

Strategické analýzy

Marek Šturek

www.marekstorek.com | [@marekstorek](https://twitter.com/marekstorek) | [marekstorek.github.io](https://github.com/marekstorek)

MNG/RZP(K)33

Agenda

#	Sekce
1	Základní pojmy strategického managementu
2	Struktura analytických postupů
3	Postupy analýzy interních faktorů, analýzy zdrojů, konkurenční výhoda
4	Strategické analýzy vnitřních zdrojů a schopností zdravotnické organizace
5	Použité zdroje



Sekce # 1

Základní pojmy strategického managementu

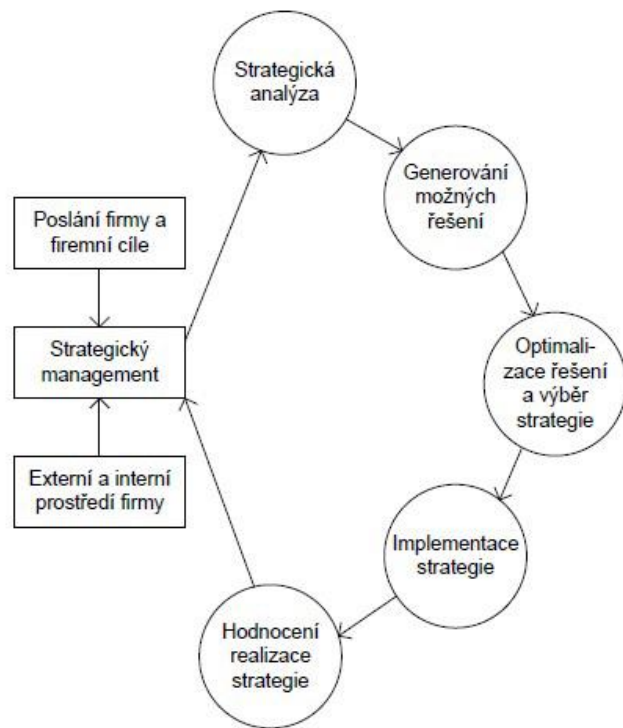
Strategický management

Ekonomická teorie i praxe převzala původně vojenský pojem strategie a začala jej používat pro označení určitého typu řízení (managementu). Existuje celá řada definicí strategického managementu, vybrané zde uvádím.

Strategický management:

- Označuje určité rozhodnutí a akce, které pomáhají k dosažení podnikových cílů (Glueck & Jauch, 1984)
- Dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a výsledků, který udržuje směr vývoje organizace v měnícím se prostředí (Mládková, 2005);
- Nepřetržitý proces opakujících se provázaných kroků, které začínají vymezením poslání podniku a jeho cílů, výběrem variant řešení, jejich implementací, kontrolou a korekcí realizace (Keřkovský & Vykypěl, 2002), jak je graficky znázorněno na následujícím obrázku.

Strategický management



Obrázek č. 1: Nepřetržitý proces strategického managementu

Zdroj: Keřkovský & Vykypěl, 2002

Strategický management

Sedlák (1997) uvádí tyto charakteristické rysy strategického managementu:

- Orientace na potřeby zákazníků, aktivní vyhledávání mezer v uspokojování potřeb
- Sledování konkurence, hodnocení její strategie, silných a slabých stránek
- Vyhodnocování slabých a silných stránek vlastního podniku
- Orientace na strategické cíle podniku

Strategie

Strategii definuje Glueck (1976) jako jednotný, komplexní a integrační plán, který přispěje k dosažení podnikových cílů.

Porter (1993) představil tři strategie, které mohou pomoci podnikatelskému subjektu při implementaci strategie zaměřené na náklady, strategie diferenciacce a zaměření.

- První z nich je založena na minimalizaci nákladů a ovládnutí trhu nízkými cenami. Určitým úskalím, kterého by si podnikatelské subjekty měly být vědomy, je možnost vstupu nového subjektu, který nabídne ještě nižší ceny a trh, který daná společnost získala, jí přezveze.
- Strategie diferenciacce se orientuje na vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka ve vybrané oblasti, která přináší užitek určitému segmentu. Podnik, který se pro tuto strategii rozhodne, volí například kvalitní suroviny, dodržuje vysoký standard poskytování služeb či výroby a samozřejmě tyto přednosti dobře komunikuje.
- V případě, že se podnik rozhodne orientovat se na jeden nebo více úzkých segmentů, zvolí strategii zaměření. Předpokladem je detailní poznání této skupiny zákazníků, kdy podle jejich potřeb a zvyků se společnost rozhodne pro strategii nízkých cen nebo diferenciacce.

Kotler (2007) uvádí 4 konkurenční strategie, které se liší velikostí dosaženého tržního podílu v určitém odvětví (případně oboru). Těmito strategiemi jsou (Kotler, 2007):

- Tržní lídr, který dosáhl v odvětví maximálního podílu, tato společnost bývá obvykle ostatními následovaná v inovaci produktu, cenové politiky apod.
- Tržní vyzyvatel je společnost, která se umístila na druhém místě, a která se snaží svůj podíl zvýšit
- Tržní následovatel je společnost, která si chce svůj podíl udržet tak, aby nenarušila stávající situaci na trhu
- Výklenkář je pak organizace, která se zaměřuje na malé segmenty, a která bývá ostatními přehlížena

Strategie

V návaznosti na technický rozvoj, rozvoj informačních technologií, svobodnější pohyb odborníků a kapitálu, zostřování konkurence, se v podnikatelském prostředí začaly dít změny, které by se daly charakterizovat jako zvýraznění **orientace na potřeby zákazníků**.

Dlouhodobý rozvoj podniku je možný jen pokud se podnik orientuje na zákazníky, buduje pozici na trhu, zavádí nové a inovované výrobky, implementuje informační systémy a technologie, vyrábí vysoce kvalitní výrobky a využívá schopnosti svých zaměstnanců, které vhodně motivuje.

Přežití podniků závisí na úspěšném posuzování aktuální situace a volbě vhodné strategie ve vztahu k zákazníkům a zaměstnancům (Tillman & Goddard, 2008).

