

SITUAČNÍ ANALÝZA PRO IDENTIFIKACI ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit čtenáře se základními principy a nástroji situační analýzy, která slouží k analýze vnějšího a vnitřního prostředí pro identifikaci rozhodovacích problémů. Za účelem poznání rozhodovacího problému je vhodné analyzovat faktory vnitřního (interního) a vnějšího (externího) prostředí organizace. Čtenář je nejprve seznámen s vybranými metodami analýzy vnějšího prostředí organizací (benchmarking, PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil), následně pak s metodami analýzy vnitřního prostředí (McKinsey 7S, portfolio analýzy, Statistical Process Control, modely EFQM a CAF, analýza rizik, analýza zainteresovaných stran). V závěru kapitoly jsou předestřeny základní principy SWOT analýzy, která je široce využívaným nástrojem integrujícím závěry situační analýzy, resp. analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Klíčová slova

Situační analýza, analýza vnitřního (interního) prostředí, analýza vnějšího (externího) prostředí, benchmarking, PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinsey 7S, portfolio analýzy, BCG matice, Statistical Process Control, statistická data, model EFQM, model CAF, analýza rizik, Check List Analysis, What If Analysis, bezpečnostní audit, Business Impact Analysis, analýza zainteresovaných stran, SWOT analýza, silné stránky organizace, slabé stránky organizace, hrozby, příležitosti.

Současné organizace působí v turbulentním prostředí a podléhají tak nejrůznějším změnám, událostem a trendům, které na ně mohou mít pozitivní či negativní dopad. Faktory působící na činnost organizací vznikají jak v organizacích samotných, tak v jejich vnějším okolí. Organizace by proto měly prostřednictvím nástrojů situační analýzy průběžně identifikovat a vyhodnocovat faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které mohou potenciálně ovlivnit jejich činnost a výstupy, ať už pozitivně či negativně.

Organizace jsou jednak vystaveny činitelům vnějšího (externího) prostředí, pro něž je charakteristické, že organizace nemá možnost je ovlivnit nebo je možnost jejich ovlivnění organizací jen omezená. Externí prostředí organizace můžeme dělit na blízké (mikroprostředí) a vzdálenější (makroprostředí). Do mikroprostředí spadají zejména zákazníci či odběratelé, konkurenti a dodavatelé. Makroprostředí je pak tvořeno politickým, ekonomickým, sociálním, technologickým, kulturním, legislativním prostředím apod. Faktory externího prostředí pozitivně ovlivňující výkonnost organizace a míru dosahování vymezených cílů nazýváme příležitostmi, negativní faktory pak hrozbami. Nástroji analýzy externího prostředí, kterým se budeme věnovat v této kapitole, jsou benchmarking, PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Vnitřní (interní) prostředí organizace zahrnuje veškeré prvky, procesy a jevy, které jsou součástí organizace samotné. Ovlivňují-li organizaci pozitivně, pak je označujeme jako silné stránky, mají-li dopad negativní, pak je nazveme slabými stránkami. Organizace může faktory vnitřního prostředí ovlivňovat a řídit, což vyplývá logicky ze skutečnosti, že jsou její součástí. Aspekty vnitřního prostředí můžeme nalézat v oblasti výstupů či zdrojů organizace. Vybranými metodami analýzy interního prostředí, kterým se budeme věnovat v následujícím textu po představení metod externí analýzy, jsou McKinsey 7S, portfolio analýzy, Statistical Process Control, modely EFQM a CAF, metody analýzy rizik. Analýza zainteresovaných stran je pak metodou vztahující se k internímu i externímu prostředí.

Integrujícím rámcem závěrů všech nástrojů vnitřní a vnější analýzy, které organizace využívá, je pak SWOT analýza.

Benchmarking

Účel použití: *Benchmarking je nástrojem zlepšování výkonnosti organizace prostřednictvím průběžné identifikace, porozumění a přijetí nejlepších postupů a procesů a jejich následné implementace.*

Popis metody

Benchmarking (BM) je procesem učení se od nejvýkonnějších organizací a zlepšování se prostřednictvím odhalení a zavedení nejlepších postupů (tzv. best practices) do organizace. Jedná se o široce využívaný nástroj pro odhalení a porozumění složkám a příčinám nejvyšší výkonnosti ve zkoumané oblasti (Damelio 1995). Definicí BM je celá řada, přičemž její různé variace jsou zapříčiněny zejména různorodými aplikacemi metody. Lze však konstatovat, že základní princip je v jednotlivých přístupech k BM obdobný či shodný.

BM je procesem, který zahrnuje identifikaci a následně aplikaci nejlepších postupů a praktik, které vedou k nejvyšší výkonnosti. Metoda vychází z jednoduchého předpokladu, že v čemkoli, co děláme, už jiná organizace (či jiné oddělení) dosáhla nejvyšší výkonnosti (APQC – American Productivity and Quality Centre, cit. dle Zairiho, Al-Mashariho 2005). A právě výkonnost těchto nejlepších organizací, resp. postupy vedoucí k vysoké výkonnosti, by měla být orientačním bodem, měřítkem, ke kterému by se ostatní organizace měly chtít přiblížit.

BM je nástrojem učení se, a to jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí organizace. Nejedná se pouze o měření výkonnosti nejlepších subjektů, ale zejména o zjišťování, jakými postupy tyto organizace k nejvyšší výkonnosti dospěly. Dle Zairiho a Al-Mashariho (2005) je nejvyšší výkonnost důsledkem neefektivnějších postupů, proto je třeba se zaměřit v rámci BM právě na identifikaci těchto procesů a postupů a jejich následnou implementaci do vlastního provozu.

BM by nikdy neměl spočívat v pouhém kopírování jiných organizací. Jeho klíčovým principem je učení se sdílením zkušeností, jak zlepšit organizační postupy a procesy (Moriarty, Smallman 2009). BM je třeba v organizacích vnímat jako systematický, dobře naplánovaný a průběžný proces. Není vhodné k metodě přistupovat jakožto k jednorázovému či dočasnému nástroji. Realizace BM vyžaduje jasně vymezené cíle, vysokou míru sebepoznání a vytvoření mechanismů měření výkonnosti a implementace změny (Mittelstaedt 1992).

V současnosti již existují (zejména díky internetu) globální aliance pro BM, které napomáhají šířit nejlepší postupy a procesy celosvětově (Zairi, Al-Mashari 2005).

Historie metody

Počátky BM jsou spojeny se společností Xerox, která nástroj využila k vyrovnání se s několika vážnými tržními změnami (v důsledku poklesu tržního podílu způsobeného japonskou konkurencí). Xerox nezareagoval (jak by se dalo očekávat) dramatickými změnami cenových a jiných strategií, ale započal v sedmdesátých a na počátku osmdesátých let proces učení se od japonských partnerů. Zmíněný podnik realizoval BM v japonských firmách, přejal jejich procesy a jeho situace se následně výrazně zlepšila (Zairi, Al-Mashari 2005).

Nejprve byl BM realizován v Xeroxu pouze v několika výrobních provozech, ale během pár let začal být nástroj využíván napříč celým podnikem. Metodě je připisován zásadní obrat ve výkonnosti Xeroxu k významně lepším výsledkům. Je udáváno, že prostřednictvím BM Xerox dosáhl snížení poruchovosti strojů o více než 90 % a zlepšení produktivity marketingu (Mittelstaedt 1992). Po dosažení úspěchu v důsledku tohoto nástroje si zástupci podniku uvědomili, že se daný postup nemusí omezovat jen na výrobní oblast či pouze na konkurenty, ale lze jej realizovat i v podnicích mimo daný obor činnosti (Zairi, Al-Mashari 2005).

Postupně začaly metodu využívat i další podniky a dnes patří BM v podnikové praxi k velmi rozšířenému nástroji. V osmdesátých letech se BM vyvinul v samostatnou metodologii, a to s přispěním organizací APQC a EFQM. Na počátku devadesátých let se BM stává velmi aktuálním tématem managementu (Zairi, Al-Mashari 2005).

Postup využití

Dle některých výzkumů (zmíněny např. Mittelstaedtem 1992) řada podniků nemá stále zcela jasnou představu o tom, jak metodu BM prakticky realizovat. Z uvedeného dále vyplývá skutečnost, že poměrně významně variiují postupy využití BM, resp. počet a náplň kroků jeho realizace. Organizace aplikují metodu prostřednictvím takových postupů, které se osvědčily v jejich specifickém provozu. Proto je i počet kroků aplikace BM v jednotlivých organizacích proměnlivý, nicméně měla by být vždy dodržena následující rámcová struktura realizace metody BM:

1. vyhledávání nejvýkonnějších subjektů uvnitř či vně organizace;
2. zkoumání, proč právě nalezené subjekty jsou těmi nejlepšími a nejvýkonnějšími;
3. přenesení nalezených poznatků do vlastní organizace či vybrané organizační jednotky.

Klíčovými činnostmi BM jsou měření, kontinuální zlepšování a systematická implementace (Ahmed, Rafiq, cit. dle Moriartyho, Smallmana 2009). Konkrétnějšími opatřeními by pak měly být kroky zahrnující přípravu, průzkum, výběr partnerů, se kterými se bude organizace srovnávat, sběr a sdílení informací, analýzu, adaptaci a zlepšení. Důležitým faktorem je v BM porozumění vlastním procesům (Mittelstaedt 1992).

K popisu procesu BM přistupují jednotliví autoři různorodě, nastíníme zde tedy shrnutí hlavních kroků a doporučení při provádění BM. Proces BM se skládá z následujících kroků, které jsou popsány v publikacích autorů Nenadál et al. (2011), Grasseová et al. (2010), Mittelstaedt (1992).

