

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

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

Nadezda Firsova

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nadezda Firsova

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza vlivu mikroprostředí na strategické plánování v českých podnicích

Název anglicky

Analysis of Influence of Micro Environment for Strategic Planning in Czech Organizations

Cíle práce

Cílem diplomové práce je provést výběrové šetření českých podniků a následné zhodnocení závislosti strategického plánování na vnímání prvků mikroprostředí.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání vlivu vnějšího mikroprostředí na podnik a kritickou rešerši přístupů k strategickému plánování.

Praktická část zahrnuje identifikaci podniků pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Primární data budou zpracována na základě dotazníkových šetření a analýzy podkladových dat s použitím vícerozměrných statistických metod. Konkrétně se jedná o úlohu klasifikace jednotek výběrového šetření a následně o zkoumání přístupů k strategickému plánování u skupin podniků s určenými vlastnostmi.

Doporučený rozsah práce

50-60

Klíčová slova

strategické plánování, mikroprostředí, strategie podniku, strategická analýza, klasifikační metody

Doporučené zdroje informací

- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HILL Ch. W. L., Schilling M. A. a Jones, G. R., 2017. Strategic Management – An Integrated Approach. 12th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason. ISBN 978-13-055-0227-7.
- HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2019. Podnikové řízení. 6th ed. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2905-8.
- MELOUN, Milan, Jiří MILITKÝ a Martin HILL, 2017. Statistická analýza vícerozměrných dat v příkladech. V Praze: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-802-4636-184.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. Analýza dat z dotazníkových šetření. (Čtvrté přepracované vydání). Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-9065-948-3.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. Strategické řízení. Praha: Credit. ISBN 978-80-213-0922-7.
- TYLL, Ladislav, 2014. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza vlivu mikroprostředí na strategické plánování v českých podnicích" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. března 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D. za poskytnuté odborné vedení mé závěrečné práce, cenné informace, vstřícný přístup a připomínky při realizaci výzkumu. Zároveň děkuji všem dotazovaným osobám za poskytnutí informací potřebných pro vypracování diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi panu Mgr. Alexeji Ryzhkovu za trpělivost a celkovou podporu při mém studiu.

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.

Analysis of Influence of Micro Environment for Strategic Planning in Czech Organizations

Abstract

The goal of the diploma thesis work is studying the present level of strategy management in Czech firms and assessment the impact of a set of mutual influence of micro environment subjects on strategy planning process. Theoretical basis of the selected theme brings a critical perspective on strategic management and strategic planning. At the same time, the concept of micro environment described and defined as the part of the company's external environment. The theoretical basis of this work developed on the base of knowledge and information from professional, scientific literature and electronic sources. The qualitative research based on the data analysing of questionnaire surveys of Czech firms and on the theoretical part. Based on the processed qualitative data using cluster analysis, a model was designed to classify firms according to their perception of mutual influences and interactions with micro environment entities – with competitors, customers, suppliers, distributors and business partners. The characteristics of each group of firms were subsequently determined. The diploma work reveals a new approach to business classifications and outlines the possible dependencies between the nature of mutual interactions with the micro environment and the realisation of the strategic planning process. Based on the results, recommendations are offered for the further research on the issue.

Keywords: strategy management, strategy planning, strategy analysis, external environment, microenvironment, industry, classification, Czech Republic.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce a hypotézy	15
2.2 Metodika	16
3 Teoretická východiska	26
3.1 Strategie a strategické řízení	26
3.1.1 Strategické řízení podniku	27
3.1.2 Strategie	29
3.1.3 Strategické myšlení.....	32
3.1.4 Vize, poslání a strategické cíle	32
3.1.5 Strategie na různých úrovních	34
3.1.6 Některé otázky praktického uplatnění strategického řízení.....	36
3.2 Proces strategického řízení.....	38
3.2.1 Fáze strategického řízení	38
3.2.2 Úloha umístění strategického plánování v procesu strategického řízení..	50
3.3 Mikroprostředí podniku	51
3.3.1 Hierarchie podnikového prostředí	51
3.3.2 Definice mikroprostředí podniku.....	53
4 Vlastní práce.....	60
4.1.1 Charakteristika dotazníku a vzorku	60
4.1.2 Jednorozměrné třídění dat.....	66
4.1.3 Analýza závislostí	78
4.1.4 Shluková analýza	80
5 Výsledky a diskuze	88
5.1 Vyhodnocení přístupů k strategickému řízení a plánování.....	88
5.2 Vyhodnocení vnímání vzájemných interakcí podniku s mikroprostředím	92
6 Závěr.....	97
7 Seznam použitých zdrojů	100
8 Přílohy	105

Seznam obrázků

Obrázek 1	Portfolio pojetí/přístupů ke strategickému řízení	27
Obrázek 2	Strategické zaměření podniku	32
Obrázek 3	Vztah mezi vizí, strategiemi, plány a rozpočty	34
Obrázek 4	Hierarchie firemních strategií	35
Obrázek 5	Schéma strategického managementu.....	40
Obrázek 6	Postup hodnocení strategických variant	47
Obrázek 7	Začleňování podniku do okolí	53
Obrázek 8	Podnikové prostředí.....	55
Obrázek 9	Porterův model pěti sil.....	57
Obrázek 10	Model šesti sil podle Grovea	58

Seznam grafů

Graf 1	Rozdělení četnosti výběrového souboru dle velikosti podniků	64
Graf 2	Rozdělení četnosti výběrového souboru dle zaměření podniků	65
Graf 3	Rozdělení četnosti pro zpracování dlouhodobého plánu řídicími orgány	67
Graf 4	Popularita jednotlivých dílčích strategií	67
Graf 5	Četnost zpracování dílčích strategií v podnicích	68
Graf 6	Četnost zpracování dílčích strategií řídicími orgány v podnicích	68
Graf 7	Popularita jednotlivých analytických metod v podnicích.....	69
Graf 8	Četnost uplatnění jednotlivých analytických metod v podnicích	70
Graf 9	Rozdělení četností opakování strategických analýz v podnicích	71
Graf 10	Rozdělení četností uplatnění kritérií hodnocení strategických plánů	72
Graf 11	Rozdělení četnosti hodnocení strategických plánů řídicími orgány	72
Graf 12	Četnost dopadů na podnikové oblasti při zavedení dlouhodobého plánu..	73
Graf 13	Rozdělení četností intenzity vlivu zavedení plánů na podnikové oblasti ..	74
Graf 14	Rozdělení četností intenzity vlivu subjektů mikroprostředí na podnik	75
Graf 15	Rozdělení četností schopnosti podniku ovlivnit subjekty mikroprostředí..	76
Graf 16	Rozdělení podniků prvního shluku dle velikosti	84
Graf 17	Rozdělení podniků druhého shluku dle velikosti.....	86
Graf 18	Rozdělení podniků třetího shluku dle velikosti	87

Seznam tabulek

Tabulka 1	Příklad zpracování tabulky rozdělení četností	18
Tabulka 2	Příklad tabulky rozdělení četností pro vícehodnotové odpovědi	19
Tabulka 3	Příklad dvourozměrného rozdělení četností.....	21
Tabulka 4	Postupy hierarchického shlukování	25
Tabulka 5	Rozdělení výběrového souboru do pěti shluků pomocí Wardovy metody	82
Tabulka 6	Průměry shlukovacích proměnných pro 1-3 shluky	83

Seznam vzorců

Vzorec 1	Normalizovaný nominální rozptyl	19
Vzorec 2:	Normalizovaný ordinální rozptyl	20
Vzorec 3:	Intervalový odhad relativní četnosti.....	20
Vzorec 4:	Míra mutability.....	20
Vzorec 5:	Bodový odhad míry variability dorvar.....	20
Vzorec 6:	Hladina významnosti pro testování podílu četností kategorií	21
Vzorec 7:	Očekávané četnosti.....	22
Vzorec 8:	Pearsonova statistika χ^2	22
Vzorec 9:	Pearsonův kontingenční koeficient	22
Vzorec 10:	Cramérovo V	22
Vzorec 11:	Atributivní riziko.....	23

1 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. Dnes většina podniků přemýšlí nad tím, jakým směrem musí jít, jak využít tržní příležitosti a jak obstát před konkurencí. Na jednu stranu je to důsledkem „turbulence“ a globalizace současného období a významných změn ve světovém hospodářství. Na druhou stranu jsou od počátku století vidět významné změny v manažerských přístupech, mnohonásobné zvyšování objemu dat a obchodních informací a vývoj řízení znalostí (Drucker, 2000; Kislingerová et al., 2005). Označené jevy mají dopad na podnikatelské prostředí. I když lze souhlasit s tvrzením, že jedinou strategií malého začínajícího podniku je „přežít“ (Hron, Traxler, 2019), trh a podnikatelské prostředí nabízejí možnosti, které i menší podniky mohou využít ke prosperitě. 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 stále 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.

Také lze charakterizovat podnikové prostředí jako nevyvážené, nerovnoměrné a s vysokým stupněm proměnlivosti. Ve zkoumané problematice se tato nevyváženost projevuje tak, že podnik se při plánování strategických iniciativ zaměřuje na menšinu subjektu svého podnikového prostředí, na subjekty, které maximálně ovlivňují úspěšnost a efektivitu podniku, to buď přímo či nepřímo. V tomto smyslu strategická analýza zachycuje podstatné faktory, které ovlivňují činnost podniku.

V současné době se postupy strategického řízení přezkoumávají a vyvíjí se nové pohledy na tuto problematiku. Avšak je otázkou, jestli obecně známé základní strategie odrážejí skutečnost a jsou dostačující? Jak strategie a vnímání subjektů konkurenčního prostředí ovlivňuje výkonnost podniků? Jak se mohou podniky připravit na hospodářské krize a snížit jejich dopady na provozní výsledky? Takové a mnoho dalších otázek se objevují ve vědeckém prostředí (viz např. Lorentz, Hilmola, Malmsten, Srai, 2016; Molnár, Střelka, 2012; Olson, Slater, Hult, 2005; Ostos, Hinderer, Bravo, 2016; Sumer, Bayraktar 2012). Je jasné, že podobné výzkumy (dokonce i na českém trhu) jsou velice složitým úkolem jak z hlediska omezení přístupu ke vnitrofiremním informacím, tak i nutnosti zpracování velkého množství dat. Nicméně je v tom velká praktická výhoda. Nové poznatky z porovnání teorie a skutečné praxe strategického řízení otevřou odborníkům a řídicím pracovníkům nové možnosti při analýze postavení na trhu a realizaci vlastních strategií.

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. Dosažení cíle diplomové práce spočívá v hledání odpovědí na dílčí otázky a ověření výzkumných hypotéz. Samotná praktická realizace a naplnění cílů byla uskutečněna pomocí kvalitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření s následnou analýzou pomocí statistických (včetně vícerozměrných) metod. I když v České republice existují výzkumy s podobným zaměřením (viz např. Straková, Váchal, 2018), výzkumné 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 v konkurenční analýze.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce a hypotézy

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.

2.2 Metodika

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. Pomocí metody vědeckého popisu byly vymezeny pojmy z oblasti strategického řízení. Hned na úvod jsou porovnány různé přístupy k vymezení definicí strategického řízení a strategie. Další část kapitoly je věnována principům strategického myšlení a východiskům strategického řízení. Také se uvádí náhled na uplatnění metod strategického řízení jak na různých řídicích úrovních, tak i v podnicích různé velikosti. Následuje podrobné zkoumání fází procesu strategického řízení a vymezení pojetí „strategické plánování“ v dosavadním kontextu. Poslední část teoretické kapitoly je věnována charakteristice podnikového okolí, vymezení pojetí mikroprostředí a náhledu metod strategické analýzy mikroprostředí. Je potřeba zdůraznit, že vzhledem k velkému rozsahu uvedeného tématu, popsání cele problematiky strategického plánování není možné v rámci jedné práce. Tudíž teoretická část práce neposkytuje podrobný přehled všech populárních metod strategických analýz a nejsou v ní popsány konkrétní strategická zaměření.

Vlastní práce se navazuje na nalezené teoretické poznatky a spočívá v analýze dat dotazníkového šetření s využitím statistických metod, komparaci, indukci a následné syntéze poznatků. Jelikož je téma strategického řízení je dost aktuální, ve vědeckém prostředí se vyskytují tematické výzkumy. Například v České republice v posledních letech proběhly výzkumy na bázi Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích (viz Straková, Váchal, 2018), ve kterých byly zkoumány přístupy k strategickým analýzám v českých podnicích. Avšak se autorka diplomové práce inspirovala i dalšími výzkumy (viz např. Olson, Slater, Hult, 2005; Ostos, Hinderer, Bravo, 2016), ve kterých se autory pokusili klasifikovat podniky podle zkoumání uplatnění různých metod strategického řízení a různých strategií.

Podkladem k výzkumu v rámci diplomové práce se stala empirická data 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. Byla zvolena metoda písemného dotazování – jednotlivé dotazníky se vyplňovaly v papírové podobě, pak data byla zkontrolována jak z hlediska úplnosti, tak i logiky. Následně data z dotazníků byla převedena do datové matice. Dotazník byl určen pro vrcholové vedení podniku (majitele podniků nebo manažeri) a výběr respondentů, resp. podniků byl považován za prostý náhodný, tzn. nebyly stanoveny žádné kvóty pro jednotlivé skupiny respondentů.

Ačkoliv získaná data mají interní charakter, soubor dat byl anonymizován a pro účely diplomové práce autorce byl poskytnut soubor dat z dotazníkového šetření 60 náhodně vybraných podniků. Přičemž nebyly stanoveny kvóty na zastoupení ve výběrovém souboru podniků určité velikosti nebo určitého zaměření. Lze také zmínit, že pro účely diplomové práce byly poskytnuty jen odpovědi na část otázek, které se vztahují k tématu práce. Datová matice se vstupními daty z dotazníkového šetření není součástí diplomové práce a je k dispozici u autora dotazníkového šetření Ing. Marka Dvořáka Ph.D.

Empirický výzkum spočíval v analýze kvalitativních dat z dotazníkového šetření. Tudíž výběr statistických metod byl podmíněn povahou dat a cíli diplomové práce. Samotné zpracování bylo realizováno v prostředí statistického programu IBM SPSS Statistics 25 a v programu Microsoft Office 365 ProPlus Excel.

Jednorozměrné třídění dat

Ačkoliv při zpracování dat z dotazníků se nejčastěji jedná o práci s kvalitativními znaky, prvotní analýza souboru dat začíná z analýzy jednotlivých proměnných a jednorozměrného třídění dat neboli třídění I. stupně (Svatošová, 2008, s. 6; Hošková, Jindrová, Procházková, 2014, s. 154; Řezanková, 2017, s. 37).

Prvotní zpracování dat z dotazníků spočívá v určení typů otázek, typů a povahy dat, přiřazení odpovídajících škál odpovědí a správném zakódování dat v datové matici (převod slovních odpovědí do číselných hodnot se správným definováním typů proměnných). Z hlediska škál lze rozlišovat nominální (slovní škála bez možnosti určení pořadí hodnot), ordinální (pořadové hodnoty, označují určitou úroveň) a kvantitativní či číselnou (může být intervalovou nebo poměrovou). Definování škál pro každou otázku v dotazníku určuje

odpovídající typ proměnné. Zvláštním případem je dichotomická proměnná, která nabývá dvou hodnot (Řezanková, 2017, s. 13-33; Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2007, s. 14).

Také pro zpracování dat z dotazníků je důležité rozlišovat vícehodnotové odpovědi, tzn. respondent si mohl zvolit více odpovědi na jednu otázku. Prakticky se s takovými odpověďmi často zacházejí tak, že při zakódování převádějí jednu otázku do více proměnných dle počtu možných odpovědí (Řezanková, 2017, s.44).

Dle Řezankové (2017, s. 37) mezi základní typy analýz jednotlivých proměnných jsou „zjištění rozdělení četností různých variant hodnot a výpočet souhrnných charakteristik pro každou proměnnou“.

Reprezentace rozdělení četností hodnot může být uskutečněna pomocí tabulky nebo grafu. Při zkoumání kategoriální proměnné X a její kategorií x_i , kde $i = 1, 2, \dots, K$, tabulky rozdělení četností uvádějí pro určitou proměnnou absolutní četnost každé kategorie n_i , relativní četnosti p_i a kumulativní relativní četnosti P_i (viz Tabulka 1). Statistické programy často vyjadřují relativní četnost v procentech a zároveň reprezentují počet platných hodnot pro danou proměnnou (Řezanková, 2017, s.37-38).

Tabulka 1 Příklad zpracování tabulky rozdělení četností

Znak X	Četnost		
	absolutní	relativní	kumulativní relativní
x_1	n_1	p_1	P_1
...
x_i	n_i	p_i	P_i
...
x_K	n_K	p_K	1
Celkem	n	1	

Zdroj: Upraveno dle Řezankova, 2017, s. 37.

Druhou variantou analýzy rozdělení četností je zkoumání grafů. Nejčastěji se pro zobrazení rozdělení kategoriálních dat využívají sloupcové a výsečové grafy (Řezanková, 2017, s.42, Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2007, s. 24-25).

Zvláštní přístup ke konstruování tabulek rozdělení četností se využívá při práci s vícehodnotovými odpověďmi. Statistický program IBM SPSS Statistics 25 pro tento případ nabízí uživatelům možnost sestavení tabulky rozdělení četností, kde v řádcích jsou

jednotlivé odpovědi. Ve sloupcích N je počet platných případů pro každou odpověď, $Percent$ je procentní podíl každé odpovědi na celkovém součtu případů vyskytování odpovědi a $Percent\ of\ Cases$ je procentní podíl jednotlivé odpovědi na skutečném počtu případů v dotazníkovém šetření (viz. Tabulka 2).

Tabulka 2 Příklad tabulky rozdělení četností pro vícehodnotové odpovědi

		N	Percent	Percent of Cases
Proměnná	Odpověď 1	131	9,0 %	21,2 %

	Odpověď 4	460	31,6 %	74,4 %
Total		1455	100 %	235,4 %

Zdroj: Upraveno podle Řezankova, 2017, s. 46.

Získané rozdělení četností poskytují informace o konfiguraci dat. Pro posouzení vlastností zkoumaných proměnných je však potřeba vypočítat a analyzovat základní popisné charakteristiky, kterými jsou míry polohy a míry variability. Lze upozornit, že charakteristiky se mají volit podle typu zkoumané proměnné. Ačkoliv se v projektu nevyskytovaly kvantitativní proměnné, do metodiky nebyly zahrnutá příslušná teorie.

Míru polohy nominální proměnné lze popsat pomocí modální kategorie p_{Mo} , tj. kategorie s největší četností. Zkoumání variability na jednu stranu předpokládá zjištění koncentrace, která může být vyjádřena součtem druhých mocnin relativních četností všech kategorií $\sum p_i^2$. Samotná míra variability se zkoumá pomocí nominálního rozptylu $nomvar$, nebo normalizovaného nominálního rozptylu $norm.nomvar$. Výhodou posledního je snadná interpretace, neboť nabývá hodnot od 0 do 1 (Řezanková, 2017, s. 50-51).

$$norm.nomvar = \frac{K}{(K-1)} \sum_{i=1}^k (p_i(1-p_i)) \quad (2-1)$$

K míře polohy u ordinálních proměnných patří mediánová kategorie $x_{(Me)}$, pro kterou je kumulativní četnost 0,5 nebo vyšší. V případě, že kumulativní četnost se přesně rovná 0,5 vypočítává se střední hodnota – průměr z mediánové a následující kategorie. Mírou variability je normalizovaný ordinální rozptyl $norm.dorvar$, který se spočítá pomocí kumulativních četností a nabývá hodnot od 0 do 1 (Řezanková, 2017, s. 53-54).

$$\text{norm. dorvar} = \frac{4}{(K-1)} \sum_{i=1}^{K-1} (P_i(1 - P_i)) \quad (2-2)$$

Jednou z důležitých úloh v analýze dotazníkových šetření je „na základě odpovědi vybraných respondentů usoudit, jak lze charakterizovat celou populaci (základní soubor)“ (Řezanková, 2017, s. 62; Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2007, s. 115-120). Bodové a intervalové odhady poskytují informaci pro zobecnění úsudku z výběrového souboru na celou populaci. Pro bodové odhady relativních četností byly použity vypočtené relativní četnosti p_k z výběrového souboru. Intervalové odhady jsou vypočítány pomocí aproximací binomického rozdělení rozdělením normálním s určením dolní p_D a horní p_H mez oboustranného intervalu spolehlivosti.

$$p_{D,H} = p_k \pm u_{0,975} s_p \quad (2-3)$$

, kde s_p – směrodatná chyba odhadu, $u_{0,975}$ – kvantil normovaného normálního rozdělení při konstrukci 95 % intervalu spolehlivosti.

Bodový odhad míry variability pro nominální proměnnou neboli míra mutability:

$$\text{odhad nomvar} = M = \frac{n}{n-1} \sum_{i=1}^k (p_i(1 - p_i)) \quad (2-4)$$

, a odhad míry variability pro ordinální proměnnou:

$$\text{odhad dorvar} = \frac{2n}{n-1} \sum_{i=1}^{K-1} (P_i(1 - P_i)) \quad (2-5)$$

Všeobecně pro statistické testování je potřeba stanovit dvě hypotézy: testovanou (nulovou) H_0 a alternativní H_1 . Pak alternativní hypotéza vůči nulové může být jednostranná (levostranná nebo pravostranná) nebo oboustranná. Při testování nulové hypotézy se ověřuje, zda lze ji zamítnout vůči alternativní hypotéze. V případě, že se zamítá nulová hypotéza, ale skutečně platí, říká se o chybě prvního druhu, která se nazývá hladinou významnosti. V případě, že nulová hypotéza nebude zamítnuta a skutečně neplatí, jedná se o chybě druhého druhu, která určuje tzv. sílu testu. Při konkrétním testování se určuje testové kritérium a kritické hodnoty, dle kterých lze stanovit, jestli se testovací statistika nachází v oboru přijetí (H_0 nelze zamítnout) nebo v kritickém oboru (H_0 je zamítnutá). V praxi se nejčastěji rozhodování o přijetí nulové hypotézy probíhá na základě tzv. *p-hodnoty* –

minimální hladině významnosti, od které lze zamítnout nulovou hypotézu (Řezanková, 2017, s. 65-66; Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2007, s. 133-136).

Testování statistických hypotéz o četnostech kategorií také dovoluje usuzovat o celé populaci na základě výběrového souboru. Binomický test spočívá v tom, že pro k-tou kategorii lze testovat hypotézu $H_0: \pi_k = \pi_{k,0}$ vůči oboustranné (příp. jednostranné) alternativní hypotéze $H_1: \pi_k \neq \pi_{k,0}$. Pokud je potřeba testovat shodu podílů a $\pi_{1,0} = 0,5$, lze zapsat $H_0: \pi_1 = \pi_2$ a $H_1: \pi_1 \neq \pi_2$. V případě že součet absolutních četností testovaných kategorií je více 25, lze použít aproximaci normovaným normálním rozdělením. Jestli $n_1 < n_2$, to hladinu významnosti lze vypočítat vztahem (Řezanková, 2017, s. 67-68).

$$\alpha' = 2 \sum_{i=0}^{n_1} \binom{n}{i} (0,5)^n \quad (2-6)$$

Dvourozměrné třídění a popis

Dvourozměrné neboli třídění II. stupně pomáhá zjistit četnosti dvojic kategorií z různých proměnných. Sestavené dvourozměrné rozdělení četností se nazývá kontingenční tabulkou a lze ji použít jako nástroj pro zkoumání závislosti mezi dvěma kategoriálními proměnnými (Tabulka 3). V jednotlivých políčkách mohou být uvedeny absolutní četnosti n_{ij} , kde $i = 1, \dots, R$; R – počet kategorií proměnné X ; pak $j = 1, \dots, S$; S – počet kategorií proměnné Y . n_{i+} a n_{+j} jsou sdružení absolutních četností n_{ij} , neboli marginální četnosti. Pro relativní četnosti p_{ij} hodnoty budou vypočítány jako podíl na celkovém rozsahu souboru n (Řezanková, 2017, s. 81-82).

Tabulka 3 Příklad dvourozměrného rozdělení četností

		Znak Y					Celkem
		1. kategorie	...	j-tá kategorie	...	S-tá kategorie	
Znak X	1. kategorie	n_{11}	...	n_{1j}	...	n_{1S}	n_{1+}

	i-tá kategorie	n_{i1}	...	n_{ij}	...	n_{iS}	n_{i+}

	R-tá kategorie	n_{R1}	...	n_{Rj}	...	n_{RS}	n_{R+}
Celkem		n_{+1}	...	n_{+j}	...	n_{+S}	n

Zdroj: Upraveno podle Řezankova, 2017, s. 82.

Pro analýzu závislostí je důležité vypočítávat i očekávané četnosti, které říkají o četnosti každé dvojici kategorií v případě nezávislosti (Řezanková, 2017, s. 84-85):

$$m_{ij} = \frac{n_{i+}n_{+j}}{n} \quad (2-7)$$

Dvourozměrné tabulky četností se používají pro zkoumání závislosti proměnných, přičemž ta závislost může být jak symetrická (vzájemná), tak i asymetrická (jednostranná). Základní testování se realizuje pomocí χ^2 -testu o nezávislosti. Předpoklad testu spočívá v tom, že pokud jsou zkoumané proměnné nezávislé, „pak rozdělení četností v kontingenční tabulce je úměrné řádkovým a sloupcovým marginálním četnostem“ (Řezanková, 2017, s. 85). Také je test podmíněn tím, že očekávané četnosti v poličkách kontingenční tabulky mají mít hodnotu více než 5 aspoň v 80 % případů. Jestli se jedná o tabulku 2x2, používají se exaktní testy. Také tabulky 2x2 lze využít, když není splněn předpoklad o očekávaných četnostech a jde sloučit jednotlivé kategorie do dvou bez ztráty možnosti interpretací výsledků.

Při testování závislosti dvou nominálních proměnných (kontingence) se ověřuje nulová hypotéza $H_0: \pi_{ij} = p_{i+}p_{+j}$, tj. že relativní četnost v základním souboru se rovná očekávané četnosti a že proměnné jsou nezávislé vůči $H_1: \pi_{ij} \neq p_{i+}p_{+j}$ aspoň pro jednu z dvojic $i, j, i \neq j$ (Řezanková, 2017, s. 87). Testová Pearsonova statistika se rovná:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}} \quad (2-8)$$

Určení míry závislosti se realizuje pomocí koeficientů. Pearsonův kontingenční koeficient měří symetrickou závislost a v případě nezávislosti se roven nule:

$$C_P = \sqrt{\frac{\chi_P^2}{n + \chi_P^2}} \quad (2-9)$$

Další mírou symetrické závislosti je Cramérov V, které může nabývat hodnot z intervalu $\langle 0;1 \rangle$, což usnadňuje interpretaci výsledků:

$$V = \sqrt{\frac{\chi_P^2}{n(q - 1)}} \quad (2-10)$$

, kde q je minimální počet kategorií ve dvojici proměnných.

Pokud je potřeba zkoumat asymetrickou závislost, tj. intenzitu jednostranné závislosti vysvětlované proměnné na vysvětlující, často se využívají charakteristiky Goodmanovo-Kruskalovo λ a Goodmanovo-Kruskalovo τ . Podmínkou charakteristik je vyskytování nenulových četností ve více, než jednom sloupci tabulky a samotné charakteristiky nabývají hodnot od 0 do 1. Goodmanovo-Kruskalovo λ ukazuje, jestli kategorie řádkové proměnné přispívají k predikci kategorie sloupcových proměnných a τ je založeno na principu analýzy rozptylu *nomvar* (Řezanková, 2017, s.91-94).

V případě analýzy závislosti dvou ordinálních proměnných se jedná o korelace, která může být pozitivní a negativní. Vypočítávají se míry, které určují sílu a směr závislosti. Mezi nejpoužívanější patří Spearmanův koeficient pořadové korelace, který nabývá hodnot z intervalu $\langle -1;1 \rangle$, kde „0“ znamená nezávislost, „-1“ nepřímou závislost a „1“ přímou závislost. K dalším mírám lze odnést Goodmanovo-Kruskalovo γ , Kendalovo τ_b , Kendalovo τ_c a Somersovo d . Lze zmínit, že pro účely projektu se označená testovací kritéria a míry byly vypočteny ve statistickém programu IBM SPSS Statistica 25 a následně se interpretují (Řezanková, 2017, s. 100-103; Hošková, Jindrová, Procházková, 2014, s. 160).

Při využití exaktního Fisherova testu se testují četnosti v tzv. čtyřpolní tabulce a testuje se jenom levé horní políčko, neboť všechny ostatní políčky jsou podmíněny marginálními četnostmi. „Počítají se pravděpodobnosti výskytu všech možných variant četností v kontingenční tabulce, které dávají stejné marginální četnosti jako tabulka četností ze zjištěných dat“ (Řezanková, 2017, s. 122-123).

Také pro analýzu závislosti v čtyřpolních tabulkách lze využít alternativní míry, které jsou založeny na podílu šancí (Hošková, Jindrová, Procházková, 2014, s. 160). V diplomové práci byl využit ukazatel atributivní riziko neboli procentní rozdíl, který vyjadřuje rozdíl pravděpodobnosti výskytu první kategorie sloupcové proměnné u obou kategorií řádkových proměnných. Ukazatel nabývá hodnot v intervalu $\langle -1;1 \rangle$ a může být vyjádřen v procentech.

$$AR = \frac{n_{11}}{n_{11} + n_{12}} - \frac{n_{21}}{n_{21} + n_{22}} \quad (2-11)$$

Dalším nástrojem zkoumání vztahů v kontingenčních tabulkách je znaménkové schéma. Hodí se k intuitivnímu testování shody skutečných a očekávaných četností. Využívá se statistika χ^2 a na základě testování vypočítává se schéma znamének, která mohou mít hodnoty (— —, — —, —, 0, +, +, +, +). Znaménka plus říkají, že skutečné četnosti významně převyšují očekávané, minus že jsou skutečné četnosti menší než očekávané a nula

říká o nevýznamnosti závislosti. Počet znamének se stanovuje podle hladiny významnosti, na které lze zamítnout hypotézu o nezávislosti (Řehák, Řeháková, 1978).

Shluková analýza dat

Analýza shluků je souhrnem vícerozměrných statistických metod, které jsou určeny pro klasifikaci objektů do skupin či shluků na základě principu větší podobnosti dvou objektů z jednoho shluku než u dvou objektů z různých shluků. Metody shlukování se využívají zejména u objektů, které mají přirozenou tendenci ke seskupování. Meloun, M., Militký, J. a Hill, M. (2017, s. 315) zmiňují, že shlukování je těsně propojeno s hledáním vhodných znaků či proměnných, neboť nalezené shluky budou vystihovat strukturu dat přesně podle zvolených proměnných. Jako klasifikační metoda shluková analýza nejčastěji patří do „učení bez učitele“, kdy na začátku analýza není známé zařazení objektu a není známý počet skupin (Řezankova, Húsek, Snášel, 2007, s. 21-22).

Shlukování je založeno na zkoumání množiny objektů reprezentovaných určitými vlastnostmi. Proměnné mohou být různých typů (nominální, ordinální, kvantitativní, dichotomické). Na začátku analýzy je potřeba prozkoumat data, které jsou k dispozici a udělat jejich průzkumovou analýzu. V této fázi je nutné ověřit přítomnost nevýznamných znaků a odlehklých hodnot, neboť je shluková analýza je na ně citlivá (Meloun, Militký, Hill, 2017, s. 316, Řezankova, Húsek, Snášel, 2007, s. 14).

„Základní přístup shlukové analýzy je takový, že každý objekt je jednoznačně zařazen do jednoho shluku. ... Toto shlukování se nazývá pevné (objekt je buď zařazen, nebo nezařazen) a disjunktivní (objekt je zařazen právě do jednoho shluku“ (Řezankova, Húsek, Snášel, 2007, s.15).

Vstupem pro shlukovou analýzu je buď matice m -rozměrných pozorování, nebo kontingenční tabulka, výstupem je identifikace podobných kategorií. V praxi se při výpočtu shlukové analýzy v statistických programech dodává nová proměnná s hodnoty určující pořadové číslo každého shluku (Řezanková, 2017, s. 194).



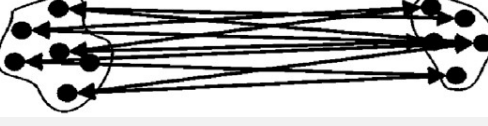
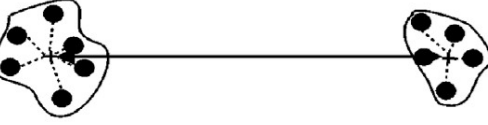
Nejčastěji se využíváný je hierarchický algoritmus aglomeračního shlukování, při němž na začátku každý objekt si představuje jeden shluk a postupně se podobné objekty sdružují do větších skupin. Při hierarchickém shlukování se vytváří matice vzdáleností, která určuje míru nepodobnosti pro každou dvojici objektů (Řezanková, 2017, s. 194).

Jednou ze základních otázek, které se má řešit při volbě metody shlukování je výběr mír podobnosti, tj. určení jakým způsobem bude zjišťována podobnost objektů. Každá skupina mír podobnosti má své vlastnosti a výběr je hlavně závisí na typu dat. Pro metrická data se nejčastěji využívá korelace, a míry asociace jsou využívána pro kvalitativní data (Meloun, Militký, Hill, 2017, s. 316, Řezankova, Húsek, Snášel, 2007, s. 24). V rámci projektu byla zkoumána data s ordinální škálou, pro nichž statistický program IBM SPSS Statistica 25 nabízí míry vzdáleností χ^2 a ϕ .

Je důležité připomenout, že pokud se při analýze využívají data s různými škálami, je potřeba provést transformaci (standardizaci) dat. V praxi to znamená převod nominálních a ordinálních proměnných na skupinu pomocných dichotomických proměnných. Jsou algoritmy i pro zacházení s nominálními škálami (Řezankova, Húsek, Snášel, 2007, s. 29-30).

Výběr způsobu shlukování je založen na typu shlukování a analýze vstupních dat. Avšak v praxi někdy nelze přesně určit nejvhodnější postup bez ověření výsledků vypočtu. Mezi hierarchické aglomerační postupy patří metody nejbližšího souseda, metoda nejvzdálenějšího souseda, průměrné vzdálenosti, Wardova metoda, mediánová metoda atd (viz Tabulka 4). Při hierarchickém shlukování se uspořádané shluky zobrazují na tzv. dendrogramu, který je taky vhodný pro hodnocení účinnosti uplatnění různých postupů shlukování a výběr metody (Meloun, Militký, Hill, 2017, s. 324-326).

Tabulka 4 Postupy hierarchického shlukování

Popis	Schéma
Metoda nejbližšího souseda: je postavena na minimální vzdálenosti objektů.	
Metoda nejvzdálenějšího souseda: je postavena nikoliv na minimální ale na maximální vzdálenosti.	
Metoda průměrového linkování: kritériem je průměrná vzdálenost všech objektů v jednom shluku ke všem objektům ve druhém shluku.	
Wardova metoda: vzdálenost mezi dvěma shluky je tvořena na základě sumy čtverců přes všechny proměnné mezi dvěma shluky.	

Zdroj: Meloun, 2019.

3 Teoretická východiska

V rámci této kapitoly budou vymezeny základní pojmy, kterých se týká téma práce. Hlavním cílem kapitoly je porovnání přístupů různých autorů k problematice strategického řízení, strategického plánování, strategické analýzy a vymezení pojetí podnikového mikroprostředí.

3.1 Strategie a strategické řízení

Koncepce strategického řízení vznikla během 20. století v důsledku jak významných změn ve vnějším prostředí, zvýšení míry neurčitosti a globalizace, tak i vývoje metod řízení organizací. Ekonomická realita vyžadovala rozhodování v podmínkách delšího časového horizontu a řešení špatně strukturovaných problémů. Lze říci, že strategické řízení uplatňuje multidisciplinární přístup, neboť jsou v něm zahrnuty poznatky z teorie organizace, mikroekonomie a teorie industriální organizace (Tichá, Hron, 2007, s. 55).

Většina ve 20. století vyvíjených přístupů strategického řízení – hlavní myšlenkový proud, logický incrementalismus, vývoj organizace cestou revolučních změn – byly založeny na předpokladu adaptace cílově orientované organizace ke změnám vnějšího prostředí a vytváření rovnovážného stavu v dynamickém okolí. V současné době lze mluvit o vývoji nového paradigmatu strategického řízení. Toto pojetí je charakterizováno vzájemnými interakcemi prvků systému (podnikového okolí) a schopností podniku „rozlišovat a reagovat na slabé signály ve vnějším prostředí“ (Tichá, Hron, 2007, s. 61-62).

