

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA



Studijní pomůcka pro kombinované studium

Strategické řízení

Studijní text

Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

2004

Obsah

Strategické přístupy v řízení.....	3
Strategické řízení.....	3
Poslání podniku	5
Záměry a cíle podniku.....	6
Proces formulace podnikové strategie.....	6
SWOT analýza	15
Volba strategie	17
Výběr alternativy jako budoucí strategie	19
Typy strategií	19
Řízení změn.....	23
Cíle změn.....	23
Model procesu řízení změn	26
Aktéři změn	27
Příčiny neúspěchu změny (odpor ke změnám)	28
Předpoklady úspěchu změny	28
Aplikace řízení změn v zemědělských podnicích	29
Přílohy	33

STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY V ŘÍZENÍ

Cíle a strategie podniku. Principy strategického řízení. Prostředky a metody. Proces formulace podnikové strategie. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Analýza zájmových skupin. SWOT analýza a strategické pozice podniku. Volba strategie. Organizační procesy podporující generování alternativ. Typy strategií.



Textová část

Strategické řízení

Strategické řízení patří svým způsobem k vrcholným dovednostem managementu. V závislosti na systému organizování se jím zabývá užší či širší skupina manažerů. Pojem strategie byl použit a více rozšířen již v dobách antického Řecka a souvisel s uměním vojevůdce. Později byl změněn smysl tohoto termínu a byl chápán ve vztahu k vedení a správě. K „modernějšímu“ převedení tohoto pojmu do civilního života dochází až po 2. světové válce, kdy vracející se veteráni začínají využívat a aplikovat válečné strategické dovednosti v řízení podniků (např. Robert McNamara, pozdější prezident Ford Motor Company).

Význam slov strategie a strategický management zaznamenal, stejně jako řada jiných oborů, vývoj a lze jej vysvětlit řadou způsobů dle jednotlivých myšlenkových směrů. Co tedy slovo strategie znamená?

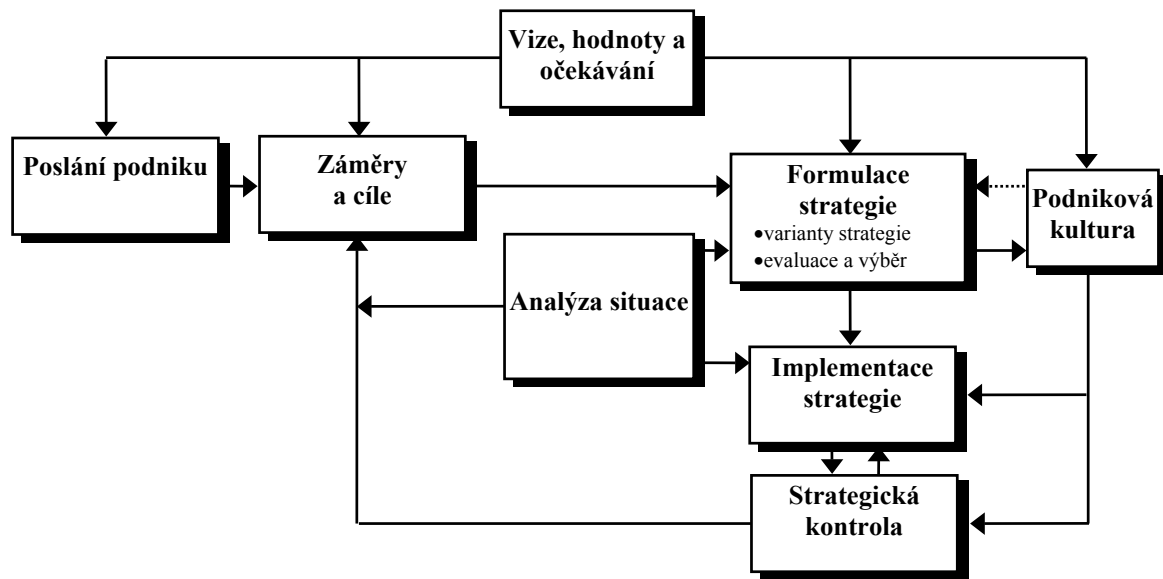
Strategii je možné chápat jako **komplot** (ploy), neboli plánovaný manévr [8], nebo **model chování organizace** (pattern) ve vztahu k jeho historickému vývoji nebo jako **pozici** (position), vyzdvihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako **charakter organizace**. Podstatou poslední koncepce jsou následující předpoklady:

- ❖ strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran;
- ❖ strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání) [6].

Pojem **strategický management** můžeme vysvětlit jako „proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům“ [§6]. Jiným možným chápáním je „zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím - zvláště trhem a zákazníkem“ [6].

Strategické řízení je tedy vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu. Z řady vyvinutých modelů, ukazujících podstatu popisovaného procesu strategického řízení, je možné použít následující (viz obrázek 1):

Obrázek 1: Integrovaný model procesu strategického řízení [3], [6].



Integrovaný model strategického řízení je jedním z mnoha přístupů¹, ukazujících princip celého procesu volby strategie. Jeho předností a výhodou je oproti ostatním to, že poskytuje pohled na proces jako souběh jednotlivých činností a nikoli jen popis postupných kroků, jak je to typické pro tradicionalistické směry.

Podstatu modelu, a vlastně i podstatu celého strategického řízení, lze vyjádřit pomocí jeho složek. K těm patří následující [6]:

- ❖ definování předmětu činnosti (je podstatou *poslání podniku*, závisí na *vizích, hodnotách a očekávání klíčových realizátorů* - zájmových skupin) - management by měl vymezit oblast podnikání, odpovědět např. na otázky týkající se charakteru podniku, na jakých trzích se bude podnik pohybovat, kdo je naším zákazníkem apod.;
- ❖ stanovení strategických a výkonových cílů (v modelu jde o *záměry a cíle*) - k cílům by mohlo patřit např. stanovení budoucí pozice na trhu, roční zisk, finanční ukazatele apod.;
- ❖ formulace strategie (určení *variant strategií*, jejich *evaluace* - hodnocení a *výběr*) - zjišťujeme odpověď na otázku, jakým způsobem dosáhneme budoucích cílů. Podstatou je rovněž využití výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku (*analýza situace*) a vypracování podrobných plánů akcí;
- ❖ zavádění a realizace zvolené strategie (*implementace strategie*) - tato složka souvisí s tvorbou organizační struktury², motivací zaměstnanců a dotýká se také mimo jiné úrovně podnikové kultury;
- ❖ hodnocení výsledků a návrh opravných opatření (*strategická kontrola*) - slouží jednak pro zjištění úspěšnosti zvolené strategie a je také signálem nutných změn v jakékoli fázi její implementace.

¹ Existuje například ještě tradiční model Thopsona a Stricklanda – 1987, model procesu řízení Johnsona Scholese – 1988 [6],[1].

² Zde nastává jistý spor o pořadí, zda by měla být nejdříve zvolena strategie a poté změněna organizační struktura či naopak. Jack Welch, bývalý prezident General Electric, vyřešil tento problém oproti klasickému pohledu opačně - tzn. nejdříve změna struktury a poté volba nové strategie [10].

Poslání podniku [6,5]

Motto: "kdo jsme, co děláme a kam směřujeme"

Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle.

Vize - vyjadřuje to, čím by podnik měl být. Je zaměřena do budoucnosti a představuje určité aspirace.

Mise (=označovaná někdy přímo jako poslání) - je zformulovaná a napsaná vize a obsahuje navíc i pohled do minulosti firmy (proč firma vznikla). Při konkretizování mise si můžeme klást otázky typu:

- ❖ Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- ❖ Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- ❖ Jaký důraz budeme klást na uspokojování potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- ❖ Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- ❖ Co se asi na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?
- ❖ Kdo je našim hlavním zákazníkem, klientem, jaký je náš klíčový segment?

Poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat následující 4 podmínky:

1. **Tržní orientace** - jedná se o vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí, nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží.
2. **Realizovatelnost** - optimální vymezení předmětu činnosti, které podniku umožní růst, ale nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností
3. **Motivace** - zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti.
4. **Specifikace** - vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům apod.

Poslání podniku lze rovněž formulovat tak, že si odpovíme na následující otázky:

1. Zákazníci. Kdo jsou zákazníci podniku?
2. Výrobek nebo služba. Jaké jsou nosné výrobky/služby podniku?
3. Trh. Na jakém trhu podnik soutěží?
4. Technologie. Je technologie středem zájmu podniku?
5. Zájem o přežití, růst a profitabilitu. Má podnik definované ekonomické cíle?
6. Filosofie. Jaké jsou základní hodnoty, aspirace a filosofické priority podniku?
7. Sebekoncepce. Čím se podnik výrazně liší od jiných, v čem je jeho konkurenční výhoda?
8. Vztah k veřejnosti. Zohledňuje podnik zájmy společnosti/komunity, ochranu životního prostředí?
9. Vztah k zaměstnancům. Jsou zaměstnanci považováni za hodnotný zdroj podniku?

Hlavním důvodem pro formulaci poslání je získat zákazníky, kteří dávají existenci podniku smysl. Dobře formulované poslání vyjadřuje užitek, který firma zákazníkům nabízí. Zamyslete se nad následujícími větami:

Nenabízejte mi věci.

Nenabízejte mi šaty. Nabídněte mi přitažlivý vzhled.

Nenabízejte mi boty. Nabídněte mi pohodlí pro mé nohy a lehkou chůzi.

Nenabízejte mi dům. Nabídněte mi bezpečí, pohodlí a místo, které mi poskytne čistotu a spokojenost.

Nenabízejte mi knihy. Nabídněte mi chvíle pohody a poznání.

Nenabízejte mi gramodesky. Nabídněte mi odpočinek a zvuk hudby.

Nenabízejte mi nářadí. Nabídněte mi radost z tvorby užitečných věcí.

Nenabízejte mi nábytek. Nabídněte mi pohodlí a klid útulného místa.

Nenabízejte mi věci. Nabídněte mi myšlenky, emoce, výjimečnost, pocity a přínos.

Prosím vás, nenabízejte mi věci.

Záměry a cíle podniku [6,5]

Záměry podniku jsou dalším krokem v konkretizaci vize.

