

Strategické řízení podniku



- Jakou strategii zvolit, aby odpovídala změnám v podnikovém okolí
- Jaké přístupy a zdroje vedou k dosažení konkurenční výhody
- Které faktory ovlivňují strategické rozhodování manažerů a jak je ovládnout
- Jak globální prostředí a hyperkonkurence ovlivňují jednání podniků



Strategické řízení podniku



- Jakou strategii zvolit, aby odpovídala změnám v podnikovém okolí
- Jaké přístupy a zdroje vedou k dosažení konkurenční výhody
- Které faktory ovlivňují strategické rozhodování manažerů a jak je ovládnout
- Jak globální prostředí a hyperkonkurence ovlivňují jednání podniků

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

Strategické řízení podniku

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4605. publikaci

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Martina Němcová

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 176

První vydání, Praha 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4008-9 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7243-1 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7244-8 (elektronická verze ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	9
Úvodní slovo recenzentů	10
Předmluva	14
Úvod	16
1 Změny v podnikatelském prostředí	17
1.1 Hlavní faktory změn	18
1.2 Globalizace trhů	20
1.3 Zintenzivnění konkurence	22
1.4 Faktor času	24
1.5 Reakce podniků	24
1.6 Vývoj strategického podnikového myšlení	26
2 Manažer jako stratég	31
2.1 Vojenská strategie	32
2.2 Manažer jako vůdce	33
2.3 Manažerské strategické rozhodování ve věku hyperkonkurence	37
2.4 Paradoxy strategického řízení	38
2.5 Řízení portfolia (portfoliový manažer)	40
2.6 Mentální modely ve strategickém myšlení manažerů	44
3 Teorie her pro strategické rozhodování	49
3.1 Teorie her a manažerské rozhodování	50
3.2 Faktory iracionality a intuice v rozhodování	51
3.3 Vztah k riziku a k užitku	52
3.4 Národní kultura a rozhodování	55
3.5 Rozhodování a komplexnost problémů	55
3.6 Morálka a fair play	58
3.7 Formulace strategického rozhodnutí	60
4 Strategie spolupráce	63
4.1 Strategie spolupráce	64
4.2 Spolupráce konkurentů	66
4.3 Model co-opetiton	68
5 Univerzální recept na podnikovou úspěšnost	71
5.1 Existuje univerzální recept na úspěšnost?	72
5.2 Tom Peters a hledání dokonalosti	72
5.3 Zásada 4 + 2	74

6 Cíl podniku – konkurenční výhoda	77
6.1 Dosahování konkurenční výhody jako cíl podniku	78
6.2 Udržitelnost konkurenční výhody	79
7 Inovace jako zdroj konkurenční výhody	81
7.1 Schumpeter, inovace a konkurenční výhoda	82
7.2 Význam inovačních řádů	83
7.3 Inovace jako zdroj konkurenční výhody	84
7.4 Inovační riziko	85
7.5 Inovační strategie	88
8 Konec generických strategií?	91
8.1 Princip generických strategií	92
8.2 Kritika pozičního přístupu	95
8.3 Poziční přístup v podnikových strategiích	95
9 Zdroje a konkurenční výhoda	101
9.1 Podnikové zdroje	102
9.2 Konkurenční výhoda a změny v charakteru zdrojů	103
9.3 Klíčové kompetence (způsobilosti)	104
9.4 Strategie k získávání chybějících zdrojů a kompetencí	111
9.5 Éra znalostního kapitálu	115
10 Znalosti a konkurenční výhoda	117
10.1 Znalosti a konkurenční výhoda	118
10.2 Explicitní, tacitní a implicitní znalosti	119
10.3 Řízení znalostí a znalostní řízení	121
10.4 Transfer a kontinuita znalostí	123
10.5 Podniková kultura a transfer znalostí	125
10.6 Organizační struktura a transfer znalostí	127
10.7 Vytváření znalostních sítí a kontinuita	129
11 Strategie po krizi?	131
Summary	134
Přílohy	135
Příloha 1	
Světové osobnosti, které ovlivnily strategické myšlení podniků	136
Příloha 2	
Marketingová válka mobilních operátorů v ČR (případová studie)	146
Příloha 3	
Nízkonákladové letecké společnosti nevíteží jen nízkými cenami (případová studie)	149
Příloha 4	
Procter & Gamble (případová studie)	152
Příloha 5	
Ikea – spojení klíčových kompetencí s nízkými náklady (případová studie)	155

Příloha 6	
Metoda Management by Wandering Around a transfer znalostí	158
Literatura	160
Rejstřík	165
Jmenný rejstřík	168
Rejstřík společností	171

O autorovi

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D. (*1947)

V roce 1970 absolvoval Fakultu výrobně ekonomickou VŠE v Praze a roku 1978 čtyřsemestrový postgraduální kurz na Fakultě řízení VŠE v Praze. Do začátku devadesátých let pracoval převážně ve vedoucích pozicích v ekonomické oblasti, byl např. vedoucím ekonomického útvaru Papírny Vrané nad Vltavou, provozního útvaru Fakultní nemocnice Motol a finančního útvaru v Československém rozhlase. Od roku 1991 se zaměřil převážně na poradenskou činnost a působil např. v Československé obchodní a průmyslové komoře a dále například ve firmách Fixit, s. r. o., TES Praha, a. s., Sindat ČS Consulting, a. s.