Tento přehled paradigmat je však možné rozšířit i na historickou typologii filozofie a škol strategického řízení, kterou navrhl Whittington, R. (dle Mallya, 2007, s. 22-26):

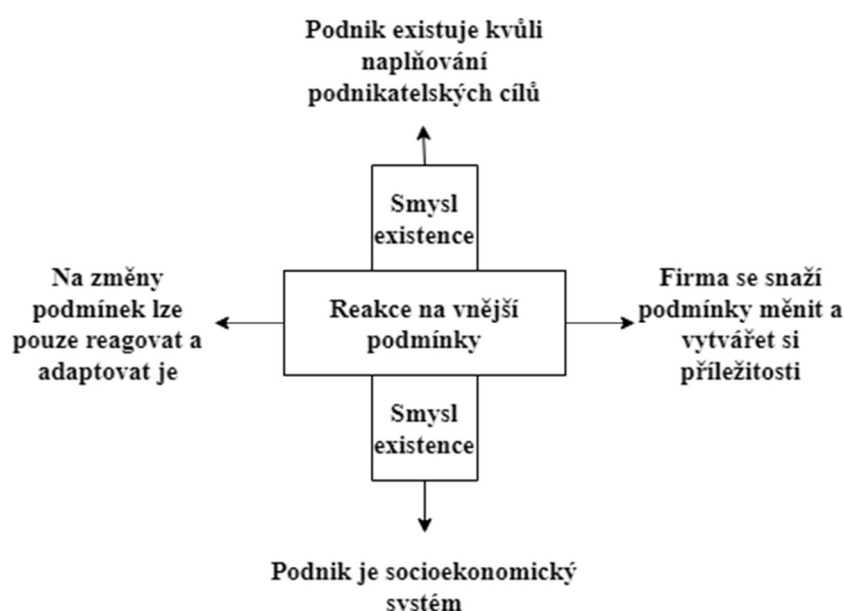
- klasická škola strategie (60. léta 20. století);
- procesní přístup (70. léta 20. století);
- evoluční přístup (80. léta 20. století);
- systémový přístup (90. léta 20. století);
- novodobý přístup (současnost).

Novodobý přístup ke strategickému řízení lze podle Mallya, T. (2007, s. 25) charakterizovat zvýšením praktické aplikace vyvíjených teoretických modelů, využitím metod strategického výzkumu a přizpůsobováním podniku obchodnímu prostředí.

Další pohled na současné strategické řízení spočívá v komplexním řízení, které probíhá na více úrovních, preferuje zájmy vlastníků a cílí na zabezpečení konkurenceschopnosti podniku v globálním prostředí (Fotr et al., 2012, str. 24).

Celkový přehled pojetí strategického řízení lze znázornit pomocí uvedeného schématu (Obrázek 1). I když výběr a uplatnění v praxi strategických přístupů zaleží na podmínkách konkrétní organizace, všechny současné koncepty předpokládají systematický sběr a vyhodnocování relevantních dat a následné snížení neurčitosti strategických rozhodování (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 2).

Obrázek 1 Portfolio pojetí/přístupů ke strategickému řízení



Zdroj: Upraveno dle Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 3.

3.1.1 Strategické řízení podniku

Všeobecně lze strategické řízení definovat jako soubor řídicích činností – analýzy, plánování, realizace a kontroly a souhrnný výsledek – které jsou zaměřeny na dlouhodobou prosperitu podniku a dosažení určitého cílového stavu. Lze však říci, že v odborných zdrojích se vyskytují různé definice pojmu a různé pohledy na vymezenou problematiku.

Strategické řízení je proces zaměřený na „udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje“ (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 4).

S tímto vymezením souhlasí i Sedláčková, H. a Buchta, K. (2006, s. 1), kteří upozorňují na nutnost zajištění „životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé“.

Uvedený pohled rozšiřuje Mallya, T. (2007, s. 27), který doplňuje koncepci o dynamický proces sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků podniku.

Ve své analýze definicí strategického řízení Fotr, J. et al. (2012, s. 25-26) uvádějí, že v odborné literatuře jsou různé pohledy na předmět – od „souboru instrukcí, rozhodnutí a činnosti“ přes „personální dimenzi“ k „tvůrčí rovině“. Sami autoři se přiklánějí k názoru, že strategické řízení je „umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů“ (Fotr et al., 2012, s. 26).

Uvedený názor doplňuje pohled na strategické řízení jako na „způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku“ (Tichá, Hron, 2007, s. 64).

Nelze opomenout ani systémový přístup, který pomáhá vymezit podnik jako strategický subjekt přes identifikaci a definování vnitřní struktury (prvky) a uspořádanost (vazby), a následně zkoumat konfrontaci s jiným subjektem ve strategickém vztahu s podnikem (Kovář, 2008, s. 16).

Charakteristickým rysem strategického řízení je zacílení do budoucna. Mezi úkoly patří určení možných a nejvhodnějších směrů vývoje podniku a dosažení úspěchu pomoci realizace konkurenční výhody (Veber, 2009, s. 509; Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1; Tichá, Hron, 2007, s. 64).

V rámci procesu strategického řízení se postupně zpracovávají jednotlivé strategie, ze kterých se stávají podnikatelské politiky, plány a projekty. Provedení tak určených opatření má zajistit vznik podmínek pro realizaci zvolené strategie (Kubík, 2014, s.28; Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1).

Strategické řízení je nejvyšší manažerskou funkcí a realizuje se na vrcholové úrovni řízení. Pak se jednotlivé strategie zpracovávají na nižších úrovních řízení ve funkční strategii, nebo cíle, plány a rozpočty (Grasseová, Dubec, Rehak, 2012, s. 11).

Podle Mallya, T. (2007, s.16) je úkolem vedení organizace ve zkoumaném procesu definování cílů organizace a výběr vhodné strategie k dosažení těchto cílů.

Strategické řízení se na rozdíl od nižších stupňů řízení zabývá špatně strukturovanými problémy a dopady unikátních jevů. Lze říci, že vlastností strategického řízení bude

rozhodování za podmínky vysoké nejistoty s využitím intuice a neformálních zdrojů informací. Naopak taktická a operativní úroveň se zabývají cíli, které jsou určeny strategií a rozhodnutí se více opírají o minulé zkušenosti (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 5).

Podle Fotr, J. et al. (2012, s. 25-26) důležitost strategického řízení a jeho přínosy pro podnik lze shrnout do následujících bodů:

- podnik proaktivně tvoří svou budoucnost;
- jsou zohledněny zájmy zainteresovaných stran;
- aktivity jsou zacíleny na zvýšení konkurenceschopnosti;
- je zajištěno řízení změn a rizik;
- jsou provedeny alokace zdrojů z prostorového a časového hlediska;
- strategické řízení je podpořeno nástroji organizačního řízení.

Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykypěl, O. (2017, s. 4) se domnívají, že pro podnik je důležitější dobře fungující systém strategického řízení než výsledky procesu v podobě plánů a dokumentů, neboť plány a dokumenty rychle stárnou. Současně správně nastavený systém strategického řízení je schopen vyhodnocovat a aktualizovat podklady pro rozhodování.

3.1.2 Strategie

Definice strategie je úzce spojená s preferovaným přístupem ke strategickému řízení. Jeden z nejrozšířenějších pohledů definuje strategii jako „množinu strategických cílů a cest jejich dosažení/naplnění“ (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 8).

Hill, Ch. W. L., Schilling M. A. a Jones, G. R. (2017, s. 3) pohlížejí na strategii jako na soubor propojených aktivit, které realizují řídicí pracovníci za účelem zvýšení výkonnosti podniku.

Grasseová, M., Dubec, R. a Rehak D. (2012, s. 11) rozšiřují uvedený názor a definují strategii jako způsob, „kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran (primárních externích zákaznících) a podporována příslušnými politikami (koncepty), plány, cíli, záměry a procesy. Zpravidla jde o prostředky, metody, procesy a zdroje vyžadované celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů, včetně jejich případné změny“.

Podle Hanzelkové, A., Keřkovského, M. a Vykypěla, O. (2017, s. 8) blízký pohled uvádí Aaker, který však vnímal strategii jako plán naplnění mise firmy, tzn. že ve formulaci strategie jsou důležité smysl a motivy existenci podniku.

Drucker, P. (2000, s. 47) spojuje pojem strategie s možností podniku být „cílevědomě oportunistický“ a upozorňuje, že zaměřené využití tržních příležitostí je možné jen v případě existence strategie, která pomáhá rozlišit příležitosti.

Porter, M. na jednu stranu vnímá strategii s jejím pojetím „cíle – prostředky“, z druhé strany pohlíží na strategii jako na model vystavení podniku konkurenci s cílem dosažení mimořádné úrovně výkonnosti, a to buď z hlediska struktury odvětví, nebo dle relativního postavení podniku v rámci odvětví (viz Porter, 1994, s. 11-13; Magretta, 2012 s. 25-28).

Zmíněný odvětvový strategický přístup je v praxi jeden z nejvyužívanějších, neboť je v něm uplatněn systémový pohled na organizaci a její okolí. Samotná strategie se určuje pomocí aplikace metod hledání strategických alternativ s využitím poznatků z analýz organizace, jejího odvětví a vnějšího globálního prostředí (Veber, 2009, s. 518-519).

Na zajímavé členění strategie dle Dobsona a Starkyho odkazují Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykypěl, O. (2017, s. 8) – na jednu stranu lze na strategii nahlížet jako na proces dlouhodobého plánování shora-dolů, který začíná sběrem potřebných informací a končí předáním realizačních plánů odpovědným podnikovým útvarům. Na druhou stranu se v praxi uplatňuje ad-hoc přístup, kdy vytváření strategie je kontinuální proces s využitím různých scénářů a snahy předpovědět rychle se měnící podnikové okolí.

Podobné pojetí strategie rozlišuje i Dedouchová, M. (2001, s. 1-2), která mluví o tradiční definici strategie (a o plánovacím přístupu) jako o dokumentu, „ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů“.

Jako nedostatek uvedeného přístupu však autorka zmiňuje, že plánování se uskutečňuje jen za předpokladů respektování podnikových cílů v rámci organizace a proces je zcela byrokraticky (Dedouchová, 2001, s. 2).

Jako moderní koncepci strategie Dedouchová, M. (2001, s. 1-2) uvádí „připravenost podniku na budoucnost“, tzn. plánování jako reakci na skutečné nebo budoucí změny v podnikovém okolí. V rámci „přírůstkového“ principu řídicí pracovníci stále zkoumají podnikové okolí, berou v úvahu podnik jako systém činností a vytváří strategii přijatelnou zainteresovanými stranami, v „malých krocích a nepřetržitě“.

Další členěním strategie je rozdělení na hierarchické pojetí, model S-C-P a model R-C-P. Hierarchický model vychází z pojetí strategie jako části řetězce „poslání → cíle → strategie → taktiky“ a lze tento princip ztotožnit například s plánovacím přístupem Dobsona a Starkyho. Model strategie „Structure – Conduct – Performance“ (S–C–P) je více propojen s vnějším prostředím podniku a zkoumá strukturu odvětví, chování uvnitř odvětví a výkonnost podniku jako podnikatelské jednotky a odvětví celkově. Přístup „Resource – Conduct – Performance“ spočívá v určení konkurenční výhody z hlediska disponibilních podnikových zdrojů (Kubík, 2014, s. 28; Veber, 2009, s. 513-518).

V odborné literatuře lze najít i odlišné pojetí strategie, které je založeno na konkurenční podstatě jevu a je spojeno se systémovým přístupem ve strategickém řízení. Kovář, F. (2008, s. 6) určuje poslání strategie jako formulaci „takového cílového chování strategického subjektu, které řeší vzájemné postavení minimálně dvou subjektů v jejich neindiferentním vztahu“.

Neindiferentní vztah je vázán na prostředí a může mít podobu různých vazeb: kooperace, konkurence apod. Další autoři uvádějí i případ jednoho subjektu (monopol), kde žádná vazba neexistuje (Hron, Traxler, 2019, s. 80).

Grant, R. M. (2005, s. 27-28) pohlíží na problém podnikové strategie z hlediska jejího účelu a klade si otázku, jaký je přínos strategie pro podnik. Jako odpověď autor uvádí tři aspekty podnikového řízení, ve kterých strategie hraje zásadní roli:

- podpora a vylepšení kvality rozhodování;
- koordinace činností;
- představa o budoucnosti a směřování.

Důležitou charakteristikou strategie je časový horizont. Z uvedených v kapitole definic je jasné, že strategie určuje dlouhodobý budoucí vývoj, ovšem konkrétní délky časových období jsou relativní a dost zaleží na potřebách podniku, specifikách odvětví a situaci v národním hospodářství. Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykypěl, O. (2017, s. 9-10) tvrdí, že časový horizont je nutné určit ještě před formulací strategie a že to přímo ovlivňuje sběr a analytické zpracování externích informací. Ovlivní to i časový horizont budoucí prognózy, na které budou postaveny mnohé metody strategického plánování.

3.1.3 Strategické myšlení

Z uvedených definicí je jasné, že vrcholoví řídicí pracovníci musejí respektovat principy strategického myšlení.

Podle Dedouchové, M. (2001, s. 3) za „nejdůležitější principy strategického myšlení lze považovat princip variantnosti, permanentnosti celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem“.

Fotr, J. et al. (2012, s. 27) popisují Liedkův model elementů strategického myšlení, který kromě již zmíněného systémového pohledu a myšlení v čase zahrnuje další prvky: zaměření se na cíle, inteligentní oportunismus a hypotetické orientované myšlení.

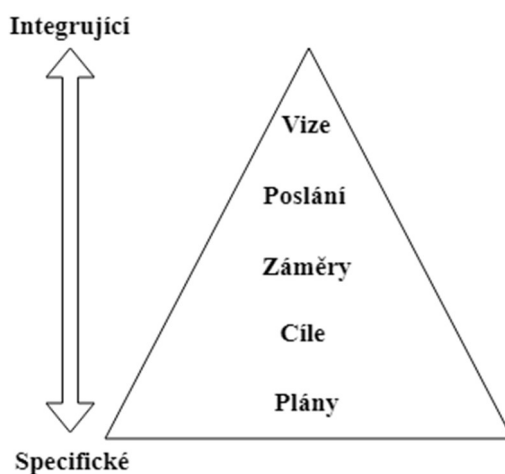
Dále tento pohled lze rozšířit na důležitost myšlení nejen v časovém horizontu, ale i v určitém prostoru a hierarchii, tzn. uspořádání řídicích úrovní (Kovář, 2008, s. 14).

3.1.4 Vize, poslání a strategické cíle

Základní východiska pro definování podnikové strategie jsou vize a poslání podniku. I když se u řady autorů liší pořadí uvedených východisek, principy odvození strategie od vize a poslání jsou stejné.

Vize, poslání, strategické cíle a další východiska strategie lze hierarchicky uspořádat a tím přijít k pojetí strategického zaměření podniku. Na obrázku (Obrázek 2) jsou představeny základní složky strategického zaměření.

Obrázek 2 Strategické zaměření podniku



Zdroj: Upraveno dle Tichá, Hron, 2007, s. 20.

„Vize představuje určitý obraz budoucnosti a nějakým více či méně přesným komentářem vysvětluje, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit“ (Kotter, 2015, s. 93).

Vize má být inspirující, ale zároveň je poměrně efemérní. Vize v organizaci slouží k několika účelům: uvádí obecný směr, ve kterém se podnik pohybuje, má motivovat zaměstnance i za nepříznivých situací, koordinuje jednání jedinců v organizaci (Tichá, Hron, 2007, s. 20; Kotter, 2015, s. 93).

Tichá, I. a Hron, J. (2007, s. 21) definují poslání jako zformulovanou a napsanou vizi. Jestli vize odpovídá na otázku „Jakým podnik bude v budoucnosti?“, tak poslání deklaruje „Proč podnik existuje?“. Fotr, J. et al. určují poslání z hlediska smyslu podnikání, unikátnosti produktů, vymezení cílového trhu a cílového stavu, kterého chce podnik dosáhnout. Také autoři uvádějí, že poslání musí respektovat „historii firmy, její schopnosti (kompetence), strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí“ (2012. s. 34).

Podle Dedouchové, M. je důležité „zahrnout do poslání podniku tři komponenty:

- definici podnikatelské aktivity podniku;
- stanovení základních cílů podniku;
- stanovení podnikové kultury“ (2001, s. 10).

Další složkou modelu jsou záměry, které vycházejí z vize a určují finanční a nefinanční zájmy zainteresovaných skupin (Tichá, Hron, 2007, s. 21). Veber, J. (2009, s. 509) upozorňuje, že strategické záměry mají být směrodatné pro zaměstnance podniku.

Po záměrech se určují strategické cíle. „Cíle podniku jsou obecně žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení strategických cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku“ (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 10).

Při formulaci strategických cílů by se měly respektovat některé jejich vlastnosti. Podnik obvykle uvažuje o více cílech, které jsou uspořádány v časovém horizontu a z hlediska hierarchie a priorit (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 10).

V současné době je nejrozšířenějším modelem definování cílů model SMART, SMARTER a další odvozené modely (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 11; Fotr et al., 2012. s. 37, Krogerus, Tschappeler, 2018, s. 26-27). Podle zaznamenané základní metody by SMART cíle měly být:

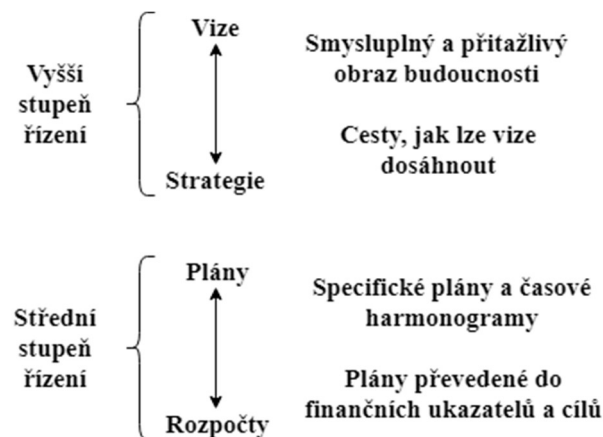
- Specific – Specifické – cíle jsou specifické, originální pro podnik.
- Measurable – Měřitelné – dá se určit hodnota cílového ukazatele.
- Achievable – Akceptovatelné – cíle jsou akceptovány rozhodujícími zainteresovanými skupinami.
- Result oriented – Realistické – cíle jsou orientované na výsledek a realizovatelné silami podniku za stanovených podmínek.
- Time framed – Časově vymezené – určení časového horizontu dosažení cílů.

Grasseová, M., Dubec, R. a Rehak D. rozlišují strategické a specifické cíle. Rozdíl je v návaznosti neboli „specifické cíle jsou výsledky, které musí být dosaženy celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů v plánu“ (2012, s. 13).

„Plány jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní odpovědnosti, alokace zdrojů atd.“ (Tichá, Hron, 2016, s. 21).

Na obrázku (Obrázek 3) je představen vztah mezi vizí, strategií, plány a rozpočty. Jak je vidět, úloha zpracování vize a strategií patří do vyššího stupně řízení, zatímco zpracování plánů a rozpočtů je v kompetenci středního řídicího stupně.

Obrázek 3 Vztah mezi vizí, strategiemi, plány a rozpočty



Zdroj: Upraveno dle Kotter, 2015, s. 97.

3.1.5 Strategie na různých úrovních

Jak řídicí subsystem podniku lze rozdělit na různé stupně řízení, tak i strategii lze vnímat na různých organizačních úrovních. Většinou se to týká organizačně hierarchicky uspořádaných, diverzifikovaných podniků s rozsahem působnosti. Vzhledem

k uspořádanosti systémů je zřejmé, že „to, co je vymezeno z pohledu nižší úrovně v hierarchii jako strategie, je z pohledu vyšší úrovně již pouze taktikou“ (Kovář, 2008, s. 41).

Pokud je strategie určena „množinou dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů jejich realizace“, lze určit hierarchickou soustavu na sebe navazujících strategií. „Při jejich formulaci by mělo být postupováno smetem top-down (shora dolů), přičemž postupným rozpracováním nadřazených strategií na úrovních nižších se zároveň uplatňuje zpětná vazba, postup bottom-up (zdola nahoru)“ (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 27). Je na obrázku (Obrázek 4) uveden rozšířený pohled na členění strategie dle úrovní řízení.

Obrázek 4 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Upraveno dle Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 26.

I když se u jednotlivých autorů (viz Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017; Grasseová, Dubec, Rehak, 2012; Tyll, 2014; Dedouchová, 2001) konkrétní pojmy mohou lišit, základní rozdělení lze shrnout do následujících úrovní:

- Strategie celého podniku – určuje základní podnikatelská rozhodnutí, vymezuje prostorový, odvětvový a časový rozsah působení celého podniku; řeší se alokace kapitálu, diverzifikace, akvizice.
- Obchodní neboli strategie podnikatelských jednotek – je úzce spojena se zaměřením podniku na konkrétní zákaznické segmenty a trhy, tzn. na jednotlivé podnikatelské jednotky nebo strategické obchodní jednotky.

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit – SBU) je vymezena zákaznickou skupinou a technologiemi, pomocí kterých lze uspokojovat potřeby konkrétních zákazníků na určitém trhu. SBU uplatňuje principy odděleného strategického plánování, určení konkurenčního postavení i samofinancování. Při vymezení jednotek lze použít organizační, strategicko-marketingové a projektové principy nebo jejich kombinaci. V případě, kdy podnik nemůže vyčlenit více než jednu SBU, celopodniková a obchodní strategie budou ztotožněny (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017, s. 24-25; Grasseová, Dubec, Rehak, 2012, s. 24).

- Funkční neboli provozní strategie – v podstatě jsou rozpracované strategie pro konkrétní funkční oblasti, např. pro marketing, finance, výrobu, servis apod. Řeší se konkrétní přiřazení a využití zdrojů za účelem zajištění základu pro rozvoj obchodních a celofiremních strategií.

Také Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykypl, O. definují tzv. „horizontální strategii“, která se odehrává v případě, pokud v podniku existují více než jedna strategická jednotka. Horizontální strategie definuje cíle pro všechny obchodní jednotky a řeší politiky, jejichž účelem je „potlačení partikulárních zájmů jednotlivých SBU, které by případně mohly narušovat naplnění nadřazených firemních cílů“ (2017, s. 27).

Celý představený hierarchický pohled je důležitý nejen tím, že dává přehled určitého uspořádání. Strategie na všech stupních se musejí opírat o výsledky specifických strategických analýz, a pro každou úroveň metodologie analýzy má být přizpůsobena určitým požadavkům a cílům (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017, s. 27).

O něco jiný pohled píše Grant R. M., který ve své úvaze vychází z toho, jakým způsobem se podnik stává prosperujícím. Firemní strategie dle Granta určuje místo podniku v ekonomice, rozsah působnosti, míru návratnosti, vertikální integraci, akvizici a diverzifikaci. Obchodní strategie se zabývá tím, jak lze získat výhodu vůči konkurenci v odvětví. Zjednodušeně se jedná o odpověď na otázku „Jak si podnik může generovat zisk?“. Firemní strategie odpoví, čím se musí zabývat podnik a obchodní strategie určí, jak by podnik měl soutěžit v rámci konkrétního trhu (Grant, 2005, s. 22-23).

3.1.6 Některé otázky praktického uplatnění strategického řízení

Z předchozích závěrů je vidět, že strategické řízení je poměrně náročný proces a otázkou je, jak míra uplatnění metod strategického řízení závisí na velikosti podniku. Tato

úloha je detailně popsána v pracích Hrona, J. a Traxlera, A., (2019, s. 104-125), Tiché, I. a Hrona, J., (2007, s. 68-69).

Malý nebo začínající podnik občas nemá ani vizi, ani strategii ve smyslu zpracovaných plánů nebo dokumentů. Je důležitá jen prvotní myšlenka, podnikatelský záměr, které jsou v určité míře výsledkem analýz trhu (i když nejsou systematicky a metodicky zpracovány). Strategie malého podniku je „přežít“ a většinou se formulací jednotlivých cílů zabývá majitel podniku. Jako výhody této situace lze zmínit rychlé rozhodování a flexibilitu, jinak v malém podniku se přesně projevuje podnikatelská intuice, která občas pomáhá rozvíjet podnik ve správném směru.

U podniků střední velikosti se jedná o formulaci vize a distribuci představy o budoucím vývoji „shora-dolů“ tak, že by bylo zajištěno naplnění strategických cílů. Na zpracování strategie se nepodílí jen vrcholový řídicí pracovník, ale i řídicí pracovníci ve funkčních útvarech. Strategická analýza je zde zacílena na sledování a hodnocení podmínek pro nové produkty a analýzy stavu odvětví, celostátního a někdy i zahraničního trhu.

Pro velký podnik je úloha strategických situačních analýz podstatná a uskutečňuje se kontinuálně. Zkoumá se delší časové období a sledují se jak subjekty mikroprostředí podniku, tak i vlivy globálního prostředí. Jedná se jak o vyhodnocení vlastního produkčního portfolia a postavení v odvětví vůči konkurenci, tak i o predikci dalšího vývoje na domácích trzích i v celosvětovém měřítku. Jinak je ve velkém podniku proces strategického řízení docela formalizován a zpravidla se uskutečňuje v určitých intervalech.

Čím dále tím více je pro formulaci podnikové strategie důležité chápání prostředí, ve kterém působí podnik. Tendence světového hospodářství nutí řídicí pracovníky k pochopení globálních, odehrávajících se v ekonomickém, technologickém a podnikatelském světě jevů. Porter, M. (dle Magretta, 2012, s. 211) uvádí názor, že pro dosažení konkurenční výhody je nutné zohledňovat domovskou podstatu neboli konkurenceschopnost regionu. Poslední je vnímána Porterem, M. z hlediska toho, jak produktivně se využívá lidské a přírodní zdroje a kapitál.

V rámci popsané úlohy Porter, M. (dle Hron, Traxler, 2019, s. 41-42) určuje tzv. národní diamant, který je základnou konkurenceschopnosti jednotlivých zemí. Záleží na stavu domácí poptávky, rozsahu domácí soutěže, existenci příbuzných a podpůrných oblastí, vyžití zvýhodňujících faktorů atd.

Tlak současných trendů světového hospodářství, primárně globalizace, nutí podniky (aspoň ty z nich, které čelí konkurenci v globálním měřítku) k přizpůsobení své strategie jak globálním trendům, tak i lokálním trhům. Kislingerová, E., ed. zmiňují, že v části strategického řízení „musí být pozornost věnována oběma strategickým aspektům, tj. všeobecným či globálně strategickým zásadám i strategickým specifickým souvisejícím s mezinárodní diverzitou“ (2005, s. 81).

Strategie českých podniků z tohoto hlediska jsou podle Kislingerové, E. ed. dost závislé na aspektech evropské integrace. Zprvce podniky mají vnímat velikosti a komplexitu trhu, které se týkají jak celkového hospodářského prostoru, tak i konkrétně dodavatelské a odběratelské části. Autoři upozorňují, že „podniky s poměrně malým ekonomickým zázemím často čelí nedostatkům ekonomické síly založené na domácí tržní pozici dříve, než jsou schopny expandovat na zahraniční trhy — to lze považovat skutečně za jistý druh nepřímé konkurenční nevýhody... S růstem objemů a směrů zahraničních výrobních aktivit podniku význam extenzivních omezení daného typu ve smyslu objektivní překážky rozvoje podniků rapidně klesá“ (2005, s. 82).

Z hlediska evropské integrace lze usuzovat, že na jednu stranu vývoj přímých zahraničních investic, specializace, výrobní koncentrace v dlouhodobém časovém horizontu přináší výhody pro evropské podniky. Na druhou stranu působení v evropském hospodářském prostoru znamená i zvyšující se konkurenční tlak a nutnost reagovat na vnější výzvy. Pochopitelné je, že strategický boj „o přežití“ nebude úspěšný pro ty, kteří neadaptují své strategii k podmínkám prostředí (Kislingerová, ed. 2005, s. 82-84).

3.2 Proces strategického řízení

3.2.1 Fáze strategického řízení

Jak je vidět z definic strategického řízení představených v části 3.1.1. diplomové práce, strategické řízení je kontinuální proces, který sobě zahrnuje určitou posloupnost kroků. Tento přístup však může být chybně vnímán tak, že jednotlivé milníky – stanovení cílů, analýzy, hodnocení a výběr alternativ, zvolení optimální strategie, její implementace a následně vyhodnocení – probíhají postupně a nemohou se prolínat. Tichá, I. a Hron, J. (2007, s. 54-55) upozorňují, že v praxi některé kroky strategického řízení mohou probíhat neformálně a tímto se může stát dojem, že konkrétní organizace nemá strategické řízení.

Ačkoliv je strategické řízení složitým a kontinuálním procesem, ve kterém se projevují jak tvůrčí stránka, tak i analytické dovednosti řídicích pracovníků, je nutné vnímat modely strategického řízení rámcově a přizpůsobovat konkrétní kroky organizační struktury, zaměření podniku, schopnostem vedení a celkové situaci v podnikovém okolí. Mallya, T. (2007, s. 27) zdůrazňuje, že je důležitá především efektivní kombinace elementů strategického řízení, nikoliv přesná posloupnost kroků. Konečným cílem je sladění strategie, výkonnosti a provozních výsledků.

Různí autoři a odborníci uvádějí modely procesu strategického řízení, které ve většině mají společné fáze:

- definování strategických východisek (předmět činnosti, vize, poslání), formulace strategických cílů;
- strategické analýzy;
- strategické plánování, formulování strategie;
- zavádění zvolené strategie;
- hodnocení výsledků a korekce plánů.

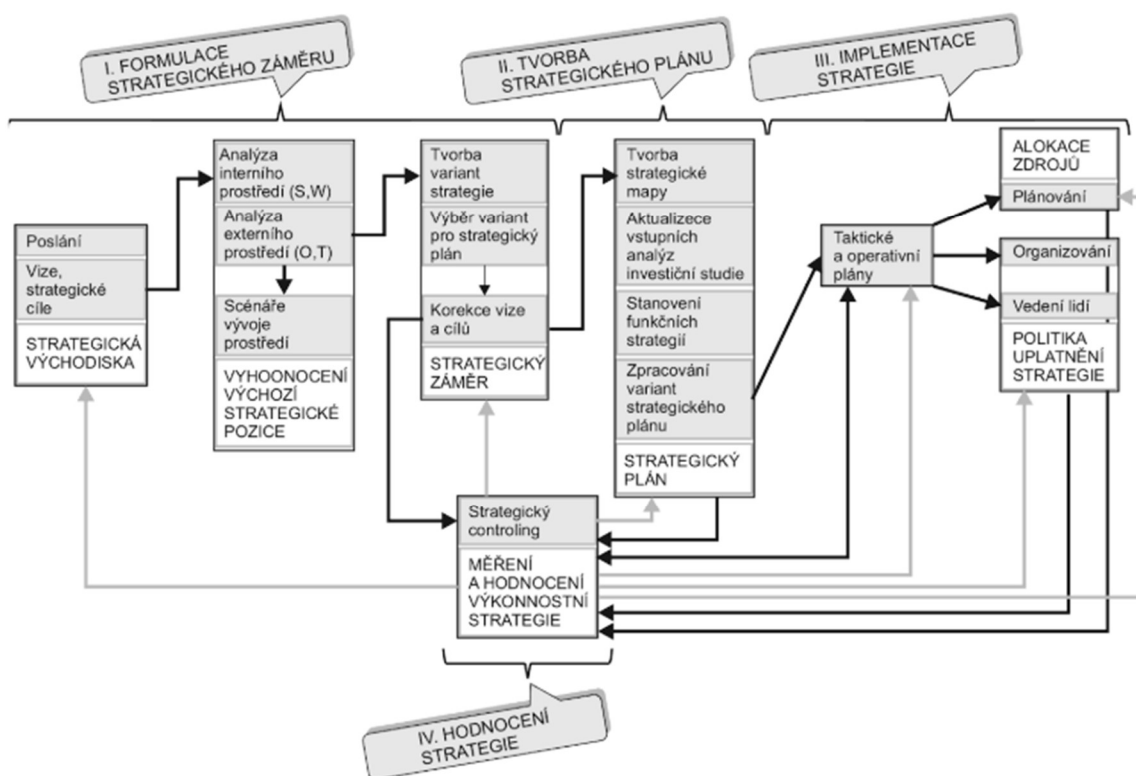
Také někteří autoři (Grasseová, Dubec, Rehak, 2012, s. 18-19) uvádějí, že na začátku procesu strategického plánování je důležitá organizace samotného procesu. V praxi si to lze představit jako určení cílů, politik a procedur, přiřazení zdrojů (většinou se jedná o lidské zdroje ze středních a vyšších stupňů řízení), sdílení pravomocí a stanovení rozsahu zodpovědnosti.

Je nutné poznamenat, že důležitost definování strategických východisek, analýzy a plánování se do teorie strategického řízení dostala až s vývojem světové ekonomiky a růstem tempa změn na konci 20. století. Jednalo se o „přechod od vymezení dlouhodobých cílů a priorit k jejich naplnění krátkodobými aktivitami v konfrontaci s dopadem faktorů podnikatelského prostředí, které nemůže firma predikovat ani ovlivňovat“ (Fotr et al., 2017, s. 22).

Na obrázku (Obrázek 5) je vidět model strategického řízení navržený Fotrem, J. et al. (2017, s. 26). Dle autorky práce uvedený model detailně popisuje všechny prvky procesu, uvádí vazby mezi nimi (jak přímé, tak i zpětné) a vyjadřuje provázanost strategického řízení s taktickým a operativním v části implementace strategie. Nelze však úplně souhlasit s uvedeným rozsahem úlohy strategického plánování. Podrobněji bude tento aspekt

zkoumán v části 3.2.2. této diplomové práce. Dále budou stručně popsány jednotlivé fáze procesu strategického řízení.

Obrázek 5 Schéma strategického managementu



Zdroj: Fotr, et al., 2017, s. 26.

Definování strategických východisek

Fáze obsahuje určení podnikem žádoucího cílového stavu ve vymezeném časovém horizontu a definování základních směrů k jeho dosažení. Pro vedení podniku je velmi důležité (v případě nového podniku nebo nové strategické obchodní jednotky je závazné) vymežit oblast podnikání a předmět její činnosti, pak formulovat vizi, poslání a uvést záměry a strategické cíle (viz. 3.1.4).

Postup zpracování strategických východisek lze rozdělit na kroky:

- sběr a analýza základních informací o podniku a klíčových kompetencích;
- analýza výsledků podniku v minulých obdobích;
- formulace a rozpracování vize a poslání;

- určení strategických cílů;
- určení strategických směrů (Fotr et al., 2012, s. 37).

Je dobré připomenout, že při vymezování strategických cílů je potřeba určit:

- „pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má dosáhnout;
- roční zisk;
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností;
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání“ (Tichá, Hron, 2007, s. 66).

V této fázi se také určuje zapojení jednotlivých oddělení, strategických obchodních a dalších jednotek organizační struktury do procesu strategického plánování a také jejich plánovaný podíl na budoucím výkonu podniku (Grasseová, Dubec, Rehak, 2012, s. 18; Tichá, Hron, 2007, s. 66).

Strategické analýzy

Strategie nemohou být formulovány jen za základě strategických východisek, ale na bázi reálných faktů a důsledků analýz podstatných jevů, které mají vliv na strategii. Sedláčková, H. (2006, s. 9) formuluje cíle strategické analýzy jako identifikaci, analýzy a hodnocení všech relevantních faktorů za předpokladu jejich možného vlivu na vymezení cílů a strategii podniku. Mezi dílčí cíle strategických analýz lze uvést odhad budoucích trendů, určení vzájemných vztahů mezi definovanými relevantními faktory a kvantifikaci očekávaných dopadů faktorů na podnik.

Je zřejmé, že včasná identifikace jevů s pozitivními a negativními očekávanými dopady na podnik poskytuje možnosti ke včasnému rozhodnutí, eliminaci pravděpodobných dopadů a určení příležitostí k tvorbě přidané hodnoty. Nicméně strategická analýza je určena nejen k plánování reakce na zásahy vnějšího okolí. V závislosti na velikosti, tržním postavení a dalších faktorech si podnik sám může vytvářet příležitosti ve sféře svých zájmů. Správný odhad budoucích trendů a možností vlivů pomáhá vytvořit velký náskok před konkurencí (Sedláčková, 2006, s. 9).

Grant R.M. (2005, s. 29) zmiňuje, že strategické analýzy neposkytují konkrétní odpovědi, ale pomáhají identifikovat, klasifikovat a porozumět faktorům důležitým pro strategické plánování.

Fotr., J. et al. (2012, s. 38) zmiňují, že strategická analýza by měla probíhat za respektování principu MAP, tzn. „Monitoruj – Analyzuj – Predikuj“. Spočívá totiž v průběžném zachycení stavu sledovaných jevů, které jsou předpoklady pro stanovenou strategii, analýze jejich stavu a případně změn a predikci vývoje tendencí v rámci plánovacího horizontu.

Podle Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykypěl, O. (2017, s. 43-44) lze rozlišit čtyři typy analýz dle jejich zaměření:

- analýza požadavků „nadřazeného patra“ (tzn. vyššího stupně řízení);
- analýza vnějšího podnikového prostředí;
- analýza očekávání zainteresovaných skupin (v anglické literatuře „stakeholders“);
- analýza interního prostředí podniku.

Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykypěl, O. (2017, s. 43-44) upozorňují, že *analýza zájmů „nadřazeného patra“* by měla probíhat na začátku, neboť její výsledky mají být respektovány při plánování. Také je nutné zajistit relevantnost analýz – každá analýza se provádí za stanoveným účelem a výstupy obsahují pouze informace pro syntézu při zpracování strategie.