Záměry:

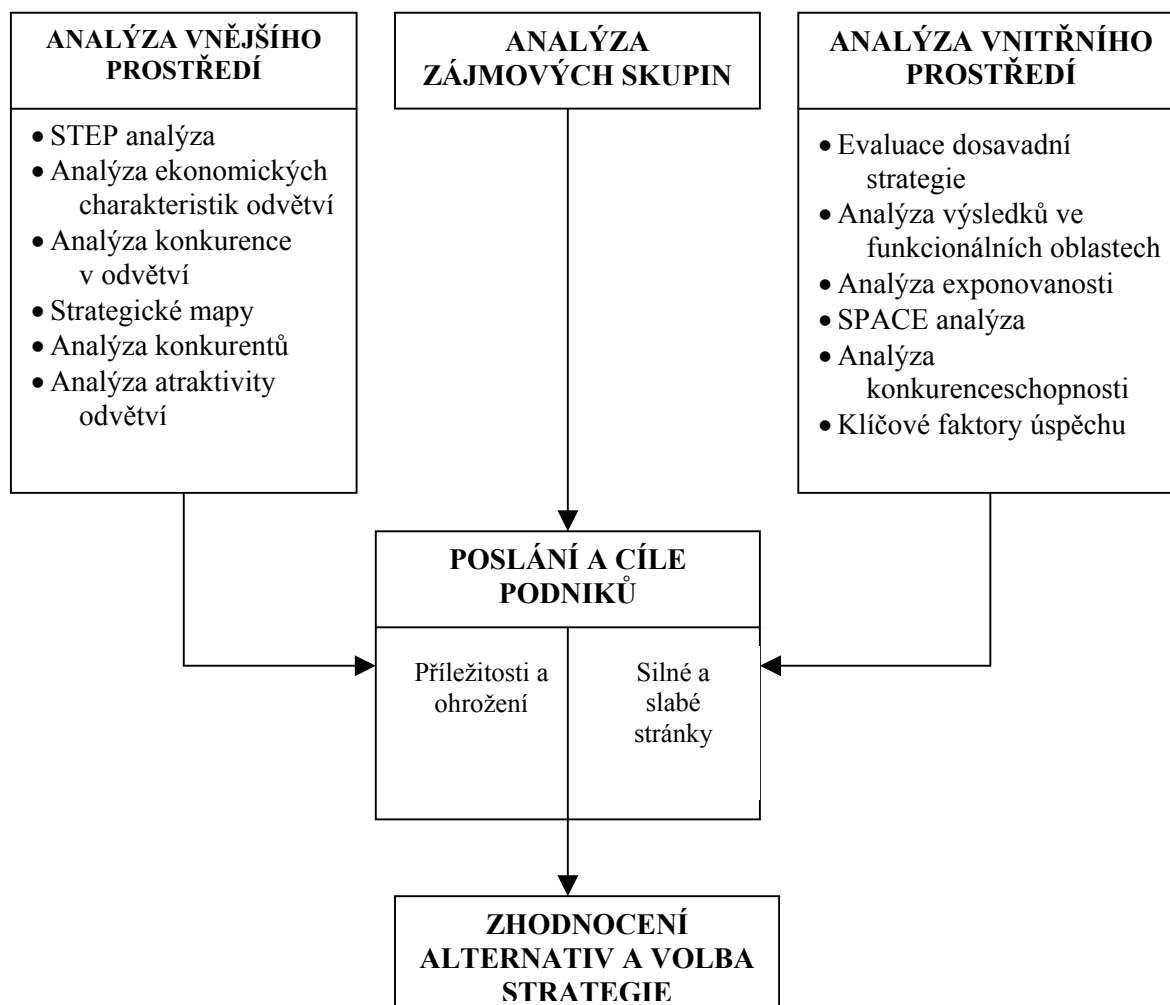
- zahrnují finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin;
- umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy (zejména se jedná o kompromisy u protichůdných cílů - např. snižování nákladů a zároveň zachování dobrých vztahů se zaměstnanci).
- jsou motivující, ale dosažitelné,
- jdou napříč funkcionálními oblastmi.

Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů a vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout a to jak v dlouhodobém tak krátkodobém horizontu. Cíle musí být v souladu se zaměřením podniku a obvykle jsou aplikovány na jeho specifické oblasti.

Proces formulace podnikové strategie

Vlastní zhodnocení alternativ a volba strategie se provede na základě stanovení příležitostí a ohrožení, silných a slabých stránek. Tomu předchází analýza vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin a analýza vnitřního prostředí. Proces formulace podnikové strategie je znázorněn na obrázku č.2 [6,5].

Obrázek č.2: Proces formulace podnikové strategie



Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se provádí pomocí sady metod (obr. č.2). Jednou z důležitých je **Porterova analýza konkurence**.

Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. PORTER [8,9] postavil model fungování trhu na těchto 5 faktorech:

- rivalita mezi konkurenty;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- vyjednávací síla odběratelů;
- ohrožení ze strany nových konkurentů;
- ohrožení ze strany nových substitutů.

Porterův model pěti sil (viz obr. č.2) popisuje konkurenční okolí podniku. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení uvedených faktorů:

a) Hrozba nově vstupujících firem (potencionální nově vstupující firmy). Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle PORTERA [9] ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.

b) Vyjednávací vliv odběratelů (odběratelé). Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

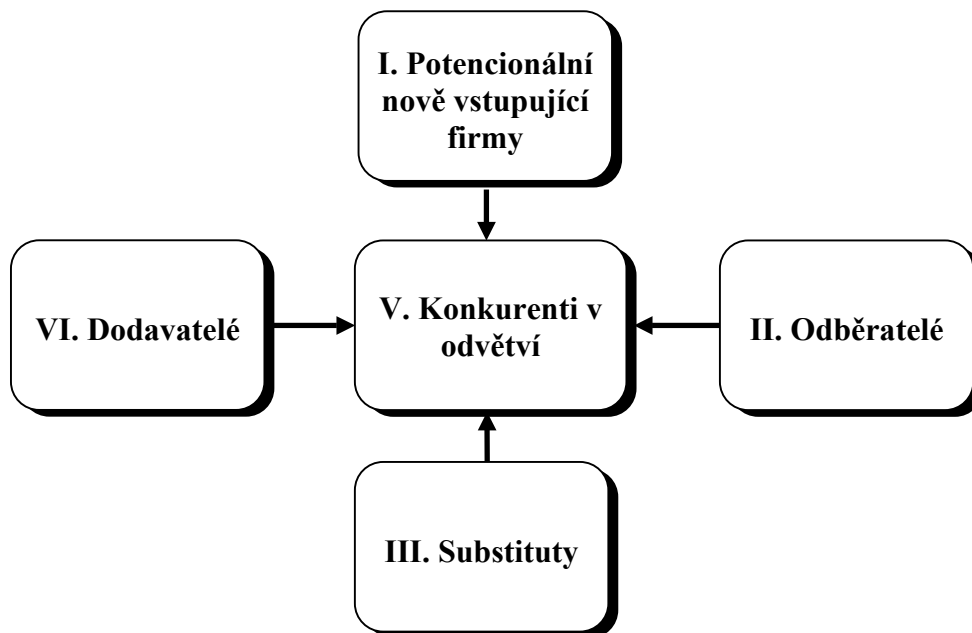
c) Vyjednávací vliv dodavatelů (dodavatelé) Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů).

d) Hrozba substitučních výrobků nebo služeb (substituty). Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

e) Vliv konkurentů v odvětví (konkurenti v odvětví) Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností [5]:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné;
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta;
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké;
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované;
- nové kapacity se budují ve skocích;
- výstupní bariéry jsou vysoké (souvisí to např. s loajalitou managementu k určité činnosti, s vlastnictvím vysoce specializovaných aktiv apod.)

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil



Další metodou, která mapuje a hodnotí vnější prostředí je **STEP (PEST) analýza** [5]. Tato analýza je založena na zodpovězení 3 otázek:

- a) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- c) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Okolí podniku je závislé zejména na těchto 4 skupinách faktorů (segmentech):

1. **společenské.** Jsou to faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Zahrnují tyto prvky:
 - demografie;
 - distribuce příjmů;
 - mobilita obyvatelstva;
 - životní styl;
 - úroveň vzdělání;
 - přístupy k práci a volnému času.

2. **technologické.** Patří mezi faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou:
 - vládní výdaje na vědu a výzkum;
 - nové objevy, vynálezy a patenty;
 - transfer technologií;
 - míra zastarávání výrobních prostředků.

3. **ekonomické.** Ekonomické faktory souvisejí zejména s toky peněz, služeb, zboží, informací a energie.
 - trend vývoje domácího hrubého produktu;
 - životní cyklus podniku;
 - nabídka peněz, úroková míra;
 - inflace;
 - nezaměstnanost;
 - dostupnost energie a náklady na ni.

4. **politické.** Mezi tyto faktory můžeme zařadit:
 - stabilitu vlády;
 - regulaci zahraničního obchodu;
 - daňovou politiku;
 - monopolní legislativu;
 - ochranu životního prostředí.

Analýza vnitřního prostředí podniku

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je možné využít řadu metod. Mezi základní patří například **Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech.**

Termínem funkční oblast budeme rozumět např.:

- **výrobu** (ptáme se např. na náklady a prodejní cenu výrobku);
- **finance** (z této oblasti jsou důležité trendy tržeb, výrobních nákladů, zisk);
- **marketing** (Musíme získat odpověď na otázku, kdo jsou naši zákazníci? Jaký je informační systém?);
- **úroveň řízení a lidské zdroje** (důležitým kritériem pro tuto oblast kvalifikace pracovníků, fluktuace);
- **výzkum a vývoj** (jaké jsou cíle, atmosféra v podniku ve vztahu k výzkumu a vývoji, návratnost investic).

Z hlediska analýzy nejsou důležité jen výsledky samotné, ale i způsob, jakým se v podniku výsledky měří; jaká je jejich významnost apod. Výsledky můžeme hodnotit buď z časového hlediska (vývojové řady) a nebo porovnáním s ostatními podniky. Této druhé metodě se říká

benchmarking, a jedná se o porovnání vlastních výkonů v jednotlivých funkcionálních oblastech s nejlepšími podniky bez ohledu na odvětví. To je výhodné tam, kde nejsme schopni získat bližší informace o svých konkurentech.

Dalším příkladem analýzy vnitřních zdrojů podniku jsou tzv. **portfolio metody** [5]. Tyto metody jsou použitelné v případě, že podnik má diverzifikovanou výrobní strukturu (zjednodušeně řečeno vyrábí více než jeden výrobek).

Portfolio analýza je proces sestávající z 8 kroků:

- a) Vytvoření matice portfolia.
- b) Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech položek portfolia.
- c) Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
- d) Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
- e) Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit
- f) Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit.
- g) Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
- h) Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci [5].

Příkladem těchto metod je *matice BCG* (Boston Consulting Group) a *matice GE* (General Electric).

