

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

**HABILITAČNÍ PRÁCE**

Obor: Ekonomika a management

**Vliv podnikového prostředí na strategické řízení a rozhodování  
podnikatelských subjektů v ČR**

Brno, říjen 2018

Ing. Jarmila Straková, Ph.D

© Jarmila Straková

STRAKOVÁ, J., 2018. *Vliv podnikového prostředí na strategické řízení a rozhodování podnikatelských subjektů v ČR*. Brno. Habilitační práce. Vysoké učení technické v Brně.

## **Abstrakt**

Práce je zaměřena na problematiku strategického řízení a rozhodování v kontextu analýzy podnikového prostředí a vlivu jeho dílčích složek (vnitřního prostředí, mezoprostředí a makroprostředí) včetně hodnotového řetězce na ziskovost podnikatelských subjektů, a to jak z pohledu jejich sektorové diferenciaci, tak velikostní kategorizace. Literární rešerše se zabývá teoretickým rozborem této problematiky, počínaje paradigmatem strategického managementu, klasickými a pokrokovými metodami strategického řízení, podnikovým prostředím a jeho dílčími složkami. Využito bylo zejména zahraničních vědeckých studií, odborných vědeckých článků a publikací od autorů považovaných za přední světové odborníky v problematice strategie a strategického řízení (např. Michael Porter). S využitím matematicko-statistických metod (dimenzionální redukce, logitové modely a jejich transformace sledující nadhodnocení či naopak podhodnocení vnitřních zdrojů a faktorů mezoprostředí a makroprostředí včetně hodnotového řetězce vrcholovými manažery) byly v aplikační části analyzovány jednotlivé složky podnikového prostředí. Sestrojen byl celkový model podnikového prostředí testující významnost jeho dílčích složek. Celkový model zohledňoval jak sektorovou diferenciaci, tak jednotlivé velikostní kategorie podnikatelských subjektů a jejich vzájemné interakce ve vztahu k testovaným složkám podnikového prostředí. Analogický postup testování dílčích složek podnikového prostředí a hodnotového řetězce byl aplikován rovněž s využitím neuronových sítí a získané výsledky byly vzájemně komparovány zejména s důrazem na jejich využití v podnikové praxi. Posouzena byla i vhodnost a citlivost použitých metod pro testování dané problematiky.

## **Klíčová slova**

Podnikové prostředí, vnitřní zdroje, mezoprostředí, makroprostředí, hodnotový řetězec, strategické řízení a rozhodování.

## **Abstract**

The thesis is focused on the issue of strategic management and decision making in the context of the analysis of the business environment and the influence of its sub-components (internal environment, meso-environment and macro-environment) including the value chain on profitability of business entities, both in terms of their sector differentiation and size categorization. The literary research deals with the theoretical analysis of this issue, starting with the strategic management paradigm, classical and progressive methods of strategic management, the business environment and its subcomponents; particularly foreign scientific studies, scientific articles, and publications of authors regarded as world leading experts in strategy and strategic management (such as Michael Porter) were used. Using the mathematical-statistical methods (dimensional reduction, logit models and their transformation monitoring overvaluation or, on the contrary, undervaluation of internal resources and factors of the meso-environment and macro-environment including the value chain by top managers) the individual components of the business environment were analyzed in the application part. The overall model of the business environment testing the significance of its subcomponents was created. The overall model took into account both the sectoral differentiation and the individual size categories of business entities and their interaction in relation to the tested components of the business environment. An analogous procedure of testing of subcomponents of the business environment and the value chain was applied also with the use of neural networks and the results obtained were compared with each other in particular with an emphasis on their use in business practice. The suitability and sensitivity of the methods used to test the given issue were also assessed.

## **Keywords**

Entrepreneurial environment, internal resources, meso-environment, macro-environment, value chain, strategic management and decision making.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená habilitační práce s názvem Vliv podnikového prostředí na strategické řízení a rozhodování podnikatelských subjektů v ČR je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Českých Budějovicích, dne 1. října 2018 .....

Ing. Jarmila Straková, Ph. D.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Předně bych velmi ráda poděkovala panu profesorovi Marku Vochozkovi, rektorovi Vysoké školy technické a ekonomické, za jeho plnou podporu a pomoc při psaní mé habilitační práce. Velmi si vážím jeho odborných rad a připomínek. Dále bych chtěla vyjádřit poděkování panu profesorovi Váchalovi, statutárnímu zástupci rektora Vysoké školy technické a ekonomické, za jeho trpělivost, odborné vedení, cenné rady, poznatky a připomínky, a to nejen v průběhu sepisování habilitační práce, ale i během celé dlouhodobé společné spolupráce. Nesmím zapomenout ani na své kolegy z Katedry managementu a Oddělení strategie, inovace a kvality, i jim patří mé velké poděkování.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>14</b>
2.1	Paradigma strategického managementu	14
2.1.1	Rozpor v paradigmatu managementu z pohledu změn mezi vnitřním a vnějším podnikovým prostředím	16
2.1.2	Historická reminiscence vývoje strategie	17
2.1.3	Vývoj teorií strategického řízení	26
2.1.3.1	Konkurenční teorie – poziční přístup M. Portera	27
2.1.3.2	Zdrojově orientovaný přístup	28
2.1.3.3	Přístup založený na znalostech	29
2.1.4	Pokrokové koncepty strategického řízení zaměřené na zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů	30
2.2	Konkurenceschopnost	34
2.2.1	Regionální, národní a mezinárodní konkurenceschopnost	37
2.2.2	Konkurenční soupeření, konkurenční výhoda	39
2.3	Podnikové prostředí a jeho dílčí složky	42
2.3.1	Vnitřní prostředí	43
2.3.2	Mezoprostředí	45
2.3.3	Makroprostředí	46
2.3.4	Využití analytických nástrojů k hodnocení prostředí podnikatelských subjektů	47
2.3.5	Vliv internacionalizačních a globalizačních procesů na podnikové prostředí	48
2.4	Nové tendence ve strategickém řízení a rozhodování při zohlednění velikostní kategorizace podnikatelských subjektů	49
<b>3</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>Hypotézy</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>Materiál a metody</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>Výsledky</b>	<b>59</b>
6.1	Vnitřní podnikové zdroje (VZZ)	59
6.1.1	Dimenzionální redukce VZZ z pohledu sektorové diferenciaci	59
6.1.2	Optimální model VZZ a transformovaný optimální model (sektor výroby a průmyslu)	61
6.1.3	Optimální model VZZ a transformovaný optimální model (sektor služeb)	63
6.2	Mezoprostředí (MZZ)	65
6.2.1	Výsledky s využitím dimenzionální redukce MZZ z pohledu sektorové diferenciaci	65

6.2.2	Optimální model MZZ a transformovaný optimální model (sektor výroby a průmyslu)..	67
6.2.3	Optimální model MZZ a transformovaný optimální model MZZ (sektor služeb) .....	69
6.3	Makroprostředí (VNZ) .....	71
6.3.1	Výsledky s využitím dimenzionální redukce VNZ z pohledu sektorové diferenciaci..	71
6.3.2	Optimální model VNZ a transformovaný optimální model (sektor výroby a průmyslu)..	72
6.3.3	Optimální model a transformovaný optimální model VNZ (sektor služeb).....	75
6.4	Hodnotový řetězec (HRZ) .....	77
6.4.1	Výsledky s využitím dimenzionální redukce HRZ z pohledu sektorové diferenciaci..	77
6.4.2	Optimální model HRZ a transformovaný optimální model HRZ (sektor výroby a průmyslu).....	79
6.4.3	Optimální model HRZ a transformovaný optimální model HRZ (sektor služeb) .....	80
6.5	Celkový model podnikového prostředí se zohledněním sektorové i velikostní kategorizace podnikatelských subjektů .....	82
6.6	Výsledky s využitím neuronových sítí .....	87
6.6.1	Vnitřní zdroje z pohledu sektorové diferenciaci .....	87
6.6.2	Mezoprostředí z pohledu sektorové diferenciaci .....	99
6.6.3	Makroprostředí z pohledu sektorové diferenciaci.....	108
6.6.4	Hodnotový řetězec z pohledu sektorové diferenciaci (výroba a průmysl a sektor služeb) .....	118
<b>7</b>	<b>Diskuse výsledků.....</b>	<b>127</b>
7.1	Vnitřní zdroje .....	127
7.1.1	Výsledky z dimenzionální redukce .....	127
7.1.2	Výsledky z logitového modelu a jeho transformace .....	128
7.2	Mezoprostředí.....	129
7.2.1	Výsledky z dimenzionální redukce .....	130
7.2.2	Výsledky z logitového modelu a jeho transformace .....	131
7.3	Makroprostředí.....	132
7.3.1	Výsledky z dimenzionální redukce .....	132
7.3.2	Výsledky z logitového modelu a jeho transformace .....	133
7.4	Hodnotový řetězec.....	134
7.4.1	Výsledky z dimenzionální redukce .....	135
7.4.2	Výsledky z logitového modelu a jeho transformace .....	136
7.5	Celkový model podnikového prostředí .....	137
7.6	Neuronové sítě.....	138
7.6.1	Vnitřní podnikové zdroje.....	138
7.6.2	Mezoprostředí.....	140



7.6.3	Makroprostředí .....	141
7.6.4	Hodnotový řetězec .....	142
7.7	Komparace výsledků získaných prostřednictvím statistických metod a neuronových sítí...143	
7.7.1	Významnost jednotlivých komponent podnikového prostředí na ziskovost podnikatelských subjektů s vymezením diferenciací (výsledkových disparit) výsledků z pohledu použitých analytických metod .....	143
7.7.2	Vhodnost využitých metod pro testování komponent podnikového prostředí .....	146
7.7.3	Relevantnost získaných výsledků z pohledu teoretických předpokladů a podnikatelské řídicí praxe.....	147
7.7.4	Citlivost použitých metod pro analýzu podnikového prostředí.....	149
7.7.5	Souhrnné zhodnocení .....	149
<b>8</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>151</b>
<b>9</b>	<b>Přínosy habilitační práce .....</b>	<b>155</b>
9.1	Přínosy v teoretické oblasti .....	155
9.2	Přínosy pro podnikovou praxi .....	156
9.3	Přínosy pro pedagogiku.....	157
<b>10</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>159</b>
<b>11</b>	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>162</b>
<b>12</b>	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>177</b>
<b>13</b>	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>177</b>
<b>14</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>180</b>
14.1	Dotazník k průzkumu podnikové strategie a podnikového vzdělávání v rámci Jihočeského kraje .....	180
14.2	Řízený rozhovor s manažery předních podnikatelských subjektů Jihočeského kraje .....	195
14.3	Sylabus nově vytvořeného předmětu „Strategický management - pro navazující magisterské studium“ (přednášky, cvičení).....	197

# 1 Úvod

Změny probíhající v podnikovém prostředí otvírají nové otázky i výzvy související s obsahem, formou a nástroji strategického řízení a rozhodování uplatňovanými v podnikatelských subjektech. Různorodost názorů na tyto změny, zejména pak na jejich dopady na jednotlivé složky podnikového prostředí, odrážejí složitost a současně aktuálnost i potřebnost řešené problematiky. Za jedinou jistotu a zároveň za výchozí atribut řešení habilitační práce lze považovat ve shodě s jednou z nejvýznamnějších osobností managementu P. F. Druckerem skutečnost, že svět v budoucnosti bude jiný než ten, který mu předcházela. Předložená habilitační práce je zaměřena na výzkum vztahů, vazeb a reakcí mezi probíhajícími změnami mezi základními složkami podnikového prostředí (vnitřním prostředím, mezoprostředím a makroprostředím) na jedné straně a kontextem reálného stavu strategického řízení a rozhodování v podnikové sféře České republiky na straně druhé. Při respektování podnikatelského subjektu jako živého organismu lze použít při nastavení gradientu řešení habilitační práce výrok nositele Nobelovy ceny Ilji Prigogina, který konstatoval, že živý systém umí získávat z okolí energii pro svou každodenní existenci, umí snižovat entropii, která ho zatěžuje nebo ohrožuje, a umí zvyšovat stupeň své komplexnosti pro dosažení „nesmrtelnosti“ svého druhu, tedy v dlouhodobém časovém horizontu umí zajistit nesmrtelnost svého druhu (Prigogine a Stengersová 2001). Toto konstatování lze v plném rozsahu a působnosti přenést na podnikový systém. Stejným způsobem, jakým nevratně zanikají živé organismy v přírodě, zanikají i podnikatelské subjekty ve stále se zostřujícím světovém konkurenčním ringu. Tento proces přirozeně není jednosměrný a opět ve shodě s biologickou oblastí jsme svědky vzniku nových podnikatelských subjektů, resp. jejich transformace v souladu s měnícím se vnějším podnikovým prostředím.

Stále intenzivněji odehrávající se změny v podnikovém prostředí, zejména v makroprostředí, jsou označovány jako internacionalizující, konkurenční prostředí je klasifikováno jako hyperkonkurenční a globalizující, k charakteristice podnikového prostředí jsou používány kategorie jako prostředí turbulentní, diskontinuální, chaotické apod. Tyto i další projevy spadají svým vznikem zejména do poslední třetiny minulého století. Vyjádřeny a ukotveny jsou v pojmu paradigma managementu. Formulace paradigmatu v managementu podnikatelských subjektů odráží změny v podnikovém prostředí i v celé společnosti. O jeho obsahu a intenzitě se vedou diskuse, názorová shoda panuje pouze v tom, že paradigma managementu přináší do podnikatelské sféry období nejistoty. Selhávají dosavadní zásady, pravidla a způsoby jednání a rozhodování, hledají se nové přístupy a způsoby řešení, formulují se nové zákonitosti v jednání a rozhodování manažerů. Tato konstatování se týkají jak podnikového řízení, tak v plném rozsahu i oblasti podnikové strategie, její projekce a implementace. Toto byl jeden z významných impulzů, který přispěl k nasměrování habilitační práce na problematiku výzkumu kauzálních vazeb mezi změnami podnikového prostředí a procesy strategického řízení a plánování.

Konečným cílem každé generované podnikové strategie je konkurenceschopnost podnikatelského subjektu, jeho ziskovost a dlouhodobá udržitelnost. Za guru ve vymezení a chápání pojmu konkurence, zejména konkurenční výhody a přístupům ke konkurenci, lze jednoznačně označit Michaela Portera. Ve svých vědeckých závěrech proklamuje, že podstatou konkurence není porazit konkurenční rivaly, ale nabídnout zákazníkovi jedinečnou, originální hodnotu (Magretta 2012). Názory na pojetí konkurenceschopnosti podle Portera se značně liší, nezpochybnitelný je však jeho

zásadní impuls se touto problematikou zabývat, přistupovat k řešení z pohledu paradigmatu managementu a změn probíhajících v podnikovém prostředí. Jeho model pěti konkurenčních sil je dodnes respektován širokou světovou vědeckou obcí obdobně jako jeho deklarovaná vzájemná souvislost mezi strukturou a ziskovostí odvětví.

Význam konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu pro jeho udržitelnost a rozvoj je zásadní. Jak tento stav zajistit je obsahem řešení řady vědeckých týmů nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Potřeba praktického a pragmatického řešení však stále intenzivněji doléhá na manažery, kteří jsou denně s realitou konkurenčního trhu konfrontováni a řeší ji v souladu se zájmy podnikatelského subjektu a mírou svých zkušeností. Toto se plně odrazilo v cílených rozhovorech s předními vrcholovými manažery, kde byl zřetelně vysloven požadavek na vědeckou výzkumnou základnu ve smyslu transferu nových vědeckých poznatků z oblasti strategického řízení do podnikatelské sféry.

Předložením takto zaměřené habilitační práce chce autorka skromně přispět do probíhající diskuse o úrovni a kvalitě strategického řízení v podnikatelské sféře České republiky, a tím i ke způsobu řešení paradigmatu managementu, který mezi tuzemskými manažery podnikatelských subjektů stále silněji rezonuje.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Paradigma strategického managementu

Na téma strategického managementu bylo publikováno mnoho odborných vědeckých prací, článků a studií. Za prestižní odborné vědecké časopisy lze v této oblasti považovat *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review*, *Academy of Management Review* a *Academy of Management Journal*. Furrer, Thomas a Goussevskaia (2008) vydali studii, ve které analyzovali 2125 odborných vědeckých článků věnujících se problematice strategického řízení. Hlavními klíčovými tématy byla výkonnost podnikatelských subjektů, modelace jejich prostředí a podnikové schopnosti. Obdobné studie uskutečnili i další autoři (Cummings, Daellenbach 2009, Ramos-Rodríguez a Ruíz-Navarro 2004). K výrazným osobnostem a nejvíce citovaným autorům na tomto „poli“ bezesporu patří M. Porter (1996) a jeho jedinečné chápání pojmů strategie a konkurenční výhoda, model pěti konkurenčních sil a hodnotový řetězec, dále H. Mintzberg (1994), I. H. Ansoff (1965) nebo J. B. Barney (1991) a jeho teorie strategie založená na vnitřních zdrojích, Teece (Teece a kol. 1997), Winter (2003) a pojem dynamické schopnosti či J. B. Kogut a U. Zander (1992) s teorií podnikání založenou na znalostech aj.

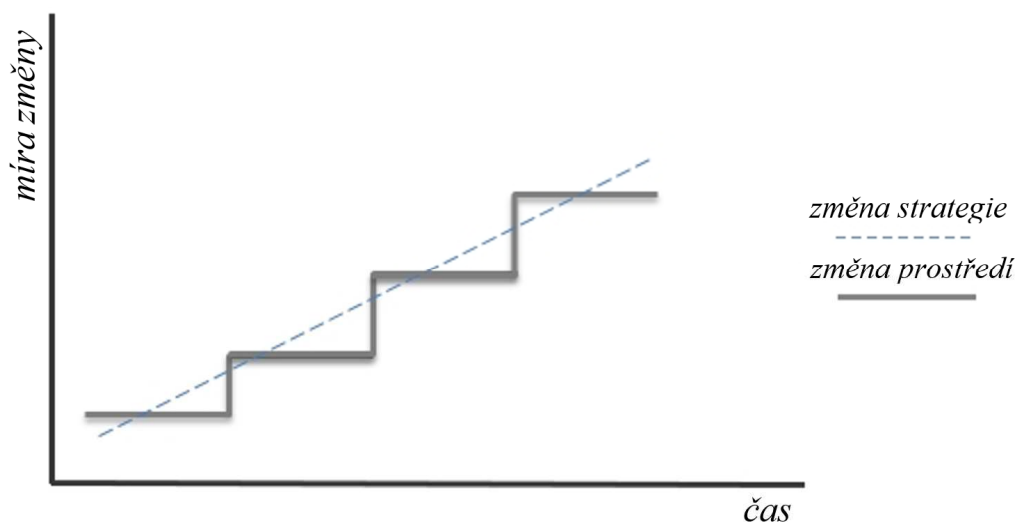
Paradigmatem se rozumí obecně přijímané schéma, vzorec myšlení, přístup či model. Pojem paradigma poprvé v obecné rovině definoval Thomas Samuel Kuhn v roce 1962 v knize *The Structure of Scientific Revolutions*, česky *Struktura vědeckých revolucí* (1997). Vysvětluje je jako všeobecně uznávané výsledky vědeckého výzkumu, které po určitou dobu slouží společenstvu odborníků jako modely problémů a jejich řešení. Podle Kuhna (1997) prochází vědecké poznání třemi základními etapami (obdobím normální vědy, obdobím krize a obdobím revoluce). Ve vědecké sféře představuje paradigma pojetí určité vědní disciplíny, které je považováno za vzorové a je sdíleno většinou vědců v konkrétní historické etapě. Paradigma vymezuje to, co má být zkoumáno, jakými přístupy, jakými metodami a podle jakých pravidel a konvencí (Zuzák 2012).

Strategický management jako samostatná vědní disciplína zaznamenává několik směrů vývoje podnikatelských subjektů, někdy také označovaných jako styly strategie (Clegg a kol. 2011) a strategického myšlení, a to evoluci nebo revoluční přístup, podle toho, zda se podnikatelské subjekty vyvíjejí pozvolným, kontinuálním způsobem, nebo naopak je jejich vývoj silně poznamenán „revolučními“ změnami probíhajícími zejména ve vnějším podnikovém prostředí.

Evoluční vývoj demonstruje přístup zvaný logický inkrementalismus, který zavedl v souvislosti s výzkumem realizovaným koncem 70. let v devíti nadnárodních podnikatelských subjektech J. B. Quinn (1978). Z výsledků výzkumu vyplynulo, že manažeři se snaží dosáhnout budoucích cílů pozvolnou cestou evoluce, resp. pozvolnými kroky vybudovat stabilnější a ziskovější podnikatelský subjekt. Podnikatelské subjekty by měly sledovat změny ve vnějším prostředí (nabídky konkurence, kupní chování zákazníků, vývoj makroekonomických ukazatelů), hrozbu však pro ně představují ty změny, které nemusí probíhat pozvolným způsobem (Machan 2012). Hussey (1981) vysvětluje logický inkrementalismus na příkladu rozhodnutí společnosti General Motors snížit svou produkci v reakci na výzvu, kterou představují dovozy, energetická krize a vládní nařízení.

Z výše uvedeného je možné konstatovat, že pojetí logického inkrementalismu je založeno zejména na znalosti prostředí manažery na všech úrovních řízení, na zpětné vazbě po implementaci určitých změn a na možnosti znovu definovat problém a jeho následné řešení. Uplatnění by tento přístup našel v prostředí, které je relativně stabilní. Současné tržní a podnikové prostředí však nelze vnímat jako „relativně stabilní“, ale právě naopak, jak bude rozvedeno v dalších kapitolách, jako vysoce proměnlivé a turbulentní. Obrázek 1 ilustruje inkrementální změnu strategie jako reakci na změnu podnikového prostředí.

Obrázek 1: Inkrementální změna strategie jako reakce na změnu podnikového prostředí



Zdroj: Johnson, Scholes (2002).

Logický inkrementalismus čelil v pozdějších letech značné kritice, a to především z důvodu jeho nedostatečné koncepce a integrity.

Strategický vývoj podnikatelských subjektů začal být koncem 90. let 20. století stále více ovlivňován revolučními změnami způsobenými zrychlujícím se tempem vývoje vnějšího podnikového prostředí. Po logickém inkrementalismu se začaly prosazovat modely Galbraitha a Nathansona (1978), Millera a Friesena a Mintzberga (1984). Svou podstatu si tyto modely uchovaly dodnes. Model Galbraitha a Nathansona (1978) byl zaměřen na analýzu cyklických fází podnikatelského subjektu. Autoři modelu se zabývali chováním podnikatelských subjektů zejména z pohledu jejich možného růstu (a to akvizicemi nebo schopností růstu na základě vnitřních zdrojů, mezinárodní expanzí nebo diverzifikací do příbuzných činností, oborů apod.). Podle Galbraitha a Nathansona (1978) je strategie podnikatelského subjektu nejčastěji realizována zavedením globálního podnikatelského subjektu a mezinárodní expanzí. Miller, Friesen a Mintzberg (1984) zahrnují do svého modelu kromě klasických fází vývoje podnikatelského subjektu ( fáze založení, růstu, stabilizace, krize, zániku) novou fází – fází oživení. Většina podnikatelských subjektů neprochází všemi fázemi, jejich primárním cílem je dosažení zisku, výkonnosti a dlouhodobě udržitelné konkurenceschopnosti, případně stabilizace.

Výše uvedené myšlenkové proudy mají souvislost nejen s dynamikou podnikatelských subjektů, tj. s jejich schopností reagovat a přizpůsobovat se změnám podnikového prostředí, ale i s dynamikou podnikové strategie. Výzkumy Doze a Kosonena (2011) hovoří o dynamičnosti jako o jednom ze základních rysů podnikové strategie a

vysvětlují, že úspěch dynamické strategie závisí na malém počtu rozhodujících odlišností. Jednou z nich je vysoká strategická vnímavost (strategická agilnost) neboli včasné povědomí o nastávajících trendech a konvergenčních silách, vědomí jejich kritického významu, intenzivní poznávání skutečnosti a myšlenkové úsilí, které podněcují. Další z nich je jednotné kolektivní zapojení vedení a v neposlední řadě se jedná o pružnost vnitřních podnikových zdrojů. V důsledku dynamického vývoje podnikového prostředí, ale i dynamičnosti samotné podnikové strategie, kterou je potřebné ročně aktualizovat, je nemožné udržet z dlouhodobého časového hlediska nezměněné paradigma managementu.

### **2.1.1 Rozpor v paradigmatu managementu z pohledu změn mezi vnitřním a vnějším podnikovým prostředím**

V posledních letech lze zaznamenat stále zřetelnější nesoulad mezi vnitřním a vnějším prostředím podnikatelských subjektů, stejně jako nesoulad mezi rozvojem národních ekonomik a evropským, resp. světovým, hospodářským systémem, stávajícími organizačními a řídicími podnikovými strukturami a styly řízení.

Příčiny, které tento stav vyvolávají, nelze zatím přesně kvantifikovat, lze však předpokládat, že mezi ty nejzávažnější faktory náleží diskontinuální a turbulentní charakter vývoje vnějšího podnikového prostředí, prudký rozvoj informačních technologií a dosažený stupeň poznání vědy a výzkumu a potřeb společnosti. Mnoho teoretických a empirických prací bezprostředně spojených se strategickým managementem vycházelo z klasického pojetí strategie Edith Penrosové (1959), avšak mezi výzkumníky a odborníky se objevují stále větší obavy ohledně relevance realizovaných výzkumů, neboť podnikové prostředí, jak bylo výše uvedeno, se stává dynamičtějším. O zvýšeném tempu změn na příkladu inovací narušujících zavedené postupy v průmyslových odvětvích hovoří Demir a kol. (2017) a Dagnino a kol. (2017). Jak uvádějí, rychlost a intenzita změn mohou mít hluboký dopad na strategii růstu podnikatelských subjektů.

Konec minulého století je charakterizován výraznými nespojitými jevy vnějšího okolí podnikatelských subjektů, v některých obdobích je lze dokonce označit za dramatické a jedinečné. Tento vývoj pokračuje i v současné době a o to je naléhavější se touto realitou podnikového prostředí zabývat. Podnikatelské subjekty musí na tyto změny reagovat, často z důvodu své samotné existence, postupy a metody, které používají, ale ne vždy odpovídají jejich potřebám, často neodrážejí skutečně probíhající změny. U řady podnikatelských subjektů je proto často opouštěn dlouhodobý strategický rozvoj společnosti; ziskovost a sledování finančních ukazatelů se stává jediným atributem při posuzování jejich funkčnosti a úspěšnosti, což přirozeně tlumí další součásti podnikatelských subjektů jako živoucích systémů (entit), např. oblast personální, sociální, vzdělávání apod. U některých subjektů je tento stav tak markantní, že negativně ovlivňuje jejich vývoj a rozvoj, efektivitu a celkovou udržitelnost.

Každý podnikatelský subjekt lze vnímat jako otevřený systém řídicí se principem tzv. homeostáze – snahou udržet rovnovážný stav mezi vnitřním a vnějším podnikovým prostředím (Hron in Váchal a kol. 2013). Reakce podnikatelských subjektů na změny podnikového prostředí je různorodé a odvislé zejména od jejich finančních a kapacitních možností. Snahou většiny manažerů je rychle reagovat na změny ve svém konkurenčním prostředí a aktivně je monitorovat za účelem aktualizace podnikové strategie (Richards nedatováno, Patel nedatováno). Jovanovic (2015) zdůrazňuje v této

souvislosti potřebu organizačních změn, které považuje v současné turbulentní době za nezbytné. Organizační změny v řízení a transformaci podnikatelských subjektů se staly trvalými rysy podnikání. Ve skutečnosti by strategické řízení mohlo být vhodněji nazýváno řízením strategických změn.

Praxe ukazuje, že manažeři v mnoha případech nedokáží změny predikovat ani na ně přiměřeně reagovat. Hlavním důvodem je především neochota se měnit. Realizované výzkumy ukázaly, že manažeři si mohou být vědomi změn ve svých odvětvích, ovšem nejsou schopni tyto změny správně interpretovat. Často podceňují význam změn a jejich reakce je příliš zdlouhavá, někdy zůstávají změny dokonce bez jakékoliv odezvy. Výzkumy bylo rovněž prokázáno, že ti manažeři, kteří správně zaznamenávají změny, mohou vhodně interpretovat jejich možný dopad, přesto ovšem mají problémy s plánem jejich implementace (Suikki 2007).

Na druhé straně Porter (Magretta 2012) a Mintzberg (2007) upozorňují, že ne všechny změny lze považovat za disruptivní, tzn. že ne všechny změny jsou převratného charakteru a vyžadují strategickou odpověď. Důležité je, nakolik tyto změny narušují stávající konkurenční výhodu podnikatelských subjektů působících v určitém specifickém odvětví.

Z podnikové praxe se stále častěji ozývají hlasy volající po řešení této problematiky, resp. po urychleném řešení tohoto pro další rozvoj podnikatelské sféry v nových ekonomicko-sociálních podmínkách světové ekonomiky „limitujícího faktoru“. Autorka práce předpokládá, že budoucí vývoj podnikatelských subjektů bude patřit novým trendům v oblasti strategického plánovacího cyklu, strategickým metodám i nástrojům strategického řízení, ale i technikám implementace stanovených strategií v podnikové praxi. Jejich náročnost a složitost bude odvislá od velikosti a charakteru podnikatelského subjektu, rozsahu jeho působnosti a pochopitelně i od řady dalších faktorů.

### **2.1.2 Historická reminiscence vývoje strategie**

Kořeny strategie sahají do období před 2500 lety, do starobylé Číny a Řecka, a to především v podobě vojenské strategie. Teorii „umění války“ v této době proslavil čínský vojevůdce Sun Tzu, známý také pod jménem Sun Wu. Za zakladatele strategie jsou rovněž považováni řečtí filozofové jako je Heraklitus a Periklés, později Hobbes, Machiavelli a Clausewitz (Clegg a kol. 2011). Strategický management jako samostatná vědní disciplína se podle většiny tuzemských a zahraničních autorů zrodil v 60. letech 20. století. Mintzberg (1990) posunuje tento významný časový mezník ještě o 10 let zpět, do 50. let 20. století, kdy poukazuje na jednu z prvních publikací věnující se výkladu strategie, na publikaci Williama H. Newmana z roku 1951 *Administrative Action*. První knihu obsahující v názvu pojem „strategie“ ve smyslu strategie spojené s chováním podnikatelského subjektu (*Strategy and Structure*) vydal až v roce 1962 Alfred Chandler (Clegg a kol. 2011).