Analýza zainteresovaných skupin (stakeholderů) znamená porozumění očekáváním, cílů, síly a významu rozhodujících skupin, jejichž členové mohou ovlivnit podnik nebo naopak, mohou být ovlivňováni podnikem. Uvedená analýza má kulturní, politický a etický kontext a nejčastěji zkoumá vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele apod. Využívají se metody průzkumu postojů a názorů, např. dotazníkové šetření (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 106; Tichá, Hron, 2007, s. 24-30).

„*Analýza vnějšího prostředí* by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, ekonomice, na trhu firmy), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat, případně je v jejich strategiích využívat“ (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 47).

Drucker, P. (2000, s. 126) upozorňuje, že v dlouhodobém horizontu jsou informace z vnějšího prostředí pro podnik nejdůležitější ze všech, které vedení potřebuje k rozhodování, jež je potřeba nejen získávat, ale i správně organizovat uvnitř podniku.

Dle Fotra, J. et al. (2012, s. 38) by podnik měl provádět analýzu vnějšího prostředí za účely:

- identifikace své pozice v prostředí;

- včasné a účelné reakce na změny v prostředí;
- odhadu potenciálního budoucího rozvoje;
- predikce změn v chování konkurence, zákazníků atd.;
- odhalení rizikových faktorů.

Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykypěl, O. (2017, s. 48) se domnívají, že většina analýz vnějšího prostředí spočívá v identifikaci příležitostí a hrozeb ze strany okolí vůči podniku, nikoliv slabých a silných stránek. Vnější okolí je ve většině případů neovlivnitelné a podnik by se měl vyrovnávat s odhalenými hrozbami a příležitostmi, nikoliv řešit příčiny vnějších jevů.

Dále se vnější prostředí projevuje ve strategii prostřednictvím stanovení pravidel soutěže v odvětví, dostupnosti zdrojů s jejich vlivem na vytváření konkurenční výhody, určení alternativních příležitostí a jejich potenciálních výnosů (Tichá, Hron, 2007, s. 71).

Zjednodušeně lze říci, že se v analýze vnějšího prostředí rozlišují analýza makroprostředí (vnějšího obecného prostředí) a analýza mikroprostředí (odvětvového, konkurenčního). Analýza mikroprostředí se týká jak stavu odvětví, tak i chování subjektu nejbližšího podnikového okolí. Analýza makroprostředí „zkoumá faktory, které jsou externí ve vztahu k danému mikroprostředí, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk“ (Dedouchová, 2001, s. 25).

Někdy se říká, že se podnikové okolí rozlišuje na „makro“ a „mikro“ podle toho, jestli je podnik schopen ovlivnit subjekty prostředí. Je zřejmé, že tento princip je zcela subjektivní, neboť holding s velkým podílem na HDP konkrétní zemi může mít tak velkou vyjednávací sílu, že je schopen prosadit své zájmy v lokálním makroprostředí. Naproti mikropodnik se slabým konkurenčním postavením je pod tlakem ze strany bližšího okolí a je donucen sledovat „pokyny“ konkurence, dodavatelů a zákazníků.

Zjednodušeně lze říci, že se při analýze makroprostředí zkoumají faktory a jejich dopady na podnik, a při analýze mikroprostředí vliv konkrétních subjektů.

Pro analýzu makroprostředí je nejvíce využívána metoda STEP (nebo varianty SLEPT, PESTLE apod.), která je zaměřená na zkoumání faktorů makroprostředí a odhad budoucích trendů jejího vývoje. Analyzují se oblasti globálního vnějšího prostředí podniku: sociálně-kulturní, ekonomická, technologická, politická a někdy i právní, environmentální atd. Při zpracování je důležité brát na vědomí, že se zkoumají jen faktory podstatné pro podnik, nejčastěji 2-3 v každé skupině. Pak se sledují trendy jednotlivých jevů, jejich

vzájemné působení a predikuje se budoucí vývoj. Výsledky STEP analýzy se často využívají při syntéze poznatků analytické části, např. ve SWOT analýze (Tyll, 2014, s. 39-41; Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2013, s. 43-61).

Vzhledem k tomu, že v rámci dané práce je mikroprostředí věnována samostatná kapitola, podrobné členění, vlastnosti subjektů a popis analytických metod je uvedeno v části 3.3. diplomové práce.

Analýza vnitřního prostředí zkoumá stav všech zdrojů (vnitřních a vnějších), prvků a vazeb v podnikových subsystémech a schopnost podniku provádět změny. Hlavním cílem interní analýzy je určit, „zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daná organizace pohybuje“ (Veber, 2009, s. 554).

Analýza „by měla být vyváženě popisná a kritická“, tzn. každé kritérium hodnocení by mělo být podpořeno fakty a doklady, které uvádí minulý vývoj a současný stav podniku (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 111).

Interní analýza především řeší minulý vývoj a stav podnikových faktorů:

- vědecko-technických;
- obchodních, včetně marketingových a distribučních;
- výrobních;
- personálních a organizačních;
- finančních.

V případě, že se jedná o strategickou analýzu pro nově vznikající podnik, objekty analýzy nebudou faktory, ale odpovídající zdroje (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 112).

Mezi nejvyužívanější metody analýzy vnitřního prostředí patří analýza hodnototvorných řetězců, VRIO, analýza klíčových faktorů úspěchu, analýza portfolio, analýza exponovanosti podniku, analýza životního cyklu atd.

Syntéza poznatků z analýz vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje vedení podniku podklady pro zpracování strategických alternativ. Samotné jednotlivé výstupy analýz zřídka naplňují informační základnu pro rozhodování. Jedním z nejpopulárnějších nástrojů syntézy je SWOT analýza, která je detailně popsána v odborné literatuře. Dalšími dost využívanými metodami jsou SPACE a Benchmarking. (Tyll, 2014, s. 39-46; Sedláčková, 2006, s. 91; Fotr et al, 2012, s. 303-304).

Tvorba strategického plánu a formulování strategie

Ve fázi určení strategie se na bázi odhalených relevantních faktorů vnějšího a vnitřního prostředí vypracovává strategický plán (soubor opatření) vedoucí k naplnění strategických cílů. Tzn. v tomto kroku se hledá odpověď na otázku „Jak bude stanovených cílů dosaženo?“ (Tichá, Hron, 2007, s. 66; Mallya, 2007, s. 27).

Kourdi, J. (2011, s. 12) vymezuje klíčové otázky v rozhodování o výběru strategie jako určení cílových skupin zákazníků (a naopak skupiny zákazníků, kterým se podnik chce vyhnout), produkčního portfolia a efektivních postupů realizace provozních činností.

Tichá, I. a Hron, J. zahrnují do strategického plánu komplex opatření a akcí, které se nejčastěji vyskytují v praxi a mají zajistit úspěšné dosažení strategických cílů:

- „aktivní vyhledávání inovací v oblastech, ve kterých podnik podniká;
- vyhledávání nových příležitostí pro podnik;
- rozvoj aktivit vedoucích k posílení konkurenceschopnosti podniku;
- navrhování činností budujících a udržujících konkurenční výhody podniku;
- rozhodování o způsobech obrany vůči externím ohrožením;
- podporování inovačního prostředí v podniku;
- realokace zdrojů z oblasti s nízkými nebo zhoršujícími se výsledky do oblasti s vysokými nebo zlepšujícími se výsledky;
- rozhodování o tom, kdy a jak diverzifikovat;
- rozhodování o zrušení některé výroby ve prospěch jiné“ (2007, s. 66-67).

Na formulování strategie lze pohlížet jako na tvůrčí aktivitu, kde se na jednu stranu uplatňují exaktní výstupy strategických analýz snižující nejistotu rozhodovacích procesů. Na druhou stranu se však jedná o využití zkušeností, intuice a dovedností řídicích pracovníků. V uvedeném procesu je nenahraditelná úloha spolupráce vyššího stupně řízení a představitelů vlastníků (Veber, 2009, s. 557; Sedláčková, 2006, s. 5).

Jak vyplývá z části 3.1.5. této diplomové práce, může se jednat o rozpracování více strategií – od celopodnikové do funkčních. Podle Vebera, J. (2009, s. 557) je nejdříve potřeba určit strategii na úrovni celého podniku, pak na úrovni strategických obchodních jednotek a dále případně rozpracovat strategie na funkční oblasti. Také Veber, J. posuzuje úlohu strategického období, které je potřeba stanovit a které je nejčastěji determinováno cyklem investičního rozhodování, životním cyklem produktů, délkou výrobního cyklu, tržní situací, inovačními cykly atd.

Při výběru konkrétních strategií a posouzení strategických alternativ je nesmírně důležitá průběžná analýza a úsudek, což se vztahuje ke vlastnosti strategického řízení jak nikdy se nekončícího procesu. Je zřejmé, že vnější situace je proměnlivá v čase a úloha výběru správné strategie je jedinečná pro konkrétní podnik v konkrétním časovém horizontu. „Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí“ (Tichá, Hron, 2007, s. 67).

Je nutné poznamenat, že v praxi se doporučuje vypracovat několik variant strategií – např. optimistický, realistický, pesimistický, varovný, konzervativní (Fotr et al., 2017, s. 32; Zahradníčková, Vacík, 2014, s. 667). Pak by výběr konkrétní strategie měl probíhat s využitím manažerských metod, nikoliv pomocí metody „pokusu a omylu“. V odborné literatuře se často doporučuje pro vypracování konkrétních strategií a výběr strategických alternativ metoda tvorby scénářů a metoda rozhodovacích stromů (Tyll, 2014, s. 230; Mallya, 2007, s. 87; Kourdi, 2011, s. 69; Grasseová, ed. 2013, s. 207, s. 242).

Metoda scénářů popisuje pohledy na budoucnost tak, aby vedení dostávalo představu o možných zásadních změnách a směrech vývoje podnikového okolí, které budou mít dopad na dosažení strategických cílů podniku. Ovšem tato metoda neurčuje pravděpodobnost prognózovaných jevů. Mezi výhody metody lze zařadit to, že se řídicí pracovníci připravují na potenciální změny dříve, než se prognózované změny uskutečňují. Pak tato metoda vyvolává aktivní přístup a účast ze strany pracovníků a větší podíl na procesu tvorby strategie, což má za následek, že se o strategii diskutují více než jen na poradách a v širších souvislostech (Tyll, 2014, s. 231-236; Kourdi, 2011, s. 69-71).

Rozhodovací stromy jsou obecně známou manažerskou metodou. Jsou názornější díky grafickému vyjádření informací a dovolují stanovit optimální strategii pomocí rozhodovacích procesů probíhajících ve více kroků (Tyll, 2014, s. 236).

Na obrázku (Obrázek 6) je vidět postup tvorby a hodnocení strategických variant a také celkové hodnocení strategie.

Po rozpracování konkrétních variant strategií Tyll, L. (2014, s. 238-256) doporučuje provést analýzu hodnocení z hlediska rizika, očekávaných výnosů, očekávání zájmových skupin, využití zdrojů apod. a použít pro to kvantitativní ukazatele. Mezi možnými metodami autor uvádí:

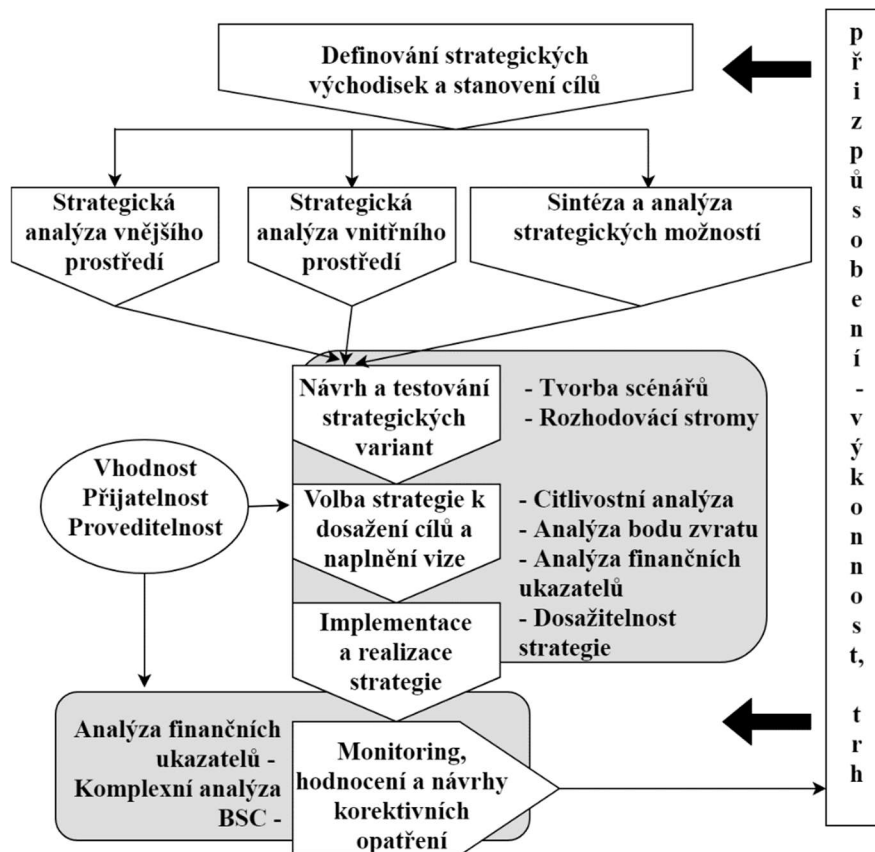
- citlivostní analýzu,

- analýzu bodu zvratu,
- analýzu finančních ukazatelů (ROA, NPV atd.),
- analýzu nákladů a přínosů,
- analýzu disponibility vnitřních zdrojů,
- Balanced Scorecard atd.

I když vedení určitého podniku neanalyzuje všechny rozpracované strategie do hloubky, Tyll, L. (2014, s. 229) doporučuje pro analýzu vhodnosti a potenciální úspěšnosti strategie pro jakýkoliv podnik využít aspoň tři obecná kritéria:

- vhodnost vůči podnikovým zdrojům a odhaleným příležitostem a hrozbám;
- přijatelnost vůči zainteresovaným skupinám a stakeholderům;
- proveditelnost – jestli je podnik schopen realizovat strategii.

Obrázek 6 Postup hodnocení strategických variant



Zdroj: Upraveno podle Tyll, 2014, s. 230

Je dobré upozornit, že základem strategické proveditelnosti je vize, která „vychází z jasné a racionální analýzy podniku, jeho tržního prostředí a konkurenčních trendů“

a strategie, která „poskytuje koncepci a zároveň první nástin metod, pomocí nichž by měla být vize uskutečněna“ (Kotter, 2015, s. 102).

Implementace strategie

Je důležité vypracování strategie a výběr strategických alternativ, avšak v praxi se nelze obejít bez kvalitní implementace, tzn. transformace do operativních činností podniku. Jinak strategie bude jen schváleným dokumentem.

Podle Tiché, I. A Hrona, J. implementace strategie v podniku spočívá ve:

- „tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu;
- tvorbě strategii podporujících finančních plánů a programů;
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii;
- tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování stanovených cílů;
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií;
- zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie;
- vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich vylepšování v průběhu realizace strategie“ (2007, s.67).

Fotr, J. et al. (2017, s. 41-48) upozorňují, že implementace strategie může být náročným procesem kvůli vyšším nárokům na čas, nutnosti zapojení většího počtu lidí, vyžadovaným znalostem a dovednostem řídicích pracovníků, neexistenci jasných a přehledných „vodítek“ pro snadnou implementaci. Dle autorů empirické výzkumy ukazují na malou úspěšnost implementace (10-50 % úspěšných případů), avšak úspěšné v tomto směru podniky prokázaly i větší výkonnost.

Implementace strategie předpokládá rozpracování strategických cílů a plánů pro jednotlivé činnosti a stanovení souvisejících se zavedením strategie politik. V této fázi strategického řízení je velice důležitá role vnitropodnikové kultury, pracovního klimatu a komunikace, neboť jsou rozhodujícími faktory i v případě existence dalších podmínek. Mezi nimi lze uvést sladění strategií s organizační strukturou, kompetencemi, výrobními kapacitami, dostupnými zdroji, vnitřními politikami a procedurami atd. (Tichá, Hron, 2007, s. 67; Fotr et al., 2012, s. 28).

Je nutné poznamenat, že tvorba a implementace strategie nejsou nespojené procesy, ale existuje propojenost prostřednictvím vazeb. Implementace strategie dává řídicím

pracovníkům poznatky, které budou ovlivňovat korekci a tvorbu následujících strategií. Na druhou stranu již při tvorbě strategie je nutné brát v úvahu metody a způsoby její implementace (Fotr et al., 2017, s. 47).

Zajímavý model skutečného průběhu implementace strategie, který vypracoval Henry Mintzberg v roce 1985, uvádějí Hill, Ch. W. L., Schilling M. A. a Jones, G. R. (dle Hill, Schilling, Jones 2017, s. 23-24). Podle zmíněného modelu existují plánované a urgentní strategie. Mintzberg se domnívá, že velké množství strategických plánů nepřetváří v implementované strategie v důsledku nepředvídatelných okolností ve vnějším prostředí. Rozpracovaná strategie nahrazuje urgentní, která je výsledkem akcí (občas nejsou zkoordinovaných) řídicích pracovníků středního stupně, kousku štěstí a nezasahování do procesu vrcholových řídicích pracovníků. Není to výsledkem plánování „shora-dolů“ a dle Mintzberga je často úspěšnější než tradiční strategické plánování.

Hodnocení a korekce

Je zřejmé, že se ve strategickém řízení uplatňuje úloha hodnocení a kontroly, která poskytuje pro vedení podniku informace jak o samotné strategii (zda je relevantní vůči měnícímu se podnikovému okolí a skutečným podmínkám), tak i o její implementaci (čím byly způsobeny odchylky od plánů a jaké poučení z toho lze vyvodit). V tomto smyslu lze opět připomenout, že současné definice strategického řízení respektují trvalost procesu a propojenost jednotlivých složek.

Fotr, J. at al. určují složky procesu hodnocení strategie:

- „posouzení efektivnosti strategie – posouzení náročnosti strategie vzhledem k plánu;
- stanovení standardů výkonnosti a měření této výkonnosti pro celou organizaci, včetně jejich podnikatelských jednotek nebo funkčních oblastí;
- monitorování vývoje implementace zvolené strategie – realizace strategických operací;
- iniciace korekčních opatření zajišťujících soulad formulace a implementace strategie;
- hodnocení omezujících podmínek“ (2012, s. 224).

Dále se doporučuje využití jak tzv. tvrdých, kvantifikovaných ukazatelů, tak i měkkých vyjadřujících kvalitativní stránku. Nicméně je dobré připomenout, že strategické

řízení je dost závislé nejen na intuici a dovednostech řídicích pracovníků, ale i na schopnosti provedení potřebné analýzy a predikování modelu vývoje podniku (Fotr et al., 2012, s. 29).

3.2.2 Úloha umístění strategického plánování v procesu strategického řízení

V názvu diplomové práce se vyskytuje pojem „strategické plánování“, je možné však jednoduše zjistit, že se lze v odborné literatuře setkat s různými názory na to, co je pod tímto termínem myšleno. Tichá, I. a Hron, J. zdůrazňují, že pojmy strategického řízení, strategického plánování a dlouhodobého plánování jsou často vzájemně zaměňovány. „Stejně jako řízení není jen pouhým plánováním, obsahuje strategické řízení víc než jen strategické plánování. Předmětem strategického plánování jsou periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí“ (2007, s.54).

Dále Tichá, I. a Hron, J. (2007, s. 54) rozlišují pojmy dlouhodobého a strategického plánování. Dlouhodobé plánování se uskutečňuje v časovém horizontu více než jeden rok, avšak strategické plánování v řadě případů může být spojeno s kratším obdobím. Také dlouhodobé plány mohou být zcela operační.

Jiný pohled na problematiku vymezení strategického plánování uvádí Kovář, F. (2008, s. 53), který definuje strategický plánovací cyklus jako posloupnost formalizovaných postupných kroků. Původně úloha strategického plánování spočívala v nalezení mezery v konkurenčním prostředí podniku. Tudíž plánovací cyklus začínal zpracováním analýz – trendů, hrozeb a příležitostí ze strany makroprostředí, konkurenčního prostředí a odvětví, analýzy portfolia, analýzy diverzifikace atd. Dále přichází strategická část, ve které se řeší úkoly definic problémů, hledání možností řešení, stanovení priorit a výběru strategie. Pak se dle Kováře, F. stanovují operační plány, rozpočty a programy, uskutečňuje se realizace a probíhá průběžná kontrola. Jak je vidět, takový postup zcela opakuje fáze strategického řízení popsány v části 3.2.1. této práce.

Fotr, J. a Souček, I. (2015, s. 51) definují cíl strategického plánování jako zajištění úspěšné realizace strategie v podmínkách neurčitosti a vnímají plánování jako transformační proces, který mění „datové a informační vstupy na výstupy představované ucelenými a konzistentními firemními plány“.

Problematiku vymezení pojmů lze zkoumat i z historického hlediska. Od 50. let 20. století začal vývoj koncepcí strategií, které dobře ukazují přechod od dlouhodobého

plánování ke strategickému řízení. Dlouhodobé plánování se objevilo po 2. světové válce jako nástroj, který podnikům umožňoval připravovat se na budoucí vývoj s využitím prognóz a extrapolace minulých trendů. Později se objevilo strategické plánování, které od řídicích pracovníků vyžadovalo provedení náročných analýz a považovalo plán za nejdůležitější pilíř řízení podniku. Není náhodou, že se úloha strategického řízení objevila v 80. letech 20. století, kde se na jednu stranu zvýšilo tempo změn vnějšího prostředí (změny v politických a ekonomických světových systémech), na druhou stranu se řízení podniku od pouhého plánování přesunulo k otázkám využití lidských zdrojů, optimalizace organizačních systémů a využití nových technologií. Tzn. strategické řízení na rozdíl od předchozích koncepcí pohlíželo na podnik nejen jako na subjekt pohybující se v některém prostředí a organizační jednotku, ale na propojení a doplnění těchto dvou pohledů (Grasseová, Dubec, Rehak, 2012, s. 14-16).

„Jednoduše řečeno strategické rozhodování je rozhodování o tom, jak se dostat z bodu A (kde je podnik nyní) do bodu B (kde podnik má být v budoucnosti). Strategické plánování vymezuje detaily postupu z A do B a strategické řízení se zabývá řízením a kontrolou celého procesu a jeho realizace“ (Tichá, Hron, 2007, s. 54).

Pohled autorky diplomové práce na problematiku se spíše přiklání k vymezení strategického plánování ve širším pojetí, jako úlohy odpovídající na otázky – „Kde se podnik nachází, kam chce dojít a jakým způsobem?“, tzn. že jsou to druhá a třetí fáze procesu strategického řízení popsaného v části 3.2.1. této diplomové práce. Je však nutné zmínit, že předchozí fáze jsou nesmírně důležité, neboť kvalita zpracování strategického plánu a celková proveditelnost strategie jsou dost závislé na těch podkladech, které jsou informační základnou budoucí strategie.

3.3 Mikroprostředí podniku

3.3.1 Hierarchie podnikového prostředí

Podle teorie řízení organizačních systémů je podnik relativně uzavřený systém, který má interakci s okolím, ve kterém působí (Hron, Traxler, 2017, s. 21-23). Pro podnik je důležité mít přehled struktury a dynamiky svého okolí, což umožňuje lepší pochopení vztahů „podnik-subjekty prostředí“, adaptaci ke změnám a ovlivňování okolí.

Odborné zdroje poskytují členění podnikového prostředí dle několika dimenzí (viz Dvořáček, Slunčík, 2012, s.3; Accountlearning, 2019; Worthington, Britton, 2006, s. 6).:

- Dle dynamiky změn:
 - Statické – některé faktory podnikového prostředí lze považovat za statické, i když nejsou takové, nicméně jejich změna probíhá delší dobu a v časovém horizontu strategie uvedené faktory mají stejné působení na podnik. Příklad – socio psychologické aspekty, postoje, kultura apod.
 - Dynamické – jak je zřejmé z názvu, jsou to faktory prostředí, které se rychle mění v kratším časovém horizontu a jejich změny mají povahu nejistoty. Jako vhodný příklad lze uvést technologický vývoj v posledních letech.
- Dle vztahu k odvětví:
 - Specifické – spojeno s konkrétním odvětvím.
 - Všeobecné – vztahuje se ke všem podnikům bez ohledu na odvětví.
- Dle umístění vůči hranic podniku:
 - Vnitřní – je spojeno s prvky a vazby uvnitř podniku.
 - Vnější – souhrn subjektů, faktorů, zdrojů a vazeb, které se nachází mimo podnik. Obecně se dělí na:
 - Makroprostředí – představuje společenské síly, které působí na podnik a ovlivňují podmínky jeho fungování, avšak samotný podnik není schopen je ovlivnit.
 - Mikroprostředí – zahrnuje subjekty, které bezprostředně ovlivňují podnik. Jedná se o faktory, které podnik může určitým způsobem ovlivňovat.
- Dle cílového trhu:
 - Tržní – představeno cílovým trhem, na kterém působí podnik a kde konkuruje.
 - Netržní – přímo nespojeno s obchodní činností a lze ho vnímat jako prostředí interakcí v rámci dílčích podpůrných činností, např. poradenství.

Také Dvořáček, J. a Slunčík, P. (2012, s. 5-7) definují model, který pohlíží na vnější prostředí podniku jako na vrstvy – od odvětví, ve kterém působí podnik do globálního prostředí (Obrázek 7). Dle autorů lze definovat faktory jednotlivých vrstev následujícím způsobem:

- Globální okolí – faktory celosvětového ekonomického řádu.

- Národní okolí – politické, právní, sociodemografické, technologické, ekonomické, ekologické faktory v konkrétním státu.
- Lokální okolí – umístění v lokálním prostoru, městě, kraji.
- Odvětví – prostředí, ve kterém podnik vykonává svoji činnost.

Obrázek 7 Začleňování podniku do okolí



Zdroj: Upraveno podle Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 6.

Analýza literárních zdrojů ukazuje, že v části klasifikace podnikového okolí lze největší rozpor nalézt v definování a rozlišování částí bližšího vnějšího prostředí podniku. Ačkoliv je diplomová práce zaměřena na mikroprostředí, je potřeba ho definovat a vymežit hranice. Tudíž další analýza podnikového prostředí se bude týkat jeho vnější podstatné složky za účelem nalezení hranic mikroprostředí a popsání jeho prvků.

3.3.2 Definice mikroprostředí podniku

Fort, J. et al. (2012, s. 39) kategorizují podnikatelské prostředí a rozlišují makroprostředí (je nezávislé na podniku), mezoprostředí (je částečně závislé na podniku a je většinou ovlivňováno pomocí marketingových nástrojů) a mikroprostředí – vnitřní zdroje podniku (podnik má přímý vliv na své činnosti).

Mallya, T. (2007, s. 40-53) rozlišuje mezi vnějším obecným (ve kterém se dále zkoumá mezinárodní a domácí okolí), konkurenčním (oborovým) a interním prostředím.

Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykpěl, O. (2017, s. 49) uvádějí typologii členění externího okolí podniku dle Houldena, B. V prvním případě se jedná o vymezení oblasti podle působení určitých zainteresovaných skupin – nejbližší vztah s podnikem má existující konkurence, střední úroveň obsahuje skupiny dodavatelů, zákazníků, nových konkurenčních výrobců a nových příchozích konkurentů, pak poslední, třetí úroveň je místem interakcí

podniku a vlády, mezinárodních organizací, akcionářů, finančních trhů, zaměstnanců a odborů, společenských organizací atd.

Tyll, L. (2014, s. 11) rozděluje vnější prostředí na „makro“ a „mikro“ a do mikroprostředí zahrnuje subjekty a podmínky, na které podnik má vliv, jsou to: konkurence, zákazníci, dodavatelé, stakeholders a klíčoví hráči.

Campbell, D., Stonehouse, G. A Houston, B. (2002, s. 133) se také přikloňují k názoru o ovlivnitelnosti mikroprostředí ze strany podniku a pro většinu případů definují konkurenci, dodavatele a zákazníky jako hlavní aktéry tohoto prostředí.

David, F.R. (2007, s. 62) zkoumá vztahy mezi vnějším prostředím a podnikem z hlediska vlivu sil (ekonomických, sociálních, politických, technologických, konkurenčních atd.) a působení subjektů vnějšího prostředí, mezi které řadí konkurenty, dodavatele, distributory, věřitele, zákazníky, zaměstnance, řídicí pracovníky, akcionáře, vládní instituce, obchodní asociace atd.

I když Sedláčková, H. (2006, s. 10) rozlišuje vnější a vnitřní okolí podniku, upozorňuje však, že se jedná o propojené oblasti, které je potřeba zkoumat s ohledem na jejich souvislosti. Mezi vnějšími faktory Sedláčková, H. uvádí tři skupiny: faktory makrookolí, faktory odvětví a konkurenční síly.

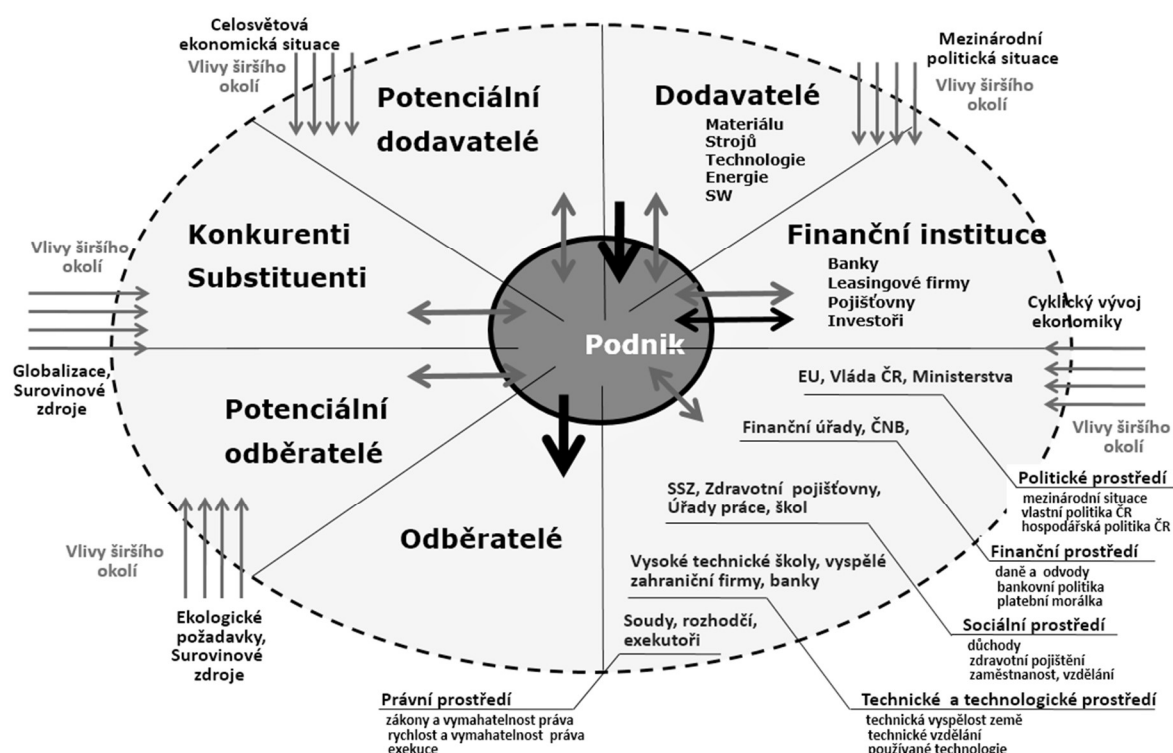
Kovář, F. (2008, s. 55-56) nazývá vnější prostředí operačním prostorem a vymezuje ho z územního a věcného hlediska. Územní vymezení představuje víceúrovňový model rozdělení dle klíčových aktivit. Sama klíčová aktivita se může uskutečňovat jinak na lokální a národní úrovni. Následně Kovář, F. označuje za významné účastníky mikroprostředí subjekty, které ovlivňují schopnost podniku generovat zisk, tzn. zákazníci, konkurenty, distributory, dodavatele. Věcná dimenze dle Kováře, F. má podobu aktivit podniku.

Hron, J. a Traxler, A. (2019, s. 67-72) pohlížejí na podnik jako na složitý stochastický systém, ve kterém lze rozlišovat jednotlivé subsystémy a vazby mezi nimi. Podnikové okolí autoři dělí na užší (podstatné) s přímými vazbami s podnikem a širší (nepodstatné), vazby kterého s podnikem mají nepřímou povahu. Na obrázku (Obrázek 8) je uvedeno schéma podnikového okolí dle Hrona, J. a Traxlera, A. na druhé rozlišovací úrovni. Jsou tady vidět nejen různé vazby a propojenost celého podnikového prostředí, ale i projekce faktorů širšího neboli makroprostředí na podstatné okolí ve tvaru různých institucí, které již mají přímé vazby s podnikem. Přičemž autoři zdůrazňují, že pojetí širšího a užšího okolí je dost relativní

a závisí na konkrétních podmínkách fungování podniku a co je pro něho podstatné. Nicméně autoři zahrnují do podstatného okolí následující skupiny:

- dodavatelé a potenciální dodavatelé;
- odběratelé a potenciální odběratelé;
- poskytovatelé finančních služeb a potenciální poskytovatelé;
- konkurence a potenciální konkurence;
- substituenty.

Obrázek 8 Podnikové prostředí



Zdroj: Hron, Traxler, 2019, s. 68.

Porter, M. (dle Magretta, 2012, s.27-43) pohlíží na problematiku ze strany struktury odvětví, která je dle jeho názoru silnějším a objektivnějším nástrojem analýzy dynamiky konkurence. Dle Portera, M. není důležité předvídat změny, ale je rozhodující porozumět vymezení skupin zákazníků, konkurentů a substituentů.

Jsou tady představeny různé pohledy na problematiku vnímání podnikového okolí známými odborníky a akademickými pracovníky. I když se konkrétní pojmy mohou lišit, autorka práce je rozděluje na dva pohledy – odvětvový a vymezení zainteresovaných skupin.

V další části kapitoly budou popsány přístupy k analýzám mikroprostředí z hlediska obou pohledů.

Analýza zainteresovaných (zájmových) skupin

Podle Tiché, I. a Hrona, J. „analýza zájmových skupin je založena na dvou předpokladech:

- Současný stav podniku je výsledkem působení sil, které podporují jeho rozvoj, a sil, které rozvoji podniku brání. Oba typy sil jsou vyvíjeny zájmovými skupinami. Současný stav podniku je tedy přechodně rovnovážný stav pod vlivem působení protikladných sil.
- Výsledek podnikové strategie je závislý na kolektivním působení relevantních zájmových skupin v průběhu realizace strategie. Podnik se ve své snaze vyrovnávat tlaky jednotlivých zájmových skupin nachází ve stavu quasi-rovnováhy: na každou akci podniku navazuje reakce zájmových skupin a dosažení přechodné rovnováhy“ (2007, s. 28).

Tudíž podnikovou strategii ovlivňují nejen vztahy podniku s konkrétními zainteresovanými skupinami, ale i akce a reakce v relevantním podnikovém okolí. Tichá, I. a Hron. J. (2007, s. 28-29) definují postup analýzy, který spočívá nejdříve v identifikaci relevantních zainteresovaných skupin a pak v určení a testování předpokladů o zvolených zainteresovaných skupinách.

Campbell, D., Stonehouse, G. A Houston, B. (2002, s. 27-28) uvádějí princip zkoumání zainteresovaných skupin dle Mendlow. Uvedený princip spočívá v hodnocení zainteresované skupiny v závislosti na zájmu a moci. Zájem je ochota zainteresované strany ovlivňovat podnik, moc znamená intenzitu možného vlivu. Například představenstvo je typická zainteresovaná skupina s mocí a zájmem. Restaurace v okolí kanceláře má zájem o zaměstnance podniku, avšak nemá moc ovlivnit chování podniku.

Mezi významné zainteresované skupiny patří: zákazníci, konkurenti, dodavatelé, akcionáři, zaměstnanci, odbory, distributoři, věřitelé atd. (Tichá, Hron, 2007, s. 29; Hron, Traxler, 2019, s. 72-73).

Analýza odvětví

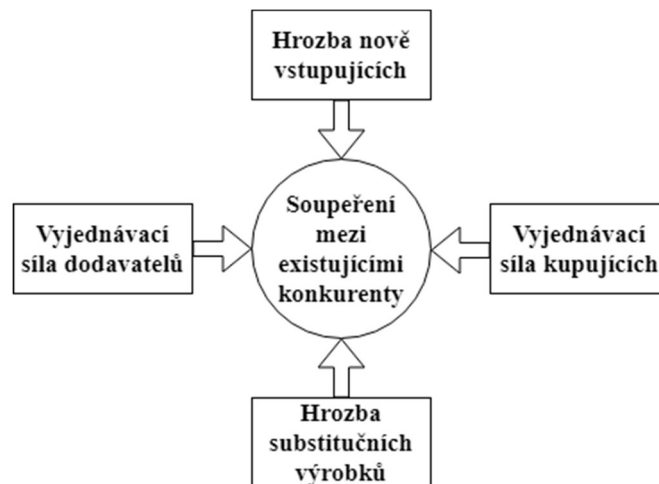
Důležitou částí strategických analýz je analýza odvětví, pomocí které podnik může identifikovat příležitosti pro rozvoj a uplatnění svých klíčových kompetencí, zkoumat

chování zákazníků a jejich potřeby, určit nové trhy a najít způsoby efektivnějšího získání a alokaci zdrojů. Pojetí odvětví hraje významnou roli v identifikaci a vytváření klíčových kompetencí podniku. Avšak i tyto kompetence se mohou měnit se změnou prvku a vazeb v odvětví (Campbell, Stonehouse, Houston, 2002, s. 132).