Matice BCG

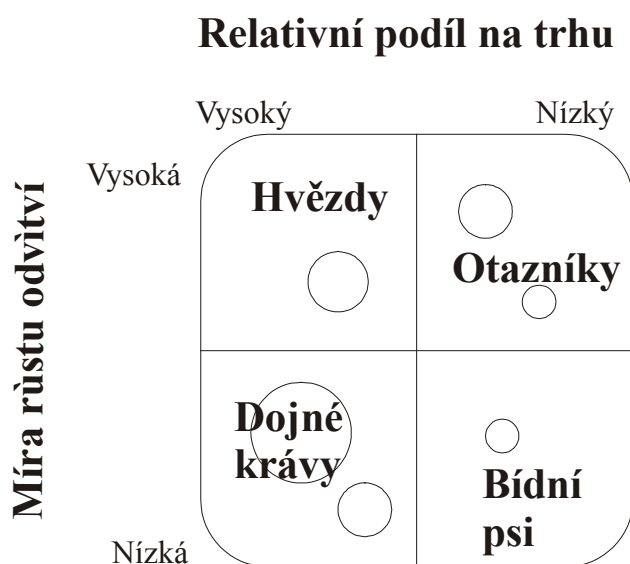
Výsledkem této analýzy je čtyřdílná mřížka (obr. č.3). Na y ose se zaznamenává hodnota míry růstu odvětví. Jako střední hodnota je brán růst HDP (odvětví, která rostou rychleji než ekonomika jako celek, jsou odvětví rychle rostoucí, ostatní pomalu rostoucí). Druhým hodnoceným faktorem je relativní podíl na trhu. Ten se získá vydělením tržních podílů jednotlivých sledovanou firmou prodávaných výrobků s výrobky nejbližšího konkurenta.

Jednotlivé „bublíny“ představují jednotlivé výrobky. Jejich velikost pak vyjadřuje poměr tržeb získaných za výrobek k celkovým tržbám podniku. Podle této metody rozeznáváme 4 typy výrobků:

- a) **problémové děti (otazníky)** - jedná se o výrobky, které jsou nově zaváděny na trh. Pro tuto pozici je charakteristický rychlý růst trhu, ale slabý podíl na trhu znamená otázku, zda mohou výrobky z tohoto kvadrantu uspět. Obecně se jedná o výrobky, do kterých musíme investovat (na reklamu, inovace, vývoj apod.)
- b) **hvězdy** - jsou to výrobky, které se nacházejí v odvětví s vysokou mírou růstu a mají vysoký podíl na trhu. Hvězdy obvykle vyžadují velkou kapitálovou investici na rozšíření výrobních kapacit, v některých případech mohou již přinášet příjmy.
- c) **dojné krávy** - výrobky vyskytující se na pomalu rostoucích trzích s vysokými podíly na trhu. Vydělávají značné příjmy, které se mohou uplatnit při investování do problémových dětí a nebo dojných krav.
- d) **bídní psi** - výrobky mají slabou konkurenční pozici na pomalu rostoucích trzích. Neprodukují mnohdy dostatek příjmů ani na vlastní udržovací strategii. Řešením je zde

strategie likvidace. Někdy se může jednat o výrobky, které jsou důležité z hlediska image podniku (doplňují sortiment, abychom nepřicházeli o zákazníky).

Obrázek č. 3: Matice BCG



Analýza zájmových skupin [5]

Naplnění poslání podniku a jeho cílů je do značné míry závislé na tom, jaké předpoklady byly přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám. Míra uspokojení jejich potřeb a požadavků je měřítkem úspěšnosti podniku.

Zájmová skupina je každý (fyzická nebo právnická osoba), jehož činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, je podnikem ovlivňována.

Analýza vlivu zájmových skupin

Analýza vlivu zájmových skupin na formulaci strategie má svůj kulturní, politický a etický kontext.

A. Kulturní kontext - zahrnuje porozumění hodnotám, které společnost uznává. Dále jde o názory, hodnoty a mínění lidí uvnitř podniku.

B. Politický kontext - posuzujeme, jak různá očekávání jednotlivců nebo skupin mohou ovlivnit účel podniku. Účel podniku se obvykle vyjadřuje v jeho poslání a cílech. Na jejich formulaci se rozhodující měrou podílí dominantní zájmová skupina

C. Etický kontext - týká se vlivu podniku na chování jednotlivců a na hodnoty sdílené společností.

od A. Kulturní kontext

Z hlediska očekávání jednotlivců a skupin ve vztahu k podniku existuje celá řada faktorů. Při určování jejich významu je nutné zodpovědět následující 3 otázky:

- a) Jaké faktory uvnitř, nebo vně podniku mají největší vliv na očekávání interních zájmových skupin?
- b) Do jaké míry zohledňuje působení těchto faktorů současná strategie podniku?
- c) Jak budou tyto faktory ovlivňovat změny doprovázející zavádění nové strategie.

Z pohledu kulturního kontextu můžeme rozlišit následující **externí** (vnější) vlivy na podnik, kterými jsou:

- a) **hodnoty společnosti;**
- b) **organizované skupiny.**

od a) Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti ovlivňují způsob motivace pracovníků, styl řízení např. organizační struktury. Jejich projevem je např. stálé usměrňování podniků legislativou, veřejným míněním a médií.

V principu je obtížné nalezení jistých národních stereotypů (vlivů národní kultury na proces strategického řízení). Obecně však existují tyto dva extrémní případy:

- prostředí je kontrolováno podniky, které se chovají proaktivně, důraz je kladen na hierarchii, jednotlivce a úkol, podnikové strategie jsou plánovány (viz USA).
- adaptivní model - nejistota je přijímána jako daná, podniky nemají prostředí pod kontrolou a jednají reaktivně, orientují se spíše na skupiny a sociální otázky (viz Japonsko).

od b) Organizované skupiny

Organizované skupiny existují v širokém spektru od vysoce institucionalizovaných a přímo spjatých se zaměstnáním (jako jsou odborové organizace) až po méně formální a obecnější jako jsou církve nebo politické strany; významnou roli hrají profesionální organizace typu asociací a komor.

Interní vlivy, které působí na proces strategického řízení označujeme také jako podnikové paradigma. V něm jsou zkoncentrovány všechny aspekty podnikové kultury, která je souhrnem představ, přístupů a hodnot zaměstnanců ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

Podniková kultura je souhrnem následujících znaků.

A. Historky

1. Jaké zásadní názory se v historkách odrážejí?
2. Jak dalece jsou tyto historky rozšířené?

B. Rituály a procedury

1. Na jaké procedury je kladen důraz?
2. Které procedury by změnou utrpěly?

C. Symboly

1. Jaký jazyk a žargon je používán?

2. Jak specifický a přístupný je?

D. Organizační struktura

1. Jak pružná je organizační struktura?

2. Je organizační struktura plochá/hierarchická?

E. Kontrolní systémy

1. Co je v podniku nejpřísněji kontrolováno?

2. Je kladen důraz na odměnu nebo postih?

F. Obecně

1. Jaká je dominantní kultura?

2. Jak obtížné je ji změnit?

ad B. Politický kontext

Podstatou politického kontextu je očekávání jednotlivých zájmových skupin (běžný je konflikt ve vztahu k významu a vhodnosti aspektů např. podnikové strategie. Cílem managementu je tedy nalezení kompromisů).

Jako příklady konfliktů zájmů z pohledu politického kontextu lze uvést:

1. *Snižování nákladů cestou kapitálových investic může vést ke ztrátě pracovních příležitostí.*

2. *Vstup na masové trhy může vést ke snížení kvality produkce.*

3. *Růst rodinného podniku může vést ke ztrátě kontroly, bude-li nutno najmout profesionální manažery.*

Analýza zájmových skupin - metodický přístup

Analýza zájmových skupin je založena na dvou předpokladech:

I. 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.

II. 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.

Cílem analýzy zájmových skupin je:

- identifikovat relevantní zájmové skupiny;

- identifikovat a otestovat předpoklady o zájmových skupinách.

Identifikace zájmových skupin

Příklady nejčastěji se vyskytujících zájmových skupin:

- | | | |
|-----------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| ➤ Vlastníci | ➤ Dodavatelé | ➤ Vědecké laboratoře |
| ➤ Věřitelé | ➤ Konkurenti | ➤ Universitní výzkum |
| ➤ Zákazníci a klienti | ➤ Podnikový management | ➤ Umělecký svět |
| ➤ Zaměstnanci | ➤ Dodavatelé nových technologií | ➤ Náboženské skupiny |
| ➤ Odbory | ➤ Veřejné zájmové skupiny | ➤ Vojenské kruhy |
| ➤ Městský úřad | ➤ Pracovníci vzdělávacího systému | ➤ Pracovníci sdělovacích prostředků |
| ➤ Okresní úřady | ➤ Národní vláda | |

Identifikace a testování předpokladů o zájmových skupinách

Identifikace a testování předpokladů o zájmových skupinách probíhá v následujících třech krocích:

1. Formulace předpokladů;
2. Ohodnocení předpokladů z hlediska jejich významu a jistoty;
3. Analýza čistého efektu z působení předpokladů podporujících strategii a těch, které ji omezují.

Existují dva typy předpokladů:

- a) předpoklady podporující strategii - indikují strategické příležitosti, využívají silných stránek podniku;
- b) předpoklady omezující strategii - indikují ohrožení, umocňují nepříznivé nebo nebezpečné podmínky ve vnějším prostředí a slabé stránky podniku.

Příklady zájmových skupin a jejich požadavků

Zájmová skupina	Typ požadavku vůči podniku
Akcionáři	Podíl na rozděleném zisku, hlasovací právo, právo kontrolovat účetní knihy, volit správní radu
Věřitelé	Legální právo na úrok ze zapůjčené částky, právo na splacení dlužné částky, priorita v případě likvidace
Zaměstnanci	Ekonomické, společenské a psychologické, uspokojení z práce, dodržování lidských práv a podíl na zaměstnaneckých výhodách
Zákazníci	Poskytovat k výrobkům potřebné služby: technická data, návod k použití, záruční list, náhradní díly a servis
Dodavatelé	Dodržování podmínek kontraktu, profesionální vztahy
Vlády	Daně, spravedlivé a volné soutěžení, dodržování antimonopolní zákona
Odbory	Prostředník mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, součást podnikové organizace
Konkurenti	Pravidla soutěžení
Místní komunita	Zaměstnanecké příležitosti, účast představitelů podniku na řešení místních problémů, podpora kulturních a charitativních akcí
Široká veřejnost	Vzájemné porozumění mezi vládními úřady a podnikatelskými subjekty, spravedlivé rozložení odpovědnosti mezi vládu a podniky, přiměřené ceny za výrobky

K analýze zájmových skupin se využívá přiřazování významu a míry jistoty jednotlivých předpokladů. K ohodnocení používáme následující škály:

- a) význam nebo-li vliv zájmové skupiny na strategii -
 - 0 = nevýznamný předpoklad, vliv na strategii je zanedbatelný;
 - 9 = velmi významný předpoklad, vliv na strategii je jedním z nejpodstatnějších.

- b) míra jistoty nebo-li znalost předpokladů -
 0 = velmi nejistý předpoklad, velmi diskutabilní, nejsou důkazy, které by jej podpořili, možná neplatný;
 9 = velmi jistý předpoklad; je naprosto evidentní.

Výsledkem této analýzy je následující čtyřpolní tabulka (viz obrázek č. 5).