Po rozhodnutí naplno se věnovat pedagogické činnosti přešel v roce 1998 na katedru řízení Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V roce 2003 dokončil na této fakultě doktorské studium a roku 2005 se habilitoval v oboru Management. V současné době je prorektorem Vysoké školy aplikované psychologie, přednáší na Vysoké škole ekonomie a managementu, spolupracuje s dalšími univerzitami, vysokými školami a s podniky. Ve své odborné a vědecké činnosti se zaměřuje především na krizové a strategické řízení podniku.

Autor je členem vědecké a akademické rady, redakční rady vědeckého časopisu, dlouholetým členem hodnotící komise prestižní soutěže Manažer roku. Jeho odborná činnost byla oceněna zápisem do publikace Who's Who in the World 2010 a je uveden v databázi Who's Who in Business Academia. Je autorem a spoluautorem řady monografií, odborných publikací a skript. Publikoval více než sto vědeckých a odborných článků, výsledky své práce prezentuje na domácích i zahraničních konferencích. Jeho publikace se setkávají s řadou pozitivních ohlasů, a to i v zahraničí (např. v Německu, USA, Číně, Rusku, Srbsku, na Slovensku). Spolupracoval na řešení několika grantů a mezinárodních projektů. Autorovy publikace jsou využívány pro výuku na mnoha ekonomických fakultách v České a Slovenské republice. Je zván na přednášky pro manažery a odbornou veřejnost.

Úvodní slovo recenzentů

Autor knihy, pan docent Roman Zuzák, problematiku strategického řízení pojal komplexně. Kniha kromě informací o autorovi, úvodních slov recenzentů, předmluvy a úvodu prezentuje rozsáhlou problematiku v dlouhé řadě kapitol. Navíc autor zajímavá témata jednotlivých kapitol rozvíjí do několika příloh. Struktura textu a volba témat, která autor popisuje v monografii, reaguje na nové trendy a turbulence v globální ekonomice a managementu.

Již první kapitola *Změny v podnikatelském prostředí* vhodně charakterizuje aktuální problémy soudobého strategického řízení podniku: hlavní faktory změn, globalizace trhů, zintenzivnění konkurence, faktor času, reakce podniků na novou situaci, vývoj strategického podnikového myšlení atd. Je zřejmé, že jde o autorský pohled, a mnozí teoretici či praktici mohou mít jiný názor na zmíněnou problematiku. To však nebrání mému stanovisku, že obsah kapitoly má dobrou kvalitu a dává publikaci myšlenkovou dynamiku od samotného počátku.

Kapitola druhá *Manažer jako stratég* vhodnou volbou popisovaných témat – vojenská strategie, manažer jako vůdce, manažerské strategické rozhodování ve věku hyperkonkurence, paradoxy strategického řízení, řízení portfolia (portfoliový manažer) a mentální modely ve strategickém myšlení manažerů – obsahovou dynamiku, nastolenou v kapitole první, akceleruje.

Název třetí kapitoly *Teorie her pro strategické rozhodování* je poněkud zavádějící, protože odborná veřejnost si pod pojmem „teorie her“ představuje poněkud jinou problematiku, než nabízí autor. Nutno však poznamenat, že na rozdíl od „zастраšujících“ matematických formulací „klasického“ pojetí teorie her autor knihy nabízí pro manažery velmi „sympatická“ a aktuální témata teorie i praxe managementu: teorie her a manažerské rozhodování, faktory iracionality a intuice v rozhodování, vztah k riziku a užitku, národní kultura a rozhodování, rozhodování a komplexnost problémů, morálka a fair play či formulace strategického rozhodnutí. Pokud by autor kapitolu rozvinul ještě směrem k současným jevům v globální ekonomice, tedy pokud by nastínil, jak využít teorii her v současném „spontánním řádu“ turbulentního světa (okolo roku 2010), stal by se určitě vděčně citovaným expertem.

Myšlenky uvedené ve čtvrté kapitole *Strategie spolupráce* (např. spolupráce konkurentů, model co-opetiton apod.) rezonují s mými publikovanými názory v pohledu na soudobý management a ekonomiku podniků. Ke škodě věci není kapitola dotována větším počtem stran.