Implementace strategického managementu

Lošťáková (2005) uvádí těchto 6 kroků strategického managementu:

- Stanovení poslání a vizí společnosti, tedy odpovědi na otázky:
 - Kdo jsou naši zákazníci?
 - Jaké jsou jejich potřeby?
 - Jak můžeme tyto potřeby uspokojit?
- Analýza prostředí a vytvoření SWOT analýzy, strategické marketingové analýzy oborů podnikání pro odhad budoucího období, kdo podnik
 - Hodnotí vnější podnikatelské prostředí
 - Vnitřní podnikové prostředí
 - Očekávání majitelů společnosti
- Stanovení cílů a měřitelných podnikových výkonů
- Formulace strategie pro obory podniku

Implementace strategického managementu

Lošťáková (2005) uvádí těchto 6 kroků strategického managementu:

- Implementace strategie a tvorba programů oboru podnikání, vytvoření rozpočtu zdrojů, vytvoření plánu „B“ (alternativ řešení), jejich implementace
 - Hodnocení a návrh změn pro posouzení výsledků, hodnocení strategií a návrh případných změn
-

Proces strategického managementu

Je možné rozdělit do těchto kroků (Kotler, Keller, 2007):

- Vymezení poslání společnosti
- SWOT analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby) a interního prostředí (silné a slabé stránky)
- Formulace cíle a strategie
- Formulace programu a jeho implementace
- Zpětná vazba a kontrola

Poslání, mise společnosti

Poslání společnosti je možné chápat jako prohlášení o tom, co daná společnost dělá a proč. Mělo by být snadno zapamatovatelné, odlišující podnik, motivující.



„Dát každému sílu vytvářet a okamžitě bez omezení sdílet myšlenky a informace.“

Vize říká, kde chce být společnost za určité časové období.



„Dlouhodobě vzájemně přínosné vztahy s klienty a dalšími partnery.“

Strategické cíle a nástroje

Strategické cíle vyjadřují záměr společnosti, stát se výhradním dodavatelem / leadrem trhu / udržení konkurenčního postavení společnosti / proniknutí na nové trhy apod.

Pro dosažení strategických cílů, implementaci strategie, sledování skutečného průběhu a navrhování případných korekcí, realizaci aktivit, monitorování potřeb zákazníků, vyhodnocování chování konkurence potřebují manažeři nástroj, který poskytuje komplexní informace nejen o hodnotových parametrech (vývoj nákladů, výnosů, zisku, marží společnosti), ale také o externím podnikatelském prostředí se zaměřením na konkurenční podniky. Nástroj, který umožní získávat komparativní výhodu a lépe řídit interní a externí faktory působící na rozvoj podniku.

Jedním z těchto nástrojů je **strategické manažerské účetnictví**, což je systém zaměřený na monitorování externích vazeb podniku, který sbírá a vyhodnocuje data o nákladech, cenách, množstvích, podílech na trhu, cash flow, užití zdrojů podnikem a jeho konkurenty pro rozvoj a sledování obchodní strategie (Guilding et al., 2000).



Sekce # 2

Struktura analytických postupů

Strategické analýzy

Jak již napovídá proces strategického managementu (Obrázek č. 1), strategické analýzy hrají významnou roli při formulování strategie. Pomoci při pochopení této stěžejní úlohy strategických analýz může připomenutí si tří základních rovin plánovacího procesu, zformulovaných do tří otázek:

- Kde se nyní nacházím?
- Kam chci dojít?
- Jak se tam dostanu?

Strategické analýzy poskytují odpověď na první otázku, **Kde se nyní nacházím?** Teprve po vyjasnění si výchozí pozice je možné hledět do budoucna a zformulovat konkrétní strategický cíl.

Předmět strategických analýz

Každá organizace se pohybuje v určitém prostředí, kterým je ovlivňována (hovoříme o vnějším prostředí organizace), a zároveň určité prostředí sama vytváří (hovoříme o interním prostředí organizace).

Chceme-li se posunout vpřed, musíme se nejprve důkladně seznámit s našimi možnostmi, které jsou dány současným stavem věcí a jeho pravděpodobným vývojem, tedy zanalyzovat vnější a vnitřní prostředí organizace. Top manažer potřebuje např. vědět, jaké je finanční zdraví jeho organizace, na jaké úrovni jsou jeho zaměstnanci ve srovnání s konkurencí, co tvoří stěžejní náklady produkce, jak výkonný je samotný management, co dělají konkurenti, jaká je připravovaná legislativa, jaká je nabídka pracovních sil v místě, kde daná organizace působí, jaká je ekonomická síla domácností, jaké jsou aktuální trendy v životním stylu potenciálních zákazníků apod.

Při provádění analýz je nutné zvolit racionální přístup k získávání informací a rozsahu analytických prací. Svět je zaplaven informacemi a metodami analýz. Přílišné analyzování a zkoumání může vést ke známé „paralýze z analýz“. Naproti tomu nedostatek informací a jejich nedostatečné využívání může mít pro organizaci katastrofální důsledky.

Vnější prostředí

Vnější prostředí je prostor, ve kterém se naše organizace pohybuje, které naši organizaci ovlivňuje, ale které nemá naše organizace možnost zpětně ovlivnit. Jedná se tedy převážně o jednostranné ovlivňování procesů a mnohdy i celé existence organizace nezávisle na rozhodování managementu dané organizace. Možnosti, jak spoluvytvářet či do jisté míry ovlivňovat vnější prostředí jsou velice malé. Zpravidla se omezují pouze na jistou formu lobby při vytváření legislativních opatření.

Vnější prostředí je pro organizace primárním zdrojem příčin růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn. Praxe ukazuje, že organizace, jež svou strategii postavily na důkladné znalosti reality vnějšího prostředí, jsou výrazně úspěšnější než organizace, které tento faktor podcenily. Vnější prostředí lze dále rozdělit na mikro okolí a makro okolí. V odborné literatuře se můžeme setkat i s dalšími termíny označujícími totéž: konkurenční/globální prostředí, přímé/nepřímé okolí, oborové/obecné okolí.

Mikro okolí tvoří subjekty, se kterými daná organizace přichází do každodenního, přímého kontaktu, vede s nimi jednání, míra vzájemného ovlivnění je značná. Každá organizace má tedy kolem sebe své unikátní mikro okolí, které je do značné míry dáno odvětvím, ve kterém daná organizace působí.