Obrázek č. 5: Analýza zájmových skupin (matice)

Znalost předpokladů	Jistá	Ovlivnit	Akceptovat/ přesvědčit
	Nejistá	Ignorovat	Vzdělávat
		Zanedbatelný	Významný

Vliv zájmové skupiny

SWOT analýza [5]

SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku.

Zkratka SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení).

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci jeho celkové situace.

Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

To znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Pro úplnost je nutné si vyjmenovat některé příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Silné stránky:

- adekvátní finanční zdroje;
- dobrá pověst u odběratelů;
- uznávaná vůdčí pozice na trhu;
- úspory z rozsahu;
- nákladová výhoda;
- lepší reklamní kampaň;
- schopní řídicí pracovníci podniku.

Slabé stránky:

- nejasný strategický záměr;
- nevyužité kapacity;
- nedostatek manažerských dovedností a talentu;
- slabá pozice na trhu;
- nedokonalá distribuční síť;
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty.

Příležitosti

- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty;
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků;
- diversifikace;
- vertikální integrace;
- překování obchodních bariér na atraktivních cizích trzích;
- rychlejší růst trhu.

Ohrožení

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady;
- rostoucí prodeje substitučních výrobků;
- pomalý růst trhu;
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů;
- měnící se potřeby a vkus zákazníků;
- nepříznivé demografické změny.

Výsledkem SWOT analýzy vymezení pozice podniku pomocí tzv. SWOT matice (obr. č. 6).

Obrázek č. 6: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Na základě zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik můžeme určit následující čtyři strategie.

1. **SO strategie** - jsou to strategie využívajících silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.
2. **WO strategie.** Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil.
3. **ST strategie.** Podnik jich využije tehdy jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením
4. **WT strategie** patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí z venčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu a nebo likvidace.

Volba strategie [5]

Samotná volba strategie je procesem, který se skládá z následujících kroků:

- a) generování (vytváření) strategických alternativ
- b) porovnání a hodnocení strategických alternativ
- c) výběr alternativy jako budoucí strategie.

Generování strategických alternativ

Generování strategických alternativ nebo také jinak řečeno navrhování či vytváření postupů řešení vzniklých problémů. Samotné generování alternativ má tyto fáze:

- a) ***určení rámce problému.*** Vlastní potřeba změny dosavadní strategie je stanovena jistou pocitovou potřebou tzn. pocitem, že organizace má před sebou potenciální problém, SIP (strategický inflexní bod) případně nějakou příležitost. Z tohoto důvodu je nutné definovat rámec problému tj. získat potřebné informace o problému samotném, o jeho příčinách a dále také posoudit jeho závažnost a stanovit nutnost hledání nových alternativ řešení.
- b) ***generování souboru alternativ.*** Při vlastním procesu volby strategie je nutné, aby management navrhnul několik alternativ těchto strategií. Při generování souboru alternativ má vedení podniků obavy s tzv. paralýzy analýzou. To znamená, že vedení musí najít kompromis mezi dobou analyzování problémů a nezbytností jejich rychlého řešení. Příliš urychlené řešení problému však může vést k automatickému přijímání jednoho jediného problémového kontextu a v samém konci tak znemožňuje vytváření takových alternativ, které by přinášely originální strategie. Velikost a různorodost souboru alternativ závisí na problému a jeho složitosti.
- c) ***zúžení souboru alternativ.*** Soubor alternativ bývá obvykle co do počtu značně rozsáhlý. Proto není možné a ani účelné dále rozpracovávat všechny navržené alternativy. Poté přistoupíme ke zúžení původního souboru alternativ s využitím klíčových kritérií, která vycházejí s omezení určenými velikostí disponibilních zdrojů nebo s obecně stanovených cílů.

Alternativy můžeme rozdělit do následujících tří kategorií:

- a) ***zřejmé, jasné alternativy.*** Jsou postaveny na současných strategiích podniku. Vznikají obvykle jejich rozvíjením nebo jejich drobnými úpravami. (např. alternativy: přidat nové

položky do výrobní řady; vyhledat nové distribuční kanály; vytvořit nový reklamní program, který změní image výrobku);

- b) **kreativní alternativy.** Obsahují nový přístup k řešení problému. Vyžadují využití odlišného myšlenkového přístupu, opuštění dosavadních stereotypů a předpokladů, které leží v základech současné strategie podniku;
- c) **nemyslitelné alternativy.** Jedná se o radikální rozchod se současnými strategiemi. Pravděpodobnost jejich přijetí je zpravidla nízká z hlediska pravidel, která určují, co je pro podnik vhodné.

Organizační procesy podporující generování alternativ

V podnicích je využíváno několik organizačních procesů (způsobů vlastní realizace), které mohou napomoci generování alternativ strategií.

Jedná se o:

a) Generování scénářů

Scénáře jsou alternativní popisy budoucího vývoje. Výhodou scénářů je, že popisují současně několik alternativních obrázků o budoucnosti.

b) Generování konfliktů (využití analýzy předpokladů)

Při generování konfliktů ve skutečnosti vymezujeme sadu předpokladů, které umožňují hodnocení problému z různých hledisek. Příkladem předpokladů je: budoucí růst poptávky po jednotlivých výrobcích; strategie konkurentů; vývoj technologií; vládní politika apod.

Pokud nejsou tyto předpoklady identifikovány, následně formulovány a zhodnoceny, ovlivňují generování alternativ skrytě, nevědomě.

Existují dva přístupy k řízení konfliktu předpokladů:

1. je třeba je připustit, identifikovat a kontrolovat;
2. je třeba je generovat (odhadnout), aby se zvýšila pravděpodobnost vytváření kvalitních alternativ.

c) Brainstorming (bouření mozků)

Tento způsob se využívá zejména při generování kreativních nebo nemyslitelných alternativ. Jedná se opět o skupinové rozhodování. Základním předpokladem je dodržování pravidel brainstormingu, která jsou:

- ⇒ žádná kritika;
- ⇒ žádné omezení charakteru nápadů;
- ⇒ žádné omezení počtu nápadů;
- ⇒ žádné omezení dalšího zvýšení nápadů.

Tato pravidla by měla vést k otevřenosti, vzájemné důvěře, hravosti při generování alternativ. Účastníci musí mít bez obav z následného zpochybňování možnost navrhnout jakoukoli alternativu.

c) Teorie chaosu (teorie zvládnutí chaosu)

Teorie chaosu je využívána některými manažery, přičemž důvodem použití je fakt, že se podnik pohybuje v neustále se měnících podmínkách, což znemožňuje předvídaní nebo plánování budoucnosti. Organizace proto vyhledávají relativní nestabilitu. Podporují

mnohvrstevnou podnikovou kulturu, konflikty o problémech, nedostatek soudržnosti i nedostatek konsensu.

Alternativy jsou vytvářeny spontánně. Prostřednictvím neformálního procesu diskusí a debat je vybrána taková alternativa, která otřásá existujícím pořádkem. K vlastní realizaci vybrané alternativy je však zapotřebí do určité míry vzniklý chaos zvládnout.

d) Systémy podporující týmovou práci

Tyto systémy bylo možné uplatnit s rozvojem výpočetní techniky. Příkladem je tzv. elektronický brainstorming, v jehož rámci jsou nápady prezentovány anonymně a vkládány do počítačů zapojených v síti. Anonymitou autorů se odbourává vliv moci a statusu účastníků a sdílení nápadů umožňuje vzájemnou diskusi a inspiraci.

Porovnání a hodnocení strategických alternativ

Jedná se o rozhodující fázi následující po generování strategických alternativ. Výběr konkrétní alternativy jako budoucí strategie je procesem porovnání a hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- **přijatelnost;**
- **vhodnost;**
- **realizovatelnost;**
- **poskytnutí výhody.**

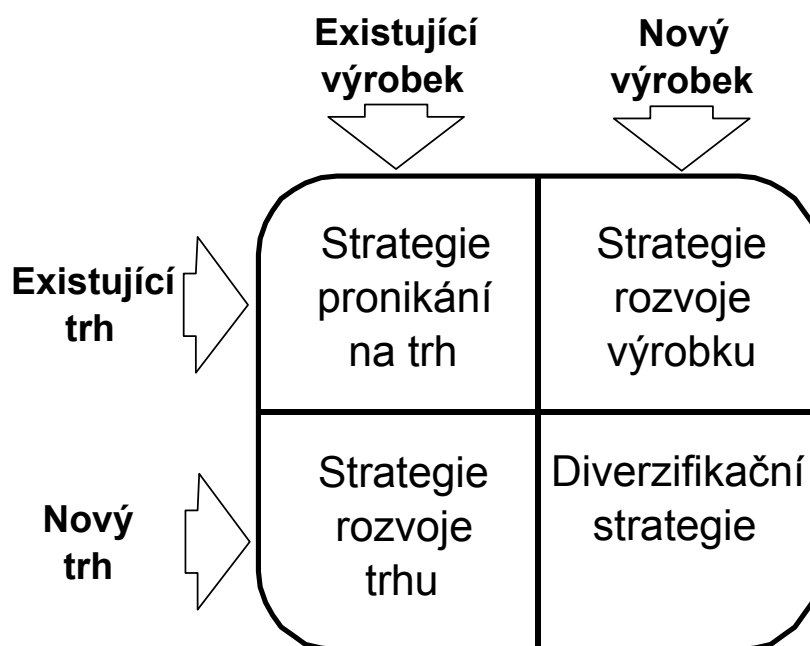
Výběr alternativy jako budoucí strategie

Výběr mezi alternativami, které odpovídají zvoleným kritériím, lze provést s využitím rozhodovacích metod, pomocí tzv. rozhodovací analýzy. Postup je opět silně subjektivní a ke snížení chyby odhadu se využívá skupinové rozhodování (zvýšení počtu odhadců).

Typy strategií [5]

Podle různých autorů existuje celá řada typů strategií. O první systematický přístup k typologii strategií se zasloužil v roce 1965 Igor H. Ansoff s jeho maticí se 4 typy strategií (obr. č.7).