Název další kapitoly *Univerzální recept na podnikovou úspěšnost* chápu jako nadsázku, protože dle mého názoru „univerzální recept“ v soudobé turbulenci nemůže vzniknout, protože „kdo chvíli stál, stojí opodál“, což platí rovněž i o „receptech“, které nutno dynamicky aktualizovat dle aktuálních výzev a potřeb podnikové praxe. Mé stanovisko však potvrzuje

samotný autor monografie, a to zejména hned v první části kapitoly: „Existuje univerzální recept na podnikovou úspěšnost?“ A další témata – kupř. „Tom Peters a hledání dokonalosti“ a „Zásada 4 + 2“ – uvedenou myšlenku potvrzují. Rovněž i této kapitole by neuškodilo, pokud by autor otevřel v knize k této problematice více „problematických“ témat a přístupů.

Šestá kapitola *Cíl podniku – konkurenční výhoda* zahrnující dvě zajímavá témata (dosažení konkurenční výhody jako cíl podniku, udržitelnost konkurenční výhody) má svou kvalitu a pozitivně posouvá obsah knihy k další kapitole s názvem *Inovace jako zdroj konkurenční výhody*. Kapitola sedmá se tedy věnuje problematice: Schumpeter, inovace a konkurenční výhoda, význam inovačních řádů, inovace jako zdroj konkurenční výhody, inovační riziko a inovační strategie. Volba témat je logická a nabízí řadu inspirujících pohledů. Následující (8.) kapitolou *Konec generických strategií?* autor prokazuje, že kompilace je mu cizí a prezentuje své pohledy na strategický management v diskusním tónu k tématům: princip generických strategií, kritika pozičního přístupu, poziční přístup v podnikových strategiích.

V deváté kapitole *Zdroje a konkurenční výhoda* je problematika publikace posunuta k velmi „žádaným“ stanoviskům k problematice „podnikové zdroje, konkurenční výhoda a změny v charakteru zdrojů, klíčové kompetence (způsobilosti), strategie k získávání chybějících zdrojů a kompetencí, éra znalostního kapitálu“. Přidanou hodnotu předchozí kapitoly umocňuje desátá kapitola *Znalosti a konkurenční výhoda*. Autor přehledně prezentuje témata: nová ekonomika a znalosti, resp. explicitní, tacitní a implicitní znalosti, řízení znalostí a znalostní řízení, transfer a kontinuita znalostí, podniková kultura a transfer znalostí, organizační struktura a transfer znalostí, vytváření znalostních sítí a kontinuita. Přirozenou tečku za obsahem knihy činí závěr a zajímavé přílohy. Ze závěru knihy vyplývá kontroverzní otázka „jaká bude strategie podniků po krizi (?)“.

S dobrým pocitem mohu konstatovat, že se čtenářům do knihoven dostane publikace, která není prostou kompilací starých a ověřených moudrostí, ale že jde o autorský počín v pravém slova smyslu. Kniha nenabízí jasné odpovědi, naopak autor na základě popisu známých skutečností otevírá nové diskusní pohledy, na které student, teoretik či praktik musí hledat vlastní odpovědi dle podmínek, ve kterých se nachází konkrétní podnik. Proto očekávám, že se tato publikace dočká dalších „sourozenců“, protože je zapotřebí mnohá témata, otevřená touto publikací, uzavřít na základě hlubokých analýz současné doby poznamenané nečekanými politickými, ekologickými, ekonomickými a jinými zvraty.

Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry Podnikání a managementu
Vysoká škola podnikání, Ostrava

Kniha *Strategické řízení podniku* autora Romana Zuzáka představuje myšlenkově provázaný text, který je objevný zejména ve výběru a způsobu předkládání jednotlivých částí se zakomponováním nových směrů strategického řízení. Přestože je novost témat základem předkládané publikace, není rozhodně primárním motivem. V knize nechybí odkazy na fundament strategického řízení s odkazy na historické vývojové etapy a rovněž i nutná kritika aktuálních směrů. Autor doplňuje text řadou příkladů z podnikové praxe, které vhodně rozšiřují jednotlivé popisované oblasti a umožňují čtenáři seznámit se s popisovanou problematikou hlouběji. Kniha je rozdělena kromě úvodu do deseti kapitol, které jsou dále rozpracovány do dílčích témat popisujících základní teoretické přístupy strategického řízení a jejich provázanost na praktické uplatnění. Přínosem knihy je rovněž přílohová část, která do větší hloubky charakterizuje jednotlivé významné osobnosti managementu a přináší detailněji rozpracované případové studie.

Autor začíná v první kapitole popisem podstaty změn v podnikatelském prostředí, které jsou základním determinantem a faktorem úspěšnosti nebo neúspěšnosti podniků a firem. Popisované tendence související s globalizací, hyperkonkurencí, diskontinuitou, chaosem apod. jsou v textu rozšířeny jednak o historický exkurz do problematiky a také i o možné reakce podniků na stavy jejich okolí. Kapitola rovněž přináší popis směrů strategického řízení, které jsou úzce spojeny s vývojem vnějšího okolí podniků, a představuje tak širší úvod do problematiky.