Do mikro okolí patří:

- Zákazníci/odběratelé (koneční spotřebitelé, velkoobchody, výrobní podniky, studenti, občané, pacienti, ...)
- Konkurenti (přímá konkurence, substituty, současná pozice dané organizace vůči konkurenci, vývoj konkurence, ...)
- Odvětví produktů dané organizace (fáze životního cyklu produktů, bariéry pro vstup/odchod do/z daného odvětví...)
- Dodavatelé (dostupnost a náklady materiálu, podpůrných procesů, kapitálu, energie, technologií, strojů a zařízení, ...),
- Lidské zdroje (potenciální zaměstnanci),
- Banky a jiné finanční instituce,
- a jiné.

Vnější prostředí

Do makro okolí patří:

- Dostupné technologie,
- Demografické ukazatele (pokles/růst populace, věková struktura, rozložení příjmů,...),
- Geografické faktory (rozložení město/venkov, doprava, možné distribuční cesty,...),
- Politická situace (na území daného státu, celosvětová situace, terorismus, ...),
- Legislativní opatření,
- Sociální politika,
- Sociální trendy (životní styl potenciálních zákazníků),
- Makroekonomické ukazatele (tzv. magický čtyřúhelník: ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace)
- Životní prostředí,
- Klimatické faktory,
- Trh práce,
- Kultura, zvyky a tradice daného regionu,
- a jiné.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí můžeme charakterizovat jako prostor uvnitř organizace, ve kterém management vykonává své manažerské funkce, tzn., plánuje, organizuje, vede, kontroluje apod. Zjednodušeně tedy můžeme říci, že do vnitřního prostředí patří veškeré výstupy těchto manažerských funkcí (tzn. vše, co je výsledkem rozhodnutí managementu dané organizace).

Do vnitřního prostředí tedy patří:

- Samotný management dané organizace,
- Strategie,
- Specifické přednosti,
- Zdroje (finanční, lidské, technologické, ...),
- Organizační struktura,
- Marketing,
- Hodnototvorný řetězec,
- Ekonomické a finanční ukazatele,
- Výrobní faktory,
- Know-how, patenty, licence, ...),
- a jiné.



Sekce # 3

Postupy analýzy interních faktorů, analýzy zdrojů, konkurenční výhoda

Strategické analýzy vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, které jsou pod přímým vlivem managementu dané organizace. Jedná se tedy o vše, co je možné označit jako výsledek rozhodnutí managementu. Top management musí nezbytně zhodnotit současný stav podniku a určit ty jeho interní parametry, které mají rozhodující význam pro formulaci zaměření jeho budoucí strategie.

Kdysi byla rozhodujícím potenciálem půda, později surovinové bohatství (zlato, stříbro, rudy...) poté stroje, zařízení, budovy. V současné době tvoří rozhodující potenciál budoucího rozvoje především kvalifikace a kreativita pracovníků, jejich osobní hodnoty, pracovní morálka a tzv. nehmotný majetek.

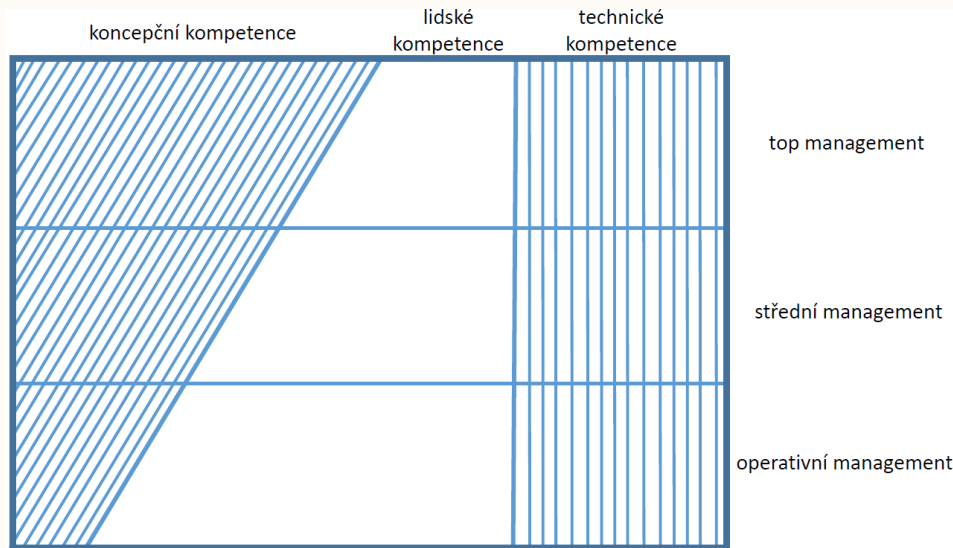
Jako další významné součásti rozvojového potenciálu se hodnotí především nejdůležitější složky nehmotného majetku podniku. Patří sem zejména:

- Patenty, chráněné vzory, know-how
- Distribuční a servisní sítě
- Vztahy se zákazníky
- Přístup k finančním zdrojům
- Image podniku

Hmotný majetek je také důležitý, avšak má až druhotný význam. Pozemky a stroje lze koupit, budovy postavit.

Management

Každá osoba, která v dané organizaci zastává manažerskou roli, by měla mít odpovídající manažerské kompetence (ve významu „způsobilost“). Míra daných kompetencí se odvíjí od toho, na kterém stupni managementu se manažer nachází (viz Obrázek č. 2).



Obrázek č. 2 Základní manažerské kompetence

Marketing

Význam marketingu může být pro jednotlivé organizace odlišný. V případě, že daná organizace prodává své produkty pouze několika klíčovým odběratelům, nemusí marketingovým činnostem věnovat příliš mnoho pozornosti. Orientují se však daná organizace na široké spektrum zákazníků nebo usilují o vysoký podíl na trhu, musí mít marketingový systém velmi dobře propracovaný. V takovém případě většina podnikových zdrojů mnohdy připadá právě na aktivity marketingového oddělení.