Obrázek č.7: Typologie strategií podle Ansoffa

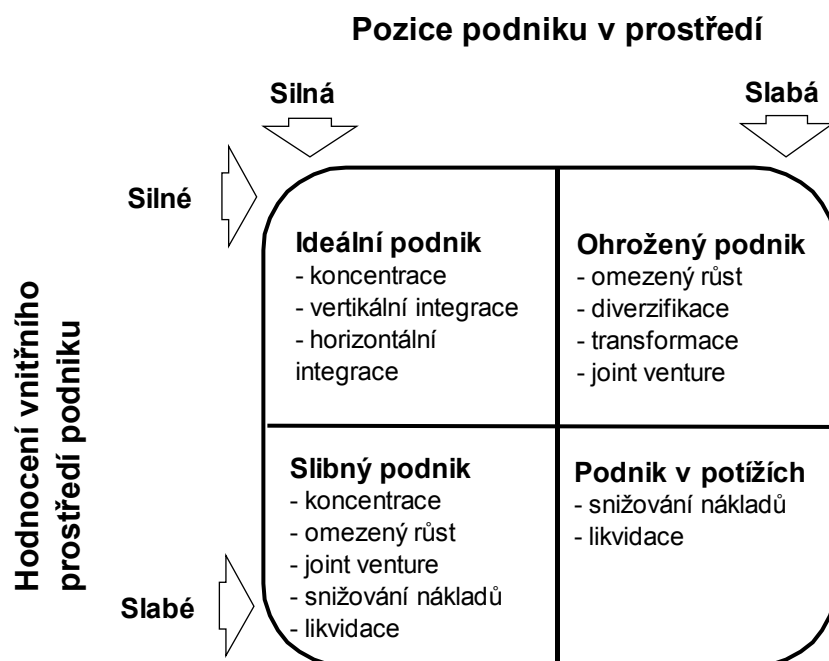


Ačkoli je tato tabulka již překonaná, sloužila jako základ pro další typologie. Výsledkem tohoto procesu bylo stanovení 13 základních typů strategií, které je však možné dále mezi sebou kombinovat. Jedná se o tyto strategie:

- progresivní integrace
- zpětná integrace
- horizontální integrace
- proniknutí na trh
- rozvoj trhu
- vývoj výrobku
- soustředná diverzifikace
- smíšená diverzifikace
- horizontální diverzifikace
- joint venture
- snížení výdajů
- zbavování se majetku
- likvidace

Možnosti využití těchto strategií jsou uvedeny v následujícím integrovaném modelu strategických alternativ.

Obrázek č. 3: Integrovaný model strategických alternativ



Přehled použité literatury

1. BOWMAN, C.: Strategický management. Praha, Grada Publishing, 1996, 147s.
2. COLE, G.A.: Management. Theory and practise. DB publications, London 1993, 463 s.
3. DIGMAN, L.A: Strategic Management: Concepts. Decision, Cases. Richard D. Irwin, 1990, 292 s.
4. Donnelly, J.H. a kol.: Management. Grada, Praha, 1997, 821 s.
5. Hron J., Tichá I., Dohnal J.: Strategické řízení. Skriptum ČZU v Praze, Praha 1998, 266 s.
6. HRON, J. Tichá I., Dohnal, J.: Strategické řízení ČZU, Praha, 2000, 266 s.
7. Kareš, J.: Základy řízení I.. Skripta ZF JU, České Budějovice, 1997, 79 s.
8. PORTER, E. M.: Konkurenční strategie. Praha, Victoria Publishing 1994. 403 s.
9. PORTER, E. M.: Konkurenční výhoda. Praha, Victoria Publishing 1993. 626 s.
10. SLATER, R.: 31 Tajemství úspěchu Jacka Welche. Management Press, Praha 1999, 171 s.
11. Truneček, J.: Management I. Skripta VŠE, Praha, 1995, 221 s.



Otázky a úkoly

- 1) Co je to plánování? Z jakých pravidel musí vycházet plánovací funkce (plánování)?
- 2) Jaké jsou druhy plánů.
- 3) Čím se zabývá strategické plánování?
- 4) Co je to strategie?
- 5) Popište a vysvětlete integrovaný model strategického řízení.
- 6) Čím je vymezeno poslání podniku?
- 7) Co je to podnikový cíl? Uveďte některé příklady za funkční oblasti.
- 8) Co jsou to plány?
- 9) Popište proces formulace podnikové strategie.
- 10) Čím se zabývá analýza vnějšího prostředí? Vyjmenujte některé metody.
- 11) Popište Porterův model analýzy konkurence. Které hlavní faktory rozhodují o konkurenceschopnosti podniku?
- 12) Na jakých faktorech je postavena STEP analýza?
- 13) Čím se zabývá analýza vnitřního prostředí? Vyjmenujte některé metody.
- 14) Co je podstatou analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech? Co rozumíme pojmu funkční oblasti?
- 15) Na jakém principu jsou založeny Portfolio metody? Popište matici BC.
- 16) Čím se zabývá analýza zájmových skupin? Co rozumíme pojmem zájmová skupina?
- 17) Jaké vlivy působí na kulturní kontext?
- 18) Co je podstatou podnikové kultury?
- 19) Uveďte některé příklady zájmových skupin.
- 20) Na jakém principu je postavena analýza zájmových skupin (čtyřpolní matice)?
- 21) Co je podstatou SWOT analýzy?
- 22) Jaký je průběh volby strategií?
- 23) Uveďte příklad organizačních procesů generování strategií?
- 24) Uveďte alespoň 3 typy strategií, popište je a zařaďte je do integrovaného modelu strategických alternativ.

ŘÍZENÍ ZMĚN

Podstata změn. Řízení změn. Předmět změny. Způsob hodnocení úrovně řízení podniku. Aktéři změn. Nástroje změny. Předpoklady úspěchu změn.



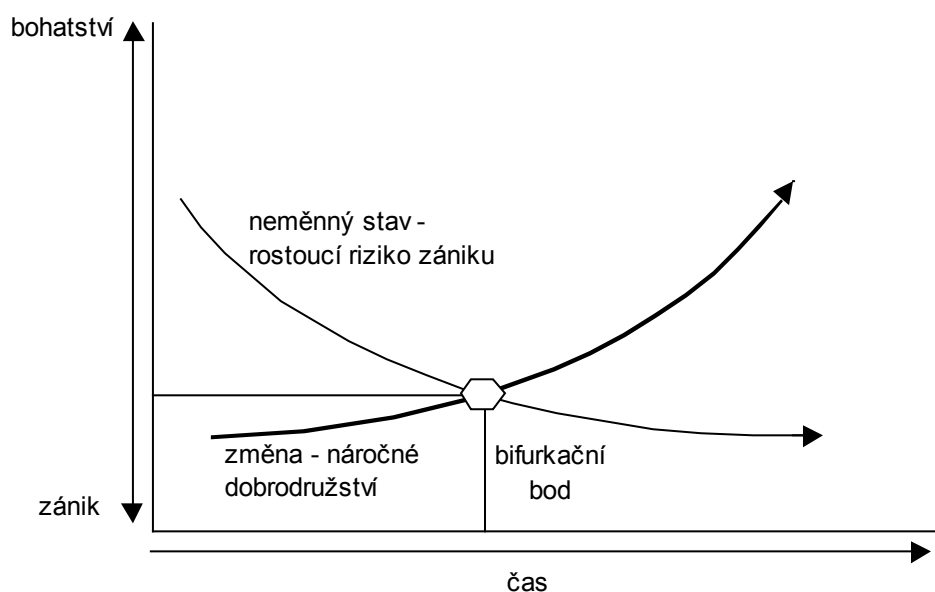
Textová část

Změny vyvolávají u lidí značné obavy na jedné straně a nerealistická očekávání na straně druhé. Faktem však zůstává, že neměnný způsob existence je doprovázen rostoucím rizikem zániku.

Jestliže riziko změny a riziko neměnnosti dosáhne stejné úrovně, vstupuje organizace či jednotlivec do tzv. bifurkačního bodu neboli do bodu rozdvojení (obr. 1). V tomto bodě musí management zvážit následující skutečnosti:

- 1) Realizovat změnu, neboť změna je do budoucna méně nebezpečná nebo dokonce perspektivnější než neměnný stav.
- 2) Nerealizovat změnu, protože změna je v daném okamžiku riskantní, zatímco neměnnost představuje jistotu.

Obrázek 1: Bifurkační bod změny [6]



Obecně je možné prohlásit, že odkládání změny za bifurkační bod je z krátkodobého hlediska pohodlné, ale v dlouhodobé perspektivě to může znamenat zánik.

Cíle změn

Co je předmět změny? Co všechno v podniku můžeme měnit?

Odpovědí je všechno. Lze prohlásit, že řízení změn v podstatě v současné době splývá s pojmem řízení podniku.

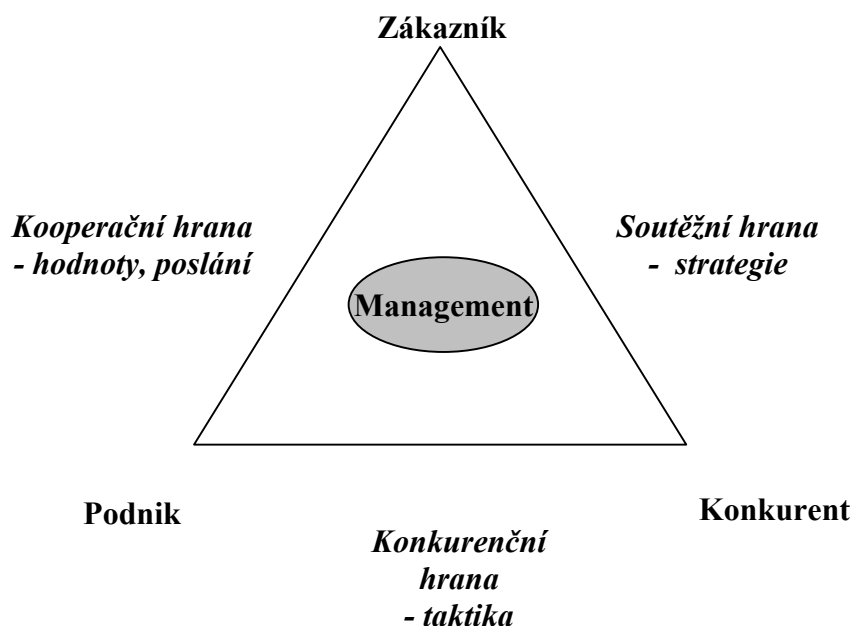
V podmínkách neustálé změny vnějšího, turbulentního prostředí [3],[4] se dostávají podniky dle dynamiky trhů, na které vstupují, do jistých potíží. V této situaci mohou manažeři firem v zásadě postupovat dvojím způsobem: tyto problémy buď vůbec neřešit, nebo k nim přistupovat proaktivně. Neměnný stav a reaktivní uvažování však vedou k postupnému zvětšování rizika zániku firmy [6], [1].

Úroveň řízení podniků a jejich přizpůsobivost ke změnám je možné hodnotit různými metodami. K základním z nich patří měření celkové entropie [6],[7]. Metodickým východiskem je předpoklad, že úspěšnost či neúspěšnost podniku je dána úrovní jeho produktu a potenciálu. Produkt přitom chápeme jako objektivní složku bohatství, představovanou obvykle penězi, sloužícími pro zajištění krátkodobé existence podniku. Schopnost organizace obstát v soutěži s jinými subjekty v průběhu jeho transformace do produktu je označena jako potenciál. Hodnotu potenciálu vyjádříme celkovou entropií, kterou můžeme vysvětlit jako míru neuspořádanosti podniku. S její přibývajícím hodnotou roste nebezpečí zpomalení a nebo nemožnosti provést změny nutné k udržení pozice podniku na trhu. Celková entropie zahrnuje dva dílčí ukazatele, a to míru interní a externí entropie. Interní entropie vyjadřuje v podstatě úroveň stability sociálního subsystému (týká se podnikové kultury), externí pak úroveň technického subsystému, která je výsledkem hodnocení podnikových procesů managementem.