Druhá kapitola dále rozvádí představovanou problematiku, přičemž je zaměřena na roli manažera jako stratéga. Autor se zde zabývá tématy, jako je např. vliv vojenské strategie na manažerské myšlení, manažer jako vůdce, manažerské strategické rozhodování v době hyperkonkurence, portfoliový manažer apod. Inspirující je poměrně netradiční popis paradoxů strategického řízení a mentální modely ve strategickém řízení manažerů. Tato témata dokládají nutný význam jedinečných přístupů a vlivu osobnosti každého manažera, a poukazují tak na fakt, že tvorba strategie je z velké části tvůrčím procesem.

Přestože název třetí kapitoly *Teorie her pro strategické rozhodování* odkazuje spíše na možnosti využití matematického aparátu při rozhodování, v textu jsou popisovány základní kořeny přístupů manažerů a nastíněny modely jejich možného chování. Polemika je správně vedena méně exaktně, tzn. „matematicky průzračně“, a to plně v souladu se složitostí systémů, které jsou prostřednictvím strategického řízení ovlivňovány. Autor se např. zajímavým způsobem pozastavuje nad vazbou mezi racionalitou, iracionalitou a intuicí v rozhodování. Tento přístup není úplně běžný.

Následující čtvrtá kapitola, zaměřená na strategii spolupráce, úzce navazuje na předchozí text a představuje popis možného, ne však snadného způsobu zvyšování konkurenceschopnosti podniků a firem, a to na jedné straně eliminováním jejich střetů a na druhé rozvíjením jejich vzájemné spolupráce.

Hledání univerzálního receptu na podnikovou úspěšnost, které je předmětem páté kapitoly, dokresluje lákavou a bohužel zatím ne příliš úspěšnou snahu mnoha teoretiků a praktiků o nalézání jednoduchých řešení. Autor předkládá celou řadu přístupů, které bezesporu patří k základním myšlenkovým směrům managementu, a bez uvedeného by nebyla kniha úplná.

Následující kapitoly (6., 7., 9., 10.) jsou provázány společným jmenovatelem, a to vymezením a nacházením způsobů udržení konkurenční výhody. V knize je uveden jednak významný prvopočátek z hlediska bádání v této oblasti, kterým je Ricardova diferenciální renta, dále pak Schumpeterovy teorie dosahování konkurenční výhody prostřednictvím inovací, Valentovy řady inovací a popis inovačních strategií, až po zdůraznění významů zdrojů jako základního pilíře konkurenční výhody. Problematika výhody je vygradována

v poslední kapitole, která představuje nový směr v chápání faktorů ovlivňujících konkurenční výhodu, a to rozvoj znalostí, znalostní management, využití, udržování a řízení explicitních, tacitních a implicitních znalostí. Autor se zabývá rovněž vzájemnou vazbou mezi transferem znalostí a podnikovou kulturou, organizační strukturou a podmínkami pro vytváření znalostních sítí. Zdánlivě odlišnou je osmá kapitola, zaměřená na vymezení principu generických strategií a kritika pozičního přístupu. Autor zde vede zajímavou a prospěšnou diskusi nad využitelností generických strategií a dalších fundamentálních analýz, které jsou hojně využívány při výuce manažerů.

Knihu je možné doporučit celému spektru čtenářů, manažerům v podnicích, zájemcům z akademického prostředí, studentům managementu. Problematika strategického řízení je předkládána nově, s celou řadou odkazů, a to jak na literární prameny, tak i na praktické příklady. Autor fundovaně a originálně provází jednotlivými tématy a přidává svou vlastní invenci a v řadě případů i zdravý kritický pohled na přístupy, které byly a jsou uplatňovány v rámci strategického řízení.

Je možné nalézt ještě nějakou strategii po období ekonomické krize? Touto otázkou pobízí autor čtenáře k dalším úvahám. Odpověď není jistě snadná, i když v kontextu v knize uvedených „historických“ přístupů, teorií a praktických řešení a zejména pak v jejich množství a košatosti spíše optimisticky řešitelná.

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Předmluva

V předchozích publikacích jsem se více zaměřil na krizové řízení podniku a některé podnikové strategie v krizovém období, které je považováno za „nenormální“. Současný světový vývoj však stále více ukazuje, že krize bude spíše normálním jevem než nenormálním. Bude čím dál nezbytnější promítat krizové vlivy do podnikových strategií.

Během své poradenské praxe i při svém více než desetiletém působení v hodnotící komisi prestižní soutěže Manažer roku jsem měl hodně možností setkat se s českými nebo v Čechách působícími úspěšnými manažery a manažerkami a vést s nimi někdy až několikahodinové rozhovory. A zaznamenal jsem za tu dobu tři velmi pozitivní posuny. První by se mohl nazvat posunem v podnikové úspěšnosti. Před deseti lety manažeři mluvili zejména o problémech, které musí řešit, a to především ve finanční oblasti. Slyšel jsem spíše jejich stesky a stížnosti. V posledních letech však stále více mluví o úspěších, jichž jejich společnosti dosáhly, co se jim podařilo, jak postupovali. Podle mého názoru, není důvod ke skromnosti, ba naopak. Bylo by dobré, aby měli více možností prezentovat své výsledky např. na stránkách časopisů a inspirovat tak další manažery a podnikatele. Jejich práce je totiž přínosná pro celou společnost.