1. Plánování benchmarkingu

V první fázi realizace BM je třeba provést následující kroky:

- ◆ **Stanovení cíle** – před započítím realizace jakékoli metody je třeba si nejdříve stanovit cíl, resp. uvědomit si, čeho chceme s využitím nástroje dosáhnout. Vymezený cíl je pak třeba mít stále na paměti, což nám pomůže postupovat správně i v dalších fázích. Připomínáme-li si průběžně, čeho chceme dosáhnout, pak máme vyšší šanci postupovat adekvátně stanovenému cíli i v dalších etapách.
- ◆ **Sestavení týmu** – jmenujeme vedoucího a členy týmu, který bude BM realizovat. Následně vymežíme pravomoci a odpovědnosti ve vytvořeném týmu.
- ◆ **Stanovení objektu BM** – ve fázi plánování je nutné si dále ujasnit, jaké konkrétní produkty či služby, funkce či procesy budeme podrobovat zkoumání. Vymežíme proto objekt benchmarkingu. Tím bývá zpravidla slabá stránka organizace zjištěná některou z metod analýzy vnitřního prostředí organizace.
- ◆ **Volba ukazatelů výkonnosti** – dále je třeba stanovit proměnné a měřítka, která vyjadřují výkonnost ve sledované oblasti a která budou porovnávána s jinými organizacemi. Výkonnost organizace může být dána jak kvantitativními, tak kvalitativními ukazateli, které mohou organizaci ovlivňovat z jejího vnitřního či vnějšího prostředí. Výstupem této fáze je ujasnění si, jakým způsobem a prostřednictvím jakých ukazatelů budeme hodnotit objekt BM, resp. výkonnost v dané oblasti.

Data, která budou v procesu BM získávána, by měla mít vždy, kdy je to možné, kvantitativní charakter, neboť kvalitativní data je problematické porovnávat s jinými subjekty (Synek et al. 2009). Je tedy vhodné i kvalitativní proměnné převést, je-li to jen trochu možné, na kvantitativní data.

- ◆ **Zpracování harmonogramu** – po ujasnění si všech výše uvedených atributů je přínosné sestavit harmonogram postupu BM. Dále je třeba v této fázi vymežit prostředky uvolněné na jeho realizaci.

2. Výběr partnerů pro porovnání

V další fázi realizace BM je třeba vybrat jednu či více organizací, s nimiž se budeme srovnávat, resp. organizace, které vykazují nejlepší výstup v oblasti vybraného produktu, funkce či procesu. Je třeba brát v úvahu, že s více partnery srovnávanými s naší organizací narůstá časová náročnost realizace metody. Organizace, vstupující do procesu srovnávání, bychom měli vybírat na základě objektivních dat, neboť právě ty nejlépe umožňují srovnání.

Zdroji informací k nalezení organizací vykazujících nejlepší postupy mohou být výroční zprávy, konference, odborné časopisy, benchmarkingové databáze, výzkumné zprávy apod.

Následně je nutné, aby organizace, která zamýšlí realizovat BM, získala souhlas od zástupců vybraných partnerů, neboť BM je zpravidla založen na interakci mezi partnery a jejich smluvním vztahu.

3. Sběr dat

Ve fázi sběru dat je nejprve třeba zvolit metodu sběru dat. Následně přistoupíme k samotnému sběru dat ve vlastní organizaci a v partnerských organizacích.

Metod sběru dat je celá řada (např. Babbie 2007, Kozel 2006, Disman 2000). Nejvyužívanějšími metodami jsou rozhovor se zástupci vlastní i partnerské organizace, dotazníky, telefonické dotazování, ale i pozorování, analýza dokumentů, záznamů apod. Po zvolení metody sběru dat je třeba vymežit okruhy, které nás budou zajímat (odvíjejí se od již zvolených ukazatelů zkoumaného atributu). U dotazníku a interview je třeba dbát na vhodně sestavené otázky, a to jak na úrovni znění jednotlivých otázek, tak i z hlediska struktury celého dotazníku, resp. uspořádání otázek v dotazníku či interview. Následně je nutné vytvořit vhodný podklad (dokument, záznamový arch) pro zaznamenávání dat.

Po zvolení metody sběru dat lze přikročit k samotnému sběru dat ve vlastní a následně pak v partnerských organizacích. Sběr dat ve vlastní organizaci je zjednodušen skutečností, že máme zpravidla přístup ke všem relevantním dokumentům (finanční výkazy, vnitroorganizační dokumentace apod.) a kooperace pracovníků může být vyšší ve srovnání s partnerskými organizacemi.

Před zahájením sběru dat v partnerských organizacích je nutné navázat kontakt, který umožní sběr co nejvyššího množství relevantních dat. Tato fáze zahrnuje vytvoření důvěry mezi organizacemi a navození takové atmosféry, v níž bude ochota k poskytování informací na vysoké úrovni. Při sběru dat v partnerských organizacích využíváme často metodu rozhovoru či dotazování. Umožní-li nám management partnerské organizace nahlédnout i do organizační dokumentace, pak lze využít i analýzu dokumentů.

4. Vyhodnocení získaných dat

V tomto kroku srovnáváme data (ukazatele) z naší organizace a data z partnerských organizací a identifikujeme rozdíly mezi naším výkonem a výkonem organizací s nejlepšími postupy (v oblasti produkce či jednotlivé funkce nebo procesu).

Ukazatele, u kterých partnerská organizace vykazuje lepší výsledky, je třeba chápat jako zdroj potenciálního zlepšení vlastních postupů. Účelné je identifikovat nejen rozdíly mezi ukazateli naší a jiných organizací, ale zejména je třeba nalézt příčiny těchto rozdílů, resp. postupy partnerské organizace, které k lepší výkonnosti v daném aspektu vedly.

Následně je třeba stanovit nové cíle, strategie a doporučení, která povedou k přiblížení se k výsledkům výkonnějších organizací, a to i s přihlédnutím k dalšímu časovému vývoji naší i partnerské organizace.

Výsledky BM a nové cíle z tohoto procesu vzešlé, jsou následně předány vedení organizace, a to i s navrženými způsoby dosažení vytyčených cílů. Je vhodné vypracovat pro vedení i zprávu o průběhu procesu BM. Možné způsoby dosažení nově vytyčených cílů jsou vedením posouzeny a jsou stanoveny ty z nich, které budou výhradně či prioritně implementovány.

5. Implementace postupů směřujících ke zvýšení výkonnosti organizace

V této fázi je opět sestaven tým pracovníků, kteří zabezpečí implementaci nově vymezených opatření do provozu organizace. Součástí týmu by měli být i pracovníci, kteří se podíleli na sběru a vyhodnocení dat. Sestavený tým má za úkol uvést navržená a prioritní opatření do provozu, což zahrnuje i překonání překážek jejich implementace.

Protože je BM kontinuálním procesem, uvedenou fází implementace celý proces nekončí. Zavedená opatření by měla být průběžně monitorována a mělo by být po určité době zkontrolováno, zda skutečně došlo ke zlepšení zkoumaných ukazatelů na požadovanou úroveň. Zároveň je třeba stále sledovat vývoj situace u konkurence, a obecně i trendy v prostředí, ve kterém organizace působí.

Na základě praktických zkušeností s BM organizací, které tento nástroj využívají, lze vymezit soubor doporučení a pravidel jeho realizace (Spendolini et al. 1999, Zairi, Al-Mashari 2005):

- ◆ Vybírejte taková témata BM, která jsou velmi úzce spojena s vašimi aktuálními cíli a prioritami. Zaměřte své úsilí v BM na jeden či dva aspekty vaší činnosti ročně.
- ◆ Začleňte do svých otázek strategický přístup, ptejte se na příčiny pokroku, zvažované způsoby zlepšení apod.
- ◆ Ujasněte si cíle BM procesu – co musí být naplněno, jaké otázky mají být zodpovězeny, jaké oblasti musejí být probádány apod.
- ◆ Porozumějte dobře vlastním procesům. Výběr vhodných partnerů k porovnání vyžaduje hluboké porozumění vlastním procesům i průběhu BM.
- ◆ Podpora nejvyššího vedení v realizaci BM je velmi důležitá a organizace, v nichž je podpora na vysoké úrovni, vykazují vyšší provozní i finanční přínosy BM.

- ◆ Vybírejte pečlivě pracovníky, kteří budou začleněni do BM, a ujistěte se, že jsou si vědomi toho, co je od nich očekáváno.
- ◆ Buďte vždy připraveni v kontaktu se svými partnery a přemýšlejte o jejich zájmech při poskytování zpětné vazby.
- ◆ Trvejte na formálním přístupu a dodržujte realizaci tří základních kroků BM, kterými jsou srovnávací analýza, návrh nových procesů a implementace. Častou chybou je provedení pouze srovnávací analýzy.

Výhody a nevýhody metody

Výhodou BM je možnost univerzálního využití – jedná se o nástroj aplikovatelný v organizacích soukromého i veřejného sektoru, velkých i malých, ziskových i neziskových, orientovaných na služby i produkci. BM lze taktéž aplikovat v jakékoli funkční oblasti (Spendolini et al. 1999).

Svozilová (2011) uvádí, že BM na jednu stranu pomáhá v aplikaci ověřených postupů, na druhou stranu pak přináší zcela nové náměty do organizace. Řadu konkrétních pozitivních dopadů BM dále uvádějí Zairi a Al-Mashari (2005), kteří je navíc člení na provozní, kulturní a finanční přínosy. Mezi provozní výhody BM patří následující skutečnosti:

- ◆ BM předchází objevování již objeveného.
- ◆ Nástroj napomáhá implementaci nových, neotřelých postupů v organizaci.
- ◆ Zlepšování procesů – BM motivuje organizace k prověřování vlastních procesů, které následně často vede k jejich změně k lepšímu.
- ◆ Urychlení změny – BM napomáhá překonávat skepsi a nedůvěru vůči novým postupům (neboť je prokázáno, že se zamýšlená změna osvědčila).
- ◆ BM předchází setrvávání na ověřených postupech, které již nemusejí vést k nejlepším výsledkům. Postupy, které byly v minulosti úspěšné, jsou často organizacemi opakovaně realizovány, ačkoli již nepřinášejí stejný úspěch jako zpočátku. Vnější impulzy mohou narušit tuto setrvačnost a posunout organizaci směrem k novým, efektivnějším postupům (Zairi, Al-Mashari 2005).
- ◆ BM napomáhá stanovení realistických cílů;
- ◆ BM podporuje soustavné a průběžné zlepšování (Svozilová 2011).