Tyll, L. (2014, s. 19) uvádí, že analýza odvětví mimo jiné pomáhá určit povahu odvětví – zda je cyklické, neutrální nebo anticyklické, tzn. jak stav a dynamika odvětví závisí na hospodářském cyklu země. Dále autor doporučuje zkoumat základní projevy a charakteristiky odvětví a spojené s ním rizika a nabízí k tomu Porterův model pěti sil.

Porterův model pěti sil je založen na předpokladu, že hlavním smyslem konkurence je dosáhnout zisku a podnik má řešit strukturu a ziskovost odvětví, že by poznal konkurenci a své příležitosti. Uvedené na obrázku (Obrázek 9) pět sil – intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a hrozby ze strany nových konkurentů – určují strukturu odvětví a ukazují, kde se v odvětví vytváří a rozděluje hodnota. Dle Portera, M. je to univerzální a užiteční nástroj analýzy, neboť v každém odvětví lze určit pětici sil, pomocí modelu je možné zkoumat ziskovost odvětví, tento model předpokládá stabilitu struktur odvětví v čase (Magretta, 2012, s. 41-45; Porter, 2008, s. 28-36).

Obrázek 9 Porterův model pěti sil



Zdroj: Upraveno dle Magretta, 2012, s. 43.

Je nutné poznamenat i omezení představeného modelu. Tyll, L. (2014, s.28) upozorňuje, že pro efektivní uplatnění modelu pěti sil je potřeba správně vymezit relevantní trh neboli odvětví, a to jak z prostorového hlediska, tak i demografických charakteristik

zákazníků, zařazení produktů apod. Dalším faktorem, který je potřeba přezkoumat je podle Tyll, L. časové hledisko, protože Porter považuje odvětví za relativně stabilní systém a v něj se nezkoumají možné změny v odvětvovém prostředí.

Dále například Grant, R.M. (2005, s. 114-115) upozorňuje, že v současné době by se měl Porterův model rozšířit o šestou sílu – komplementární produkty, neboť ty mají vliv na poptávku po produktech zkoumaného podniku.

Brandenberger, A. a Nalebuff, B. (dle Besanko, 2013, s. 258-266) určují slabost Porterova modelu v tom, že z pohledu Portera, M. všechny ostatní subjekty v odvětví jsou hrozby vůči podniku, jako by se jednalo o hru s nulovým nebo dokonce negativním součtem. V praxi interakce mezi firmami v odvětví mohou zvýšit zisk a vést k uskutečnění dalších pozitivních interakcí. Brandenberger, A. a Nalebuff, B. vynalezly svůj model odvětví „Value Net“, který zahrnuje zákazníky, dodavatele, distributory a konkurenty. Na rozdíl od modelu Portera je model „Value Net“ založen na spolupráci účastníků odvětví za účelem zvýšení zisku.

Další modifikace modelu odvětví od Andrew S. Grovea částečně řeší kritiku Porterova modelu a zahrnuje komplementáře (Obrázek 10). Myšlenka modelu spočívá v tom, že změny v globálním prostředí (např. technologické) způsobují dost vážné změny v podnikovém okolí, které se pak projevují v samotném způsobu podnikání (Dedouchová, 2001, s. 24).

Obrázek 10 Model šesti sil podle Grovea



Zdroj: Upraveno dle Dedouchová, 2001, s. 24.

Posledním představeným v rámci diplomové práce modelem je model životního cyklu odvětví. Je užitečným nástrojem analýzy vlivu okolí na podnik a konkurenčních sil. Model vychází z předpokladu, že každé odvětví prochází určitými etapami: vznik, růst,

ustálení, dozrání a úpadek. Ve fázi vzniku jsou na trhu příležitosti a bariéry vstupu jsou relativně nízké. S růstem odvětví pak roste počet konkurentů v odvětví, snižuje se vyjednávací síla zákazníků a roste vliv dodavatelů. Následně začíná zpomalení růstu a vývoj cenové rivality mezi konkurenty, nedostatek zdrojů vede k posílení vyjednávací síly dodavatelů. Pokles je charakterizován cenovými válkami a výstupy z odvětví (Dedouchová, 2001, s. 24; Tyll, 2014, s. 29).

Autorka diplomové práce při vlastním výzkumu vycházela z užšího pojetí mikroprostředí podniku a zkoumala interakce se subjekty mikroprostředí, mezi které zařadila konkurenty, zákazníky, dodavatele, distributory a obchodní partnery, přičemž nebylo předem určeno, jestli se má pohlížet na mikroprostředí z hlediska zainteresovaných skupin nebo z hlediska odvětví. Dle autorky práce tyto aktéři podstatného nejbližšího podnikového okolí mají největší vliv na podnik.

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce je zaměřena na konkrétní výzkum, který je detailně popsán v této kapitole. Výzkum je založen na analýze výsledků dotazníkového šetření provedeném mezi podniky na českém trhu a navazuje se na poznatky z teoretické části práce.

4.1.1 Charakteristika dotazníku a vzorku

Jak bylo uvedeno, podkladem k zpracování praktické části je soubor dat z projektu kvalitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Jednalo se o prostý náhodný výběr respondentů, bez možnosti výběr ovlivnit a bez snahy nějak stanovovat a naplňovat kvóty. Byla získána data od 60 podniků. Dotazování bylo nastaveno tak, že respondent nebyl nucen k odpovědím na všechny otázky, avšak do výběrového souboru byly zahrnuté jen případy, ve kterých byly zaznamenány všechny nebo všechny podstatné (z hlediska autora výzkumu) odpovědi. Problematika chybějících údajů se neřeší, jinak řečeno těmto údajům bude přiřazena hodnota „Bez odpovědi“ a jsou vnímány tak, že respondent nebyl ochoten odpovídat na konkrétní otázku.

Část dotazníku, která se zpracovává v rámci diplomové práce je představena v příloze č. 1. V dotazníku se objevují jak polootevřené, tak uzavřené otázky. Na začátku se vyskytují analytické třídící otázky, pak větší část dotazníku obsahuje meritorní otázky, které se týkají předmětu výzkumu. Pro jednoduchost zpracování při zakódování a převodu dat do datové matice velké množství selektivních otázek byly rozděleny do většího počtu alternativních otázek. Vzhledem ke kategoriální podobě dat při zakódování proměnných byly zvoleny nominální a ordinální škály. Kvantitativní proměnné se ve výzkumu neobjevují. Lze poznamenat, že vstupní datová matice obsahovala proměnnou „id“, která přiřazuje unikátní pořadové číslo každému podniku a podle kterého lze identifikovat jednotlivé případy. Získány soubor dat byl zakódován a zpracováván ve statistickém programu IBM SPSS Statistics 25 a v Microsoft Office 365 ProPlus Excel a následně byly výsledky interpretovány. Získaná datová matice je představena v příloze č.2.

Dále budou popsány použité ve výzkumu jednotlivé otázky.

Otázka 1: Určení zaměření podniků s možnými odpovědi – výroba a průmysl, služby nebo primární sektor. Je zvolená nominální proměnná „zamereni“.

Otázka 2: Určení velikosti podniku. Jako možné odpovědi byla zvolená metoda určení velikosti dle počtu zaměstnanců. Je zvolena ordinální proměnná „velikost“.

Otázka 3: Zjištění počtu stupňů řízení v podniku s možnými odpověďmi od „jeden“ do „čtyři a více“. Je zvolena ordinální proměnná „pocetstriz“.

Otázka 4: Bylo dotazováno, jestli podnik má zpracovaný plán dlouhodobého rozvoje (resp. strategický plán) do roku 2020, případně 2030. Je zvolená binární dichotomická nominální proměnná „plan2020“.

Otázka 5: V případě, že podnik má zpracovaný plán (viz otázka 4), kdo se podílel na jeho zpracování? Možné odpovědi byly: vlastník, celé vrcholové vedení, užší vrcholové vedení podniku. Otázka byla rozdělena na tři binární dichotomické nominální proměnné pro každou možnou odpověď, neboť respondenti mohli označovat více možností. Proměnné jsou „plan2020kdovlast“, „plan2020kdocelvrch“ a „plan2020kdouzvrch“.

Otázka 6: Bylo zjišťováno, zda podnik zpracovává dílčí strategie na úrovni útvarů/oddělení, v případě že ano, respondenti mohli označit názvy útvarů a také uvést svoji variantu odpovědi. Otázka byla rozdělena na více binárních dichotomických nominálních proměnných – zaprvé byla zvolena proměnná „stratdilci“, která nabývá hodnoty „1“ v případě zpracovávání podnikem aspoň jedné útvarové či funkční strategie. Pak ostatní proměnné – „stratdilcivyr“, „stratdilcifin“, „stratdilcipers“, „stratdilcimark“, „stratdilcivav“ a „stratdilcijine“, určují výskyt jednotlivých funkčních strategií. V případě, jestli respondent poznamenal, že zpracovává strategie pro útvar, který nebyl v nabídce, hodnota se ukládala do nominální proměnné „stratdilcijinenazev“.

Otázka 7: V případě, že podnik zpracovává dílčí strategie pro útvary, bylo dotazováno, kdo se podílel na tomto procesu. Varianty odpovědí: vlastník, celé vrcholové vedení, užší vrcholové vedení, vrcholové vedení podniku ve spolupráci se středním managementem, střední management podniku. Otázka byla rozdělena na pět binárních dichotomických nominálních proměnných pro každou možnou odpověď. Proměnné jsou „stratdilckdovlast“, „stratdilckdocelved“, „stratdilckdouzved“, „stratdilckdovedman“ a „stratdilckdostredman“.

Otázka 8: Bylo dotazováno, zda podnik má zpracovanou vizi, misi, resp. poslání podniku a stanoveny strategické cíle? Je zvolená binární dichotomická nominální proměnná „vize“.

Otázka 9: Respondenti odpověděli v případě, že podnik má vymezené strategické cíle, jestli jsou rozpracovány do taktické a operativní úrovně. Je zvolená binární dichotomická nominální proměnná „stratcile“.

Otázka 10: Respondentům bylo nabízeno označit využívané metody analýzy vnějšího prostředí, mezi které jsou STEP, scénáře, analýza konkurentů atd. (celkem 14 metod). Pak byla poskytnuta možnost uvést vlastní odpověď pro metodu analýzy vnějšího prostředí a zvlášť pro využívanou prognostickou metodu. Otázka byla rozdělena na více binárních dichotomických nominálních proměnných – „stratmetstep“, „stratmetscen“, „stratmetak“, „stratmetporter“, „stratmetmap“, „stratmetaao“, „stratmethod“, „stratmetzco“, „stratmetazs“, „stratmetecho“, „stratmethso“, „stratmetdelf“, „stratmetbrs“, „stratmetexper“, „stratmetjine2“ a „stratmetjine3“. Vlastní odpovědi byly zaznamenány v nominálních proměnných „stratmetjine2nazev“ a „stratmetjine3nazev“.

Otázka 11: Bylo zjišťováno, kdo se věnuje problematice zpracování strategických analýz a mezi odpověďmi byly nabídnuty: interní pracovníci podniku, externí poradenské firmy a jiné (respondenti mohli uvést vlastní odpověď). Otázka byla rozdělena na tři binární dichotomické nominální proměnné („stratmetkdoip“, „stratmetkdoep“, „stratmetkdojine“) a nominální proměnnou pro vlastní odpověď („stratmetkdojinenazev“).

Otázka 12: Bylo zkoumáno, zda podniky využívají pro zpracování dlouhodobého plánu poznatky z provedených analýz. Je zvolená binární dichotomická nominální proměnná „vyuzplan“.

Otázka 13: Respondenti odpovídali, jak často opakují metody strategické analýzy (jestli nějaké využívají). Mezi odpovědi jsou jednou ročně, půlročně a podle potřeby (bylo požadováno uvést v jakém případě). Otázka byla rozdělena na nominální proměnnou „stratmetjakcasto“ a nominální proměnnou „stratmetjakcastojine“ pro upřesnění případů.

Otázka 14: Bylo zjišťováno, zda při přípravě dlouhodobého plánu rozvoje podnik zpracovává variantní návrhy nebo pouze jednu variantu plánu. Je zvolená nominální proměnná „plankolikvar“.

Otázka 15: Pokud respondenti zpracovávají více návrhů strategických plánů, uváděli kritéria hodnocení variant – nákladovost varianty, získání konkurenční výhody, vhodnost varianty a přijatelnost vůči relevantním zájmovým skupinám. Také respondenti mohli nabídnout vlastní odpověď. Otázka byla rozdělena na pět binárních dichotomických nominálních proměnných („planvarnakl“, „planvarkv“, „planvarvv“, „planvarrzs“, „planvarjine“) a nominální proměnnou pro vlastní odpověď („planvarjinenazev“).

Otázka 16: Bylo zjišťováno, kdo se podílel na hodnocení variant plánu a mezi odpověďmi byly nabídnuty: vlastník, celé vrcholové vedení, užší vrcholové vedení nebo

vrcholové vedení podniku včetně středního managementu. Otázka byla rozdělena do čtyři binární dichotomické nominální proměnné „planvarkvlast“, „planvarkcved“, „planvarkuved“ a „planvarkstrm“.

Otázka 17: Respondenti odpověděli, jakým způsobem je v podniku projednán dlouhodobý rozvojový plán. Nabízeny odpovědi se týkali projednání na společných schůzkách, na jednotlivých stupních řízení anebo prostřednictvím informačního systému. Byly určeny tři binární dichotomické proměnné „planjednssch“, „planjednvedpr“ a „planjedninfo“.

Otázka 18: Dotazovalo se na oblasti podniku, kterých se dotýká zavedení dlouhodobého strategického plánu a na možnou intenzitu vlivu změny. Podle nabídky oblastí byly určeny binární dichotomické proměnné pro každou oblast („planrozvyr1“, „planrozekon1“, „planrozmark1“, „planroztech1“, „planrozpers1“, „planrozinov1“, „planrozriz1“, „planrozokult1“). Pak intenzita změny byla představena ordinální škálou, kde možné odpovědi byly v rozmezí od „žádný vliv“ s hodnotou „0“ do „velmi významný vliv“ s hodnotou „3“. Tudiž byla vytvořena další sada proměnných (obsahovali stejné názvy s indexem „2“).

Otázka 19: Respondenti měli určit zaměření jejich celopodnikové strategie, a to buď zaměření na nízké náklady, buď na odlišení od konkurentů anebo kombinaci dvou variant. Je zvolena nominální proměnná „stratzam“.

Otázka 20: Bylo zjišťováno, zda podniky považují vývoj změn ve vnějším prostředí za natolik zásadní, aby vyžadoval volbu nových přístupů při řízení a při projekci strategických plánů. Je zvolena binární dichotomická nominální proměnná „vyvzmnaz“.

Otázka 21: Respondenti odpovídali, jestli provedli nějaká opatření v reakci na krizi v letech 2008-2009. Následně se respondenti mohli vyjádřit o jaká opatření se jednalo. Je zvolena binární dichotomická nominální proměnná „opatr2009“. Pro podrobnější odpověď byla vytvořena nominální proměnná „opatr2009popis“.

Otázka 22: Určuje se, k jakému pojetí se nejvíce přiklání celopodniková strategie podniku – a to buď pojetí odvětvově zaměřeného podniku, nebo pojetí, které je založeno na vnitřním růstu podniku. Je zvolena nominální proměnná „stratpojeti“.

Otázka 23: Respondentům bylo nabídnuto analyzovat současný stav blízkého prostředí majícího vliv na podnik, a to z hlediska intenzity vlivu prostředí a schopnosti podniku ovlivnit toto prostředí. V rámci diplomové práce se zkoumají konkurenti, zákazníci,

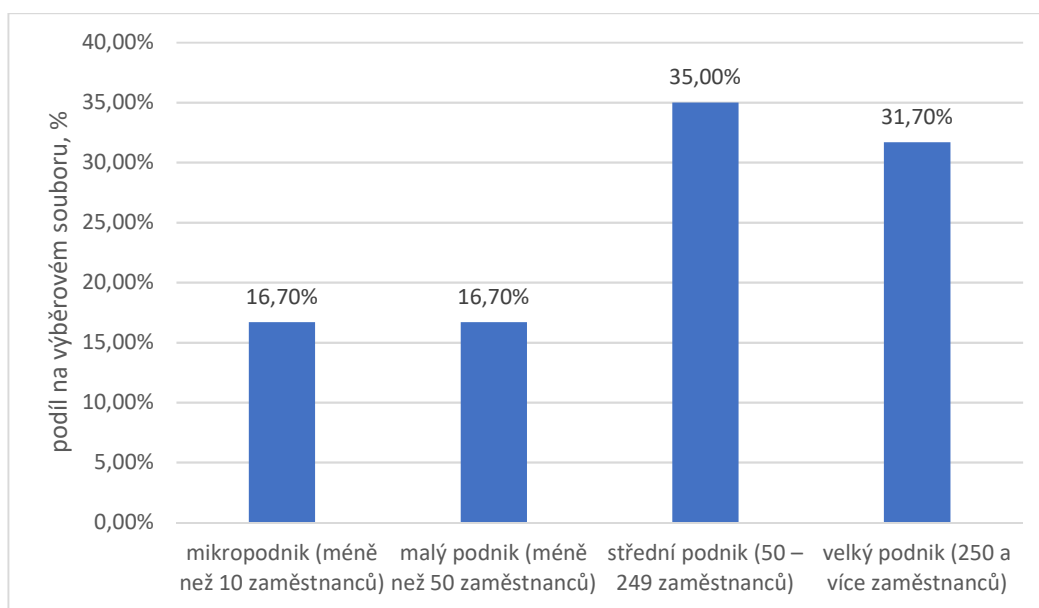
distributoři, dodavatelé a obchodní partneři. Pro každého z nich byly vytvářeny dvě ordinální proměnné. Proměnné, popisující intenzitu vlivu na podnik nabývají hodnot od „žádný vliv“ s hodnotou „0“ do „velmi významný vliv“ s hodnotou „3“ („sskonkint“, „ssdodavint“, „sszakint“, „ssdistint“, „ssobchpint“). Proměnné, charakterizující schopnost podniku ovlivnit subjekt bližšího prostředí nabývají hodnot od „bez schopnosti vlivu“ s hodnotou „0“ do „vysoká schopnost podniku“ s hodnotou „2“ („sskonksch“, „ssdodavsch“, „sszaksch“, „ssdistsch“, „ssobchpsch“).

Je dále uveden popis struktury vzorku.

Velikost podniků

Při vytváření dotazníku byla zvolená metoda určení velikosti dle počtu zaměstnanců se stupni dle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, §1b, avšak bez ohledu na aktivy a čistý roční obrát. Konkrétní rozdělení vzorku dle velikosti podniku je uvedeno na grafu (Graf 1). Jak je vidět, největší zastoupení mají střední a velké podniky (35 % a 31,7 %).

Graf 1 Rozdělení četnosti výběrového souboru dle velikosti podniků



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

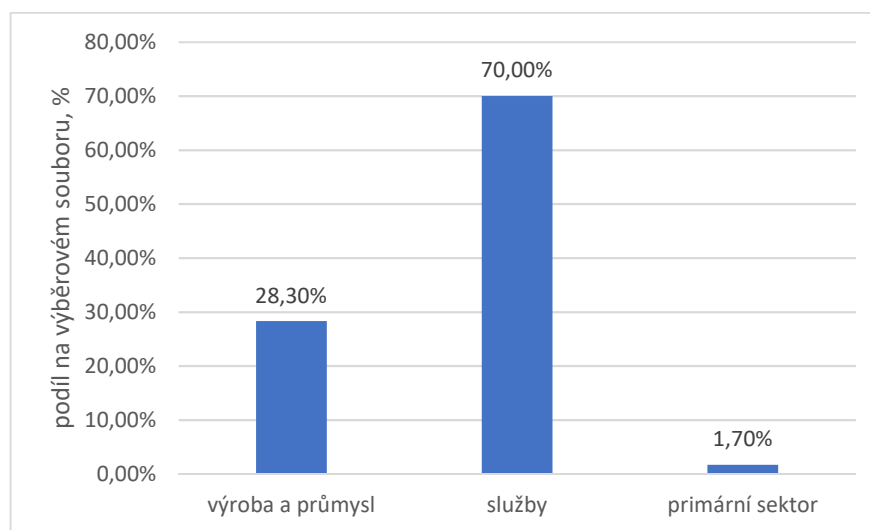
Podle ČSÚ (2019a) počet ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou v roce 2018, které mají od 50 do 249 zaměstnanců činil 4 %, a počet velkých podniků (250 a více zaměstnanců) byl na úrovni 0,8 %. Největší zastoupení v České republice mají tzv.

mikropodniky – cca 79 %. Problematika strategického řízení, strategického plánování a strategických analýz se týká především středních a velkých podniků. Jak to bylo zaznamenáno v teoretické části diplomové práce, malé a mikropodniky se moc těmi otázkami nezabývají. Tudíž, pro zkoumání problematiky jsou nejvhodnější případy, které poskytují data pro analýzu. Naproti zkoumání názorů malých a mikropodniků by bylo náročnější a neposkytovalo by dost vypovídajících dat, avšak by odrazilo skutečnou situaci.

Zaměření podniků

Rozdělení dle zaměření podniku je provedeno podle toho, jestli podnik je součástí primárního, sekundárního nebo terciárního sektoru. Rozdělení vzorku dle zaměření je vidět na grafu (Graf 2). Největší zastoupení ve výběrovém souboru mají podniky, které se zabývají službami (70 %). Výroba a průmysl mají 28,3 % a primární sektor je zastoupen jenom jedním podnikem (1,7 %).

Graf 2 Rozdělení četnosti výběrového souboru dle zaměření podniků



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Zpracováním statistik počtu ekonomických subjektů podle převažující činnosti CZ-NACE dle údajů za rok 2018 lze získat přibližné rozdělení za celou Českou republiku (ČSÚ, 2019b). Tak, službami se primárně zabývají 65 % podniků, výrobou 28,5 % a zemědělstvím, lesnictvím a rybářstvím cca 6,5 % podniků. Uvedené údaje lze porovnat s rozdělením ve výběrovém souboru a je vidět, že zastoupení jednotlivých sektorů je přibližně stejné.

4.1.2 Jednorozměrné třídění dat

Na začátku zpracování dat získaných v rámci kvalitativního výzkumu pomocí metody dotazníkového šetření je nutné popsat základní vlastnosti dat a provést jejich zobecnění.

V rámci analýzy jednotlivých proměnných datového souboru se pomocí softwarů IBM SPSS Statistics 25 a Microsoft Office 365 ProPlus Excel byly zkoumány rozdělení četností různých variant hodnot pro každý sledovaný znak a souhrnné charakteristiky míry polohy, míry variability a míry koncentrace. Výstupy rozdělení četností a vypočtené charakteristiky proměnných lze najít v přílohách č. 3 a č. 4.

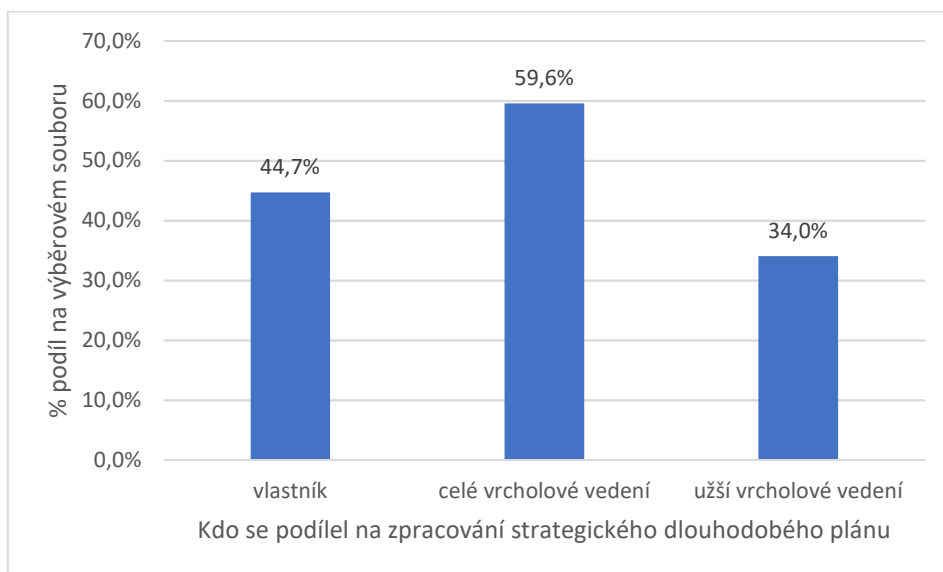
Z hlediska zaměření podniků se ve výběrovém souboru nejvíce vyskytují „služby“, je to majoritní kategorie a rozdělení je unimodální. Soubor je poměrně heterogenní, avšak má střední míru koncentrace, na totéž ukazuje i relativní četnost modální kategorie 0,7. Z hlediska velikosti podniků je soubor heterogenní a mediánová kategorie je „střední podnik“ s kumulativní četností 0,683. Jak je vidět z grafu (Graf 1), rozdělení je zešikmené zleva a více, než polovina podniků ve výběrovém souboru mají do 250 zaměstnanců.

Proměnnou, charakterizující počet stupňů řízení v podnicích lze popsat pomocí mediánové kategorie „tři stupně řízení“ s absolutní četností 0,4 a kumulativní četností 0,733 – více, než 70 % podniků ve výběrovém souboru mají maximálně tři stupně řízení. Také proměnná má i relativně vysokou variabilitu (ordinální rozptyl je 0,710).

Na otázku, jestli podnik zpracovává plán dlouhodobého rozvoje do roku 2020, případně 2030, téměř 80 % respondentů (47 podniků) zvolilo odpověď „ano“. Přičemž se nejvíce na zpracování dlouhodobého (resp. strategického) plánu podílelo celé vrcholové vedení (v 55,3 % platných případech). Ačkoliv si respondenti měli možnost zvolit více možností, pro zpracování byla použita analýza vícehodnotových odpovědí. Ta ukázala, že se v průměru na zpracování plánu podílely více než jeden řídicí organ. Četnost zpracování plánů vlastníky a užším vrcholovém vedením je na úrovni 32-34 % (viz Graf 3).

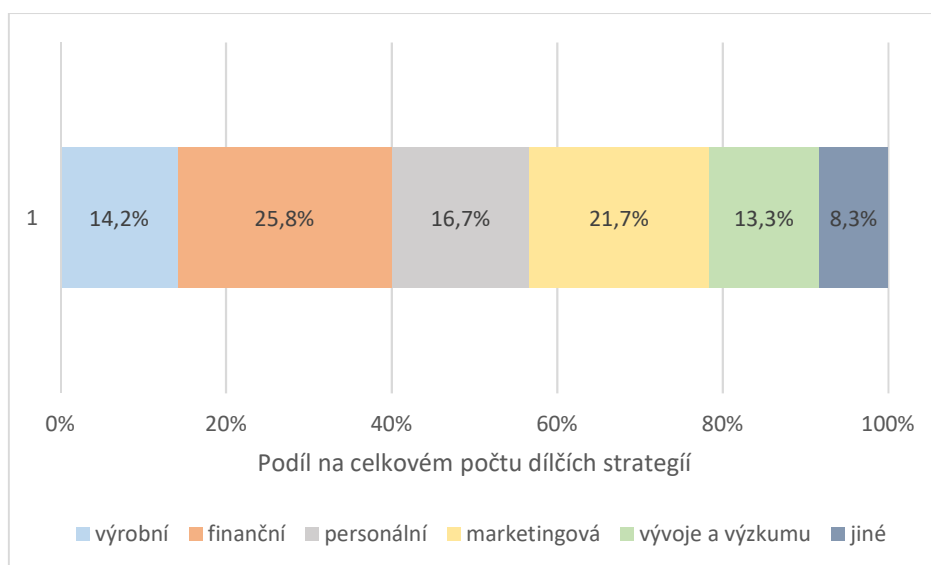
Zpracováním dílčích (útvárových, funkčních) strategií se zabývají 65 % respondentů. Analýza četností konkrétních dílčích strategií pomocí analýzy vícehodnotových odpovědí ukázala, že v průměru podniky zpracovávají tři útvárové strategie. Jak je vidět na grafu (Graf 4) nejčastěji se zpracovávají finanční (25,8 %) a marketingová (21,7%) strategie. Mezi odpovědi, které respondenti mohli uvést jako „jiné“ se nejčastěji vyskytovala „obchodní strategie“.

Graf 3 Rozdělení četnosti pro zpracování dlouhodobého plánu řídicími organy



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

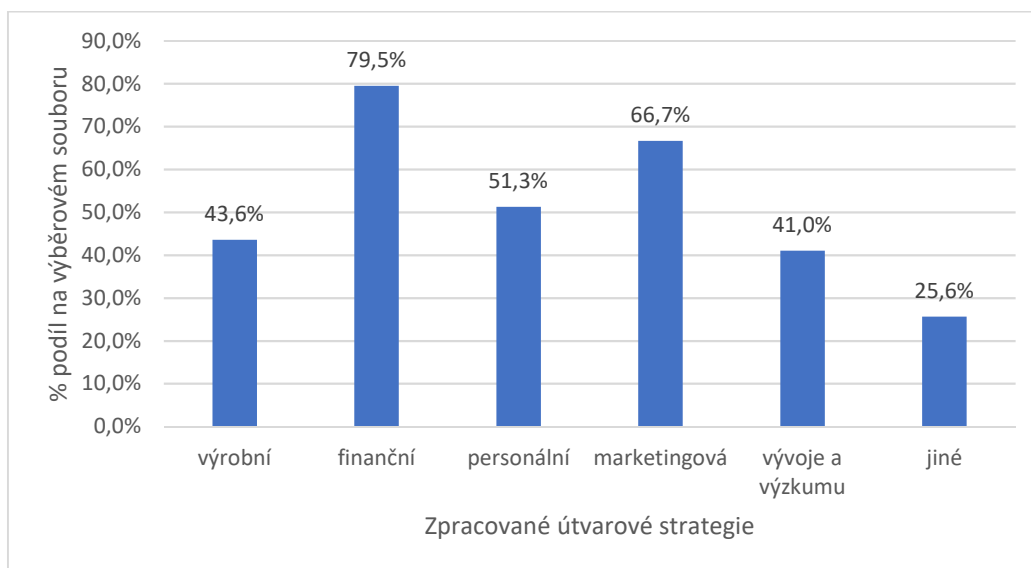
Graf 4 Popularita jednotlivých dílčích strategií



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Na grafu (Graf 5) je vidět kolik podniků zpracovává určité dílčí strategie. Tak, finančními strategií se zabývá téměř 80 % podniků, marketingovou 67 % a personální 51 % podniků. Je vidět, že zbytek nabídnutých možností se spíše vztahují v průmyslovým podnikům a tím je možné vysvětlit jejich malé zastoupení.

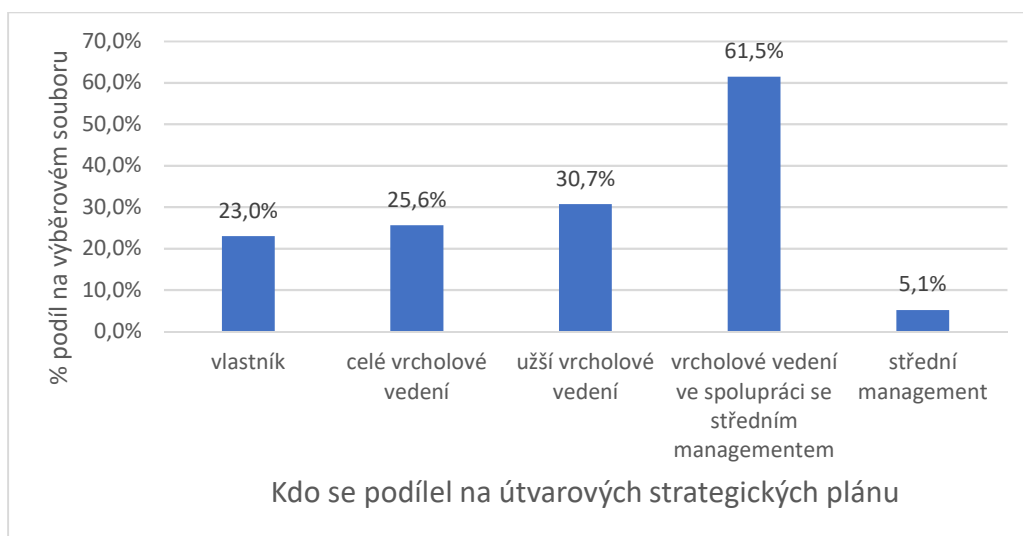
Graf 5 Četnost zpracování dílčích strategií v podnicích



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Při zpracování dílčích strategie se v průměru na tom podílely téměř 1,5 podnikových řídicích orgánů. Nejčastěji (v 61,5 % podniků) se tím zabývá vrcholové vedení ve spolupráci s řídicími pracovníky středního stupně (viz Graf 6). Samotná střední úroveň má poměrně malé zastoupení (5,1%). Tyto výsledky mohou říkat o nezastupitelné funkce vyšších řídicích pracovníků nejen v části přípravy celopodnikové strategie, ale i v následujícím zpracování funkčních strategií.

Graf 6 Četnost zpracování dílčích strategií řídicími orgány v podnicích

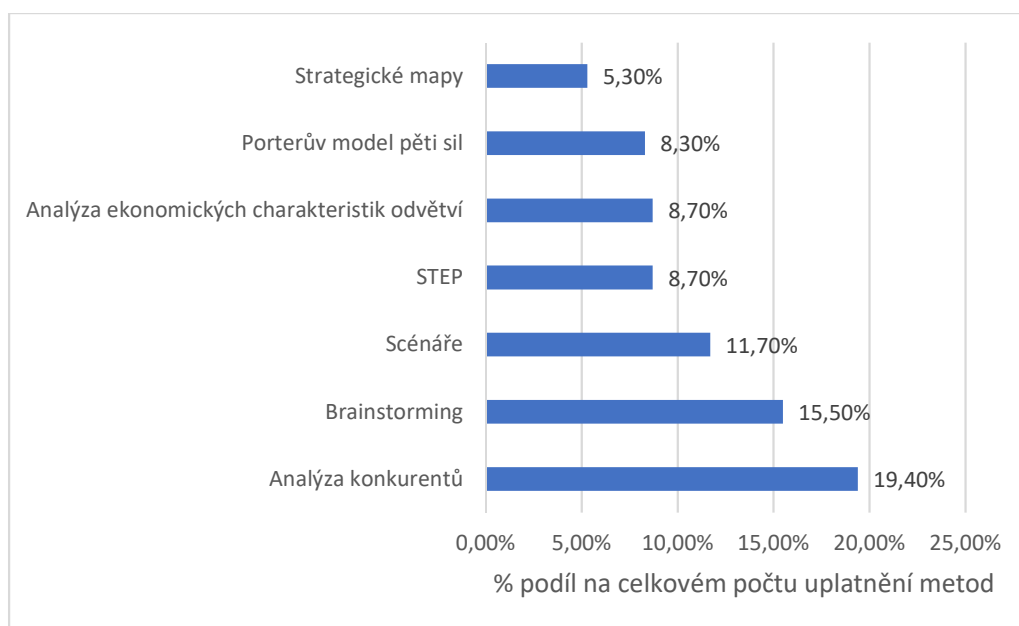


Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Na otázku, zda respondenti mají zpracovanou vizi, misi, resp. poslání podniku a stanoveny strategické cíle pro jednotlivé oblasti, 83,3 % odpověděli „ano“. Avšak rozpracovávají strategické cíle do úrovně taktické (na úrovni útvarů/oddělení) a operativní (místo vlastní výroby) jen 53,3 % respondentů. Takový rozdíl může svědčit o tom, že v části podniků strategie zůstává jen na úrovni dokumentů bez uplatnění v praxi.

Co se týká metod analýzy vnějšího prostředí, ze zkoumání vzorku plyne, že se v průměrném podniku využívají čtyři analytické metody. Na grafu (Graf 7) je vidět rozdělení četnosti jednotlivých metod dle jejich vyskytování ve výběrovém souboru. Mezi nejpopulárnější metody patří analýza konkurentů, Brainstorming a metoda scénářů. Je překvapivé, že se metoda STEP vyskytuje jen v 9 % případů, i když je velice dobře popsána v odborné literatuře a doporučuje se k využití v praxi. Naopak, metoda scénářů má větší četnost (12 %), přestože klade větší nároky na zpracování a dovedností pracovníků. Jinak lze říct, že se v souboru vyskytují všechny nabízené metody, a navíc byla přidána odpověď „jiné“ s hodnotou „Benchmarking“.