Je nutné si ale uvědomit, že:

- ❖ technický subsystém je uzavřený, morálně a fyzicky v čase zastarává a beze změn zanikne. Strategie jeho udržení je tedy zavedení kontinuálního zlepšování (viz filosofie TQM);
- ❖ sociální subsystém je tvořen energií lidí. Podstatou řízení sociálního subsystému je myšlenka Prigogina, že všechny živé organizmy mohou existovat pouze tehdy, jestliže se rozvíjejí (jinými slovy jestliže jsou připraveny přijmout změny a dopady změn). Kdo se nerozvíjí, zanikne. Zde je možné vidět paralelu s vývojem a zánikem druhů na planetě. Ty druhy, které nebyly schopné se přizpůsobit měnícím se podmínkám, vyhynuly.

Obrázek 2: Faktory vnějšího prostředí (upraveno [6])



Management jako součást sociálního subsystému má rozhodující úlohu v energetizaci lidí pro změny, přičemž rozsah a efektivnost změn nemůže být větší než hodnota lidmi dodávané

energie. Základní vztahy a cíle změn je možné vyjádřit následujícím modelem podnikatelského prostoru (obr. 2).

Podnikatelský prostor působí na chování podniku obdobně jako jakýkoli životní prostor na chování jakéhokoliv živého organismu. Je tvořen třemi rohy (vlastní podnik, zákazníci, konkurenti) a třemi následujícími hranami:

- ❖ kooperační hrana - vyjadřuje vztah mezi podnikem a zákazníkem. Abychom zákazníka získali musíme jej přesvědčit o hodnotách, které sdílíme, a o odhodlání uspokojit a rozvíjet jeho potřeby co nejlépe. Zákazníkovi je nutné sdělit naše poslání, které říká v čem podnikáme a čeho chceme dosáhnout. Neboli poskytujeme odpověď na otázku: proč by měl zákazník koupit produkt právě od nás?
- ❖ soutěžní hrana - jedná se o spojnici mezi zákazníkem a konkurentem. Na této hraně se uplatňují produktové a potenciálové strategie. Produktová strategie je orientována na zákazníka, potenciálová na konkurenta (soupeříme dle výše našeho potenciálu). Potenciálová strategie je prvotní, neboť nelze porazit silného konkurenta bez tohoto, aniž bychom měli za sebou silný potenciál (energetizované lidi). Pro zmocňování se podnikatelského prostoru platí princip proaktivity zevnitř ven;
- ❖ spojnice mezi konkurentem a podnikem je tzv. konkurenční hrana nebo antagonistická hrana. Zde jde o to kdo bude vítězem a kdo poraženým. Pokud mám silný potenciál a konkurent malý, mohu zvolit taktiku přímého střetu (taktiku žraloka). Pokud je to opačně, musím zvolit obchvat (taktiku chameleona) neboli využít sílu svého nepřitele pro své cíle.

Podstatou práce manažera je efektivní sledování situace (provedení diagnózy a analýz) a následné řízení změn na všech třech rozích a spojnících podnikatelského prostoru s cílem maximalizovat růst podnikového bohatství.

Úspěšnost dobývání podnikatelského prostoru je podmíněna efektivním využíváním všech činitelů úspěchu:

- ❖ Cílem změn je maximalizace potenciálu a produktu v každém okamžiku času podniku.
- ❖ Zdrojem pro dosažení těchto cílů je energie lidí, kterou je nutné pomoci podnikové kultury zvýšit. Pro růst potenciálu je vyživán motivační účinek podnikové ideologie, pro růst produktu stimulační účinek podnikové politiky.
- ❖ Prostředkem jsou znalosti o řízení změn (včetně systémového přístupu).

Celkovou entropii pocítuje management ve vztahu k zákazníkovi jako nedostatečnost zabezpečit přísun energie peněz do podniku a vůči konkurentovi jako nedostatečnost bránit se jeho útokům. V obou případech se jedná o nedostatečnou úroveň **odbornosti** jak procesů v technickém subsystému, tak energetizačních strategií v sociálním subsystému. Horizontální frekvence problémů signalizuje úroveň nespolupráce mezi jednotlivými procesy v technickém subsystému a energetizačními strategiemi v subsystému sociálním. Množství a frekvence těchto horizontálních problémů je vyjádřitelná stupněm **komplexnosti**. Nedostatečnost v rozprostření práce ve vertikále lze popsat jako problémy **fraktálnosti**.

Úroveň entropie tedy dále diagnostikujeme pomocí systému OKF (odbornost, komplexnost, fraktálnost), kde:

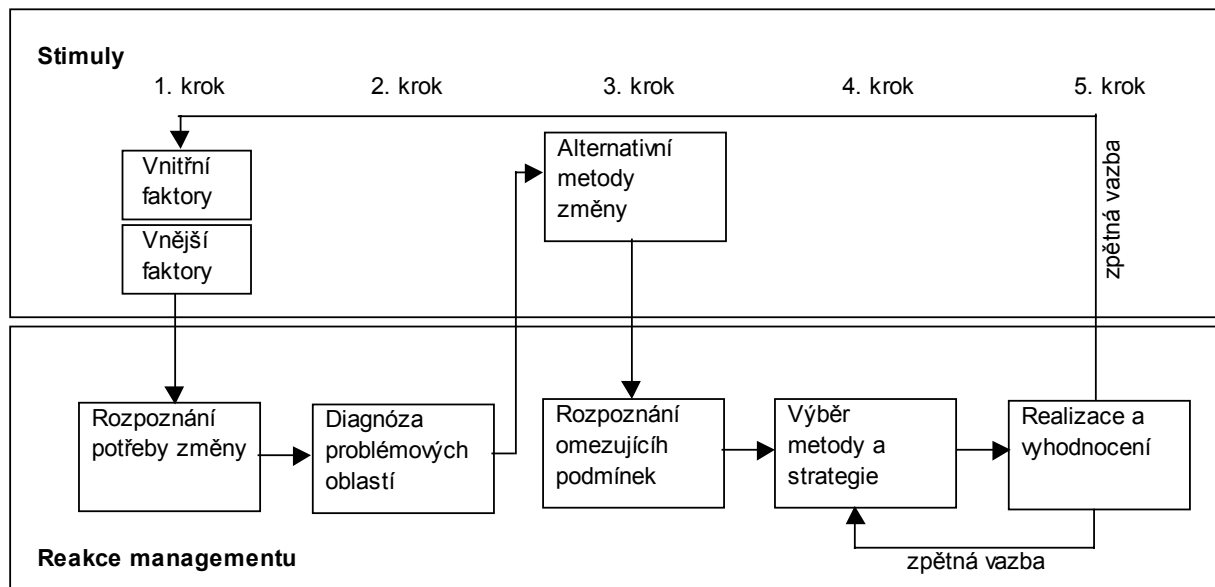
- ❖ velikost problémů souvisí s odborností;
- ❖ frekvence horizontálních problémů s nedostatečnou komplexností;
- ❖ frekvence vertikálních problémů s nedostatečnou fraktálností.

Pro porovnání a vyhodnocení nedostatečnosti, vyjádřené hodnotou celkové entropie, je možné použít například tzv. mapu úspěšnosti nebo i jiný, běžně užívaný model (Evropský model excelence EFQM nebo model stanovení úrovně turbulence). Takto vyhodnocená úroveň nedostatečnosti poté slouží k nalezení možností jejího odstranění (idee změny) a časovému odhadu doby změny [7].

Model procesu řízení změn

Pro to, aby byla zvýšena naděje na úspěšné provedení změny, je vhodné postupovat dle předem připraveného plánu kroků. Jednou z možností je aplikace následujícího modelu řízení změn (obr.3).

Obrázek 3: Model procesu řízení změn [2]



V prvním kroku je při efektivním řízení změn nutné z důvodu rozpoznání potřeby změny provést vnější a vnitřní analýzu podniku (zde je možné využít řadu metod strategického řízení). Nutnost změn můžeme rovněž zjistit aplikací tzv. pain management [7]. Jeho podstatou je jisté pocítění bolesti, nedokonalosti nebo nedostatečnosti, což vyžaduje značnou odvalu managementu. Problémem je, pokud se management (nebo podnik, útvar) považuje za „mistry světa“, a to například i proto, že „když jsem dokonalý, nemusím se přeci měnit“.

V okamžiku rozpoznání změny je nutné diagnostikovat problémové oblasti, které působí nepříznivě na chod podniku a následně nalézt alternativní metody změny. Samotná diagnóza problémů již v sobě zahrnuje specifikaci výsledků, které management od změny očekává. Nalezení alternativních metod změn poté obsahuje i určení, která z navržených alternativ povede s velkou pravděpodobností k žádoucímu výsledku. Metody změn je možné obecně rozčlenit dle jejich zaměření na strukturu, lidi nebo technologii.

Pro vytvoření a následnou realizaci změny (v modelu 4. a 5. krok) lze využít zásady tzv. remedy managementu [7]. Jedná se o vylepšování parametrů podnikatelského prostředí, které určuje životní prostor podniku. Pokud není životní prostor řádně energetizován, potom se v daném prostoru namísto bohatství hromadí entropie. K vlivu prostředí se mohou postavit buď reaktivně (přijmu nepříznivý stav vnějšího prostředí a alibisticky k této situaci upravím svou rétoriku i výkonnost) nebo se proaktivně budu snažit vyprodukovat více energie s cílem udělat z problémů příležitost. K tomu slouží zejména využití následujících 3 strategií: ES 1 - je o tom, jak se zbavovat entropie, ES 2 - jak jednotlivé podnikové procesy obsluhovat, aby na konci úsilí byl produkt, ES 3 - jak vyvolat tvořivou energii a transformovat ji do růstu potenciálu podniku. Kromě těchto strategií je nutné v podniku využít ještě systémy TQM,

reengineering, kultivaci vztahů (např. využitím 2 principů spravedlnosti - rovnost šancí pro všechny, rozdílnost v odměňování a oceňování je zdůvodnitelná jen užitkem pro všechny) s cílem zaměřit se na zlepšování odbornosti, komplexnosti a fraktálnosti.