Druhým významným posunem je, že přibývá úspěšných manažerek, jejichž specifickým rysem je zaujetí a nadšení. Přinášejí větší emocionální náboj, odlišný pohled a kreativitu. Je to velmi pozitivní trend, který se v posledních letech začíná projevovat i v jejich umístění na žebříčku úspěšných manažerů.

Třetí významná změna se projevuje ve vlastní manažerské praxi. Manažeři se stále více zabývají podnikovou strategií, podnikovou kulturou, týmovou prací, podporou kreativity a dalšími postupy, které by mohli považovat za pouhou „teorii“. Je zajímavé poslouchat vedoucí pracovníci jednoho úřadu, jak mluví o podnikové kultuře a jejím významu pro úspěšnost organizace, kterou řídí, manažera z pivovaru hovořícího o konkurenční výhodě. Neméně zajímavý je rozhovor s ředitelem hotelu, jenž vysvětluje, jak outdoortraningem a dalšími postupy formuje podnikovou kulturu, podnikové hodnoty a týmovou spolupráci a jak společně s majiteli formuluje a realizuje originální strategii apod. Obdobných příkladů by bylo hodně.

Vždy jsem věřil, že dá-li se lidem prostor a příležitost a vytvoří-li se jim vhodné podmínky, jsou schopni uvolnit a využít svůj potenciál. A to by mělo být úkolem každého manažera. Obdivuji ty úspěšné za jejich nadšení a zaujetí pro práci i pro firmu. Bohužel jsem se setkal i se špatnými manažery a s výsledky jejich práce. Ty se často projevují již po jejich krátkém působení v pozici. Způsobují především morální škody a odchody pracovníků. Náprava jimi způsobených chyb bývá zdoluhavá. Warren Bennis napsal, že špatný manažer je jako špatný lékař a výsledky práce obou jsou stejné.

Výsledky a postupy úspěšných manažerů i podniků jsem v této knize použil jako názorné příklady, které mají čtenáře inspirovat. Chtěl bych poděkovat všem, kdo mi poskytli své zkušenosti, za čas i za informace ze strategického řízení. Děkuji také těm, kteří se rozhodli i přes vysoké pracovní vyčerpání předat své znalosti a zkušenosti studentům. Rád bych poděkoval také rodině, kolegům, přátelům a lidem v mém okolí za podporu v období přípravy této knihy, jež pro mne osobně nebylo lehké. Mé poděkování patří také pracovníkům nakladatelství Grada za péči, kterou věnovali této knize, zejména Ing. Kateřině Dřongové, Mgr. Kamile Novákové a Mgr. Martině Němcové. Rád přivítám názory a připomínky čtenářů ke knize a také k problematice strategického řízení.

Praha, září 2011

Roman Zuzák

Úvod

Šedivé jsou, drahý příteli, všechny teorie a zelený je zlatý strom žití.

J. W Goethe

Jedna z nejznámějších osobností managementu P. F. Drucker v sedmdesátých letech prohlásil, že svět budoucnosti bude jiný než ten, který mu předcházel. Vizionářsky vymezil vliv inovací i dalších faktorů a jejich projevů, s nimiž se podniky musí v neustále se měnícím vnějším prostředí vyrovnávat. Současné podnikatelské prostředí je označováno jako hyperkonkurenční a globální. Nastanou-li v něm nějaké změny, pak budou spíše permanentně krizového charakteru než směřující k určitosti a k možnosti predikce dalšího vývoje.

Jak se s těmito vlivy a faktory vypořádat, jakou strategickou odpověď na ně najít? Univerzální recept je jediný – změnit filozofii strategického řízení. V praxi to znamená nehledat módní novinky, ale být schopen všeobecně známé a popsané principy a postupy adekvátně a rychle aplikovat na konkrétní situace, tyto situace předvídat, připravit se na ně i na jejich následky a především být připraven na změnu. Jen tak podnik může obstát v hyperkonkurenčním a globálním prostředí a během permanentní krize.

Autoři dobrých teorií strategického řízení podniku vycházejí z praxe manažerů, z jejich úspěchů a možná ještě více z neúspěchů. I když o těch se bohužel často spíše mlčí. Tyto zobecněné zkušenosti se vracejí zpět do praxe v podobě principů a postupů, které by neměly sloužit jako univerzální návody, ale měly by mít inspirativní charakter a formovat manažerskou filozofii. Ukazuje se, že manažerské myšlení nejvíce ovlivnili ti autoři, kteří působili v poradenské oblasti nebo v akademické sféře, byli v úzkém kontaktu s praxí a současně uměli získané poznatky zobecnit, formulovat a podpořit konkrétními příklady. Obdobně se ukazuje, že nejlepšími podnikovými strategy jsou manažeři, kteří mají jasnou vizi a manažerskou filozofii, jsou schopni ji přenést na spolupracovníky, získat je pro ni a společně s nimi ji realizovat.