Tabulka 1: Historická reminiscence strategie a jejího vnímání

<b>EVOLUCE</b>	
<p><b>CHARLES DARWIN</b> nazval strategii násilí bojem o přežití.</p> <p><b>RICHARD WRANGHAM</b> identifikoval zdroj konfliktů jako snahu o získání lepšího přístupu ke zdrojům jídla nebo bezpečí.</p>	<p><b>STRATEGIE NÁSILÍ</b> Evolucionisté vnímají tuto strategii jako přirozený důsledek omezených, životně důležitých zdrojů a boje o přežití.</p>
<b>BIBLE</b>	
<p><b>STEVEN BRAMS</b> nazval Boha vynikajícím stratémem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bible ukazuje lidské slabosti se zřetelnou tendencí k podvodům jako zásadní strategickou praxi.</li> <li>• Oblíbená je donucovací strategie, jejímž nástrojem je používání hrozeb za účelem dosažení cíle.</li> </ul>
<b>ŘEKOVÉ 500 př. n. l.</b>	
<p><b>ODYSSEUS, THUKYDIDÉS, PLATÓN</b></p> <p><b>SUN TZU</b> tvrdil, že nejlepší stratég musí být mistr podvodů a musí používat sílu tam, kde je to nejefektivnější.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie v této době požadovala kombinaci slov a skutků a schopnost manipulace s nimi.</li> <li>• Strategie je doprovázená smyslem uvažovat dopředu a zabývat se detaily, pochopit, jak lidé uvažují a jak se chovají; důležité je být vynalézavý, což ovšem může zahrnovat podvody a klamy.</li> </ul>
<b>ŘÍMANÉ 100 př. n. l.</b>	
<p><b>CAESAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 typy válečných strategií</li> </ul>
<b>MACHIAVELLI 15. STOLETÍ</b>	
<p><b>MACHIAVELLI</b> a jeho pojetí strategie založené na podvodech a manipulacích.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšíření podvodů, klamů a špionáží; výhodou je být informován lépe než nepřítel.</li> </ul>
<b>SATANOVA STRATEGIE 17. STOLETÍ</b>	
<p><b>JOHN MILTON</b> a satanova strategie v „Lost paradise“ (Ztracený ráj).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Když Milton ve Ztraceném ráji odkazoval na podvod, tvrdil, že se jedná o lsti, klamy a triky. Ze strategického pohledu je podvodné chování hodnoceno lépe než násilí.</li> </ul>
<b>NOVÁ VĚDA O STRATEGII 18. STOLETÍ</b>	
<p><b>BARON HENRI DE JOMINI</b> – „The Art of War“ (Umění války) byla označena za nejlepší válečnou učebnici 18. století.</p> <p><b>CARL VON CLAUSEWITZ</b> – „On war“ (O válce) je učebnicí pro aspirující generály. Prosazoval, že stratég musí mít „koncept plánu“ války a musí určit sérii akcí nutných</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratég se stal osobitým profesionálem nabízejícím speciální rady elitářům.</li> <li>• Strategie se stala osobitým produktem odrážejícím složitost situace, ve které se nacházely stát a podnikatelské subjekty.</li> </ul>



<p>k dosažení cíle.</p> <p><b>NAPOLEON</b> viděl strategii jako umění využití času a místa. Zajímal se o nepřímé strategie, čekal vždy na správný moment (soupeřův slabý bod) a pak provedl svůj tah.</p>	
<b>FALEŠNÁ VĚDA 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>TOLSTOJ</b> pohrdal „novou vědou“ strategie, bylo to varování proti chybné představě, že příkaz, který předchází události, událost způsobil.</p> <p><b>HELMUTH KARL BERNHARD VON MOLTKE</b> byl jeden z nejlepších a nejúspěšnějších vojenských stratégů 19. století. Viděl otázku taktiky jednoduše: zničit co nejvíce nepřátelských sil. To je ovšem náročné, proto byla jeho příprava na bitvu velmi pečlivá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Válka byla kritizována nejen jako necivilizovaná, marnotratná a destruktivní, ale také jako zcela iracionální.</li> <li>• Podstatná otázka pro strategii není jak vyhrát bitvu, ale jak vynaložit tlak na nepřítele vládu.</li> </ul>
<b>VYHLAZENÍ / VYČERPÁNÍ 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>HANS DELBRÜCKE</b> – autor rozdělení válečné strategie na dvě části (na strategii porážky a strategii opotřebování).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niederwerfungsstrategie: strategie porážky; požadovala rozhodující bitvu ke zničení nepřítele armády.</li> <li>• Ermattungsstrategie: strategie opotřebování; rozpoznává možnosti pro jiný typ války, ve které s dostupnými vojenskými prostředky nelze svést rozhodující bitvu.</li> </ul>
<b>MOZEK A SVALY 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>JOHN FREDERICK CHARLES FULLER</b> byl první, kdo se začal zaměřovat více na možnosti, jak zmást nepřítele „mozek“, než jak eliminovat jeho fyzickou sílu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Válka mozků“ - útok zaměřený na rozrušení nepřátelské psychiky, čímž byl zajišťován kolaps nepřátelského vojska.</li> </ul>
<b>NEPŘÍMÝ PŘÍSTUP 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>LIDELL HART</b> – „The strategy of indirect approach“ (strategie nepřímého postupu).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepřímý přístup je nejdokonalejší a nejekonomičtější formou strategie.</li> </ul>
<b>RACIONÁLNÍ IRACIONALITA 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>THOMAS SCHELLING</b> získal Nobelovu cenu za ekonomii v roce 2005 za to, že rozšířil chápání konfliktů a spolupráce prostřednictvím analýzy strategie her.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciál racionální iracionality byl ilustrován hrou na „kuře“.</li> <li>• Zastrasování jako strategie zahrnuje úmyslné a účelné hrozby. Je možné být zastrašován bez ohrožení.</li> <li>• Strategie byla celá o vzájemné závislosti a provázanosti. Formování chování jedince</li> </ul>

	záleželo na chování druhých.
<b>PARTYZÁNSKÁ VÁLKA 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>MAO CE-TUNG</b> viděl partyzánskou válku jako přijatelnou strategii při obraně, ale ne jako nezávislou cestu k vítězství.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partyzánská válka byla přizpůsobena strategii vyčerpání – získání času v naději, že se nepřítel unaví nebo se objeví něco jiného.</li> <li>• Měla strategicky obranný koncept; taktika partyzánské války musela být útočná, mířená na neočekávané napadení.</li> </ul>
<b>MARX A STRATEGIE PRO PRACUJÍCÍ TŘÍDU 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>MIKE RAPPORT</b> představil profesionálního revolucionáře jako někoho, kdo plánoval násilné svržení konzervativního řádu.</p> <p><b>LOUIS-AUGUSTE BLANQUI</b> byl francouzský revolucionář a zakladatel blanquismu, který tvrdil, že revoluce lze nejlépe dosáhnout pomocí puče (státního převratu).</p> <p><b>PIERRE-JOSEPH PROUDHON</b> byl první, kdo podporoval anarchismus.</p> <p><b>KARL MARX</b> poskytl teorii revoluce, zakladatel marxismu; zastával názor, že třídní rozpory vedou k revoluci.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Období revolucionářů.</li> <li>• Popisuje strategii z pohledu „underdogs“ (outsiderů). To jsou lidé, pro které byla strategie příliš náročná.</li> </ul>
<b>HERZEN A BAKUNIN 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>ALEXANDER HERZEN</b> vydával první necenzurované noviny „The Bell“. Jeho metoda spočívala v odkrývání skandálů, zesměšňování cenzury a odhalení zneužívání; soustředil se na nutnost reformy carského Ruska.</p> <p><b>MICHAIL ALEXANDROVIČ BAKUNIN</b> odmítl všechny formy kolektivismu a nadšeně přijal revoluci prosazující kreativní ničení.</p>	
<b>REVIZIONISTI A AVANTGARDA 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>ROSA LUXEMBURG</b> teoretička socialistické strategie a taktiky, opovrhovala anarchismem. Byla přesvědčena, že pravou revoluční strategií a metodou je stávka.</p> <p><b>VLADIMIR ILJIČ LENIN</b> socialistický revolucionář, který používal strategii vyhlazení a vyčerpání.</p>	

<b>BYROKRATI, DEMOKRATI A ELITÁŘI 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>MAX WEBER</b> strategický teoretik, podle kterého by věda mohla sloužit strategii pomocí identifikace významů nezbytných k dosažení cílů.</p> <p><b>JOHN DEWEY</b> zavedl pragmatismus, který se jako filozofie spojil se strategií. Pragmatismus odkazuje na zpracovávání faktů nebo událostí systematicky a prakticky.</p> <p><b>WILLIAM JAMES</b> je považován za pravého otce pragmatismu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byrokracie představovala nejracionálnější známý způsob provádění rozkazů a kontroly nad lidmi.</li> <li>• V každé debatě o strategii byla hlavní otázka vztahu mezi příčinou a následkem (kauzální vztah). Strategická akce předpokládá, že požadovaný účinek bude vyplývat z výběru vhodných postupů.</li> </ul>
<b>VZORCE, MÝTY A PROPAGANDA 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>ANTONIO GRAMSCI</b></p> <p><b>JAMES BURNHAM</b> je autorem knihy „The Managerial Revolution“ (Manažerská revoluce), která obsahuje tvrzení, že manažeři jsou ve vedení místo kapitalistů a komunistů.</p> <p><b>HAROLD LASSWEL</b> je tvůrcem teorie propagandy = řízení kolektivních postojů pomocí manipulace s významnými symboly.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategická výzva pro propagandisty byla zesílit postoje, které jsou příznivé pro jejich účel, a zvrátit nepřátelské postoje.</li> </ul>
<b>STOUPÁNÍ MANAŽERSKÝCH TŘÍD 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>FREDERICK WINSLOW TAYLOR</b> poskytl cestu, jak spojit obchodní kulturu s akademickou; dá se považovat za prvního manažerského „guru“.</p> <p><b>ELTON MAYO</b> – realizátor výzkumu založeného na identifikaci způsobu, jakým se změní produktivita v důsledku změny psychologických podmínek.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozornost se upírá převážně na byznys.</li> <li>• Strategie je zde všudypřítomná a nezbytná.</li> <li>• Strategie byla více o vlivu změn v administrativě nebo v dostupných technologiích než o možnostech silového řešení problémů.</li> <li>• Rozmanitost vztahů, činností a struktur znamenala, že se strategie managementu více zajímá o teorii.</li> </ul>
<b>BUSINESS OF BUSINESS 19. STOLETÍ</b>	
<p><b>JOHN D. ROCKEFELLER</b> – jeho strategií bylo usilování o spolupráci jako o rozumnou alternativu k ničivé konkurenci.</p> <p><b>HENRY FORD</b> byl zakladatelem Ford Motor Company, velký inovátor.</p> <p><b>ALFRED P. SLOAN</b> – prezident General Motors, měl vnitřní strategii a také strategii pro řešení hospodářské soutěže. Vždy měl nouzový plán.</p>	

<b>MOC NENÁSILÍ 19. - 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>GÁNDHÍ</b> – jeho filozofie „satyagraha“ zahrnuje kombinaci pravdy, lásky a spolehlivosti.</p> <p><b>RICHARD GREGG</b> viděl nenásilí jako typ zbraně a jako inovační válku, která by umožnila bojovat bez zabíjení.</p> <p><b>KRISHNALAL SHRIDHARANI</b> – novinář, jeho dílo „War Without Violence“ (Válka bez násilí) bylo pragmatickou, praktickou příručkou upozorňující na to, aby se praxe zaměřovala spíše na zločince než na zlo samotné.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacifismus vznikl v 19. století a označuje osoby, které odmítají násilí. Čelí výzvam, jak se defensivně vyrovnávat s agresí druhých a jak ofensivně dosáhnout změn bez násilí.</li> </ul>
<b>POZOROVÁNÍ A ORIENTACE 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>ANDRÉ BEAUFRE</b> definoval strategii jako umění dialektiky dvou protikladných vůlí používat sílu k vyřešení sporu. To umístilo strategii na nejvyšší stupeň politiky.</p> <p><b>JAMES WYLIE</b> – „Military Strategy“ (Válečná strategie) definuje strategii jako plán činností navržený k dosažení nějakého cíle (účelu) společně se systémem opatření pro jeho dosažení.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zabývání se především problémy politiky a technickými záležitostmi.</li> <li>• Strategie se objevila jako nejvyšší funkce státu požadující výběr mezi rozdílnými formami síly a jejich koordinovaného využití k maximalizaci jejich účinků.</li> </ul>
<b>REVOLUCE VE VOJENSKÝCH ZÁLEŽITOSTECH 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>ANDREW MARSHALL</b></p> <p><b>ANDREW KREPINEVICH</b></p> <p><b>JOHN ARQUILLA</b> a <b>DAVID RONFELDT</b> dali význam kybernetickému nebezpečí v roce 1993 v jejich knize „Cyberwar is Comming!“ (Kybernetická válka se blíží).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikace nových technologií ve vojenských systémech kombinovaná s inovativním operačním konceptem a organizací armády zásadně mění charakter vedení konfliktů.</li> <li>• Vznik asymetrické války: pokus otočit konflikt v asymetrickou válku je optimální strategií pro ty, kdo nejsou schopni bojovat proti větším vojenským silám.</li> <li>• Vznik informativní (kybernetické) války: klíčový element v diskusích o asymetrických válkách. Vyžaduje schopnost ovlivnit, narušit a zkorumpovat lidské a automatizované rozhodování a zároveň chránit své vlastní.</li> </ul>
<b>MÝTUS O HLAVNÍM STRATÉGOVI 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>COLIN S. GRAY</b> charakterizoval stratéga jako pracovníka, který sleduje systém jako celek s přihlédnutím k mnoha vzájemným závislostem a faktorům, aby zjistil, kde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kdyby stratég působil výhradně ve vojenské sféře, jeho přehled by byl pouze částečný a závislý na štěstí a hloupém soupeři.</li> </ul>

<p>uplatnit nejvýnosnější úsilí.</p> <p><b>HARRY YARGER</b> popsal стратега jako pracovníka, který musí odmítnout sice účelné, ale krátkodobé řešení, pokud nevede k dlouhodobému prospěchu.</p>	<p>Koncepce hlavního стратега tak představuje mýtus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégové měli spoléhat na kvalitu svého úsudku, aby identifikovali nejnaléhavější problémy vyplývající ze současného stavu věcí, a měli by umět improvizovat.</li> </ul>
<b>EXISTENCIÁLNÍ STRATEGIE 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>CESAR CHÁVEZ</b> bojoval za práva mexických zemědělských pracovníků. Jeho strategií bylo používat pouze to, co měli, což byla jejich těla a jejich odvaha.</p>	
<b>BÍLÁ SÍLA A ČERNÝ VZTEK 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>MARTIN LUTHER KING</b> nepovažoval nenásilí za strategii, naléhal na to, že síla by měla být prostředkem vedoucím k vytvoření bratrské společnosti.</p>	
<b>RASY, NÁBOŽENSTVÍ A VOLBY 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>DREW WESTEN</b> tvrdil, že zda jsou volby vyhrané, nebo prohrané záleží na hodnotách a emocích voličů včetně toho, co si volič myslí o kandidující straně.</p> <p><b>JAMES PERRY</b> je autorem knihy „The New Politics“ (Nová politika), která je zaměřena na způsoby dotazování a ukazuje, jak se marketing stává stále propracovanějším.</p> <p><b>RONALD RAEGAN</b> – prezident USA, jehož vlídný, přátelský styl mu dopomohl spojit se s lidmi, kteří nepodporovali jeho politiku.</p> <p><b>LEE ATWATER</b> využíval strategii, jejímž cílem bylo vytvořit obraz, ve kterém je protikandidát vnímán veřejností jako nepřítel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie ve volbách byla podobná jako v bojích – spočívala ve vyřazení jedné ze dvou možností (jednoho kandidáta) podobně jako při souboji v duelu.</li> <li>• Vznikala nová politika, která se snažila o maximalizaci účasti ve volbách, uskutečnila se řada pokroků v marketingových metodách, dotazování se a v taktické analýze.</li> <li>• Používání strategií a taktik „ad hominem“ (strategie charakteristické osobními útoky, špinavými triky a zdůrazňováním negativ).</li> </ul>
<b>JADERNÉ HRY 20. STOLETÍ</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosud bylo hlavním cílem válečné organizace vyhrát válku. Nyní je hlavním posláním odvrátit ji.</li> <li>• Strategie se nemohla dál zabývat tím, jak bojovat proti válce, ale musela pochopit, jak vyhrožovat válkou. Ani armáda, ani civilisté neměli zkušenosti s nukleární válkou; strategické myšlení bylo abstraktního a spekulativního charakteru.</li> </ul>

<p><b>JOHN VON NEUMANN</b> rozvinul základní principy teorie her v roce 1920 uvažováním o pokeru.</p> <p><b>OSKAR MORGENSTERN</b> – ekonom, z jeho spolupráce s von Neumannem vznikla teorie her.</p>	<p><b>TEORIE HER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprezentuje směr myšlení o strategických problémech, které jsou abstraktní a formální.</li> <li>• Teorie her byla o inteligentních strategiích v nejistých situacích.</li> <li>• Teorie her má matematickou důvěryhodnost, přesunuje se od návodu, jak by hra měla být hrána, k doporučení, jak by mohla být hrána.</li> </ul> <p><b>VĚŽŇOVO DILEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikace situací připomínajících skutečný život, čímž je vytvářeno náročné rozhodovací prostředí pro hráče.</li> <li>• Klíčový rys této hry tkvěl v tom, že 2 hráči byli nuceni do konfliktu. Utrpěli horší výsledek, když nemohli komunikovat, věřit si navzájem a držet se domluvené strategie.</li> </ul>
<b>STRATEGIE ŘÍZENÍ 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>PETER DRUCKER</b> se zaměřuje na to, jak se manažeři stali jasnou a vedoucí skupinou v průmyslové společnosti.</p> <p><b>ALFRED D. CHANDLER</b> dal význam konceptu strategie v podnikovém prostředí. Vyučoval základy národní strategie.</p> <p><b>IGOR ANSOFF</b> je označován za otce moderního strategického myšlení.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Od začátku byla strategie založená jako činnost orientovaná na cíl, jednalo se o dlouhodobou činnost a byla úzce spojená s plánováním. Chandlerovou inovací bylo vidět strategii v tom, jak management řešil problémy diverzifikace a decentralizace.</li> </ul>
<b>BYZNYS JAKO VÁLKA 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>MARK MCNEILLY</b> v knize „Sun Tzu and the Art of Business“ (Sun Tzu a umění podnikání) slibuje vysvětlení toho, jak získat podíl na trhu bez podněcování konkurenčního vztahu, jak zaútočit na konkurentovy slabé stránky a jak maximalizovat sílu informací o trhu pro konkurenční výhodu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zásadním strategickým pravidlem bylo přimět konkurenci neinvestovat do takových produktů, trhů nebo služeb, kde předpokládáte, že budete vy investovat nejvíc.</li> </ul>
<b>RŮST EKONOMIKY 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>BRUCE HENDERSON</b> – zakladatel The Boston Consulting Group, viděl strategii jako přímé srovnávání s konkurencí, zejména ve vztahu ke struktuře nákladů.</p> <p><b>MICHAEL PORTER</b> studoval strategii, proslavil se zejména v oblasti konkurence a konkurenční výhody.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve strategickém řízení získala ekonomika téměř vůdčí pozici.</li> <li>• Cílem bylo najít smysluplný, kvantitativní vztah mezi společnostmi a jí vybranými trhy.</li> <li>• Vznik zkušenostní křivky, BCG matice a Porterova modelu pěti sil.</li> </ul>

<b>RUDE A MODRE OCEANY 20. STOLETI</b>	
<p><b>W. CHAN KIM</b> a <b>RENEE MAUBORGNE</b> – zakladatelé teorie rudých a modrých oceánů.</p>	<p><b>„RED QUEEN EFFECT“ (EFEKT RUDÉ KRÁLOVNY)</b> – popisuje problémy, kterým čelí podnikatelské subjekty, které se snaží udržet si konkurenční výhodu. Ovšem když se všichni snaží zlepšit podle stejného vzoru, lze to přirovnat ke hře s nulovým součtem, kde nikdo nemůže vyhrát.</p>
<b>SOCIÁLNÍ VÝZVA 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>JAMES BROWN</b></p> <p><b>DOUGLAS MCGREGOR</b> poskytuje dvě teorie k vedení lidí, teorii X a Y.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznik modelu 7S sloužícího k hodnocení kritických faktorů organizace. Model byl navržen americkými konzultanty ze společnosti McKinsey.</li> <li>• Existovaly různé trendy, které otevřely mezinárodní ekonomiku a započaly tak éru globalizace. Pro podnikatele byly signálem, že nastal čas pro revoluci.</li> <li>• Strategie je revoluce. Všechno ostatní je taktika. Být revoluční znamenalo přehodnotit podnikání.</li> </ul>
<b>ZÁMĚRNÉ NEBO VYPLÝVAJÍCÍ STRATEGIE 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>HENRY MINTZBERG</b> a <b>JAMES WATERS</b> byli přesvědčeni, že by strategie měla být chápána jako rozhodovací vzor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozlišování mezi „zamýšlením se“ a „realizováním“ strategie. Pokud bylo uskutečněno to, co bylo zamýšleno, pak to bylo úmyslné („záměrné“). Vzorce, které byly uskutečněny navzdory nebo v případě neexistence záměrů, byly „vyplývající“.</li> </ul>
<b>OMEZENÍ RACIONÁLNÍHO JEDNÁNÍ (VOLBY) 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>WILLIAM RIKER</b> vytvořil termín „heresthetic“, kterým označuje umění a vědu politické manipulace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kniha „The Evolution of Cooperation“ (Vývoj spolupráce) se zabývá otázkou, zda je možná nucená spolupráce (aplikuje ji na teorii věžňova dilematu).</li> </ul>
<b>PŘÍBĚHY A SCÉNÁŘE 20. STOLETÍ</b>	
<p><b>DAVID BARRY</b> a <b>MICHAEL ELMES</b> považují strategii za jeden z nejvýznamnějších a nejvlivnějších příběhů odehrávajících se v organizacích.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivní přístup ke strategii vyžaduje uznání jejích limitů. Jelikož se strategie stala všudypřítomnou, byly hranice nutné. Např. trvat na nepodstatnosti strategie v situacích, které se týkají jednoduchých úkolů.</li> </ul>

	<p><b>PŘÍBĚHY</b> Příběhy vyprávějí o úmyslném, vědomém a často úspěšném jednání k dosažení konkrétních cílů. Příběhy jsou mocnější než myšlenky, jsou snadněji zapamatovatelné a je zábavnější je číst.</p> <p><b>SCÉNÁŘE</b> Scénář může být přirozený způsob, jak reagovat na nové situace, ale může také být zavádějící. Pokud se lidé chovají abnormálně, musí vědět, že jsou v abnormální situaci.</p>
<b>RÁMCE A PARADIGMA 20. - 21. STOLETÍ</b>	
<p><b>ERVING GOFFMAN</b> se věnoval teorii rámování a uvažoval nad tím, jak jedinci usilují o to, aby dali smysl světu okolo nich, k čemuž potřebují základní rámce, v nichž klasifikují své znalosti.</p> <p><b>THOMAS KUHN</b> autor knihy „The Structure of Scientific Revolutions“.</p> <p><b>MICHEL FOUCAULT</b> chápe strategii jako celek možností vložených do postupů, které měly být uskutečněny za účelem zachování moci.</p>	<p><b>TEORIE RÁMCE</b> Formulování reality tak, abychom o ni mohli vyjednávat, řídit ji, pochopit ji a vybrat vhodné možnosti poznávání a jednání. Rámce popisují strukturu zkušeností.</p> <p><b>PARADIGMA</b> Soubor myšlenek, které se mohly stát součástí vědecké komunity, paradigma by mělo být součástí rozhodování.</p>

Zdroj: Freedman (2015), vlastní úprava.

### 2.1.3 Vývoj teorií strategického řízení

Teorie strategického řízení zaměřená zejména k systematickému vedení podnikové praxe se od doby zrodu strategického managementu jako samostatné vědní disciplíny neustále vyvíjí (Tan a Ding 2015). Hoskisson a kol. (1999) v této souvislosti poukazují na eklektickou povahu výzkumu v oblasti strategického managementu související s velkým množstvím nových poznatků, teorií, škol, konceptů a přístupů. Na základě tohoto vědeckého poznání lze konstatovat, že dodnes neexistuje jednotná teorie, z níž by mohla vycházet podniková praxe. Mintzberg (1990) např. vymezil deset základních škol strategického managementu z hlediska přístupu ke strategii (Design School, Planning School, Positioning School, Entrepreneurial School, Learning School, Power School, Cognitive School, Cultural School, Environmental School and Configuration School). Na jeho práci navázala řada dalších autorů (Pralhad, Hamel 1990, Whittington 2001, Mallya 2007, Vodáček a Vodáčková 2009, Kourdi 2009 aj.), kteří se snažili o jisté „zjednodušení“ a snížení počtu vydefinovaných přístupů. V obecné rovině jsou rozlišovány tři základní teorie strategického řízení, a to klasická strategická teorie (uplatňující zásady vojenské strategie podle Machiavelliho a Clausewitze), konkurenční strategická teorie – tzv. poziční přístup (M. Porter) a teorie založená na vnitřních zdrojích (J. B. Barney).

V oblasti podnikového řízení jsme zejména od druhé poloviny 20. století svědky intenzivních snah o tvorbu a koncepci nových přístupů a teorií, manažerských metod a



nástrojů. Zastaralý, předvídatelný a hierarchicky organizovaný podnikový přístup postupně zaniká. Budoucnost již nemůže být chápána jako lineární pokračování minulosti. Díky nespojitosti současného turbulentního prostředí efekt konkurence posiluje a přechází v hyperkonkurenci. V nových podmínkách musí být strategické řízení chápáno jako neustálý a nekončící proces, jako posloupnost po sobě jdoucích, logicky navazujících kroků počínaje definováním vize a posláním podnikatelského subjektu, strategických cílů, formulací a implementací podnikové strategie, monitorovací a signalizační činností a kontrolní fází.

Důležitou součástí současného strategického řízení je stanovení strategických priorit, resp. cílů. Na vrcholové manažery jsou kladeny stále větší nároky, zejména pokud jde o jejich schopnost být dobrými strategy a vizionáři (Clegg a kol. 2011, Andreeva a Kianto 2016). Stratégové by měli sledovat nejen provoz samotných podnikatelských subjektů, ale také jejich okolí, aby mohli zaznamenávat změny a reagovat na ně. Čas se přitom stává hlavním limitujícím faktorem. Shvindina (2017) považuje strategické řízení za identifikaci a popis strategií, které manažeři mohou provádět, aby dosáhli lepšího výkonu a konkurenční výhody pro svůj podnikatelský subjekt. Strategické řízení je nepřetržitým procesem, který vyhodnocuje a kontroluje podnikání a odvětví, ve kterém je podnikatelský subjekt zapojen (Delmar a kol. 2003). Podle Kurucze (2016) je strategické řízení plánováním jak předvídatelných, tak nepředvídatelných událostí. Platí pro malé i velké podnikatelské subjekty, protože i ty nejmenší subjekty se potýkají s konkurencí, formulací a realizací příslušné strategie a mohou tak dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Je to způsob, jakým stratégové, resp. vrcholoví manažeři, stanovují cíle a postupují v jejich dosahování. Zabývá se tvorbou a prováděním rozhodnutí o budoucím směřování podnikatelského subjektu. Pomáhá identifikovat směr, kterým se organizace pohybuje.

Strategické řízení úspěšně používané v minulosti selhává a často se stává předmětem kritiky odborníků, zvláště díky přílišné statické založené na vazbách na minulé a subjektivní hodnocení (Faltejsková a Dvořáková 2013). S tímto názorem se ztotožňuje i Jenkins (2012), podle nějž tradiční přístupy poskytují pouze retrospektivní pohled na konkurenční postavení podnikatelského subjektu. K názorové hladině, že tradiční přístupy strategického řízení podnikatelských subjektů selhávají a že vykazují především povahu finančního charakteru výkonnosti podnikatelských subjektů, se přiklání i další autoři jako např. Gunasekaran a Kobu (2007), Gavurová a Delina (2010), Chenhall (2005), Kaplan a Norton, (2005). Kennerley a Neely (2002) uvádějí, že nedostatky tradičních přístupů vyvolaly revoluci v generování podnikové strategie.

Pro budoucnost je třeba vzít v úvahu ponaučení z minulosti, ne odsoudit, ale vidět a vnímat nové příležitosti v nových podmínkách. To přináší nové požadavky na strategické nástroje a schopnost s nimi pracovat. Spojením s moderním podnikovým řízením získává strategické řízení nový rozměr potřebný pro přesné a rychlé rozhodování v prostředí dynamických změn (Faltejsková a Dvořáková 2013).

### **2.1.3.1 Konkurenční teorie – poziční přístup M. Portera**

Structure-conduct-performance (SCP – poziční přístup) byl poprvé prezentován roku 1939, přičemž nyní tvoří jeden ze základních přístupů k testování konkurenčních hypotéz. Toto pojetí vychází z myšlenky, že výkonnost závisí na chování podnikatelských subjektů a kupujících, zatímco chování podnikatelských subjektů a kupujících závisí na struktuře trhu. Struktura trhu a chování podnikatelských subjektů a

kupujících jsou v rámci jejich působení ovlivňovány základními podmínkami (např. ekonomickým prostředím). V roce 1959 byla objevena nová perspektiva pozičního přístupu pomocí regresní analýzy. Šlo především o zaměření se na vztah mezi výkonem a strukturou trhu (Gavurova a kol. 2017).

Základem pozičního přístupu je analýza struktury odvětví, strategické vedení a chování podnikatelských subjektů a podniková výkonnost (S – structure, C – conduct, P – performance). Podle Portera (1985) tento přístup umožňuje podnikatelským subjektům dosahovat dlouhodobé konkurenční výhody. Je zaměřen na formulaci základních faktorů majících bezprostřední vliv na strukturu odvětví. Jsou jimi podmínky dodavatelů, vývoj poptávky po produktech odvětví (výrobcích nebo službách), stupeň diferenciací výrobků odkazující na charakteristiku výrobků a způsob, jakým podnikatelské subjekty vylepšují jejich kvalitu (inovace), dále rozsah vertikální integrace a diverzifikace a v neposlední řadě také státní politika (ať už na národní úrovni – státní instituce, regionální správy a samosprávy – nebo na mezinárodní úrovni – předpisy Evropské unie). Za vhodné analytické nástroje v rámci SCP přístupu Porter (1985) doporučuje model pěti sil a analýzu hodnotového řetězce (popsány jsou v kapitole věnované konkurenčnímu soupeření).

Přes všechna svá negativa (i pozitiva) ovlivňuje poziční přístup vedení a chování podnikatelských subjektů. V posledních desetiletích je tento přístup stále podporován výzkumem, přestože jsou mu vytýkány zejména nejasné vztahy mezi strukturou odvětví, vedením a chováním podnikatelského subjektu a jeho výkonností, kdy není zcela jednoznačné, které faktory ovlivňují strukturu odvětví, vedení a výkon. Další kritika se zabývá asymetrií v přístupu podnikatelských subjektů k informacím (lépe informovaný podnikatelský subjekt získává výhodu na trhu) nebo vlivem dominantních podnikatelských subjektů majících moc ovlivňovat strukturu odvětví (Clegg a kol. 2011).

### **2.1.3.2 Zdrojově orientovaný přístup**

RBV (Resourced Based View), neboli zdrojově orientovaný přístup, se stal jednou z nevlivnějších a nejcitovanějších teorií v historii manažerských teorií. Hlavní vývoj tohoto přístupu lze zaznamenat v 80. - 90. letech 20. století. Za otce zdrojově orientovaného přístupu je považován Barney (1991) a jeho kolega Grant (1991). Podle Barneyho (1991), Granta (1991) a Seddona (2014) musí vnitřní podnikové zdroje vykazovat určité vlastnosti, má-li podnikatelský subjekt dosáhnout konkurenční výhody (více o vnitřních zdrojích a jejich struktuře pojednává kapitola 2.3.1). Grant (1991) uvádí, že v rychle se měnících časech neposkytuje vnější orientace podnikatelských subjektů bezpečný základ, na němž by mohla být rozvíjena úspěšná strategie. Strategicky se tedy přístup RBV domnívá, že je lepší zaměřit se na ty vnitřní faktory, o kterých se podnikatelský subjekt domnívá, že by je mohl (byť jen částečně) ovládat, než na vnější faktory, které nespádají pod jeho kontrolu. Avšak vlastnictví zdrojů a jejich ovládnutí nemusí nutně vést k dosažení konkurenční výhody. Aby mohlo být dosaženo konkurenční výhody, musí podnikatelský subjekt disponovat určitými způsobilostmi (capabilities). Způsobilosti a zdroje jsou ústřední atributy pro RBV. Výklad pojmu způsobilost není jednotný, lze jej definovat jako schopnost, která podnikatelskému subjektu umožňuje vytvářet rozhodující přínos pro zákazníka, resp. schopnost řešící problém zákazníků, schopnost, která není obchodovatelná, případně jako určitý vzorec interakce dvou a více subjektů. Zdroje jsou definovány jako obchodovatelné a jedinečně svázané s jednotlivci v rámci podnikatelského subjektu a jsou chápány zejména jako

vstupy do výroby výrobků nebo poskytování služeb. Propojením zdrojů a schopností lze vymezit další pojem, a to tzv. klíčové kompetence (core competence), (Clegg a kol. 2011, Zuzák 2011). Na vývoj klíčových kompetencí měly zpočátku vliv technické schopnosti podnikatelského subjektu, později se pohled přesunul na jakékoliv schopnosti, kterými konkurent nedisponuje. Klíčové kompetence by měly naplňovat tři kritéria (poskytovat potenciální přístup na širokou škálu trhů, významně přispívat k tomu, aby podnikatelský subjekt dosáhl svých cílů, a být jen obtížně napodobitelné). V odborné literatuře je rozlišován ještě jeden pojem v souvislosti s klíčovými kompetencemi, a to metakompetence, což jsou kompetence vedoucí k dosažení kompetencí (Prahalad a Hamel 1990).

Za nedostatky RBV přístupu lze považovat zejména problémový pohled na znalosti (Sillince 2006), RBV postrádá teorii firmy (Priem a Butler 2001, Toms 2010), kauzální nejednoznačnost (Sillince 2006), retrospektivnost, zdroje jsou považovány za všezahrnující koncepci (Priem a Butler 2001), pochybnosti ohledně zajištění udržitelné konkurenční výhody (Fiol 2001) a praktickou využitelnost RBV přístupu (Priem a Butler 2001).

### **2.1.3.3 Přístup založený na znalostech**

Idea přístupu založeného na znalostech vznikala v 80. letech 20. století. Impulsem k jejímu vzniku se staly práce P. Druckera (1988) a R. Nurmiho (1998) vyzdvihující hodnotu znalostí. Znalosti, které se staly předmětem mnoha odborných diskusí, byly kategorizovány do dvou skupin, a to na tzv. tacitní a explicitní znalosti. Tacitní znalosti je obtížné vyjádřit, neboť se jedná o individuální, osobní znalosti jednotlivců projevující se v jejich jednání (Grant 1996). Aby znalosti jednotlivců mohly být využitelné, musí být koordinovány, je potřebné je integrovat se znalostmi ostatních jedinců, potažmo zaměstnanců. Pouhé získávání a uchovávání znalostí je nedostatečné, naopak pracovníci by je měly sdílet a využívat je, čímž se zvyšuje znalostní úroveň podnikatelského subjektu. Tacitní znalosti fungují lépe uvnitř podnikatelského subjektu než v tržním prostředí. Naproti tomu explicitní znalosti si každý podnikatelský subjekt chrání před konkurencí a činí příslušná opatření k tomu, aby tyto znalosti neodcházely spolu s manažery nebo zaměstnanci. Cílem podnikatelského subjektu je zabezpečit takové znalosti, které potřebuje pro svoji každodenní činnost. Řízeny mohou být pouze explicitní znalosti, řízení tacitních znalostí vyžaduje odlišné postupy. Znalostní řízení je postaveno na využívání tacitních a explicitních znalostí v procesu strategického řízení podnikatelských subjektů. Lze rozlišit dvě fáze tohoto procesu: využití znalostí k formulaci strategie a k její realizaci (Clegg a kol. 2011).

Zájem o znalosti a jejich řízení je definován samostatně jako znalostní management (Knowledge Management). Dave Snowden (2009), guru znalostního managementu, popsal jeho účel jako poskytnutí podpory pro lepší rozhodování a zvýšení inovačních aktivit v celém podnikatelském subjektu prostřednictvím efektivního řízení lidské intuice a zkušeností rozšířených o poskytování informací, procesů a technologií společně s výcvikovými a mentoringovými programy. Znalostní management lze vnímat jako spojení čtyř samostatných, současně však vzájemně propojených faktorů: reengineering podnikových procesů, znalost ekonomiky, profesionalizace IT specialistů a nové trendy v managementu. Využívání znalostí v podnikatelském subjektu vede k vytváření znalostních sítí, které se mohou propojovat se znalostními sítěmi dodavatelů, zákazníků, partnerů apod. Úspěšné podnikatelské subjekty fungující na bázi znalostí jsou schopny dosahovat dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody spočívající

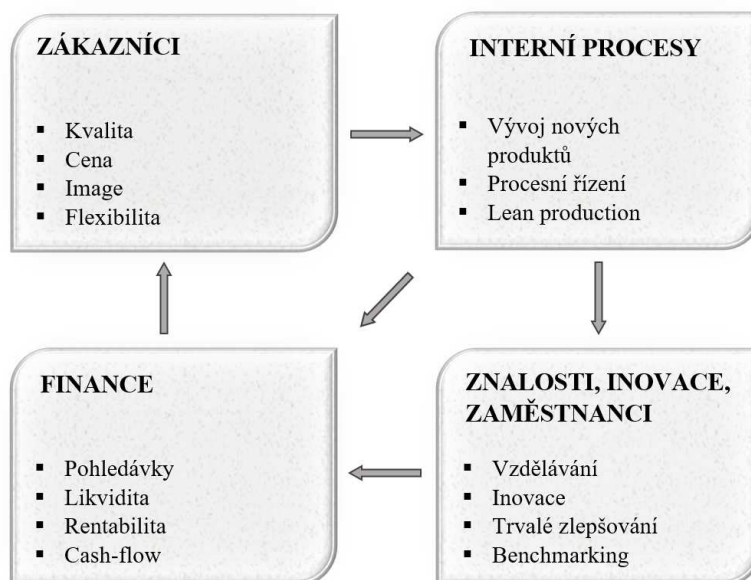
v jedinečné hodnotě produktů (výrobků, služeb, které podnikatelský subjekt vyrábí/poskytuje) a v originálním způsobu, jak tuto hodnotu vytváří (Zuzák 2011, Clegg a kol. 2011).

#### 2.1.4 Pokrokové koncepty strategického řízení zaměřené na zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů

##### *Balanced Scorecard (BSC)*

Kaplan a Norton (1996), se zamýšleli nad otázkou, jak zvýšit výkonnost amerických podnikatelských subjektů, a za tímto účelem vyvinuli metodu, kterou doslovně popisují jako nástroj strategického řízení podnikatelských subjektů, jenž manažerům poskytuje komplexní rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Základem jeho využití je strategie podnikatelského subjektu, která stanovuje směr, jímž se má daný subjekt ubírat, a cíle, kterých má být dosaženo. BSC převádí poslání a strategii podnikatelského subjektu do cílů a měřítek strukturovaných do čtyř perspektiv (zákaznické, finanční, procesní, učení se a růstu). Owolabi a kol. (2016) ji charakterizují jako strategické hodnocení zahrnující nefinanční opatření doplňující tradiční finanční opatření. Metoda BSC (viz obrázek 2) bývá rovněž často využívána jako nástroj controllingu, zaměřuje se na strategické cíle a jejich měřitelnost. Za její výhodu lze považovat zohlednění finančních i nefinančních cílů a posuzování způsobu získávání takových nehmotných aktiv a zdrojů, které budou významné pro další rozvoj podnikatelského subjektu (Palatková a kol. 2013).