V oblasti marketingu lze analyzovat např.:

- Adekvátnost výběru segmentu trhu,
- Konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl na trhu,
- Efektivnost průzkumu trhu,
- Účinnost nastavené cenové strategie,
- Efektivnost prodeje,
- Vztah s klíčovými odběrateli,
- Produkt z pohledu tzv. marketingového mixu,
- Úroveň a účinnost reklamy a jiných marketingových nástrojů,
- Úroveň a účinnost doprovodných služeb,
- Účinnost distribučních kanálů.

Řízení lidských zdrojů

Současná společnost bývá označována jako znalostní. Jedinou možností, jak přežít na trhu v boji se silnou konkurencí, je přizpůsobit se neustále se měnícím požadavkům, tzn. být flexibilní. Dnes se však nejedná o pouhou pružnou reakci na dění na trhu, tzn. vnější flexibilitu organizace, ale především o flexibilitu uvnitř organizace, které je možné dosáhnout vyzdvižením důležitosti znalostí jako stále významnějšího zdroje bohatství. Tichá v této souvislosti užívá pojmu „znalostní aktiva“. Nositelem znalostí v organizaci jsou lidé – její pracovníci. Proto jsou lidské zdroje nyní vnímány jako nejcennější zdroj organizace vůbec. Znalosti je však zapotřebí neustále doplňovat, přizpůsobovat je požadavkům trhu a technologickému pokroku, který je čím dál tím rychlejší. Potřebu neustálého vzdělávání zdůrazňuje mj. také P.F. Drucker, který poukazuje na fenomén poslední doby, kdy organizace požadují stále vyšší vzdělání bez ohledu na skutečnou změnu nároků na znalosti či odbornou kvalifikaci. U pracovního zařazení, kde dříve postačovalo ukončené středoškolské vzdělání, je dnes zapotřebí vysokoškolského diplomu, přestože v samotné náplni práce nedošlo k žádným podstatným změnám. Řada organizací proto sama navrhuje či alespoň umožňuje svým stávajícím pracovníkům potřebné vzdělání získat.

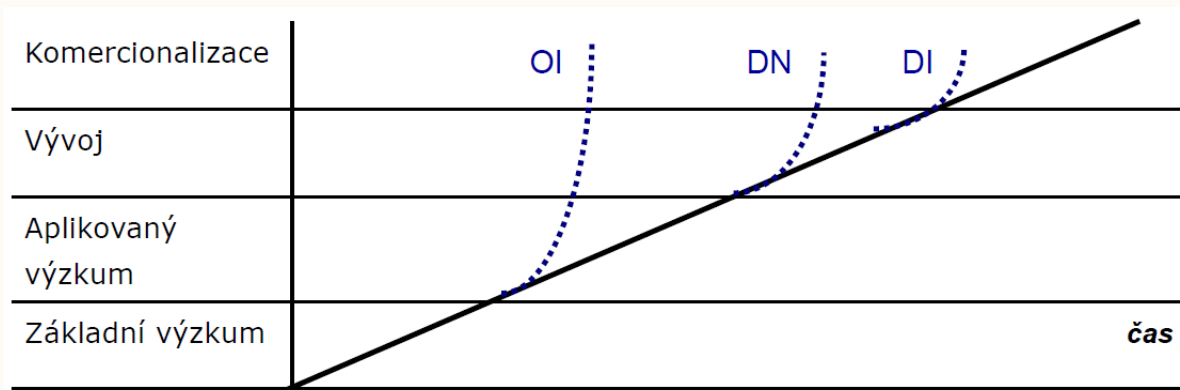
Řízení lidských zdrojů

V oblasti řízení lidských zdrojů můžeme analyzovat jednak samotné řízení, jednak samotné pracovníky dané organizace. Údaje o kvalifikační, věkové a profesní struktuře pracovníků jsou obvykle běžně k dispozici. Také údaje o skutečném duševním potenciálu pracovníků, jejich vnitřní motivaci, latentních (skrytých) schopnostech, jejich know-how, jsou v dobře řízené organizaci dostupné. Analyzovat můžeme:

- Kvalifikaci všech pracovníků, zejména speciální kvalifikace,
- Věkové složení pracovníků (rozložení do kategorií generací X, Y a F),
- Loajalita pracovníků, fluktuace, absence,
- Ochota pracovníků učit se a získávat novou kvalifikaci,
- Kreativitu, angažovanost a zainteresovanost pracovníků, komunikativnost
- Účinnost a efektivnosti jednotlivých forem systému vzdělávacích aktivit,
- Motivační strukturu pracovníků,
- Podíl a váhu hmotných motivačních faktorů,
- Nehmotné motivační faktory (mezilidské vztahy, perspektivy osobního rozvoje, kvalita hodnocení, úroveň řízení, apod.),
- Účinnost existujícího mzdového systému,
- Systém popisu pracovních míst,
- Hodnocení práce a funkčních míst jako základny pro aktualizaci podnikového tarifního systému,
- Systém poskytování nadtarifních složek mezd na základě hodnocení pracovních výsledků a chování,
- Mzdový systém kategorie manažerů,
- Systém podílu pracovníků na výsledcích organizace,
- Návrh systému tvorby a užití mzdových prostředků ve vazbě na výsledky vnitropodnikových středisek a útvarů,
- Oblast hmotných pobídek k práci (mzdové systémy),
- Mimomzdové podněty (benefity, sociální programy),
- Úroveň mezilidských vztahů (podnikové klima, systém vedení lidí, zadávání pracovních úkolů, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými),
- Organizační kulturu a identifikaci pracovníků s danou organizací (vnitropodniková komunikace, informovanost pracovníků) jako předpoklad jejich vnitřní aktivizace,
- Základní koncepce sociálního programu,
- Strukturu zájmů a potřeb pracovníků v sociální oblasti a v oblasti osobního rozvoje,
- Vztahu k trhu práce v regionu aj.

Vědeckotechnický rozvoj

Top management také neustále sleduje nejnovější poznatky základní i aplikované vědy, výzkumu i vývoje, zejména v těch oborech, kde vznikají nové, převratné poznatky (např. nanotechnologie, kmenové buňky, nové materiály, robotika, genetika, informační technologie atd.). Těchto poznatků je v současné době obrovské množství a top management musí vytvořit informační systém, jímž tyto poznatky získává, postupně je selektuje a rozhoduje o jejich použití. Z analýz vědeckotechnického rozvoje musí být v každé organizaci odvozovány velmi závažné a obvykle nákladné strategické operace, související s vývojem a osvojením nových produktů a s jejich uvedením na trh. Často tvoří hlavní náplň strategie. Proces vědeckotechnického rozvoje zpravidla prochází stadii základního výzkumu, aplikovaného výzkumu, vývoje a komercializace (viz Obrázek č. 3).