Změny v podnikatelském prostředí

*Zaráží mne, že dnes nemáme teoretické nástroje pro vyhodnocení,
jakým způsobem ekonomika funguje.*

Mathilda Lemoine

Obsah kapitoly

- Hlavní faktory změn
- Reakce podniků na změny
- Vývoj strategického myšlení podniků

1.1 Hlavní faktory změn

Od poloviny 20. století lze identifikovat několik faktorů, které působí na podnikatelské subjekty téměř ve všech částech hospodářsky vyspělého světa. Vliv těchto okolností se za posledních padesát let neustále zvyšuje a od osmdesátých let minulého století lze zaznamenat doslova rapidní změny v síle jejich působení. K hlavním faktorům patří globalizace trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn jako faktor času, vznik nových výrobků a odvětví jako výsledek inovací, změny v odbytu výrobků a vliv státu a nadnárodních celků na podnikání. Podniky se stále více dostávají do situace, která vyžaduje rychlou reakci na dynamiku trhu. Nabízejí se jim pouze dvě možné varianty reakcí – buď na změnu adekvátně odpovědí, nebo zaniknou, a to v duchu Darwinovy teorie, že přežije nikoli nejsilnější nebo nejinteligentnější druh, ale ten, jenž se dovede přizpůsobit změně.

Pro charakteristiku podnikatelského prostředí a změn, které jej ovlivňují, se začaly v sedmdesátých letech minulého století používat pojmy převzaté ze zcela jiných oblastí – diskontinuita, turbulence a chaos, jež mají vyvolat spíše dojem dramatičnosti jevů probíhajících v současnosti. Vývoj v posledních desetiletích se stále více mění z pohybu vyjádřitelného křivkou nebo spirálou na vývoj zvrátový, nečekaný a rozdvojený, který se dá jen obtížně předpovídat. Podle P. F. Druckera existuje jediná jistota, a to že budoucnost bude jiná než to, co máme dnes.

Diskontinuita

Tak zvaná ropná krize v sedmdesátých letech minulého století, která se projevovala cenovými šoky a následnými změnami v oblasti politické, sociální a ekonomické, ukončila spojitost vývoje, který lze dokladovat plynulou křivkou a linearitou. Marnost hledání linearity v tomto období byla přirovnávána k hledání ztracených klíčů od auta pod pouliční lampou, protože je to jediné místo na ulici, kde je světlo. Ve vývoji světa od sedmdesátých let nelze počítat s pravidelnými cykly, které navazují na ty předešlé a pokračují předvídatelně, neboť vývoj nyní probíhá ve skocích. To se týká jak globálních diskontinuit (např. krizí, státních převratů, vojenských konfliktů), které mají globální dopad, ale diskontinuit technických, technologických, u výrobků a odvětví. Nelze dále uvažovat s životními cykly výrobků a odvětví a s jejich jednotlivými fázemi. Poučky sdělované studentům na univerzitách rychle zastarávají a jejich absolventi se dostávají do situace, kdy se pro ně učení stává nutností, nechtějí-li, zvláště v manažerských pozicích, zaostávat.

Úspěšné podniky přicházejí na trh s novými výrobky již v době, kdy se životní cyklus jejich předchozích výrobků pohybuje kolem fáze dospělosti. Jednají tak z důvodu náskoku před konkurenty. Cílem je přijít s inovací nebo s novým výrobkem na trh první, což znamená předejít svého konkurenta a získat tím lepší pozici na trhu. Kiernan (1998) nazval tento jev autokanibalizací a v souvislosti s ním uvádí výrok ředitele jednoho podniku: „Je lepší sníst oběd sám, než aby ho snědl někdo jiný.“

K paradoxním a opačným jevům dochází i v odvětvích a u výrobků, které se již dostaly do fáze útlumu nebo byly překonány substitučními výrobky založenými na zcela odlišném principu. Zaostávání se někdy může stát pro podnik příležitostí.