Obrázek 2: Součásti metody BSC – vzájemné vazby



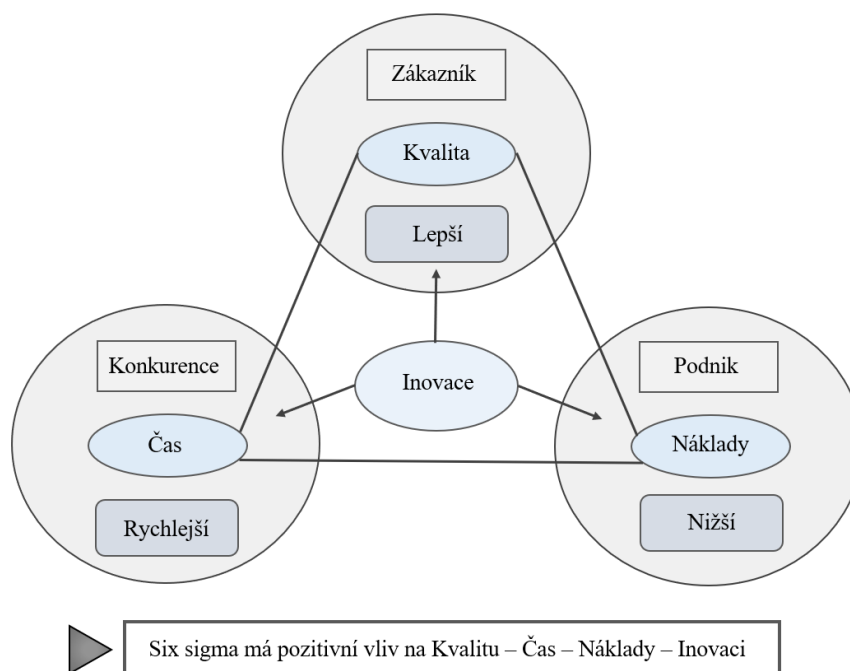
Zdroj: Palatková a kol. (2013, str. 60).

##### *Six Sigma (strategie kvality)*

Jako další metodu lze uvést metodu Six Sigma, která umožňuje podnikatelským subjektům výrazně zlepšit úroveň procesního řízení prostřednictvím plánování a monitorování každodenních podnikatelských aktivit tím, že minimalizuje výskyt neshod či defektů ve výrobě a aktivizuje potřebné zdroje s cílem uspokojit zákazníka. Tato

metoda je účinným nástrojem pro řízení výroby, a to s výrazně vyšší kvalitou a zároveň se sníženými náklady. Jejím cílem je především maximalizace zisku, minimalizace defektů, zvyšování produktivity či efektivní využití zdrojů (Vochozka a Mulač 2012). Six Sigma vznikla jako strategická iniciativa amerického podnikatelského subjektu Motorola v roce 1987. Původní koncepce, která byla ovlivněna statistickými kritérii a požadavky Six Sigma (kdy jednotka sigma představuje standardní odchylku označující rozsah rozdílů nebo odlišností v určité skupině dat z procesu), se stala novou filozofií řízení kvality a zároveň pevnou součástí úspěšného podnikového vedení pro zvýšení hodnoty podnikatelského subjektu. Pro Six Sigma je rozhodující dosažitelná úroveň zvýšení hodnoty podnikatelského subjektu pomocí celkového splnění požadavků zákazníka, a to z velké části kvalitou na úrovni nulových defektů a nadprůměrně pozitivními podnikatelskými výsledky, čímž dochází k naplnění čtyř centrálních požadavků konkurence (viz obrázek 3), (Töpfer a kol. 2008).

Obrázek 3: Čtyři centrální požadavky konkurence



Zdroj: Töpfer a kol. (2008).

Kromě použití ve výrobě má Six Sigma značný potenciál při řízení obchodních procesů ve službách. Přenos metody z výroby do servisních aplikací však představuje problémy, které ovlivňují úspěšnost implementace Six Sigma jako metody v oblasti služeb. Pro úspěšné uplatnění této metody ve službách je užitečné poznat případné problémy, aby bylo možné se jim vyhnout a dosáhnout cílů projektu a zlepšování Six Sigma (Johannsen a kol. 2011). Metodu Six Sigma využívá řada předních podnikatelských subjektů jako např. Vodafone či Siemens. Metoda představuje celostní a flexibilní systém zaměřený na dosahování, udržování a maximalizaci podnikatelského úspěchu. Využívá k tomu řadu dílčích metod, které jsou v řízení časté, především zapojení všech zaměstnanců včetně využití jejich znalostí a dovedností. Pokud podnikatelský subjekt maximálně využívá potenciál svých zaměstnanců, zvyšuje se jeho hodnota (Zuzák a Königová 2009).

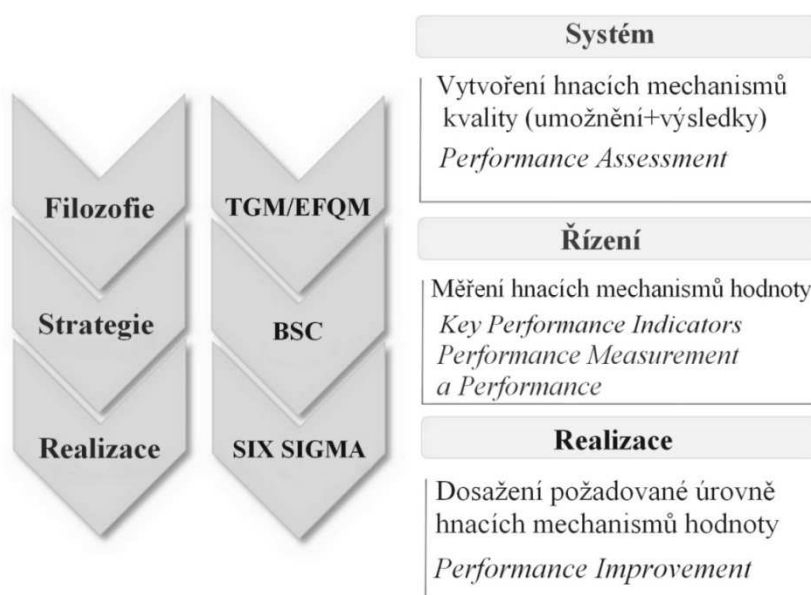
### *Model EFQM – Model evropské podnikatelské excelentnosti*

Model EFQM byl založen v roce 1988 špičkovými evropskými podnikatelskými subjekty (například německým koncernem VW, firmou Elektrolux aj.), jež založily Evropskou nadaci pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management). Hlavním nástrojem modelu excellence EFQM je sebehodnocení podnikatelského subjektu ve všech oblastech jeho činností s využitím benchmarkingu. Model EFQM představuje nástroj řízení, který má podnikatelský subjekt dovést k opakovanému zvyšování výkonnosti na základě poměrování s těmi nejlepšími podnikatelskými subjekty v rámci oboru, ale i mimo něj (Kubíčková a Rais 2012). Jeho využití se může týkat jakéhokoli oboru a typu podnikatelských subjektů (Calvo-Mora a kol. 2005). Podle Mariniče (2008) je model EFQM považován za nástroj podnikatelské úspěšnosti podnikatelských subjektů a navazuje na normu ISO 9000, která klade důraz na procesní řízení podnikatelského subjektu, na měření výsledků a neustálé zlepšování podnikových procesů. Model vychází z evropského konceptu managementu kvality a je strukturován do devíti základních kritérií a dvaatřiceti subkritérií, která umožňují komplexní hodnocení podnikatelských subjektů z hlediska jejich řízení a strategie s orientací na procesy a lidské zdroje tak, aby byla naplněna očekávání všech relevantních zájmových skupin (vlastníci, zaměstnanci, zákazníci atd.).

### *Strategické propojení modelů BSC, Six Sigmy a EFQM*

Töpfer (2001) se zamýšlel nad otázkou, kterou si klade management mnoha podnikatelských subjektů, zda Six Sigma je víc než jen heslem a zda její vliv je vyšší než pokrokové koncepty, jakými jsou modely EFQM nebo Balanced Scorecard. Jak podniková praxe ukazuje, lze tyto tři koncepty výborně kombinovat. Obrázek 4 popisuje strategické propojení účinků konceptů Six Sigma, modelu EFQM a Balanced Scorecard. Model EFQM je zaměřen na hodnocení výkonu ve srovnání s ideálním podnikatelským subjektem. Jasná diferenciací a standardizovaný seznam kritérií dává ucelený rastr, který umožňuje dobré a kompletní porozumění silným a slabým stránkám podnikatelského subjektu. Doplněním o Balanced Scorecard se zesiluje zaměření na hnací mechanismy hodnot, resp. zaměření, která jsou specifická pro daný podnikatelský subjekt. Balanced Scorecard je vnímán zejména jako strategický nástroj řízení podnikatelských subjektů, nabízí tak strategický základ pro prioritizaci nutných opatření a přidělení zdrojů. Konkrétní měření výkonu je přitom základem pro jeho soustavné zvyšování a vylepšování. Six Sigma tyto dva koncepty rozšiřuje a posiluje o koncentraci na realizaci. Pomocí jasných cílů a milníků dochází k realizaci požadované úrovně hnacích mechanismů hodnot. Zájem je zaměřen na těsný vztah k obchodní strategii a kvalitativní vizi z pohledu zákazníka i na procesy neustálého zlepšování na základě jasně definovaných měrných jednotek a řídicích kritérií (Wigand a Schnopp 2000, Töpfer a kol. 2008).

Obrázek 4: Propojení účinků tří QM konceptů



Zdroj: Töpfer a kol. (2008)

### *Strategie a inovace*

Inovace jsou jedním z nejdůležitějších témat strategického řízení podnikatelských subjektů (Clegg a kol. 2011). J. Marceau (2008) uvádí, že mnoho ekonomů považuje v současné době technologické inovace za endogenní faktor v ekonomickém růstu a za trajektorii růstu podnikatelských subjektů v důsledku jejich zvyšujících se inovačních aktivit a inovačních strategií. Jak a v jakém smyslu mohou vybrané organizační formy a strategie pomoci inovačnímu úspěchu, nebo ho zpomalit, je pro podnikatelské subjekty, zejména pro ty působící na mezinárodních trzích, stále důležitější.

Dříve byly inovace považovány za negativní především vlivem konzervativnosti společnosti. Změna nastala během průmyslovo-technické revoluce na přelomu 19. a 20. století, kdy byl tento názor zcela obrácen. V současné době dochází k neustálým inovacím, ať už se jedná o radikální inovace, tedy inovace, které zásadně mění nabízené produkty, nebo o inkrementální inovace, které spočívají v pomalém a pozvolném zlepšování stávajících produktů. Hlavním důvodem, proč inovace vznikají, je, že se podnikatelské subjekty neustále snaží nacházet lepší způsoby k uspokojení potřeb zákazníků, zvyšování kvality výrobků či služeb nebo chtějí být jednoduše lepší než konkurent (Novák 2016, Clegg a kol. 2011). Aby podnikatelské subjekty obstály v současných náročných podmínkách postupující globalizace a hyperkonkurence, je důležité trvale usilovat o dosažení udržitelné konkurenční výhody. Toto úsilí však vyžaduje systematickou inovační aktivitu podnikatelských subjektů a racionální řízení (Kislingerová 2008).

### *Strategie modrých a rudých oceánů*

Za pokrokový přístup ke strategii lze označit strategii modrých a rudých oceánů popsanou v knize Strategie modrého oceánu autorů Kima a Mauborgna (2005), která se stala světovým bestsellerem v oblasti strategického managementu. Modré oceány vyjadřují nový tržní prostor, nová odvětví, která dnes neexistují. Naproti tomu rudé

oceány představují dosud známá existující odvětví, jejichž hranice jsou pevně vymezené a u nichž jsou známa konkurenční pravidla hry. Podle autorů výše jmenované publikace jednotlivá odvětví nikdy nezůstanou nehybně stát, budou se nepřetržitě vyvíjet. Vysvětlení je prosté a souvisí s rychlostí vědeckotechnického pokroku, se zdokonalováním provozních a výrobních postupů, rozšiřováním trhů, globalizací, širokou nabídkou výrobků a služeb atd. Autoři Kim a Mauborg (2005) jsou dále přesvědčeni, že strategické myšlení mnoha podnikatelských subjektů se v převážné míře soustřeďuje na strategii rudých oceánů založené na konkurenčním jednání, převaze nabídky nad poptávkou, vyhrocujících se cenových válkách a snižujícím se ziskovým rozpětím. Tento přístup označují za strukturalistické pojetí strategie.

Úspěch tvůrců modrých oceánů od těch neúspěšných spočívá v jejich přístupu ke strategii. Podnikatelské subjekty operující ve vodách rudých oceánů se řídily tradičním způsobem, tedy tím, že se budovalo udržitelné konkurenční postavení v rámci existujícího odvětvového uspořádání. Tvůrci modrých oceánů se nesnažili své soupeře porazit, ale řídili se tzv. hodnotovou inovací, na jejímž základě si vybudovali svrchovaný a nedotknutelný prostor. Hodnotová inovace je základním kamenem strategie modrého oceánu. Klade stejný důraz na hodnotu jako na inovaci. K hodnotové inovaci dochází tehdy, pokud podnikatelské subjekty dokáží inovaci uvést v soulad s užitnou hodnotou, cenou a s nákladovým postavením.

Mylně však Kim a Mauborgne řadí Portera a jeho pojetí konkurenční strategie do vod rudých oceánů (viz Magretta 2012). Porter je zastáncem jedinečnosti, v jeho pojetí konkurence nejde o to porazit konkurenční rivaly, ale o usilování o konkurenční odlišení, resp. soupeření o dosažení jedinečnosti. Konkurence v jeho pojetí není bezvýznamná, právě naopak (Magretta 2012). Následující kapitola je věnována tématice konkurenceschopnosti, konkurenčnímu soupeření a konkurenční výhodě.

## **2.2 Konkurenceschopnost**

Výzkumy a studie v oblasti konkurenceschopnosti se zabývají všemi prvky, které mohou vysvětlit úspěch v této oblasti, a snaží se identifikovat hnací síly konkurenceschopnosti. Navzdory tomu, že existuje velké množství odborné literatury zabývající se tématem konkurenceschopnosti, nebylo při jejím definování dosaženo jednomyslné shody (Balkyte a Tvaronavičiene 2010). Definice konkurenceschopnosti vyžaduje adekvátní interpretaci a kvantitativní posouzení (Rutkauskas 2008). Podle Pavelkové (2009) je možno v současné literatuře nalézt dva hlavní přístupy k definicím konkurenceschopnosti:

- 1) Z přístupů OECD vychází definice, která je založena na podílu na trhu. Podle této definice lze konkurenceschopnost podnikatelských subjektů chápat jako schopnost prodávat na mezinárodních trzích. Je spjata s udržitelností celkové zahraniční bilance ekonomiky.
- 2) Ze závěrů světového ekonomického fóra naopak vyplývá definice konkurenceschopnosti založená na produktivitě. Tento přístup prezentuje i Porter (1998). Podle něj rostoucí prosperita národa, státu či regionu závisí na produktivitě, s jakou využívá své lidské, kapitálové a přírodní zdroje. Produktivita se vyjadřuje pomocí hodnoty zboží a služeb vyprodukovaných na jednotku práce a kapitálu. Posledních 15 let prokázalo, že konkurenceschopnost je odvozena z produktivity a je definována přímo jako úroveň produktivity. Pro



dosažení a udržení úspěchu je nutné zcela změnit přístup, který byl založen na nízkých nákladech a efektivnosti. Nový přístup je založen na inovacích a dynamice.

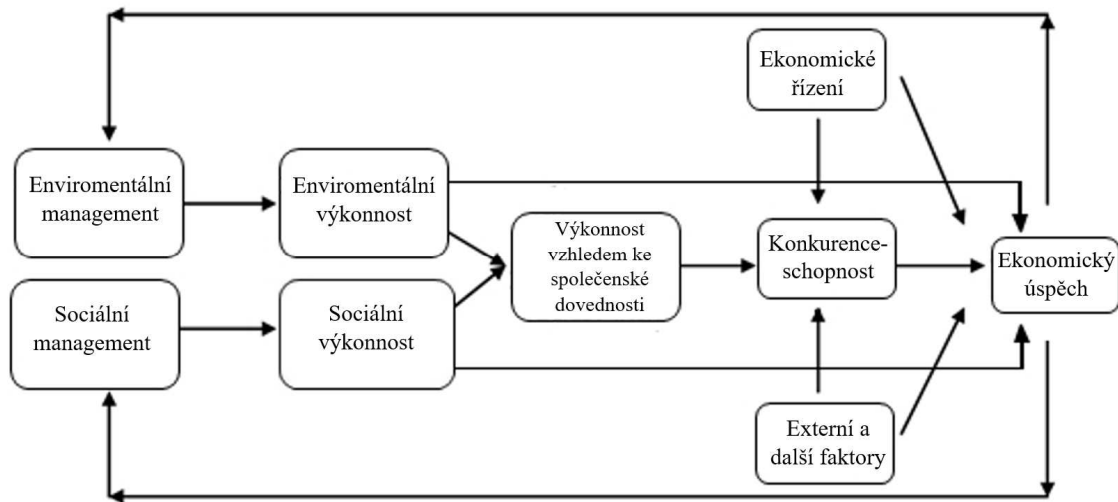
Konkurenceschopnost je velmi často chápána jako konkurenční potenciál podnikatelských subjektů, které mají chuť, resp. chtějí vstoupit do konkurenčního prostředí. Zjednodušeně lze konkurenceschopnost také vyjádřit jako schopnost soutěžit na trzích zboží či služeb. Toto naposledy zmíněné pojetí je založeno na kombinaci ceny a kvality. Balkyte a Tvaronavičiene (2010) poukazují na to, že se stejnou kvalitou a zavedenou pověstí jsou podnikatelské subjekty konkurenceschopnými pouze tehdy, pokud jsou jejich ceny stejně nízké jako ceny konkurentů. Spirig (2006) konstatuje, že výsledkem konkurenceschopnosti je vyšší než průměrná hodnota pro zákazníky, která umožňuje podnikatelským subjektům v dlouhodobém časovém horizontu generovat vyšší zisky. S tímto názorem se ztotožňuje i Porter (1985), který za základ konkurenční strategie považuje jedinečný hodnotový řetězec podniku. Russo a Fouts (1997), Wagner a Schaltegger (2004), Bansal a Clelland (2004) argumentují, že konkurenceschopnost je významně ovlivňována jednotlivými zainteresovanými stranami. Další výklad konkurenceschopnosti popisují Feurer a Chaharbaghi (1994), kteří navrhli holistickou definici konkurenceschopnosti s ohledem na její budoucí udržitelnost. Uvádějí, že konkurenceschopnost je relativní (nikoli absolutní) a že závisí především na hodnotách akcionářů a zákazníků a finanční síle, která určuje schopnost jednat a reagovat v konkurenčním prostředí, a na potenciálu lidí a technologií při provádění nezbytných strategických změn. Konkurenceschopnost může být zachována pouze tehdy, pokud je mezi těmito faktory, které mohou mít konfliktní povahu, zachována odpovídající rovnováha.

Odborná sféra často polemizuje nad vztahem mezi konkurenceschopností a výkonností podnikatelských subjektů. Oba pojmy spolu úzce souvisí. Odborníci se shodují, že primárním účelem strategických manažerů je usilovat o dosažení mimořádné výkonnosti podnikatelských subjektů stejně jako o dosažení udržitelné konkurenční výhody v prostředí, v němž působí (Clegg a kol. 2011). Míkoláš (2012) naproti tomu popisuje, že výkonnost je specifická forma konkurenceschopnosti, tedy jde o potenciál podnikatelského subjektu produkovat výkon (výnos, efekt), resp. obecně řečeno reálný výstup (transformaci, efekt) potenciálu podnikatelského subjektu. V odborných statích se často zaměňuje výkonnost (potenciál) s výkonem (tzn. transformovaným potenciálem). S tím souvisí také mylný názor, že výkonnost se dá měřit ekonomickými ukazateli. Jde o omyl plynoucí z neznalosti základních filozofických a přírodních zákonitostí – potenciál není přímo měřitelný, ale nepřímo identifikovatelný. Tudíž existuje celá řada otevřených otázek, na které je nutno hledat odpovědi, aby se koncepce konkurenceschopnosti přiblížily realitě a potřebám podnikatelských subjektů.

Vyjma dosud všeobecně uznávaného ekonomického popisu výkonnosti podnikatelských subjektů se hovoří o jejich tzv. celospolečenské odpovědnosti (corporate social responsibility), která chápe výkonnost podnikatelských subjektů komplexněji, tedy nejen jako ekonomickou charakteristiku, ale i jako sociální, ekologický a další potenciál. Porter a Kramer (2011) naopak konstatují, že programy opírající se o společenskou odpovědnost podnikatelských subjektů vznikly jen jako reakce na vnější tlak s jasně daným cílem zlepšit svou celkovou pověst. Podnikatelské subjekty by měly přistupovat ke společenské odpovědnosti strategicky a snažit se propojit své činnosti spojené se společenskou odpovědností se svými klíčovými kompetencemi. Tato skutečnost následně umožní efektivně využívat odborné znalosti a hodnotové řetězce.

V současné době si stále více podnikatelských subjektů uvědomuje, že vytvářením sdílených hodnot mohou prosperovat jak okolní podnikatelské subjekty, tak je posilována i jejich vlastní konkurenceschopnost. Obrázek 5 popisuje vzájemnou závislost mezi ekonomickou, sociální a environmentální výkonností a konkurenceschopností podnikatelských subjektů.

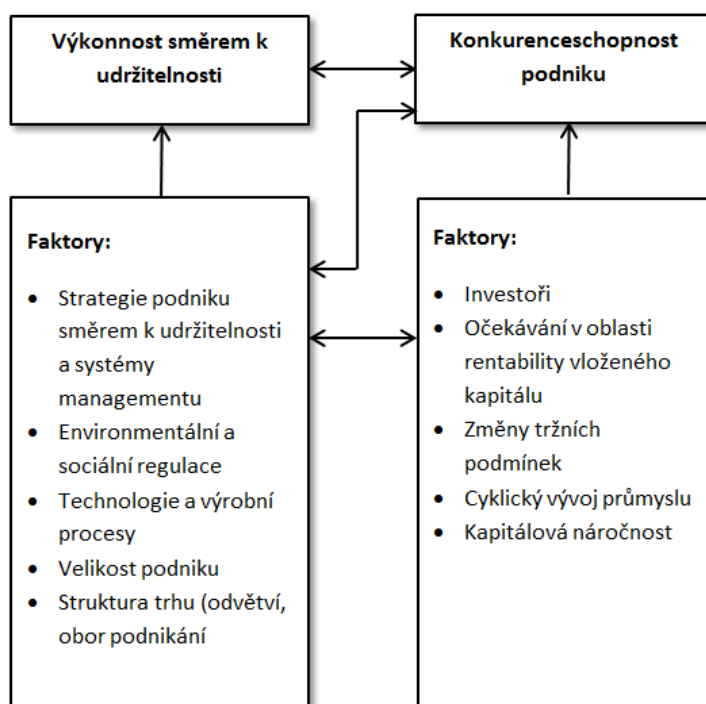
Obrázek 5: Závislost mezi výkonností a konkurenceschopností podnikatelského subjektu



Zdroj: Schaltegger a Wagner (2006).

Schaltegger a Wagner (2006) identifikovali faktory ovlivňující výkonnost a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů. Podle autorů se faktory navzájem ovlivňují, a to jak v rámci skupiny faktorů majících vliv na výkonnost podnikatelských subjektů směrem k jejich dlouhodobé udržitelnosti, tak i mezi skupinami faktorů navzájem. Obrázek 6 uvádí jejich přehled.

Obrázek 6: Faktory mající vliv na výkonnost a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů



Zdroj: Schaltegger a Wagner (2006).

### 2.2.1 Regionální, národní a mezinárodní konkurenceschopnost

Teoretická vysvětlení konkurenceschopnosti se liší. Někteří vědci se domnívají, že koncept konkurenceschopnosti je nejlépe aplikovatelný na podnikatelské subjekty a jejich produkty. Jiní označují národní konkurenceschopnost za důležitou determinantu konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů nebo jejich analýzy ze sektorového hlediska (Petit 2016). Mezinárodní výzkumy zdůrazňují, že jsou to jednotlivá města a obce, které pohánějí hospodářský růst a zvyšují národní konkurenceschopnost. V odborné literatuře má slovo konkurenceschopnost pokaždé jiný význam, ovšem záleží, zda se jedná o konkurenceschopnost aplikovanou na jednotlivý podnikatelský subjekt, sektor, nebo o hospodářskou činnost v rámci jedné země nebo regionu. Pro podnikatelský subjekt je konkurenceschopnost schopností vyrábět správné zboží a služby správné kvality, za správnou cenu a ve správný čas. To znamená uspokojovat potřeby zákazníků efektivněji než ostatní podnikatelské subjekty. V obecné rovině lze konstatovat, že konkurenceschopnost je schopnost podnikatelských subjektů úspěšně konkurovat svým konkurentům (Carneiro 2000).

Balkyte a Tvaronavičiene (2010) rozdělují stávající studie konkurenceschopnosti do jednotlivých kategorií:

- konkurenceschopnost podnikatelských subjektů,
- konkurenceschopnost odvětví,
- regionální konkurenceschopnost (oblast, místo, lokalita, území, město),
- národní konkurenceschopnost (konkurenceschopnost země),
- mezinárodní konkurenceschopnost (globální konkurenceschopnost, vnější konkurenceschopnost).

V současné ekonomické perspektivě se konkurenceschopnost stala základní hnací silou k dosažení mimořádné výkonnosti nejen podnikatelských subjektů, ale i regionů, měst, obcí a jednotlivých států. Vysoce konkurenceschopné subjekty jsou vítězem v globální konkurenční hře.

### *Regionální pohled*

Regionální ekonomiku vymezuje Meléndez a kol. (2015) jako ekonomický systém konkrétního regionu v rámci národního hospodářství. Studium regionální konkurenceschopnosti a hospodářského rozvoje je nezbytné pro úspěšné územní plánování. Za současných ekonomických podmínek mohou být regiony nezávislé subjekty působící na národních i mezinárodních trzích (Tsathlanova, Idzhilova a Erdnieva 2015). Regionální konkurenceschopnost vymezují Balkyte a Tvaronavičiene (2010) jako schopnost využívat faktory konkurenceschopnosti tak, aby vytvořily a udržely konkurenční postavení regionu. Konkurenceschopnost regionu v globální ekonomice je determinována na základě jeho schopnosti zajistit vysokou životní úroveň. Cílem je přilákat investiční zdroje a efektivně využít ekonomický potenciál regionu pro výrobu zboží a poskytování služeb (Gallyamova 2014).

Navzdory četným výzkumným studiím v oblasti regionálního rozvoje konkurenceschopnosti se většina z nich zaměřuje na specifické rysy regionální konkurenceschopnosti. Zinovyeva a kol. (2016) uvádí, že v současné době neexistuje žádný vědecký důkaz existence kauzálního vztahu mezi faktory a úrovní regionální konkurenceschopnosti. Neexistuje teoretický ani metodický základ pro zvýšení regionální konkurenceschopnosti, což vytváří nutnost rozšířených výzkumů v této oblasti (Zinovyeva a kol. 2016).

Zarubin a kol. (2015) uvádí, že regionální rozvoj inovací je nejdůležitější podmínkou regionální globální konkurenceschopnosti. Regionální inovační vývoj zahrnuje vývoj jak procesních a organizačních, tak technologických inovací a jejich aplikaci ve výrobních činnostech podnikatelských subjektů regionu (Vaz a kol. 2014).

### *Národní pohled*

Národní konkurenceschopnost vychází z řady faktorů, zejména z konkurenceschopnosti na úrovni podnikatelských subjektů a z příznivého podnikového prostředí, které podporuje inovace a investice. Toto podle autorů Ramonieneho a Lanskoronskise (2011) vede k silnému růstu produktivity, k růstu reálných příjmů a k udržitelnému rozvoji na národní úrovni. Národní konkurenceschopnost má zásadní význam pro schopnost dané země zvýšit kvalitu života místních obyvatel. Zvýšená produktivita má za následek vyšší výnosy z národních investic, což generuje ekonomický růst země a stává se klíčovým faktorem zlepšování kvality života. Národní konkurenceschopnost je měřítkem relativní schopnosti státu vytvořit a udržovat takové podnikové prostředí, ve kterém mohou podnikatelské subjekty navzájem soutěžit a zvyšovat úroveň své prosperity (Schiele a kol. 2014).

S podobnou charakteristikou přichází i Kesnere (2011), který uvádí, že národní hospodářská konkurenceschopnost je komparativní koncept, který je dynamickým a udržitelným procesem založeným na stále rostoucí produktivitě a inovaci, díky čemuž může vláda dosáhnout hospodářského růstu a být schopna prodávat své produkty, stejně jako přilákat další zdroje s cílem zvýšit kvalitu života svých obyvatel.

Široce známým modelem charakterizujícím národní konkurenceschopnost je Porterův diamant konkurenceschopnosti země (Porter 1985). Porter prostřednictvím svého modelu demonstruje, že konkurenční výhoda dané země je výsledkem vzájemného propojení čtyř faktorů (vybavenosti země výrobními faktory, podmínkami poptávky, příbuznými a dodavatelskými odvětvími a podnikovou strategií, strukturou podnikatelských subjektů a domácí rivalitou mezi podnikatelskými subjekty). Pátá determinanta – role vlády, kterou Porter označuje jako katalyzátor, podporuje podnikatelské subjekty k dosažení vyšší výkonnosti.

### *Mezinárodní pohled*

Mezinárodní konkurenceschopnost lze definovat jako proces, v němž jsou dosaženy vyšší úrovně konkurenceschopnosti na různých úrovních, tj. na regionální a národní úrovni. Konkurenceschopnost se jako taková stává mezinárodní, pokud se týká dvou nebo více zemí. Tento proces je zachycen definicemi konkurenceschopnosti, které se pohybují od obecné perspektivy ke konkrétnějšímu porozumění na úrovni podnikatelského subjektu a země. Obecně je mezinárodní konkurenceschopnost chápána jako hlavní zdroj hospodářského pokroku, který vede k vyšší životní úrovni (Mehdi 2016). Mezinárodní konkurenceschopnost bývá také často vysvětlována teorií mezinárodního obchodu odvozenou od Adama Smitha. Snieška (2008) vysvětluje mezinárodní konkurenceschopnost jako schopnost země realizovat cíle centrální hospodářské politiky, zejména růst příjmů a zaměstnanosti, aniž by se vyskytly problémy s platební bilancí. Teorie mezinárodní konkurenceschopnosti podle něj musí vytvářet vazby mezi růstem a rovnováhou platební pozice otevřené ekonomiky a faktory, které ovlivňují tento proces.

Souček (2015) definuje celosvětovou konkurenceschopnost jako schopnost podnikatelských subjektů získávat zakázky v zájmovém regionu, udržet se v něm a dosahovat při tom přiměřeného zisku. Tato schopnost je podmíněna tím, že zaměstnanci podnikatelských subjektů pracují za podmínek, které jsou v dané lokalitě obvyklé, pracují v pracovněprávním, bezpečnostně právním i ekologickém režimu běžném pro dané území. Zahraniční konkurenti využívají globalizace a otevřených trhů, proto by podnikatelské subjekty zaměřující se čistě na lokální trhy měly být celosvětově konkurenceschopné.

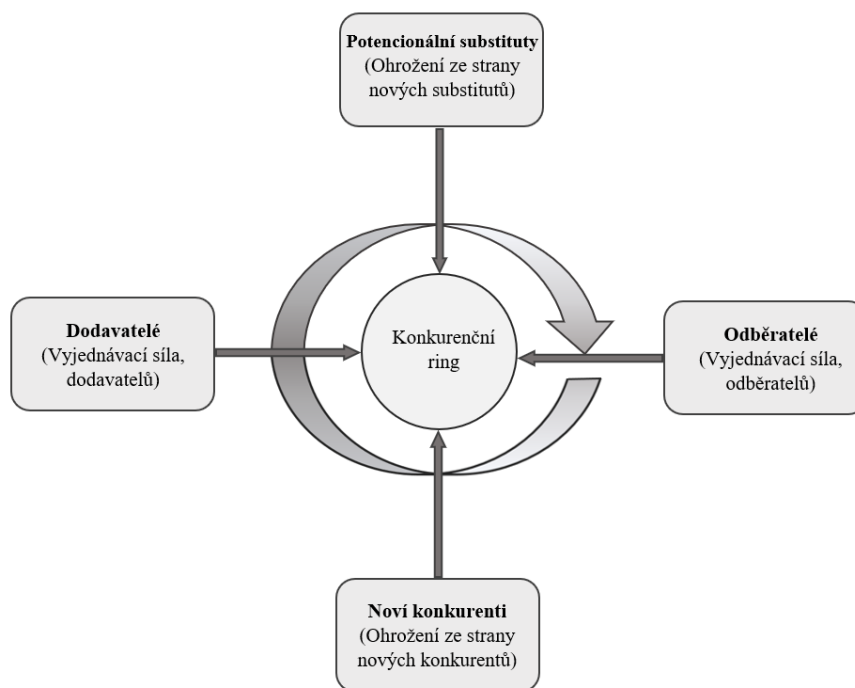
### **2.2.2 Konkurenční soupeření, konkurenční výhoda**

Za gura ve vymezení a chápání pojmu konkurence, zejména konkurenční výhody a přístupům ke konkurenci, je považován Michael Porter, který ve svých vědeckých pracích proklamuje (jak již bylo zmíněno výše), že podstatou konkurence není porazit konkurenční rivaly, ale nabídnout zákazníkovi jedinečnou hodnotu (Magretta 2012). S touto jednoduchou větou souvisí dva základní Porterovy přístupy ke konkurenci – být nejlepší, nebo být jedinečný. Podle Portera je jednou z hlavních chyb konkurenčního jednání rozhodnutí podnikatelského subjektu stát se v určité oblasti/odvětví nejlepším, což je nedosažitelný cíl, neboť toto soupeření vede k ničivé konkurenční hře s nulovým součtem (tj. jeden zvítězí, druhý ztratí), navíc dochází ke sblížování nabídek, tzv. konvergenci (Magretta 2012). Strategické soupeření podle Portera znamená zvolit si cestu odlišení se (diferenciace), která je spojena s vytvářením hodnoty. Porterova spolupracovnice Joan Magretta (v seznamu literatury viz Magretta 2012), která se pokusila shrnout významné poznatky z celoživotního Porterova díla, uvádí, že dosažení jedinečnosti může zlepšit život všech podnikatelských subjektů, pokud jejich manažeři

pochopí, že jejich volby a rozhodnutí mají vliv na to, jaký druh konkurenčního jednání v odvětví jejich působení převládá.