Graf 7 Popularita jednotlivých analytických metod v podnicích

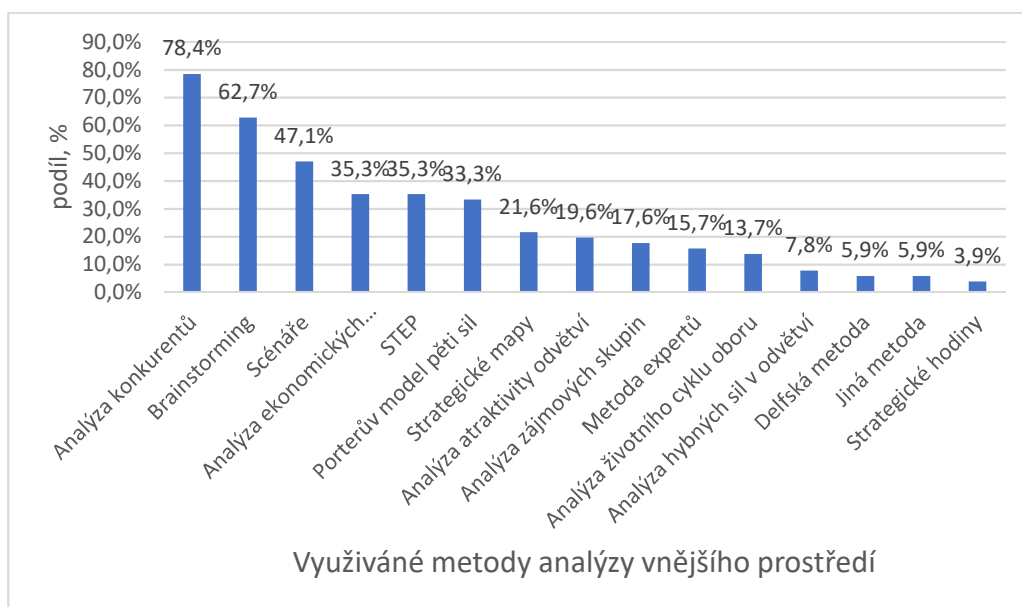


Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Z hlediska počtu podniků, na otázku o metodách odpovědělo 85 % respondentů. Z nichž 78,4 % podniků analyzuje konkurenty, téměř 63 % využívá Brainstorming a skoro

každý druhý podnik zpracovává scénáře. Analýzu ekonomických charakteristik odvětví a STEP analýzu provádí jen každý třetí podnik (Graf 8).

Graf 8 Četnost uplatnění jednotlivých analytických metod v podnicích



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

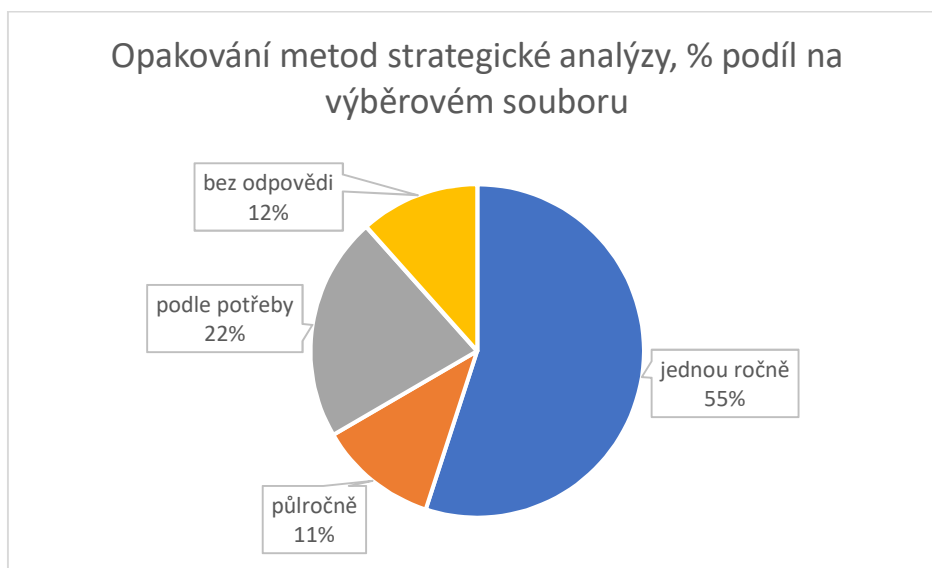
Odpovědi na otázku, kdo se věnuje problematice strategických analýz, ukazují, že v 98 % případů se tím zabývají interní pracovníci, avšak se skoro v třetině případů využívaly služby externích odborníků.

Mezi podniky, které v různé podobě zpracovávají strategické analýzy (jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí), 80 % uplatňují získané poznatky v praxi. Tři respondenti neodpověděli, lze to považovat za nevyužití žádné analytické metody.

Z hlediska opakování strategických analýz 55 % podniků ve výběrovém souboru provádějí analýzy jen jednou ročně, ještě 11 % půlročně a 22 % analyzují své prostředí podle potřeby (Graf 9). Mezi faktory, které nutí podniky provádět strategické analýzy jsou „v případě nových příležitostí“, „pro kontrolní účely“, „dle vývoje finančních ukazatelů, které se sledují měsíčně“, „podle životního cyklu produktů“, „při velkých změnách trhu“ a „když se nedaří“. U rozdělení lze poznamenat velkou heterogenitu.

Graf 9

Rozdělení četností opakování strategických analýz v podnicích



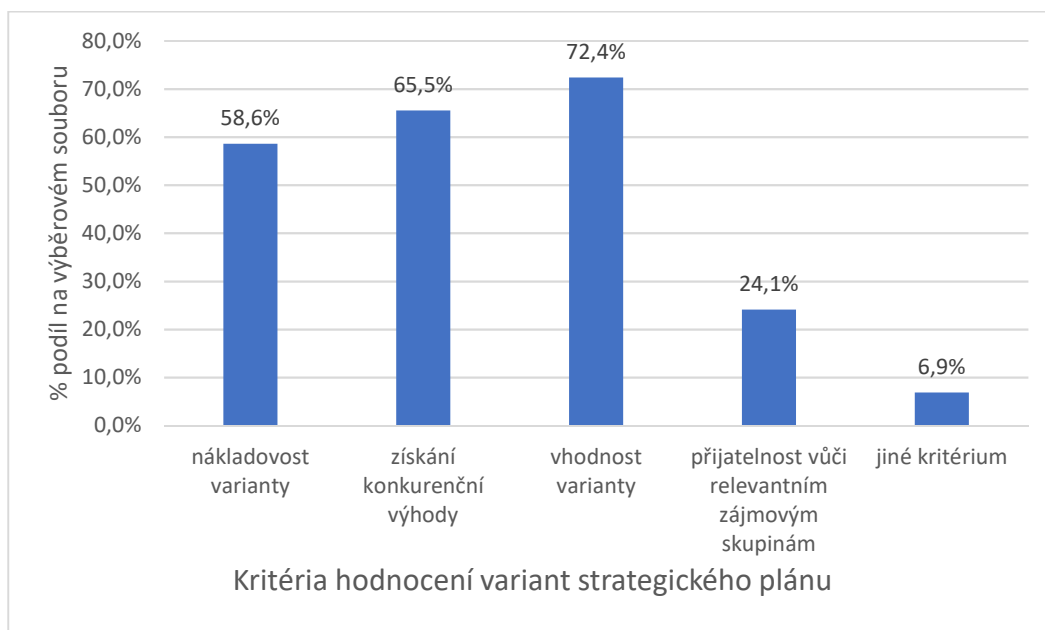
Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Dle počtu variant dlouhodobého plánu (resp. celopodnikové strategie) 48,3 % podniků z výběrového souboru (neboli 29 podniků) zpracovávají variantní návrhy plánu a 41,7 % pouze jednu variantu. Pak ti respondenti, kdo zpracovává varianty plánu, odpověděli na další otázky ohledně hodnocení a výběru variant. Při hodnocení variant strategických plánů průměrný podnik využívá minimálně dvě kritéria. Nejčastěji se využívá vhodnost varianty, tzn. že varianta odpovídá podmínkám prostředí, ve kterém působí podnik. Podle tohoto kritéria hodnotí své varianty 72,4 % odpověděvších respondentů (Graf 10). Také mezi nejpoblárnějšími jsou získání konkurenční výhody a nákladovost varianty. Mezi další kritéria respondenti poznamenali „ziskovost“ a „tržní podíl“.

V procesu hodnocení variant strategického plánu se v průměru zúčastnily 1,2 řídicích orgánů. Přičemž je opět vidět nezastupitelnost funkcí vrcholového řídicího patra. V 48,3 % odpověděvších podniků se touto problematikou zabývá celé vrcholové vedení. Je vidět i velké zapojení vlastníků – v 27,6 % odpověděvších podniků (Graf 11).

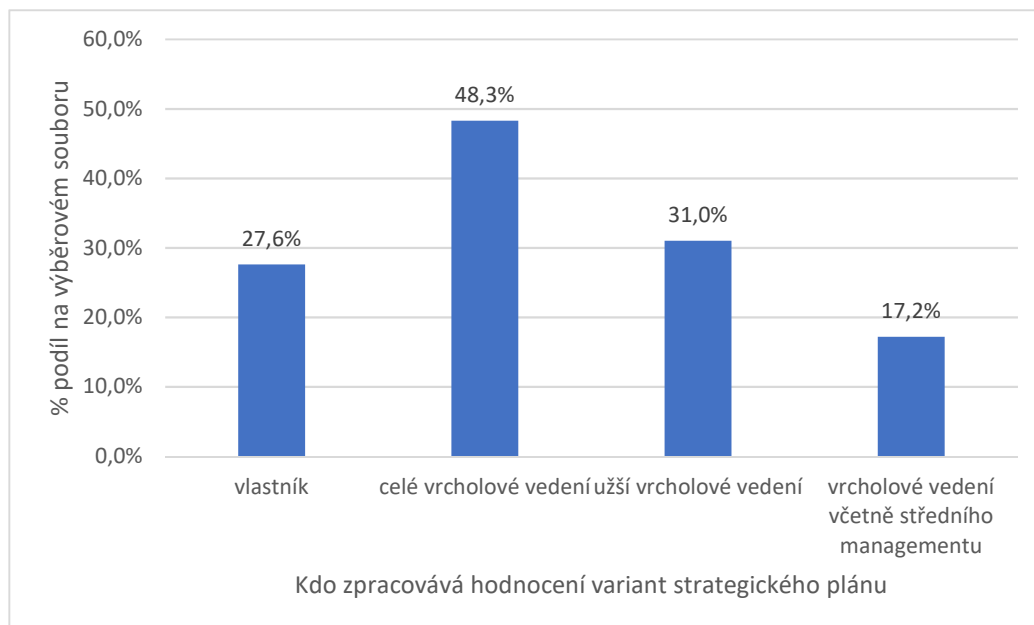
Z hlediska způsobů projednávání dlouhodobých plánů, převážně se to dělá prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých úrovní řízení (83 % z 53 odpověděvších respondentů) a většinou se uplatňuje jenom jeden způsob projednávání.

Graf 10 Rozdělení četností uplatnění kritérií hodnocení strategických plánů



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Graf 11 Rozdělení četnosti hodnocení strategických plánů řídicími orgány

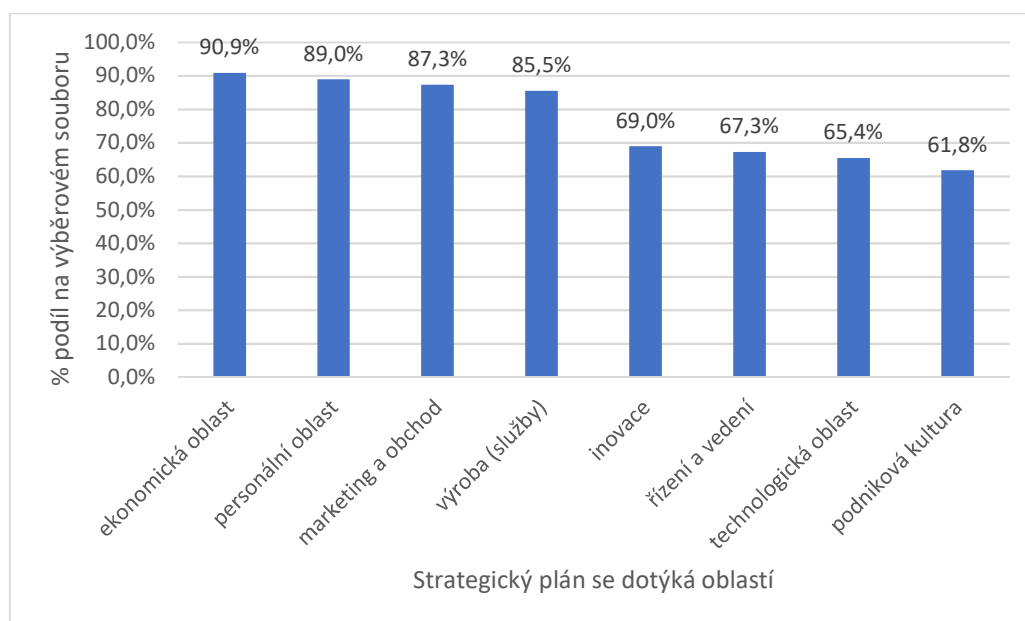


Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

V otázce, jakých oblastí podniku se dotýká zavedení dlouhodobého plánu rozvoje celého podniku, respondenti mohli uvést více odpovědi (maximálně 8). Na otázku odpovědělo 55 respondentů. Z analýzy plyne, že se v průměru zavedení dlouhodobého plánu

rozvoje dotýká šesti oblastí. Na grafu (Graf12) je vidět, že se oblasti rozdělily do dvou skupin. První skupina s větší frekvencí výskytu (od 85,5 do 90,9 %) zahrnuje ekonomickou, personální, marketingovou a výrobní oblasti. Druhá skupina s četnostmi od 61,8 do 69 % obsahuje inovační činnosti, řízení a vedení, technologickou oblast a podnikovou kulturu.

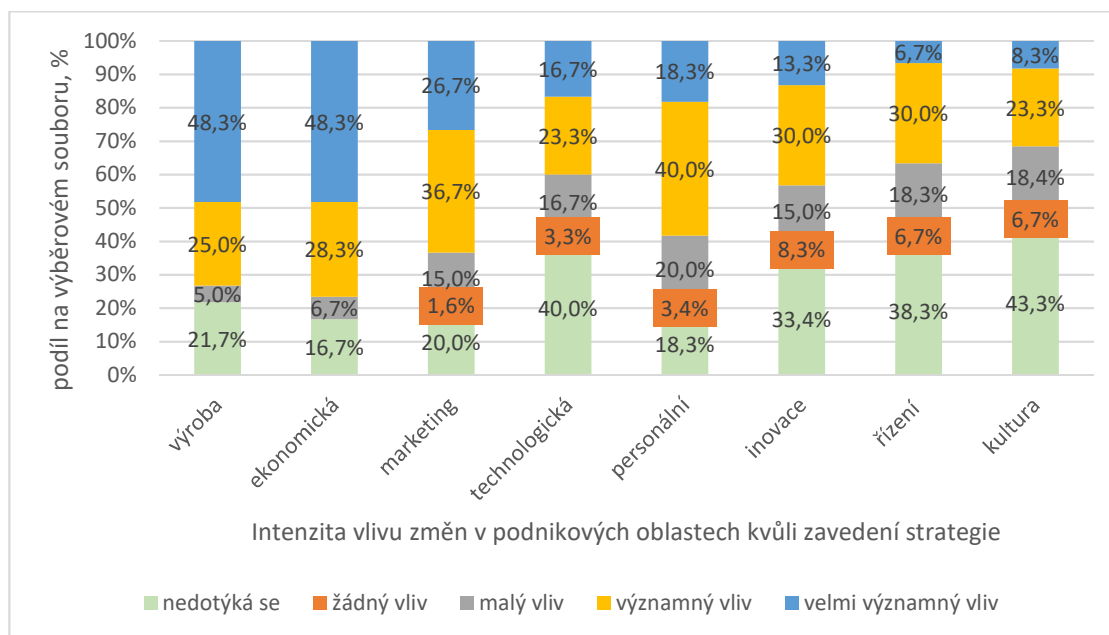
Graf 12 Četnost dopadů na podnikové oblasti při zavedení dlouhodobého plánu



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Pak respondenti měli ohodnotit intenzitu vlivu zavedení strategie na každou zvolenou oblast – od „žádný vliv“ do „velmi významný vliv“. Data za celý výběrový soubor jsou představená na grafu (Graf 13), přičemž, pokud respondent neoznačil jakoukoliv podnikovou oblast jako odpověď, a ne přiřadil k ní stupeň intenzity vlivu, takový případ byl při zpracování označen jako „zavedení dlouhodobého (strategického) plánu se nedotýká oblasti“. Z grafu plyne, že ve výroba a ekonomická oblast se nachází pod největším tlakem v případě zavedení strategických plánů. Personální oblast a marketing pocítují významný nebo velmi významný vliv ve více než polovině podniků. Naopak, více než v polovině podniků na oblasti řízení, kultury a technologií zavedení plánu má malý nebo nemá žádný vliv (příp. nedotýká se).

Graf 13 Rozdělení četností intenzity vlivu zavedení plánů na podnikové oblasti



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

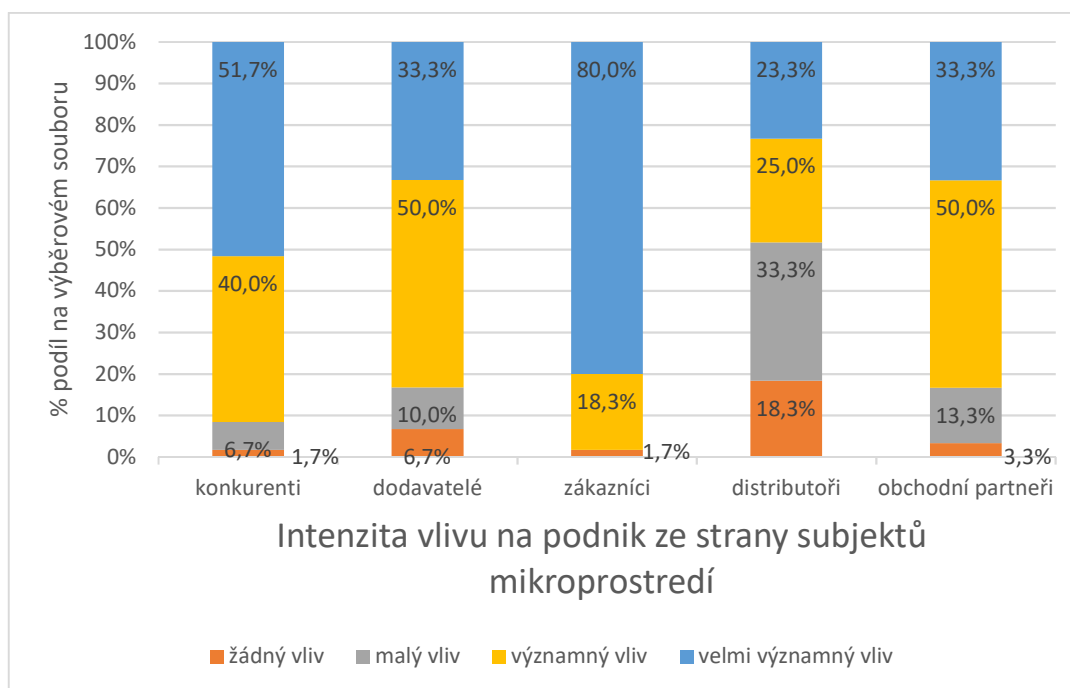
Rozdělení odpovědí na otázku o zaměření strategie má bimodální charakter – 45 % respondentů zvolilo odpověď „na odlišení se od svých konkurentů“ a 41,7 % podniků se současně zaměřují na nízké náklady i odlišení se od konkurence. Strategii nízkých nákladů uplatňuje jen 13,3 % respondentů. Rozdělení má nízkou koncentraci a vysokou variabilitu. Z hlediska pojetí strategie se 60 % respondentů přikloňují k pojetí odvětvově zaměřeného podniku („struktura odvětví – chování podniku – výkonnost“) a 40 % k pojetí, které je založeno na vnitřním růstu podniku.

Z hlediska reakci na prudký vývoj změn okolí 68,3 % respondentů se zastávají názoru nutnosti volby nových přístupů při řízení, resp. při projekci dlouhodobých plánů rozvoje podniků. Avšak jenom 38,8 % dotazovaných podniků provedli nějaká opatření v reakci na krizi v letech 2008-2009. Z hlediska toho, že část dotazovaných podniků neexistovaly v 2008-2009 letech, lze předpokládat, že po úpravě tento údaj by být o něco větší. Jinak jako příklady provedených opatření respondenti uváděli „úspory nákladů“, „propouštění zaměstnanců“ nebo „pozastavení navyšování mezd“, „zkrácení doby splatnosti, vyšší pojištění pohledávek“, „orientace na zákazníky“, „změna struktury produktového portfolia“, „diverzifikace“ atd.

V analýze vlivu subjektů mikroekonomického prostředí na podnik v současné době, respondenti měli ohodnotit stupeň intenzity vlivu od „žádný vliv“ do „velmi významný

vliv“. Na tuto otázku odpověděli všechny respondenti a rozdělení četnosti za výběrový soubor je představeno na grafu (Graf 14).

Graf 14 Rozdělení četností intenzity vlivu subjektů mikroprostředí na podnik



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

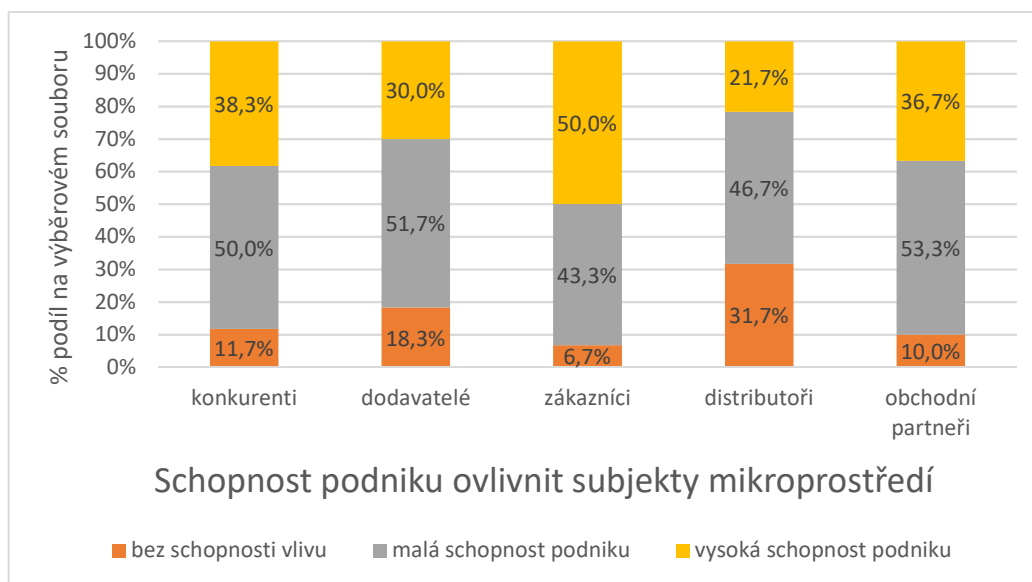
Na grafu je vidět, že se celkem podniky z výběrového šetření nachází pod velkým tlakem ze strany subjektů mikroprostředí. Tak, 80 % podniků cítí velmi významný vliv ze strany zákazníků a více než polovina ze strany konkurence. Navíc, ze strany zákazníků skoro na celou vzorku podniku působí významný nebo velmi významný vliv. Také poměrně velký tlak vykazují dodavatelé a obchodní partneři. Nejmenší stupeň vlivu a je to potvrzují i vypočtený medián, vykazují distributoři. Jedním z důvodů k tomu může být i to, že část podniků nemají distribuční kanály a tímto nemají i odpovídající vliv.

Poslední otázka byla na schopnost podniku ovlivnit subjekty svého mikroprostředí. Odpověď mohla nabývat hodnot od „bez schopnosti vlivu“ do „vysoká schopnost podniku“. Na tuto otázku odpověděli všechny respondenti a na grafu (Graf 15) je vidět rozdělení četností.

Z uvedených dat je vidět, že největší vliv podniky mají na skupinu zákazníků, kde 50 % respondentů ohodnotili svoji schopnost jako „vysokou“. Celkem většina podniků má schopnost ovlivnit všechny subjekty svého mikroprostředí, avšak skoro u každé skupiny

subjektů mediánová kategorie je „malá schopnost podniku“. Jenom u zákazníků lze určit i průměr, který se rovná 1,5 a mediánové kategorii lze vnímat jako průměr mezi „malá schopnost“ a „vysoká schopnost“.

Graf 15 Rozdělení četností schopnosti podniku ovlivnit subjekty mikroprostředí



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Stejné závěry lze udělat i při grafické analýze – kategorie „malá schopnost podniku“ má největší zastoupení ve všech skupinách, za výjimkou zákazníků. Opět je vidět velký podíl tzv. „nulové“ kategorie („bez schopnosti vlivu“) u distributorů. Lze to také provázat s nepřítomností distribučních kanálů. Z posledních dvou otázek lze odvést závěr, že se za celkový výběrový soubor podniky více cítí tlak ze strany subjektů mikroprostředí, než mají velkou schopnost to prostředí ovlivnit.

Pro pokračování průzkumové analýzy dat je potřeba na základě výběrového souboru charakterizovat celou populaci, tzn. ekonomicky aktivních podniků na území České republiky. Řešením této úlohy je zjištění bodových, intervalových odhadů relativních četností a odhadů měr variability, které byly určeny pro proměnné „pocetstriz“, „plan2020“, „stratdilci“, „vize“, „vyuzplan“, „stratmetjakcasto“, „vyvzmnaz“, „stratpojeti“. Výstupy odhadů jsou v příloze 5.

Z 95 % pravděpodobnosti lze určit následující tvrzení:

- Třístupňový model řízení se bude vyskytovat u 27,6 % až 52,4 % podniků a rozdělení bude vykazovat vysokou variabilitu.

- Rozpracovaný dlouhodobý (příp. strategický) plán do roku 2020 nebo 2030 má od 67,5 % do 88,5 % podniků.
- 52,9 % až 77 % podniků zpracovává dílčí útvarové (funkční) strategické plány.
- Rozpracovanou vizi, misi, resp. poslání podniku a stanovené strategické cíle pro jednotlivé oblasti má od 73,5 % do 92,5 % podniků.
- 69,9 % až 90,1 % podniků využívají metody strategické analýzy a uplatňuje získané poznatky v praxi.
- 49,3 % až 75,3 % podniků, které se zabývají strategickou analýzou, realizují tuto činnost jenom jednou ročně.
- Od 56,5 % do 80 % podniků považují prudký vývoj změn ve vnějším prostředí za natolik zásadní, aby vyžadoval volbu nových přístupů při řízení podniků, resp. při projekci dlouhodobých plánů rozvoje podniků.
- Podniky, či pojetí strategie odpovídá odvětvově zaměřenému podniku, představují 47,6 % až 72,4 % celkové populaci.

K provedené analýze lze zmínit, že šířka intervalů odpovídá malému rozsahu výběrového souboru, dle kterého se dělají závěry. Zvýšením počtů respondentů lze přesněji určit i intervalové odhady. Druhý problém analýzy je v tom, že se dělají závěry o celkové populaci, když ve výběrovém souboru zastoupení podniků dle velikosti neodpovídá skutečnosti (viz část 4.1.2. diplomové práce). Lze předpokládat, že se přístupy podniků k uplatnění metod strategického řízení budou lišit dle velikosti (počet zaměstnanců, velikost řídicího stupně apod.). Tudíž, uvedené odhady jsou platné jenom pro „umělou“ skutečnost, ve které podniky dle velikosti mají zastoupení blízké výběrovému souboru.

Pro testování hypotézy o četnostech kategorií byl využit binomický test o shodě podílů (viz příloha 6). Dle analýzy dat z dotazníků je vidět, že 53,3 % podniků rozpracovávají vymezené strategické cíle do úrovně taktické (na úrovni útvarů/oddělení) a operativní (místo vlastní výroby). Byla otestována shoda podílu pro odpovědi „ano“ a „ne“. Na hladině významnosti 5 % je nulová hypotéza o shodě podílu zamítnuta. Tudíž u tak malého počtů případů nelze určit, že v 50 % případů podniky budou rozpracovávat strategické cíle na nižší úrovni.

4.1.3 Analýza závislostí

Pomocí dvoustupňového třídění je zkoumán výskyt hodnot a závislost dvou statistických znaků pocházejících ze stejného základního souboru. Sestavené kontingenční a korelační tabulky jsou základem pro testování závislosti a dílčí výpočet měr intenzity závislosti. Se získaných dat byly vytvořeny vztahy mezi nominálními a ordinálními proměnnými a dále byly použité příslušné testy pomocí softwaru IBM SPSS Statistica 25. Příklady výstupů (tabulky a statistiky) jsou v příloze 7. Všechny testy byly provedeny na hladině významnosti 0,05. Hlavním cílem zkoumání bylo nalezení závislosti u proměnných, charakterizujících vztah podniků se subjekty mikroprostředí. Lze zmínit, že část kontingenčních tabulek nesplňovaly požadavky na testování závislosti a tímto testování bylo provedeno jen pro menší část párů proměnných, které navíc mají i ekonomický smysl.

Závislost počtu stupňů řízení na velikosti podniků představuje korelaci (jsou zkoumány dvě ordinální proměnné). Korelační analýza s nulovou hypotézou o nezávislosti znaků ukázala, že lze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy a je přítomná závislost. Spearmanův koeficient pořadové korelace se rovná 0,771 a určuje silnou přímou korelaci mezi proměnnými.

Pro zkoumání závislosti mezi velikostí podniků a existencí strategického plánu do roku 2020, příp. 2030 byla překódována proměnná „velikost“ – byly sloučeny kategorie malý a mikropodnik a střední a velký podnik. Tím bylo možné uplatnit exaktní Fišerův test nezávislosti a z pravděpodobností 95 % byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti a míry závislosti vypovídají o slabé závislosti. Dále bylo vypočteno atributivní riziko – pravděpodobnost toho, že malý nebo mikropodnik má zpracovaný dlouhodobý plán do roku 2020 je o 10 % méně, než u středních nebo velkých podniků.

Ve zkoumání závislosti mezi intenzitou vlivu subjektů mikroprostředí na podnik a velikostí podniku se jedná o prověřování korelace. Korelační analýza prokázala přítomnost závislosti jenom u intenzity vlivu zákazníků na podnik a koeficient pořadové korelace říká o slabé pozitivní závislosti. Tudiž z ekonomického hlediska i když malý podnik je závislý na existenci zákazníků, kteří pomáhají mu přežít a rozvíjet se, pro velký podnik je mnohým důležitější zákaznická základna, její rozměr a vyjednávací síla. Také se vyjednávací síla zákazníků je spojená s podílem velkých významných zákazníků, které mohou mít zásadní vliv na strategické postavení podniku.

Při analýze závislosti mezi velikostí podniku a schopnost podniku ovlivnit subjekty mikroprostředí byla provedená korelační analýza a zjištěna závislost jenom u schopnosti podniku ovlivnit dodavatele. Spearmanův koeficient pořadové korelace se rovná 0,359 a ukazuje na slabou pozitivní korelaci. Takový vztah má ekonomický smysl a je také spojen s vyjednávací silou v odvětví. Čím je podnik větší, tím pravděpodobněji má větší nákupy potřebných zdrojů a tím jeho vyjednávací síla bude větší.

Analýza závislosti párů „intenzita vlivu – schopnost podniku ovlivnit“ pro každý subjekt mikroprostředí zvlášť pomocí korelační analýzy ukázala, že je přítomná symetrická korelace za výjimkou zákazníků. Přičemž jenom u distributorů pořadový koeficient korelace říká o silné pozitivní závislosti (hodnota je 0,741). U konkurentů, dodavatelů a obchodních partnerů je závislost pozitivna a středně slabá nebo slabá. Z ekonomického hlediska analýza dovoluje udělat závěr, že české podniky pozitivně hodnotí své schopnosti reakcí na interakci s mikroprostředím. I když to vnímání je zcela subjektivní, to, že podnik může odpovídající reagovat na změny podnikového okolí, ukazuje na pozitivní podnikatelské prostředí v České republice.

Hledání faktorů, ovlivňujících zaměření strategie podniku bylo provedeno pomocí exaktního chí-kvadrát testu o nezávislosti. S pravděpodobností 95 % lze říci, že na výběrovém souboru nebyla prokázána závislost typu zaměření strategie na reakci podniku na významné změny v prostředí, ani na to, jestli podnik má strategii do roku 2020, příp. 2030. Avšak byla prokázána závislost mezi typem zaměření strategie a zpracováním podnikem dílčích útvarových strategií. Míra intenzity závislosti Cramérovo V ukazuje na střední sílu závislosti (hodnota statistiky se rovná 0,442) a asymetrické míry (Goodmanovo-Kruskalovo λ a Goodmanovo-Kruskalovo τ) pomáhají určit, že to, jestli podnik zpracovává dílčí útvarové strategie závisí na typu zaměření strategie.

Zkoumání závislostí v kontingenčních tabulkách lze prodloužit analýzou znaménkových schémat pro případy, kde byla zamítnuta H_0 o nepřítomnosti závislosti, například pro závislost zpracování dílčích strategií od typu zaměření strategie. Tím lze odhalit možné příčiny, které vedly k zamítnutí nulové hypotézy. Podrobné výpočty znaménkového schématu jsou v příloze 8. Výsledky analýzy ukázaly, že se na zkoumané závislosti nejvíce podílely podniky, které uplatňují strategii nízkých nákladů. Přítomnost této strategie ovlivňuje to, že s pravděpodobností 95 % podnik nebude zpracovávat dílčí strategie (hodnota v znaménkovém schématu +++).

4.1.4 Shluková analýza

Pro dosažení cílů diplomové práce je potřeba provést hodnocení přístupů k strategickému plánování nejen za celý soubor, ale i pro jednotlivé skupiny podniků, které vykazují určité vlastnosti. Z teoretických poznatků lze usuzovat, že zásadní rozdíl mikroprostředí od jiných dimenzí vnějšího prostředí je v tom, že podnik určitým způsobem je schopen ovlivnit mikroprostředí. Je zřejmé, že tento vliv má charakter působení na subjekty mikroprostředí. Určitě je důležité i to, že na podnik má vliv chování subjektů mikroprostředí, které může být charakterizováno intenzitou vlivu. Z průzkumové analýzy dat plyne, že se v části zkoumání interakcí podniku a subjektů mikroprostředí jedná o vícerozměrná data. Je jasné, že působení na mikroprostředí je dobré zkoumat z komplexního pohledu. Podle uvedené úvahy autorka diplomové práce pro následující výzkum zvolila metodu shlukové analýzy dat. Podkladem pro analýzu se stala zpracovaná dříve datová matice a samotné zpracování proběhlo v prostředí statistického programu IBM SPSS Statistica 25.

Cílem analýzy je seskupit podniky ze výběrového souboru do určitého počtu shluků na základě jejich vzájemné podobnosti a následně určit charakteristiky každé nové skupiny podniků. Proměnné, dle kterých probíhá shlukování, jsou intenzita vlivu subjektů mikroprostředí na podnik („sskonkint“, „ssdodavint“, „sszakint“, „ssdistint“, „ssobchpint“) a schopnost podniku ovlivnit subjekty mikroprostředí („sskonksch“, „ssdodavsch“, „sszaksch“, „ssdistsch“, „ssobchpsch“).

Pro shlukovou analýzu byly určeny parametry shlukování. V rámci diplomové práce byl využit hierarchické aglomerační postup. Důležitou podmínkou pro shlukovou analýzu je standardizace dat. Všechny využitě proměnné jsou ordinální, avšak mají různé škály (od „0“ do „3“ a od „0“ do „2“). Proto při analýze v prostředí statistického programu byla provedena automatická standardizace pomocí převodu všech proměnných do binární škály s možnými hodnotami „0“ nebo „1“. Lze poznamenat, že statistický program realizuje standardizaci jen pro účely shlukování a nemění proměnné a jejich hodnoty v datové matici. Také shluková analýza je citlivá na odlehlá pozorování. Ve zkoumaném vzorku odlehlá pozorování nejsou a všechny kategorie ordinálních proměnných mají zastoupení. Dále v statistickém programu byl nastaven typ proměnné ordinální a mírou vzdálenosti byla zvolena χ^2 -vzdálenost.

Nejpodstatnějším je v přípravě shlukové analýzy je výběr způsobu shlukování. Ačkoliv různé metody poskytují odlišující se výsledky, je důležité vycházet z typu dat a zvoleného postupu shlukování. I v takovém případě může být využito více metod. Proto v rámci projektu byly provedeny analýzy s různými postupy – nejbližšího souseda, průměrné vazby, skupin dvojic (medián) a Wardova metoda. Výstupy analýz ze statistického programu lze najít v příloze 8.