Příklady

- Před pár desetiletími došlo ke světovému snížení produkce železa. Obyvatelé ostravské aglomerace si oddechli v naději, že po mnoha desetiletích dojde ke zlepšení ovzduší, čemuž nasvědčovaly i klesající naměřené hodnoty pevných a jiných látek v něm. Obratem ve vývoji byla změna v politice a následně v ekonomice Číny, což se odrazilo v prudce stoupající spotřebě železa. Na Ostravsku byla obnovena jeho výroba, a v důsledku toho se opět zhoršilo životní prostředí.
- V osmdesátých letech minulého století začaly být gramofonové desky nahrazovány kompaktními disky, dle tehdejšího vyjádření jednoho rozhlasového pracovníka „odporně čistými a bez praskání“, a gramofony vystřídaly CD přehrávače. Po téměř třiceti letech se však dostávají opět do módy a poptávka po gramofonech a gramofonových deskách roste. Na této situaci vydělávají podniky, které nezlukvidovaly stará technologická zařízení. Možná, že obdobná situace nastane u klasických fotoaparátů, jež mají stále své příznivce poukazující na nedokonalost digitálního záznamu.
- Dalším příkladem je zaostávání jednoho mobilního operátora v pokrytí území technologií třetí generace v porovnání s konkurenty. Technický pokrok přišel v krátké době s technologií čtvrté generace. Mobilní operátor toho využil a skokově a diskontinuálně získal náskok před svými konkurenty.

Peter F. Drucker v knize *The Age of Discontinuity* již v roce 1968 (česky vyšla kniha až v roce 1994) identifikoval diskontinuální trendy a předvídal v nich výrazné změny ve čtyřech oblastech:

- vznik nových technologií a z nich vyplývající vznik nových výrobních odvětví a zánik některých současných;
- podstatné změny ve světové ekonomice a vytváření jednoho (globálního) trhu;
- rychlé změny v politické základně (vytváření pluralitního politického systému), které ovlivní sociální a ekonomický život lidí;
- základním a rozhodujícím kapitálem se stanou znalosti, které způsobí změnu charakteru pracovní síly a práce, výuky i učení a zároveň vyvstává otázka odpovědnosti lidí, kteří znalostmi disponují (tato změna byla Druckerem považována za nejdůležitější).

Vývoj světa a podnikatelského prostředí dává Druckerovi stále více za pravdu a v současnosti ho staví do pozice geniálního vizionáře (podrobněji v kapitole 10), protože vymezil hlavní faktor úspěšnosti podniků na začátku 21. století.

Turbulence

Pojem je převzat z meteorologie a ve vztahu k podniku představuje vliv okolí, které na něj působí nepravidelnými, nelineárními a nevypočitatelnými jevy. Turbulentní prostředí je metaforické vyjádření pro prostředí s nepravidelnými změnami, jimž je třeba se neustále přizpůsobovat. Peter F. Drucker v knize *Řízení v turbulentní době* (*Managing in Turbulent Times*, 1980, česky 1994) vidí možnost tuto turbulenci analyzovat, předpovídat ji a řídit její základní příčiny. Pro podniky, které ji dovedou využít, zároveň turbulence představuje příležitost.

Někteří autoři již v osmdesátých letech (např. Nelson a Winter, 1982; Henderson, 1989, in: Segal-Horn, 2004) poukazovali na nevhodnost použití evolučního přístupu k formulaci podnikové strategie. Jejich hlavním argumentem bylo, že takto formulovaná strategie nemůže být v prostředí permanentní turbulence úspěšná a že přijatá strategie musí této turbulenci odpovídat. Obdobně se vyjádřil I. Ansoff (in: Crainer, 2000), jenž ve svém paradigmatu strategického úspěchu uvádí, že strategie musí odpovídat míře turbulence v okolním prostředí, tomuto prostředí musí odpovídat schopnosti podnikového managementu a agresivita strategie.

Chaos

Obdobně jako u turbulence je i u chaosu přenesena filozofie a terminologie z přírodovědné oblasti do managementu. Typickým druhem chaotického systému je model počasí – jevy s nepatrným vlivem na povětrnostní podmínky mohou v průběhu času počasí podstatně a dramaticky ovlivnit. Pod pojmem řád se rozumí uspořádání prvků systému a vazeb mezi nimi při současně předpokládané znalosti chování systému. Chaos nastává u dynamických systémů a znamená neexistenci řádu nebo jeho neznalost. To znamená, že podnik jako dynamický systém směřuje do stavu, který nelze předpovědět nebo ho vypočítat. J. Jirásek (1993) se k chaosu vyjádřil slovy: „Použijeme-li v řízení výrazu chaos, tak to neznamená nebetýčný zmatek, ale hledání něčeho podobného řádu za matoucími jevy.“

Chaos bývá také spojován s bifurkací, kterou se označuje bod zvratu, kdy se dosavadní vývoj v důsledku působení pozitivní nebo negativní nerovnováhy rozděluje do více kvalitativně odlišných vývojových linií. Pokud na sebe navazuje větší počet bifurkací, dochází k chaosu.

1.2 Globalizace trhů

Pojem globalizace není jednoznačně definován a rovněž počátek globalizačních procesů není datován jednotně. Za jejich začátek se někdy považuje objevení Ameriky, kdy byl zahájen proces zrychlování dopravy a tím objevování nových trhů a zdrojů (surovin, pracovní síly). Někteří autoři ho datují na přelom 16. a 17. století a spojují jej se vznikem evropského kapitalismu. Další autoři začátek globalizace posunují do období sedmdesátých let 20. století a dávají ho do souvislosti s ropnými krizemi. Jisté je, že se evropský, severoamerický a východoasijský prostor tržně, hodnotově a kulturně sjednocuje a na trhu se stále více prosazují globální firmy.