Smyslem konkurenčního jednání je podle Portera (2008) dosažení zisku. Podnikatelské subjekty nesoupeří o zisky pouze se svými konkurenčními rivaly, ale také s dodavateli, zákazníky a výrobci nabízejícími substituční produkty. Porter prostřednictvím svého světově proslaveného modelu pěti konkurenčních sil (viz obrázek 7) deklaroval vzájemnou souvislost mezi strukturou odvětví a ziskovostí.

Obrázek 7: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter (1994).

Porter popisuje, že uvnitř různých odvětví působí tytéž síly, byť se manažerům může zdát, že se odvětví od sebe liší, dále že struktura odvětví determinuje jeho ziskovost, a v neposlední řadě prezentuje i domněnku, kterou se jeho kritici (viz níže) snažili vyvrátit, a to, že struktura odvětví je víceméně stabilní (Porter 1994).

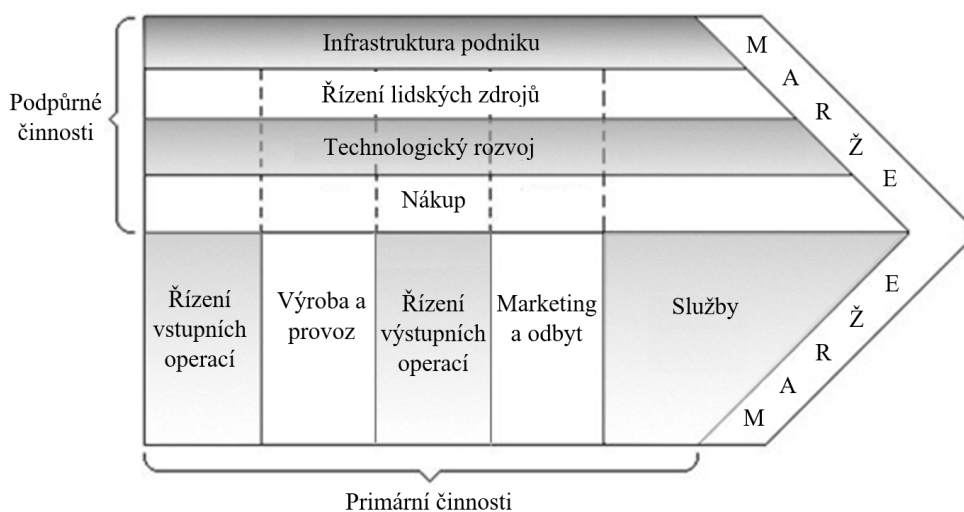
Porterův model pěti sil byl řadou autorů (Lynch 2005, D'Aveni 1994, Harvey a kol. 2001) kritizován, kritiky se týkaly zejména statické povahy modelu v současném hyperkonkurenčním prostředí a schopnosti podnikatelských subjektů generovat zisky. Podle jmenovaných autorů model není schopen pomoci podnikatelským subjektům vyrovnat se s rychle se měnícím podnikovým prostředím a ignoruje význam řízení lidských zdrojů. Porter ale předpokládá, že je-li v odvětvích intenzivní hospodářská soutěž, budou podnikatelské subjekty dosahovat nízkých zisků bez ohledu na to, jakými schopnostmi management podnikatelských subjektů disponuje. Výzkumné studie zabývající se touto problematikou naproti tomu poukázaly na zcela opačné tvrzení. V rámci studií byl porovnán relativní význam specifických vlivů odvětví a specifických vlivů podnikatelských subjektů na jejich ziskovost a bylo zjištěno, že pouze malý podíl schopností podnikatelských subjektů lze připsat odvětvím, resp. že ziskovost podnikatelských subjektů je závislá především na schopnostech managementu (Rumelt 1991, Mauri a Michaels 1998). Navzdory těmto kritikám Porter ve svých vědeckých

pracích objasňuje, že struktura odvětví je překvapivě setrvalá, jak již bylo uvedeno, a to přestože ve vědecké obci převládá dojem, že „byznys“ se mění velmi rychle. Odhaluje, že struktura odvětví, jakmile jednou odvětví projde fází vznikání, bývá z dlouhodobého hlediska poměrně stabilní a že změna struktury, tedy i ziskovosti, vyžaduje poměrně dlouhou dobu (Magretta 2012).

Konkurenční výhody dosahuje podnikatelský subjekt tehdy, pokud ve srovnání se soupeři dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, nebo dělá obojí (Porter 1985). Zuzák (2011) konstatuje, že získání a udržení konkurenční výhody se v současné době stává stěžejní otázkou podnikatelských subjektů. Konkurenční výhodu definuje jako projev úspěšnosti podnikatelského subjektu, přičemž každý takový úspěch plodí úspěch další. Tato úspěšnost je veřejnosti a zákazníkům známa, vytváří pověst a dobrá pověst ovlivňuje veřejné mínění a jednání zákazníků. Úspěšnost podnikatelského subjektu současně vede k hodnocení manažerů, k jejich hodnotě, a tím i k jejich ceně. Dále uvádí, že se podnikatelským subjektům nabízí celá řada možností, jak dosáhnout konkurenční výhody, např. inovacemi, vnitřními podnikovými zdroji, znalostmi, poznáním struktury odvětví aj. Souček (2015) se při vymezení konkurenční výhody shoduje s Porterem (1985), oba autoři se domnívají, že základ dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody spočívá v jedinečnosti neboli v tzv. unikátnosti podnikatelských subjektů. Jak již bylo uvedeno, celá tato myšlenka se týká pouze hodnoty (zákazníkovo vnímání toho, co je mu nabízeno). Jedná se o jedinečnost hodnoty, kterou podnikatelský subjekt vytváří, a o způsob, jakým ji vytváří.

Zmiňujeme-li se v této kapitole o vytváření hodnoty, jedinečnosti, unikátnosti, jež způsobuje dosažení konkurenční výhody podnikatelských subjektů, je nemožné opomenout další Porterovo dílo, a to analýzu hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec umožňuje rozložit podnikatelský subjekt na strategicky závažné činnosti, jejichž výsledkem jsou vyšší ceny nebo nižší náklady. Poukazuje na celkovou hodnotu, sestává se z činností hodnototvorných, sekundárních a z marže (viz obrázek 8). Hodnototvorné činnosti jsou považovány za základní stavební kameny, jimiž podnikatelský subjekt vytváří produkt mající pro zákazníka určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností (Porter 1993).

Obrázek 8: Hodnotový řetězec



Zdroj: Porter (1985, str. 37).

Obdobně ke konceptu hodnotového řetězce přistupuje celá řada autorů jako např. Hill a Jones (2009), Robbins a Coulter (2004), Mallya (2007), Blažková (2007), Zuzák (2011), Weele (2009) aj. Uvedení autoři zdůrazňují hlavní zaměření a cíl hodnotového řetězce, čímž je nabídnout zákazníkům jedinečnou hodnotu. Poněkud netradiční pohled na hodnotový řetězec a klasifikaci jeho činností přináší autoři De Vries a Van Rensburg (2008), kteří člení aktivity na strategické, taktické, provozní a podpůrné.

McGuffog a Wadsley (1999) uvádí, že ziskovost podnikatelských subjektů nezávisí pouze na struktuře odvětví, ale i na hodnotě, kterou podnikatelský subjekt vytváří oproti svým konkurentům. Porozumění tomu, má-li podnikatelský subjekt potenciál pro vytváření přidané hodnoty, a zda ji může v budoucnu využívat, je nezbytným krokem v diagnostice jeho potenciálu (Hitt, Miller, Colella 2009). Problematikou hodnotového řetězce se zabývá i Feller a kol. (2006), který popisuje, že realizací primárních a sekundárních aktivit vytváří podnikatelský subjekt hodnotu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, a pokud tato hodnota převyšší vzniklé náklady všech realizovaných aktivit, stává se podnikatelský subjekt ziskovým.

McPhee a Wheeler (2006) se zabývali vývojem hodnot a konstatují, že v souvislosti s ekonomickou globalizací a pojmy, jakými jsou např. „offshoring“, „outsourcing“, „marketing značky“ a „znalostní ekonomika“, se žebříček hodnot během posledních 20 let dramaticky změnil. Za nové zdroje pro tvorbu přidané hodnoty považují jméno a pověst podnikatelského subjektu, jeho dovednosti a schopnosti (goodwill). Magretta (2012) zaujímá odlišný názor, nesouhlasí s manažery, kteří hovoří o tom, jak schopnosti a dovednosti vytvářejí hodnotu, podle ní jsou to právě činnosti, které zcela rozhodují o tom, zda podnikatelský subjekt vykazuje konkurenční výhodu, či nikoliv.

V souvislosti s ekonomickou globalizací se v podnikové praxi po roce 2000 začíná objevovat nový pojem – globální hodnotový řetězec. To znamená, že aktivity hodnotového řetězce přesahující místo své realizace za hranice národních států mohou probíhat v jiných zemích. Řetězce se liší zvláště pro každý výrobek, mohou být velmi jednoduché, regionální, ale i velmi komplikované, globální, kdy součástí finálního výrobku vznikají po celém světě a mají své vlastní řetězce (Machala 2015). Díky existenci globálních hodnotových řetězců mohou podnikatelské subjekty i ekonomiky pracovat s meziprodukty a službami od jiných dodavatelů a soustředit se na tu část procesu, pro niž mají nejlepší předpoklady. Využívání externích zdrojů (outsourcing) a přesouvání výroby do zahraničí (offshoring) podnikatelským subjektům umožňuje získat levnější, specializovanější a kvalitnější materiály, a tím i vyšší konkurenceschopnost. Tento proces však nepřináší jen řadu výhod, ale i řadu změn a problémů, které je nutné strategicky uchopit (OECD 2013).

Malek a kol. (2015) uvádí, že úspěch podnikatelských subjektů se skrývá v rovnováze mezi schopnostmi a zdroji, které lze využít k získání konkurenční výhody. Zavedením strategie vytváření hodnot se udržitelná konkurenční výhoda stala důležitým kritickým faktorem v podnikových operacích.

### **2.3 Podnikové prostředí a jeho dílčí složky**

Podnikové prostředí zahrnuje všechny faktory, které mají vliv na podnikání. Některé z těchto faktorů působí na podnikání přímo, ostatní mají nepřímé účinky. Na základě rozsahu intimity s podnikatelskými subjekty mohou být faktory podnikového prostředí rozděleny do různých kategorií, resp. složek, na vnitřní a vnější (Wang 2007).



V kategorizaci podnikového prostředí lze u různých autorů spatřovat nepatrné rozdíly. Csikosova a Čulková (2012) stejně jako většina autorů jak zahraničních (Frynas a Mellahi 2011, Gomes 2011, Nigel, Campell 2002, Ginter, Duncan a Swayne 2013, Glodowska a kol. 2016), tak i tuzemských (Mallya 2007, Jakubíková 2008, Dedouchová 2001, Kislíngerová a Nový 2005, Veber a kol. 2004) rozlišují vnitřní a vnější podnikové prostředí. Vnější prostředí dále klasifikují na specifické neboli odvětvové prostředí a všeobecné makroprostředí. Šulák a Vacík (2005) jako jedni z mála autorů hovoří i o tzv. mezoprostředí, resp. nejbližším podnikovém okolí.

Vnitřní prostředí má přímý dopad na podnikání, je tvořeno vnitřními podnikovými zdroji (fyzickými, lidskými, finančními a zdroji nehmotné povahy), tj. zdroji, nad kterými má podnikatelský subjekt kontrolu. Mezoprostředí zahrnuje zákazníky, dodavatele, konkurenty, distributory apod., jedná se o nejbližší podnikové prostředí (Saragih a kol. 2017). Všeobecné makroprostředí je tvořeno externími faktory z oblastí ekonomické, technologické, právní, sociálně kulturní, environmentální, etické, mezinárodní apod. Odkazuje na prostředí, které má nepřímý vliv na podnikání. Tyto faktory jsou pro podnikání z pohledu podnikatelských subjektů nekontrolovatelné (Csikosova a Čulková 2012).

Analýzou podnikového prostředí se zabývá strategická situační analýza, která je nedílnou součástí strategického plánování a stává se podkladem pro formulaci podnikové strategie. Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) je strategická situační analýza jedním z předpokladů úspěšných strategických rozhodnutí manažerů. Jakubíková (2008) ji charakterizuje jako komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost podnikatelských subjektů ve vzájemných souvislostech, jejichž výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů a možných strategií v závislosti na tom, do jaké míry je podnikové prostředí stabilní, nebo dynamické, jednoduché, nebo složité, a považuje ji za předpoklad kvality celého procesu strategického řízení podnikatelských subjektů. Obdobný názor na strategickou situační analýzu je sdílen i dalšími autory (Dedouchová 2001, Mallya 2007, Frynas a Mellahi 2011, Kislíngerová a Nový 2005, Gomes 2011, Nigel a Campbell 2002, Ginter, Duncan a Swayn 2013).

Výrazný mezník v nazírání na metody strategické situační analýzy přinesly Porterovy práce (2012, 2015), které uvádějí, že strategie podnikatelských subjektů není závislá na schopnosti předvídat změny, nýbrž že důležitá je zejména široká představa o tom, které skupiny zákazníků a jaké potřeby budou v následujících třech až pěti letech silné a dominující. Porter však připouští, že dobrá analýza má zásadní význam. Podle jeho názoru ale není rozumné vytvářet podnikovou strategii předem, neboť cesta podnikatelských subjektů k nalezení „dobré“ strategie může trvat i několik let (Magretta 2012). O rozdílech mezi analytickým přístupem a vytvářením strategie hovoří i Abraham (2012) a Duggan (2007). Přes tyto názorové pohledy je v řadě odborných publikací přiznáván strategické situační analýze poměrně silný význam a je nedílnou součástí strategického plánovacího cyklu jako jednoho z kroků předcházejících formulaci podnikové strategie.

### **2.3.1 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř podnikatelských subjektů, které ovlivňují kvalitu jejich činnosti (Capon 2009, Worthington a Britton 2010, Jain, Trehan, Trehan 2014, Zamazalová 2010). Vnitřní zdroje jsou založené na vlastnictví nebo na znalostech. Zdroje založené na vlastnictví zahrnují zdroje fyzické

(zařízení, budovy), finanční, lidské a zdroje nehmotné povahy (duševní vlastnictví), v případě zdrojů založených na znalostech se jedná o odborné znalosti (Clegg a kol. 2011, Zuzák 2011). Výzkumná studie Halla (1992) v 90. letech 20. století ukázala, že nejdůležitějšími faktory majícími vliv na úspěšnost podnikatelských subjektů jsou pověst podnikatelského subjektu, resp. jeho značka a know-how zaměstnanců. Později se na přední příčky hierarchie podnikových zdrojů dostává zejména kvalita lidských zdrojů, která je zodpovědná za úspěch nebo neúspěch podnikatelských subjektů (Jain, Trehan, Trehan 2014, Váchal a kol. 2013, Dvořáček a Slunčík 2012, Brinkman a kol. 2010).

Optimální struktura vnitřních zdrojů se stává podle názoru řady tuzemských i zahraničních autorů výchozí základnou pro tvorbu konkurenční výhody umožňující podnikatelským subjektům dosažení vyšší výkonnosti (Jakubíková 2008, Zuzák 2011, Zamazalová 2010, Frambach a Nijssen 2001, Hill a Jones 2009). Za otce základní teorie o podnikových zdrojích (zdrojově orientovaný přístup, výše popsán v kapitole 2.1.3) je považován Barney (1991), Barney a kol. (2011). Podle Barneyho (1991) by interní zdroje, mají-li sloužit jako zdroj konkurenční výhody, měly vykazovat určité vlastnosti, resp. být hodnototvorné (valuable), obtížně dostupné (rareness), nenapodobitelné (imperfectly imitable) a nenahraditelné (non-substitutable). Na základě těchto vlastností byl pro hodnocení vnitřních zdrojů zkonstruován rámec VRIN, později aktualizován na VRIO, přičemž písmeno O značí organizaci, čímž je vyjádřena schopnost organizace využívat své zdroje. Za nástupce Barneyho je považován Teece a kol. (1997), jehož výzkumné studie byly zaměřeny na tzv. dynamické schopnosti (procesy podnikatelského subjektu), které jsou schopny změnit konfiguraci podnikových zdrojů tak, aby umožňovaly reagovat na změny na trhu. Teece a kol. (1997) na základě svých výzkumů dospěli k názoru, že pro podnikatelské subjekty nejsou nejdůležitější zdroje ani znalosti, ale nehmotná aktiva (jako technologické know-how, duševní vlastnictví, vztahy se zákazníky, pověst, organizační kultura a hodnoty).

Poměrně rozsáhlé výzkumy ve strategickém řízení zdůrazňují roli podnikových zdrojů jako hlavní hnací síly konkurenční výhody podnikatelských subjektů. Vědci argumentují, že jedinečná pozice, kterou podnikatelské subjekty vyvíjejí ve vztahu k jejich konkurentům, je založena na komplexních podnikových zdrojích. Mezi těmito zdroji mají největší potenciál sloužit jako zdroj udržitelné konkurenční výhody znalosti, které posilují postavení podnikatelských subjektů vůči jejich konkurentům. Znalosti vyvolávají kauzální nejednoznačnost mezi činnostmi a výsledky, které ovlivňují konkurenční strategie podnikatelských subjektů, jejichž cílem je změna pozice v oblasti podnikání, obrana stávajícího podílu na trhu nebo hledání nových trhů. Vyšší výkonnost podnikatelských subjektů nad jejich konkurenty vyplývá z jejich schopnosti vytvářet, přenášet a kombinovat znalosti způsobem, který nemůže být napodobován jinými organizacemi (Caiazza, Richardson a Audretsch 2015).

K autorům podporujícím výsledky výše zmíněných výzkumů patří Liebeskind (1996), který za strategicky nejvýznamnější vnitřní zdroje rovněž považuje znalosti manažerů a zaměstnanců. Jako další autory ztotožňující se s tímto názorem lze uvést Granta (1996), Sveibyho (1997), Beazleyho, Boenische, Hardena (2002), Koguta a Zandera (1992). Wessels a kol. (2017) konstatuje, že znalosti vytvořené v podnikatelském subjektu slouží jako zdroj podnikatelských příležitostí, resp. rozšiřují rozsah možných příležitostí k podnikání. Rovněž uvádí, že vnitřní prostředí je poměrně silně závislé na kompetencích manažerů, které jsou důležitou součástí k dosažení daných cílů podnikatelských subjektů. Za základní kompetence považuje především dosavadní

zkušenosti a komunikační dovednosti manažerů, zohlednění názorů zaměstnanců a zaměření se na potřeby jejich kariérního rozvoje.

Účelem interní analýzy je navrhnout realistický profil podnikatelského subjektu. To často zahrnuje kompromis, hodnotový úsudkový systém, vzdělaný a kvalifikovaný odhad, stejně jako objektivní a standardizovanou analýzu (Zamazalová 2010, Hiriappa 2008, Evans, Campbell, Stonehouse 2011).

### 2.3.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí zahrnuje konkrétní podnikatelské subjekty nebo skupiny, které mezi sebou spolupracují nebo soutěží a vzájemně se ovlivňují. Mallya (2007) charakterizuje mezoprostředí jako oborové podnikové okolí, které je vymezeno působením pěti sil (silou dodavatelů, odběratelů, konkurence, nových potenciálních konkurentů a hrozeb substitutů). V souvislosti s internacionalizací podnikání může tento typ prostředí poskytovat užitečné informace o skutečné činnosti podnikatelských subjektů, zejména pokud jde o subjekty, které udržují formou nepřímého vývozu pasivní vztahy se zahraničím. Mezoprostředí je velmi důležité i v případě zájmu o kapitálovou spolupráci – fúze a akvizice na zahraničních trzích (Glodowska a kol. 2016). Z mezoprostředí přicházejí příležitosti i hrozby. Skládá se z faktorů trhu, ve kterém je podnikatelský subjekt aktivní (De Castro a kol. 2014).

Porozumění odvětvovému (nejbližšímu) podnikovému prostředí má zásadní význam, neboť značným způsobem ovlivňuje strategická rozhodnutí podnikatelských subjektů. Clegg a kol. (2011) popisují čtyři základní tržní struktury, ve kterých mohou podnikatelské subjekty soutěžit (homogenní trh, monopol, oligopol a trh v podmínkách hyperkonkurence). Uvádí, že v případě homogenního trhu je pro „hráče“ zde působící velmi snadné napodobit chování ostatních podnikatelských subjektů, neboť informace o trhu, jeho zákaznících, produktech a výrobních nákladech jsou dostupné všem, často zde také dochází k cenovým válkám. V rámci monopolu, stejně jako v případě homogenního trhu, spatřují autoři Clegg a kol. (2011) malou potřebu strategie, neboť neexistují přímí konkurenti, kterých by se monopol mohl obávat. Oligopoly se vyznačují omezeným počtem hráčů, kteří jednají relativně předvídatelnými a koordinovanými způsoby. Protože se v oligopolu nachází málo hráčů, každý z nich je v obecné míře informován o činnostech ostatních. Strategické plánování v oligopolu proto zahrnuje zohlednění pravděpodobných pohybů ostatních účastníků trhu. V současném hyperkonkurenčním prostředí lze strategické tahy konkurentů jen obtížně předvídat, pro podnikatelské subjekty je zde velmi obtížné dlouhodobě udržet konkurenční výhodu. D'Aveni (1994) v této souvislosti zdůrazňuje, že podnikatelské subjekty se budou spíše zaměřovat na řadu krátkodobých konkurenčních výhod. Ačkoliv oligopoly a hyperkonkurence jsou kategorickým zjednodušením mnohem složitější reality, tyto pojmy pomáhají podnikatelským subjektům rozlišovat různá prostředí vyžadující různé strategie. Reálné trhy jsou mnohem složitější a obvykle se skládají ze směsi dílčích tržních charakteristik (Clegg a kol. 2011).

Nejrozšířenějším nástrojem pro hodnocení mezoprostředí je Porterův model pěti sil (popsán byl podrobněji v kapitole zabývající se konkurenční rivalitou). Za další poměrně široce rozšířenou analýzu lze považovat mapu konkurenčních, resp. strategických skupin. V rámci této metody jsou analyzováni konkurenti v odvětví, kteří jsou podle určitých charakteristik (např. rozsahu produktového portfolia, kvality produktů, cenové strategie, používání distribučních kanálů, významu značky a

marketingu aj.) kategorizování do skupin a jejich pozice jsou následně zanášeny do mapy strategických konkurenčních skupin (Clegg a kol. 2011). Studie některých autorů (Porac a Thomas 1994, Ketchen a kol. 1997, Nath a Gruca 1997) prokázaly, že strategické skupiny sehrávají významnou roli při charakteristice konkurenčních struktur trhu. Přemýšlení o strategických skupinách může změnit způsob, jakým manažeři vnímají své podnikání v realitě vůči ostatním konkurentům (McNamara, Dephose a Luce 2003). McGee a Thomas (1986) popisují strategické skupiny z pohledu tzv. mobility barriers, které jsou podobné bariérám/překážkám vstupu do odvětví v rámci Porterova modelu pěti sil, zde však působí jako překážky pro určitou strategickou skupinu, nejedná se tedy o překážky za odvětví jako celek. Mobility barriers zahrnují dovednosti a schopnosti manažerů, organizační strukturu a kontrolní mechanismy podnikatelských subjektů, rozsah diverzifikace a vertikální integrace, jejich vlastnictví a spojení se silnými skupinami, jako jsou např. odbory nebo skupiny zákazníků.

Vnímavé porozumění struktuře odvětví, analýza postavení podnikatelského subjektu ve vztahu k jeho konkurenčním rivalům, identifikace možných dopadů strategických skupin, jakož i síla dodavatelů a zákazníků, toto vše může výraznou měrou přispět ke generování podnikové strategie, resp. k získání konkurenční výhody (Clegg a kol. 2011).

### **2.3.3 Makroprostředí**

Vnější prostředí neboli makroprostředí lze označit jako mnohostranné, vícefaktorové a komplexní. Zahrnuje vliv a dopad externích faktorů na podnikatelské subjekty (Gregory 2001, Murray-Webster a Williams 2010). Každý faktor má však různou intenzitu svého působení a také odlišné načasování (Dvořáček a Slunčák 2012, Charvát 2006). Obdobný popis makroprostředí uvádí Jakubíková (2008), Dedouchová (2001), Gomes (2011), Nigel a Campbell (2002), Ginter, Duncan a Swayne (2013). Celosvětově rozšířeným nástrojem pro hodnocení makroprostředí je PEST analýza (Carruthers, 2009) nebo její verze PESTEL analýza (Frederiksen a kol. 2012) zahrnující faktory z oblasti politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní. PEST analýza je nástrojem usnadňujícím široký pohled na skutečné či potenciální faktory makroprostředí (Wetherly a Otter 2014).

Znalost makroprostředí je pro samotnou existenci podnikatelských subjektů velmi důležitá, a to nejen z pohledu intenzity a rozsahu změn v něm probíhajících, ale i z pohledu přímého dopadu na formulaci podnikové strategie. Makroprostředí popisuje Rao (2005) jako celek, který působí mimo podnikatelský subjekt a má přímý nebo nepřímý dopad na jeho činnost a rozhodnutí a který stojí mimo jeho kontrolu. Clegg a kol. (2011) a Rumelt (1991) rovněž hovoří o významu faktorů makroprostředí a stejně jako Rao (2005) uvádí, že tento druh prostředí nemohou podnikatelské subjekty ovlivnit, přesto však by jeho faktory měly být považovány za zdroje konkurenční výhody (příležitosti) nebo potenciální zdroje pro narušení konkurenční výhody (hrozby).

Na druhé straně vnější prostředí ovlivňuje vznik každého podnikatelského subjektu, proto by snahou každé vlády mělo být vytvoření co nejpříznivějšího podnikového prostředí (Casas a kol. 2011). Gavurová a kol. (2016) považuje stát, resp. vládu, za jednu z nejdůležitějších determinant podnikového prostředí, neboť stanovuje pravidla pro podnikání a podporuje nebo zpomaluje vývoj v této oblasti.

Změny ve vnějším prostředí a podněty z nich vycházející a působící na podnikatelské subjekty se od druhé poloviny minulého století zrychlují a neustále vyvíjí (Jain, Trehan, Trehan 2014, Váchal a kol. 2013, Dvořáček a Slunčík 2012, Daft a Marcic 2011, Brinkman a kol. 2010, Bronwynne 2005, Dagnino a kol. 2017). Ne vždy přinášejí změny ohrožení i příležitosti zároveň. Důležitá je proto prevence těchto změn spojená s důkladnou znalostí podnikového prostředí (Zamazalová 2010, Váchal a kol. 2013), pouze tak je možné předvídat i některé rychlé změny a využít je ve svůj prospěch, popřípadě nalézt účinnou obranu proti nim (Kozel a kol. 2006, Zuzák, 2011).

Každé makroprostředí je charakterizované celou řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel a dalších faktorů. Nezáleží na formě podnikání, všechny podnikatelské subjekty jsou ukotveny v komplexní síti vztahů s různými podnikatelskými subjekty a jednotlivci. Tyto vztahy a povědomí strategií o vývoji podnikového prostředí napomáhají utvářet podnikovou strategii, určovat postavení/pozici a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů (Clegg a kol. 2011).

#### **2.3.4 Využití analytických nástrojů k hodnocení prostředí podnikatelských subjektů**

Analytické nástroje jsou klíčem k zajištění konzistence podnikatelských subjektů, avšak existuje několik důvodů, kterých si musí být každý podnikatelský subjekt před jejich využitím vědom. Jedním z důvodů je, že analytický nástroj musí odpovědět na otázku, kterou podnikatelský subjekt požadoval, tzn. že musí být jasně definován očekávaný přínos použití určitého analytického nástroje. Využití analytických nástrojů bývá často založeno na spolupráci s externími podnikatelskými subjekty a bývá obvykle časově i finančně náročné (Wang 2007). Downey (2007) uvádí, že se všechny analytické nástroje opírají o historické, zpětné údaje, které extrapolují budoucí předpoklady, a upozorňuje, že při interpretaci jejich výsledků je důležité dbát určité opatrnosti, neboť výsledky mohou být ovlivněny předsudky nebo tlaky vycházejícími zevnitř podnikatelského subjektu. Konstatuje, že cílem analytického nástroje je posílit zaměření analýzy a zajistit její metodický, vyvážený přístup. Jednou z klíčových dovedností dobrého analytika je pochopení, jaké analytické nástroje nebo techniky jsou nejvhodnější k cílům analýzy. Frost (2003) popisuje, že nástroje a techniky řízení podporují strategické myšlení manažerů a snižují riziko spojené s rozhodováním. Knott (2006) se domnívá, že úloha a role strategických manažerských nástrojů a technik je průvodcem ke strategickému myšlení a výchozím bodem pro strukturování strategické řídicí činnosti. Stenfors a kol. (2004) popisují, že funkcí strategických nástrojů je podpora tvorby znalostí zvýšením účinnosti nebo tvořivosti a podpora interakce mezi jednotlivci a skupinami.

Celá řada výzkumných studií poukazuje na nutnost analyzovat podnikové prostředí, zejména pokud podnikatelské subjekty vznikají nebo v případě, kdy dochází k výměně jejich vrcholového vedení. Nové vedení musí získat znalosti o fungování a struktuře podnikatelského subjektu a prostředí, ve kterém daný subjekt působí. Lze předpokládat, že nové vedení bude otevřenější novým myšlenkám, změnám a experimentům než vedení původní (Virglerová a kol. 2017). Gaidelys a Dailydka (2014) poznamenávají, že vědci z USA jsou považováni za nejprogresivnější v oblasti využívání analytických metod pro hodnocení podnikového prostředí. Poměrně významné práce související s touto problematikou vydávají také v Rusku (Gaidelys a Dailydka 2014).

K nejčastěji využívaným nástrojům, resp. analýzám strategického řízení pro hodnocení podnikového prostředí, patří SWOT analýza, analýza spokojenosti zákazníků, analýza nákladů a výnosů, analýza podílu na trhu, Porterův model pěti sil, PEST analýza, benchmarking a metody analýzy portfolia. Tyto metody využívá více než 50 % podnikatelských subjektů (Gunn a Williams 2007). Za nejznámější a nejrozšířenější analýzu lze označit SWOT analýzu, která je velmi populárním nástrojem pro hodnocení podnikového prostředí nejen v České republice, ale i mezi organizacemi ve Velké Británii (Gunn a Williams 2007) nebo v australských podnicích (Frost 2003). Vysoká míra jejího využití zastihuje další celosvětově uznávané a široce diskutované analýzy, jako je tomu v případě Porterova modelu pěti sil, PEST analýzy či benchmarkingu. Abdulhussien a Hamza (2012) a Williams a Naumann (2011) popisují, že nástroje jako např. analýza hodnotového řetězce a benchmarking snižují náklady, zlepšují kvalitu výrobků a hodnocení výkonu podnikatelských subjektů.

Analytických nástrojů pro hodnocení jednotlivých komponent podnikového prostředí je mnoho. Zůstává však otázkou, které z nich jsou vhodné k využití za účelem formulace podnikové strategie? Podle Portera je to jednoznačně model pěti sil, mapa strategických skupin v odvětví a analýza hodnotového řetězce.

### **2.3.5 Vliv internacionalizačních a globalizačních procesů na podnikové prostředí**

Změny, které se v současnosti odehrávají v podnikovém prostředí, mají zásadní vliv na funkci a chování podnikatelských subjektů. Jedním z významných faktorů, který tyto změny vyvolává, je proces globalizace se všemi doprovodnými procesy, jako je turbulence a diskontinuita vnějšího podnikového prostředí. Jha a Cox (2015) poukazují mimo ekonomických a finančních aspektů globalizace i na společenskou odpovědnost tohoto procesu. Ve vědecké komunitě existují různé názorové proudy na ekonomický, kulturní a politický proces sjednocování světa. První je zaměřen na vymezení a analýzu globalizačního procesu, zdůrazňován je jeho celosvětový rozměr, specifikovány hlavní přednosti, ale i rizika včetně důvodů jeho vzniku (Friedman 1999, Bauman 1999, Ehl, 2001, Floyd 2001, Harris 2002, Hendersenová 2001, Madison 2006). Další skupina autorů upozorňuje na vliv globalizace, která zvyšuje vzájemnou závislost trhů a národních ekonomik, význam transferu technologií pro rozvoj průmyslu a obchodu včetně maloobchodu a na narůstající význam informačních technologií a inovačních procesů (Harris 2002, Shapiro 2003, Stryker a kol. 2003, Bhagwati 2005, Harford 2005). Floyd (2001) a Harris (2002) se ve svých výzkumech zaměřují na problematiku osobní a společenské spotřeby, na vzájemnou závislost trhů a národních ekonomik a na problematiku vzniku národních a nadnárodních podnikatelských subjektů a korporací a jejich vliv na vývoj světové ekonomiky. Mudambi a Puck (2016) v této souvislosti uvádí, že ne všechny lidské aktivity lze internacionalizovat. Aldaz, Alvarez, Calvo (2015) konstatují, že podnikatelské subjekty, které chtějí být konkurenceschopné, předpokládají vyšší angažovanost jejich stakeholderů. Vedle těchto základních názorových směrů lze uvést i autory, kteří dále specifikují a profilují proces globalizace a obohacují ho o nové aspekty a parametry. Mezi ně náleží Bertucci a Alberti (2003), kteří globalizaci vymezují jako proces zvyšující vzájemnou závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaný vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami, transferem technologií a know-how.

Globalizující světové, evropské i regionální trhy lze považovat za výzvu pro podnikatelskou sféru změnit své dosavadní stereotypy podnikového chování mimo jiné i v oblasti strategického řízení a rozhodování. Hammer (2001) konstatuje, že dnešní

řízení a plánování vyžaduje rychlé rozpoznání změn a pružnou reakci na ně. O nejvýznamnějších trendech ovlivňujících prostředí podnikatelských subjektů a tím i zpracování a implementaci podnikové strategie pojednávají Drucker (1992, 1994, 1999) a Kotler (2000). Odlišný pohled v nazírání na zpracování a implementaci rozvojové koncepce podnikatelských subjektů nalezneme v pracích Michaela Portera (1994, 2012, 2015). Za zásadní lze v posledních letech považovat jeho výzvu podnikatelské sféře, resp. vrcholovým manažerům, aby se při svém strategickém řízení a rozhodování daleko více věnovali problematice nastavení hodnotového řetězce a podnikového potenciálu, tedy rozvojové strategii vystavěné na principu jedinečnosti a originality. To vyžaduje zohlednit a v praxi uplatnit všechny faktory konkurenčního ringu. Strategické řízení a tvorba podnikové strategie je důležitou složkou řízení podnikatelského subjektu v dynamickém a konkurenčním prostředí.