Uvedené provozní přínosy vedou k dosahování finančních prostředků, což je potvrzeno řadou studií a výzkumů (APQC, cit. dle Zairiho a Al-Mashariho 2005).

Kromě výhod má BM i svá úskalí. Nevýhody BM vymezují např. Fleisher a Bensoussan (2007) následovně:

- ◆ Realizace BM je bohužel v praxi často poznamenána nezdarem, a to zejména z důvodu nedostatečné přípravy.
- ◆ Postupy, které vedou k úspěchu v jedné organizaci, nemusejí zdaleka vést ke stejnému úspěchu v organizaci jiné. Může zde hrát roli řada faktorů (organizační kultura či struktura, vývoj organizace, odlišné vedení lidí apod.).

- ◆ BM je nástrojem náročným na zdroje (pramenící z nutnosti rozsáhlého získávání informací, přípravy pracovníků na realizaci BM a implementace změn).
- ◆ Jedním z klíčových úskalí BM je zřejmě skutečnost, že ne každá špičková organizace je ochotná sdílet důležité informace o svém provozu.

Amaral a Sousa (2009) se zaměřují na bariéry interního BM a člení je na organizační bariéry, bariéry vztahující se k řízení BM a ke sběru dat. Organizačními bariérami mohou být např. neochota zaměstnanců ke změně, slabá komunikace či nedostatečné schopnosti zaměstnanců. Bariérami souvisejícími se samotným řízením BM projektu mohou být nedostatečné porozumění procesům organizace, slabé plánování či nevhodné téma BM apod. Autoři zmiňují i obtížnost získávání a srovnávání dat, a dále i jejich nepřesnost.

Synek et al. (2009) uvádí, že pokud musí organizace změnit své postupy dle nalezených best practices, pak to implicitně znamená, že původně realizovala dané procesy neefektivně, což mohou odpovědní manažeři nést poměrně špatně. Tato nevýhoda se vztahuje např. k velkým organizacím, dceřiným společnostem, kdy pouze některé z poboček musejí změnit svoje postupy.

Modifikace metody a kombinace metod

BM můžeme aplikovat na jakoukoli činnost organizace. Obecně lze nicméně BM vztáhnout k následujícím oblastem:

- ◆ produkty či služby – porovnávány jsou výstupy organizací, a to buď externím či interním srovnáním (s konkurenty nebo s ostatními organizačními jednotkami);
- ◆ funkce či procesy – přijetí tzv. best practices, resp. postupů, které jsou využívány jinými organizacemi či jinými organizačními jednotkami. Cílem je zvýšit kvalitu procesů (Svozilová 2011, Mittelstaedt 1992).

Jiné členění BM se odvíjí od volby subjektu, s nímž se organizace srovnává. Zde pak můžeme mluvit o následujících typech BM (Mittelstaedt 1992, Zairi, Al-Mashari 2005, Moriarty, Smallman 2009):

- ◆ **Interní BM** – hledání nejlepších postupů ve vlastní organizaci a jejich následná aplikace i na jiné organizační jednotky. Tento typ BM je některými manažery podceňován. Je však třeba si uvědomit výhody tohoto postupu – interní BM je oproti externímu jednodušší, levnější a získávání informací je usnadněno. Výhodou je dále zpravidla i vysoká míra spolupráce, které je dosaženo tím, že jsou hodnocené subjekty součástí stejné organizace. Interní BM je vhodný pro velké organizace, které mají mnoho útvarů, dále pro veřejný sektor, který je typický absencí tržních sil a konkurence. Lze jej vhodně využít i jako přípravu a trénink na externí BM.
- ◆ **Konkurenční BM** – srovnávání se s konkurenty, často se jedná o BM zaměřené na produkci. Nevýhodou mohou být obtíže spojené se sběrem informací i s jejich důvěryhodností. Je také třeba ověřit, zda získaná data umožňují vzájemné srovnání.
- ◆ **Funkční či generický (procesní) BM** – srovnávání se s organizacemi, které působí v jiném oboru, ale jsou nejvýkonnějšími ve vybrané funkci. Výhodou je zpravidla vyš-

ší vstřícnost nejlepších organizací v poskytování informací, neboť jsou spolu v interakci subjekty, které si navzájem nejsou konkurenty. Dle Zairiho a Al-Mashariho (2005) lze funkční BM chápat jako srovnávání se s organizacemi, které nejsou našimi konkurenty, ale vykonávají některé stejné funkce jako naše organizace, a to na nejvyšší úrovni. Generický BM je pak zaměřen na aspekty, které jsou univerzálními faktory zvyšování výkonnosti organizací napříč odvětvími (příklady mohou být koncepty Just In Time, odpadové hospodářství, ale i obecnější aspekty úspěšného chodu organizací jako odpovědnost, inovace, flexibilita apod.).

Další klasifikací BM je členění dle několika kritérií – typ požadovaných informací a jejich prezentace, typ partnerů vstupujících do BM. Na základě uvedených kritérií lze stanovit následující typy BM (dle Spendoliniho et al. 1999):

- ◆ BM podobný tradiční srovnávací či konkurenční analýze, kdy se účastníci zaměřují na známé faktory, kvantitativní indikátory a lehce dostupné informace. V tomto případě spolu jednotliví členové nemusejí být dokonce ani ve vzájemné interakci nebo mohou být anonymní. Tento typ BM je do velké míry zaměřen na výstupy, nikoli na procesy, které jsou jejich příčinou.
- ◆ Jiný přístup představuje BM, který již pracuje mimo výstupů i s informacemi procesního charakteru, účastníci jsou ve vzájemné interakci a vyměňují si dokumenty, data, poznatky a zkušenosti. Výhodou je zejména skutečnost, že se organizace zaměřují na příčiny dosahování vysoké výkonnosti, resp. na procesní informace. Ty lze považovat za hodnotnější oproti pouhým kvantitativně vyjádřeným výstupům.
- ◆ Neefektivnějším přístupem je BM, do kterého vstupují organizace poskytující cenné informace procesního charakteru, které ve vzájemné výměně dat dominují. Často jsou účastníky takového BM organizace z různých odvětví. Převažují informace o procesech a strategiích zúčastněných organizací, přičemž tato data mají spíše doporučující nežli popisný charakter (tedy jak procesy zlepšit, nikoli pouhý jejich popis).

PESTLE analýza

Účel použití: Identifikace a vyhodnocení faktorů vnějšího prostředí, resp. makroprostředí organizace.

Popis metody

PESTLE analýza bývá někdy též nazývána PEST, SLEPT či STEEP analýzou, principiálně jsou ale uvedené nástroje podobné, resp. obsahují obdobné složky. Společným účelem uvedených nástrojů je identifikace hrozeb a příležitostí v makroprostředí organizace, a to konkrétně v prostředí politickém, ekonomickém, sociálním, technologickém, legislativním a environmentálním. Metoda napomáhá organizaci zaměřit se na klíčové aspekty svého vzdálenějšího okolí a ty komplexně vyhodnocovat.

Analýza PESTLE poskytuje organizacím vhodnou strukturu aspektů, které by měly být ve vnějším prostředí monitorovány. Organizace mají minimální nebo žádnou možnost půso-

bit na vývoj faktorů makroprostředí, ale naopak právě tyto faktory více či méně ovlivňují chod organizací. To je také důvodem, proč je naprosto nezbytné, aby organizace měly co možná nejlepší přehled o jejich vývoji a byly připravené jak na příležitosti, tak i na hrozby, resp. externí činitele pozitivně a negativně ovlivňující organizaci.

Dle potřeby je možné zkoumat i faktory z jiných oblastí vnějšího prostředí kromě těch, které se explicitně objevují v PESTLE analýze (např. kulturní, psychologické či náboženské podmínky prostředí, ve kterém organizace působí).

V rámci PESTLE analýzy neanalyzujeme pouze současnou situaci, ale také možný budoucí vývoj uvedených aspektů, resp. očekávatelné změny v okolí organizace (Kampf, Roudná 2010). Podívejme se nyní, které konkrétní aspekty spadají do jednotlivých výše zmíněných oblastí, popisujících atributy vnějšího prostředí organizací zahrnuté do PESTLE analýzy.

Politické prostředí

Politické prostředí do jisté míry souvisí s legislativními aspekty, neboť se některé politické souvislosti a trendy promítají do legislativy. Mimo legislativu však mohou organizace být ovlivněny i celou řadou dalších událostí a faktorů politického prostředí, ve kterém organizace působí. I tyto faktory pak mohou působit pozitivně či negativně. Potenciální příležitosti a hrozby vycházející z politických souvislostí musejí být monitorovány, vyhodnocovány a integrovány do plánování organizací, které jimi budou dotčeny. Je vhodné zaměřit se v této oblasti především na následující faktory:

- ◆ Míra politické stability – forma vlády, klíčové instituce a politické osobnosti, politické strany koaliční a opoziční.
- ◆ Politicko-ekonomické faktory – postoje k soukromým a zahraničním investicím, státní organizace, postoje ke komerčnímu sektoru.
- ◆ Vnější vztahy – vztahy k zahraničním regionům, případné konflikty vybraných regionů.
- ◆ Politický vliv různých zájmových skupin – např. skupiny se silným, nebo naopak se slabým vlivem (Kampf, Roudná 2010).