Obrázek č. 3 Vědeckotechnický rozvoj

Vědeckotechnický rozvoj

Organizace, která zvolila ofenzivní přístup k vědeckotechnickému rozvoji (tzv. **ofenzivní inovátor – OI**), je aktivní již v oblasti aplikovaného výzkumu, mnohdy i ve spolupráci s výzkumnými institucemi provádějícími základní výzkum. Investice do výzkumu s sebou sice nesou poměrně vysoké riziko neúspěchu, v případě úspěšného výzkumu má však daná organizace zajištěné první místo na trhu a má velkou šanci získat dominantní tržní podíl. Zpravidla se jedná o menší organizace, které nově vstupují do daného oboru a strategie ofenzivního inovátora je mnohdy jedinou šancí, jak na daném trhu získat své postavení.

Defenzivní následník (DN) se zaměřuje na vývojovou fázi, kdy vychází z již prověřených výsledků aplikovaného výzkumu a snaží se na trh vstoupit s novými produkty, založenými však na stejném základě jako ofenzivní inovátor, který již značnou část trhu svým produktem obsadil. Většinou se jedná o největší organizace působící v daném oboru.

Defenzivní imitátor (DI) se svými inovačními aktivitami čeká vždy až na období komercializace a zabývá se pouze dílčími inovacemi již existujících produktů na trhu, který je již částečně obsazen ofenzivním inovátorem a defenzivními následníky. Tato strategie bývá úspěšná zejm. v oborech, kde jsou používané technologie spíše jednoduššího charakteru, změny jsou pomalejší a déle trvají.

Finanční faktory

Analýzu finančních faktorů organizace provádí za účelem posouzení tzv. finančního zdraví dané organizace v době provádění analýzy. Na základě výsledků této analýzy může dále daná organizace následně posoudit realizovatelnost nových strategických cílů.

Organizace může použít celou řadu analytických nástrojů, které jsou známy zejm. z oblasti podnikové ekonomiky:

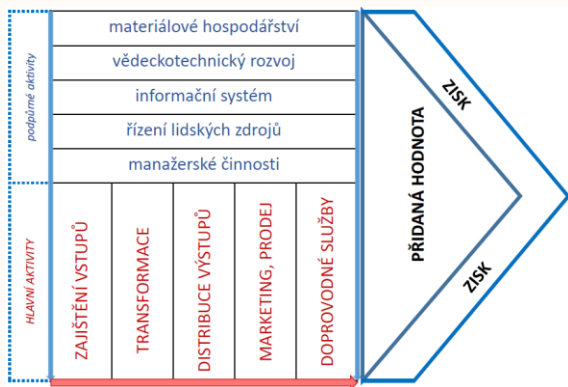
- Likvidita (schopnost organizace dostát svým krátkodobým závazkům),
- Finanční síla (ukazuje, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv),
- Obrat aktiv,
- Obrat zásob,
- Obrat krátkodobých pohledávek,
- Průměrná doba inkasa,
- Ziskovost,
- ROI a jiné.

Hodnototvorný řetězec

Předmětem činnosti každé organizace je transformace vstupů ve výstupy (produkt – výrobek nebo službu). Vstupy je třeba vnímat ne pouze jako výrobní faktory (půda, práce, kapitál, informace, kvalitu managementu), ale jako veškeré aktivity dané organizace, jejichž smyslem je zajistit dané organizaci konkurenční výhodu a zároveň tvoří základ pro naplňování vytyčené strategie dané organizace.³⁷ V rámci dané transformace organizace vytváří novou hodnotu, která je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za produkt s touto nově vytvořenou hodnotou zaplatit. Hovoříme o tzv. vnímané hodnotě³⁸, jejíž prodej je pro danou organizaci zdrojem zisku. Aby bylo možné odhalit případné neefektivnosti v tomto procesu, je třeba zanalyzovat jednotlivé činnosti, ze kterých se daný proces skládá. Vhodným nástrojem je tzv. hodnototvorný řetězec (value chain), který proces transformace rozděluje do jednotlivých aktivit. Tyto aktivity lze obecně rozdělit do dvou skupin (viz Obrázek č. 4):

- Hlavní aktivity, které se týkají samotné produkce, prodeje a následné distribuce, a
- Podpůrné aktivity, které zajišťují vstupy pro hlavní aktivity.

Hodnototvorný řetězec



Obrázek č. 4 Hodnototvorný řetězec

Mezi hlavní aktivity patří:

- Zajištění vstupů,
- Transformace vstupů na konečný produkt (výstup),
- Distribuce výstupů,
- Marketing, prodej,
- Doprovodné služby.

Mezi podpůrné aktivity patří:

- Materiálové hospodářství,
- Vědeckotechnický rozvoj,
- Informační systém,
- Řízení lidských zdrojů,
- Manažerské činnosti.

Konkurenční výhoda

Specifická přednost rozumíme takovou osobitou vlastnost organizace, kterou se daná organizace odlišuje od jiných, zejména konkurenčních organizací a která jí umožní dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrný výsledek a zajišťovat tak její celosvětovou konkurenceschopnost. Formulace specifických předností se při tvorbě strategie opírá o analýzu okolí a analýzu silných a slabých stránek podniku. Z uvedených analýz se odvozuje, jaké by mohly být specifické přednosti podniku. Někdy to mohou být „nejsilnější“ stránky organizace přímo zjištěné analýzou, jindy se musí specifické přednosti na základě analýz teprve formulovat a vytvářet.

Obecně lze tedy říci, že na specifickou přednost jsou kladeny tyto požadavky:

- Musí se jednat o něco jedinečného, co konkurence nenabízí/nemá/nedisponuje tím,
- Zákazník je schopen tuto jedinečnost rozpoznat,
- Zákazník o tuto jedinečnost stojí a je ochoten za ni zaplatit/přejít kvůli ní od konkurence k dané organizaci.