Proces globalizace se podle Masteikieneho a Venckuvieneho (2015) začíná postupně zpomalovat a získává nové formy. Uvedení autoři se zabývali výzkumem dopadů ekonomické globalizace na podnikové prostředí v pobaltských zemích. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že síla a rozsah dopadů globalizace se postupně snižují. Současné globalizační tendence zohledňují trendy na celosvětových trzích, současně se proces globalizace postupně stává její funkční regionalizací. Je však potřebné zdůraznit, že tento nový regionalizační fenomén je velmi odlišný ve formě, v rozsahu a v původu než v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století. Podnikatelské subjekty budou muset v budoucnu čelit novým, větším výzvám a snažit se udržet konkurenceschopnost v nestálém podnikovém prostředí (Masteikiene a Venckuviene 2015).

#### **2.4 Nové tendence ve strategickém řízení a rozhodování při zohlednění velikostní kategorizace podnikatelských subjektů**

Strategické řízení sehrává velmi důležitou roli u všech podnikatelských subjektů (zejména v současném turbulentním prostředí), nicméně bývá často podhodnoceno. Jak uvádí Skokan a kol. (2013), stává se to zejména mezi manažery u velikostní kategorie malých a středních podniků (MSP) včetně mikropodniků. Přičemž MSP jsou ve vyspělých ekonomikách nositeli stability a rozvoje národních ekonomik. V případě velkých podnikatelských subjektů má odpovědnost za strategické řízení celé oddělení analytiků a kompetentních manažerů, v malých podnicích většinou převládá odpovědnost pouze vlastníka podnikatelského subjektu. Primární význam funkce managementu spočívá podle Zicha (2010) ve vedení, které má nespornou odpovědnost za formulaci a implementaci strategie, jež se stává předpokladem dosažení konkurenceschopnosti a výkonnosti podnikatelských subjektů.

Výstupy z vědeckých analýz tuzemských i zahraničních autorů na druhé straně prokazují u MSP jejich jedinečnost, resp. unikátnost, ale zároveň i vysokou míru flexibility (Aragón-Sánchez a Sanches-Marín 2005, Fiegenbaum a Karnani 1991, Krugman, Obstfeld, Melitz 2015, Heekyung 2015). Někteří autoři se zaměřují na výzkum podnikání jako činnosti, v jejímž rámci se využívá zvláštností strategického potenciálu MSP, zkoumáno je jejich postavení v závislosti na životním cyklu (Sanders 2007, Gibb 1987, Acs, Autio, Szerb 2014), z domácích autorů se touto problematikou zabývají Veber a Srpová (2012), Wagnerová a Marková (2003) a další. Řada autorů analyzuje chování podnikatelů a význam osobností manažerů se zřetelem na MSP jako např. Birch (1979). Další skupina autorů se zaměřila na výzkum modelů podnikatelského úspěchu v podmínkách malého podnikání. Autoři Bridge, O'Neill,

Cromie (1998), Mugler (2001), Carson (2005) a Gibbs (1988) popisují konkurenční výhody MSP spočívající v přístupu k zákazníkům a jejich flexibilitě. Mugler (2001) ve výčtu těchto znaků uvádí ještě další podstatné atributy včetně aspektů zaměřených na externí podnikatelské zázemí. Toto může vést k tomu, že subjekt je závislý na externí podpoře kvůli omezenosti zdrojů, zaměstnanců či dovedností (Carson 2005, Gibbs 1988). V charakteristice úspěšného podnikání lze vycházet z koncepce Petersona a Rondstadta (1986), kteří definují podnikatelský úspěch a předpoklad rozvoje podnikatelských subjektů pomocí dvou faktorů – podnikatelského know-how a know-who. Na význam exogenních faktorů a motivace podnikatelů k podnikatelské činnosti někteří autoři nebrali zřetel (Carree, Van Stel, Thurik, Wennekers 2007), tento názor však nebyl převažující a postupně došlo k jeho útlumu. Nástupem 21. století se u MSP dostávají do popředí otázky jejich efektivnosti, stability, růstu a vztahu k podnikovému prostředí. K českým autorům, kteří se touto problematikou zabývají, patří zejména Havlíček a Kašík (2005), Šebestová (2007), Vojík (2009), Hamplová a Provazníková (2015) a Hribík (2010), ze zahraničních autorů lze uvést Learneda a kol. (1965), Helfata a kol. (2007), Milese, Snowa a Meyera (2008).

Mnoho výzkumníků v oblasti strategického řízení potvrzuje, že ze strany vedení podnikatelských subjektů je této oblasti věnována stále malá pozornost. Manažeři si často neuvědomují významnost strategického přístupu k podnikání. Často jsou přetíženi operativními úkoly, které musí dennodenně řešit, a nemají znalosti o vhodných analytických nástrojích, jež lze využít pro formulaci podnikové strategie (Mallya 2007). V podmínkách ČR lze podle Šebestové a Nowákové (2013) klasifikovat podnikatelské subjekty všech velikostí z hlediska rozvoje podnikové strategie na tři kategorie, a to na podnikatelské subjekty, které vypracovávají podrobné strategické dokumenty, dále na podnikatelské subjekty, které mají strategické dokumenty sepsány stručně bez bližších podrobností, a subjekty, které nemají zpracovány žádný strategický dokument.

Podle Nouriho a Soltaniho (2017) se management v posledních letech potýká s řadou problémů zejména v důsledku dynamických změn v podnikovém prostředí, změn v technologiích (výrobní technologie, informační technologie, internet a elektronický obchod), zvýšené konkurence (přechod od superkonkurence k hyperkonkurenci) apod. Zvýšená složitost organizačních aktivit tak zdvojnásobuje důležitost strategických rozhodnutí manažerů. Autoři upozorňují na skutečnost, že současní manažeři potřebují více než kdy jindy vhodné fungující mechanismy a postupy pro svá strategická rozhodnutí, prostřednictvím kterých budou schopni překonávat složité problémy, přičemž díky vhodným rozhodnutím budou přinášet podnikatelským subjektům, ale i svým zaměstnancům prosperitu a pokrok. Podobně i Soľoducho-Pelc (2015) uvádí, že při zvažování budoucích směrů výzkumu v oblasti strategického řízení podnikatelských subjektů je důležité zaměřit pozornost na postupy spojené s úpravami dosavadního procesu strategického řízení.

Porter (1985) popisuje podnikatelské subjekty jako složité entity, domnívá se, že vytvoření „dobré“ strategie chce čas, než se podnikatelské subjekty stanou zběhlými v poskytování zvoleného druhu hodnoty. Pokud se jim to podaří, pokud podnikatelské subjekty vědí, koho chtějí obsluhovat, jaké potřeby zákazníků chtějí uspokojovat a jakým jedinečným způsobem je konfigurován jejich hodnotový řetězec, navíc při správné ceně, zabraňuje jim strategie v současném turbulentním prostředí slepě se vrhat za prchavými příležitostmi.



### 3 Cíl práce

Ve vědecké komunitě i v podnikatelské sféře stále silněji rezonuje problematika současného paradigmatu strategického řízení podnikatelských subjektů, jehož podstatou je sílící nesoulad mezi vnitřním a vnějším prostředím podnikatelských subjektů vyplývající ze zásadních a zrychlujících se změn v podnikovém okolí i z předpokládané trajektorie vývoje světové ekonomiky. Na tuto problematiku je orientována předložená habilitační práce, jejímž hlavním cílem je analytický rozbor a následná determinace jednotlivých komponent podnikového prostředí (vnitřního prostředí – vnitřních zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí) a samostatně i hodnotového řetězce z hlediska jejich vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů.

#### Hlavní cíl

Primárním cílem je v rámci celkového modelu podnikového prostředí specifikovat vliv dílčích složek podnikového prostředí na ziskovost podnikatelských subjektů z pohledu jejich sektorové diferenciaci a velikostní kategorizace.

#### Dílčí cíle

1. Analytický rozbor jednotlivých složek podnikového prostředí (vnitřního prostředí – vnitřních zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí) z hlediska jejich vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů z pohledu:
  - sektorové diferenciaci,
  - velikostní kategorizace.
2. Analytický rozbor hodnotového řetězce z hlediska jeho vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů.
3. Analytický rozbor názorové hladiny manažerů na jednotlivé složky podnikového prostředí včetně hodnotového řetězce.

## **4 Hypotézy**

### **Hlavní hypotéza**

Vnitřní zdroje se významnou měrou podílejí na ziskovosti podnikatelských subjektů.

### **Dílčí hypotézy**

1. Sektorová diferenciacce se projevuje z hlediska vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů významněji než velikostní kategorizace.
2. Hodnotový řetězec je dominantním prvkem významně zvyšujícím ziskovost podnikatelských subjektů u všech velikostních kategorií.
3. Na generování ziskovosti podnikatelských subjektů má vliv vyváženost a vzájemná integrita vnitřních zdrojů, mezoprostředí a hodnotového řetězce.

## 5 Materiál a metody

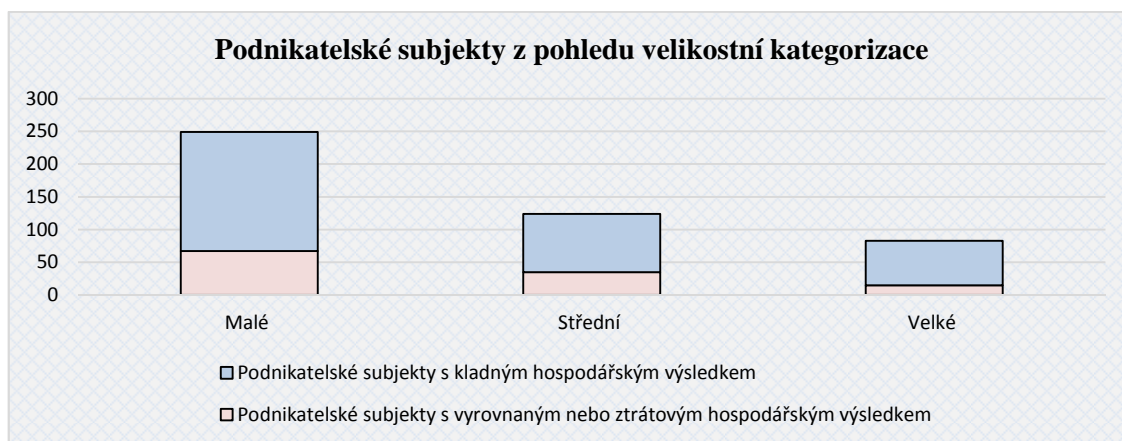
### Materiál

Výzkum zaměřený na problematiku strategického řízení českých podnikatelských subjektů byl zahájen v roce 2016. Byl realizován prostřednictvím rozsáhlého dotazníkového šetření doplněného o řízené rozhovory s předními vrcholovými manažery vybraných podnikatelských subjektů. Před vlastním zahájením terénního šetření byl dotazník konzultován se zástupci podnikatelské sféry i se zástupci vědecké komunity příslušného oboru. Z důvodu zajištění kvality výzkumného šetření byl sestaven a proškolen tazatelský tým, výzkumné šetření probíhalo jak na základě osobních kontaktů, tak i prostřednictvím elektronického dotazování.

Výzkum probíhal (a stále probíhá) v období ekonomického růstu, proto jsou v testovacím souboru podnikatelských subjektů nejvíce zastoupeny subjekty vykazující ziskový hospodářský výsledek. Autorka práce si je vědoma této skutečnosti a předpokládá kontinuitu výzkumu i v období ekonomické recese, kdy by přirozeně docházelo ke změně názorové hladiny dotazovaných vrcholových manažerů. Testovací soubor vybraných podnikatelských subjektů byl konzultován s Českým statistickým úřadem za účelem zajištění jeho reprezentativnosti. Pro komparaci výsledků získaných z českého podnikového prostředí je zahájen výzkum této problematiky i se zahraničními partnery ze Slovenska, Ruska a Číny. V současné době již počet dotazovaných čítá více jak 600 podnikatelských subjektů.

Výsledky jsou dokumentovány na testovacím souboru 456 podnikatelských subjektů z celé České republiky. Testovací soubor byl klasifikován jednak z pohledu velikostní kategorizace podnikatelských subjektů, tak i jejich sektorové diferenciaci a rozsahu působnosti. Malé podniky (do 50 zaměstnanců) jsou zastoupeny počtem 249 podnikatelských subjektů, střední (do 250 zaměstnanců) počtem 124 podnikatelských subjektů a velké (nad 250 zaměstnanců) počtem 83 podnikatelských subjektů. Převažující zastoupení malých a středních podniků (MSP) v testovacím souboru (viz graf 1) odpovídá charakteru struktury ekonomických subjektů v České republice, která je charakteristická velmi vysokým zastoupením MSP; jejich podíl na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů představuje 99,83 %, srovnatelný podíl vykazují i jiné státy Evropské unie, zejména ty ekonomicky vyspělé.

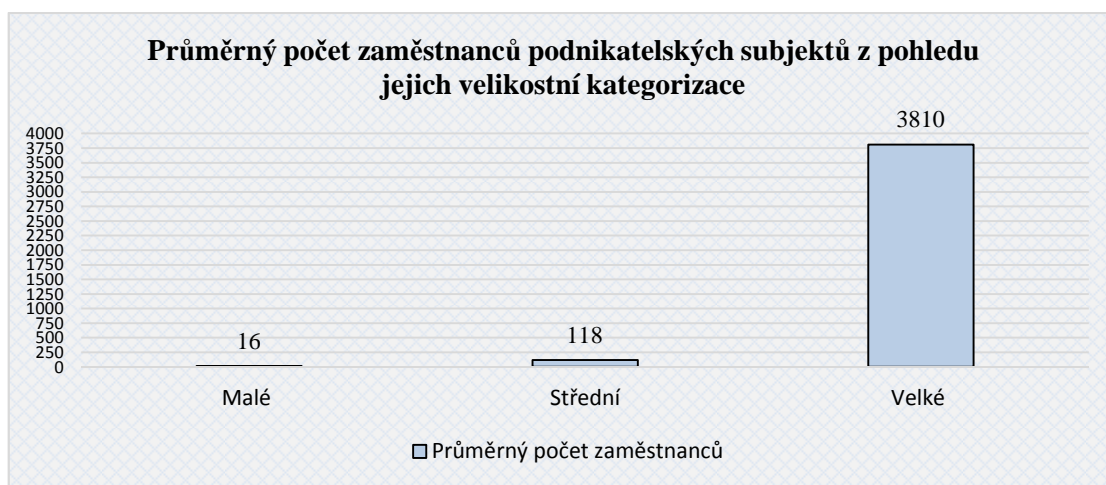
Graf 1: Velikostní kategorizace podnikatelských subjektů



Zdroj: vlastní.

Z grafu 1 je (jak již bylo výše zmíněno) patrná převaha MSP. MSP zaujímají v soustavě národního hospodářství ČR své nezastupitelné místo a to jak z pohledu stability, tak z pohledu rozvoje národní ekonomiky. O jejich významu svědčí mj. zpracovaná Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 až 2020, která představuje zásadní strategický dokument pro oblast podnikání MSP. Je proto přirozené, že problematika dalšího rozvoje MSP stojí v popředí zájmu výzkumných a vědeckých institucí. Graf 1 poukazuje na vysoké zastoupení podnikatelských subjektů s kladným hospodářským výsledkem a to u každé sledované velikostní kategorie, toto si však lze vysvětlit obdobím ekonomického růstu, ve kterém výzkumné šetření probíhalo. Pro komplexnější přehled je zde uveden graf 2, z něhož vyplývá průměrný počet zaměstnanců podle velikosti podnikatelských subjektů.

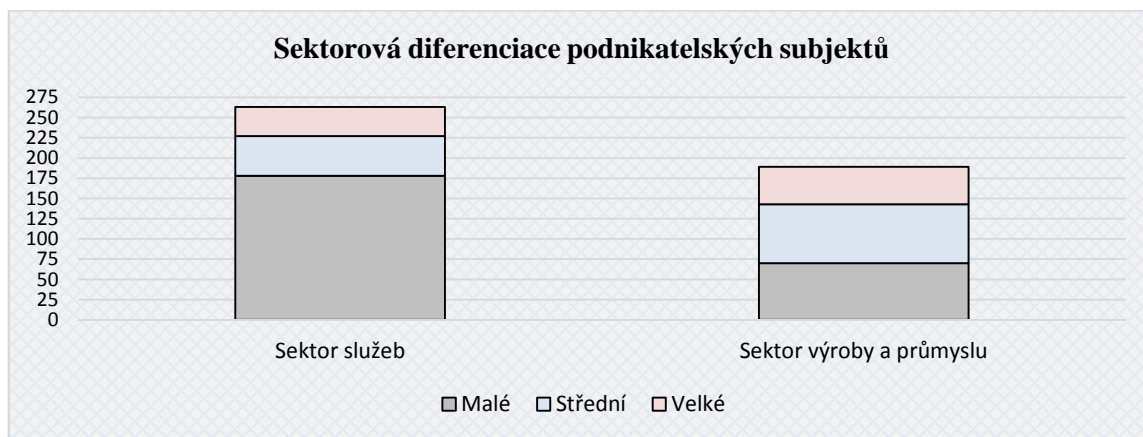
Graf 2: Průměrný počet zaměstnanců podle velikosti podnikatelských subjektů



Zdroj: vlastní.

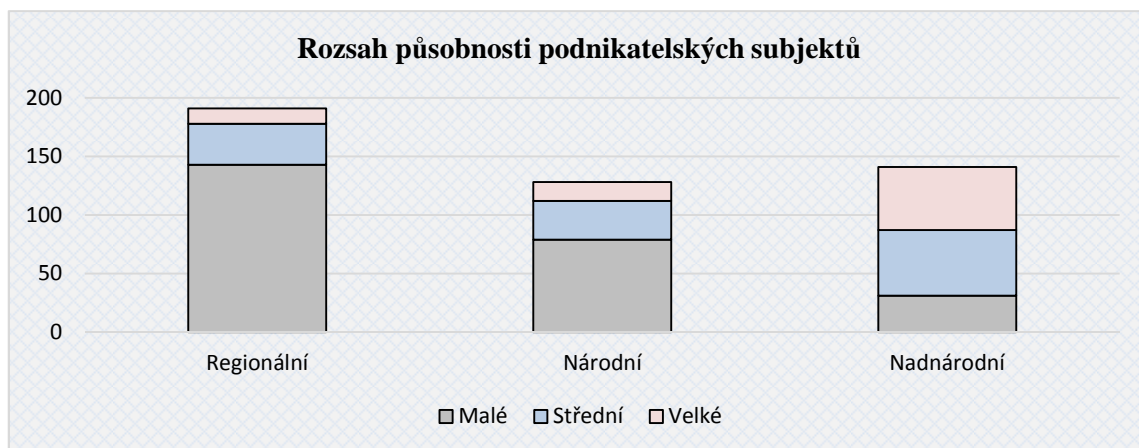
Z pohledu sektorové diferenciacce tvoří výrobní a průmyslové podniky 186 podnikatelských subjektů, 255 jich podniká v oblasti služeb a 15 v primárním sektoru. Z hlediska rozsahu působnosti testovací soubor zahrnuje 189 podnikatelských subjektů regionálního charakteru, 126 národních podnikatelských subjektů a 141 podnikatelských subjektů nadnárodního charakteru, viz graf 3 a 4.

Graf 3: Sektorová diferenciacce testovacího souboru



Zdroj: vlastní.

Graf 4: Rozsah působnosti podnikatelských subjektů



Zdroj: vlastní.

#### *Zdůvodnění relevantnosti testovacího souboru*

Jestliže manažeři nehodnotili podnikatelské subjekty objektivně, lze vyslovit následující úvahy:

- Lze předpokládat, že manažeři nadhodnocovali vývoj podnikatelských subjektů. Pokud by tomu tak bylo, pak se tento jev projeví v modelu pouze nárůstem absolutního členu, ovšem výsledky významnosti faktorů zůstávají platné.
- Jestliže by data manažerů byla vyplňována nepravdivě a náhodně, pak by v modelu nebyly prokázány významnosti jednotlivých faktorů.
- Výsledky by byly nerelevantní pouze v případě, že by manažeři, kteří nadhodnocují vývoj podnikatelských subjektů, zároveň systematicky nadhodnocovali jednotlivé významné faktory, ovšem nenadhodnocovali nevýznamné faktory celkového modelu. Toto by se mohlo stát pouze v případě, že manažeři předpokládají, jak by měly výsledky vypadat, což je vysoce nepravděpodobné.

Z těchto úvah lze vyjádřit přesvědčení, že není možné, aby manažeři zkreslili výsledky experimentu svou předpojatostí.

#### **Metody**

Pro testování bude využito metody dimenzionální redukce (DR), (Cook a Lee 1999), generalizovaného (zobecněného) lineárního modelu (McCullagh a Nelder 1989) a neuronových sítí (Vochozka a kol. 2017).

#### ***Dimenzionální redukce***

Problém obecných lineárních modelů studuje podmíněné rozdělení  $F(y/x)$ , kde  $y$  je vysvětlovaná proměnná a  $x$  odpovídá množině vysvětlujících proměnných neboli  $n \times p$  rozměrné matici. Dimenzionální redukce je metoda, která odhaduje dimenzi a centrální podprostor obecného lineárního modelu. To znamená, že chceme najít  $p \times d$  rozměrnou matici  $B$  minimální hodnosti  $d$  takové, že  $F(y/x) = F(y/B'x)$ .

Výpočet dimenzionální redukce je založen na inverzním rozdělení  $F(x/y)$ . Pro výpočet bude využito statistického softwaru „R“. V analýze bude využito výpočetní metody dimenzionální redukce označované jako řezová inverzní regrese (SIR). Tato metoda využívá informace z inverzní regresní křivky k vytvoření vážené analýzy hlavních komponent, pomocí níž jsou identifikovány efektivní směry dimenzionální redukce.

### *Generalized Linear Model (GLM)*

GLM umožňuje vyjádřit vztah mezi vysvětlovanou proměnnou a množinou vysvětlujících proměnných (regresorů) pomocí regresní funkce, která je lineární funkcí neznámých odhadovaných parametrů. V některých situacích ale předpoklad linearity není splněn, tj. že regresní funkce není lineární funkcí neznámých parametrů. V mnohých vybraných situacích se vystačí s regresní funkcí, která je sice nelineární funkcí vybraných parametrů, ale je funkcí lineární kombinace vysvětlujících proměnných, přičemž koeficienty této lineární kombinace jsou neznámé parametry. Tato funkce se nazývá obvykle „link“ funkce.

V práci bude prostřednictvím softwaru Statistica použito logitového modelu, kde vysvětlovaná proměnná může mít buď binomické rozdělení, pak se jedná o tzv. logistickou regresi, anebo multinomické rozdělení, pak se jedná o multinomický logitový model.

Link funkce použitá v rámci logitového modelu je:

$$X\beta = \ln\left(\frac{\mu}{1-\mu}\right).$$

Označení datových struktur a význam symbolů v GLM:

- *Matice  $\mathbf{X}$  nezávislých proměnných* (regresorů, covariates) je typu  $n \times p$ . Její  $j$ -tý sloupec označujeme  $\mathbf{x}_j$ .
- *Vektor parametrů* je  $\beta = [\beta_1, \dots, \beta_p]^T$ .
- *Pozorování závisle proměnné* (response) je sloupcový vektor náhodných veličin a je typu  $n \times 1$ , tedy  $\mathbf{y} = [y_1, y_2, \dots, y_n]^T$ .
- *Náhodná složka modelu* má vektor středních hodnot  $E(\mathbf{Y}) = \mu$  typu  $n \times 1$  a kovarianční matici  $\text{cov}(\mathbf{Y})$ .

*Lineární prediktor  $\eta$*  je systematická složka v lineárním modelu, tedy

$$\eta = \sum_{j=1}^p \mathbf{x}_j \beta_j$$

kde  $\mathbf{x}_j$  je  $j$ -tý sloupec matice  $\mathbf{X}$ , tj. vektor.  $n \times 1$ .

### *Transformace*

Aby bylo možné porovnat údaje udávané vrcholovými manažery a výsledky logitového modelu, jenž je optimální vůči maximalizaci zisku, budou transformovány odhady regresních parametrů modelu na škálu, kterou používali vrcholoví manažeři ve svých

odpovědí. Heuristicky je třeba dávat regresorům majícím nejmenší odhad v modelu nejmenší váhu k maximalizaci zisku a naopak. K transformaci budou využity přímo odhady parametrů, jelikož všechny regresory mají stejnou škálu hodnot, tudíž jsou velikosti odhadů vzájemně přímo porovnatelné.

U složek/komponent podnikového prostředí bude použita transformace:

$$\tilde{\beta}_j = 2 * (\beta_j - \min_{i=1,\dots,p} \beta_i) / (\max_{i=1,\dots,p} \beta_i - \min_{i=1,\dots,p} \beta_i) + 1, j = 1, \dots, p.$$

U hodnotového řetězce bude použita transformace:

$$\tilde{\beta}_j = (\beta_j - \min_{i=1,\dots,p} \beta_i) / (\max_{i=1,\dots,p} \beta_i - \min_{i=1,\dots,p} \beta_i), j = 1, \dots, p.$$

Hodnoty transformovaných odhadů mají stejnou škálu jako hodnoty udávané jednotlivými manažery. Porovnáním průměru hodnot uvedených manažery a transformovaného odhadu hodnotového řetězce bude získán přímo procentuálně vyjádřený rozdíl mezi realitou a optimálním modelem. Pro podnikové prostředí bude postupováno pouze s tím rozdílem, že rozdíl bude dělen 2, aby mohl být získán přímo procentuálně vyjádřený rozdíl mezi realitou a optimálním modelem.

### **Neuronové sítě**

Pro validaci získaných výsledků budou využity neuronové sítě. Pokud se budou výsledky shodovat, případně mezi výsledky použitých rozdílných metod budou jen minimální rozdíly, můžeme výsledky považovat za věrohodné.

Pro výpočet bude využito softwaru Statistica ve verzi 12 od společnosti DELL (v české lokalizaci). Konkrétně bude aplikován dataminingový nástroj Neuronové sítě. Jedná se o klasifikační úlohu, pro jejíž výpočet bude využit nástroj „automatizované neuronové sítě“ (dále jen ANS). Pro doladění výpočtu je možné využít nástroj „vlastní neuronové sítě“ (dále jen VNS) pro ruční nastavení. Závislou proměnnou bude zisk, nezávislé proměnné jsou reprezentovány dílčími veličinami HRZ – hodnotový řetězec, VZZ – vnitřní zdroje, MZZ – mezoprostředí, VNZ – vnější zdroje a velikost podnikatelského subjektu. Všechny podnikatelské subjekty budou rozděleny podle sektorů, v nichž působí, na podnikatelské subjekty produkující služby a subjekty výrobní. Bude tak provedeno 10 výpočtů. Metodika bude popsána pro jeden vzorový výpočet. Aplikována však bude adekvátně pro všech 10 výpočtů.

Data budou rozdělena do tří skupin:

1. trénovací: 70 %,
2. testovací: 15 %,
3. validační: 15 %.

Semínko pro náhodný výběr bude stanoveno na hodnotě 1000. Podvzorkování bude probíhat náhodně. Pro stanovení vhodné klasifikační neuronové struktury budou použity vícevrstvé perceptronové sítě (dále jen MLP) a neuronové sítě radiální základní funkce (dále jen RBF). V případě vícevrstevných perceptronových sítí bude stanoven minimální počet neuronů ve skryté vrstvě na 2 a maximální počet skrytých neuronů na 25. U RBF budou použity ve skryté vrstvě minimálně 4 neurony. Maximální počet nebude stanoven.

Jako aktivační funkce budou stanoveny jak ve skryté vrstvě, tak ve výstupní vrstvě neuronové struktury:

1. identita:  $f(x) = Id x$
2. logistická funkce:  $f(x) = \frac{L}{1+e^{-k(x-x_0)}}$
3. hyperbolický tangens:  $S(t) = \frac{1-e^{-t}}{1+e^{-t}}$
4. exponenciální funkce:  $f(x) = b^x + c$
5. sinus:  $f(x) = \sin x$

Bude generováno 10000 neuronových struktur, z nichž uchováno bude 5 s nejlepšími charakteristikami (co se výkonu a chyby týká). Chyba bude měřena sumou nejmenších čtverců i pomocí entropie. Pokud každá další trénovaná síť nebude vykazovat výrazné zlepšení, bude trénink ukončen. Ostatní nastavení budou defaultní. Nakonec bude provedena korekce pomocí nástroje VNS. Pokud bude docházet ke zlepšení výsledků, budou původní výsledky plynoucí z aplikace ANS nahrazeny právě výsledky korigovanými pomocí VNS.

Výsledkem bude/budou:

1. Přehled uchovaných (aktivních) neuronových sítí – jméno sítě, trénovací výkon, testovací výkon, validační výkon, trénovací chyba, testovací chyba, validační chyba, trénovací algoritmus, chybová funkce, aktivační funkce skryté vrstvy neuronů a aktivační funkce neuronů vnější vrstvy.
2. Výsledky, resp. zatřídění všech vstupních dat – konkrétně budou obsahovat vstupní proměnné, výstup, klasifikovaný výstup podle jednotlivých neuronových struktur, odhad spolehlivosti a přesnost.
3. Váhy sítí – váhy vazeb jednotlivých neuronů mezi vstupní a skrytou vrstvou neuronů a mezi skrytou vrstvou a vnější vrstvou neuronů.
4. Matice záměn – shrne přesnost, resp. nepřesnost provedené klasifikace.
5. Odhad spolehlivosti.
6. Analýza citlivosti – určí, jaký mají jednotlivé proměnné vliv na výslednou hodnotu.
7. Gains chart.

V případě, že bude výkon sítí vysoký u všech tří souborů (testovacího, trénovacího a validačního), tj. vyšší než 0,7, bude možné konstatovat, že se manažeři chovají ve svých rozhodnutích zcela racionálně. Pokud se výkon bude pohybovat na úrovni 0,5 – 0,7, lze ho uzavřít s tím, že se manažeři chovají převážně racionálně. Pokud však bude výkon sítí menší než 0,5, nejednají manažeři racionálně. Samozřejmě bude záležet i na ostatních výsledcích a interpretaci výsledků v kontextu expertního pohledu.



## 6 Výsledky

Problematika jednotlivých komponent podnikového prostředí (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí, makroprostředí a samostatně hodnotového řetězce) byla analyzována a hodnocena na těchto principech:

- Výsledky dimenzionální redukce z pohledu sektorové diferenciací testovacího souboru.
- Výsledky optimálního modelu z pohledu sektorové diferenciací testovacího souboru.
- Výsledky transformovaného modelu z pohledu sektorové diferenciací testovacího souboru.
- Výsledky s využitím neuronových sítí.

*Pzn.: Primární sektor nebyl z důvodu dostatečného zastoupení dat předmětem dalšího výzkumu.*

### 6.1 Vnitřní podnikové zdroje (VZZ)

#### 6.1.1 Dimenzionální redukce VZZ z pohledu sektorové diferenciací

*Dr(formula = HV ~ MAN + ZAM + OS + SP + TV + TECH + PORT + FZ + MZDY + MARK + ZNAC + UVAV + SPRO + VZDEL + INFOS + NORMY + PKUL + BP, data = MS, MVP, method = "sir")*

*Proměnné vnitřních zdrojů:*

*Úroveň managementu – MAN, úroveň zaměstnanců – ZAM, organizační struktura podniku – OS, strategie podniku – SP, technické vybavení – TV, výrobní technologie, postupy – TECH, portfolio výrobků/služeb – PORT, finanční zdroje podniku – FZ, úroveň mezd – MZDY, úroveň marketingu – MAR, značka a jméno podniku – ZNAC, úroveň výzkumu a vývoje – UVAV, sociální prostředí podniku – SPRO, vzdělávání pracovníků – VZDEL, informační a komunikační systémy – INFOS, vnitropodnikové předpisy, normy – NORMY, podniková kultura – PKUL, bezpečnost práce – BP.*

*MS – sektor služeb, MVP – sektor výroby a průmyslu.*

*HV – hospodářský výsledek.*

Tabulka 2: Dimenzionální redukce vnitřních podnikových zdrojů a jejich vliv na ziskovost podnikatelských subjektů z pohledu sektorové diferenciací

Vnitřní podnikové zdroje	Dir1	Dir1
	Sektor výroby a průmyslu	Služby
Úroveň managementu	-0.0878606	-0.06753
Úroveň zaměstnanců	<b>0.2935342</b>	<b>-0.21573</b>
Organizační struktura podniku	0.0254322	0.12194

<b>Strategie podniku</b>	<b>0.2997468</b>	<b>0.31305</b>
Technické vybavení	0.0569380	-0.11374
<b>Výrobní technologie, postupy</b>	-0.1627348	<b>0.29075</b>
<b>Portfolio výrobků/služeb</b>	0.1597841	<b>0.30066</b>
<b>Finanční zdroje podniku</b>	<b>0.6955649</b>	<b>0.60066</b>
Úroveň mezd	<b>-0.2250152</b>	0.12261
Úroveň marketingu	0.0003156	-0.17016
Značka a jméno podniku	-0.0320998	-0.04809
Úroveň výzkumu a vývoje	-0.0012451	-0.19395
<b>Sociální prostředí podniku</b>	0.2373516	-0.16851
<b>Vzdělávání pracovníků</b>	0.0094677	0.16542
<b>Informační a komunikační systémy</b>	0.1211276	0.03091
<b>Vnitropodnikové předpisy, normy</b>	<b>-0.3865621</b>	-0.07225
<b>Podniková kultura</b>	0.0629441	-0.08362
<b>Bezpečnost práce</b>	0.0200956	<b>-0.36678</b>

Zdroj: vlastní.

### *Sektor výroby a průmyslu*

S využitím dimenzionální redukce u sektoru výroby a průmyslu (viz tabulka 2) je patrné, že vrcholový management podnikatelských subjektů tohoto sektoru by měl věnovat zvýšenou pozornost zejména finančním zdrojům. Menší vliv na ziskovost podnikatelských subjektů byl prokázán u podnikové strategie a úrovně zaměstnanců. Negativní vliv byl zaznamenán u vnitropodnikových norem a předpisů a úrovně mezd. U ostatních testovaných vnitřních zdrojů nebyly prokázány statisticky významné hodnoty.

Konkurenceschopnost, ekonomická prosperita, udržitelnost a jedinečnost podnikatelských subjektů působících v sektoru výroby a průmyslu je odvislá od finanční síly v kontextu podnikové strategie. Sociální klima i informační systémy jsou nezbytnou pracovní základnou tohoto sektoru. Vnitřní zdroje, jejichž hodnota se pohybuje kolem 0, mohou být manažery vnímány jako nedílná součást funkce samotných podnikatelských subjektů.

### *Sektor služeb*

U sektoru služeb se stejně jako u sektoru výroby a průmyslu projevila pozitivní vliv finančních zdrojů. Dalšími faktory zasluhujícími pozornost vrcholového managementu jsou podniková strategie, portfolio služeb a jejich technologie. Při zobecňujícím pohledu na sektor služeb lze konstatovat, že indikované vnitřní zdroje ovlivňující ziskovost podnikatelských subjektů jsou rozhodujícími pro konkurenceschopnost tohoto sektoru a vytváří tak základnu pro inovaci hodnotového řetězce. Úroveň finančního zabezpečení a kvalitu portfolia služeb v kontextu vhodně generované podnikové strategie lze považovat za rozhodující a současně limitující u podnikatelských subjektů působících v tomto sektoru. Negativní vliv byl zjištěn u úrovně zaměstnanců a bezpečnosti práce, což souvisí s nedoceněním lidských zdrojů u podnikatelských subjektů působících v sektoru služeb.