Ekonomické prostředí

Makroekonomická situace ve zkoumaném prostředí je dalším faktorem, který ovlivňuje chod organizací. Ekonomický růst má přímý dopad na příležitosti a hrozby, které vznikají v okolí současných organizací (Dedouchová 2001). Ty tedy musejí průběžně monitorovat ekonomické trendy ovlivňující pozitivně a negativně jejich činnost. Konkrétními faktory ovlivňujícími kupní sílu jsou např. současné příjmy, úrokové míry determinující úvěrové možnosti, zadluženost a úspory obyvatelstva apod. Při vyhledávání ekonomických příležitostí a hrozeb je vhodné zaměřit se na následující oblasti:

- ◆ Makroekonomické ukazatele – HDP, míra inflace, rozpočtový deficit či přebytek, směnné kurzy.
- ◆ Přístup k finančním zdrojům – např. bankovní systém či úvěrové podmínky a náklady.
- ◆ Daňový systém – např. daňové sazby a jejich vývoj (Kampf, Roudná 2010).

V procesu monitorování současných a budoucích trendů v ekonomické oblasti mohou organizace využít informace z dostupných dat a jejich extrapolací. Zdrojem informací v ČR může být např. Český statistický úřad, který pravidelně poskytuje data o ekonomických ukazatelích České republiky (HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti apod.). Dalšími zdroji mohou být informace a prognózy vydávané Ministerstvem práce a sociálních věcí, lze také využít různé ekonomické analýzy či vyjádření expertů z jiných objektivních zdrojů.

Sociální prostředí

Sociální faktory vnějšího prostředí organizací jsou zpravidla specifické celou řadou atributů, k nimž lze řadit zejména následující aspekty, které by měly být organizacemi monitorovány:

- ◆ Demografické charakteristiky – hlavní demografickou silou, kterou je vhodné sledovat, je populace a její vývoj, neboť právě populace tvoří nejen trh, ale i pracovní sílu. Organizace by proto měly mít přehled o vývoji struktury populace z různých hledisek. Roli mohou hrát věk či vzdělání obyvatel, poměr pracujících, vývoj rodin a domácností, geografické posuny obyvatel apod.
- ◆ Charakteristiky trhu práce.
- ◆ Společensko-kulturní prostředí – organizace musí mít na zřeteli, že společnost vytváří názory, hodnoty a postoje, které následně ovlivňují vkus a preference spotřebitelů. Každá společnost vytváří vlastní kulturní hodnoty, které jsou různě silně zakořeněné. Klíčové hodnoty a přesvědčení (např. práce, poctivost, manželství) jsou vysoce přetrvávající a rezistentní. Jiné hodnoty (sekundární) jsou pak otevřenější změnám (Kotler, Keller 2007).

Data o sociálních podmínkách v ČR lze opět nalézt na webových stránkách Českého statistického úřadu, který vydává řadu zpráv a publikací o demografických charakteristikách obyvatelstva a jejich vývoji, dále i o trhu práce. Společensko-kulturní podmínky pak mohou být monitorovány s využitím společenských výzkumů.

Technologické prostředí

Technologické prostředí současných organizací je charakteristické zejména zvyšujícím se tempem změn, nepřeborným množstvím příležitostí k inovacím, ale i zvýšenou regulací technologických změn a různě vysokými rozpočty na výzkum a vývoj (Kotler, Keller 2007). Organizace, která ignoruje technologické změny a trendy, má zpravidla jen malou možnost udržet svoji existenci. Mezi faktory, které je třeba sledovat v oblasti technologií, patří:

- ◆ Podpora výzkumu a vývoje, prostředky uvolněné na základní a aplikovaný výzkum.
- ◆ Nové objevy a vynálezy.
- ◆ Celková technologická úroveň daného odvětví, ale i regionu (Kampf, Roudná 2010).
- ◆ Rychlost technologických změn.
- ◆ Kvantita a kvalita výzkumných pracovišť v daném regionu – škol, výzkumných ústavů apod. (Bensoussan, Fleisher 2009).

Informačními zdroji mohou být data z veřejně dostupných zdrojů (např. Rada pro výzkum, vývoj a inovace, MŠMT, Český statistický úřad), diskuze s odbornými poradci, ale i vlastní zkušenosti zástupců organizace.

Legislativní prostředí

Organizace musejí průběžně monitorovat aktuální legislativní požadavky na ně kladené a změny, které v legislativě probíhají, aby byly schopné průběžně se jim přizpůsobovat. Tyto požadavky představují souhrn legislativních požadavků státní i veřejné správy. I v této oblasti lze identifikovat příležitosti a hrozby, resp. legislativní opatření pozitivně či negativně ovlivňující každodenní chod organizace. Konkrétně se organizace mohou zaměřit na následující oblasti:

- ◆ Aktuální legislativa – občanský a obchodní zákoník, zákoník práce, legislativní omezení, antitrustové zákony apod.
- ◆ Připravované změny ve výše uvedených oblastech aktuální legislativy.
- ◆ Ostatní faktory – práce soudů, vymahatelnost práva, patenty, autorská práva apod. (Kampf, Roudná 2010).

Řada organizací disponuje samostatným oddělením či pracovníkem, který má na starosti zajištění veškerých právních aspektů chodu organizace. Právní oddělení by mělo mít přehled o všech legislativních požadavcích na organizaci kladených i o jejich změnách.

Environmentální prostředí

V posledních desetiletích narůstá uvědomění si dopadů společnosti na životní prostředí, ale také se vzrůstající měrou projevují důsledky jeho poškozování. Obojí má dopad na současné organizace, které ovlivňují významně a zpravidla negativně životní prostředí, a proto je právě vůči nim soustředěn narůstající tlak na snížení environmentálních dopadů. Environmentální požadavky jsou jednak definovány stále přísnější legislativou, dále jsou přítomny i v očekávání společnosti a jednotlivců. Organizace, které se přizpůsobují environmentálním požadavkům, jsou přijímány pozitivně, opačný přístup je sankcionován.

Dále se organizace v současnosti potýkají s mnoha příležitostmi, ale i hrozbami, které se vztahují k přírodnímu prostředí regionů, v nichž působí. Trendy negativně ovlivňujícími činnost organizací jsou zejména zvyšující se náklady na energie, ale i suroviny. Příležitostí (ale i hrozbou) může být narůstající segment zákazníků, kteří oceňují environmentální aspekt produkce či chodu organizace. V rámci environmentálního prostředí by organizace měly sledovat následující faktory:

- ◆ Environmentální legislativu.
- ◆ Vývoj dostupnosti a cen surovin a energií.
- ◆ Tlaky různých stran proti poškozování životního prostředí.
- ◆ Podmínky a důsledky implementace dobrovolných nástrojů environmentálního managementu (EMS dle ISO 14001 či EMAS, ecolabelling, čistší produkce atd.).
- ◆ Míru znečištění v daném regionu.

Environmentální faktory mohou organizace monitorovat opět prostřednictvím veřejně dostupných zdrojů (Ministerstvo životního prostředí – MŽP, Česká informační agentura životního prostředí – CENIA, České ekologické manažerské centrum – CEMC apod.).

Tajes a Ortiz (2010) poukazují na skutečnost, že všechny uvedené aspekty makroprostředí je třeba vnímat jako vzájemně propojené a ovlivňující se, a to jak na národní, tak i na globální úrovni. Je vhodné vnímat hranice mezi jednotlivými oblastmi jako proměnlivé – konkrétní aspekty či události mohou být začleněny do několika segmentů (Bensoussan, Fleisher 2009).

Postup využití

Před samotnou realizací PESTLE analýzy je třeba si ujasnit, co má být jejím cílem. Výstupem PESTLE analýzy je soubor jasně, stručně a srozumitelně definovaných faktorů makroprostředí, ovlivňujících pozitivně či negativně chod organizace, a jejich vztahů.

Po definování cíle je třeba si jasně vymezit trh, pro který budeme PESTLE analýzu tvořit. Realizaci analýzy PESTLE provádíme v následujících krocích:

1. Vytvoření seznamu faktorů makroprostředí relevantních pro danou organizaci

V prvním kroku realizace PESTLE analýzy sestavíme seznam všech faktorů makroprostředí, které mohou ovlivnit organizaci, resp. vymezený trh. V této fázi mohou být identifikovány desítky různých faktorů, které jsou však prozatím popsány pouze vágně a jsou patrně známy i konkurentům (Smith, Awopetu 2011). Řada organizací bohužel chybuje v tom, že tímto krokem ukončuje realizaci PESTLE analýzy bez jakéhokoli dalšího vyhodnocení nalezených faktorů vnějšího prostředí (McDonald et al. 2007).

2. Charakteristika vlivu jednotlivých nalezených faktorů makroprostředí

Ve druhém kroku je nutné odhalit a formulovat dopad jednotlivých faktorů na organizaci, resp. vymezený trh. Každý z identifikovaných faktorů může mít jeden i více dopadů na organizaci na definovaném trhu.

3. Nalezení souvislostí a vazeb jednotlivých nalezených faktorů makroprostředí

Třetí fáze realizace PESTLE analýzy má při správném provedení velký přínos pro organizaci. Úkolem realizátorů PESTLE je nyní zkoumat, jak se jednotlivé dopady nalezených faktorů ovlivňují a jak spolu interagují. Tento požadovaný výstup je podmíněn dobrou znalostí definovaného trhu a jeho zákonitostí. Různé kombinace vlivů jednotlivých faktorů by měly ústít v několik hlavních dopadů na zkoumaný trh. Tyto klíčové důsledky následně vstupují do SWOT analýzy jako hrozby či příležitosti, podle toho, zda daný trh ovlivňují pozitivně či negativně (McDonald et al. 2007).