Vytváření určitého charakteru organizace musí vycházet z analýzy konkrétní situace. Vzhledem k současné hospodářské situaci lze předpokládat, že mezi nejúspěšnější specifické přednosti budou patřit ty, které:

- Umožní efektivní pronikání na světové trhy
- Povedou k zapojení organizace do velkých mezinárodních firem
- Nevyžadují velké investiční náklady
- Neznečišťují životní prostředí
- Umožní využít vysokou kvalifikaci pracovníků
- Dlouhodobě zajišťují export na náročné trhy
- Dávají možnost technologického skoku

Jedním z důležitých činitelů při formulování specifických předností organizace je množství disponibilních zdrojů. Vybrat se může jen tolik specifických předností, pro jejichž vytvoření lze soustředit dostatečné množství zdrojů.

Konkurenční výhoda

Superprodukt

Jedním ze zdrojů specifické přednosti může být překvapující kvalita nabízeného produktu. Produkty s překvapující kvalitou (tzv. superprodukty) mají neočekávané vlastnosti, tedy vlastnosti, které zákazník od produktu neočekává. Před několika lety byly příkladem elektronické šaty (šaty osazené moderní elektronikou - počítačem, mobilním telefonem, navigací, snímačem základních biologických funkcí atd.), funkční bižuterie, signalizující vývoj cen akcí nebo pyl v ovzduší, textilie, které mají léčebné vlastnosti, WC, které díky propojení s nemocnicí informuje rodinné příslušníky o zdravotním stavu uživatele, obleky ve spreji (nastříkají se na tělo a po použití se smyjí).

Dnes jsou tyto výrobky již na trhu a zákazníci očekávají nabídku dalších superproduktů. Produkty se superkvalitou se vyznačují naprostou dokonalostí běžných funkcí daného produktu. Jak překvapující kvalita, tak i superkvalita se může týkat jak hmotných produktů (výrobků) tak i služeb. Moderní organizace se v poslední době zaměřují spíše na oblast služeb.

Superprodukty bývají často vysoce rentabilní. Nápad často nevyvolává vysoké náklady, přináší však mimořádně vysokou užitnou, přidanou hodnotu zákazníkům. Může být dána např. vysokou prestiží vyplývající z vlastnictví zcela unikátního, běžně nedostupného výrobku (auto na zakázku) nebo mimořádnou užitnou hodnotou (sportovní bunda se signalizačním protilavinovým zařízením, protiinfarktový WC nebo plyšový tuleň, který osamělému důchodci nahrazuje vnoučata. Při zpracování strategické operace zavádějící superprodukt je nutné vyřešit následující problémy:

Konkurenční výhoda

Celosvětová konkurenceschopnost

Existuje celá řada ukazatelů, které podle mínění jejich zastánců nebo dokonce autorů optimálně plní požadavky na kritérium, podle něhož lze hodnotit úspěšnost či míru úspěšnosti organizace. Zastánci jednotlivých názorů jsou většinou velmi nekompromisní a své názory brání až urputně. Existuje ná-zor, že „zisk je zcela zavádějícím ukazatelem“ nebo „nejlepším a jediným ukazatelem úspěšnosti je přece jen zisk“, nebo že „Cash is King“, jindy že hlavním ukazatelem je výnosnost kapitálu, nemluvě o celé plejádě ukazatelů známých pod zkratkami ROA, ROI, ROE. Dlouhou dobu uznávaný ukazatel „tržní hodnota podniku“ odvozený od ceny akcií“ byl rovněž v době krize mnohými odborníky zavr-žen s odvoláním na obrovské kolísání kurzů. Jiní prosazují tzv. měkké ukazatele, jako je „podíl spokojených či dokonce šťastných zaměstnanců“, „míra fluktuace zaměstnanců“, „průměrná doba setrvání zaměstnanců v organizaci“, „počet zlepšo-vacích návrhů jako výraz loajality pracovníků“, „stupeň dosažení EI (emoční inteligence)“ atd.

Pod pojmem celosvětová konkurenceschopnost zde rozumíme schopnost organizace získat zakázky na kterémkoliv světovém trhu (včetně trhu domácího), jinými slovy prosadit se na kterýkoliv světový trh, udržet se na něm a dosáhnout přitom přiměřený zisk, resp. uspokojující krycí příspěvek. Tato schopnost ovšem musí být dosažena tak, že zaměstnanci organizace pracují za podmínek, které jsou v místě lokality organizace běžné. Dostávají tedy platy a mzdy obvyklé v této lokalitě, pracují v pra-covněprávním, bezpečnostně právním i ekologickém režimu, který je v této lokalitě běžný. Dosažení a udržení celosvětové konkurenceschopnosti je životní otázkou organizace. Směřování k dosažení a udržení tohoto ukazatele je správnou reakcí na současný superkonkurenční globální svět.

V souladu s heslem „co neměřím, to neřídím“ se projevuje snaha míru celosvětové konkurence-schopnosti nějak kvantifikovat. Lze to provést např. ukazatelem „podíl na trhu“. Definice tohoto ukazatele je poměrně jednoduchá a jednoznačná. U některých organizací (automobilky, rafinérie, zbrojovky) je určení tohoto podílu jednoduché a je obecně používáno. U malých organizací je však zjištění dosti obtížné a pohyb ukazatele slabě reprezentativní (ve zlomcích procent). Lze proto pou-žívat ukazatel „snadnost získání nové zakázky“. Je vyjádřen podílem získaných zakázek z celkového množství zakázek, o něž se organizace v uplynulém roce ucházela.

Je doba obřích fúzí. Světový trh stále více ovládají mohutné, především nadnárodní organizace. Nutně proto vzniká otázka, zda tyto organizace úplně neovládnou celý trh, zda malé a střední pod-níky z trhu vůbec nezmizí. Ukazuje se však, že tomu tak není a že i malé a střední podniky mají eko-nomické oprávnění své existence a budou proto i v budoucnosti konkurenceschopné. Tento závěr má pro strategii podstatný význam. Stále je totiž nutné hodnotit, zda podnik dané velikosti na sou-časném globálním trhu může obstát.