Odpor zaměstnanců ke změnám patří k základní omezující podmínce a odvíjí se zejména od způsobu vedení lidí, formální organizace a charakteru organizační kultury. Z důvodu odporu zaměstnanců podniků ke změnám je rovněž důležité zvolit vhodný přístup či strategie změny a to ve vztahu k výběru způsobu sdílení pravomoci. Na jedné straně můžeme využít přístup opírající se o jednostrannou pravomoc (podstatou jsou nařízení ze strany vrcholového managementu) nebo přístup opírající se o pravomoc delegovanou (pravomoc je přenášena v plné míře na podřízené skupiny). Mezi těmito póly leží celá škála dalších možných přístupů. Dle zkušeností a i doporučení literatury je však spíše pro úspěšnější uskutečnění změny považováno přiblížení se k přístupu delegované pravomoci (za důsledek je odpovědná celá skupina, dochází k lepší motivaci apod.).

Realizace a vyhodnocení změny se opírá o následující dvě dimenze: načasování, nebo-li výběr vhodného času k zahájení změny a rozsahu. Ten představuje výběr vhodné škály nebo rozsahu změn. Pro vyhodnocení je nutné zvolit kritéria dle povahy změny (např. kritéria měřící pracovní výkon, styl a chování zaměstnanců, fixní a variabilní náklady a jejich zvýšení či snížení jako dopad změn).

V procesu změny je neustále třeba monitorovat a zjišťovat odchylky. To je v modelu řízení změn znázorněno zpětnou vazbou [2] .

Aktéři změn

Při procesu změny je nutné využít schopnosti a dovednosti tzv. aktérů změn. Jsou to ti zaměstnanci, kteří hrají v rámci změny určitou úlohu:

- 1) Iniciátoři změny jsou ti, kteří dávají prvotní impuls ke změně. Musí většinou disponovat větším či menším množstvím koncepčních schopností (dle složitosti změny a jejího rozsahu) a dále také patřičným vlivem. Iniciátoři změn jsou proto výrazné manažerské individuality, které disponují spíše neformální autoritou.
- 2) Projektanti změny jsou lidé, kteří řídí změnu (mají dostatek prostoru i zdrojů). Musí disponovat dostatkem schopnosti a také zájmem změnu provést.
- 3) Instruktoři uvádějí změnu do života, realizují ji, sledují výsledky a zjišťují zpětnou vazbu. Jedná se nejčastěji o manažery první linie.
- 4) Nositelé změny jsou všichni pracovníci, kterých se změna dotýká. Největší podíl tvoří první linie zaměstnanců.
- 5) Katalyzátory změny jsou nejčastěji poradenské organizace. Ty zajišťují dynamiku, urychlení a přísun dalších potřebných impulsů [8] .

Zvýšení pravděpodobnosti úspěšnosti změn je z velké části určeno přístupem managementu a jeho zastoupením v následujících kategoriích [6] :

- I – „maximalista“ – svým osobním příkladem a argumentací strhává lidi pro změnu,
- II – „realista“ – slovně zdůrazňuje potřeby změn, ale změny sám realizuje a vyžaduje od lidí jejich realizaci,
- III – „jetřebalista“ – slovně zdůrazňuje potřeby změn, aniž by svým osobním příkladem změny podporoval a realizoval,
- IV – „kondicionalista“ podmiňuje svou účast ve změnách celou řadou podmínek: „kdyby se nekradlo“, „schody je nutné mýt od shora“ apod.
- V – „negativista“ – má negativní postoj ke změnám.

Příčiny neúspěchu změny (odpor ke změnám)

Řízení podniku je založeno na ovlivňování lidí (zaměstnanců). Změny představují v drtivé většině případů dopad na jejich chování, postoje a názory. To sebou přináší jistý odpor, který je z části způsoben nevhodným vedením a z části i rigidním postojem nositelů změny. Mezi příklady odporu ke změnám patří:

- ❖ nedostatek přesvědčení a informací o nutnosti změn (lidé chápou informace a účel změny jako nedostatečné);
- ❖ vynucovaná změna – lidé mají antipatie a nechutí ke změnám na kterých se nepodílí a to i z důvodu, že mohou pociťovat manipulaci ze strany managementu;
- ❖ antipatie k překvapením – náhlé prosazování změny managementem vyvolává odpor. Lidé mají spíše tendenci se na změnách podílet (participací lze překvapení předejít);
- ❖ strach z neznámého – obecně nežijeme raději příliš dlouho v nejistotě. Jistota je přijatelnější, i když může představovat jistá omezení;
- ❖ neochota zabývat se nepopulárními problémy – manažeři se mohou vyhýbat nepříjemným zásahům, konfliktům („ono to nějak dopadne“);
- ❖ obava z neschopnosti a neúspěchu – zaměstnanci mohou mít strach z toho, že novou práci nebo úkoly nezvládnou a nemají dostatek schopností a dovedností. To souvisí s jejich nižší sebedůvěrou;
- ❖ obava z narušení praktik, návyků a vztahů – změna může přinést likvidaci stávajících návyků. To vede k roztrpčenosti;
- ❖ nedostatek úcty a důvěry k osobě provádějící změnu. Změnu by měly provádět manažeři s dostatečnou neformální autoritou [8] .

Předpoklady úspěchu změny

Následující přehled předpokladů úspěchu změn je pouze jakýmsi nástinem. K tomu aby byla změna úspěšná, nebude postačovat splnění pouze jednoho předpokladu, ale jejich jistá souhra. Neméně důležitá je i příznivost situace. Mezi příklady úspěchu změny můžeme uvést následující:

- ❖ jasná, motivující, dobře sdělitelná vize osvětlující smysl změny;
- ❖ dostatek času na celý proces a jeho bezodkladné zahájení;
- ❖ jednoznačný signál zahajující změnu;
- ❖ neústupnost lidí zainteresovaných na změně (zejména managementu);
- ❖ soustředění sil na proces změny a jejich efektivní využití;
- ❖ využívání principu „kruhů na vodě“ nebo „sněhové koule“ a to zejména při požadavku na změnu názorů a postojů zaměstnanců;
- ❖ prožívání úspěchů k podpoře procesu změny. Každý i sebemenší úspěch je nutné vyzdvihnout;
- ❖ zapojení tvořivosti a podpora invencí co nejširšího okruhu spolupracovníků. To souvisí i se snahou o co nejširší participaci zaměstnanců na změně;
- ❖ využití kladné a záporné motivace zaměstnanců pro udržení jejich výkonnosti v procesu změny. To znamená zdůraznit budoucí příznivé (přínosy) a nepříznivé (omezení) dopady na podřízené v případech, že změna bude úspěšná a nebo naopak neúspěšná;
- ❖ zaměření se na komunikaci s nositeli změny [8] .

Aplikace řízení změn v zemědělských podnicích

V následující části je ukázána aplikace hodnocení úrovně entropie [5] , [6] u zemědělských podniků s návrhem nutných změn řízení. Základem je vyhodnocení úrovně interní a externí entropie ve výběrovém souboru 11 zemědělských podniků v okresech České Budějovice a Český Krumlov. Jde o podniky hospodařící v bramborářské a píceňářské výrobní oblasti v nadmořské výšce 500 – 850 m. Podniky vznikly privatizací bývalých zemědělských družstev nebo jejich částí či transformací bývalých státních statků v příhraniční oblasti. Velikost podniků je v rozmezí 500 - 2700 ha z.p. (průměrná velikost činí 1392 ha z.p.).

Externí entropie je měřena jako odhad úrovně jednotlivých podnikových procesů (marketing, prodej, ekonomika, finance apod.) ve vztahu k nejlepšímu konkurentovi (1-úplná nedostatečnost podniku, 0-úplná dokonalost podniku). Podobně je managerem odhadována i entropie interní, která vyjadřuje úroveň sociálního subsystému. Ta představuje v tomto pojetí množství vložené energie zaměstnanců do jejich pracovního výkonu, zaměřeného na plnění podnikových cílů. Hodnocení výkonu jednotlivců podle plnění příkazů, dodržování zákazů, využívání příležitostí a eliminaci rizik provádí manažer podniku zařazením pracovníků do pěti kategorií (tab. 1), odpovídajících určitému standardizovanému typu. Z pohledu řízení podniku a provádění změn je bezesporu významné početní zastoupení pracovníků v jednotlivých kategoriích. Podstatně hůře bude říditelná skupina zaměstnanců v kategorii „poloplnič“ a „egocentrik“ než zaměstnanci v kategoriích „spolupodnikatel“ a „plnič“.

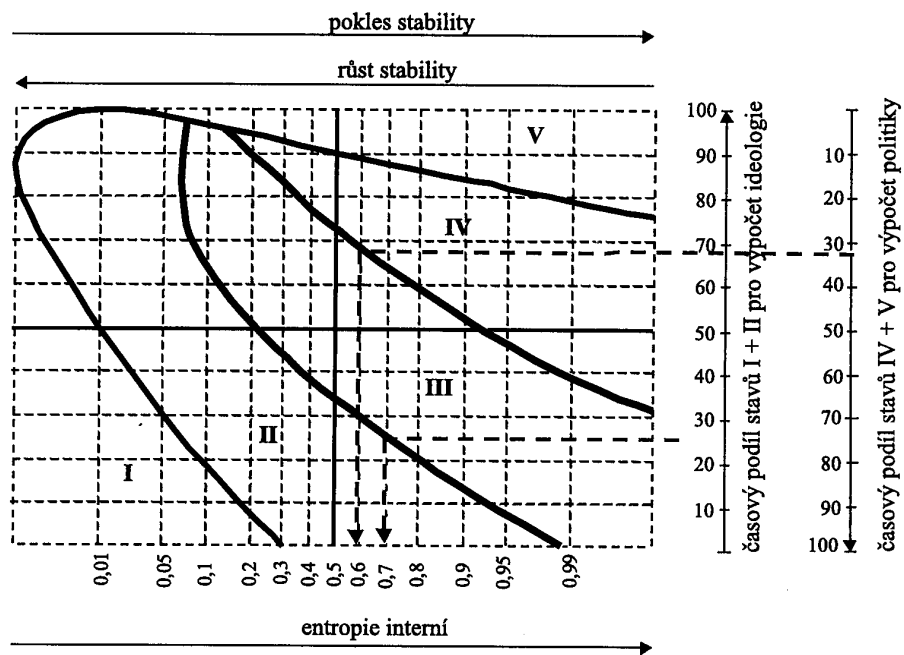
Tabulka 1: Pět typů zaměstnanců a stability [5]

Stav zaměstnance	I Spolupodnikatel	II Zlepšovatel	III Plnič	IV Poloplnič	V Egocentrik
Míra stability	stabilní uzel	stabilní ohnisko	nestabilní ohnisko	nestabilní uzel	totálně nestabilní
Zákazy Příkazy	ukládá si sám ukládá si sám	dodržuje plní	dodržuje plní	vynuceně dodržuje vynuceně plní	nedodržuje neplní
Rizika Příležitosti	mění v příležitosti využívá pro podnik	minimalizuje využívá pro podnik	řeší s nadřazeným nevyužívá	převádí na podnik využívá pro sebe	převádí na podnik strhává pro sebe

Součet stavů I a II (spolupodnikatel + zlepšovatel) vyjadřuje stav podnikové ideologie - pracovníci vykonávají zadané úkoly na základě přístupu „subjektivně chci“ a jsou schopni využít příležitosti okolí pro daný podnik. Součet stavů IV a V pak představuje tzv. podnikovou politiku, kdy jsou zaměstnanci řízeni manažerem pod heslem „objektivně nesmím“ a „objektivně musím“. Konečným úkolem managementu by mělo pak být převedení co největšího počtu zaměstnanců ze skupiny IV, V do skupiny I, II.