Je nutné poznamenat, že se v shlukové analýze lze uplatnit princip, když se počet shluku stanovuje ještě před analýzou. Odhadem bylo zjištěno, že počet shluků v souboru z 60 podniků mohl být mezi 5 a 10. Pro každou z výše uvedených metod bylo provedeno shlukování do 5 až 10 shluků. Prvotně hodnocení získaných shluků bylo provedeno pomocí kontingenčních tabulek, kde jedna proměnná je rozdělení do 10 shluků a druhá – rozdělení do 5 shluku. Podle marginálních četnosti je vidět, jak se výběrový soubor rozdělen a kolik podniků se dostalo do každého shluku. Základní úvahou je to, jestli se četnost u jednotlivých shluku bude lišit při různých počtech shluků a jak je hodně shluku s relativně malým zastoupením. Je zřejmé, že kategorie se zastoupením v několik jednotek lze považovat za odlehlé.

Z hlediska toho, že shlukové analýzy jsou poměrně subjektivní, postupným zkoumáním kontingenčních tabulek pro další kombinace případů a porovnáním četností shluku lze najít nejvhodnější pro účely výzkumu variantu. Pomocí popsaného algoritmu byla nalezena varianta shlukování, která má poměrně vysokou variabilitu a vyhovující rozdělení četností. Byla zvolena Wardova metoda s počtem shluků pět. V tabulce (Tabulka 5) je představeno získané rozdělení výběrového souboru do shluků, počet případů, rozdělení četností a unikátní identifikační čísla podniků. Je vidět, že čtvrtý a pátý shluky mají poměrně mále zastoupení a tím budou s dílčích analýz vynechány.

Před samotnou analýzou získaných skupin podniků je potřeba ověřit rozdíl ve variabilitě mezi nezávislými skupinami pomocí neparametrického Kruskal – Walisova testa (výsledky testů jsou v příloze 9). Bylo zkoumáno, zda se variabilita shlukovacích proměnných statisticky významně neliší. Testy ukázali, že se na 5 % hladině významnosti variability neliší jenom u proměnných, reprezentujících intenzitu vlivu konkurentů a intenzitu vlivu zákazníků. Výsledek lze interpretovat tak, že pro zkoumané podniky intenzita vlivu konkurentů a zákazníků nebyla rozhodující pro zařazení do určitého shluku

a není významný meziskupinový rozdíl v tom, s jakou intenzitou ovlivňují podniky jejich konkurenti či zákazníci.

Tabulka 5 Rozdělení výběrového souboru do pěti shluků pomocí Wardovy metody

Shluk	Počet podniků	Četnost shluku	ID podniků
1	16	0,27	1, 9, 10, 12, 17, 18, 21, 22, 25, 38, 45, 46, 49, 52, 59, 60
2	24	0,40	2, 3, 4, 13, 15, 19, 20, 23, 24, 28, 29, 32, 25, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 48, 53, 55, 56
3	14	0,23	5, 7, 8, 11, 14, 26, 27, 30, 36, 44, 50, 51, 54, 57
4	3	0,05	6, 31, 58
5	3	0,05	16, 33, 34

Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Také se v rámci uvedené analýzy testovalo, jestli se různé shluky statisticky neliší podle velikosti podniků a zaměření podniků, tzn. že všechny shluky pocházejí se základního souboru. Kruskal – Walisův test ukázal, že se z pravděpodobnosti 95 % shluky neliší dle velikosti a zaměření podniků, tzn. v jednotlivých shlucích jsou zastoupeny podniky různé velikosti a různého zaměření.

Dílčí statistická analýza se týkala ověření závislosti mezi rozdělením podniků do shluků a prvky procesu strategického plánování. Pro tyto účely byla upravena datová matice tak, že z ní byly vynechány podniky, zařazené do čtvrtého a pátého shluků. Testování proběhlo v prostředí statistického programu IBM SPSS Statistica 25 pomocí χ^2 -testu o nezávislosti. Vzhledem k malému počtu podniků ve výběrovém souboru a také v získaných shlucích, nejsou splněny podmínky testu a nelze uplatnit označený test pro ověření závislosti mezi zařazením podniku do určité skupiny a existencí strategického plánu do roku 2020, rozpracované vizi, mise apod., jestli podnik využívá poznatky ze strategických analýz, jak často opakuje analytické metody, di čeho zaměřuje svoji strategii, jak vnímá prudkým změnám v okolí. Navíc počet shluků nedovoluje sloučit kategorie a použít exaktní testy. Doporučením pro ověření uvedených závislosti by mohlo být shlukování a testování modelu na větším vzorku.

Nicméně testování části závislostí byla realizována, Tak, statisticky závislost mezi zařazením podniku do určitého shluku a tím, jestli se celopodniková strategie rozpracovává do útvarových byla prokázána jen na hladině významnosti 0,066, tak že z 95 %

pravděpodobností lze říci, že zkoumaná závislost není. Blízké hodnoty byly získány u závislosti mezi zařazením do shluku a provedením opatření v reakci na krizi v roce 2008 – závislost je prokázána jen na hladině významnosti 0,061. Také nebyla prokázána závislost na tom, jestli se strategie rozpracovává do taktické a operační úrovně, kolik variant strategického plánu připravuje podnik a jakému pojetí strategie se skloňuje.

Jinak v rámci diplomové práce zkoumání shluků bylo realizováno popisnými metodami. Pro analýzy a popsání vlastností každého shluku podniků byla na jedné straně udělána analýza průměrů všech shlukovacích proměnných a následně byly zhodnoceny odpovědi z dotazníkového šetření týkající se strategického plánování. V tabulce (Tabulka 6) jsou představeny průměry shlukovacích proměnných. Podrobné výstupy analýz skupin podniků lze najít v příloze 10.

Tabulka 6 Průměry shlukovacích proměnných pro 1-3 shluky

Shluky	Průměry									
	Konkurenti		Dodavatelé		Zákazníci		Distributoři		Obch. partneři	
	Int. vlivu	Sch. ovlivnit	Int. vlivu	Sch. ovlivnit	Int. vlivu	Sch. ovlivnit	Int. vlivu	Sch. ovlivnit	Int. vlivu	Sch. ovlivnit
1	2,25	1,31	1,75	0,75	2,63	1,56	0,38	0,00	1,75	1,13
2	2,54	1,50	2,29	1,54	2,79	1,46	1,75	1,38	2,21	1,54
3	2,64	1,29	2,50	0,86	2,93	1,57	2,57	1,21	2,50	1,14

Zdroj: Vlastní zpracování (SPSS, 2019).

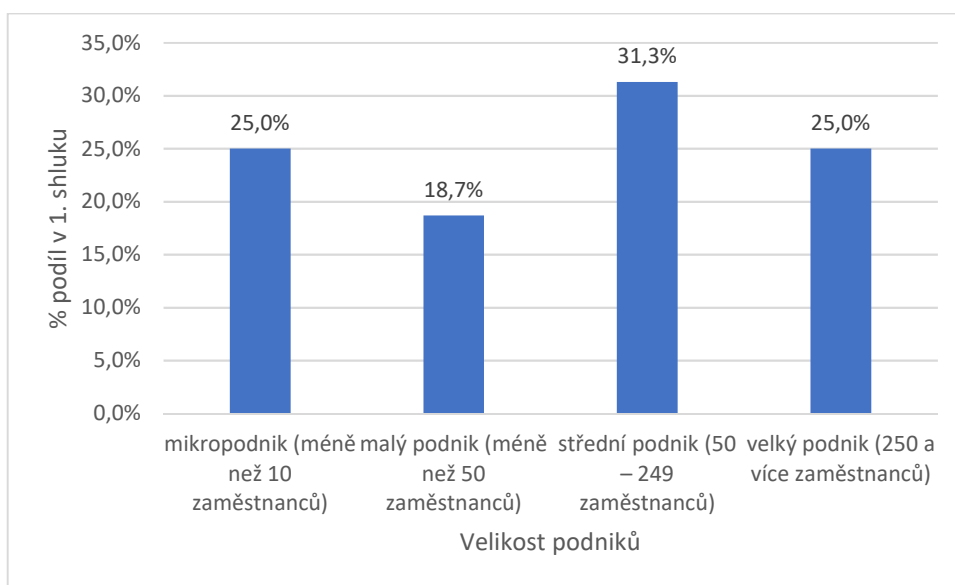
První shluk

Do prvního shluku jsou zařazeny 16 podniků. Z tabulky č. 2 je vidět, že zkoumaná skupina podniků je charakterizována především malými hodnotami u proměnných, které určují interakce s distributory a lze předpokládat, že se v části případů může jednat o neexistenci distribuční sítě nebo velice malém distribučním kanálu. Například, podnik může poskytovat zboží nebo služby koncovým zákazníkům. Parametry první skupiny podniků v tabulce č. 5 jsou podobny parametrům třetí skupiny. Je vidět rozdíl v intenzitě vlivu dodavatelů a obchodních partnerů, kde jsou hodnoty první skupiny nižší než u třetí skupiny. Přiměřenou vyjednávací sílu dodavatelů a obchodních partnerů lze interpretovat z hlediska dostupnosti a unikátnosti zdrojů – podniky z první skupiny si nakupují na trhu zboží a služeb spíše standardizované výrobky a nemají významné omezení nabídky zdrojů.

Lze předpokládat, že uvedená obchodní model bude uplatněna v službách a výrobních podnicích s vysokým podílem intelektuálního kapitálu.

Z hlediska velikosti (Graf 16) jsou v první skupině zastoupeny podniky všech velikostí, největší podíl 31,3 % mají střední podniky, po 25 % mají mikropodniky a velké podniky. Odpovídající variabilitu ukazuje i počet stupňů řízení. Rozložení podle zaměření ukazuje, že 81,3 % podniků se zabývají službami a 18,7 % patří do průmyslových podniků.

Graf 16 Rozdělení podniků prvního shluku dle velikosti



Zdroj: Vlastní zpracování.

Celkově chování podniku z prvního shluku lze charakterizovat jako průměrné a charakterní pro celkový soubor. Více, než 85 % podniků mají rozpracovanou vizi, misi, poslání a stanovené strategické cíle. Tento údaj odpovídá hodnotě za celý výběrový soubor. Také byly získány hodnoty, odpovídající četností v celkovém výběrovém souboru u otázek, jestli podniky mají strategický plán do roku 2020, rozpracovávají-li strategické cíle do úrovně taktické a operační, zda uplatňují poznatky ze strategických analýz v praxi a jestli změny v prostředí vyvolávají nutnost provádění změny strategie. Avšak je rozdíl v tom, jestli podniky zpracovávají dílčí strategie (43,8 % oproti 65 % za celkový soubor). Takový výsledek je zřejmě lze vysvětlit velkým zastoupením v prvním shluku mikropodniků, které se většinou nezabývají útvarovými strategiemi.

Počet zpracovaných strategií se v souboru rozdělil napůl a lze předpokládat, že tento faktor není rozhodující pro danou skupinu. Avšak v části zaměření strategie se více

respondentů z prvního shluku přikloňují do současného odlišení od konkurentů a uplatnění strategie nízkých nákladů (56,3 %), pak 37,5 % respondentů se orientují na odlišení od konkurence a jenom jeden podnik uplatňuje strategii nízkých nákladů.

Z hlediska reakci na krizi v roce 2008 75 % podniků neprovedlo žádná opatření. Tento ukazatel je o něco vyšší než za celkový soubor, avšak toto být podmíněno velkým zastoupením podniků, které neexistovaly v roce 2008, nebo které nepocítily na sobě velký vliv krize. Vnímání strategie podniky z první skupiny je více vyváženo, než v celkovém souboru a nelze posoudit, jestli se tyto podniky přikloňují k odvětvovému pojetí nebo k pojetí založeném na vnitřním potenciálu podniku.

Druhý shluk

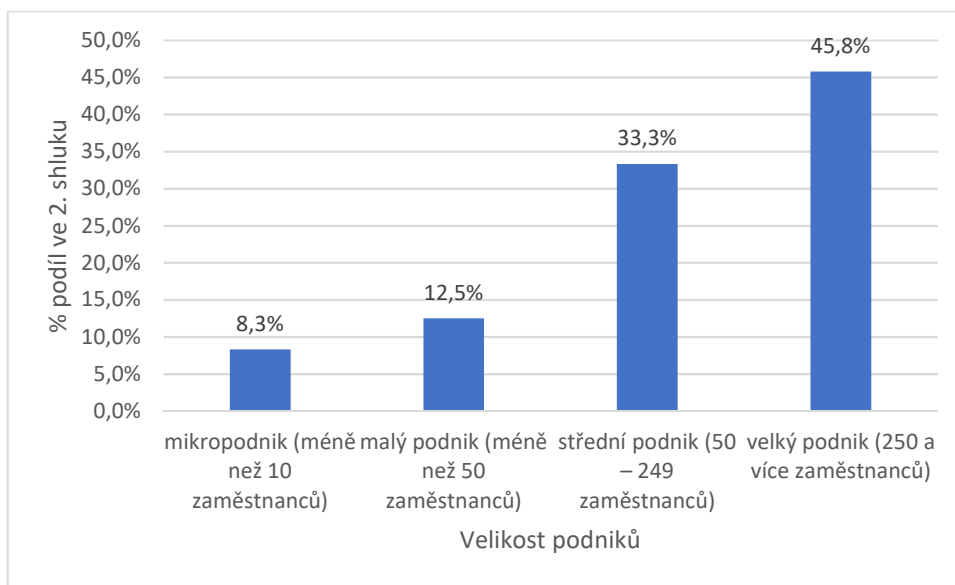
Druhý shluk má největší četnost a zahrnuje 24 podniky. Data v tabulce č. 5 vypovídají, že i když zkoumané podniky jsou velmi intenzivně ovlivněny jinými subjekty mikroprostředí (za výjimkou distributorů, které působí dost mírně), průměrný podnik sám má velkou schopnost ovlivnit své prostředí, tzn. že takový podnik má velkou vyjednávací sílu. Lze předpokládat, že se může jednat o podniky, které působí na dynamických trzích s vysokým konkurenčním tlakem.

Lze poznamenat, že do druhého shluku byl zařazen podnik, který zastupuje primární sektor, tudíž z hlediska zaměření tato skupina má plné zastoupení a lze říct, že rozložení četností je dost podobné jak celkovému výběrovému souboru, tak i celkové populaci (průmysl 33,3 %, služby 62,5 %, primární sektor 4,2 %). Rozdělení dle velikosti ukazuje, že na 45,8 % je skupina představena velkými podniky, pak 33,3 % četností mají střední a jen z 20,9 % druhy shluk je zastoupen malými a mikropodniky (viz Graf 17). Počet stupňů řízení potvrzuje uvedené údaje – skoro 80 % podniků z druhého shluku mají minimálně tři stupně řízení.

Průměrný podnik v druhém shluku vykazuje podobné vlastnosti jako průměrný podnik za celkový výběrový soubor v otázkách, které se týkají zpracování vizi, misí, poslání, strategických cílů, rozpracování strategických cílů do úrovně taktické a operační a frekvence opakování metod strategických analýz. Avšak více, než 91 % podniků má strategický plán do roku 2020, příp. 2030 (78,3 % za celkový soubor) a ¾ podniků zpracovávají i dílčí útvarové strategie (65 % za celkový soubor). Poznatky z provedených strategických analýz uplatňují v praxi více než 95 % podniků.

Z hlediska plánování téměř 55 % podniků připravuje jenom jednu variantu strategického plánu, avšak je tento ukazatel má velkou variabilitu. V zaměření strategie se 54,2 % podniků orientuje na odlišení od konkurentů, avšak je v této skupině i podniky, které uplatňují strategii nízkých nákladů.

Graf 17 Rozdělení podniků druhého shluku dle velikosti



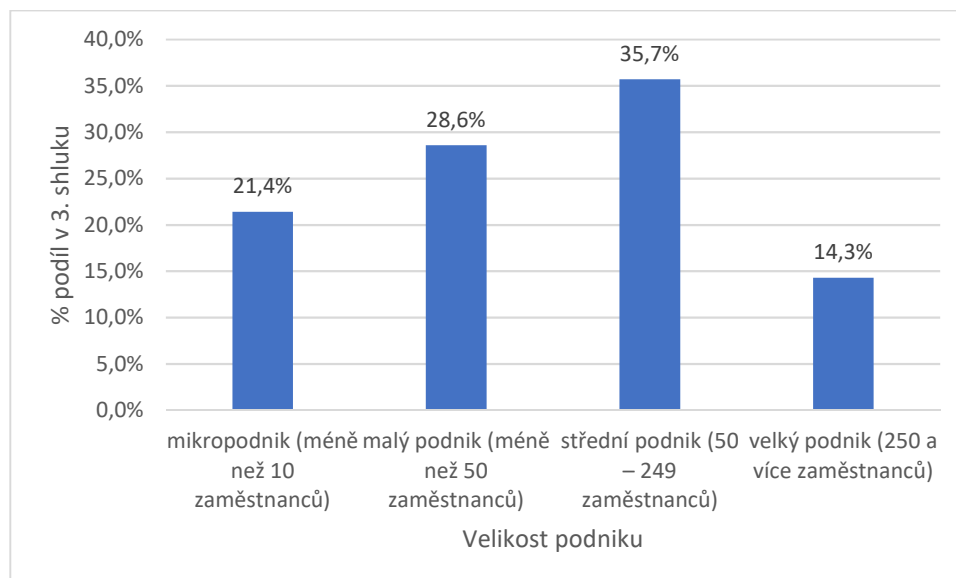
Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

79,2 % podniků ve druhém shluku spojují prudký vývoj změn v prostředí s nutností změn strategie (68,3 % v celkovém souboru) a 58,3 % podniků provedlo nějaká opatření v reakci na krizi v roce 2008 (31,7 % podniků z výběrového souboru). Konečně se 3/4 podniků této skupiny řídí odvětvovým pojetím strategie (proti 60 % z celkového souboru).

Třetí shluk

Třetí shluk je zastoupen 14 podniky, které lze charakterizovat jako nacházející pod velkým vlivem subjektů mikroprostředí a které zároveň nejsou schopny potlačit své podnikatelské prostředí stejným způsobem. Z představených v tabulce č. 2 údajů lze usuzovat, že se může jednat o velkoobchodní podniky nebo výrobce a dodavatele specializovaného zboží, neboť je vidět důležitá úloha distribučních cest a spolupráce s obchodními partnery. Ve třetím shluku je 78,6 % podniků poskytují služby a 21,4 % se zabývají výrobou. Největší zastoupení mají střední podniky (35,7 %), na druhém místě se umístily malé podniky s 28,6 % případů, nejmenší podíl mají velké podniky s 14,3 % (viz Graf 18). Počet stupňů řízení přibližně odpovídá rozložení četností dle velikosti.

Graf 18 Rozdělení podniků třetího shluku dle velikosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Z hlediska zpracování strategie ve třetí skupině mají strategický plán do roku 2020 o téměř 7 % podniků méně (71,4 % podniků ve třetím shluku), avšak rozpracovávají celopodnikovou strategii do dílčích 78,6 % podniků proti 65 % respondentů v celkovém souboru. Podobné chování se naznačuje i části rozpracování strategie do taktické a operační úrovně. Zabývají se tím ve třetí skupině o 11 % více podniků, než bylo zjištěno při zkoumání celkového souboru (53,3 %). Také lze říct, že jenom přibližně každý třetí podnik ve třetím shluku využívá poznatky z analýz a v části provedení analýz se častěji, než v celkovém výběrovém souboru vyskytují odpovědi „půlročně“ (14,3 % proti 11,7 % za celkový soubor) a „podle potřeby“ (28,6 % proti 21,7 % za celkový soubor). Z hlediska počtu zpracovaných variant strategického plánu téměř 77 % podniků ze třetí skupiny zpracovává několik variant plánu (53,7 % v celkovém souboru).

V otázce zaměření strategie 50 % podniků se zaměřuje současně na odlišení od konkurentů a na nízké náklady a ještě 14,3 % na strategii nízkých nákladů. Jedná se o největší četností u nízkých nákladů mezi všemi zkoumanými shluky. Lze předpokládat, že přesně tato skupina se více orientuje na nízké náklady než jiné. Z hlediska pojetí strategie rozdělení na odvětvové a pojetí založené na vnitřním růstu je podobné celkovému výběrovému souboru. Prudké změny vnějšího prostředí považují za zásadní pro změnu strategie jenom 57 % podniků z třetího shluku oproti 68 % za celkový soubor, a jakákoliv opatření provedly o téměř 10 % podniků méně než ve výběrovém souboru.

5 Výsledky a diskuze

5.1 Vyhodnocení přístupů k strategickému řízení a plánování

První část shrnutí výsledků se týká vyhodnocení přístupů českých podniků k strategickému plánování na základě analýzy dat z dotazníkového šetření a ověření první výzkumní hypotézy.

Analýza struktury vzorku získaných dat ukázala, že rozdělení podniků podle zaměření přibližně odpovídá podílů primárního, sekundárního a terciárního sektorů v České republice. Nicméně vzorek neodráží skutečné rozdělení podniků podle velikosti. Hlavním důvodem toho je získání vzorku pomocí prostého náhodného výběru z většího souboru dat projektu dotazníkového šetření. Řešením by mohlo být využití stratifikace a naplnění tzv. „strat“ podle předem stanovených kritérií (velikost, zaměření, kraj apod.). Pro výzkum však bude potřeba získat data z velkého množství podniků, aby bylo možné naplnit cíle podobného výzkumu a uplatnit statistické metody pro ověření hypotéz.

Celkem bylo prokázáno, že pro české podniky je strategie nezbytnou součástí plánování dlouhodobého vývoje a řízení podniku. Téměř 80 % dotazovaných podniků má dlouhodobý, příp. strategický plán do roku 2020 nebo roku 2030. Tento údaj se dobře koresponduje i s jinými výzkumy, které probíhaly v České republice. Například při zkoumání 83 velkých podniků bylo zjištěno, že více, než 84 % respondentů má zpracovaný strategický plán (Straková, Váchal, 2018, s. 209). Výzkum autorky diplomové práce ukazuje, že je prokázána statistická závislost mezi velikostí podniku a tím, jestli podnik má dlouhodobý, příp. strategický plán. Tak, pravděpodobnost toho, že malý nebo mikropodnik má zpracovaný dlouhodobý plán do roku 2020 je o 10 % méně, než u středních nebo velkých podniků. Toto tvrzení se shoduje i s vytčením rozdílu v přístupech k strategickému řízení u podniků různých velikostí, naznačeným v teoretické části práce.

V rámci provedené literární rešerše bylo zjištěno, že existují různé pohledy na vymezení pojmů strategické řízení, strategické plánování a dlouhodobé plánování. Nicméně při výzkumu nebyl zdůrazněn rozdíl mezi strategickým a dlouhodobým plánem a v dotazníku se pojmy navzájem vyměňují. Ačkoliv nelze přesně zjistit, co respondenti pod strategickým, resp. dlouhodobým plánem představovali, při komentování výsledků se předpokládalo, že se jedná o strategický plán.

Velký podíl respondentů (83,3 %) odpověděli, že mají zpracovanou vizi, misi, resp. poslání a strategické cíle pro jednotlivé oblasti. Ve výzkumu velkých podniků Strakové, J. a Váchala, J. (2018, s. 209) podobný ukazatel byl na ještě větší úrovni – 91 %. Jinak by pro následující výzkumy bylo doporučením prozkoumat otázku rozpracování cílů pro jednotlivé oblasti podniku. Je známé, že strategické cíle vycházejí z vize, poslání a zaměření podniku. Avšak při strategickém plánování rozpracování cílů probíhá s ohledem na časový horizont a stanovené priority. Pak vize a poslání mají větší setrvačnost, než celopodnikové cíle a určitě ještě větší proměnlivost mají cíle pro konkrétní útvary.

Výše uvedené tvrzení se korespondují s tím, že jenom 53,3 % dotazovaných rozpracovávají vymezené strategické cíle, do taktické a operační úrovně. Avšak statisticky na zkoumaném vzorku nelze prokázat závislost mezi uvedenou skutečností a velikostí podniku. Lze předpokládat jak skutečnou existenci označené závislosti, tak i to, že formulování strategických cílů je v řádu podniků spojeno se spíše byrokratickou činností a nutností, a že strategické plánování je vzdáleno od reálného provozu. V této souvislosti lze připomenout model implementace strategie Henry Minzberga a jeho „plánované“ a „urgentní“ strategie (Hill, Schilling, Jones, 2017, s. 23-24).

Dle výsledků dotazníkového šetření lze tvrdit o vysokém zapojení řídicích pracovníků do procesu strategického plánování. V 55,3 % dotazovaných podniků se na zpracování strategických plánů podílelo celé vrcholové vedení a v 34 % podniků se do té činnosti zapojil i vlastník. Také bylo zjištěno, že při zpracování dílčích útvárových strategií nejvíce na tom pracují celé vrcholové vedení ve spolupráci s pracovníky střední řídicí úrovně (61,5 %). Avšak se tady vyskytuje případ, když v průměru v podniku z výběrového souboru se na zpracování dílčích strategií podílelo 1,4 řídicích orgánů. Lze předpokládat, že budou existovat různé kombinace spolupráce řídicích úrovní. Nicméně je vidět, že při zpracování jak celopodnikové, tak i dílčích strategie je nezastupitelná role vrchního řídicího patra, příp. vlastníka.

Z hlediska zpracování dílčích útvárových strategií bylo zjištěno, že nejpopulárnější dílčí strategie jsou finanční (zpracovává ji 79,5 % podniků) a marketingová (zpracovává ji 66,7 % podniků). Lze říci, že jsou to očekávané výsledky. Z teoretických východisek plyne, že v útvárových neboli funkčních strategiích podnik určuje konkrétní přiřazení a využití zdrojů tak, aby vznikl základ pro rozvoj celofiremních strategií. V tomto smyslu plánování finančních zdrojů a marketingových aktivit je nezbytnou součástí moderních přístupů

k řízení podniků. Celkem dílčí strategie zpracovávají 2/3 podniků a z nichž průměrný podnik zpracovává tři dílčí strategie. Mezi vlastní odpovědi, které zaznamenávali respondenti, nejčastěji se vyskytovala odpověď „obchodní strategie“.

Na druhou stranu bylo zkoumáno, jakých podnikových oblastí se dotýká strategický plán, tzn. i když podnik nezpracovává dílčí strategie, je zřejmě, že dopad implementace strategického plánu se dotkne různých podnikových činností. Na tuto otázku odpovědělo téměř 92 % respondentů. Je vidět rozdělení, které může připomínat (i když přesně neopakuje) rozdělení na primární a podpůrné činnosti v modelu hodnotového řetězce (viz např. Magretta, 2012, s. 67-91). Tak, ve většině podniků se zavedení strategického plánu dotýká výroby, ekonomické, personální oblastí, marketingu a obchodu (od 85,5 do 90,9 % odpověděvších podniků). Druhá skupina zahrnuje podnikovou kulturu, řízení a vedení, inovace a technologickou oblast a označené oblasti se vyskytuje v odpovědích 61,8 až 69 % podniků.

V rámci dosažení cílů výzkumu bylo nutné zjistit i přístupy podniků k strategickým analýzám a vzhledem k tématu diplomové práce se nejvíce zajímalo o analýzu vnějšího prostředí. Tak, byly učeny nejvyužívanější metody analýzy vnějšího prostředí u podniků ve výběrovém souboru. Celkem minimálně jednu jakoukoliv analytickou metodu využívá 83 % podniků, přičemž průměrný podnik zpracovává čtyři metody. Mezi nejpopulárnější metody se umístily analýza konkurentu (zpracovává ji 78,4 % odpověděvších podniků), Brainstorming (62,7 %) a metoda scénářů (47,1 %). V podobném výzkumu (viz Straková, Váchal, 2018, s. 212) se metoda analýzy konkurentů také umístila na prvním místě (s četností cca 40 %) a na druhém místě je analýza konkurenci v odvětví (Porterův model pěti sil), kterou zpracovává přibližně 20 % podniků. Ve výzkumu v rámci diplomové práce Porterův model zpracovává 33,3 % podniků. Právě uplatnění těchto metod říká o tom, že podniky pozorně sledují aktivity subjektů svého mikroprostředí nebo odvětví.

Lze říci, že celkem tyto odpovědi byly pro autorku práce překvapivé. Například, malé zastoupení metody STEP – je poměrně dobře popsána v odborných zdrojích a často se doporučuje při zpracování strategických analýz. Avšak je známé, že se metoda STEP zaměřena na analýzu makroprostředí. Je možné, že část podniků především analyzuje své mikroprostředí, jak nejpodstatnější a vnímá makroprostředí jako stabilnější částí podnikového okolí. Pak se ve výsledku objevilo, že velké množství podniků zpracovává scénáře. Je zřejmě, že metoda scénářů klade velké požadavky na dovednosti řídicích

pracovníků nebo analytiků a to, že ji uplatňují v praxi více, než 40 % podniků zní dost překvapivě. Ve výzkumu Strakové, J. a Váchala, J. (2018, s. 212) tuto metodu využívá dvakrát menší podíl respondentů. Nicméně nelze přesně určit, jestli respondenti rozpracovávají scénáře do hloubky nebo jen určují náhled do budoucna.

V teoretických poznacích se doporučuje přistupovat k strategické analýze jako k průběžné činnosti. Avšak 55 % podniků z výběrového souboru provádí analýzy jenom jednou ročně. Ještě 22 % podniků analyzuje vnější nebo vnitřní prostředí dle potřeby. Mezi faktory, povzbuzující podnik na provedení strategických analýz respondenty uváděli vyskytování nových tržních příležitostí, nutnost sledování finančních ukazatelů, vývoj životního cyklu produktů, změny na trhu a v odvětví apod. Je vidět, že ve mnohých případech nutnost provedení strategických analýz je podmíněna zásahy vnějšího prostředí. Porovnání s výsledky výzkumu Strakové, J. a Váchala, J. (2018, s. 212) ukázalo, že podle autorů více, než 40 % podniků zpracovává strategické analýzy podle potřeby, avšak není jasno čím vznikají uvedené potřeby.

V odporných zdrojích se doporučuje vypracovat několik variant strategií (Fotr et al., 2017, s. 32; Zahradníčková, Vacík, 2014, s. 667) a následně uplatňovat přístupy k hodnocení nabídnutých variant (Tyll, 2014, s. 229). Při provedení výzkumu bylo zjištěno, že jenom necelých 49 % dotazovaných podniků zpracovává varianty strategického plánu. Z hlediska hodnocení variant průměrný podnik využívá dvě kritéria. Nejčastěji při hodnocení variant strategického plánu řídicí pracovníci zkoumají vhodnost varianty, tj. jestli strategický plán odpovídá podmínkám prostředí, ve kterém podnik působí (72,4 % odpověděvších podniků). 65,5 % podniku se orientuje na získání konkurenční výhody a 58,6 % podniků na nákladovost varianty. Ve více, než 48 % podniků hodnocení variant provádí celé vrcholové vedení. Dle názoru autorky diplomové práce tyto údaje říkají o dobrém praktickém uplatnění metod strategického řízení v těchto podnicích.

V rámci diplomové práce se měla být ověřena Hypotéza 1: „Významné změny v podnikovém prostředí jsou důležitým faktorem, který ovlivňuje volbu nových přístupů při projekci strategických plánů“. Pomocí analýzy dat ze získaných dotazníků lze říci, že se s tím tvrzením souhlasí 68,3 % podniků. Přičemž na výběrovém souboru nebyla prokázána statistická závislost tohoto tvrzení na velikosti podniku. Avšak na 5 % hladině významnosti byla prokázána závislost mezi tím, jestli respondenti souhlasili s tvrzením a tím, jestli zpracovávají dílčí strategie. Lze usuzovat, že předchozí závěry to také nepřímo potvrzují.

Například to, že podniky zpracovávají strategické analýzy vnějšího prostředí a při hodnocení variant strategie zkoumají vhodnost vůči podmínkám vnějšího prostředí apod. Bohužel velikost výběrového souboru a rozdělení četností nedovolují prozkoumat další možné závislosti, avšak lze to doporučit pro dílčí výzkumy v rámci tématu práce.

Z hlediska zaměření strategie se 45 % dotazovaných podniků zaměřuje na odlišení od konkurence, ještě necelých 42 % současně na odlišení od konkurentů a na strategii nízkých nákladů. Samotnou strategii nízkých nákladů uplatňují v praxi jenom 13 % dotazovaných. Lze zmínit, že rozdělení strategických zaměření se liší v různých výzkumech. Například, Krause, J. (2007, s. 115) uvádí stejnou hodnotu četnosti (13 %) pro podniky, uplatňující strategii nízkých nákladů, avšak u Strakové, J. a Váchala, J. (2018, s. 210) tuto strategii preferuje více než 30 % podniků. Autoři uvádějí, že v případě současného uplatnění strategií odlišení od konkurentů a nízkých nákladů podniky mohou využívat marketingové nástroje, zatímco samotná strategie nízkých nákladů vyžaduje implementaci inovací v podnikových procesech. Lze také zmínit, že byla statisticky ověřena závislost zpracování dílčích strategií na zaměření strategie podniků a nejvíce tuto závislost právě ovlivnila strategie nízkých nákladů.

60 % respondentů odpovědělo, že jejich celopodniková strategie odpovídá pojetí odvětvově zaměřeného podniku („struktura odvětví – chování podniku – výkonnost“), tzn. existuje příčinná souvislost mezi strukturou trhu, chováním podniku a jeho výkonností. Pak v 40 % podniků je základem strategie vnitřní potenciál růstu.

Uvedené údaje lze interpretovat ve spojení s předchozími závěry – české podniky považují vývoj změn vnějšího prostředí za důležitý pro projekci strategických plánů a nejvíce se orientují a sledují vývoj svého mikroprostředí nebo odvětvového okolí.

5.2 Vyhodnocení vnímání vzájemných interakcí podniku s mikroprostředím

Ve velkém množství výzkumů na téma strategické řízení jsou dle autorky diplomové práce opomenuty podstatné souvislosti podniku s jeho mikroprostředím. Ačkoliv se většina podniků zkoumá své nejbližší prostředí a uplatňuje odvětvově zaměřené strategie, lze předpokládat, že vzájemné interakce se subjekty podnikového mikroprostředí ovlivňují nejen strategické plány, ale i obchodní modely.

V rámci diplomové práce se řešily několik výzkumných otázek spojených s uvedeným tématem. Mezi zkoumané subjekty mikroprostředí byly zařazeny: konkurenti, dodavatelé, zákazníci, distributoři a obchodní partneři. Hodně modelů mikroprostředí, které jsou popsány v teoretické části práce právě vycházejí z podobného členění. Minimálně se do podstatného podnikového okolí (mikroprostředí) zařazují konkurenti, dodavatelé a zákazníci.

Prvním krokem se zkoumala intenzita vlivu subjektů mikroprostředí na podniky. Lze říci, že podniky z výběrového souboru pocíťují významný nebo velmi významný vliv ze strany subjektů mikroprostředí, přičemž největší intenzitu vykazují segmenty zákazníků a konkurentů. Předpoklad, že existuje závislost mezi vnímanou intenzitou vlivu ze strany jednotlivých subjektů mikroprostředí a velikostí podniku byla statisticky ověřena jenom u skupiny zákazníků a byla odhalena pozitivní korelace. Z tohoto plyne, že větší podniky pocíťují významnější intenzitu vlivu ze strany zákazníků než menší podniky. Tudíž z ekonomického hlediska i když malý podnik je závislý na existenci zákazníků, kteří pomáhají mu přežít a rozvíjet se, pro velký podnik je mnohým důležitější zákaznická základna, její rozměr a vyjednávací síla. Také se vyjednávací síla zákazníků je spojená s podílem velkých významných zákazníků, které mohou mít zásadní vliv na strategické postavení podniku.

Prověrování vlivu v opačném směru, tzn. schopnosti podniku ovlivnit subjekty svého mikroprostředí, ukázalo, že největší schopnost podniky vykazují ve vlivu na zákaznický segment. Celkem podniky jsou schopny ovlivnit své mikroprostředí, avšak tato schopnost je spíše malá a za celkový výběrový soubor neodpovídá intenzitě vlivu ze strany mikroprostředí. Pomocí statistických metod byla ověřena významná závislost se slabou pozitivní korelací mezi velikostí podniku a schopností podniku ovlivnit subjekty mikroprostředí u skupiny dodavatelů. Lze říci, že se zvyšující se velikostí podniku roste jeho vyjednávací síla vůči dodavatelům. Toto tvrzení je v souladu s praxí – čím je podnik větší, tím pravděpodobněji má větší nákupy potřebných zdrojů a tím jeho vyjednávací síla za stejných podmínek bude růst.

Zvláštní povahu vykazují interakce mezi podnikem a distributory. Zde se v obou případech vyskytuje velká variabilita hodnot a malá koncentrace. Lze předpokládat, že část podniků ve výběrovém souboru nemají distribuční kanály.

Analýza závislostí párů „intenzita vlivu – schopnost podniku ovlivnit“ pro každý subjekt mikroprostředí zvláště ukazuje na přítomnost symetrické pozitivní korelaci ve skupinách. Výjimkou je skupina zákazníků, u kterých označená závislost není. Naopak největší síla závislosti je prokázána u distributorů – větší intenzita vlivu ze strany distributorů odpovídá větší schopnosti podniku je zpátečně ovlivnit.