Největšími výhodami velkých organizací jsou:

- Úspora z objemu (Economics of Scale),
- Silné finanční zázemí - vlastní finanční zdroje plus vazby na velké finanční instituce,
- Dlouhodobě opakované know-how,
- Dostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků, často rozmístěných v různých teritoriích světa,
- Dlouhodobé plánování počítající s vytvořením rezerv pro cyklické výkyvy a dočasné ekono-mické obtíže,
- Vysoký kredit u finančních ústavů (možnost získávání úvěrů).

Konkurenční výhoda

Výhody „one man company“ jsou jednoznačné. Jsou to nízké náklady na realizaci zakázky a schopnost dočasněho maximálního pracovního vzepětí při časovém tlaku na splnění zakázky. Pro organizaci střední velikosti z toho vyplývá jednoznačný závěr: Musí být z hlediska celosvětové konkurenceschopnosti v něčem lepší než ty největší i ty nejmenší organizace. Musí se proto zaměřit na všechny ukazatele, podle nichž zákazníci rozhodují o svých dodavatelích.

Střední i malý podnik může obstát na trhu, ovšem pouze za určitých podmínek. Je tomu tak především tehdy, jestliže je úzce specializován a orientován na výklenek trhu. Tato výhoda je ovšem vždy pouze dočasná, protože do každého výklenku se brzy vrhnou další konkurenti. Jinou cestou je vysoká inovativnost a unikátnost produktu.

Jakou strategii tedy zvolit, aby organizace dosáhla a udržela si celosvětovou konkurenceschopnost? Ukazuje se, že je nutné zaměřit se na tyto oblasti:

- Kvalita
- Rychlost a schopnost rychlé reakce
- Spolehlivost dodávky
- Servis
- Cena

Zde je nutné zdůraznit, že všechny tyto faktory je nutné chápat jako celek. Teprve ve svém celku, tj. společným působením, se dosáhne celosvětová konkurenceschopnost. Jinak řečeno, pouze účelná kombinace společného působení uvedených faktorů způsobí, že zákazník přijme naši nabídku (nikoliv nabídky konkurentů) a tudíž naše organizace bude celosvětově konkurenceschopná.

Zjednodušeně lze tedy říci, že celosvětovou konkurenceschopnost ovlivňují následující faktory:

- Kvalita
- Cena
- Výběr zákazníka



Sekce # 4

Strategické analýzy vnitřních zdrojů a schopností zdravotnické organizace

Analýza

Každá organizace by měla usilovat o zjištění, kteřé faktory mají determinující vliv na úspěšnost její strategie. Hovoříme o tzv. klíčových faktorech úspěchu.

Analýzou, která se touto oblastí zabývá, je **analýza 7 S** vyvinutá poradenskou firmou McKinsey (odtud často užívaný název „McKinseyho model 7 S).

V souladu s touto analýzou je možné na každou organizaci nahlížet jako na množinu sedmi zá-kladních faktorů (viz Obrázek č. 5), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, nakolik bude daná strategie úspěšná. Důraz je přitom kladen na soulad mezi jednotlivými faktory.

Analýza



Obrázek č. 5 Analýza 7 S

Analýza

Strategie určuje cestu k dosažení strategického cíle za pomoci konkurenční výhody.

Strukturou se rozumí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Zpravidla je zpracována do grafické podoby organizační struktury.

Systémy řízení znamenají prostředky, procedury a systémy, které slouží managementu organizace (např. informační zdroje, nástroje pro zpětnou vazbu, nastavený systém komunikace aj.).

Styl manažerské práce vyjadřuje přístup managementu k řešení jednotlivých problémů. Hodnotí se způsob chování nadřízeného pracovníka vůči jeho podřízeným (tedy styl řízení).

Spolupracovníky se rozumějí zaměstnanci organizace, vztahy mezi nimi, řízení lidských zdrojů, používané motivační nástroje, postoje pracovníků k dané organizaci, systém odměňování apod.

Schopnosti jsou určeny kvalifikační úrovní pracovníků dané organizace. Určuje nejlepší a nejsilnější vlastnosti organizace, způsoby a cesty jejich potenciálního zlepšení, dostatečnost kvalifikace zaměstnanců a nástroje měření dovedností zaměstnanců.

Sdílené hodnoty definují základní hodnoty dané organizace v podobě organizační kultury a etikety, popř. ve formě etického kodexu, je-li zformulován, popř. jsou obsaženy v misi organizace.

BCG Analýza

Analýza BCG je určena těm organizacím, které prodávají několik různých produktů na různých trzích. Analýza pak slouží ke srovnání těchto produktů a podává managementu informace pro následná strategická rozhodnutí týkající se navýšení investic do produkce daného produktu, nebo naopak jeho naprosté stažení z trhu.

Název analýzy je dán poradenskou společností, která tuto analýzu vymyslela (Boston Consulting Group). Tato analýza posuzuje produkty dle dvou kritérií:

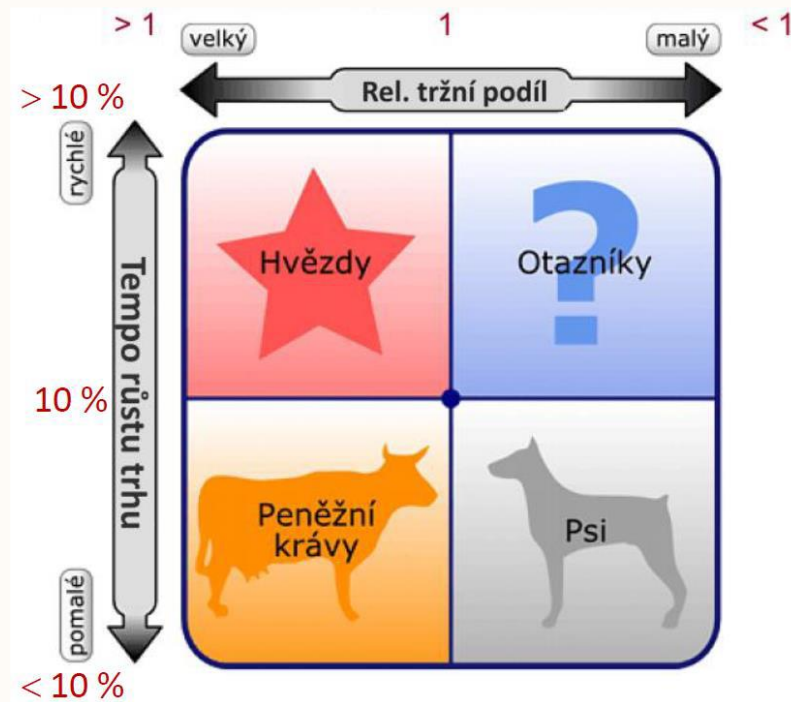
- Tempo růstu trhu
- Relativní tržní podíl