Tabulka 3: Celková variabilita obecného lineárního modelu vnitřních podnikových zdrojů

Dir 1		
Sektor služeb	R <sup>2</sup> (OLS dr)	0.9851
Sektor výroby a průmyslu	R <sup>2</sup> (OLS dr)	0.9997

Zdroj: vlastní.

Tabulka 3 uvádí celkovou variabilitu obecného lineárního modelu z hlediska sektorové diferenciacie testovaných podnikatelských subjektů.

### 6.1.2 Optimální model VZZ a transformovaný optimální model (sektor výroby a průmyslu)

*glm(formula = ZISK ~ MAN + ZAM + OS + SP + TV + TECH + PORT + FZ + MZDY + MARK + ZNAC + UVAV + SPRO + VZDEL + INFOS + NORMY + PKUL + BP, family = binomial(link = "logit"), data = MVP*

*Proměnné vnitřních zdrojů:*

*Úroveň managementu – MAN, úroveň zaměstnanců – ZAM, organizační struktura podniku – OS, strategie podniku – SP, technické vybavení – TV, výrobní technologie, postupy – TECH, portfolio výrobků/služeb – PORT, finanční zdroje podniku – FZ, úroveň mezd – MZDY, úroveň marketingu – MAR, značka a jméno podniku – ZNAC, úroveň výzkumu a vývoje – UVAV, sociální prostředí podniku – SPRO, vzdělávání pracovníků – VZDEL, informační a komunikační systémy – INFOS, vnitropodnikové předpisy, normy – NORMY, podniková kultura – PKUL, bezpečnost práce – BP.*

*MVP – sektor výroby a průmyslu.*

#### *Sektor výroby a průmyslu*

Tabulka 4: Optimální model vnitřních podnikových zdrojů – sektor výroby a průmyslu

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z )
(Intercept)	-3.625033	1.231258	-2.944	0.00324 **
Úroveň managementu	-0.120963	0.417355	-0.290	0.77194
Úroveň zaměstnanců	0.783300	0.503887	1.555	0.12006
Organizační struktura podniku	0.381078	0.539210	0.868	0.38559
Strategie podniku	0.686463	0.404936	1.695	0.09003 •
Technické vybavení	-0.055071	0.409948	-0.134	0.89314
Výrobní technologie, postupy	-0.144634	0.460911	-0.314	0.75367
Portfolio výrobků/služeb	0.375442	0.408288	0.920	0.35781
Finanční zdroje podniku	1.128013	0.399264	2.825	0.00472 **
Úroveň mezd	-0.527105	0.415910	-1.267	0.20503
Úroveň marketingu	0.018737	0.392108	0.048	0.96189
Značka a jméno podniku	-0.005951	0.375357	-0.016	0.98735
Úroveň výzkumu a vývoje	0.025504	0.345725	0.074	0.94119
Sociální prostředí podniku	0.349833	0.458446	0.763	0.44541
Vzdělávání pracovníků	-0.220737	0.397288	-0.556	0.57848

<b>Informační a komunikační systémy</b>	0.218466	0.376254	0.581	0.56149
<b>Vnitropodnikové předpisy, normy</b>	-0.680074	0.417402	-1.629	0.10325
<b>Podniková kultura</b>	0.035758	0.482613	0.074	0.94094
<b>Bezpečnost práce</b>	-0.060013	0.390869	-0.154	0.87798

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní.

Na základě údajů uvedených v tabulce 4 lze vyslovit závěr, že u podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu byla prokázána významnost finančních zdrojů a podnikové strategie. Výsledky korespondují s výstupy z dimenzionální redukce. Pozornost vrcholového managementu by měla být věnována i dalším vnitřním zdrojům, např. vnitropodnikovým předpisům a normám, úrovni zaměstnanců a související úrovni mezd. Z pohledu současného stavu v testovaném sektoru lze získané výstupy považovat za relevantní. K řešení a další analýze se nabízí dosažení nízké významnosti u úrovně marketingu, výzkumu a vývoje, podnikové kultury, značky a jména podnikatelského subjektu a technického vybavení, které rozhodně náleží mezi zdroje přímo podílející se na hospodářském výsledku podnikatelských subjektů. V této souvislosti je potřebné upozornit, že výzkum se odehrává za příznivé ekonomické situace, v období ekonomického růstu. Lze očekávat, že odlišné hodnoty by byly získány v období ekonomické recese, kdy autorka práce předpokládá opakování tohoto výzkumu.

Tabulka 5: Transformovaný optimální model vnitřních podnikových zdrojů – stanovení „chybovosti“ manažerů – sektor výroby a průmyslu

Vnitřní podnikové zdroje	Hodnoty transformovaného modelu vnitřních zdrojů	„Chybovost“ manažerů
Úroveň managementu	1.618456	<b>-0.3305571</b>
Úroveň zaměstnanců	2.618698	0.2206395
Organizační struktura podniku	2.173784	0.008934786
Strategie podniku	2.511583	0.1912754
Technické vybavení	1.691341	-0.2994907
Výrobní technologie, postupy	1.592272	<b>-0.3678426</b>
Portfolio výrobků/služeb	2.167549	-0.07482762
Finanční zdroje podniku	3.000000	<b>0.3924731</b>
Úroveň mezd	1.169205	<b>-0.4127095</b>
Úroveň marketingu	1.772984	-0.1027554
Značka a jméno podniku	1.745675	-0.2965172
Úroveň výzkumu a vývoje	1.780469	0.03001925
Sociální prostředí podniku	2.139222	0.07498733
Vzdělávání pracovníků	1.508091	-0.1975675
Informační a komunikační systémy	1.993912	-0.008420356
Vnitropodnikové předpisy, normy	1.000000	<b>-0.4946237</b>
Podniková kultura	1.791811	-0.114847
Bezpečnost práce	1.685875	<b>-0.385557</b>

Zdroj: vlastní.

Z tabulky 5, která vyjadřuje „chybovost“ manažerů, resp. nadhodnocení či naopak podhodnocení vnitřních zdrojů ve vztahu k ziskovosti podnikatelských subjektů, je zřejmé, že manažeři v tomto sektoru nadhodnocují zejména vnitřní normy a předpisy, úroveň mezd, úroveň managementu, výrobní technologie, postupy a bezpečnost práce. V obecné rovině se jedná o vyjádření rozdílu mezi podnikovou realitou a optimálním modelem. Nadhodnocení uvedených vnitřních zdrojů lze vysvětlit jejich ukotvením v legislativě státu a u příslušných ministerstev s následnou implementací do vlastních podnikových předpisů a nařízení, tak i vysokým stupněm technologického vývoje a inovačního procesu jak na národní, tak i mezinárodní úrovni, kdy jsou tyto vnitřní zdroje vnímány jako konkurenční nástroj. U mezd zaměstnanců šetření probíhá za značného tempa růstu ekonomiky, a tím i růstu mezd, což je u řady podnikatelských subjektů vnímáno jako budoucí ohrožení stability nejen podnikového prostředí, ale i samotných podnikatelských subjektů. Za negativní zjištění lze považovat nedocenení finančních zdrojů, přestože v názorové hladině manažerů je tento vnitřní zdroj velmi významný. Tento rozpor mezi modelem a současným (reálným) stavem je možné okomentovat tak, že v současné době výrazně převažují vysoce ziskové podnikatelské subjekty, tudíž tento vnitřní zdroj není vnímán jako limitující i s ohledem na příznivý přístup k cizím finančním zdrojům. Je skutečností, že v době psaní habilitační práce již byl zahájen proces ze strany ČNB ohledně zvyšování úrokových sazeb, čímž je dán impuls komerčním bankám ke zdražování cizích zdrojů.

### 6.1.3 Optimální model VZZ a transformovaný optimální model (sektor služeb)

$glm(formula = ZISK \sim MAN + ZAM + OS + SP + TV + TECH + PORT + FZ + MZDY + MARK + ZNAC + UVAV + SPRO + VZDEL + INFOS + NORMY + PKUL + BP, family = binomial(link = "logit"), data = MS$

*Proměnné vnitřních zdrojů:*

Úroveň managementu – MAN, úroveň zaměstnanců – ZAM, organizační struktura podniku – OS, strategie podniku – SP, technické vybavení – TV, výrobní technologie, postupy – TECH, portfolio výrobků/služeb – PORT, finanční zdroje podniku – FZ, úroveň mezd – MZDY, úroveň marketingu – MAR, značka a jméno podniku – ZNAC, úroveň výzkumu a vývoje – UVAV, sociální prostředí podniku – SPRO, vzdělávání pracovníků – VZDEL, informační a komunikační systémy – INFOS, vnitropodnikové předpisy, normy – NORMY, podniková kultura – PKUL, bezpečnost práce – BP.

MS – sektor služeb.

#### **Sektor služeb**

Tabulka 6: Optimální model vnitřních zdrojů – sektor služeb

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z )
(Intercept)	-0.49528	1.01875	-0.486	0.626850
Úroveň managementu	0.24433	0.40041	0.610	0.541731
Úroveň zaměstnanců	-0.51141	0.37687	-1.357	0.174787
Organizační struktura podniku	0.33316	0.35336	0.943	0.345777
Strategie podniku	0.53655	0.33007	1.626	0.104042
Technické vybavení	-0.29342	0.35007	-0.838	0.401926

<b>Výrobní technologie, postupy</b>	0.67268	0.34762	1.935	<b>0.052980 •</b>
<b>Portfolio výrobků / služeb</b>	0.57189	0.31918	1.792	<b>0.073169 •</b>
<b>Finanční zdroje podniku</b>	1.29135	0.38276	3.374	<b>0.000742</b> ***
<b>Úroveň mezd</b>	0.35242	0.39988	0.881	0.378149
<b>Úroveň marketingu</b>	-0.26465	0.35563	-0.744	0.456767
<b>Značka a jméno podniku</b>	-0.13902	0.29334	-0.474	0.635552
<b>Úroveň výzkumu a vývoje</b>	-0.46703	0.32810	-1.423	0.154608
<b>Sociální prostředí podniku</b>	-0.58816	0.41623	-1.413	0.157639
<b>Vzdělávání pracovníků</b>	0.46041	0.43260	1.064	0.287202
<b>Informační a komunikační systémy</b>	0.04731	0.41165	0.115	0.908506
<b>Vnitropodnikové předpisy, normy</b>	-0.25459	0.40882	-0.623	0.533451
<b>Podniková kultura</b>	-0.05770	0.36779	-0.157	0.875335
<b>Bezpečnost práce</b>	-1.04494	0.35015	-2.984	<b>0.002843 **</b>

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní.

Z výsledků uvedených v tabulce 6 vyplývá, že za významné vnitřní zdroje v sektoru služeb lze považovat finanční zdroje, výrobní technologie (resp. technologie služeb) a portfolio služeb, což je v zásadě v souladu s výsledky z dimenzionální redukce. Významnost finančních zdrojů byla prokázána i u sektoru výroby a průmyslu, technologie služeb a jejich portfolio může vyplývat z charakteru sektoru služeb i z jeho vlastnické struktury. U tohoto sektoru převažují malé a střední podniky včetně podniků na rodinném základě, které se diferencují podle portfolia a kvality poskytovaných služeb, čímž získávají konkurenční výhodu.

Negativní významnost byla zjištěna u bezpečnosti práce, což si lze vysvětlit na jedné straně tím, že si manažeři v sektoru služeb uvědomují významnost tohoto faktoru, na straně druhé však negace vyjadřuje podle názorové hladiny manažerů přebujelou administrativu brzdící samotné poskytování příslušných služeb. Rovněž se zde může promítat i samotný charakter bezpečnosti práce v tomto sektoru, kdy v porovnání se sektorem výroby lze poukázat na rychlejší tempo inovačního procesu, což vyžaduje pružnou změnu bezpečnostních pravidel a zásad. Svou roli sehrává i intenzivní kontrolní činnost státu a dozorových orgánů s možnými finančními i nefinančními postihy včetně uzavření celého provozu služeb.

Tabulka 7: Transformovaný optimální model vnitřních podnikových zdrojů – stanovení „chybovosti“ manažerů - sektor služeb

Vnitřní podnikové zdroje	Hodnoty transformovaného modelu vnitřních zdrojů	„Chybovost“ manažerů
<b>Úroveň managementu</b>	2.103688	-0.06776383
<b>Úroveň zaměstnanců</b>	1.456731	<b>-0.4147718</b>
<b>Organizační struktura podniku</b>	2.179727	-0.006214806
<b>Strategie podniku</b>	2.353846	0.05339373
<b>Technické vybavení</b>	1.643337	-0.282253
<b>Výrobní technologie, postupy</b>	2.470381	0.2234259
<b>Portfolio výrobků / služeb</b>	2.384100	0.06656005
<b>Finanční zdroje podniku</b>	3.000000	<b>0.3980392</b>

Úroveň mezd	2.196219	0.1059526
Úroveň marketingu	1.667969	-0.2169958
Značka a jméno podniku	1.775517	-0.2710652
Úroveň výzkumu a vývoje	1.494719	-0.07028738
Sociální prostředí podniku	1.391025	<b>-0.320174</b>
Vzdělávání pracovníků	2.288660	0.1482516
Informační a komunikační systémy	1.935025	-0.05209548
Vnitropodnikové předpisy, normy	1.676580	-0.1558277
Podniková kultura	1.845131	-0.1205719
Bezpečnost práce	1.000000	<b>-0.6411765</b>

Zdroj: vlastní.

Hodnoty uvedené v tabulce 7 naznačují, že manažeři působící v sektoru služeb při své činnosti silně nadhodnocují bezpečnost práce, úroveň zaměstnanců a sociální podnikové prostředí. Současně u těchto zdrojů pocítují vyšší administrativní zatížení i sílící tlak na kvalitu sociálního prostředí v podnikatelské sféře, s čímž souvisí i rozvoj zaměstnanců v podnikatelských subjektech. Na druhou stranu není ani zde doceněn význam finančních zdrojů, byť je tento faktor u řady podnikatelských subjektů, zejména menších velikostních kategorií, existenčním faktorem. Je vhodné konstatovat, že u sektoru služeb byl zjištěn velmi významný rozdíl mezi modelovým zpracováním a podnikovou realitou. Toto může být dáno širokou škálou zaměření tohoto sektoru. Je tomu tak např. u bezpečnosti práce, sociálního podnikového prostředí, úrovně zaměstnanců, portfolia výrobků i technologie služeb.

## 6.2 Mezoprostředí (MZZ)

### 6.2.1 Výsledky s využitím dimenzionální redukce MZZ z pohledu sektorové diferenciacce

#### *Dimenzionální redukce*

$Dr(formula = HV \sim KON + DOD + ZAK + DISTR + OP + FI + VS + VU + MSS + PS + VLAD + MED + ES, data = MS, MVP, method = "sir")$

*Proměnné mezoprostředí:*

*KON – konkurenti, DOD – dodavatelé, ZAK – zákazníci, DISTR – distributoři, OP – obchodní partneři, FI – finanční instituce, VS – vysoké školy, VU – výzkumné ústavy, MSS – místní správa a samospráva, PS – politické strany, VLAD – vláda, MED – média, ES – ekologická sdružení.*

*MS – sektor služeb, MVP – výroba a průmysl.*

*HV – hospodářský výsledek.*

Tabulka 8: Dimenzionální redukce mezoprostředí a jeho vliv na ziskovost testovaných podnikatelských subjektů z pohledu sektorové diferenciaci

Faktory mezoprostředí	Dir1	Dir1
	Sektor výroby a průmyslu	Sektor služeb
Konkurenti	-0.06435	0.222625
Dodavatelé	<b>0.49897</b>	-0.031152
Zákazníci	-0.19113	-0.125936
Distributoři	0.03375	0.224714
Obchodní partneři	-0.02135	-0.080058
Finanční instituce	<b>-0.34143</b>	-0.002253
Vysoké školy	-0.08129	<b>-0.665084</b>
Výzkumné ústavy, Akademie věd ČR	0.28762	0.284509
Místní správa a samospráva	<b>-0.59327</b>	-0.051542
Politické strany	0.18837	0.244768
Vláda	0.32039	<b>-0.504027</b>
Média	0.06571	0.117814
Ekologická sdružení	0.09188	0.151404

Zdroj: vlastní.

### **Sektor výroby a průmyslu**

Výstupy z dimenzionální redukce uvedené v tabulce 8 naznačují pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů u dodavatelů. Naopak negativní vliv je signalizován u místní správy a samosprávy, méně u finančních institucí, což je zejména u podnikatelských subjektů s regionálním charakterem zjištění zasluhující další analýzu. Významnost dodavatelů je u tohoto sektoru pochopitelná, lze vyslovit názor, že dodavatelé stále více ovlivňují v podnikové sféře jak nákladovost jednotlivých produktů, tak i její samotnou kvalitu. Oba tyto ukazatele jsou stavebním kamenem konkurenceschopnosti podnikového portfolia, resp. celého podnikatelského subjektu. Finanční instituce jsou podnikatelskou sférou vnímány jako nezbytný, současně ale represivní orgán, což není plně v souladu s jejich původním posláním. Zde se nabízí otázka rozšíření metodické a poradenské funkce u těchto institucí. Určitá negace úlohy obcí u podnikatelské sféry je zjištěním zasluhujícím další řešení. Má-li toto zjištění obecnou platnost v rámci celé republiky, je potřebné se touto nepříznivou situací urychleně zabývat. Místní správa a samospráva a podnikatelská sféra je propojena řadou přímých (zaměstnanci, odvody daní, životní prostředí apod.) a nepřímých vazeb (společenské akce, sociální služby, sponzorství apod.). Jedině harmonizace vazeb obou uvedených subjektů zajistí jejich prosperitu a udržitelnost.

### **Sektor služeb**

U sektoru služeb byl negativní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů indikován u faktoru vysokých škol z hlediska jejich spolupráce s podnikatelskou sférou a u faktoru politiky vlády. Zde se potvrdilo dlouhodobé konstatování o nedocení spolupráce vysokých škol s podnikatelskou sférou.

Za zmínku stojí pozitivní vliv výzkumných ústavů oproti vysokým školám. Tuto skutečnost lze vysvětlit jak specializací jednotlivých výzkumných ústavů, tedy snazším zacílením na konkrétní podnikový výzkum, tak i větším časovým prostorem pro



smluvní podnikový výzkum z důvodu absence vzdělávací činnosti, nebo jejího pouze minimálního zastoupení v činnosti výzkumného ústavu.

Tabulka 9: Celková variabilita obecného lineárního modelu mezoprostředí z hlediska sektorové diferenciace

Dir 1		
Sektor služeb	R <sup>2</sup> (OLS dr)	0.9956
Sektor výroby a průmyslu	R <sup>2</sup> (OLS dr)	0.9408

Zdroj: vlastní.

Celková variabilita obecného lineárního modelu testovaných podnikatelských subjektů z hlediska jejich sektorové diferenciace byla v obou případech vyšší jak 95 %.

### 6.2.2 Optimální model MZZ a transformovaný optimální model (sektor výroby a průmyslu)

*glm(formula = ZISK ~ KON + DOD + ZAK + DISTR + OP + FI + VS + VU + MSS + PS + VLAD + MED + ES, family = binomial(link = "logit"), data = MVP*

*Proměnné mezoprostředí:*

*KON – konkurenti, DOD – dodavatelé, ZAK – zákazníci, DISTR – distributoři, OP – obchodní partneři, FI – finanční instituce, VS – vysoké školy, VU – výzkumné ústavy, MSS – místní správa a samospráva, PS – politické strany, VLAD – vláda, MED – média, ES – ekologická sdružení.*

*MVP – výroba a průmysl.*

#### *Sektor výroby a průmyslu*

Tabulka 10: Optimální model mezoprostředí – sektor výroby a průmyslu

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z )
(Intercept)	0.61340	1.04274	0.588	0.5564
Konkurenti	-0.09995	0.31716	-0.315	0.7527
Dodavatelé	0.34262	0.35082	0.977	0.3288
Zákazníci	-0.10904	0.32832	-0.332	0.7398
Distributoři	0.40855	0.31323	1.304	0.1921
Obchodní partneři	0.07042	0.32662	0.216	0.8293
Finanční instituce	-0.58609	0.30092	-1.948	<b>0.0515 •</b>
Vysoké školy	-0.57197	0.48314	-1.184	0.2365
Výzkumné ústavy, Akademie věd ČR	0.70604	0.61227	1.153	0.2488
Místní správa a samospráva	-0.94844	0.37184	-2.551	<b>0.0108 *</b>
Politické strany	0.68329	0.52159	1.310	0.1902
Vláda	0.51286	0.47992	1.069	0.2852
Média	0.06499	0.51490	0.126	0.8996
Ekologická sdružení	0.04073	0.44587	0.091	0.9272

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní.

Jak naznačují údaje uvedené v tabulce 10, byla u podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu prokázána negativní významnost u dvou faktorů – místní správy a samosprávy a finančních institucí. V případě negativního významu faktoru místní správy a samosprávy lze konstatovat, že se zde může projevovat nedostatečná spolupráce mezi podnikatelskou sférou a samosprávou, případně dochází k nedocenění významu samosprávy pro chod samotného podnikatelského subjektu. Dosažené výsledky jsou určeny k dalším analýzám, neboť jsou ve značném rozporu se základními teoriemi v oblasti strategického řízení a rozhodování. Absenci významu klíčových faktorů, jakými jsou konkurenti, dodavatelé, zákazníci a distributoři, které utvářejí strukturu odvětví, si lze jen obtížně vysvětlit, dokonce nelze ani argumentovat, že výzkumné šetření probíhá v období silného ekonomického růstu. Sami manažeři předních podnikatelských subjektů v rámci řízených rozhovorů potvrdili narůstající význam analýzy odvětví z hlediska jeho struktury. Současně analyzované faktory odvětví (konkurenti, zákazníci, dodavatelé, distributoři) se ve výsledku promítají formou generované přidané hodnoty. Toto by mohlo vést k mylnému názoru, že manažeři si plně neuvědomují význam těchto klíčových faktorů (viz tabulka 10). Mimo pozornost zůstaly i další faktory významné nejen pro sektor výroby a průmyslu např. oblast transformace výsledků výzkumu do podnikatelské sféry, přestože se stále více zvyšuje požadavek na urychlení inovačního procesu jako předpokladu trvalého rozvoje a stability podnikatelské základny v České republice.

Tabulka 11: Transformovaný optimální model mezoprostředí – stanovení „chybovosti“ manažerů – sektor výroby a průmyslu

Faktory mezoprostředí	Hodnoty transformovaného modelu mezoprostředí	„Chybovost“ manažerů
Konkurenti	2.025685	0.04241245
Dodavatelé	2.560688	0.250774
Zákazníci	2.014700	-0.194263
Distributoři	2.640378	0.49492
Obchodní partneři	2.231640	0.1050671
Finanční instituce	1.438027	-0.1304488
Vysoké školy	1.455088	0.1146409
Výzkumné ústavy, Akademie věd ČR	3.000000	<b>0.9247312</b>
Místní správa a samospráva	1.000000	-0.1639785
Politické strany	2.972498	<b>0.9163566</b>
Vláda	2.766478	<b>0.7676478</b>
Média	2.225075	0.4996343
Ekologická sdružení	2.195746	0.4795934

Zdroj: vlastní.

Výsledky z transformovaného optimálního modelu mezoprostředí za sektor výroby a průmyslu dokreslují poměrně vysoké podcenění výzkumných ústavů, politických stran a politiky vlády. Zde se lze odvolat na závěry z optimálního modelu. Naznačeno, byť ne průkazně, je mírné vnímání klíčových faktorů odvětví (zákazníci, konkurenti, dodavatelé).

### 6.2.3 Optimální model MZZ a transformovaný optimální model MZZ (sektor služeb)

$glm(formula = ZISK \sim KON + DOD + ZAK + DISTR + OP + FI + VS + VU + MSS + PS + VLAD + MED + ES, family = binomial(link = "logit"), data = MS$

Proměnné mezoprostředí:

*KON* – konkurenti, *DOD* – dodavatelé, *ZAK* – zákazníci, *DISTR* – distributoři, *OP* – obchodní partneři, *FI* – finanční instituce, *VS* – vysoké školy, *VU* – výzkumné ústavy, *MSS* – místní správa a samospráva, *PS* – politické strany, *VLAD* – vláda, *MED* – média, *ES* – ekologická sdružení.

*MS* – služby.

Tabulka 12: Optimální model mezoprostředí – sektor služeb

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z )
(Intercept)	1.452299	0.918000	1.582	0.1136
Konkurenti	0.231689	0.261900	0.885	0.3763
Dodavatelé	0.087385	0.279057	0.313	0.7542
Zákazníci	-0.233555	0.268287	-0.871	0.3840
Distributoři	0.390533	0.271018	1.441	0.1496
Obchodní partneři	-0.129185	0.271483	-0.476	0.6342
Finanční instituce	0.008144	0.253333	0.032	0.9744
Vysoké školy	-0.998973	0.414105	-2.412	<b>0.0158 *</b>
Výzkumné ústavy, Akademie věd ČR	0.509712	0.506437	1.006	0.3142
Místní správa a samospráva	-0.095200	0.324287	-0.294	0.7691
Politické strany	0.136339	0.493958	0.276	0.7825
Vláda	-0.808009	0.357952	-2.257	<b>0.0240 *</b>
Média	0.518008	0.304400	1.702	<b>0.0888 •</b>
Ekologická sdružení	0.166470	0.353718	0.471	0.6379

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní.

Výsledky uvedené v tabulce 12 navazují na výstupy z provedené dimenzionální redukce a potvrzují negativní významnost vysokých škol a vlády na ziskovost podnikatelských subjektů. Naopak slabší význam pozitivního vlivu lze indikovat u médií. Význam médií pro sektor služeb lze vymezit zejména v oblasti propagace služeb a to jak z hlediska sortimentu a kvality, tak i samotného inovačního procesu ve službách.

Obecně i v tomto sektoru byla předpokládána významnost zejména u konkurentů, zákazníků (jejich kupní síly) a distributorů, která se však neprokázala. Zejména z tohoto důvodu by bylo vhodné podrobit získané výsledky dalšímu výzkumnému šetření, resp. podrobnější analýze.

Tabulka 13: Transformovaný optimální model mezoprostředí – stanovení „chybovosti“ manažerů – sektor služeb

Faktory mezoprostředí	Hodnoty transformovaného modelu mezoprostředí	„Chybovost“ manažerů
Konkurenti	2.622514	0.313218
Dodavatelé	2.432263	0.2808374
Zákazníci	2.009134	-0.1915116
Distributoři	2.831936	<b>0.5924387</b>
Obchodní partneři	2.146736	0.1714071
Finanční instituce	2.327791	0.3364448
Vysoké školy	1.000000	-0.07647059
Výzkumné ústavy, Akademie věd	2.989063	<b>0.9415901</b>
Místní správa a samospráva	2.191542	0.4349866
Politické strany	2.496805	<b>0.6758534</b>
Vláda	1.251768	-0.01333153
Média	3.000000	<b>0.8137255</b>
Ekologická sdružení	2.536530	<b>0.6682649</b>

Zdroj: vlastní.

Konstatování uvedená v předchozích interpretacích v rámci vyhodnocení optimálního modelu mezoprostředí se v plné míře projevila v jeho transformovaném modelu (viz tabulka 13). Manažerskou sférou jsou výrazně podhodnoceny výzkumné ústavy, média, politické strany, ekologická sdružení a distributoři. Manažeři v obou sektorech shodně podceňují 2 faktory mezoprostředí (výzkumné ústavy, Akademii věd ČR a politické strany). Na rozdíl od výrobních podniků nebyl podceňován význam vlády, což lze okomentovat vládní administrací sektoru služeb, která je označována jako limitující a svazující z hlediska podnikání v tomto sektoru. V této souvislosti se otevírá otázka, jak nejlépe nastavit a jaké formy zvolit pro transformační inovační proces v tomto sektoru. Výsledky naznačují, že tento proces bude vhodné specifikovat oborově s využitím specifických a podle potřebné intenzity diferencovaných nástrojů od inovace podnikové architektury až po technologické a obslužní systémy a řízení lidských zdrojů. Vystává zde i další otázka související se stále se zrychlujícími internacionalizačními tlaky a změnami v geopolitickém rozdělení světových hospodářských center. Získané výsledky signalizují u obou hodnocených sektorů, že nezbytná celorepubliková transformace podnikatelské sféry v důsledku změn v prostředí podnikatelských subjektů je složitý proces vyžadující podporu jak vrcholového vedení, resp. vlastníků, tak z druhé strany podporu ze strany vlády, tj. příslušných ministerstev. Podpora by měla být jak v teoretické rovině (výzkumné organizace) z hlediska připravenosti na tento proces, tak v rovině finanční, neboť tento proces bude dlouhodobý a investičně značně náročný z pohledu jeho rozsahu a intenzity řešení.

## 6.3 Makroprostředí (VNZ)

### 6.3.1 Výsledky s využitím dimenzionální redukce VNZ z pohledu sektorové diference

$Dr(formula = HV \sim DEMV + DISP + ZIVS + UV + MOB + PVC + VAV + PAT + TRT + MZVP + HDP + + USAZ + INF + ZCP + NEZ + STAV + RZO + DANE + LEG, data = MS, MVP, method = "sir")$

Proměnné makroprostředí:

*DEMV* – demografický vývoj, *DISP* – distribuce příjmů, *ZIVS* – životní styl, *UV* – úroveň vzdělání, *MOB* – mobilita obyvatel, *PVC* – přístupy k volnému času, *VAV* – vládní výdaje na výzkum a vývoj, *PAT* – patenty, *TRT* – transfer technologií, *MZVP* – míra zastarávání výrobních prostředků, *HDP* – hrubý domácí produkt, *USAZ* – úrokové sazby, *INF* – inflace, *ZCP* – životní cyklus podniku, *NEZ* – nezaměstnanost, *STAV* – stabilita vlády, *RZO* – regulace zahraničního obchodu, *DANE* – daňová politika, *LEG* – legislativa.

*MS* – sektor služeb, *MVP* – výroba a průmysl.

*HV* – hospodářský výsledek.

Tabulka 14: Dimenzionální redukce faktorů makroprostředí a jejich vliv na ziskovost testovaných podnikatelských subjektů z pohledu sektorové diference

Faktory makroprostředí	Dir1	Dir1
	Sektor výroby a průmyslu	Sektor služeb
Demografický vývoj	0.31190	0.111565
Distribuce příjmů	-0.34893	<b>-0.328866</b>
Životní styl	-0.05560	-0.282581
Úroveň vzdělání	-0.14519	<b>0.509325</b>
Mobilita obyvatel	-0.10096	-0.305454
Přístupy k volnému času	<b>0.38074</b>	<b>0.361179</b>
Vládní výdaje na výzkum, vývoj	<b>-0.41150</b>	-0.037277
Nové patenty	0.20544	-0.045444
Transfer technologií	0.15403	0.002626
Míra zastarávání výrobních prostředků	0.19057	-0.123675
Vývoj HDP	-0.07761	-0.017310
Úrokové sazby	0.17215	-0.153895
Inflace	0.19934	<b>0.320081</b>
Životní cyklus podniku	0.04796	-0.220153
Nezaměstnanost	-0.03499	0.084723
Stabilita vlády	0.02528	-0.092615
Regulace zahraničního obchodu	0.23693	-0.060837
Daňová politika	-0.13296	-0.150689
Legislativa	<b>-0.42032</b>	0.283832

Zdroj: vlastní.

### **Sektor výroby a průmyslu**

Makroprostředí podniku je tvořeno faktory, které mohou podnikatelské subjekty jen velmi obtížně ovlivnit, a z tohoto pohledu byly získané výstupy z řešení hodnoceny. U sektoru výroby a průmyslu byl prokázán negativní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů u faktoru vládních výdajů na výzkum a vývoj a legislativy. O těchto faktorech lze prohlásit, že v tomto sektoru jsou vrcholovým vedením podnikatelských subjektů označovány za jednu z hlavních překážek jejich rozvoje. Faktor vládních výdajů na výzkum je trvale kritizován podnikatelskou sférou a jejími zástupci, jak často vyplývá z řízených rozhovorů s vrcholovými manažery, ale i samotnými výzkumnými organizacemi. Obdobně konstatování platí i v oblasti duševního vlastnictví, kde je její efektivnost řešení vyjádřena přínosy a přidanou hodnotou v porovnání s evropským i celosvětovým prostorem zatím neuspokojivá. Tato tendence sílí s narůstající velikostní kategorizací podnikatelských subjektů. Negativní vliv na ziskovost u legislativy byl ověřen i výsledky osobních řízených rozhovorů, kdy většina manažerů vnímá legislativní zátěž velmi negativně.

### **Sektor služeb**

U sektoru služeb byl pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů zaznamenán u úrovně vzdělání, přístupů k volnému času a inflace. Toto hodnocení může souviset se samotnou charakteristikou sektoru služeb z hlediska zákazníků, kdy úroveň vzdělání a faktor času výrazně ovlivňuje poptávku po službách. Negativní vliv faktoru distribuce příjmů je možné interpretovat vysokou mírou přerozdělování v rámci rozpočtové politiky státu, což se negativně odráží v názorové hladině vrcholových manažerů.

I zde je zajímavá absence několika faktorů, zejména vládních výdajů na výzkum a vývoj, avšak jejich reálná potřeba je u sektoru služeb relativně nižší než u sektoru výroby a průmyslu, rovněž ochrana duševního vlastnictví je v tomto sektoru podceňována, obdobně jako faktor životní styl podnikatelského subjektu, který by se měl daleko výrazněji a pozitivněji promítat na ziskovosti sektoru služeb obdobně jako distribuce příjmů a nezaměstnanost, které mají stejný produkční charakter.

Tabulka 15: Celková variabilita obecného lineárního modelu makroprostředí z hlediska sektorové diferenciace

<b>Dir 1</b>		
<b>Sektor služeb</b>	R <sup>2</sup> (OLS dr)	0.9967
<b>Sektor výroby a průmyslu</b>	R <sup>2</sup> (OLS dr)	0.9835

Zdroj: vlastní.

Stejně jako u předchozích komponent podnikového prostředí (vnitřních podnikových zdrojů a mezoprostředí) lze konstatovat, že se jedná téměř o 100% celkovou variabilitu obecného lineárního modelu z hlediska sektorové diferenciace testovaných podnikatelských subjektů.

### **6.3.2 Optimální model VNZ a transformovaný optimální model (sektor výroby a průmyslu)**

*glm(formula = ZISK ~ DEMV + DISP + ZIVS + UV + MOB + PVC + VAV + PAT + TRT + MZVP + HDP + USAZ + INF + ZCP + NEZ + STAV + RZO + DANE + LEG, family = binomial(link = "logit"), data = MVP*

*Proměnné makroprostředí:*

*DEM* – demografický vývoj, *DIS* – distribuce příjmů, *ZIV* – životní styl, *UV* – úroveň vzdělání, *MOB* – mobilita obyvatel, *PVC* – přístupy k volnému času, *VAV* – vládní výdaje na výzkum a vývoj, *PAT* – patenty, *TRT* – transfer technologií, *MZVP* – míra zastarávání výrobních prostředků, *HDP* – hrubý domácí produkt, *USAZ* – úrokové sazby, *INF* – inflace, *ZCP* – životní cyklus podniku, *NEZ* – nezaměstnanost, *STAV* – stabilita vlády, *RZO* – regulace zahraničního obchodu, *DANE* – daňová politika, *LEG* – legislativa.