Bude-li se export výrobků považovat za nejjednodušší formu globalizace, pak lze její počátek datovat již do starověku. Obchodní zastoupení firem má více než stoletou tradici a např. Tomáše Bařů st. je možno považovat za významného realizátora přesunu výroby do zahraničí (od třicátých let 20. století). Formy globalizace 5. a 6. stupně (viz tab. 1.1) jsou doménou od osmdesátých let minulého století, kdy byly nastartovány, rozšiřovány a dále rozvíjeny.

Za globální je možné označit takový podnik (Kohlöffel, 2000), který je aktivní mimo vlastní zemi ve světovém prostoru bez omezení a k dosažení úspěšnosti v tomto prostoru zvládá využití globální efektivity transferem technologií a know-how, distribuci zdrojů a výměnu zkušeností mezi vlastními podnikatelskými subjekty, je schopen aktivně a rychle

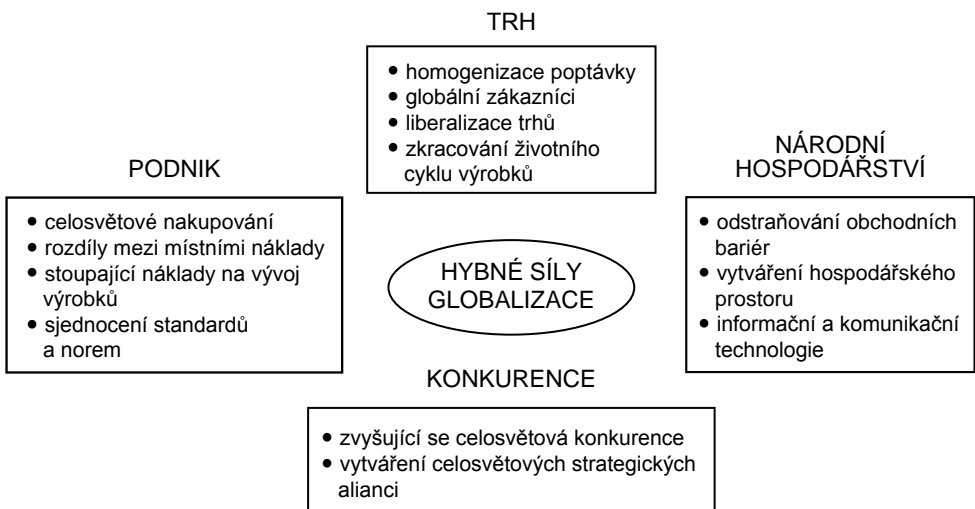
mezi nimi přemísťovat inovace vedoucí k dosažení globální jedinečnosti a disponuje flexibilitou, která vede k uspokojení potřeb zákazníků v globálním prostoru.

Tab. 1.1 Stupně globalizace (upraveno podle Martinez, Jarillo, in: Kohlöffel, 2000)

1. stupeň	Export
2. stupeň	Zahraniční prodejní zastoupení, servis, montáž výrobků
3. stupeň	Výroba v zahraničí
4. stupeň	Výroba v zahraničí včetně vývoje výrobků a designu
5. stupeň	Kompletní vytváření hodnoty v zahraničí, rovnocenná spolupráce s místním partnerem
6. stupeň	Globální síť s rozdělenou obchodní a funkcionální odpovědností, mezinárodní využívání zdrojů

Hlavními hybnými silami nynější rychlé globalizace jsou částečná liberalizace mezinárodního obchodu a odstranění některých překážek v něm při současném rozvoji dopravních prostředků a cest, komunikačních a informačních technologií, sjednocení technických standardů a norem, používání angličtiny jako dorozumívacího jazyka (přehled hybných sil je na obr. 1.2). Soudobým jevem je vytváření obchodních bloků, kterými jsou např. Evropská unie, NAFTA (North American Free Trade Association), Mercosur v Jižní Americe a AFTA (Asian Free Trade Area). Tyto bloky umožňují liberalizaci trhů mezi členy, ale současně vytvářejí obchodní hranice pro nečleny.

Kenichi Ohmae (1982) formuloval v osmdesátých letech koncepci triády, v níž tvořila hlavní obchodní póly západní Evropa, USA a Japonsko. V posledních letech se triáda rozrůstá. V Evropě směřuje rozšiřování do středu a na východ kontinentu, v Asii se mohutně rozvíjí zejména Čína a další rychle se rozvíjející oblasti se stává jihovýchodní Asie – Korejská republika, Indie, Vietnam, Singapur a další země. Předpokládá se, že právě Indie se stane v nejbližších letech pokračovatelem asijského boomu.



Obr. 1.1 Hybné síly globalizace (podle K. Kohlöffel, 2000)