Výhody a nevýhody metody

Přínosem analýzy PESTLE je zmapování příležitostí a hrozeb, které vznikají průběžně ve vzdálenějším okolí organizace. Nástroj napomáhá nejen identifikovat, ale i vyhodnotit potenciálně významné příležitosti a hrozby v oblastech, které organizace zpravidla nemůže

ovlivnit. Metoda při správné realizaci poskytuje komplexní posouzení vzdálenějšího okolí organizace a předchází tak přehlédnutí některého z významných (pozitivních či negativních) trendů.

PESTLE analýza má i svá úskalí. Uvedme zde některé z nevýhod použití tohoto nástroje:

- ◆ Obtížnost jasného vymezení trhu i potenciálních dopadů a následná obtížná interpretace výsledků.
- ◆ Nepřesnost a nejistota – PESTLE analýza zahrnuje do značné míry odhadování budoucího vývoje různých aspektů, což s sebou vždy nese určitou míru nejistoty a nejednoznačnosti.
- ◆ Orientace na krátké období – s předchozí bariérou souvisí i častá orientace konkrétních analýz PESTLE na krátké období, neboť organizace jednoduše nejsou schopny odhadnout vývoj okolí v delším časovém horizontu. S uvedeným dále souvisí i neochota investovat prostředky do opatření, která jsou realizována na základě analýzy dlouhého období, které je zpravidla charakteristické vysokou nejistotou a proměnlivostí (Bensoussan, Fleisher 2009).
- ◆ Subjektivita při odhadu vlivů jednotlivých faktorů. Ve fázi samotné identifikace všech faktorů působících na organizaci je nutné využívat co možná nejvíce objektivní informace (prognózy, zprávy o dosavadním a předpokládaném vývoji, společenské a marketingové průzkumy apod.). Nicméně v dalších etapách realizace PESTLE již do velké míry samotní zástupci organizací odhadují potenciální dopady odhalených faktorů a jejich kombinací na vymezený trh. V této fázi pak může sehrát roli vysoká míra subjektivního posouzení dopadů vybraných faktorů jednotlivými hodnotiteli.

Modifikace metody a kombinace metod

Jak již bylo zmíněno, PESTLE analýza bývá označována různými názvy. Nejčastěji se vedle uvedeného setkáváme s označením SLEPT analýza, někdy pak také PEST či PESTL. Některé zahraniční zdroje pak uvádějí i název STEEP analýza. Principiálně jsou nicméně všechna schémata podobná a zahrnují obdobné složky.

PESTLE analýzu lze vnímat jako nejrozšířenější metodu analýzy externího makroprostředí. Pro dosažení komplexní analýzy prostředí bývá doplňována závěry metod analýzy interního prostředí a externího mikroprostředí organizace. Závěry všech metod využitých v rámci uvedených tří oblastí slouží následně jako podklad pro tvorbu SWOT analýzy.

Příklad využití metody: Představme si podnik, jehož zástupci chtějí provést analýzu vnějšího prostředí, konkrétně pak vzdálenějšího okolí, resp. makroprostředí. Cílem je odhalení oblastí, událostí či jevů, které podnik nemůže ovlivnit, ale naopak je jimi potenciálně ovlivňován, ať už pozitivně či negativně. Zkoumaným trhem může být např. v odvětví stavebnictví trh zakládání staveb v ČR.

PESTLE analýza je vhodným nástrojem, který zástupcům podniku napoví, na které oblasti je třeba se zaměřit. Řešitelé budou posuzovat aktuální situaci a vývoj politických,

ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů prostředí, ve kterém podnik působí. Výstup tohoto postupu je uveden v tabulce 2.1.

Mezi mnoha jinými vnějšími faktory identifikovali zástupci podniku i faktory uvedené v prvním sloupci tabulky 2.1. V další fázi pak řešitelé určují dopady jednotlivých identifikovaných faktorů na podnik (druhý sloupec tabulky). Každý nalezený aspekt může ovlivňovat vymezený trh pozitivně či negativně a některé mohou mít více dopadů (viz např. faktor nalezený v rámci sociálního prostředí). Následně hodnotitelé zvažují, jaké kombinace zjištěných faktorů mohou nastat a k jakým důsledkům mohou vést (třetí sloupec tabulky). Výstupem je pak určení konkrétní příležitosti či hrozby (čtvrtý sloupec tabulky), které jsou důsledkem zjištěných faktorů externího prostředí a jejich vzájemné interakce.

Tabulka 2.1 – Vybrané nalezené faktory PESTLE analýzy

| PESTLE faktor | Dopad | Kombinace dopadů | Příležitost/hrozba |
|---|--|---|--|
| EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ | | 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 | PŘÍLEŽITOST |
| 1. Dotace na vybrané environmentální programy či technologie | Očekávané zvýšení celkové environmentální výkonnosti odvětví (v důsledku využití dotací podniky na daném trhu) | Zvyšující se motivace k zavádění environmentálních postupů, konkrétně pak zejména environmentálních technologií redukcijících spotřebu zdrojů | Dosažení vyšších zisků v důsledku oslovení environmentálně smýšlejících zákazníků a redukce nákladů na spotřebovávané zdroje |
| SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ | | | |
| 2. Příklon populace k environmentálním otázkám | Pozitivní vnímání environmentálně šetrných podniků zákazníky (a naopak) | | |
| TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ | | | |
| 3. Tlak na používání environmentálně šetrných technologií (EŠT) | Zvýšená míra zavádění EŠT na daném trhu | | |
| 4. Zvyšující se dostupnost EŠT | Příznivé podmínky pro získání EŠT | | |
| ENVIRONMENTÁLNÍ PROSTŘEDÍ | | | |
| 5. Omezenost zdrojů | Narůstající náklady na potřebné zdroje | | |
| 6. Narůstající přísnost environmentální legislativy | Zvyšující se náklady na přizpůsobování se environmentální legislativě | | |

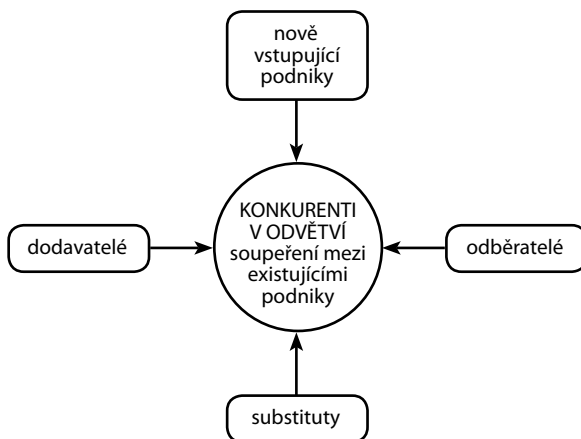
Zdroj: Vlastní zpracování

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Účel použití: Určení konkurenční pozice organizace v odvětví, identifikace faktorů ovlivňujících postavení organizace v odvětví.

Popis metody

Michael E. Porter (1994) je původcem a zastáncem myšlenky, že konkurence v odvětví je tvořena nikoli pouze stávajícími konkurenty, ale musí být vnímána jako tzv. rozšířené soupeření. Konkurenci v odvětví je třeba chápat v mnohem širším kontextu, a to konkrétně jako spolupůsobení pěti hybných sil. Tyto síly a jejich vztahy lze znázornit schématem, které je zachyceno na obrázku 2.1.



Obrázek 2.1 – Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Porter (1994)

Uvedených pět sil je ve vzájemné interakci, tzn. že změna jedné z nich může způsobit větší či menší změnu ostatních (Kozel 2006). Cílem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik nejlépe čelí konkurenčním silám, nebo dokonce obrátí jejich působení ve svůj prospěch (Porter 1994).

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je někdy označována jako pětifaktorový model konkurenčního prostředí, analýza odvětví či jednoduše Porterův model (Hanzelková 2009).

Postup využití

Před samotnou aplikací Porterova modelu pěti konkurenčních sil je nutné vymezit si zkoumané odvětví a jeho hranice. Podívejme se nyní na jednotlivé složky konkurence dle Porterova modelu.

Stávající konkurenti

Tradičně je konkurenceschopnost chápána v užším kontextu právě jako konkurence mezi podniky, které aktuálně působí v daném odvětví. Běžnými nástroji konkurenčního boje mezi zavedenými podniky je snižování cen, zavádění nových produktů, reklamní kampaně či zlepšení poskytovaných služeb.

Míra soupeření podniků působících v odvětví je vysoká, jestliže:

- ◆ existuje mnoho konkurentů v odvětví nebo jsou si zhruba rovni co do velikosti a síly;
- ◆ tempo růstu odvětví je pomalé;
- ◆ bariéry opuštění odvětví jsou značné;
- ◆ konkurenti jsou silně spjati s odvětvím a hodlají se stát jeho leadery (Porter 2008).

Nově vstupující podniky

Podniky by měly mít přehled nejen o stávajících, ale i o potenciálních konkurentech, resp. nově vstupujících podnicích. Ty přicházejí do odvětví s cílem získat podíl na trhu a přinášejí nové kapacity. Obojí může vést ke stlačení cen či nárůstu nákladů, což má za následek snížení ziskovosti podniků v daném odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů je závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví v kombinaci s reakcí stávajících účastníků v odvětví. Pokud jsou bariéry nízké a lze očekávat jen mírnou nevoli stávajících podniků, pak je hrozba vstupu nových konkurentů značná (Porter 2008). Pokud je naopak extrémně náročné překonat bariéry vstupu do odvětví, případně lze očekávat značnou reakci stávajících podniků, která je doprovázena řadou opatření uskutečněných proti novému konkurentovi, pak je naopak míra hrozby vstupu do odvětví nízká.