*MVP* – výroba a průmysl.

Tabulka 16: Optimální model makroprostředí – sektor výroby a průmyslu

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z )
(Intercept)	0.1527262	0.8542872	0.179	0.8581
Demografický vývoj	-0.1758338	0.3797181	-0.463	0.6433
Distribuce příjmů	-0.2154920	0.3871446	-0.557	0.5778
Životní styl	0.3870765	0.4064199	0.952	0.3409
Úroveň vzdělání	-0.1508707	0.3697162	-0.408	0.6832
Mobilita obyvatel	0.3648424	0.3589720	1.016	0.3095
Přístupy k volnému času	-0.0836319	0.3873967	-0.216	0.8291
Vládní výdaje na výzkum, vývoj	-0.8528249	0.4400187	-1.938	<b>0.0526 •</b>
Nové patenty	0.6596593	0.4197374	1.572	0.1160
Transfer technologií	0.3652755	0.3934682	0.928	0.3532
Míra zastarávání výrobních prostředků	0.3772887	0.3105759	1.215	0.2244
Vývoj HDP	-0.2399946	0.3605287	-0.666	0.5056
Úrokové sazby	0.0003334	0.4446365	0.001	0.9994
Inflace	0.4856693	0.4760976	1.020	0.3077
Životní cyklus podniku	0.1393051	0.3688006	0.378	0.7056
Nezaměstnanost	-0.1167681	0.3041872	-0.384	0.7011
Stabilita vlády	0.3464322	0.4215505	0.822	0.4112
Regulace zahraničního obchodu	0.2446784	0.3343321	0.732	0.4643
Daňová politika	-0.1578123	0.3935609	-0.401	0.6884
Legislativa	-0.7098320	0.3478343	-2.041	<b>0.0413 *</b>

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní.

U sektoru výroby a průmyslu (tabulka 16) byla indikována negativní významnost u vládních výdajů na výzkum a vývoj a legislativy, což je v souladu s výsledky z dimenzionální redukce. Zde je možné konstatovat negativní nastavení vládních výdajů na výzkum politikou vlády a to přes opakované ubezpečení prioritního řešení této problematiky. Přestože byly provedeny určité pozitivní kroky v této oblasti, zásadní zlom nebyl nastartován a v porovnání se zahraničím jsme v tomto parametru nekonkurenceschopní.

Podle názorové hladiny manažerů podnikatelských subjektů, jak již bylo naznačeno v komentáři vztahujícímu se k výsledkům z tabulky 14, je legislativní systém složitý a

výklad některých zákonů nejednoznačný. Absence dalších faktorů z hlediska jejich významnosti pro ziskovost podnikatelských subjektů vyžaduje hlubší analytické práce a doplňkový výzkum, to se týká zejména faktorů jako je transfer technologií a makroukazatelů (inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP, úrokové sazby). Jejich absence v hodnocení vrcholových manažerů naznačuje absenci profesionálního, koncepčního uvažování u některých vrcholových manažerů testovaných podnikatelských subjektů. Nevýznamnost demografických a sociálních parametrů se předpokládala s ohledem na charakter sektoru výroby a průmyslu.

Tabulka 17: Transformovaný optimální model makroprostředí – stanovení „chybovosti“ manažerů – sektor výroby a průmyslu

Faktory makroprostředí	Hodnoty transformovaného modelu makroprostředí	„Chybovost“ manažerů
Demografický vývoj	1.895204	0.2436805
Distribuce příjmů	1.842763	0.1547148
Životní styl	2.639556	0.5080134
Úroveň vzdělání	1.928214	0.2484205
Mobilita obyvatel	2.610155	0.5501758
Přístupy k volnému času	2.017125	0.2752293
Vládní výdaje na výzkum, vývoj	1.000000	-0.1196078
Nové patenty	3.000000	<b>0.8509804</b>
Transfer technologií	2.610728	<b>0.6779131</b>
Míra zastarávání výrobních prostředků	2.626614	<b>0.6466401</b>
Vývoj HDP	1.810363	0.1738087
Úrokové sazby	2.128155	0.3366266
Inflace	2.769928	<b>0.6379053</b>
Životní cyklus podniku	2.311921	0.4559606
Nezaměstnanost	1.973308	0.2572424
Stabilita vlády	2.585811	<b>0.6458467</b>
Regulace zahraničního obchodu	2.451259	0.549159
Daňová politika	1.919035	0.1967722
Legislativa	1.189084	-0.2446739

Zdroj: vlastní.

Výsledky uvedené v tabulce 17 poukazují na skutečnost, že manažeři působící v sektoru výroby a průmyslu podhodnocují zejména technologické faktory, jako je transfer technologií a míra zastarávání výrobních prostředků, dále inflaci a stabilitu vlády. Nedocení technologických faktorů může vyplývat ze dvou skutečností. První důvod může spočívat v podcenění profesní orientace (u vrcholových manažerů), kterou vnímají jako jim danou orientaci nevyžadující zdůraznění ani zvýhodnění, ale ve svém reálném konání jednájí naopak. Druhá možnost, závažnějšího charakteru, by mohla vyplývat z nedocení uvedených faktorů, kdy si manažeři plně neuvědomují jejich vysokou významnost pro výkonnost podnikatelských subjektů. Možné řešení tohoto problému spočívá v oblasti vzdělávací a v kariérovém rozvoji osobnosti manažera.



### 6.3.3 Optimální model a transformovaný optimální model VNZ (sektor služeb)

$glm(formula = ZISK \sim DEMV + DISP + ZIVS + UV + MOB + PVC + VAV + PAT + TRT + MZVP + HDP + USAZ + INF + ZCP + NEZ + STAV + RZO + DANE + LEG, family = binomial(link = "logit"), data = MS$

Proměnné makroprostředí:

*DEMV* – demografický vývoj, *DISP* – distribuce příjmů, *ZIVS* – životní styl, *UV* – úroveň vzdělání, *MOB* – mobilita obyvatel, *PVC* – přístupy k volnému času, *VAV* – vládní výdaje na výzkum a vývoj, *PAT* – patenty, *TRT* – transfer technologií, *MZVP* – míra zastarávání výrobních prostředků, *HDP* – hrubý domácí produkt, *USAZ* – úrokové sazby, *INF* – inflace, *ZCP* – životní cyklus podniku, *NEZ* – nezaměstnanost, *STAV* – stabilita vlády, *RZO* – regulace zahraničního obchodu, *DANE* – daňová politika, *LEG* – legislativa.

*MS* – služby.

Tabulka 18: Optimální model makroprostředí – sektor služeb

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z )
(Intercept)	0.750804	0.743236	1.010	0.3124
Demografický vývoj	-0.045176	0.333670	-0.135	0.8923
Distribuce příjmů	0.376723	0.326651	1.153	0.2488
Životní styl	0.590379	0.320553	1.842	<b>0.0655</b> ·
Úroveň vzdělání	-0.627244	0.310412	-2.021	<b>0.0433</b> *
Mobilita obyvatel	0.443182	0.305066	1.453	0.1463
Přístupy k volnému času	-0.612418	0.277030	-2.211	<b>0.0271</b> *
Vládní výdaje na výzkum, vývoj	0.021239	0.393654	0.054	0.9570
Nové patenty	-0.014121	0.365710	-0.039	0.9692
Transfer technologií	-0.003386	0.479817	-0.007	0.9944
Míra zastarávání výrobních prostředků	0.425273	0.367632	1.157	0.2474
Vývoj HDP	-0.091107	0.340760	-0.267	0.7892
Úrokové sazby	0.360139	0.345892	1.041	0.2978
Inflace	-0.446437	0.342098	-1.305	0.1919
Životní cyklus podniku	0.190112	0.316575	0.601	0.5482
Nezaměstnanost	-0.100964	0.288293	-0.350	0.7262
Stabilita vlády	0.121544	0.364460	0.333	0.7388
Regulace zahraničního obchodu	0.045192	0.314206	0.144	0.8856
Daňová politika	0.084818	0.334949	0.253	0.8001
Legislativa	-0.335769	0.267475	-1.255	0.2094

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní.

Tabulka 18 poukazuje na negativní význam u úrovně vzdělání a přístupů k volnému času, naopak pozitivní význam u životního stylu. Životní styl zásadním způsobem ovlivňuje jak kvalitu služeb a jejich nabídku, tak zejména jejich spotřebu a požadavek na sortiment a cenovou úroveň. V rozporu s očekáváním byla negativní významnost prokázána u úrovně vzdělání, neboť na základě řady průzkumů v oblasti služeb se

prokazuje přímá úměra mezi poptávkou, tedy spotřebou služeb, a úrovní vzdělání zákazníků, resp. obyvatel. Obdobně i u druhého negativně významného faktoru (přístupy k volnému času) je prokázána vzájemná vazba, kde platí přímá úměra mezi čerpáním služeb a časovými možnostmi příslušné skupiny obyvatel. I u tohoto sektoru se ukazuje potřeba podrobné analýzy dalších statisticky nevýznamných faktorů, jakými jsou např. makroukazatele a distribuce příjmů, u kterých lze předpokládat rovněž významnost z hlediska nabídky a spotřeby služeb.

Tabulka 19: Transformovaný optimální model makroprostředí – stanovení „chybovosti“ manažerů – sektor služeb

Faktory makroprostředí	Hodnoty transformovaného modelu makroprostředí	„Chybovost“ manažerů
Demografický vývoj	1.956072	0.2741146
Distribuce příjmů	2.649060	0.5578635
Životní styl	3.000000	<b>0.6882353</b>
Úroveň vzdělání	1.000000	-0.2156863
Mobilita obyvatel	2.758222	<b>0.6242092</b>
Přístupy k volnému času	1.024353	-0.2211567
Vládní výdaje na výzkum, vývoj	2.065162	0.4129732
Nové patenty	2.007082	0.3545216
Transfer technologií	2.024714	0.384906
Míra zastarávání výrobních prostředků	2.728806	<b>0.6977364</b>
Vývoj HDP	1.880629	0.2089418
Úrokové sazby	2.621820	<b>0.5834588</b>
Inflace	1.296983	-0.09856726
Životní cyklus podniku	2.342544	0.4712719
Nezaměstnanost	1.864438	0.2028072
Stabilita vlády	2.229918	0.4679
Regulace zahraničního obchodu	2.104506	0.3757823
Daňová politika	2.169594	0.3220519
Legislativa	1.478761	-0.09983522

Zdroj: vlastní.

Výsledky v tabulce 19 ukazují podhodnocení úrovně životního stylu, mobility obyvatel, ale i faktorů z oblasti ekonomické a technologické, jako jsou úrokové sazby a míra zastarávání prostředků. Výstupy vyjadřují realitu hodnotové orientace u vrcholového managementu, současně vyjadřují stupeň poznání manažerů, jejich teoretické i praktické dovednosti, ale i vnímání společenských procesů odehrávajících se v okolí podnikatelských subjektů.

Životní styl výrazně ovlivňuje jak vývoj a výrobu v sektoru služeb, tak výrazně i samotnou spotřebu včetně tvorby nabídky i poptávky. U mobility obyvatel zatím neexistují odpovídající studie a vědecké práce prokazující vliv na vývoj služeb. Vyjádřit lze předpoklad, že tento faktor může ovlivnit zejména strukturu nabízených služeb z důvodu stírání regionálních disparit. Podhodnocení zastarávání prostředků lze v komparaci se sektorem výroby a průmyslu přijmout, z hlediska vlastní úrovně sektoru služeb je tento stav z dlouhodobého hlediska nepřijatelný.

## 6.4 Hodnotový řetězec (HRZ)

### 6.4.1 Výsledky s využitím dimenzionální redukce HRZ z pohledu sektorové diference

$Dr(formula = HV \sim VSTUPLOG + VYROBA + VYSTUPLOG + MARK + SERVIS + NAKUP + VTR + RLZ + PINF, data = MS, MVP, method = "sir")$

Proměnné hodnotového řetězce:

*VSTUPLOG* – vstupní logistika, *VYROBA* – výroba / poskytování služeb, *VYSTUPLOG* – výstupní logistika, *MARK* – marketing a prodej, *SERVIS* – servisní a jiné doprovodné služby, *NAKUP* – nákup / materiálové hospodářství, *VTR* – vědecko-technický rozvoj, *RLZ* – řízení lidských zdrojů, *PINF* – podniková infrastruktura.

*MS* – sektor služeb, *MVP* – výroba a průmysl.

*HV* – hospodářský výsledek.

Tabulka 20: Dimenzionální redukce hodnotového podnikového potenciálu a jeho vliv na ziskovost testovaných podnikatelských subjektů z pohledu sektorové diference

Aktivity hodnotového řetězce	Dir1	Dir1
	Sektor výroby a průmyslu	Sektor služeb
Vstupní logistika	<b>0.46983</b>	-0.25018
Výroba / poskytování služeb	0.12189	0.28829
Výstupní logistika	-0.21121	0.21485
Marketing a prodej	0.02312	<b>0.51556</b>
Servisní a jiné doprovodné služby	-0.05822	<b>0.41392</b>
Nákup	<b>-0.41119</b>	<b>0.49602</b>
Vědecko-technický rozvoj	<b>0.62247</b>	0.31494
Řízení lidských zdrojů	<b>0.37053</b>	-0.06629
Podniková infrastruktura	0.14844	-0.14621

Zdroj: vlastní.

#### *Sektor výroby a průmyslu*

Zvýrazněné hodnoty v tabulce 20 u jednotlivých proměnných (činností hodnotového řetězce) naznačují potenciální možnost pozitivního vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů v případě jejich vyššího, aktivního a cíleného zapojení do podnikového hodnotového řetězce.

U sektoru výroby a průmyslu byl zjištěn zvýšený pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů především u vědecko-technického rozvoje a vstupní logistiky, v menší míře u řízení lidských zdrojů. Lze vyslovit názor, že zjištěné složky hodnotového řetězce odpovídají současným produkčním a výkonnostním tendencím u analyzovaného sektoru. Vědecko-technický rozvoj je všeobecně považován za akcelerátor národní ekonomiky, výsledek (statistickou průkaznost) u této složky hodnotového řetězce lze považovat za velmi příznivé a z teoretického hlediska pozitivní zjištění. Obdobné konstatování lze připojit i u dvou navazujících indikovaných složek

hodnotového řetězce, kdy význam vstupní logistiky pro sektor výroby a průmyslu je nezpochybnitelný (u řady podnikatelských subjektů je dominantní, zejména u složitých, náročných a vysoce inovativních výrob) a řízení lidských zdrojů lze považovat za podnikový atribut generování přidané hodnoty. Pracovní sílu lze v tomto ohledu považovat za integrující složku v rámci hodnotového řetězce. Pozitivně významné složky je možno v souhrnu označit za „zlatý trojúhelník“ sektoru výroby a průmyslu.

Poměrně vyšší negativní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů byl zjištěn u nákupu, resp. materiálového hospodářství. U složky nákupu lze komentovat tento výsledek jednak cenovou nestabilitou v oblasti surovinových zdrojů a vytvářením nových surovinových evropských či světových center, ale i zostřujícím se tržním konkurenčním prostředím v oblasti výrobních vstupů u některých průmyslových odvětví, jako je např. strojírenství, výroba umělých látek, chemický a potravinářský průmysl apod. Výstupní logistika je v současné době u tohoto sektoru orientována především na posílení výstupní kontroly z důvodu stále se zvyšujících nároků zákazníků na kvalitu výrobků. V popředí zájmu jsou i otázky environmentálního charakteru, tedy zajištění výroby, která nebude ohrožovat jednotlivé složky životního prostředí. Operace související se skladováním a expedicí hotových výrobků budou v budoucnu dále podléhat procesům automatizace a robotizace za účelem zefektivnění výstupní logistiky v podniku. Z uvedeného poznání vyplývá, že z dlouhodobého hlediska lze předpokládat posílení a renovaci výstupní logistiky a její ještě těsnější propojení s logistikou vstupní, kdy budou v tomto sektoru postupně stírány rozdíly mezi vstupní a výstupní logistikou a zajišťována bude podniková logistika jako jedna procesní složka ve dvou přístupových rovinách.

Přes toto obecné konstatování však platí zásada tzv. jedinečnosti, originality a neopakovatelnosti hodnotového řetězce konkrétního podnikatelského subjektu ve specifickém podnikovém prostředí. V případě zjištěných výsledků se jedná o generování odvětvového, resp. sektorového hodnotového řetězce na základě aproximace zobecňujících trendů s využitím a aktivním působením manažerského potenciálu vrcholového managementu testovaných podnikatelských subjektů.

### ***Sektor služeb***

U sektoru služeb byl zjištěn statisticky pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů u těchto složek hodnotového řetězce: marketingu a prodeje, nákupu a u servisních a dalších doprovodných služeb. Obdobně jako u sektoru výroby a průmyslu lze tyto aktivity označit za „zlatý trojúhelník“ hodnotového řetězce sektoru služeb. Lze konstatovat, že výsledky odpovídají charakteru a specifikám tohoto sektoru a to nejen z pohledu jeho současného stavu, ale i z pohledu jeho předpokládaného vývoje. Všechny indikované složky hodnotového řetězce rozhodující měrou ovlivňují ziskovost podnikatelských subjektů působících v tomto sektoru. O dominantním významu marketingu a prodeje u sektoru služeb existuje všeobecná shoda s tím, že bude stále více docházet k posílení významnosti této složky hodnotového řetězce ve smyslu inovativních, moderních a zejména efektivních způsobů v oblasti marketinkových nástrojů s akcentem na jejich specifickou a cílenost podle charakteru jednotlivých výstupů. Na rozdíl od sektoru výroby a průmyslu je zde statisticky prokázán pozitivní vliv u nákupu. Možným zdůvodněním může být stále vysoká míra individuálního přístupu v této oblasti u sektoru služeb vyplývající z jejich specifického charakteru u technologií služeb. Rovněž nákupní centra a střediska jsou u sektoru služeb značně diferencovaná, to jest geograficky a národohospodářsky i cenově. Servisní a jiné

doprovodné služby v sektoru služeb lze označit za významný konkurenční nástroj zejména v procesu diferenciacie jednotlivých dodavatelů služeb v konkurenčním ringu. Je to nejdynamičtější složka v rámci zlatého trojúhelníku u služeb a lze predikovat, že v budoucnu se význam u této složky hodnotového řetězce bude nadále zvyšovat za současného zostřování konkurenčního prostředí v tomto sektoru.

Negativní vliv byl indikován u vstupní logistiky (na rozdíl od sektoru výroby a průmyslu), kde tato složka hodnotového řetězce náležela mezi pozitivně působící složky. Toto zjištění koresponduje se současným rozvojem sektoru služeb.

Tabulka 21: Dimenzionální redukce hodnotového podnikového potenciálu a jeho vliv na ziskovost testovaných podnikatelských subjektů z pohledu sektorové diferenciacie

Dir 1		
Sektor služeb	R <sup>2</sup> (OLS dr)	0.96291
Sektor výroby a průmyslu	R <sup>2</sup> (OLS dr)	0.99434

Zdroj: vlastní.

I v případě hodnotového řetězce lze poukázat na silnou variabilitu obecného lineárního modelu z hlediska sektorové diferenciacie testovaných podnikatelských subjektů.

#### 6.4.2 Optimální model HRZ a transformovaný optimální model HRZ (sektor výroby a průmyslu)

*glm(formula = ZISK ~ VSTUPLOG + VYROBA + VYSTUPLOG + MARK + SERVIS + NAKUP + VTR + RLZ + PINF + VELPOD, family = binomial(link = "logit"), data = MVP*

*Proměnné hodnotového řetězce:*

*VSTUPLOG – vstupní logistika, VYROBA – výroba / poskytování služeb, VYSTUPLOG – výstupní logistika, MARK – marketing a prodej, SERVIS – servisní a jiné doprovodné služby, NAKUP – nákup / materiálové hospodářství, VTR – vědecko-technický rozvoj, RLZ – řízení lidských zdrojů, PINF – podniková infrastruktura.*

*MVP – výroba a průmysl.*

Tabulka 22: Optimální model hodnotového řetězce – sektor výroby a průmyslu

	Estimate	Std. Error	Value	Pr(> z )
(Intercept)	0.66333	0.53480	1.240	0.2148
Vstupní logistika	0.78793	0.42570	1.851	<b>0.0642 •</b>
Výroba / Poskytování služeb	0.34257	0.44925	0.763	0.4457
Výstupní logistika	-0.17256	0.42135	-0.410	0.6821
Marketing a prodej	0.15658	0.36556	0.428	0.6684
Servisní a jiné doprovodné služby	-0.03553	0.39430	-0.090	0.9282
Nákup	-0.72805	0.38936	-1.870	<b>0.0615 •</b>
Vědecko-technický rozvoj	1.62826	0.79296	2.053	<b>0.0400 *</b>
Řízení lidských zdrojů	0.62573	0.51448	1.126	0.2239
Podniková infrastruktura	0.22014	0.56030	0.393	0.6944
Velikost podniku mikro	-0.60972	0.59206	-1.030	0.3031

<b>Velikost podniku střední</b>	-0.36661	0.45623	-0.804	0.4216
<b>Velikost podniku velký</b>	-0.29715	0.53138	-0.559	0.5760

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní.

Porovnáním výstupů mezi tabulkami 22 a 20 z provedené dimenzionální redukce hodnotového produkčního potenciálu podnikatelských subjektů a jeho optimálního modelu lze konstatovat shodu u tří složek hodnotového řetězce, a to ve smyslu pozitivní významnosti u vstupní logistiky a vědecko-technického rozvoje a negativní významnosti u nákupu. V tomto případě platí v plném rozsahu komentář k výsledkům k tabulce 20. Z dalšího srovnání vyplývá, že složka řízení lidských zdrojů obsažená v tabulce 20 již není u optimálního modelu hodnotového řetězce zastoupena.

Tabulka 23: Transformovaný optimální hodnotový řetězec – stanovení „chybovosti“ manažerů – sektor výroby a průmyslu

<b>Aktivity hodnotového řetězce</b>	<b>Hodnoty transformovaného HR</b>	<b>„Chybovost“ manažerů</b>
<b>Vstupní logistika</b>	0.6433694	0.2240146
<b>Výroba / Poskytování služeb</b>	0.4543599	-0.3735971
<b>Výstupní logistika</b>	0.2357435	-0.2266221
<b>Marketing a prodej</b>	0.3754306	-0.08693502
<b>Servisní a jiné doprovodné služby</b>	0.2938995	-0.02330477
<b>Nákup</b>	0.0000000	-0.3548387
<b>Vědecko-technický rozvoj</b>	1.0000000	<b>0.8655914</b>
<b>Řízení lidských zdrojů</b>	0.5745327	<b>0.3487262</b>
<b>Podniková infrastruktura</b>	0.4024020	0.2411117

Zdroj: vlastní.

Výsledky (viz tabulka 23) ukazují podhodnocení vědecko-technického rozvoje ve vysoké míře, což je obecným trendem v celé národní ekonomice, nedoceny jsou rovněž lidské zdroje, které s vědecko-technickým rozvojem úzce souvisí a obě tyto složky se vzájemně podmiňují. Toto zjištění nabývá obecného charakteru a byla jím jen potvrzena skutečnost zaostávání transferu nových poznatků do podnikové sféry v porovnání s vyspělými zahraničními ekonomikami.

#### 6.4.3 Optimální model HRZ a transformovaný optimální model HRZ (sektor služeb)

$glm(formula = ZISK \sim VSTUPLOG + VYROBA + VYSTUPLOG + MARK + SERVIS + NAKUP + VTR + RLZ + PINF + VELPOD, family = binomial(link = "logit"), data = MS$

*Proměnné hodnotového řetězce:*

*VSTUPLOG – vstupní logistika, VYROBA – výroba / poskytování služeb, VYSTUPLOG – výstupní logistika, MARK – marketing a prodej, SERVIS – servisní a jiné doprovodné služby, NAKUP – nákup / materiálové hospodářství, VTR – vědecko-technický rozvoj, RLZ – řízení lidských zdrojů, PINF – podniková infrastruktura.*

Tabulka 24: Optimální model hodnotového řetězce – sektor služeb

	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z )
(Intercept)	0.3903	0.4065	0.960	0.3370
Vstupní logistika	-0.4067	0.4073	-0.998	0.3181
Výroba / Poskytování služeb	0.2730	0.3972	0.687	0.4918
Výstupní logistika	0.2734	0.4145	0.659	0.5096
Marketing a prodej	0.6898	0.3208	2.151	<b>0.0315 *</b>
Servisní a jiné doprovodné služby	0.6105	0.3253	1.877	<b>0.0606 •</b>
Nákup	0.7261	0.4142	1.753	<b>0.0796 •</b>
Vědecko-technický rozvoj	0.5182	0.8212	0.631	0.5281
Rízení lidských zdrojů	-0.1885	0.3657	-0.515	0.6063
Podniková infrastruktura	-0.1370	0.4340	-0.316	0.7523

Zdroj: vlastní.

Z tabulky 24 je zřejmé, že u sektoru služeb byla prokázána významnost u totožných složek hodnotového řetězce jako v případě výsledků z dimenzionální redukce. Lze tedy použít obdobný komentář (viz tabulka 20).

Tabulka 25: Transformovaný optimální hodnotový řetězec – stanovení „chybovosti“ manažerů – sektor služeb

Aktivity hodnotového řetězce	Hodnoty transformovaného HR	„Chybovost“ manažerů
Vstupní logistika	0.0000000	-0.2196078
Výroba / Poskytování služeb	0.6000273	0.384341
Výstupní logistika	0.6003016	0.3493212
Marketing a prodej	0.9679404	<b>0.3600972</b>
Servisní a jiné doprovodné služby	0.8978863	<b>0.4076902</b>
Nákup	1.0000000	<b>0.7372549</b>
Vědecko-technický rozvoj	0.8164190	<b>0.7654386</b>
Rízení lidských zdrojů	0.1926266	-0.0701185
Podniková infrastruktura	0.2380898	0.06554078

Zdroj: vlastní.

Výsledky v tabulce 25 ukazují opět na silné podcenění významu vědecko-technického rozvoje, nákupu, servisních a jiných doprovodných služeb, marketingu a prodeje. Dochází tedy k nedocení převažné části složek v hodnotovém řetězci, což na jedné straně ukazuje na nutnost zvýšit řídicí kompetence u řídicích pracovníků, na druhé straně to otevírá možnost cíleně zkvalitňovat generování přidané hodnoty u podnikatelských subjektů v sektoru služeb.

Uvedené závěry potvrzují i výstupy z řízených rozhovorů u manažerů působících v sektoru služeb. Převažují názory, že ze strany vlády a příslušných ministerstev dochází spíše k deklarované podpoře sektoru služeb, ohroženy jsou služby specifické pro tuzemské prostředí z důvodu legislativy EU. Ze strany manažerů je požadováno urychlení inovačního procesu a větší přístup k novým postupům a technologiím.

## 6.5 Celkový model podnikového prostředí se zohledněním sektorové i velikostní kategorizace podnikatelských subjektů

$Zisk \sim HRZ + VZZ + MZZ + VNZ + Zamerenipodniku + Velikostpodniku$

$glm(formula = Zisk \sim HRZ + VZZ + MZZ + VNZ + Zamerenipodniku + Velikostpodniku,$

$family = binomial(link = "logit"), data = M)$

Tabulka 26: Celkový model podnikového prostředí zohledňující sektorovou a velikostní kategorizaci podnikatelských subjektů a vztahy mezi složkami podnikového prostředí

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z )
(Intercept)	0.67319	0.78795	0.854	0.39291
<b>HRZ</b>	0.06307	0.54963	0.115	0.90864
<b>VZZ</b>	1.75265	0.37028	-4.733	<b>2.21e-06</b> <b>***</b>
<b>MZZ</b>	1.40900	0.54133	2.603	<b>0.00924</b> **
<b>VNZ</b>	0.05872	0.43571	-0.135	0.89280
<b>Zaměření – sektor služeb</b>	0.77817	0.77466	-1.005	0.31512
<b>Zaměření – sektor výroby a průmyslu</b>	3.76501	0.87880	-4.284	<b>1.83e-05</b> <b>***</b>
X3Velikostpodniku – mikro	-0.89793	0.83088	-1.081	0.27983
X3Velikostpodniku – střední	-0.84189	0.80628	-1.044	0.29641
X3Velikostpodniku – velký	-0.04128	1.00644	-0.041	0.96728
HRZ X3Velikostpodniku – mikro	2.03754	0.96118	2.120	0.03402 *
HRZ X3Velikostpodniku – střední	1.05220	0.78300	1.344	0.17901
<b>HRZ X3Velikostpodniku – velký</b>	4.29979	1.52629	2.817	<b>0.00485</b> **
VZZ X3Velikostpodniku – mikro	-0.04617	0.47301	-0.098	0.92225
VZZ X3Velikostpodniku – střední	-0.28616	0.41261	-0.694	0.48796
VZZ X3Velikostpodniku – velký	0.33477	0.50012	0.669	0.50325
MZZ X3Velikostpodniku – mikro	1.19676	0.96957	1.234	0.21708
MZZ X3Velikostpodniku – střední	-0.24888	0.74979	-0.332	0.73994
MZZ X3Velikostpodniku – velký	0.34114	1.03453	0.330	0.74159
VNZ X3Velikostpodniku – mikro	-0.31815	0.69052	-0.461	0.64498
VNZ X3Velikostpodniku – střední	0.23191	0.76984	0.301	0.76323
VNZ X3Velikostpodniku – velký	-0.66445	0.90444	-0.735	0.46255

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní.



Celkový model zahrnuje interakce pro jednotlivé velikostní kategorie podnikatelských subjektů, které zohledňují různé závislosti testovaných složek podnikového prostředí včetně hodnotového řetězce. Z výsledků byl prokázán rozdíl pouze u hodnotového řetězce a to pouze u podnikatelských subjektů velké velikostní kategorie, což znamená, že velikostní kategorie velkých podnikatelských subjektů se vyznačuje vyšší závislostí na hodnotovém řetězci než ostatní velikostní kategorie podnikatelských subjektů. Z provedeného modelu interakcí lze konstatovat, že hodnotový řetězec u velkých podnikatelských subjektů má významný vliv na generování zisku.

Výstupy z celkového modelu rovněž poukazují na silnou významnost vnitřních podnikových zdrojů. Vnitřní podnikové zdroje a jejich struktura jsou důležité pro každou velikostní kategorii podnikatelských subjektů a lze je považovat za výchozí základnu pro tvorbu jedinečného hodnotového řetězce. Faktory mezoprostředí, i když v jiné struktuře s ohledem na jednotlivé velikostní kategorie i sektory, rovněž výrazně ovlivňují ziskovost podnikatelských subjektů. Významnost vnějších zdrojů prokázána nebyla, toto zjištění nelze považovat za překvapivý výsledek, neboť faktory makroprostředí a jejich vliv na generování zisku mohou podnikatelské subjekty jen obtížně ovlivnit.

Tabulka 27: Celkový model podnikového prostředí zohledňující sektorovou diferenciaci středních a velkých podnikatelských subjektů

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z )
(Intercept)	-5.2219	1.5547	-3.359	0.000783 ***
HRZ (hodnotový řetězec)	-1.5624	0.5451	-2.866	<b>0.004157 **</b>
VZZ (vnitřní podnikové zdroje)	2.3812	0.5075	4.692	<b>2.71e-06 ***</b>
MZZ (mezoprostředí)	1.0390	0.4203	2.472	<b>0.013433 *</b>
VNZ (makroprostředí)	0.5700	0.5075	1.123	0.261360
Zaměření podniků – služby	5.4389	1.6094	3.380	<b>0.000726 ***</b>
Zaměření podniků – výroba a průmysl	4.9035	1.5507	3.162	<b>0.001567 **</b>
Velikost podniků – velké	0.4614	0.4320	1.068	0.285513

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní.

Výsledky jsou totožné s celkovým modelem celého souboru 456 testovaných podnikatelských subjektů pouze s výjimkou, že po odstranění podnikatelských subjektů malé velikostní kategorie včetně mikropodniků byla navíc prokázána statistická významnost u hodnotového řetězce a sektorová diferenciaci u sektoru služeb. Tyto výsledky zcela odpovídají charakteru velikostní kategorie středních a velkých podnikatelských subjektů.

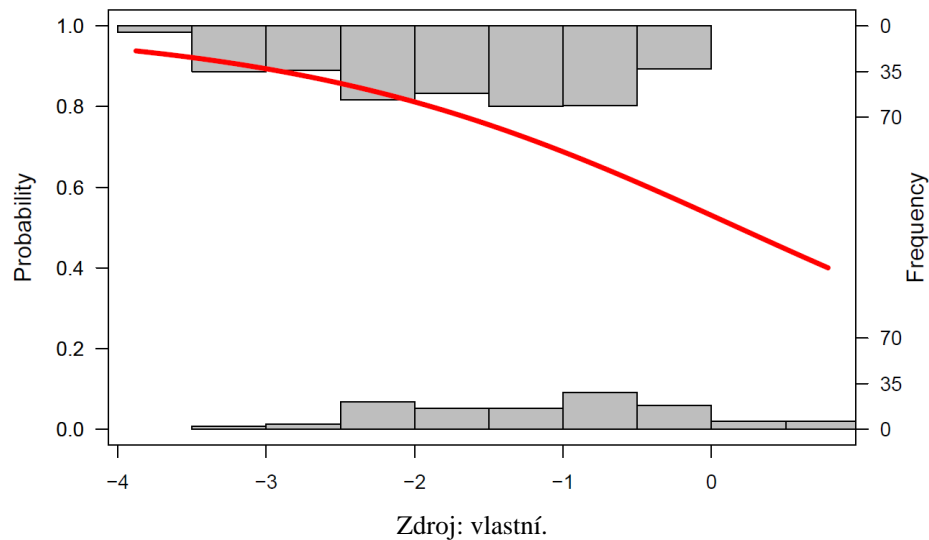
### **Grafické vyjádření výsledků z celkového modelu**

#### *Dvourozměrná lineární regrese*

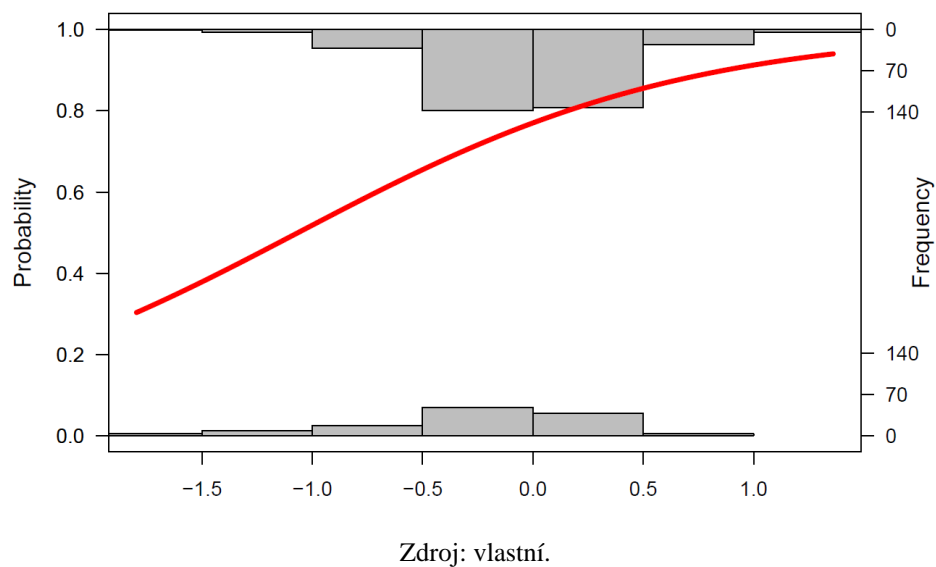
V grafech 5-8 je vyjádřena funkční závislost pravděpodobnosti ziskovosti podnikatelských subjektů na velikosti jejího faktoru (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí, makroprostředí a hodnotového řetězce) a to v jednoduchém logitovém modelu s pouze jednou vysvětlující proměnnou. Horní histogram ukazuje rozložení

velikosti (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí, makroprostředí a hodnotového řetězce) ziskových podnikatelských subjektů, spodní pak ukazuje rozložení podnikatelských subjektů s nulovým nebo záporným hospodářským výsledkem. Grafy mají pouze ilustrační charakter, ilustrují zejména rozsah zkoumané závislosti, neboť celkový model je vytvořen s více vysvětlujícími parametry. Např. u grafu 7 si lze povšimnout, že makroprostředí ze všech složek podnikového prostředí nejméně ovlivňuje ziskovost podnikatelských subjektů, což je vyjádřeno tvarem křivky.