Z ekonomického hlediska analýza dovoluje udělat závěr, že české podniky pozitivně hodnotí své schopnosti reakcí na interakci s mikroprostředím. I když to vnímání je zcela subjektivní, to, že podnik může reagovat na změny podnikového okolí, ukazuje na pozitivní podnikatelské prostředí v České republice.

Základní premisou diplomové práce (a zároveň výzkumnou hypotézou) byla možnost klasifikací podniků dle jejich vnímání vzájemných interakcí se subjekty mikroprostředí. Pro ověření hypotézy autorka diplomové práce uplatnila shlukovou statistickou metodu. Výběrový soubor podniků byl rozdělen do pěti skupin a následně byly zkoumány tři skupiny podniků. Testování rozdílů ve skupinové variabilitě ukázalo, že proměnnými, které neměly vliv na rozdělení podniků do skupin jsou intenzita vlivu konkurentů a intenzita vlivu zákazníků. Tím byla ověřena hypotéza č. 2 o možnosti klasifikovat podniky podle jejich vnímání vzájemných interakcí se subjekty mikroprostředí.

Dílní testy byly zaměřeny na odhalení možné souvislosti mezi rozdělením výběrového souboru podniků do shluku a velikostí, příp. zaměřením podniků. Statisticky bylo ověřeno, že jednotlivé shluky se významně neliší, tzn. v jednotlivých shlucích jsou zastoupeny podniky různé velikosti a různého zaměření. Tím byla ověřena hypotéza č. 3, že rozdíl v komplexním vnímání interakcí s mikroprostředím není ovlivněn zaměřením nebo velikostí podniku.

Samotné skupiny nebo shluky podniků lze byly popsány pomocí analýzy průměrů a vyskytování určitých vlastností v procesu strategického plánování.

První skupina (16 podniků) je charakterizována mírnou schopností ovlivnit subjekty mikroprostředí a vysokým tlakem ze strany mikroprostředí. Navíc se zde vyskytují nejmenší hodnoty, ukazující na interakce s distributory. Taková situace může říct o neexistenci distribučních kanálů nebo velice omezenou distribuci. Dále tuto skupinu podniků lze popsat z hlediska přiměřené intenzity vlivu ze strany dodavatelů a obchodních partnerů. Lze předpokládat, že podniky z první skupiny nakupují na trhu více standardizované zboží a služby a nejsou tak závislé na vyjednávací síle dodavatelů a obchodních partnerů. Autorka

diplomové práce zastává názor, že do prvního shluku mohly být zařazeny podniky poskytující služby koncovým zákazníkům nebo podniky s vysokým podílem intelektuálního kapitálu.

Analýza dotazníků podniků z první skupiny ukázala celkovou shodu chování podniků v části realizací procesu strategického plánování s výběrovým souborem. Rozdíl je v tom, že tyto podniky mnohým méně rozpracovávají dílčí strategie a že nějaká opatření na krizi v roce 2008příp. 2009 provedl jen každý čtvrtý podnik. Nicméně využitá zaměření a pojetí strategií jsou více vyvážená než v celkovém souboru. Autorka se domnívá, že podobné výkyvy mohou být způsobeny velkým zastoupením ve skupině malých a mikropodniků. Na druhou stranu, podobná situace je více podobná skutečnosti v českém hospodářství a uvedený model by mohl být ověřen na větším vzorku a lze předpokládat, že zkoumanou skupinu bude možné rozdělit na další shluky.

Druhy shluk zastupují 24 podniky a lze je charakterizovat jako skupinu s velkou schopností ovlivnit své mikroprostředí. I když se tyto podniky sami nacházejí pod tlakem, mají velkou vyjednávací sílu vůči jiným subjektům. Druhá skupina vykazuje existenci dobře rozpracovaných procesu v části strategického řízení – více než 91 % podniků má strategický plán, 75 % připravuje dílčí strategie a poznatky ze strategických analýz uplatňuje až 95 % podniků. V části strategie se druhá skupina primárně zaměřuje na odlišení od konkurentů a odpovídá odvětvovému zaměření. Téměř 80 % podniků spojuje považuje vývoj změn v prostředí s nutností provedení změn v projekci strategických plánů a více než polovina provedli nějaká opatření v reakci v krizi v roce 2008. Autorka diplomové práce zastává názoru uplatnění popsaného modelu na dynamičtějších konkurenčních trzích. I když nebyla prokázána statistická závislost mezi zařazením do shluků a velikosti podniků, podniky ze druhého shluku jsou buď větší, nebo mají velké konkurenční výhody ve svém odvětví.

Podniky ve třetím shluku (14 podniků) jsou pod velkým vlivem svého mikroprostředí a nejsou schopny ovlivnit mikroprostředí odpovídajícím způsobem. Pro ně jsou důležité distribuční cesty a spolupráce s obchodními partnery. Dle autorky diplomové práce projevují spíše pragmatičtější a racionálnější chování z hlediska využití podnikových zdrojů. I když strategický plán v této skupině mají o 7 % podniků méně než v celkovém souboru, tyto podniky mnohým častěji zpracovávají dílčí strategie a převádí strategické cíle do taktické a operační úrovně. Úloha strategických analýz je v této skupině využita poměrně málo – přibližně jenom každý třetí podnik využívá poznatky ze strategických analýz

a analýzy se provádějí půlročně nebo podle potřeby. Z hlediska počtu variant, tyto podniky se přikloňují k variantnímu přístupu v strategickém plánování. Také lze říci, že přesně tato skupina vykazuje větší podíl zaměření strategie na nízké náklady a orientaci na potenciál vnitřního růstu. Změny v okolí považují za podnět ke změně projekcí strategických plánů jenom 57 % podniků a nějaká opatření v reakci na krizi v roce 2008 provedli o 10 % podniků méně než za celý výběrový soubor. Autorka diplomové práce se domnívá, že i když se podniky v této skupině méně analyzují podnikové prostředí, nástroje strategického řízení pro ně mají velký význam. Jinak lze dodat, že pravděpodobně tyto podniky se orientují na analýzu vnitropodnikových zdrojů. Autorka diplomové práci se zastává názoru, že by se mohlo jednat o velkoobchod nebo výrobce a dodavatele specializovaného zboží.

Vzhledem k malému vzorku a nemožnosti uplatnit statistické metody pro ověření závislosti rozdělení do shluků a přístupy k strategickému plánování, doporučuje se ověřit nabídnutý model na větším souboru podniků. Nicméně autorka diplomové práce se zastává názoru, že při popisné analýze byly prokázány vlastnosti jednotlivých skupin podniku, a navíc byly nabídnuty možné obchodní modely pro každou skupinu podniku. Tím lze považovat za ověřenou výzkumní hypotézu č.4: „Lze vyjádřit vlastnosti přístupů ke strategickému plánování u různých skupin českých podniků, které vykazují odlišná vnímání vzájemných interakcí se subjekty mikroprostředí“.

Na závěr diskuze lze zmínit hlavní omezení, se kterými se autorka setkala při zpracování výzkumu a které ovlivnily výsledky práce. Hlavními omezeními jsou struktura vzorků a počet podniků ve výběrovém souboru. Doporučuje se ověřit výsledky práce na větším stratifikovaném souboru a tím se pravděpodobně dostat do detailnější analýzy závislostí mezi rozdělením podniků do skupin a jednotlivými proměnnými. 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.

Doporučením pro dílčí výzkumy by v rámci označeného tématu bylo soustředění na spojení strategie a výkonnosti podniků a také zkoumání uplatnění strategických přístupů v podnicích s různými obchodními modely.

6 Závěr

Tématem diplomové práce je analýza vlivu mikroprostředí na strategické plánování v českých podnicích, přičemž vliv mikroprostředí byl zkoumán z hlediska vzájemných interakcí podniku a hlavních subjektů jeho mikroprostředí – konkurentů, dodavatelů, zákazníků, distributorů a obchodních partnerů. Hlavním cílem práce bylo na základě výběrového šetření českých podniků zhodnotit závislost strategického plánování na vnímání subjektů mikroprostředí. Realizace dílčích cílů spočívala v kritickém porovnání teoretických přístupů ke strategickému řízení, vymezení pojmů včetně strategického plánování a mikroprostředí, zhodnocení dosavadních přístupů českých podniků ke strategickému plánování, ověření možnosti klasifikace souborů podniků do skupin s určitými vlastnostmi a zhodnocení přístupů ke strategickému plánování v nalezených skupinách.

První dílčí cíle byly naplněny v teoretické části diplomové práce, která představila základní přístupy a vymezila klíčové pojmy z oblasti strategického řízení. Provedená literární rešerše poskytla poznatky z tématu strategického plánování a také byly vymezeny pohledy na podnikové okolí s důrazem na mikroprostředí. 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. Realizace hlavního cíle práce a ověření výzkumných hypotéz bylo realizováno na základě analýzy dat z dotazníkového šetření 60 českých podniků. Samotná analýza probíhala pomocí skupiny statistických metod (rozdělení četnosti, statistické odhady, testování statistických hypotéz, analýzy četností a závislostí a metody vícerozměrné statistické klasifikace).

Bylo potvrzeno, že proces zpracování strategie s větší pravděpodobností lze očekávat ve středních nebo velkých podnicích. Také má většina podniků 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. Také v tomto je poměrně důležitá i funkce vlastníků. Avšak při zpracování útvarových strategií podniky realizují tuto činnost prostřednictvím spolupráce vrcholových řídicích pracovníků s vedením útvarů. Při zpracování útvarových strategií se

podniky nejvíce zabývají finančními a marketingovými strategiemi. 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. Také byla nalezena skutečnost, že v části zpracování analýz, uplatnění poznatků z analýz a zpracování variant strategických plánů je ve výběrovém souboru velká variabilita.

Hlavní částí praktického výzkumu bylo zkoumání vnímání vzájemných interakcí podniků a subjektů mikroprostředí. Mezi zkoumané subjekty mikroprostředí byli zařazeni konkurenti, dodavatelé, zákazníci, distributoři a obchodní partneři. 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. Pro tyto účely byla využita shluková statistická metoda. 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 jak z hlediska jejich vnímání mikroprostředí, tak i z hlediska přístupu ke strategickému plánování. 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.

7 Seznam použitých zdrojů

- BESANKO, David, 2013. Economics of strategy. 6th ed. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-1-118-31918-5.
- CAMPBELL, David, STONEHOUSE, George, HOUSTON, Bill, 2002. Business strategy: an introduction. 2nd. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0750655690;9780750655699
- DAVID, Fred R., c2011. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612098-8.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 2000. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1021-X.
- 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, SOUČEK, Ivan, 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří, et al. 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- 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.
- GRASSEOVÁ, Monika, ed., 2013. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, MATHAUSER, Milan, VALSA, Ondřej, 2013. Business strategie: krok za krokem. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 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.

- HINDLS, Richard, HRONOVÁ, Stanislava, SEGER, Jan, FISCHER, Jakub, 2007. Statistika pro ekonomy. 8. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-808-6946-436.
- HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt, 2017. Teorie řízení organizačních systémů. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2768-9.
- 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.
- KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2005. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9847-9.
- KOTTER, John P., 2015. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
- KOURDI, Jeremy, 2011. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KOVÁŘ, František, 2008. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.
- KROGERUS, Mikael, TSCHÄPPELER, Roman, 2018. Kniha rozhodnutí: 50 grafických modelů pro strategické rozhodování. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1311-6.
- MAGRETTA, Joan, 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MELOUN, Milan, MILITKÝ, Jiří, HILL, Martin 2017. Statistická analýza vícerozměrných dat v příkladech. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3618-4.
- PORTER, Michael E., 1994. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, HÚSEK, Dušan, SNÁŠEL, Václav, 2007. Shluková analýza dat. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-26-9.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. Analýza dat z dotazníkových šetření. (Čtvrté přepracované vydání). Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-9065-948-3.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SVATOŠOVÁ, Libuše, KÁBA, Bohumil, 2008. Statistické metody II. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1736-9.

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.

VEBER, Jaromír, 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. ISBN 978-80-7261-200-0.

Elektronické zdroje

5 Important Classification of Business Environment, 2019. In: Money Matters: All Management Articles [online]. Money Matters [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://accountlearning.com/5-important-classification-business-environment/>

ČSÚ [Český statistický úřad]. Počet registrovaných ekonomických subjektů stav k 31.12.. Organizační statistika [online], 2019a. Poslední změna 20. 3. 2019. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni_statistika

ČSÚ [Český statistický úřad]. Ekonomické subjekty podle převažující činnosti CZ-NACE stav k 31.12. Organizační statistika [online], 2019b Poslední změna 20. 3. 2019. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni_statistika

HILL Ch. W. L., Schilling M. A. a Jones, G. R., 2017. Strategic Management - An Integrated Approach. 12th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason. ISBN 978-13-055-0227-7 [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=Qy8aCgAAQBAJ>

HOŠKOVÁ, Pavla, JINDROVÁ, Andrea, PROCHÁZKOVÁ, Radka, 2014. Statistika v manažerské a obchodní praxi: Základní metody a postupy řešení v programu Statistica. Skripta ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra statistiky Praha [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://moodle.czu.cz/>

KRAUSE, Josef, 2007. Strategie podniku v kontextu současného vývoje. Disertační práce. VŠE v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Helena Sedláčková, CSc. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/eid/3336>

KUBÍK, Josef, 2014. Analýza konkurenčního prostředí jako nástroj strategického managementu. *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. 8(19), 27-33 [cit. 2019-02-10].

Dostupné z:

https://dspace.vutbr.cz/xmlui/bitstream/handle/11012/35042/19_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LORENTZ, Harri, HILMOLA, Olli-Pekka, MALMSTEN, Jarmo, SRAI, Jagjit Singh 2016. Cluster analysis application for understanding SME manufacturing strategies. *Expert Systems with Applications*. 66, 176-188. DOI: 10.1016/j.eswa.2016.09.016. ISSN 09574174. Dostupné také z:

<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0957417416304948>

MELOUN, Milan, 2019. Metody klasifikace a shlukování: Výuková prezentace. In: *Academia.edu* [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z:

https://www.academia.edu/36608470/Metody_klasifikace_a_shlukov%C3%A1n%C3%AD

MOLNÁR, Zdeněk, STŘELKA, Jindřich, 2012. Competitive intelligence v malých a středních podnicích. *Informační management*. Technická univerzita v Liberci, 15(3), 156-170. Dostupné z:

http://www.ekonomie-management.cz/download/1379591074_9c86/2012_03+Competitive+intelligence+v+malych+a+strednich+podnicich.pdf

OLSON, Eric, SLATER, Stanley, HULT, Tomas, 2005. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65. [cit. 2019-01-14]. Dostupné z:

<http://www.jstor.org/stable/30162056>

OSTOS, Jhony, HINDERER, Henning, BRAVO, Edgardo, 2017. Relationship between the Business Environment and Business Strategy Types: Evidence in Peruvian Companies. *Universidad & Empresa* [online]. 19(32), 61-86 [cit. 2019-02-15]. ISSN 0124-4639. Dostupné z: <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187247578004/index.html>

PORTER, Michael E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

ŘEHÁK, Jan, ŘEHÁKOVÁ, Blanka, 1978. Analýza kontingenčních tabulek: rozlišení dvou základních typů úloh a znaménkové schéma. Sociologický Časopis [online]. 14(6), 619-631 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/41129332>

STRAKOVÁ, Jarmila, VÁCHAL, Jan, 2018. Situační analýza, strategické řízení a rozhodování podniků. Mladá Veda [online]. Presov: UNIVERSUM-EU, s.r.o, 2(6), 205-215 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z:

<http://ezproxy.techlib.cz/login?url=https://search.proquest.com/docview/2011213078?accountid=119841>

SUMER, Kerem, BAYRAKTAR, Cahit Ali, 2012. Business Strategies and Gaps in Porter's Typology: A Literature Review. Journal of Management Research [online]. 4(3), 100-119 [cit. 2019-03-27]. DOI: 10.5296/jmr.v4i3.1721. ISSN 1941-899X. Dostupné z: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/view/1721>

ŠVÁROVÁ, Monika, VRCHOTA, Jaroslav, 2014. Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy. Procedia Economics and Finance [online]. 12, 687-694 [cit. 2019-03-05]. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00394-3. ISSN 22125671. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2212567114003943>

WORTHINGTON, Ian a Chris BRITTON, 2006. The Business Environment. Pearson Education. [online]. [cit. 2019-03-01]. ISBN 9780273704249. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=bLWIKRjuwiYC>

ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka, VACÍK, Emil, 2014. Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning. Procedia Engineering [online]. 2014(69), 665-669 [cit. 2019-03-11]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.03.040>. ISSN 1877-7058. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705814002860>

8 Přílohy

Příloha 1 Dotazník	106
Příloha 10 Rozdělení četností proměnných v shlucích	138
Příloha 2 Datová matice	112
Příloha 3 Rozdělení četností dat, výstupy z IBM SPSS Statistics 25	113
Příloha 4 Míry polohy a variability	123
Příloha 5 Bodové a intervalové odhady	126
Příloha 6 Binomický test o shodě podílu, výstup z IBM SPSS Statistics 25	126
Příloha 7 Analýza závislostí, výstupy z IBM SPSS Statistics 25	127
Příloha 8 Shluková analýza, výstupy z IBM SPSS Statistics 25	134
Příloha 9 Kruskal – Walisův test meziskupinové variability, výstupy z IBM SPSS	138
Příloha 10 Rozdělení četností proměnných v shlucích	138

Příloha 1 Dotazník

Zvolené otázky z dotazníku k průzkumu podnikové strategie a podnikového vzdělávání

1. Zaměření podniku:

- výroba a průmysl
- služby
- primární sektor

2. Velikost podniku:

- mikropodnik (méně než 10 zaměstnanců)
- malý podnik (méně než 50 zaměstnanců)
- střední podnik (50–249 zaměstnanců)
- velký podnik (250 a více zaměstnanců)

3. Kolik stupňů řízení (rozsah řízení) má Váš podnik?

- jeden stupeň řízení
- dva stupně řízení
- tři stupně řízení
- čtyři a více stupňů řízení

4. Má Váš podnik zpracován plán dlouhodobého rozvoje podniku (strategický záměr podniku, resp. celopodnikovou strategii) do roku 2020, případně 2030?

- ano
- ne

5. Kdo se podílí na jeho zpracování?

- vlastník podniku
- celé vrcholové vedení podniku
- užší vrcholové vedení podniku

6. Má Váš podnik zpracovány dílčí strategie (dílčí dlouhodobé plány rozvoje podniku) na úrovni Vašich odborných útvarů / oddělení?

- ano (uveďte prosím jaké), např. výrobní, finanční
 - výrobní
 - finanční
 - personální
 - marketingová
 - vývoje a výzkumu
 - jiné (prosím uveďte)
- ne

7. Kdo se podílí na jejich zpracování?

- vlastník podniku
- celé vrcholové vedení podniku
- užší vrcholové vedení podniku
- vrcholové vedení podniku ve spolupráci se středním managementem
- střední management podniku

8. Máte zpracovanou vizi, misi, resp. poslání podniku a stanoveny strategické cíle pro jednotlivé oblasti Vašeho podniku? (Vize je budoucí představa o podniku, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout.) (Mise je konkretizace vize. Management odpovídá na otázky typu: V čem je podnik jedinečný? Kdo je jeho zákazníkem? Jaké výrobky a služby bude poskytovat? apod.)

- ano
- ne

9. Má-li Váš podnik vymezeny strategické cíle, jsou rozpracovány i do úrovně taktické (na úrovni útvarů / oddělení) a operativní (místo vlastní výroby)?

- ano
- ne

10. Jaké strategické metody / analýzy pro vypracování dlouhodobého rozvoje podniku zpracováváte? Metody / analýzy pro hodnocení vnějšího prostředí podniku:

- STEP analýza (zkoumá faktory, které ovlivňují podnik z jeho bezprostředního okolí)

- Scénáře (predikce vývoje vnějšího prostředí podniku)
- Analýza konkurentů
- Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil
- Strategické mapy
- Analýza atraktivity odvětví
- Strategické hodiny
- Analýza životního cyklu oboru
- Analýza zájmových skupin
- Analýza ekonomických charakteristik odvětví
- Analýza hybných sil v odvětví
- Delfská metoda
- Brainstorming
- Metoda expertů
- jiná prognostická metoda (prosím uveďte jaké)
- aj. (prosím uveďte jaké)

11. Zpracovává-li Váš podnik některé z výše uvedených metod / analýz, věnují se této problematice:

- interní pracovníci podniku
- externí poradenské firmy
- aj. (prosím uveďte jaké)

12. Využívá Váš podnik pro zpracování dlouhodobého plánu rozvoje podniku poznatků z provedených analýz, pakliže je zpracovává?

- ano
- ne

13. Jak často vyžívané metody opakujete? (odpovězte prosím na tuto otázku v případě, že některé z výše uvedených metod využíváte)

- jednou ročně
- půlročně
- podle potřeby (uveďte prosím konkrétně v jakém případě)

14. Při přípravě dlouhodobého plánu rozvoje (strategického záměru podniku, resp. celopodnikové strategie) zpracováváte:

- variantní návrhy plánu
- pouze 1 variantu návrhu plánu

15. V případě že zpracováváte variantní návrhy plánu dlouhodobého rozvoje Vašeho podniku, uveďte prosím kritéria hodnocení variant návrhů plánů / plánu dlouhodobého rozvoje podniku:

- nákladovost varianty
- získání konkurenční výhody
- vhodnost varianty (varianta odpovídá podmínkám prostředí, ve kterém Váš podnik působí)
- přijatelnost vůči relevantním zájmovým skupinám
- aj, prosím uveďte jaké

16. Kdo se podílí na tvorbě hodnocení variant plánu dlouhodobého rozvoje Vašeho podniku?

- vlastník
- celé vrcholové vedení podniku
- užší vrcholové vedení podniku
- vrcholové vedení podniku včetně středního managementu

17. Jakým způsobem je projednán dlouhodobý rozvojový plán Vašeho podniku?

- na společných schůzích a jednáních všech zaměstnanců Vašeho podniku
- prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých úrovní řízení
- prostřednictvím vnitřního informačního podnikového systému

18. Jakých oblastí podniku se dotýká zavedení dlouhodobého plánu rozvoje celého podniku? Uveďte prosím i intenzitu vlivu změny.

Oblast podniku	Intenzita vlivu změny			
<i>X – označte prosím křížkem, vybranou oblast podniku, které se dotýká zavedení dlouhodobého rozvoje podniku (celopodniková strategie)</i>	<i>Jaký vliv má zavedení dlouhodobého plánu rozvoje podniku na dané oblasti podniku? (prosím zakroužkujte)</i>			
	<i>0 – žádný vliv</i>			
	<i>1 – malý vliv</i>			
	<i>2 – významný vliv</i>			
	<i>3 – velmi významný vliv</i>			
oblast výroby (služeb) (výrobní portfolio, kvalita, ...)	0	1	2	3
oblast ekonomická (výkonnost, efektivita, nákladovost, rentabilita, ...)	0	1	2	3
oblast marketingu a obchodu	0	1	2	3
oblast technologická (úroveň technologií, strojů, zařízení, vědeckotechnický rozvoj)	0	1	2	3
oblast personální (kvalifikační, profesní a věková úroveň zaměstnanců, motivace, vzdělávání zaměstnanců, sociální zázemí zaměstnanců, ...)	0	1	2	3
oblast inovací	0	1	2	3
oblast řízení a vedení (styl řízení, metody řízení a vedení)	0	1	2	3
oblast podnikové kultury	0	1	2	3

19. Vaše celopodniková strategie (dlouhodobý záměr rozvoje podniku) je zaměřena:

- na nízké náklady (přijatelná užitná hodnota pro zákazníky s nižšími náklady)
- na odlišení se od svých konkurentů, tzn. vytvořením jedinečného, unikátního produktu / služby (vyšší užitná hodnota pro zákazníky s vyššími náklady)
- současně na nízké náklady i odlišení se

20. Považujete prudký vývoj změn ve vnějším prostředí za natolik zásadní, aby vyžadoval volbu nových přístupů při řízení podniků, resp. při projekci dlouhodobých plánů rozvoje podniků?

- ano
- ne

21. Provedli jste nějaká opatření v reakci na krizi 2008/2009?

- ano
- ne

Pokud odpovíte ano, prosím uveďte, velmi krátce o jaká opatření se jednalo

22. Za Váš podnik analyzujte blízké prostředí mající vliv na Váš podnik, a to jednak z hlediska intenzity vlivu blízkého prostředí podniku a schopnosti Vašeho podniku ovlivnit toto prostředí, posuzování současného stavu blízkého prostředí Vašeho podniku.

Blízké okolí podniku (výčet)	Intenzita vlivu blízkého okolí na Váš podnik <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice vliv blízkého okolí na Váš podnik. (prosím zakroužkujte)</i> <i>0 – žádný vliv, 1 – malý vliv, 2 – významný vliv, 3 – velmi významný vliv</i>				Schopnost podniku ovlivnit blízké okolí Vašeho podniku <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice schopnost podniku ovlivnit blízké okolí Vašeho podniku. (prosím zakroužkujte) 1 – bez schopnosti vlivu, 2 – malá schopnost podniku, 3 – vysoká schopnost podniku</i>		
konkurenti	0	1	2	3	0	1	2
dodavatelé	0	1	2	3	0	1	2
zákazníci	0	1	2	3	0	1	2
distributoři	0	1	2	3	0	1	2
obchodní partneři	0	1	2	3	0	1	2

23. Vaše celopodniková strategie (dlouhodobý plán /záměr rozvoje podniku) odpovídá:

- pojetí odvětvově zaměřeného podniku - „struktura odvětví – chování podniku – výkonnost“ (existuje příčinná souvislost mezi strukturou trhu, chováním podniku a jeho výkonností)
- pojetí, které je založeno na vnitřním růstu podniku.

Příloha 2 Datová matice

File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Extensions Window Help											
	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	id	Numeric	23	0	ID	None	None	5	Right	Nominal	Input
2	zamereni	Numeric	19	0	Zaměření podniku	{1. výroba a ...	None	9	Right	Nominal	Input
3	velikost	Numeric	40	0	Velikost podniku	{1. mikropro...	None	10	Right	Ordinal	Input
4	pocetstriz	Numeric	40	0	Počet stupňů řízení	{1. jeden st...	None	16	Right	Ordinal	Input
5	plan2020	Numeric	40	0	Strategický plán do roku 2020/2030	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
6	plan2020kdovlast	Numeric	40	0	SP zpracování - vlastník	{0. ne}...	None	13	Right	Nominal	Input
7	plan2020kdocevrch	Numeric	40	0	SP zpracování - celé vrcholové vedení	{0. ne}...	None	14	Right	Nominal	Input
8	plan2020kdouzvrch	Numeric	40	0	SP zpracování - užší vrcholové vedení	{0. ne}...	None	15	Right	Nominal	Input
9	stratdlici	Numeric	40	0	Dílčí strategie na úrovni útvarů	{0. ne}...	None	8	Right	Nominal	Input
10	stratdlicnyvr	Numeric	40	0	Dílčí strategie na úrovni útvarů - výrobní	{0. ne}...	None	9	Right	Nominal	Input
11	stratdlicfin	Numeric	40	0	Dílčí strategie na úrovni útvarů - finanční	{0. ne}...	None	9	Right	Nominal	Input
12	stratdlicpers	Numeric	40	0	Dílčí strategie na úrovni útvarů - personální	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
13	stratdlicmark	Numeric	40	0	Dílčí strategie na úrovni útvarů - marketingová	{0. ne}...	None	11	Right	Nominal	Input
14	stratdlicnav	Numeric	40	0	Dílčí strategie na úrovni útvarů - vývoje a výzkumu	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
15	stratdlicjinazez	String	101	0	Dílčí strategie na úrovni útvarů - jiné - uveďte	None	None	14	Left	Nominal	Input
16	stratdlicjine	Numeric	40	0	Dílčí strategie na úrovni útvarů - jiné	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
17	stratdlicdovlast	Numeric	40	0	Dílčí strategie zpracování - vlastník	{0. ne}...	None	13	Right	Nominal	Input
18	stratdlicdocolved	Numeric	40	0	Dílčí strategie zpracování - celé vrcholové vedení	{0. ne}...	None	13	Right	Nominal	Input
19	stratdlicdoudved	Numeric	40	0	Dílčí strategie zpracování - užší vrcholové vedení	{0. ne}...	None	13	Right	Nominal	Input
20	stratdlicdodovman	Numeric	40	0	Dílčí strategie zpracování - vrcholové vedení ve spol...	{0. ne}...	None	15	Right	Nominal	Input
21	stratdlicdostredman	Numeric	40	0	Dílčí strategie zpracování - střední management	{0. ne}...	None	16	Right	Nominal	Input
22	vize	Numeric	40	0	Vize/mise/poslání/strategické cíle pro jednotlivé obl...	{0. ne}...	None	7	Right	Nominal	Input
23	stratclie	Numeric	40	0	Strategické cíle jsou rozpracovány do úrovně takti...	{0. ne}...	None	9	Right	Nominal	Input
24	stratmetstep	Numeric	40	0	Metoda STEP	{0. ne}...	None	12	Right	Nominal	Input
25	stratmetscen	Numeric	40	0	Metoda Scénáře	{0. ne}...	None	11	Right	Nominal	Input
26	stratmetak	Numeric	40	0	Metoda Analýza konkurentů	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
27	stratmetporter	Numeric	40	0	Metoda Analýza konkurence v odvětví - Porterův m...	{0. ne}...	None	11	Right	Nominal	Input
28	stratmetmap	Numeric	40	0	Metoda Strategické mapy	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
29	stratmetao	Numeric	40	0	Metoda Analýza atraktivit odvětví	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
30	stratmethod	Numeric	40	0	Metoda Strategické hodiny	{0. ne}...	None	11	Right	Nominal	Input
31	stratmetzco	Numeric	40	0	Metoda Analýza životního cyklu oboru	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
32	stratmetzaz	Numeric	40	0	Metoda Analýza zájmových skupin	{0. ne}...	None	11	Right	Nominal	Input
33	stratmethso	Numeric	40	0	Metoda Analýza ekonomických charakteristik odv...	{0. ne}...	None	11	Right	Nominal	Input
34	stratmetdelif	Numeric	40	0	Metoda Analýza hybných sil v odvětví	{0. ne}...	None	11	Right	Nominal	Input
35	stratmetdelif	Numeric	40	0	Metoda Delfská metoda	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
36	stratmetbrs	Numeric	40	0	Metoda Brainstorming	{0. ne}...	None	10	Right	Nominal	Input
37	stratmetexper	Numeric	40	0	Metoda Metoda expertů	{0. ne}...	None	11	Right	Nominal	Input
38	stratmetjinezhazev	String	105	0	Jiná prognostická metoda (prosím uveďte jaká)	None	None	16	Left	Nominal	Input
39	stratmetjine2	Numeric	40	0	Jiná prognostická metoda	{0. ne}	None	12	Right	Nominal	Input

Příloha 3 Rozdělení četností dat, výstupy z IBM SPSS Statistics 25

Zaměření podniku					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	výroba a průmysl	17	28,3	28,3	28,3
	služby	42	70	70	98,3
	primární sektor	1	1,7	1,7	100
	Total	60	100	100	

Velikost podniku					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mikropodnik (méně než 10 zaměstnanců)	10	16,70%	16,7	16,7
	malý podnik (méně než 50 zaměstnanců)	10	16,70%	16,7	33,3
	střední podnik (50 – 249 zaměstnanců)	21	35,00%	35	68,3
	velký podnik (250 a více zaměstnanců)	19	31,70%	31,7	100
	Total	60	100,00 %	100	

Počet stupňů řízení					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jeden stupeň řízení	8	13,3	13,3	13,3
	dva stupně řízení	12	20	20	33,3
	tři stupně řízení	24	40	40	73,3
	čtyři a více stupňů řízení	16	26,7	26,7	100
	Total	60	100	100	

Strategický plán do roku 2020/2030					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	13	21,7	21,7	21,7
	ano	47	78,3	78,3	100
	Total	60	100	100	

Kdo zpracovává strategický plán \$zpracovstr Frequencies					
		Responses		Percent of Cases	
		N	Percent		
Kdo zpracovává strategický plán ^a	SP zpracování - vlastník	16	28,1%	34,0%	
	SP zpracování - celé vrcholové vedení	26	45,6%	55,3%	
	SP zpracování - užší vrcholové vedení	15	26,3%	31,9%	
Total		57	100,0%	121,3%	

Dílčí strategie na úrovni útvarů					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	21	35	35	35
	ano	39	65	65	100
	Total	60	100	100	

Dílčí strategie na úrovni útvarů \$utvarstrat Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Dílčí strategie na úrovni útvarů ^a	Dílčí strategie na úrovni útvarů - výrobní	17	14,2%	43,6%
	Dílčí strategie na úrovni útvarů - finanční	31	25,8%	79,5%
	Dílčí strategie na úrovni útvarů - personální	20	16,7%	51,3%
	Dílčí strategie na úrovni útvarů - marketingová	26	21,7%	66,7%
	Dílčí strategie na úrovni útvarů - vývoje a výzkumu	16	13,3%	41,0%
	Dílčí strategie na úrovni útvarů - jiné	10	8,3%	25,6%
Total		120	100,0%	307,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Kdo se podílel na zpracování útv. str. \$zpracovutvar Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Kdo se podílel na zpracování útv. str. ^a	Dílčí strategie zpracování - vlastník	9	15,8%	23,1%
	Dílčí strategie zpracování - celé vrcholové vedení	10	17,5%	25,6%
	Dílčí strategie zpracování - užší vrcholové vedení	12	21,1%	30,8%
	Dílčí strategie zpracování - vrcholové vedení ve spolupráci se středním managementem	24	42,1%	61,5%
	Dílčí strategie zpracování - střední management	2	3,5%	5,1%
Total		57	100,0%	146,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Vize/mise/poslání/srategické cíle pro jednotlivé oblasti podniku					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	10	16,7	16,7	16,7
	ano	50	83,3	83,3	100
	Total	60	100	100	

Strategické cíle jsou rozpracovány do úrovně taktické a operativní					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	28	46,7	46,7	46,7
	ano	32	53,3	53,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Metody analýzy vnějšího prostředí \$ metody Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Metody analýzy vnějšího prostředí ^a	Metoda STEP	18	8,70%	35,30%
	Metoda Scénáře	24	11,70%	47,10%
	Metoda Analýza konkurentů	40	19,40%	78,40%
	Metoda Analýza konkurence v odvětví - Porterův model pěti sil	17	8,30%	33,30%
	Metoda Strategické mapy	11	5,30%	21,60%
	Metoda Analýza atraktivity odvětví	10	4,90%	19,60%
	Metoda Strategické hodiny	2	1,00%	3,90%
	Metoda Analýza životního cyklu oboru	7	3,40%	13,70%
	Metoda Analýza zájmových skupin	9	4,40%	17,60%
	Metoda Analýza ekonomických charakteristik odvětví	18	8,70%	35,30%
	Metoda Analýza hybných sil v odvětví	4	1,90%	7,80%
	Metoda Delfská metoda	3	1,50%	5,90%
	Metoda Brainstorming	32	15,50%	62,70%
	Metoda Metoda expertů	8	3,90%	15,70%
	Jiná metoda	3	1,50%	5,90%
Total		206	100,00%	403,90%

Kdo zpracovává analýzy a strategie \$ zpracmet Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Kdo zpracovává analýzy a strategie ^a	Zpracování analýz a strategie - interní pracovníci	51	71,80%	98,10%
	Zpracování analýz a strategie - externí poradenské firmy	17	23,90%	32,70%
	Zpracování analýz a strategie - jiné	3	4,20%	5,80%
Total		71	100,00%	136,50%

Využití poznatků z provedených analýz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	9	15,0	15,8	15,8
	ano	48	80,0	84,2	100,0
	Total	57	95,0	100,0	
Missing	System	3	5,0		
Total		60	100,0		

Opakování metod					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jednou ročně	33	55,0	62,3	62,3
	půlročně	7	11,7	13,2	75,5
	podle potřeby	13	21,7	24,5	100,0
	Total	53	88,3	100,0	
Missing	System	7	11,7		
Total		60	100,0		

Počet variant strategie					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	variantní návrhy plánu	29	48,3	53,7	53,7
	pouze 1 variantu návrhu plánu	25	41,7	46,3	100,0
	Total	54	90,0	100,0	
Missing	System	6	10,0		
Total		60	100,0		

Kdo zpracovává hodnocení variant plánu \$zprachodn Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Kdo zpracovává hodnocení variant plánu ^a	Zpracovává hodnocení variant - vlastní	8	22,2%	27,6%
	Zpracovává hodnocení variant - celé vrcholové vedení	14	38,9%	48,3%
	Zpracovává hodnocení variant - užší vrcholové vedení	9	25,0%	31,0%
	Zpracovává hodnocení variant - vrcholové vedení včetně středního managementu	5	13,9%	17,2%
Total		36	100,0%	124,1%