Bariéry vstupu mohou pramenit z následujících zdrojů (Porter 1994):

- ◆ *Úspory z rozsahu* – čím je úroveň úspor z rozsahu vyšší, tím více tento aspekt odrazuje potenciální konkurenty, neboť je nutí vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby. Pokud vstoupí s malým rozsahem výroby, pak jsou vystaveni cenovému znevýhodnění. Obojí posiluje bariéru vstupu od odvětví.
- ◆ *Loajalita zákazníků ke stávajícím podnikům v odvětví* – zavedené podniky v odvětví mají často vytvořenu širokou základnu zákazníků, kteří mohou být velmi loajální k ověřeným výrobcům. Takové prostředí vyžaduje po nově vstupujících vynaložení vysokých nákladů na přesvědčení zákazníků a překonání jejich loajality ke stávajícím hráčům na trhu.
- ◆ *Přechodové náklady* – jedná se o náklady, které musí kupující vynaložit, chce-li přejít od jednoho dodavatele k jinému. Pro konečné spotřebitele zpravidla nejsou tyto náklady vysoké (zahrnují např. náklady na čas pro vyhledávání informací o novém prodejci, vyšší míru rizika apod.). Významné jsou zejména pro odběratele, resp. v případech, kdy je kupujícím podnik, který mění svého dodavatele (náklady na přeškolení zaměstnanců, otestování nového zdroje, změna designu produkce apod.).

- ◆ *Kapitálová náročnost* – jsou-li počáteční náklady na vstup do odvětví extrémně vysoké, pak tento aspekt snižuje hrozbu vstupu nových podniků. Zásadními mohou být např. náklady na výzkum a vývoj, reklamu či výrobní zařízení.
- ◆ *Přístup k distribučním kanálům* – nový podnik na trhu musí zajistit maloobchodní či velkoobchodní kanály své produkce, které však již mohou být obsazeny stávajícími podniky v odvětví. Nový konkurent tak musí vynaložit náklady na akceptaci své produkce distributory.
- ◆ *Výhody stávajících podniků nezávislé na rozsahu* – mohou jimi být vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, vládní subvence, klesající náklady v důsledku dlouhodobých zkušeností s produkcí daného výstupu apod.

Vedle bariér z rozsahu posuzují podniky, které hodlají vstoupit do vybraného odvětví, i očekávané akce stávajících a zavedených podniků na trhu. Ty mohou noví hráči posoudit dle:

- ◆ předchozích vstupů nových podniků na trh;
- ◆ zdrojů, které mohou stávající podniky využít k boji proti nově vstupujícím;
- ◆ závazků zavedených podniků vůči odvětví a míry nelikvidních aktiv zapojených v odvětví;
- ◆ rychlosti růstu odvětví – čím pomalejší je růst odvětví, tím nižší je schopnost vstřebat nově vstupující podnik (Porter 2008).

Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé mohou získat část výnosů daného odvětví pro sebe, a to jednak navýšením cen dodávané produkce, nebo snížením její kvality. Dodavatelé tak mohou z odvětví odčerpat ziskovost pro podniky, které na daném trhu působí. Vyjednávací síla dodavatelů je značná, pokud:

- ◆ na trhu existuje jen několik málo dodavatelů, zatímco odběratelů je zde mnoho;
- ◆ neexistují substituty dodávané produkce;
- ◆ odběratelé nejsou významnými zákazníky dodavatelů;
- ◆ dodávaný produkt je důležitým či dokonce klíčovým vstupem odběratelova produktu;
- ◆ přechodové náklady k jinému dodavateli jsou značné (Porter 1994, Porter 2008).

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé jsou (stejně jako dodavatelé) v případech, kdy je jejich vyjednávací síla vysoká, schopni pohltnout část hodnoty vytvořené v odvětví, a to zejména tlakem na ceny či zvyšování kvality. Míra vyjednávací síly odběratelů je značná, pokud:

- ◆ existuje jen několik málo odběratelů nebo jen málo odběratelů nakupuje značnou část celkového objemu produkce;
- ◆ produkty jsou standardní a odběratel je může nakoupit u mnoha jiných dodavatelů;
- ◆ nakupované produkty představují významnou část nákladů odběratelů, kteří v takové situaci vytvářejí silný tlak na snížení cen nakupované produkce;

- ◆ přechodové náklady jsou nízké;
- ◆ odběratel dosahuje nízkého zisku, který jej motivuje k vytváření tlaku na snížení cen dodávaných produktů.

Hrozba substitutů produktů či služeb

Podnik vždy soutěží nejen s konkurenty na trhu vlastních produktů, ale i se subjekty, které produkují substituty k těmto výrobkům. Substituty plní stejnou nebo obdobnou funkci jako výrobky či služby daného odvětví (uspokojují stejnou nebo podobnou potřebu odběratelů), pouze s jinými prostředky. Hrozba substituce je vysoká, jestliže:

- ◆ přechodové náklady zákazníka k nákupu substitučního produktu jsou nízké;
- ◆ substituty jsou vyráběny odvětvími, která dosahují vysokého zisku (Porter 2008).

Realizace Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyžaduje shromáždění názorů jednotlivců a expertů, jež mají zkušenosti v daném odvětví. Cílem organizace je zcela pochopitelně reagovat na odhalené příležitosti a hrozby tak, aby bylo dosaženo vlastní konkurenční výhody oproti jiným subjektům v odvětví (Kozel 2006). Konkurenční výhody lze dle M. Portera dosáhnout následujícími dvěma základními strategiemi:

- ◆ Minimalizace nákladů, resp. dosažení nákladů nižších ve srovnání s konkurenty.
- ◆ Diferenciace, tzn. odlišení vlastní produkce či doprovodných služeb od konkurenčních produktů a poskytovaných služeb.

Výhody metody

Výhodou Porterovy analýzy je odhalení klíčových složek konkurence, které mohou být hrozbami a na něž je třeba zaměřit pozornost zástupců organizace. Důsledným sledováním lze odhalit příležitosti a hrozby, které průběžně vznikají v okolí, resp. v tzv. mikroprostředí organizace.

Modifikace metody a kombinace metod

Realizace Porterova modelu pěti konkurenčních sil v kombinaci s PESTLE analýzou poskytuje organizacím ucelenou představu o hlavních faktorech, které organizaci ovlivňují z vnějšího okolí. Kombinace těchto metod umožňuje organizacím vyhodnotit atraktivitu daného odvětví a nejlepší způsoby dosažení úspěchu v konkurenčním boji. Dále lze analýzu postavení organizace v rámci konkurence doplnit metodami analýzy interního prostředí.

McKinsey 7S

Účel použití: Model McKinsey 7S je jedním z nástrojů interní analýzy organizace. Slouží k nalézání silných a slabých stránek organizace ve vybraných oblastech, na základě čehož mohou následně zástupci organizace stanovovat cíle a strategie organizace. Metodu lze

využít i jako nástroj sloužící k porozumění všem faktorům realizace zamýšlené změny či implementace strategie.

Popis metody

Rámec 7S firmy McKinsey byl vytvořen Tomem Petersem a Robertem Watermanem a je využíván jako nástroj analýzy interního prostředí organizace. S jeho pomocí můžeme prověřovat, zda obsah a struktura složek modelu v konkrétní organizaci tvoří její silné či slabé stránky. Metoda je dále manažerům nápomocna při porozumění faktorům, které hrají roli při implementaci strategie či realizaci organizační změny (Mallya 2007). Nástroj lze tedy vnímat i jako způsob myšlení o vývoji a přestavbě organizace (Karlöf 1993).

Jedná se o rámec zahrnující následujících sedm vzájemně provázaných a závislých faktorů, resp. proměnných interního prostředí organizace a klíčových prvků organizování:

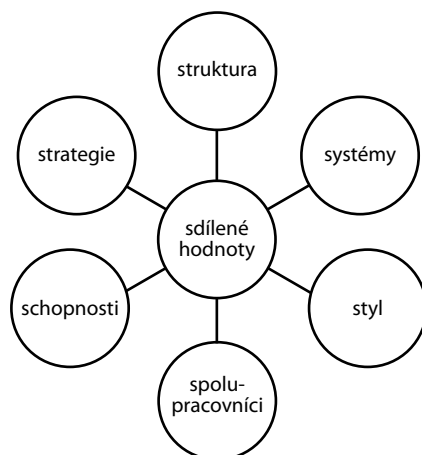
- ◆ **Strategie (Strategy)** – vyjadřuje, jakými cestami organizace dosahuje své vize, jak využívá své silné a slabé stránky a reaguje na hrozby a příležitosti z okolí za účelem plnění stanovených cílů. Strategie je souborem provázaných postupů, které jsou v organizaci realizovány za účelem zvyšování její výkonnosti (Hill, Jones 2008), vyjadřuje, kam musí organizace zaměřit své síly a jaké činnosti musejí být realizovány, aby bylo dosaženo stanovených cílů a udržitelné konkurenční výhody (Karlöf 1993).
- ◆ **Struktura (Structure)** – formální procesy v organizaci, resp. obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání. Konkrétně se jedná o vymezení hierarchických vztahů, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací (Keřkovský, Vykypěl 2006). Struktura organizace zahrnuje dále aspekty jako rozdělení odpovědností, pravomocí a kompetencí a mechanismy, jakými jsou jednotlivé činnosti v organizaci koordinovány.
- ◆ **Systémy (Systems)** – formální i neformální prostředky, procedury a systémy, které umožňují fungování organizace. Patří sem např. komunikační, informační či dopravní systémy, systémy měření výkonnosti a odměňování, systém plánování alokace zdrojů apod. (Kaplan 2005). Systémy lze taktéž vnímat jako každodenní postupy a činnosti pracovníků v rámci jejich pracovní náplně.
- ◆ **Spolupracovníci (Staff)** – tato složka vyjadřuje, jaký druh lidí organizace potřebuje. Nejedná se však toliko o otázku jednotlivců, jako spíše o celkové know-how vlastněné lidmi v organizaci (Karlöf 1993). Dále sem spadají způsoby nábory zaměstnanců, jejich školení, řízení kariérního postupu, hodnocení apod.
- ◆ **Schopnosti (Skills)** – celková profesionální zdatnost pracovníků organizace, daná jejich znalostmi a kompetencemi. Celkové schopnosti organizace nejsou dány pouhým součtem výstupů jednotlivých pracovníků, ale jsou ovlivněny i synergickým efektem (Mallya 2007). Jedná se o takové atributy a schopnosti, v nichž organizace vyniká a které realizuje nejlépe (Witcher, Chau 2010). Mohou jimi být řídicí postupy, procesy, technologie či vztahy se zákazníky (Kaplan 2005).
- ◆ **Styl (Style)** – vyjadřuje zejména styly vedení lidí v organizaci, konkrétně např. způsob komunikace vedoucích s podřízenými pracovníky, organizace jejich času, styly rozhodování apod. Organizace se mohou velmi odlišovat ve zvolených stylech vedení dle svých specifík.