Trh, u kterého je meziroční růst vyšší než 10 %, je považován za rychle rostoucí (dynamický). Relativní tržní podíl je dán poměrem tržního podílu, který na daném trhu zabírá produkt dané organizace, a tržního podílu jejího největšího konkurenta. Z toho vyplývá, že je-li poměr 1, je tržní podíl produktu dané organizace stejný jako tržní podíl jejího největšího konkurenta, je-li poměr menší než 1, působí na trhu organizace s větším tržním podílem, a je-li poměr větší než 1, zaujímá produkt dané organizace na daném trhu dominantní postavení.

Samotná analýza má podobu matice o čtyřech kvadrantech (viz Obr. 3.7). Jednotlivé kvadranty se nazývají:

- Otazníky (Question marks)
- Hvězdy (Stars)
- Peněžní / dojné krávy (Cash cows)
- (Bídící) psi (Dogs)

BCG Analýza



Obrázek č. 6 Analýza BCG

BCG Analýza

Otazníky jsou produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu. Zpravidla se jedná o nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu. Název otazníky odkazuje na otázku, zda daná organizace žádoucí vývoj zvládne a zda k tomu má dostatek finančních prostředků. Je tedy třeba se rozhodnout, zda investice navýšit a usilovat tak o navýšení tržního podílu, nebo produkt stáhnout z trhu.

Jako **Hvězdy** jsou označovány produkty na trzích s vysokým tempem růstu a s dominantním podílem na trhu. Jedná se o úspěšné produkty ve fázi růstu z pohledu životního cyklu produktu. Na druhou stranu je pro danou organizaci poměrně finančně náročné udržet si dominantní tržní podíl na tak rychle rostoucím trhu.

Peněžní (dojné) krávy jsou produkty na trzích s nízkým tempem růstu ale s dominantním tržním podílem. Zpravidla se jedná o produkt ve fázi zralosti. Je třeba pozorně sledovat další vývoj trhu, neboť lze očekávat jeho brzký úpadek. Je pak na managementu, aby dokázal včas zareagovat a produkt v pravý okamžik stáhl z trhu. Produkty v tomto kvadrantu nevyžadují výrazné investice směřující k udržení na trhu. Z tohoto důvodu se jedná o produkty, které jsou pro danou organizaci nejvýznamnějším zdrojem příjmů, jež pak zpravidla slouží k financování Hvězd a Otazníků.

(Bídící) psi jsou produkty obchodované na trzích s nízkým tempem růstu a s nízkým podílem na trhu. Zpravidla se jedná o produkty ve fázi úpadku nebo ty, které se na trhu neujaly. Tyto produkty je třeba okamžitě stáhnout z trhu, neboť dané organizaci nepřinášejí žádné příjmy.

SWOT Analýza

SWOT analýzu lze vnímat jako „zastřešující analýzu“, která shrnuje výsledky všech předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Z toho vyplývá, že by tato analýza neměla být zpracovávána samostatně, ale měla by sloužit pouze jako shrnutí jiných podrobných analýz. Název analýzy tvoří akronym sestavený z počátečních písmen názvů jednotlivých kvadrantů této analýzy:

- Strengths (Silné stránky)
- Weaknesses (Slabé stránky)
- Opportunities (Příležitosti)
- Threats (Hrozby)

Kvadranty jsou určeny dvěma hledisky (viz Obrázek č. 7):

- Pozitivní / negativní faktory (zjištění)
- Vnitřní / vnější prostředí

Zjednodušeně lze říci, že veškeré pozitivní faktory vnitřního prostředí lze označit jako Silné stránky, veškeré negativní faktory vnitřního prostředí jako Slabé stránky, veškeré faktory vnějšího prostředí s potenciálně pozitivním dopadem na danou organizaci lze označit jako Příležitosti a faktory vnějšího prostředí s potenciálně negativním dopadem na danou organizaci lze označit jako Hrozby.

SWOT Analýza

	pozitivní faktory	negativní faktory
vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY S trengths	SLABÉ STRÁNKY W eaknesses
vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI O pportunities	HROZBY T hreats

Obrázek č. 7 SWOT analýza

SWOT Analýza

Je vhodné, aby při zpracování SWOT analýzy byly dodrženy následující zásady zpracované Keřkovským a Vykypělem:

- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT analýza zpracovaná za jedním účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
- SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné atributy analyzovaného objektu či prostředí. Příliš mnoho faktů uvedených ve SWOT analýze jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje. Je proto vhodné zaměřit se pouze na to podstatné.
- SWOT analýza by měla být objektivní, tzn. analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy, ale objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně pro-středí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho lze například dosáhnout tím, že po zpracování prvního návrhu SWOT tabulky je tento předložen k posouzení dalším expertům a jejich ná-zory jsou při zpracování konečné verze SWOT analýzy náležitě zohledněny.



Sekce # 5

Použité zdroje

Použité zdroje

Literatura

- Veber, J. *Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha, 2009.
- Mallya, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- GRANT, R. M. *Contemporary strategic analysis*. Blackwell Publishing, 2008.
- Kotler, P. *Marketing. Management*. Victoria Publishing, Praha, 2000
- Souček, Z., Burian, J. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing, 2006.
- Fotr, J., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada publishing, 2012.
- Navrátilová D. *Strategický management*. Studijní opora pro kombinované studium, 2018.
- Kubáňková M. *Strategický management*. E-learningová studijní opora, 2020.

Články, Web-stránky

Strateg.cz https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Děkuji

Má někdo otázky?

www.mareksturek.com | [@mareksturek](https://twitter.com/mareksturek) | mareksturek.github.io