Kritéria hodnocení variant plánu a Skriterhodn Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Kritéria hodnocení variant plánu ^a	Kritéria hodnocení variant - nákladovost varianty	17	25,8%	58,6%
	Kritéria hodnocení variant - získání konkurenční výhody	19	28,8%	65,5%
	Kritéria hodnocení variant - vhodnost varianty	21	31,8%	72,4%
	Kritéria hodnocení variant - přijatelnost vůči relevantním zájmovým skupinám	7	10,6%	24,1%
	Kritéria hodnocení variant - jiné	2	3,0%	6,9%
Total		66	100,0%	227,6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Jak se uskutečňuje projednávání plánu a Sprojednplan Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Jak se uskutečňuje projednávání plánu ^a	Projednání plánů - na společných schůzích a jednáních všech zaměstnanců Vašeho podniku	13	21,3%	24,5%
	Projednání plánů - prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých úrovní řízení	44	72,1%	83,0%
	Projednání plánů - prostřednictvím vnitřního informačního podnikového systému	4	6,6%	7,5%
Total		61	100,0%	115,1%

Strategický plán se dotýká oblastí a Splanoblasti Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Strategický plán se dotýká oblastí ^a	Strategický plán se dotýká - výroba (služby)	47	13,9%	85,5%
	Strategický plán se dotýká - ekonomická oblast	50	14,7%	90,9%
	Strategický plán se dotýká - marketing a obchod	48	14,2%	87,3%
	Strategický plán se dotýká - technologická oblast	36	10,6%	65,5%
	Strategický plán se dotýká - personální oblast	49	14,5%	89,1%
	Strategický plán se dotýká - inovace	38	11,2%	69,1%
	Strategický plán se dotýká - řízení a vedení	37	10,9%	67,3%
	Strategický plán se dotýká - podniková kultura	34	10,0%	61,8%
Total		339	100,0%	616,4%

Strategický plán se dotýká - výroba (služby) intenz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	malý vliv	3	5,0	6,4	6,4
	významný vliv	15	25,0	31,9	38,3
	velmi významný vliv	29	48,3	61,7	100,0
	Total	47	78,3	100,0	
Missing	System	13	21,7		
Total		60	100,0		

Strategický plán se dotýká - ekonomická oblast intenz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	malý vliv	4	6,7	8,0	8,0
	významný vliv	17	28,3	34,0	42,0
	velmi významný vliv	29	48,3	58,0	100,0
	Total	50	83,3	100,0	
Missing	System	10	16,7		
Total		60	100,0		

Strategický plán se dotýká - marketing a obchod intenz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	1	1,7	2,1	2,1
	malý vliv	9	15,0	18,8	20,8
	významný vliv	22	36,7	45,8	66,7
	velmi významný vliv	16	26,7	33,3	100,0
	Total	48	80,0	100,0	
Missing	System	12	20,0		
Total		60	100,0		

Strategický plán se dotýká - technologická oblast intenz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	2	3,3	5,6	5,6
	malý vliv	10	16,7	27,8	33,3
	významný vliv	14	23,3	38,9	72,2
	velmi významný vliv	10	16,7	27,8	100,0
	Total	36	60,0	100,0	
Missing	System	24	40,0		
Total		60	100,0		

Strategický plán se dotýká - personální oblast intenz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	2	3,3	4,1	4,1
	malý vliv	12	20,0	24,5	28,6
	významný vliv	24	40,0	49,0	77,6
	velmi významný vliv	11	18,3	22,4	100,0
	Total	49	81,7	100,0	
Missing	System	11	18,3		
Total		60	100,0		

Strategický plán se dotýká - inovace intenz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	5	8,3	12,5	12,5
	malý vliv	9	15,0	22,5	35,0
	významný vliv	18	30,0	45,0	80,0
	velmi významný vliv	8	13,3	20,0	100,0
	Total	40	66,7	100,0	
Missing	System	20	33,3		
Total		60	100,0		

Strategický plán se dotýká - řízení a vedení intenz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	4	6,7	10,8	10,8
	malý vliv	11	18,3	29,7	40,5
	významný vliv	18	30,0	48,6	89,2
	velmi významný vliv	4	6,7	10,8	100,0
	Total	37	61,7	100,0	
Missing	System	23	38,3		
Total		60	100,0		

Strategický plán se dotýká - podniková kultura intenz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	4	6,7	11,8	11,8
	malý vliv	11	18,3	32,4	44,1
	významný vliv	14	23,3	41,2	85,3
	velmi významný vliv	5	8,3	14,7	100,0
	Total	34	56,7	100,0	
Missing	System	26	43,3		
Total		60	100,0		

Zaměření strategie					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	na nízké náklady	8	13,3	13,3	13,3
	na odlišení se od svých konkurentů	27	45,0	45,0	58,3
	současně na nízké náklady i odlišení se	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Změny v prostředí - změny strategie					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	19	31,7	31,7	31,7
	ano	41	68,3	68,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Opatření v reakci na krizi 2008/2009					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	37	61,7	61,7	61,7
	ano	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Pojetí celopodnikové strategie					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pojetí odvětvově zaměřeného podniku	36	60,0	60,0	60,0
	pojetí, které je založeno na vnitřním růstu podniku	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Intenzita vlivu - konkurenti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	1	1,7	1,7	1,7
	malý vliv	4	6,7	6,7	8,3
	významný vliv	24	40,0	40,0	48,3
	velmi významný vliv	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Intenzita vlivu - dodavatelé					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	4	6,7	6,7	6,7
	malý vliv	6	10,0	10,0	16,7
	významný vliv	30	50,0	50,0	66,7
	velmi významný vliv	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Intenzita vlivu - zákazníci					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	1	1,7	1,7	1,7
	významný vliv	11	18,3	18,3	20,0
	velmi významný vliv	48	80,0	80,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Intenzita vlivu - distributoři					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	11	18,3	18,3	18,3
	malý vliv	20	33,3	33,3	51,7
	významný vliv	15	25,0	25,0	76,7
	velmi významný vliv	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Intenzita vlivu - obchodní partneři					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný vliv	2	3,3	3,3	3,3
	malý vliv	8	13,3	13,3	16,7
	významný vliv	30	50,0	50,0	66,7
	velmi významný vliv	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Schopnost podniku ovlivnit - konkurenti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bez schopnosti vlivu	7	11,7	11,7	11,7
	malá schopnost podniku	30	50,0	50,0	61,7
	vysoká schopnost podniku	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Schopnost podniku ovlivnit - dodavatelé					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bez schopnosti vlivu	11	18,3	18,3	18,3
	malá schopnost podniku	31	51,7	51,7	70,0
	vysoká schopnost podniku	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Schopnost podniku ovlivnit - zákazníci					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bez schopnosti vlivu	4	6,7	6,7	6,7
	malá schopnost podniku	26	43,3	43,3	50,0
	vysoká schopnost podniku	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Schopnost podniku ovlivnit - distributoři					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bez schopnosti vlivu	19	31,7	31,7	31,7
	malá schopnost podniku	28	46,7	46,7	78,3
	vysoká schopnost podniku	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Současný stav mikroprostředí Schopnost podniku ovlivnit - obchodní partneři					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bez schopnosti vlivu	6	10,0	10,0	10,0
	malá schopnost podniku	32	53,3	53,3	63,3
	vysoká schopnost podniku	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Příloha 4 Míry polohy a variability

Proměnná	Míry polohy	Míry variability
„zamereni“	$M_o = \text{„služby“}, P_{(M_o)} = 0,700$	$\sum p_i^2 = 0,598$ norm.nomvar = 0,831
„velikost“	$x_{(M_e)} = \text{„střední podnik“},$ $P_{(M_e)} = 0,683 \quad \tilde{x} = 3$	norm.dorvar = 0,770
„pocetstriz“	$x_{(M_e)} = \text{„tři stupně řízení“},$ $P_{(M_e)} = 0,733 \quad \tilde{x} = 3$	norm.dorvar = 0,710
„plan2020“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,783$	$\sum p_i^2 = 0,660$ norm.nomvar = 0,679
„plan2020kdovlast“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,659$	$\sum p_i^2 = 0,550$ norm.nomvar = 0,898
„plan2020kdocelvrch“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,553$	$\sum p_i^2 = 0,505$ norm.nomvar = 0,988
„plan2020kdouzvrch“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,681$	$\sum p_i^2 = 0,565$ norm.nomvar = 0,868
„stratdilci“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,650$	$\sum p_i^2 = 0,545$ norm.nomvar = 0,910
„stratdilcivyr“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,564$	$\sum p_i^2 = 0,507$ norm.nomvar = 0,983
„stratdilcifin“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,795$	$\sum p_i^2 = 0,674$ norm.nomvar = 0,652
„stratdilcipers“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,513$	$\sum p_i^2 = 0,500$ norm.nomvar = 0,999
„stratdilcimark“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,666$	$\sum p_i^2 = 0,554$ norm.nomvar = 0,889
„stratdilcivav“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,589$	$\sum p_i^2 = 0,516$ norm.nomvar = 0,967
„stratdilcijine“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,743$	$\sum p_i^2 = 0,619$ norm.nomvar = 0,761
„stratdilckdovlast“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,769$	$\sum p_i^2 = 0,644$ norm.nomvar = 0,710
„stratdilckdocelved“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,743$	$\sum p_i^2 = 0,617$ norm.nomvar = 0,762
„stratdilckdouzved“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,693$	$\sum p_i^2 = 0,574$ norm.nomvar = 0,851
„stratdilckdovedman“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,615$	$\sum p_i^2 = 0,526$ norm.nomvar = 0,947
„stratdilckdostredman“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,949$	$\sum p_i^2 = 0,903$ norm.nomvar = 0,193
„vize“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,833$	$\sum p_i^2 = 0,721$ norm.nomvar = 0,556
„stratcile“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,533$	$\sum p_i^2 = 0,502$ norm.nomvar = 0,995
„stratmetstep“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,647$	$\sum p_i^2 = 0,543$ norm.nomvar = 0,913
„stratmetscen“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,530$	$\sum p_i^2 = 0,501$ norm.nomvar = 0,996
„stratmetak“	$M_o = \text{„ano“}, P_{(M_o)} = 0,784$	$\sum p_i^2 = 0,661$ norm.nomvar = 0,677
„stratmetporter“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,667$	$\sum p_i^2 = 0,555$ norm.nomvar = 0,888
„stratmetmap“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,785$	$\sum p_i^2 = 0,662$ norm.nomvar = 0,675
„stratmetaao“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,804$	$\sum p_i^2 = 0,684$ norm.nomvar = 0,630
„stratmethod“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,961$	$\sum p_i^2 = 0,925$ norm.nomvar = 0,149
„stratmetzco“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,863$	$\sum p_i^2 = 0,763$ norm.nomvar = 0,472
„stratmetzaz“	$M_o = \text{„ne“}, P_{(M_o)} = 0,823$	$\sum p_i^2 = 0,708$ norm.nomvar = 0,582

„stratmetecho“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,647$	$\sum p_i^2 = 0,543$ norm.nomvar = 0,913
„stratmethso“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,922$	$\sum p_i^2 = 0,856$ norm.nomvar = 0,287
„stratmetdelf“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,942$	$\sum p_i^2 = 0,890$ norm.nomvar = 0,218
„stratmetbrs“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,627$	$\sum p_i^2 = 0,532$ norm.nomvar = 0,935
„stratmetexper“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,843$	$\sum p_i^2 = 0,735$ norm.nomvar = 0,529
„stratmetjine3“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,941$	$\sum p_i^2 = 0,888$ norm.nomvar = 0,222
„stratmetkdoip“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,980$	$\sum p_i^2 = 0,960$ norm.nomvar = 0,078
„stratmetkdoep“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,673$	$\sum p_i^2 = 0,559$ norm.nomvar = 0,880
„stratmetkdojine“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,943$	$\sum p_i^2 = 0,892$ norm.nomvar = 0,215
„vyuzplan“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,800$	$\sum p_i^2 = 0,665$ norm.nomvar = 0,502
„stratmetjakcasto“	$M_o = „jednou ročně“, P_{(M_o)} = 0,550$	$\sum p_i^2 = 0,376$ norm.nomvar = 0,830
„plankolikvar“	$M_o = „variantní návrhy plánu“, P_{(M_o)} = 0,483$	$\sum p_i^2 = 0,417$ norm.nomvar = 0,874
„planvarnakl“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,586$	$\sum p_i^2 = 0,514$ norm.nomvar = 0,970
„planvarkv“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,655$	$\sum p_i^2 = 0,548$ norm.nomvar = 0,903
„planvarvv“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,724$	$\sum p_i^2 = 0,600$ norm.nomvar = 0,799
„planvarrzs“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,759$	$\sum p_i^2 = 0,634$ norm.nomvar = 0,731
„planvarjine“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,931$	$\sum p_i^2 = 0,871$ norm.nomvar = 0,256
„planvarkvlast“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,724$	$\sum p_i^2 = 0,600$ norm.nomvar = 0,799
„planvarkeved“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,517$	$\sum p_i^2 = 0,500$ norm.nomvar = 0,998
„planvarkuved“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,690$	$\sum p_i^2 = 0,572$ norm.nomvar = 0,855
„planvarkstrm“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,828$	$\sum p_i^2 = 0,715$ norm.nomvar = 0,569
„planjednssch“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,875$	$\sum p_i^2 = 0,630$ norm.nomvar = 0,739
„planjednvedpr“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,830$	$\sum p_i^2 = 0,717$ norm.nomvar = 0,564
„planjedninf“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,925$	$\sum p_i^2 = 0,861$ norm.nomvar = 0,277
„planrozvyr1“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,855$	$\sum p_i^2 = 0,752$ norm.nomvar = 0,495
„planrozekon1“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,9$	$\sum p_i^2 = 0,820$ norm.nomvar = 0,360
„planrozmark1“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,873$	$\sum p_i^2 = 0,778$ norm.nomvar = 0,443
„planroztech1“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,655$	$\sum p_i^2 = 0,548$ norm.nomvar = 0,903
„planrozpers1“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,890$	$\sum p_i^2 = 0,804$ norm.nomvar = 0,391
„planrozinov1“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,690$	$\sum p_i^2 = 0,572$ norm.nomvar = 0,855

„planrozriz1“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,673$	$\sum p_i^2 = 0,559$ norm.nomvar = 0,880
„planrozokult1“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,618$	$\sum p_i^2 = 0,527$ norm.nomvar = 0,944
„planrozvyr2“	$X_{(Me)} = „velmi významný vliv“, P_{(Me)} = 1 \tilde{x} = 3$	norm.dorvar = 0,592
„planrozekon2“	$X_{(Me)} = „velmi významný vliv“, P_{(Me)} = 1 \tilde{x} = 3$	norm.dorvar = 0,634
„planrozmark2“	$X_{(Me)} = „významný vliv“, P_{(Me)} = 0,667 \tilde{x} = 2$	norm.dorvar = 0,543
„planroztech2“	$X_{(Me)} = „významný vliv“, P_{(Me)} = 0,722 \tilde{x} = 2$	norm.dorvar = 0,634
„planrozpers2“	$X_{(Me)} = „významný vliv“, P_{(Me)} = 0,776 \tilde{x} = 2$	norm.dorvar = 0,556
„planrozinov2“	$X_{(Me)} = „významný vliv“, P_{(Me)} = 0,8 \tilde{x} = 2$	norm.dorvar = 0,662
„planrozriz2“	$X_{(Me)} = „významný vliv“, P_{(Me)} = 0,892 \tilde{x} = 2$	norm.dorvar = 0,578
„planrozokult2“	$X_{(Me)} = „významný vliv“, P_{(Me)} = 0,853 \tilde{x} = 2$	norm.dorvar = 0,634
„stratzam“	$M_o = „na odlišení se od svých konkurentů“, P_{(M_o)} = 0,450$	$\sum p_i^2 = 0,394$ norm.nomvar = 0,908
„vyvzmnaz“	$M_o = „ano“, P_{(M_o)} = 0,683$	$\sum p_i^2 = 0,566$ norm.nomvar = 0,649
„opatr2009“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,617$	$\sum p_i^2 = 0,527$ norm.nomvar = 0,708
„stratpojeti“	$M_o = „ne“, P_{(M_o)} = 0,600$	$\sum p_i^2 = 0,520$ norm.nomvar = 0,720
„sskonkint“	$X_{(Me)} = „velmi významný vliv“, P_{(Me)} = 1 \tilde{x} = 3$	norm.dorvar = 0,456
„ssdodavint“	$X_{(Me)} = „významný vliv“, P_{(Me)} = 0,667 \tilde{x} = 2$	norm.dorvar = 0,564
„sszakint“	$X_{(Me)} = „velmi významný vliv“, P_{(Me)} = 0,1 \tilde{x} = 3$	norm.dorvar = 0,353
„ssdistint“	$X_{(Me)} = „malý vliv“, P_{(Me)} = 0,517 \tilde{x} = 1$	norm.dorvar = 0,770
„ssobchpint“	$X_{(Me)} = „významný vliv“, P_{(Me)} = 0,667 \tilde{x} = 2$	norm.dorvar = 0,524
„sskonksch“	$X_{(Me)} = „malá schopnost podniku“, P_{(Me)} = 0,617 \tilde{x} = 1$	norm.dorvar = 0,679

„ssdodavsč“	$X_{(Me)} =$ „malá schopnost podniku“, $P_{(Me)} = 0,700 \tilde{x} = 1$	norm.dorvar = 0,719
„sszaksch“	Medián se nachází mezi „malá schopnost podniku“ a „vysoká schopnost podniku“ $P_{(Me)} = 0,75 \tilde{x} = 1,5$	norm.dorvar = 0,625
„ssdistsch“	$X_{(Me)} =$ „malá schopnost podniku“, $P_{(Me)} = 0,783 \tilde{x} = 1$	norm.dorvar = 0,772
„ssobchpsch“	$X_{(Me)} =$ „malá schopnost podniku“, $P_{(Me)} = 0,633 \tilde{x} = 1$	norm.dorvar = 0,644

Příloha 5 Bodové a intervalové odhady

Proměnná	Bodový odhad relativní četnosti	Intervalový odhad relativní četností	Odhad míry variability
„pocetstriz“	0,40	0,276; 0,523	1,084
„plan2020“	0,78	0,675; 0,884	0,345
„stratdilci“	0,65	0,539; 0,770	0,462
„vize“	0,83	0,734; 0,925	0,282
„vyuzplan“	0,80	0,698; 0,901	0,340
„stratmetjakcasto“	0,62	0,492; 0,753	0,635
„vyvzmnaz“	0,68	0,565; 0,800	0,440
„stratpojete“	0,60	0,476; 0,723	0,488

Příloha 6 Binomický test o shodě podílu, výstup z IBM SPSS Statistics 25

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by Strategické cíle jsou rozpracovány do úrovně taktické a operativní = (0.5) and (ano) occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Příloha 7 Analýza závislostí, výstupy z IBM SPSS Statistics 25

Závislost mezi velikostí (seskupena do 2 kategorií) a existencí strategického plánu.

velikost2 * Strategický plán do roku 2020/2030 Crosstabulation				
		Strategický plán do roku 2020/2030		Total
		ne	ano	
velikost seskupena	malý/mikropodnik	8	12	20
	střední/velký podnik	5	35	40
Total		13	47	60

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Fisher's Exact Test				0,022	0,019
b. Computed only for a 2x2 table					

Directional Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	0,091	0,102	0,837	0,403
		velikost2 Dependent	0,150	0,166	0,837	0,403
Strategický plán do roku 2020/2030 Dependent		0,000	0,000	. ^c	. ^c	
	Goodman and Kruskal tau	velikost2 Dependent	0,099	0,082		.016 ^d
		Strategický plán do roku 2020/2030 Dependent	0,099	0,083		.016 ^d

Závislost mezi zaměřením strategie a zpracováním dílčích strategií.

Zaměření strategie * Dílčí strategie na úrovni útvarů Crosstabulation				
		Dílčí strategie na úrovni útvarů		Total
		ne	ano	
Zaměření strategie	na nízké náklady	7	1	8
	na odlišení se od svých konkurentů	6	21	27
	současně na nízké náklady i odlišení se	8	17	25
Total		21	39	60

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.729 ^a	2	0,003

Directional Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	0,148	0,076	1,749	0,080
		Zaměření strategie Dependent	0,061	0,110	0,536	0,592
		Dílčí strategie na úrovni útvarů Dependent	0,286	0,114	2,206	0,027
	Goodman and Kruskal tau	Zaměření strategie Dependent	0,061	0,038		.028 ^c
		Dílčí strategie na úrovni útvarů Dependent	0,195	0,087		.003 ^c

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,442	0,003
	Cramer's V	0,442	0,003
N of Valid Cases		60	

Závislost mezi zaměřením strategie a zpracováním dílčích strategií.

Velikost podniku * Počet stupňů řízení Crosstabulation						
		Počet stupňů řízení				Total
		jeden stupeň řízení	dva stupně řízení	tři stupně řízení	čtyři a více stupňů řízení	
Velikost podniku	mikropodnik	7	3	0	0	10
	malý podnik	0	5	4	1	10
	střední podnik	1	3	16	1	21
	velký podnik	0	1	4	14	19
Total		8	12	24	16	60

Directional Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
		Symmetric	0,714	0,074	8,865	0,000

Ordinal by Ordinal	Somers' d	Velikost podniku Dependent	0,720	0,074	8,865	0,000
		Počet stupňů řízení Dependent	0,709	0,076	8,865	0,000

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,714	0,074	8,865	0,000
	Kendall's tau-c	0,682	0,077	8,865	0,000
	Gamma	0,862	0,068	8,865	0,000
	Spearman Correlation	0,771	0,072	9,206	.000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	0,786	0,064	9,671	.000 ^c
N of Valid Cases		60			

Závislost mezi intenzitou vlivu konkurentů a schopností ovlivnit konkurenty.

Současný stav mikroprostředí Intenzita vlivu - konkurenti * Současný stav mikroprostředí Schopnost podniku ovlivnit - konkurenti Crosstabulation					
		Současný stav mikroprostředí Schopnost podniku ovlivnit - konkurenti			Total
		bez schopnosti vlivu	malá schopnost podniku	vysoká schopnost podniku	
Současný stav mikroprostředí Intenzita vlivu - konkurenti	žádný vliv	1	0	0	1
	malý vliv	2	0	2	4
	významný vliv	4	13	7	24
	velmi významný vliv	0	17	14	31
Total		7	30	23	60

Directional Measures						
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance	
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	0,263	0,126	2,014	0,044
		Intenzita vlivu - konkurenti Dependent	0,258	0,121	2,014	0,044

		Schopnost podniku ovlivnit - konkurenti Dependent	0,268	0,131	2,014	0,044
--	--	--	-------	-------	-------	-------

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,263	0,126	2,014	0,044
	Kendall's tau-c	0,228	0,113	2,014	0,044
	Gamma	0,423	0,192	2,014	0,044
	Spearman Correlation	0,278	0,134	2,206	.031 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	0,344	0,137	2,791	.007 ^c
N of Valid Cases		60			

Závislost mezi intenzitou vlivu zákazníků a velikostí podniku.

Velikost podniku * Současný stav mikroprostředí Intenzita vlivu - zákazníci Crosstabulation					
		Intenzita vlivu - zákazníci			Total
		žádný vliv	významný vliv	velmi významný vliv	
Velikost podniku	mikropodnik	1	3	6	10
	malý podnik	0	2	8	10
	střední podnik	0	6	15	21
	velký podnik	0	0	19	19
Total		1	11	48	60

Directional Measures						
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance	
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	0,278	0,086	2,792	0,005
		Velikost podniku Dependent	0,446	0,129	2,792	0,005
		Intenzita vlivu - zákazníci Dependent	0,202	0,072	2,792	0,005

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,300	0,093	2,792	0,005
	Kendall's tau-c	0,218	0,078	2,792	0,005
	Gamma	0,577	0,149	2,792	0,005
	Spearman Correlation	0,326	0,101	2,625	.011 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	0,342	0,104	2,767	.008 ^c
N of Valid Cases		60			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

Závislost mezi schopností ovlivnit dodavatele a velikostí podniku.

Velikost podniku * Současný stav mikroprostředí Schopnost podniku ovlivnit - dodavatelé Crosstabulation					
		Schopnost podniku ovlivnit - dodavatelé			Total
		bez schopnosti vlivu	malá schopnost podniku	vysoká schopnost podniku	
Velikost podniku	mikropodnik	4	5	1	10
	malý podnik	1	8	1	10
	střední podnik	4	11	6	21
	velký podnik	2	7	10	19
Total		11	31	18	60

Directional Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	0,318	0,105	2,971	0,003
		Velikost podniku Dependent	0,347	0,115	2,971	0,003
		Schopnost podniku ovlivnit - dodavatelé Dependent	0,293	0,098	2,971	0,003

Symmetric Measures						
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance	
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,319	0,106	2,971	0,003	
	Kendall's tau-c	0,318	0,107	2,971	0,003	
	Gamma	0,469	0,146	2,971	0,003	
	Spearman Correlation	0,359	0,117	2,927	.005 ^c	
Interval by Interval	Pearson's R	0,352	0,118	2,862	.006 ^c	
N of Valid Cases		60				

Závislost mezi schopností ovlivnit distributorů a intenzitou vlivu distributorů.

Intenzita vlivu - distributoři * podniku ovlivnit - distributoři Crosstabulation					
		Schopnost podniku ovlivnit - distributoři			Total
		bez schopnosti vlivu	malá schopnost podniku	vysoká schopnost podniku	
Intenzita vlivu - distributoři	žádný vliv	11	0	0	11
	malý vliv	7	12	1	20
	významný vliv	1	10	4	15
	velmi významný vliv	0	6	8	14
Total		19	28	13	60

Directional Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	0,673	0,058	10,050	0,000
		Intenzita vlivu - distributoři Dependent	0,728	0,063	10,050	0,000
		Schopnost podniku ovlivnit - distributoři Dependent	0,626	0,057	10,050	0,000

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,675	0,058	10,050	0,000
	Kendall's tau-c	0,693	0,069	10,050	0,000
	Gamma	0,887	0,054	10,050	0,000
	Spearman Correlation	0,741	0,058	8,411	.000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	0,735	0,057	8,262	.000 ^c
N of Valid Cases		60			

Znaménkové schéma

		Dílčí strategie na úrovni útvarů		Total
		ne	ano	
Zaměření strategie	na nízké náklady	7	1	8
	na odlišení se od svých konkurentů	6	21	27
	současně na nízké náklady i odlišení se	8	17	25
Total		21	39	60

Očekávané četnosti

		Dílčí strategie na úrovni útvarů		Total
		ne	ano	
Zaměření strategie	na nízké náklady	2,8	5,2	8
	na odlišení se od svých konkurentů	9,45	17,55	27
	současně na nízké náklady i odlišení se	8,75	16,25	25
Total		21	39	60

7	1	8		1	7	8
14	38	52		38	14	52
21	39	60		39	21	60
	χ^2	11,18343195			χ^2	11,18343195
6	21	27		21	6	27
15	18	33		18	15	33
21	39	60		39	21	60
	χ^2	3,523143523			χ^2	3,523143523
8	17	25		17	8	25

13	22	35		22	13	35
21	39	60		39	21	60
	χ^2	0,169544741			χ^2	0,169544741

Schéma:

---	+++
0	0
0	0

Příloha 8 Shluková analýza, výstupy z IBM SPSS Statistics 25

Wardova metoda

Kontingenční tabulka porovnání četností pro 5 a 10 shluků

Ward Method		* Ward Method					Crosstabulation	
Count								
		Ward Method					Total	
		1	2	3	4	5		
Ward Method	1	5	0	0	0	0	5	
	2	0	11	0	0	0	11	
	3	0	6	0	0	0	6	
	4	0	0	6	0	0	6	
	5	0	0	0	3	0	3	
	6	0	0	8	0	0	8	
	7	10	0	0	0	0	10	
	8	0	7	0	0	0	7	
	9	0	0	0	0	3	3	
	10	1	0	0	0	0	1	
Total		16	24	14	3	3	60	

Metoda průměrné vazby

Kontingenční tabulka porovnání četností pro 5 a 10 shluků

Average Linkage (Between Groups)		* Average Linkage (Between Groups)					Crosstabulation	
Count								
		Average Linkage (Between Groups)					Total	
		1	2	3	4	5		
Average Linkage (Between Groups)	1	5	0	0	0	0	5	
	2	0	35	0	0	0	35	
	3	0	0	2	0	0	2	
	4	10	0	0	0	0	10	
	5	0	0	0	1	0	1	
	6	0	0	0	2	0	2	
	7	0	0	1	0	0	1	
	8	0	0	0	0	1	1	

	9	0	2	0	0	0	2
	10	0	0	1	0	0	1
Total		15	37	4	3	1	60

Metoda skupin dvojic

Kontingenční tabulka porovnání četností pro 5 a 10 shluků

Median Method		* Median Method					Total
Crosstabulation		Median Method					
Count		1	2	3	4	5	
Median Method	1	50	0	0	0	0	50
	2	0	2	0	0	0	2
	3	0	1	0	0	0	1
	4	0	1	0	0	0	1
	5	0	1	0	0	0	1
	6	0	0	1	0	0	1
	7	0	1	0	0	0	1
	8	0	0	0	1	0	1
	9	0	0	0	0	1	1
	10	0	1	0	0	0	1
Total		50	7	1	1	1	60

Metoda nejbližšího souseda

Kontingenční tabulka porovnání četností pro 5 a 10 shluků

Single Linkage		* Single Linkage					Total
Crosstabulation		Single Linkage					
Count		1	2	3	4	5	
Single Linkage	1	51	0	0	0	0	51
	2	0	1	0	0	0	1
	3	0	0	1	0	0	1
	4	0	0	0	1	0	1
	5	0	0	0	0	1	1
	6	1	0	0	0	0	1
	7	1	0	0	0	0	1
	8	1	0	0	0	0	1
	9	1	0	0	0	0	1
	10	1	0	0	0	0	1
Total		56	1	1	1	1	60

Závislost mezi zařazením do shluku a zpracováním dílčích strategií

Ward Method		* Dílčí strategie na úrovni útvarů		Total
Crosstabulation		Dílčí strategie na úrovni útvarů		
		ne	ano	

Ward Method	1	9	7	16
	2	6	18	24
	3	3	11	14
Total		18	36	54

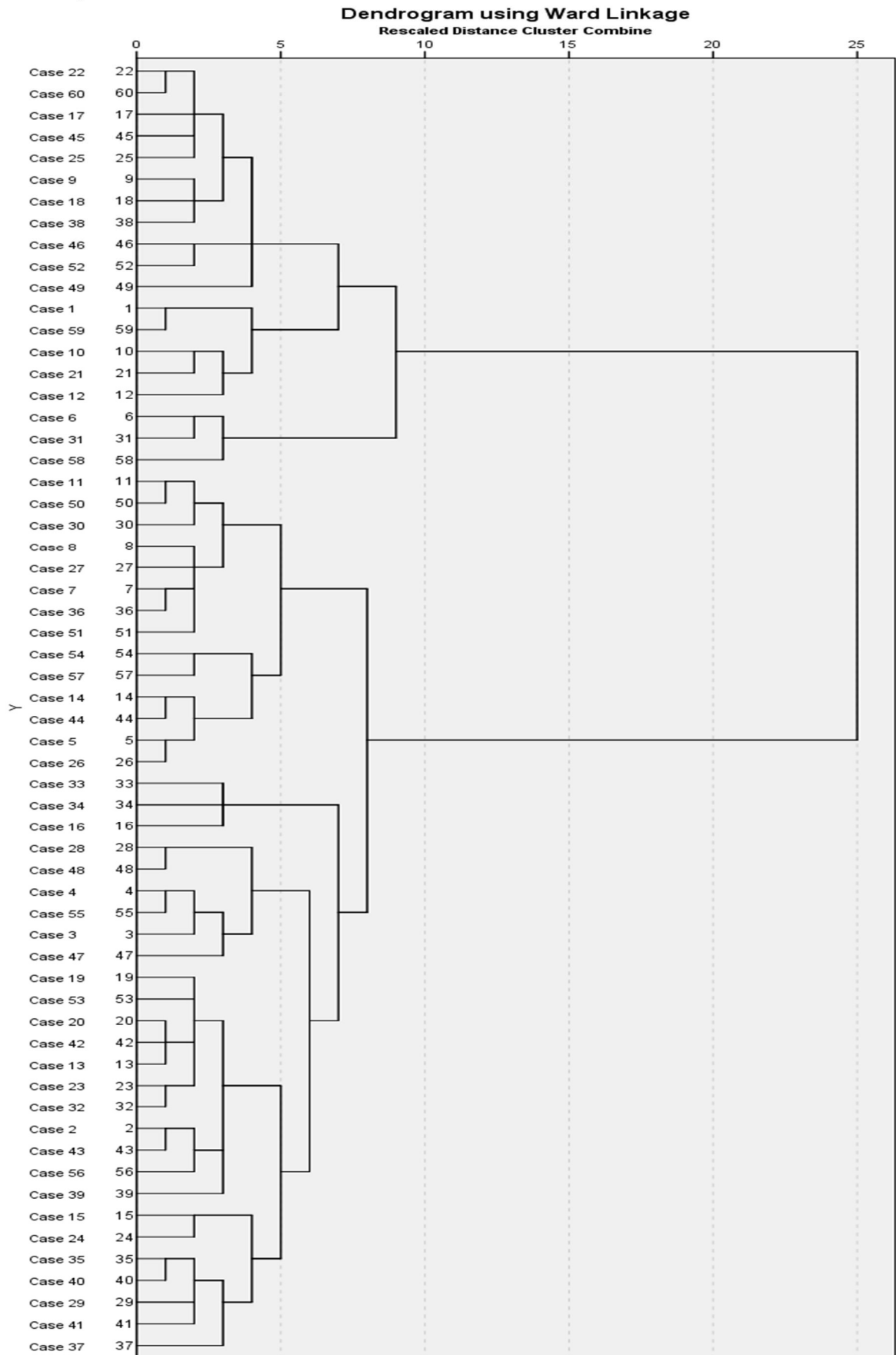
Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.424 ^a	2	0,066
N of Valid Cases	54		
a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.67.			

Závislost mezi zařazením do shluku a provedením opatření v roce 2008/2009

Ward Method		* Opatření v reakci na krizi 2008/2009		
		Crosstabulation		
		Opatření v reakci na krizi 2008/2009		Total
		ne	ano	
Ward Method	1	12	4	16
	2	10	14	24
	3	10	4	14
Total		32	22	54

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.578 ^a	2	0,061
N of Valid Cases	54		
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.70.			

Dendrogram Wardová metoda



Příloha 9 Kruskal – Walisův test meziskupinové variability, výstupy z IBM SPSS Statistics 25

Test Statistics ^{a,b}										
	konkurenti		dodavatelé		zákazníci		distributoři		obchodní partneři	
	Int vl	Sch ovl	Int vl	Sch ovl	Int vl	Sch ovl	Int vl	Sch ovl	Int vl	Sch ovl
Kruskal-Wallis H	7,806	16,196	10,914	21,131	6,327	11,247	35,036	45,089	8,531	16,839
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,099	0,003	0,028	0,000	0,176	0,024	0,000	0,000	0,074	0,002
a. Kruskal Wallis Test										
b. Grouping Variable: Ward Method										

Test Statistics ^{a,b}		
	Pojetí celopodnikové strategie	Zaměření strategie
Kruskal-Wallis H	4,919	6,991
df	4	4
Asymp. Sig.	0,296	0,136
a. Kruskal Wallis Test		
b. Grouping Variable: Ward Method		

Příloha 10 Rozdělení četností proměnných v slucích

Proměnná		1	2	3
Velikost podniků „velikost“	mikropodniky	0,25	0,08	0,21
	malé	0,19	0,12	0,28
	střední	0,31	0,33	0,36
	velké	0,25	0,47	0,15
Zaměření podniků „zamereni“	výroba a průmysl	0,18	0,33	0,21
	služby	0,82	0,63	0,79
	primární sektor	0	0,04	0
Počet stupňů řízení „pocetstriz“	1	0,25	0,04	0,14
	2	0,19	0,17	0,29
	3	0,37	0,42	0,35
	4 a více	0,19	0,37	0,22

Strategický plán 2020 „plan2020“	ano	0,75	0,92	0,71
	ne	0,25	0,08	0,29
Dílčí strategie „stratdile“	ano	0,44	0,75	0,78
	ne	0,56	0,25	0,22
Vize, mise, strategické cíle „vize“	ano	0,87	0,84	0,71
	ne	0,13	0,16	0,29
Strat. cíle do taktické a operační úrovně „stratcile“	ano	0,5	0,58	0,64
	ne	0,5	0,42	0,36
Poznatky z analýz „vyuzplan“	ano	0,82	0,95	0,78
	ne	0,18	0,05	0,22
Opakování metod strategické analýzy „stratmetjakcasto“	jednou ročně	0,61	0,63	0,54
	půlročně	0,15	0,14	0,16
	podle potřeby	0,24	0,23	0,3
Počet variant strategie „plankolikvar“	varianty	0,5	0,45	0,77
	jedna	0,5	0,55	0,23
Změny v prostředí ovlivňují str. plán „vyvzmnaz“	ano	0,69	0,8	0,57
	ne	0,31	0,2	0,43
Opatření 2008/2009 „opatr2009“	ano	0,25	0,58	0,28
	ne	0,75	0,42	0,72
Pojetí strategie „stratpojeti“	odvětvové	0,44	0,75	0,57
	vnitřní růst	0,56	0,25	0,43
Zaměření strategie „stratzam“	nízké náklady	0,06	0,12	0,14
	odlišení od konkurentů	0,37	0,54	0,36
	současně	0,57	0,34	0,5