- ◆ **Sdílené hodnoty (Shared values)** – v každé organizaci je vytvářen soubor principů, předpokladů, norem chování či jednání, které jsou jejími členy respektovány a vyjadřují hodnoty vyznávané organizací. Tento soubor hodnot slouží k lepší orientaci pracovníků i ostatních stakeholderů, resp. umožňuje rozpoznání aspektů, které jsou pro organizaci klíčové, jejich vizí a poslání. Za pomyslný ústřední bod vymezených faktorů rámce 7S je třeba považovat právě aspekt organizační kultury, v modelu vyjádřený názvem „sdílené hodnoty“.

První tři uvedené složky – strategii, strukturu a systémy – označujeme jako tvrdé neboli „hard“ prvky modelu 7S. Tyto faktory lze v konkrétní organizaci jednoduše definovat a identifikovat a je možné je řídit. Zbylé čtyři – spolupracovníky, schopnosti, styl a sdílené hodnoty – pak označujeme jako měkké neboli „soft“ prvky modelu 7S. Jsou charakteristické nehmamatelností a je obtížné je explicitně řídit. Dle Kaplana (2005) je právě styl a sdílené hodnoty možno považovat za dva nejvíce „měkké“ faktory modelu 7S.

Peters a Waterman (1993) rámcem 7S poukazují na skutečnost, že efektivního organizování je dosahováno nejen tvrdými aspekty organizace, ale i zmíněnými měkkými prvky. Dle slov uvedených autorů „*schéma připomnělo světu profesionálních manažerů, že ‚měkké‘, ‚softwarové‘ aspekty organizace představují tvrdý oříšek... Vše, co jste tak dlouho pouštěli ze zřetele jako neuchopitelnou, iracionální, intuitivní a neformální organizaci, lze řídit. Je jasné, že má stejný, ne-li větší vliv na to, jak vaše společnosti fungují, jako formální struktury a strategie. Je pošetilé to ignorovat...*“ (Peters, Waterman 1993: 28). Myšlenku lze označit jako „*hard is soft*“ – chce-li organizace dosáhnout skutečně intenzivních výsledků, je třeba, aby zohlednila tzv. měkké faktory svého provozu. Peters a Waterman upozorňují na nebezpečí paralyzování organizací realizací rozsáhlých analýz a poukazují na důležitou roli experimentování v organizacích, které může přinést zásadní výsledky (Hermel, Ramis-Pujol 2003).

Ústřední myšlenkou konceptu 7S je skutečnost, že uvedených sedm proměnných musí být vnímáno jako propojený systém vzájemných vazeb a že efektivnost organizace pramení ze spojení mezi tvrdými a měkkými faktory. Tento princip je znázorněn schématem na obrázku 2.2.



Obrázek 2.2 – Schéma McKinsey 7S

Zdroj: Peters a Waterman (1993: 29)

Vzájemná provázanost složek modelu má za důsledek, že nízká pozornost věnovaná kterémukoli aspektu vede k narušení ostatních složek. Je však vhodné si uvědomit, že důležitost jednotlivých složek může být v čase proměnlivá a různorodá (Mallya 2007). Peters a Waterman považují za ústřední bod vymezených sedmi faktorů sdílené hodnoty. Kolem tohoto ústředního tématu jsou pak seskupeny zbylé faktory (Mintzberg et al. 2009).

Realizace změny či budoucí chod organizace je funkcí všech sedmi faktorů modelu 7S. Změnu struktury či strategie (tvrdých faktorů) můžeme v organizaci realizovat v relativně krátkém časovém horizontu. Aby však byla změna efektivní, je třeba, aby i ostatní složky modelu byly strategicky řízeny, zejména pak ústřední sdílené hodnoty. Změny v oblasti měkkých faktorů mohou trvat poměrně dlouho, v některých případech i několik let (Witcher, Chau 2010).

Historie metody

Rámec McKinsey 7S byl poprvé publikován v roce 1980 a zpopularizován Tomem Petersem a Robertem Watermanem v knize *Hledání dokonalosti (In Search of Excellence)*, která vyšla v roce 1982. Uvedení autoři byli konzultanty společnosti McKinsey & Company. V roce 1977 byli pověřeni vedením projektu revidování pojetí organizační efektivnosti. Peters a Waterman provedli řadu intenzivních rozhovorů s vedoucími pracovníky po celém světě, navštěvovali podnikatelské školy, ve svém vzorku pracovali se společnostmi, jako jsou Xerox, HP, Procter and Gamble, McDonald's, Boeing, Delta Airlines, Exxon atd. (Peters, Waterman 1993). Jako základní rámec pro sběr dat prostřednictvím rozhovorů využili právě schéma 7S, které následně zvolili i pro interpretaci svých závěrů. Klíčovými závěry uvedeného projektu je osm atributů dokonalosti, které lze shrnout do následujících formulací:

1. Aktivně jednat (zaujetí pro činnost, vytrvalost).
2. Být blízko k zákazníkovi.
3. Autonomie a podnikavost, inovativnost.
4. Zvyšování produktivity prostřednictvím lidí.
5. Řízení v přímém dotyku, důraz na základní hodnoty a filozofii.
6. Držet se toho, co organizace umí a zná (dělej to, co umíš).
7. Jednoduché organizační formy a nepočtený řídicí personál.
8. Spojení volného a zároveň pevného vedení.

Peters a Waterman (1993) odhalili osm zmíněných způsobů chování či jednání organizací, které vedly ve zkoumaném vzorku úspěšných podniků k excelentní výkonnosti.

Postup využití

Rozhodne-li se organizace pro realizaci interní analýzy, ať už v důsledku běžné plánovací činnosti či zamýšlené implementace změny, pak může být právě rámec 7S využit pro zmapování současné situace a silných a slabých stránek. Pro zhodnocení jednotlivých aspektů musíme vytvořit nejprve seznam otázek (tzv. 7S Checklist) napomáhajících k vyhodno-

cení jednotlivých faktorů interního prostředí organizace. Příklady otázek, na které se hodnotitelé následně snaží nalézt odpovědi, mohou být pro jednotlivé složky modelu 7S následující:

- ◆ **Strategie:** Jak budeme dosahovat stanovených cílů? Je naše strategie skutečně tou nejvhodnější k dosažení vymezených cílů? Jak se budeme vyrovnávat s externími hrozbami? Jak budeme využívat příležitosti? Je strategie dostatečně a vhodně rozpracována do krátkodobějších postupů a činností?
- ◆ **Struktura:** Jsou v organizaci jasně vymezeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti? Je počet stupňů vedení odpovídající specifikům organizace? Jsou vymezeny odpovědnosti jednotlivých pracovníků? Jak jednotlivá oddělení koordinují své činnosti? Je nastavená míra centralizace/decentralizace v organizaci efektivní? Je rozpětí řízení (počet přímo podřízených pracovníků) jednotlivých vedoucích optimální?
- ◆ **Systémy:** Jaké jsou hlavní systémy v organizaci? Jsou implementované systémy efektivní? Umožňují plynulý chod organizace? Jsou jednotlivé organizační jednotky ve vzájemné interakci, nebo jsou spíše izolované?
- ◆ **Spolupracovníci:** Má organizace optimální počet pracovníků? Je kvalifikace pracovníků optimální pro vykonávání jejich pracovní náplně? Jsou pracovníci motivováni možnostmi kariérního postupu? Je rozsah a zaměření školení pro jednotlivé pracovníky optimální? Realizují vedoucí pracovníci hodnocení svých podřízených vhodným způsobem?
- ◆ **Schopnosti:** Jaké jsou nejvýraznější schopnosti reprezentované v organizaci? Co dělá organizace nejlépe? Chybí organizaci některé schopnosti? Jsou schopnosti jednotlivých pracovníků dostatečné pro výkon jejich práce? Jak jsou schopnosti pracovníků monitorovány, hodnoceny a posilovány?
- ◆ **Styl:** Jaký styl vedení lidí uplatňují vedoucí pracovníci v organizaci? Je daný styl vedení optimální vzhledem ke specifikům pracovního místa a pracovníků samotných? Jakým způsobem vedoucí pracovníci motivují své podřízené? Jak vedoucí s podřízenými komunikují?
- ◆ **Sdílené hodnoty:** Jaké jsou klíčové hodnoty v organizaci? Jaká je organizační kultura? Čím je specifická? Je slabá, či silná? Nevytvářejí se v organizaci i hodnoty nežádoucí z hlediska stanovených cílů? Jednají pracovníci v souladu s hodnotami a cíli organizace? Jak je zvnitřněna stanovená vize v organizaci, v jejím každodenním chodu?