V souladu s použitou metodikou jsou součty stavů I, II a IV, V vyhodnoceny a následně pomocí předem daného grafu (1) odečteny hodnoty interní entropie, představující průměr úrovně ideologie a politiky. Celková míra entropie je poté spočítána jako aritmetický průměr interních entropií stavů I+II a IV+V.

Graf 1: Stabilita sociálního subsystému [6]



Vyhodnocení typologie zaměstnanců v souboru zemědělských podniků ve vztahu k interní entropii ukázalo, že jsou v průměru 3 % z nich v pozici spolupodnikatelů, 14,5 % zlepšovatelů, 50 % plničů, 27,4 % poloplničů a 5,1 % egocentriků (tab. 2), což představuje celkem 17,5 % spolupodnikatelů a zlepšovatelů (stav I + II) a 32,5 % poloplničů a egocentriků (IV + V). Můžeme proto usuzovat, že při řízení podniku převládá orientace managementu na podnikovou politiku („objektivně nesmím, objektivně musím“), pro kterou je typická pasivita zaměstnanců ve vztahu k zájmům podniku (snaha převádět rizika na podnik, příležitosti pro sebe) s vynuceným dodržováním zákazů a příkazů.

Míra interní entropie, dosahující v průměru pro sledované podniky hodnoty 0,72 a je poměrně vysoká. Jedná se tedy o podprůměrnou úroveň stabilizace sociálního subsystému, který se stává jedním z významných faktorů potenciálního neúspěchu hodnocených zemědělských podniků.

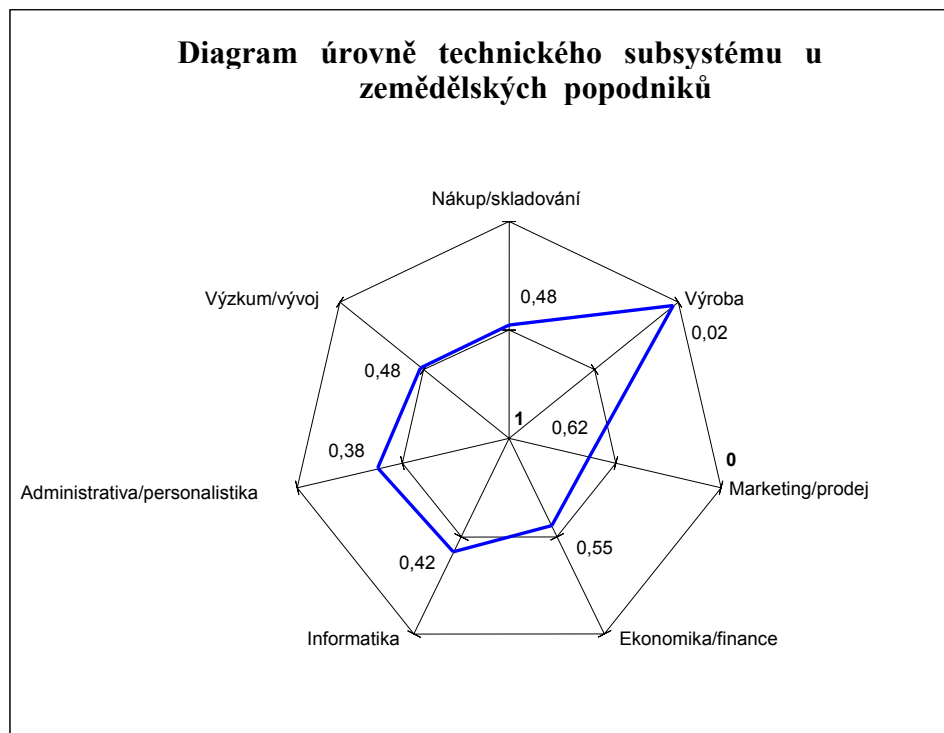
Tabulka 2: Zastoupení jednotlivých typů zaměstnanců ve vybraných zemědělských podnicích (v %) - zaměstnanci bez managementu podniků

Typ zaměstnance	Podnik											průměr
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	
I Spolupodnikatel	0,0	14,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	0,0	10,3	3,0
II Zlepšovatel	20,6	25,3	0,0	21,4	3,0	0,0	20,0	8,0	16,7	14,3	29,9	14,5
III Plnič	54,0	49,3	26,1	50,0	45,5	50,0	70,0	40,0	83,3	42,9	39,3	50,0
IV Poloplnič	15,9	10,7	73,9	28,6	45,5	44,7	10,0	40,0	0,0	21,4	10,3	27,4
V Egocentrik	9,5	0,0	0,0	0,0	6,1	5,3	0,0	4,0	0,0	21,4	10,3	5,1
Celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-

Z výsledků hodnocení technického subsystému (graf 2) vyplývá, že zemědělské podniky excelují v podnikovém procesu výroby (míra entropie je 0,02), zatímco jejich slabou

stránkou je marketing/prodej (hodnota entropie 0,62) a ekonomika/finance (hodnota 0,55). Průměrná míra externí entropie se pohybuje na úrovni 0,42.

Graf 2



Celková míra entropie dosáhla pro výběrový soubor podniků hodnoty 0,84. Nezaručuje však při stávajícím způsobu řízení zemědělských podniků jejich výrazné zlepšení.

Podle obecných doporučení [5] je nutné, aby hodnocené zemědělské podniky provedly přednostně následující změny a opatření:

- a) stabilizaci sociálního subsystému pro zvýšení hodnoty interní entropie (úroveň sociálního subsystému je přitom předřazená úrovni technického subsystému; tzn. že je nutné upřednostnit potenciál podniku);
- b) zlepšení sociálního subsystému aplikací tří energetizačních strategií, a to v následujícím pořadí:
 - ❖ ES 1 - záměrné odstranění producentů entropie (propuštění zaměstnanců) - kritickou skupinu představuje zhruba 5,1 % zaměstnanců - egocentriků;
 - ❖ ES 2 - stimulace výkonnosti zaměstnanců penězi. V tomto případě je nutné sledovat poměr mezi sociálními penězi (tzn. takovými, které zaměstnanci získávají pouhou docházkou do zaměstnání) a penězi zásluhovostními (jsou podloženy výkonem);
 - ❖ ES 3 - podpora tvořivých, prací vnitřně zaujatých pracovníků, kteří jsou schopni přeměnit entropii v příležitost pro podnik. Aplikace této strategie je však značně komplikovaná, vyžaduje sladění cílů podniku s cíli jednotlivců při využití tvůrčích schopností managementu (vytvoření idee změny, vedení, motivace apod.).

Z hodnocení úrovně řízení vybraných zemědělských podniků metodami [5] vyplývá, že hodnota jejich vnitřní, vnější a celkové entropie není příliš příznivá pro další dynamiku a rozvoj. Celkově je možné hodnotit úroveň řízení zemědělských podniků na základě zjištěných výsledků jako nepříliš uspokojivou. Konkurenceschopnost sledovaných podniků ovlivňuje tedy do značné míry mimo často uváděné nepříznivé dopady vnějšího prostředí i problematická úroveň jejich vnitřního prostředí, kterou ale může management nepoměrně snadněji ovlivnit.



Přehled použité literatury

- 1) COVEY, S.R.: Sedm návyků vůdčích osobností. Praha, Pragma, 1994. 329 s.
- 2) DONNELLY, J.H. a kol.: Management. Praha, Grada Publishing, 1997, 821 s.
- 3) DRUCKER, F.P.: Nové reality. Praha, Management Press, 1995, 244 s.
- 4) DRUCKER, P.F.: Věk diskontinuity. Praha, Management Press, 1994, 377 s.
- 5) KOPČAJ, A.: Kořatění bohatství. Silma'90, Ostrava, 1997, 186 s.
- 6) KOPČAJ, A.: Řízení proudu změn, Praha, Grada Publishing, 1999, 300 s.
- 7) KORTSCHAK, B.: Úvod do logistiky. Babetext, s.r.o. Praha, 1995, 173 s.
- 8) PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha, Grada Publishing, 1993, 144 s.



Otázky a úkoly

- 1) Jaká je podstata řízení změn. Co je to bifurkační bod?
- 2) Jaké jsou základní faktory vnějšího prostředí?
- 3) Popište model procesu změn?
- 4) Jaké mohou příčiny neúspěchu změny?
- 5) Uveďte příklady aktérů změn?
- 6) Co je důležité dodržet pro to, aby byla změna úspěšná?
- 7) Co je postatou hodnocení úrovně entropie podniku? Jaké základní subsystémy můžeme v podniku hodnotit?

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha č. 1: **Hodnocení váhy faktorů SWOT**

Příloha č. 2: **Škály pro ohodnocení vlivu faktorů na alternativy strategií**

Příloha č. 3: **Výpočet skóre alternativ strategií**

Příloha č. 1: Hodnocení váhy faktorů SWOT

Schéma č.1: Trojúhelníková matice pro hodnocení silných stránek, příležitostí, slabých stránek a ohrožení

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24						
	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24							
	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24								
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24									
	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24										
	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24											
	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24												
	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24													
	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24														
	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	18	19	20	21	22	23	24															
	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	19	20	21	22	23	24																
	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	20	21	22	23	24																	
	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	21	22	23	24																		
	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	22	23	24																			
	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	23	24																				
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	24																					
	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24																						
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

Tabulka č. 1: Váha silných stránek a příležitostí,
slabých stránek a ohrožení

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktorů	Váha (relativní četnost)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
Součet		-	100

Příloha č. 2: Škály pro ohodnocení vlivu faktorů na alternativy strategií

- 7 bodů zásadní vliv
- 5 bodů významný vliv
- 3 body málo významný vliv
- 1 bod nevýznamný vliv

Příloha č. 3: Výpočet skóre alternativ strategií

Číslo faktoru	Váha faktoru (q_i)	Varianta strategie					
		A		B		C	
		vliv b_i	součin ($q_i \times b_i$)	vliv b_i	součin ($q_i \times b_i$)	vliv b_i	součin ($q_i \times b_i$)
Silné stránky a příležitosti, slabé stránky a ohrožení							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
Součet I ¹⁾		-		-		-	
Součet II ²⁾		-		-		-	
Celkové skóre ³⁾	100	-		-		-	

1) Součet skóre silných stránek a příležitostí; 2) Součet skóre slabých stránek a ohrožení;
 3) Rozdíl mezi řádkem součet I a II