Uvedené otázky, vztahující se k jednotlivým prvkům modelu 7S, jsou pouze návrhy a každá organizace si může vytvořit vlastní seznam otázek relevantních pro svá vlastní specifika a zájmy. Po sběru informací, resp. odpovědí na vymezené otázky, je třeba zkoumat soulad jednotlivých složek modelu. Můžeme tedy např. prověřovat následující vztahy:

- ◆ Jsou jednotlivé tvrdé faktory ve vzájemném souladu, resp. podporují se navzájem?
- ◆ Jsou jednotlivé měkké faktory ve vzájemném souladu, resp. podporují se navzájem?
- ◆ Jsou v souladu měkké a tvrdé prvky modelu 7S v dané organizaci?
- ◆ Je úroveň všech faktorů modelu 7-S v souladu se sdílenými hodnotami organizace?

Jestliže na některou z uvedených otázek obdržíme neuspokojivou odpověď, je třeba hledat příčinu nesouladu. Pokud se nám podaří ji nalézt a implementovat příslušnou změnu, která povede ke zvýšení souladu jednotlivých složek v organizaci, lze předpokládat, že výkonnost organizace bude posílena.

Výhody a nevýhody metody

Výhody modelu 7S jsou následující:

- ◆ Zlepšení výkonnosti organizace způsobené uvědoměním si provázanosti a průběžným dosahováním souladu jednotlivých prvků modelu 7S v průběhu realizace změny či implementace strategie.
- ◆ Rámec 7S slouží jako nástroj realizace interní analýzy organizace, neboť každý aspekt modelu může být prověřován z hlediska svého vlivu na organizaci. Mohou tak být odhaleny silné a slabé stránky organizace. Nástroj slouží jako návod, na které organizační aspekty je třeba se zaměřit při realizaci interní analýzy, resp. v procesu odhalování silných a slabých stránek.

Úskalí metody 7S mohou být následující:

- ◆ Prvky modelu nejsou homogenní, což může znesnadňovat implementaci metody.
- ◆ Metoda se zabývá pouze sladěním interních faktorů působících na organizaci, externí prostředí pak nezohledňuje. Je tedy vhodné ji vždy doplnit i relevantními analýzami externího prostředí organizace.
- ◆ Model je autory ověřen pouze na vzorku excelentních organizací.

Modifikace metody a kombinace metod

Chceme-li získat skutečně komplexní zhodnocení organizace a její současné situace, pak je vždy vhodné využít metodu 7S v kombinaci s dalšími nástroji interní a externí analýzy organizačního prostředí. Další metody interní analýzy nám mohou poskytnout detailnější přehled o vybrané konkrétní oblasti organizačního prostředí. Vybranými doplňujícími nástroji mohou být např. analýzy produktového portfolia (BCG či GE matice), marketingový mix, analýza finančního řízení organizace, analýza procesů apod. Protože se metoda 7S nezabývá faktory vnějšího prostředí organizace, je jistě vhodné kombinovat ji dále i s vybranými analýzami externího prostředí (např. PESTLE, Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, metodou scénářů apod.).

Příklad využití metody: *Nebudeme uvádět příklad komplexní realizace metody 7S, neboť by se jednalo o velmi rozsáhlý materiál. Ukažme si však alespoň na jednom zcela konkrétním příkladě možný nalezený rozpor jednotlivých složek organizace.*

Vybraná organizace vyznává jako jednu z klíčových hodnot svého působení i důraz na kreativní myšlení zaměstnanců, jehož rozvíjení může přinést organizaci řadu zlepšení a posílení jejích výsledků. Realizací analýzy 7S bylo však zjištěno, že někteří vedoucí pracovníci uplatňují přísně autoritativní styl vedení svých podřízených. Protože rozvíjení kreativního myšlení zaměstnanců je zpravidla spojeno s nastolením demokratic-

kých stylů vedení lidí, nastává zde rozpor mezi složkou sdílené hodnoty a stylem vedení. Jiným rozporem pak může být např. důraz na rozvoj pracovníků jakožto jednu z hodnot organizace a nedostatečná úroveň školení pracovníků a jejich výstupů, případně nedostatečná motivace pracovníků k vlastnímu rozvoji.

Pokud bude mít v uvedených případech odhalení nesouladu mezi jednotlivými složkami za důsledek nalezení příčin tohoto stavu a implementaci takových opatření, která povedou k posílení souladu mezi rozpornými složkami, pak bude posílena výkonnost organizace. Zajištění souladu by ovšem mělo probíhat žádoucím směrem, nikoli tedy zmírněním prosazování pozitivních hodnot (v uvedeném příkladě rezignací na rozvoj kreativního myšlení či celkový rozvoj zaměstnanců, což by byly také možné, avšak nežádoucí způsoby nastolení souladu). Nastolení souladu složek modelu by tedy mělo vždy probíhat směrem k posílení organizační výkonnosti. V uvedeném příkladě by tedy mělo být snahou zástupců organizace implementovat změnu stylu vedení konkrétních vedoucích pracovníků, změnu systému realizovaných školení, případně dosahovat zvýšení motivace pracovníků profesně se rozvíjet.

Portfolio analýzy

Účel použití: *Vyhodnocení potenciálu jednotlivých produktů či služeb (strategických obchodních jednotek), resp. analýzování portfolia produkce podniku, na základě čehož lze následně vytvořit strategie pro jednotlivé produkty či služby.*

Popis metody

Pro každou organizaci je ústředním faktorem úspěchu úroveň výstupu, resp. nabízených výrobků či služeb. Snahou organizací je usměrňovat zdroje do těch oblastí, v nichž se budoucí situace jeví jako příznivá a lze očekávat vysoký výnosový potenciál. Na organizaci můžeme v tomto smyslu nahlížet jako na souhrn strategických obchodních jednotek – výrobků či služeb –, které vykazují určitou tržní pozici (Jakubíková 2008).

Podniky musejí průběžně vyhodnocovat své produktové portfolio, aby mohly následně rozhodnout, jak budou alokovat zdroje do jednotlivých oblastí produkce. Cílem je především identifikovat klíčové strategické oblasti v rámci celého produktového portfolia (Pearce, Robinson 2013).

Způsob, jakým bude k vyhodnocování produkce přistoupeno, může variovat s ohledem na specifika organizace, produkce i cíle hodnotitelů. Mohou být zvolena různorodá kritéria hodnocení produktového portfolia, obsažená v jednotlivých nástrojích analýzy produktů či služeb.

Při realizaci analýzy produktového portfolia musejí nejprve zástupci podniku identifikovat strategické obchodní jednotky (Strategic Business Units – SBU), resp. jednotlivé produkty, výrobné řady či služby, které organizace poskytuje a jejichž pozice bude vyhodnocována. Strategická obchodní jednotka má následující charakteristiky (Kotler, Keller 2007, Wöhe, Kislíngerová 2007, Jakubíková 2008):

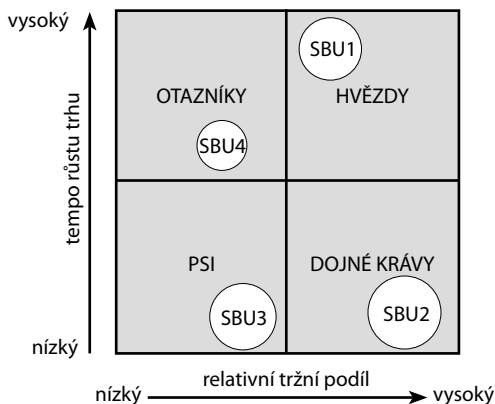
- ◆ Jedná se o podnikatelskou činnost nebo soubor spřízněných činností, které lze plánovat samostatně a odděleně od ostatních činností podniku.
- ◆ Každá SBU má svoji vlastní skupinu konkurentů.
- ◆ Jedná se o poměr výrobek – trh, pro který může být vyvinuta vlastní tržní strategie.
- ◆ Jednotlivé SBU uspokojují svými výstupy určitý tržní segment.

Jednotlivé nástroje portfolio analýzy slouží k vyhodnocení definovaných SBU na základě vybraných kritérií. Výstupem je zhodnocení potenciálu jednotlivých SBU a poskytnutí podkladů pro následnou tvorbu strategie. Realizací vybraných analýz produktového portfolia získá podnik představu o tom, zda je efektivní investovat v budoucnosti do konkrétních SBU, jaké finanční prostředky generované SBU můžeme naopak očekávat, které produktové oblasti je vhodné utlumovat, které podporovat apod.

Jednotlivé metody analýzy portfolia jsou nejčastěji dvoudimenzionální, tzn. zahrnují dvě kritéria hodnocení produkce. Nejznámější metodou je v tomto ohledu BCG matice (Boston Consulting Group Matrix), jejímž principem je vyhodnocení produktového portfolia na základě dvou následujících faktorů dlouhodobé prosperity produktu:

1. **Tempo růstu trhu** – skutečný nebo potenciální růst trhu za určité období, resp. plánované tempo růstu prodeje na cílovém trhu.
2. **Relativní tržní podíl** – tržní podíl organizace vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta, případně tří největších konkurentů (Jakubíková 2008). Tento parametr vypovídá o schopnosti podniku konkurovat na daném trhu.

Uvedená kritéria BCG matice zahrnují jak externí faktor – tempo růstu trhu, tak interní faktor – relativní tržní podíl (Wöhe, Kislíngerová 2007). Každé z uvedených kritérií může dosahovat různé úrovně, resp. vysokých či nízkých hodnot. Na základě těchto dimenzí uvedených dvou kritérií lze vytvořit matici zahrnující čtyři segmenty – viz obrázek 2.3.



Obrázek 2.3 – BCG matice
Zdroj: Vlastní zpracování