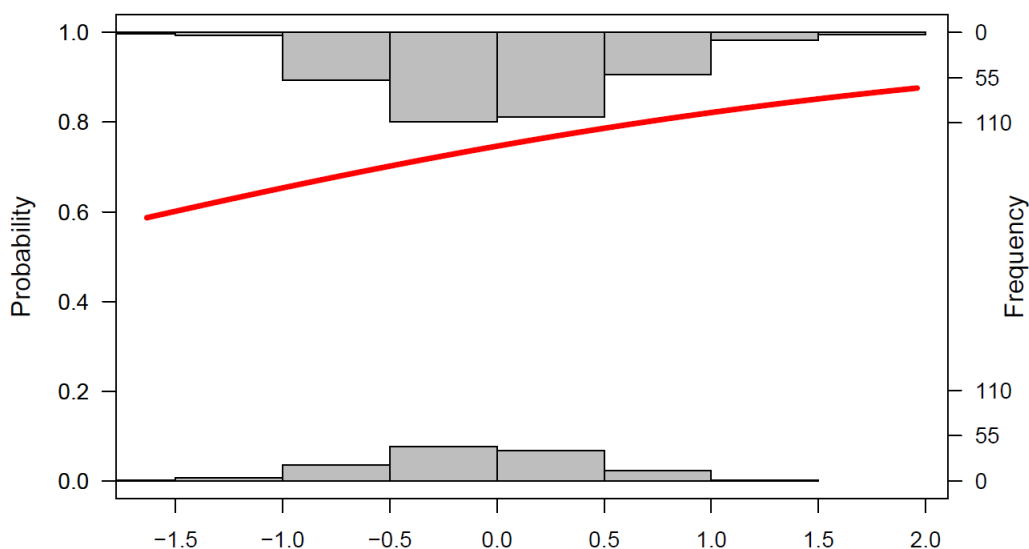
Graf 5: Vnitřní podnikové zdroje – dvourozměrná lineární regrese



Graf 6: Mezoprostředí – dvourozměrná lineární regrese

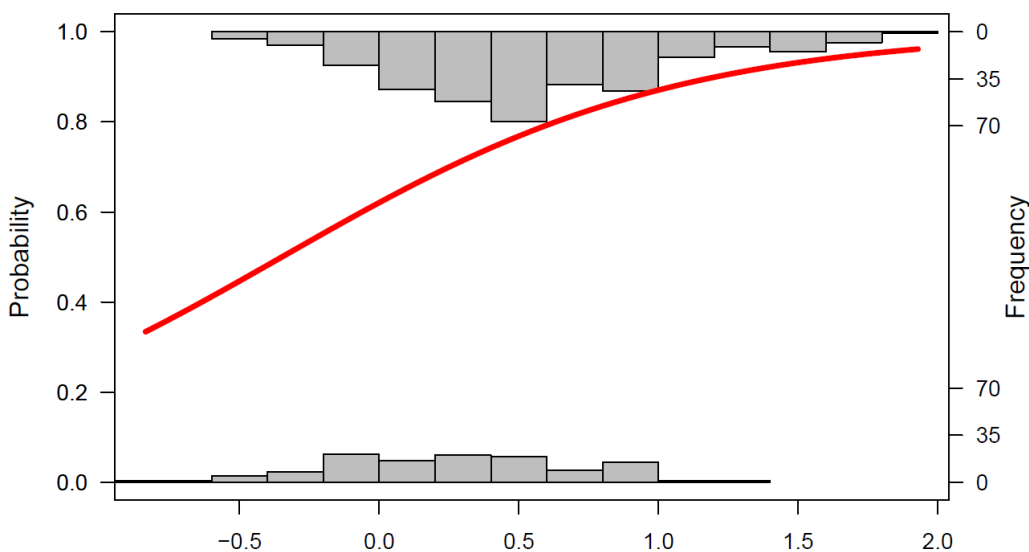


Graf 7: Makroprostředí – dvourozměrná lineární regrese



Zdroj: vlastní.

Graf 8: Hodnotový řetězec – dvourozměrná lineární regrese



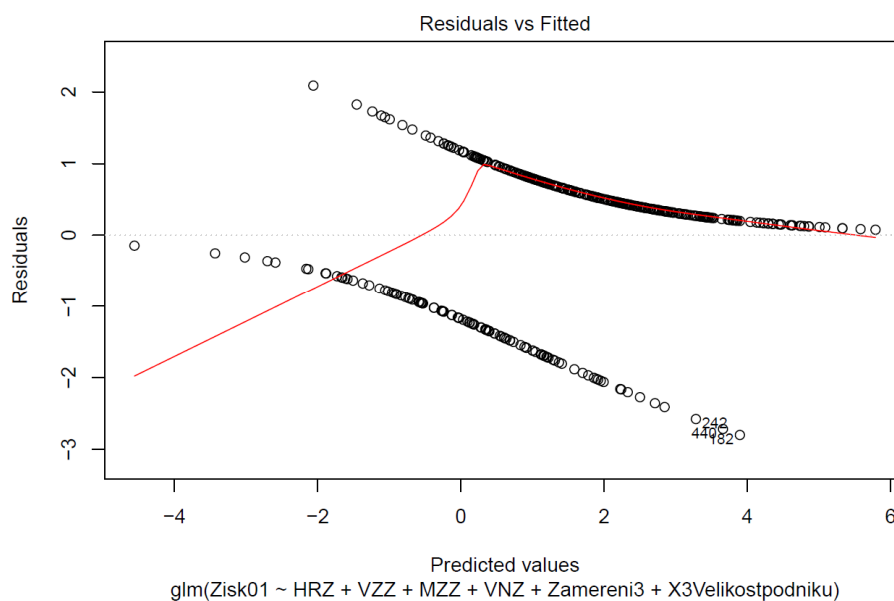
Zdroj: vlastní.

### *Standardizovaná velikost reziduí*

Grafy 9, 10 umožňují indikaci podnikatelských subjektů, které značně ovlivňují celkový model. Podnikatelské subjekty označené číslem se chovají jinak, než jak predikuje navržený model.

Graf 9 zobrazuje podnikatelské subjekty, které se svou ziskovostí nejvíce liší od predikovaného modelu, to jsou podnikatelské subjekty označené čísly. Jedná se o podnikatelské subjekty, jimž model přisuzuje ziskovost, již ale ve skutečnosti nemají. Tudíž jde o podnikatelské subjekty, které se sice podle modelu chovají správně, ale ve skutečnosti tomu tak není. Zřejmě se u těchto subjektů objevuje další vliv, který není zohledněn v celkovém modelu.

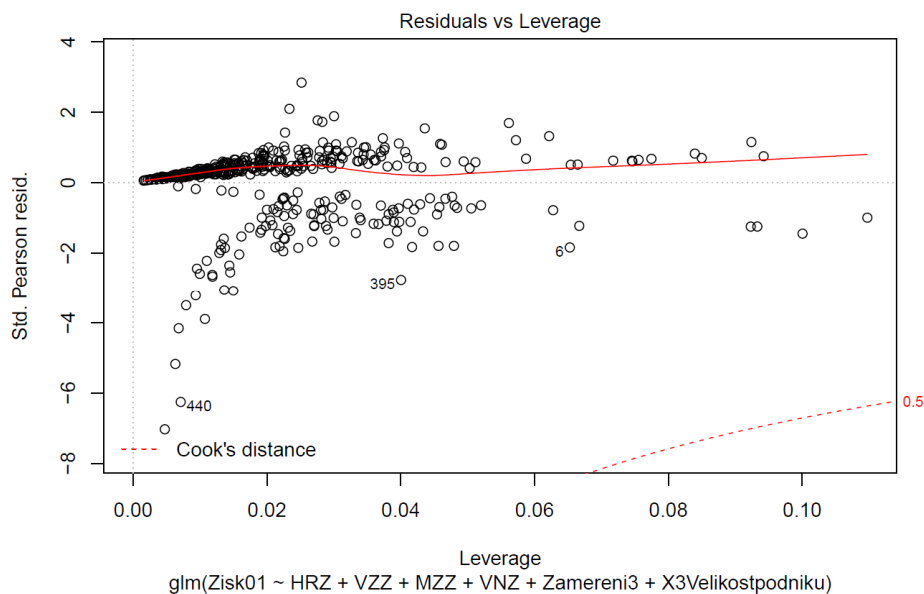
Graf 9: Standardizovaná velikost reziduí (1)



Zdroj: vlastní.

Graf 10 identifikuje podnikatelské subjekty, které mají velký vliv na vytvořený model. Tyto podnikatelské subjekty by se měly nacházet vně tzv. Cook distance. Takové subjekty v grafu 10 nebyly indikovány, tudíž data se zdají být konzistentní.

Graf 10: Standardizovaná velikost reziduí (2)



Zdroj: vlastní.

## 6.6 Výsledky s využitím neuronových sítí

Výsledky s využitím neuronových sítí mají dvě základní dimenze:

- 1) Ověření možnosti a vhodnosti využití neuronových sítí při analýze podnikového prostředí, neboť autorka práce nenašla tuzemské ani zahraniční výzkumné studie, které by se touto problematikou zabývaly.
- 2) Druhá dimenze spočívá ve zjištění relevantnosti výstupů získaných využitím neuronových sítí, vhodné struktury vstupních údajů pro jejich aplikaci a v neposlední řadě ve stanovení vhodné formy interpretace získaných výstupů. Pro komparativnost výstupů s výstupy získanými prostřednictvím matematicko-statistických metod bylo využito analogického postupu, resp. byly testovány jednotlivé složky podnikového prostředí včetně hodnotového řetězce.

### 6.6.1 Vnitřní zdroje z pohledu sektorové diferenciac

#### *Sektor výroby a průmyslu*

Výsledné neuronové struktury pro sektor výroby a průmyslu prezentuje tabulka číslo 28.

Tabulka 28: Vnitřní podnikové zdroje – přehled aktivních sítí (sektor výroby a průmyslu)

Přehled aktivních sítí (Data – pro výpočet současného stavu 2)								
Index	Jméno sítě	Trén.výkon	Test.výkon	Valid. výkon	Trénovací algoritmus	Chybová funkce	Aktivace skryt.vr.	Výstupní akt. fce
1	MLP 54-11-3	93,93939	77,77778	77,77778	BFGS (Quasi-Newton) 17	Entropie	Logistická	Softmax
2	MLP 54-10-3	84,09091	77,77778	77,77778	BFGS (Quasi-Newton) 12	Sum.čtvr.	Identita	Tanh
3	MLP 54-6-3	83,33333	74,07407	77,77778	BFGS (Quasi-Newton) 13	Sum.čtvr.	Logistická	Tanh
4	MLP 54-21-3	85,60606	77,77778	77,77778	BFGS (Quasi-Newton) 13	Sum.čtvr.	Logistická	Tanh
5	MLP 54-10-3	92,42424	74,07407	77,77778	BFGS (Quasi-Newton) 14	Entropie	Logistická	Softmax

Zdroj: vlastní.

Neuronové sítě v tomto případě slouží jako nástroj regresní analýzy. Faktory vnitřního podnikového prostředí jsou vstupními veličinami, tedy nezávislými. Hospodářský výsledek slouží jako veličina závislá, přičemž nabývá hodnot -1, 0 a 1. Hodnotu -1 nabývají podnikatelské subjekty, které generují ztrátu, hodnotu 0 podnikatelské subjekty, které nemají žádný hospodářský výsledek, a hodnotu 1 podnikatelské subjekty generující zisk. V rámci analýzy bylo natrénováno 10 000 neuronových sítí, z nichž bylo uchováno 5 nejlepších. Ve všech případech jde o vícevrstvé perceptronové sítě. U

těchto sítí byla definována trénovací, testovací a validační množina dat. Trénovací množina dat zahrnuje 70 % všech údajů vstupní množiny. Testovací a validační množina mají shodně po 15 %. Z tabulky 28 je zřejmé, že nejlepší výkon je na úrovni trénovací množiny dat, a to od 83,33 do 93,94. V případě testovacího a validačního výkonu se jedná o interval od 74,07 do 77,78. Výkon testovací a validační množiny dosahuje nižších hodnot, což je zapříčiněno nižším počtem vstupních údajů. Na druhé straně hledáme neuronovou síť, která má ve všech třech množinách dat ideálně vysoký a zároveň vysoký výkon. Všechny neuronové sítě, které byly uchovány, byly natrénovány pomocí algoritmu BFGS, tedy pomocí Quasi-Newton, vždy však v jiné jeho variantě. Jako chybová funkce byla využita entropie (neuspořádanost systému) v případě 1. a 5. uchované neuronové sítě a suma čtverců pro 2., 3. a 4. neuronovou síť. Pro aktivaci neuronů ve skryté vrstvě používají neuronové sítě 1, 3, 4 a 5 logistické funkce, tedy křivky ve tvaru sigmoidu. Druhá neuronová síť používá funkci identickou. Pro aktivaci výstupní vrstvy neuronů používá 1. a 5. neuronová síť funkci Softmax, ostatní 3 sítě poté hyperbolický tangens. Výkon neuronových sítí není příliš vysoký a není zcela validován. Na základě analýzy citlivosti bude možné zjistit, zda a jakým způsobem je možné výsledků natrénovaných neuronových sítí využít.

Tabulka číslo 29 zobrazuje matici záměn.

Tabulka 29: Vnitřní podnikové zdroje – matice záměn (sektor výroby a průmyslu)

Předpovědi	6HVSoucC (Matice záměn) (Data – pro výpočet současného stavu 2)		
kategorie	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační		
	6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1
1.MLP 54-11-3--1	7	2	2
1.MLP 54-11-3-0	0	32	6
1.MLP 54-11-3-1	2	8	127
2.MLP 54-10-3--1	4	1	0
2.MLP 54-10-3-0	2	17	3
2.MLP 54-10-3-1	3	24	132
3.MLP 54-6-3--1	0	0	0
3.MLP 54-6-3-0	6	26	10
3.MLP 54-6-3-1	3	16	125
4.MLP 54-21-3--1	3	0	1
4.MLP 54-21-3-0	3	20	2
4.MLP 54-21-3-1	3	22	132
5.MLP 54-10-3--1	6	2	2
5.MLP 54-10-3-0	1	31	7
5.MLP 54-10-3-1	2	9	126

Zdroj: vlastní.

Matice záměn, tzv. konfuzní matice, říká, jakým způsobem lze správně predikovat výsledky pomocí neuronových sítí, resp. hodnotí, jaká je skutečnost a jakým způsobem

neuronová síť predikuje správný, nebo naopak chybný výsledek. V tomto případě jsou rozděleny podnikatelské subjekty podle hospodářského výsledku, a to podle kategorie -1, 0, a 1. Za pomoci neuronových sítí je klasifikováno, jakým způsobem byly predikovány potenciační hodnoty -1, 0 a 1 správně, nebo chybně. Z konfuzní matice je zřejmé, že nejlépe byl predikován zisk, což je dáno tím, že největším počtem podnikatelských subjektů zastoupených v datovém souboru jsou právě podnikatelské subjekty, které jsou ziskové. Další skupinu tvoří podnikatelské subjekty, které mají nulovou hodnotu, resp. 0 jako hospodářský výsledek. Zde predikce činí např. u sítě č. 1 hodnotu 32 správně, 6 neuronových sítí je predikovaných jako ziskových i přesto, že podnikatelské subjekty byly bez hospodářského výsledku. Pokud se zaměříme na predikci záporného hospodářského výsledku, tak např. síť č. MLP 54-11-3 predikovala 7 podnikatelských subjektů správně, 2 subjekty predikovala s nulovým hospodářským výsledkem, přestože měly hospodářský výsledek záporný, a 2 subjekty jako kladný hospodářský výsledek. Z konfuzní matice vyplývá, že za potenciačně zajímavé sítě lze považovat neuronové sítě č. 1, 5 a 3 (v tomto pořadí).

Tabulka číslo 30 hodnotí správnost predikcí v relativním vyjádření.

Tabulka 30: Vnitřní podnikové zdroje – Souhrn klasifikací (sektor výroby a průmyslu)

		6HVSoucC (Souhrn klasifikací) (Data – pro výpočet současného stavu 2)			
		Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační			
		6HVSoucC-- 1	6HVSoucC-0	6HVSoucC- 1	6HVSoucC- Všechny
1.MLP 54-11-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000
	Správné	7,0000	32,00000	127,0000	166,0000
	Chybné	2,0000	10,00000	8,0000	20,0000
	Správné (%)	77,7778	76,19048	94,0741	89,2473
	Chybné (%)	22,2222	23,80952	5,9259	10,7527
2.MLP 54-10-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000
	Správné	4,0000	17,00000	132,0000	153,0000
	Chybné	5,0000	25,00000	3,0000	33,0000
	Správné (%)	44,4444	40,47619	97,7778	82,2581
	Chybné (%)	55,5556	59,52381	2,2222	17,7419
3.MLP 54-6-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000
	Správné	0,0000	26,00000	125,0000	151,0000
	Chybné	9,0000	16,00000	10,0000	35,0000
	Správné (%)	0,0000	61,90476	92,5926	81,1828
	Chybné (%)	100,0000	38,09524	7,4074	18,8172
4.MLP 54-21-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000
	Správné	3,0000	20,00000	132,0000	155,0000
	Chybné	6,0000	22,00000	3,0000	31,0000
	Správné (%)	33,3333	47,61905	97,7778	83,3333
	Chybné (%)	66,6667	52,38095	2,2222	16,6667
5.MLP 54-10-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000

	Správné	6,0000	31,00000	126,0000	163,0000
	Chybné	3,0000	11,00000	9,0000	23,0000
	Správné (%)	66,6667	73,80952	93,3333	87,6344
	Chybné (%)	33,3333	26,19048	6,6667	12,3656

Zdroj: vlastní.

Vnitřní podnikové zdroje jsou v rámci klasifikace určitou variantou konfuzní matice, která shrnuje nejenom absolutní správnost provedení predikcí, ale zároveň shrnuje i pravděpodobnost správného, nebo chybného zařazení výsledků. Z tabulky 30 je patrné, že v případě první neuronové sítě MLP 54-11-3 bylo predikováno správně 89,25 % případů, chybně naopak 10,75 %. V případě sítě MLP 54-10-3 byla správná predikce o něco nižší a to 82,26 %. Naopak chybná predikce nabyla vyšších hodnot, konkrétně 17,74 %. V případě 3. neuronové sítě, tedy vícevrstvé perceptronové sítě MLP 54-6-3, byla predikce správných výsledků o něco nižší (81,18 %), chybných bylo 18,82 %. V případě sítě 4 MLP 54-21-3 bylo predikováno správně 83,33 %, chybně pak 16,66 %. V případě 5 uchované sítě MLP 54-10-3 tvořil podíl správných predikcí 87,63 % a chybných predikcí 12,3 %. Pokud jsou brány v potaz jednotlivé predikce s ohledem na schopnost určit správně jak potencionální ztrátu, tak i potencionální kladný hospodářský výsledek, zůstává jako nejzajímavější síť č. 1, 2, ale zároveň i díky zajímavé schopnosti predikovat hospodářský výsledek síť č. 3.

Tabulka číslo 31a-c nabízí velmi důležitý výsledek – konkrétně analýzu citlivosti.

Tabulka 31a: Vnitřní podnikové zdroje – Analýza citlivosti (sektor výroby a průmyslu)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)						
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační						
	5.1SUROVE N FZ	5.1SUROV ENZAM	5.1SUROV ENVZDEL	5.1SUROV ENTECH	5.1SUR OVENT V	5.1SURO VENSPR O	5.1SUROV ENSP
1.MLP 54-11-3	2,487558	2,324211	2,366056	2,235030	2,160059	2,155129	2,003814
2.MLP 54-10-3	1,327665	1,141760	1,202008	1,162273	1,169395	1,063905	1,222971
3.MLP 54-6-3	1,362662	1,303777	1,091420	1,500875	1,202614	1,167333	1,280811
4.MLP 54-21-3	1,328746	1,296769	1,236133	1,150720	1,223931	1,204293	1,302469
5.MLP 54-10-3	2,114049	2,035637	2,128664	1,942442	1,923600	2,002094	1,667281
Průměr	1,724136	1,620431	1,604856	1,598268	1,535920	1,518551	1,495469

Zdroj: vlastní.

Tabulka 31b: Vnitřní podnikové zdroje – Analýza citlivosti (sektor výroby a průmyslu)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)						
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační						
	5.1SURO VEN BP	5.1SURO VENNOR MY	5.1SURO VENMZ DY	5.1SURO VENOS	5.1SURO VENMA RK	5.1SURO VENMA N	5.1SURO VENPOR T



1.MLP 54-11- 3	1,749742	1,785258	1,594263	1,440720	1,607095	1,498656	1,401002
2.MLP 54-10- 3	1,081126	1,084436	1,105760	1,056010	1,018457	0,995655	1,064874
3.MLP 54-6-3	1,359963	1,153858	1,175040	1,101983	1,090161	1,083274	1,190867
4.MLP 54-21- 3	1,084267	1,077011	1,095517	1,190211	1,072591	1,057924	1,108723
5.MLP 54-10- 3	1,522465	1,601885	1,392679	1,370077	1,367022	1,482001	1,342424
Průměr	1,359513	1,340490	1,272652	1,231800	1,231065	1,223502	1,221578

Zdroj: vlastní.

Tabulka 31c: Vnitřní podnikové zdroje – Analýza citlivosti (sektor výroby a průmyslu)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)			
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační			
	5.1SUROV ENZNAC	5.1SUROV ENVAV	5.1SUROV ENINFOS	5.1SUROV ENPKUL
1.MLP 54-11-3	1,464023	1,218929	1,134859	1,180133
2.MLP 54-10-3	1,006438	1,012247	1,060938	1,009439
3.MLP 54-6-3	1,118002	1,113621	1,122626	1,019815
4.MLP 54-21-3	1,021561	1,050477	1,073594	1,006530
5.MLP 54-10-3	1,274516	1,235048	1,053073	1,113080
Průměr	1,176908	1,126065	1,089018	1,065799

Zdroj: vlastní.

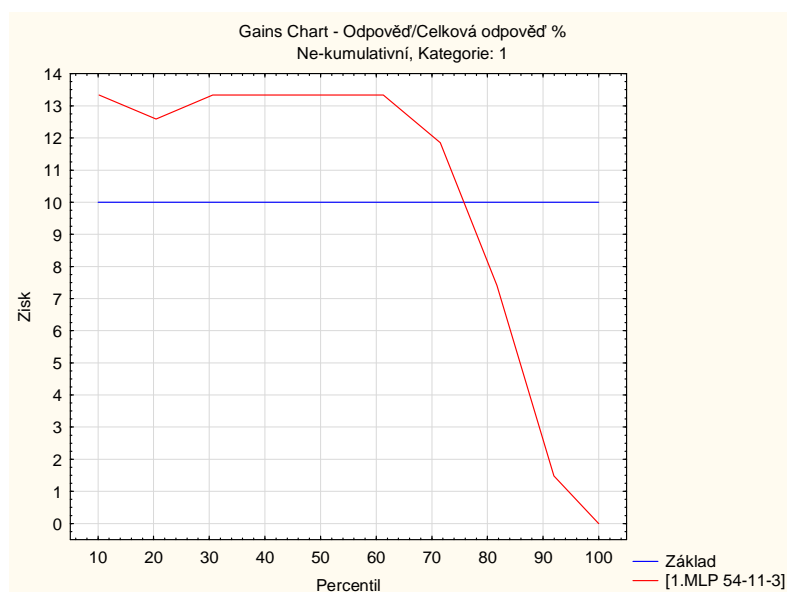
*Legenda:*

*MAN – úroveň managementu, ZAM – úroveň zaměstnanců, OS – organizační struktura podniku, SP – strategie podniku, TV – technické vybavení, TECH – výrobní technologie/postupy, PORT – portfolio výrobků/služeb, FZ – finanční zdroje podniku, MZDY – úroveň mezd, MARK – úroveň marketingu, ZNAC – značka a jméno podniku, UVAV – úroveň výzkumu a vývoje, SPRO – sociální prostředí podniku, VZDEL – vzdělávání pracovníků, INFOS – informační a komunikační systémy, NORMY – vnitropodnikové předpisy a normy, PKUL – podniková kultura, BP – bezpečnost práce.*

Tabulky 31a-c uvádí, jakým způsobem se prediktory neboli klasifikační znaky podílejí na očekávaném výsledku, resp. na předpokladu toho, zda podnikatelský subjekt bude úspěšný, zda dosáhne hospodářského výsledku 1, nebo bude naopak neúspěšný a dosáhne hospodářského výsledku -1. Z tabulky je zřejmé, že na prvním místě se umístily finanční zdroje. Konkrétně dosahují nejlepších výsledků, nebo téměř nejlepších výsledků, u všech uchovaných neuronových sítí (nejlepšího výsledku dosáhly konkrétně u neuronové sítě č. 1, 2, 4). Průměrná hodnota míry vlivu na výsledek je 1,72. Na pomyslné druhé pozici se objevuje úroveň zaměstnanců s průměrnou hodnotou 1,6. I v tomto případě jsou výsledky pro každou síť o něco odlišné. Přesto lze říci, že výsledek

jako takový je velmi přesvědčivý. Na pomyslné třetí pozici je vzdělávání pracovníků s průměrnou hodnotou 1,6. Na pozici čtvrté se objevují výrobní technologie/postupy s průměrnou hodnotou 1,59. Dále je to technické vybavení, sociální prostředí, strategie podnikatelského subjektu, bezpečnost práce, vnitropodnikové předpisy a normy, úroveň mezd, organizační struktura, úroveň marketingu, úroveň managementu, portfolio výrobků/služeb, značka a jméno podniku, úroveň výzkumu a vývoje, informační a komunikační systémy. Na posledním místě se vyskytuje podniková kultura. Výsledek je velmi zajímavý z toho důvodu, že se jedná o do značné míry indiferentní faktory podnikového prostředí na jedné straně, na druhé straně je to určitým srovnáním potenciálních preferencí pro úroveň řízení podnikatelského subjektu. Je zajímavé, že např. úroveň managementu se objevuje na pomezí 3. a 4. kvartilu. Naopak důležitost finančních zdrojů si člověk uvědomuje, byť finanční zdroje nejsou výrobním faktorem. O výrobní faktory se jedná v případě zaměstnanců a jejich vzdělávání. Dva z indikátorů vztahující se k zaměstnancům se objevují na druhém a třetím místě, a to úroveň zaměstnanců a vzdělávání pracovníků. Zajímavá je i skutečnost, že např. úroveň marketingu a úroveň vývoje a výzkumu se objevuje až na posledním místě. Toto může být zapříčiněno tím, že analýza citlivosti není výsledkem objektivní skutečnosti na podílu výsledků. Situace může být dána do jisté míry osobními preferencemi panelu, který byl dotazován v rámci šetření. Není však zcela jasné, jestli preference jednotlivých manažerů odrážejí skutečnou realitu podnikatelského subjektu, resp. zda manažeři ztotožňují své osobní preference s preferencemi podnikatelského subjektu.

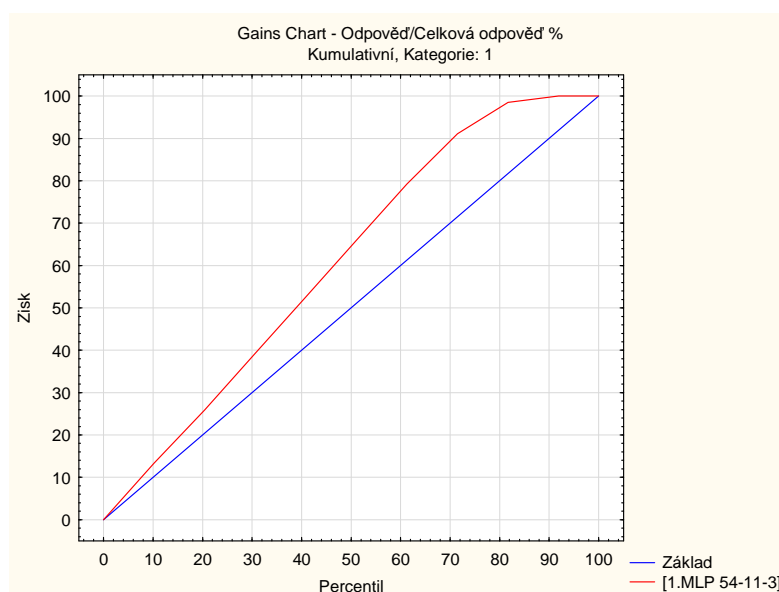
Graf 11: Grafické vyjádření predikce sítě – nekumulativní (vnitřní podnikové zdroje – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu)



Zdroj: vlastní.

Z grafu 11 je patrné, že model, resp. síť, u 75 % podnikatelských subjektů vykazuje dobrou predikci s max. 10% chybou. Ve 100 % případů predikuje síť správně s 13,5% chybou.

Graf 12: Grafické vyjádření predikce sítě – kumulativní (vnitřní podnikové zdroje – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu)



Zdroj: vlastní.

Sít dokumentuje v grafickém vyjádření (graf 12), že 30 % podnikatelských subjektů je skutečně ziskových, u 70 % z nich je vykázána chybná predikce.

### Sektor služeb

Výsledné neuronové struktury pro sektor služeb prezentuje tabulka číslo 32.

Tabulka 32: Vnitřní podnikové zdroje – přehled aktivních sítí (sektor služeb)

Přehled aktivních sítí (Data – pro výpočet současného stavu 2)								
Index	Jméno sítě	Trén.výkon	Test.výkon	Valid.výkon	Trénovací algoritmus	Chybová funkce	Aktivace skryt.vr.	Výstupní akt. fce
1	MLP 54-19-3	80,44693	71,05263	71,05263	BFGS (Quasi-Newton) 3	Sum.čtvr.	Sinus	Identita
2	RBF 54-23-3	78,21229	68,42105	73,68421	RBFT	Entropie	Gausova	Softmax
3	RBF 54-21-3	78,21229	68,42105	73,68421	RBFT	Sum.čtvr.	Gausova	Identita
4	RBF 54-27-3	78,21229	68,42105	73,68421	RBFT	Sum.čtvr.	Gausova	Identita
5	RBF 54-28-3	78,21229	68,42105	73,68421	RBFT	Entropie	Gausova	Softmax

Zdroj: vlastní.

I v tomto případě (viz tabulka 32) byly uchovány nejlepší neuronové sítě. Z generovaných 10 000 sítí je opět uvedeno 5 nejlepších neuronových sítí, které se vzájemně mírně liší. Jedná se o jednu vícevrstvou perceptronovou síť a 4 neuronové sítě

základní radiální funkce. Trénovací výkon sítí se pohybuje v intervalu od 78,21 až do 80,44, testovací výkon od 68,42 do 71,05 a validační výkon od 71,05 do 73,68. Jako trénovací algoritmus byl v případě první neuronové sítě využit algoritmus BFGS (Quasi-Newton). V případě neuronových sítí radiální základní funkce se jedná o algoritmus RBFT. V případě sítě 1, 3 a 4 bylo jako chybové funkce využito sumy čtverců. U sítě 2 a 5 se jedná o entropii. Pro aktivaci neuronů ve skryté vrstvě bylo u první sítě využito funkce sinus, u sítí radiální základní funkce byla použita Gausova křivka. Pro aktivaci výstupních neuronů byla použita identita, a to v případě neuronové sítě 1, 3 a 4, v případě neuronových sítí 2 a 5 byla použita funkce Softmax. Výkon neuronových sítí je o poznání nižší než v sektoru výroby a průmyslu. Přesto lze odhadnout výsledek a validitu výsledků až podle následujících nástrojů, a to podle matice záměn, tedy konfuzní matice.

Tabulka 33 představuje konfuzní matici.

Tabulka 33: Vnitřní podnikové zdroje – matice záměn (sektor služeb)

Předpovědi	6HVSoucC (Matice záměn) (Data – pro výpočet současného stavu 2)		
kategorie	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační		
	6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1
1.MLP 54-19-3--1	0	0	0
1.MLP 54-19-3-0	0	5	1
1.MLP 54-19-3-1	13	43	193
2.RBF 54-23-3--1	0	0	0
2.RBF 54-23-3-0	0	0	0
2.RBF 54-23-3-1	13	48	194
3.RBF 54-21-3--1	0	0	0
3.RBF 54-21-3-0	0	0	0
3.RBF 54-21-3-1	13	48	194
4.RBF 54-27-3--1	0	0	0
4.RBF 54-27-3-0	0	0	0
4.RBF 54-27-3-1	13	48	194
5.RBF 54-28-3--1	0	0	0
5.RBF 54-28-3-0	0	0	0
5.RBF 54-28-3-1	13	48	194

Zdroj: vlastní.

Konfuzní matice vykazuje v tomto případě velmi jednoznačné výsledky. Predikuje naprosto chybně ve všech případech podnikatelské subjekty, které dosáhnou záporného hospodářského výsledku. Matice záměn v případě první sítě MLP 54-19-3 predikuje správně podnikatelské subjekty s nulovým hospodářským výsledkem. Ve většině případů generuje správně budoucí potencialem kladný hospodářský výsledek. V tomto případě lze uvažovat pouze o možnosti použití sítě číslo 1. Situaci mírně dokreslí následující tabulka 34.

Tabulka 34: Vnitřní podnikové zdroje – souhrn klasifikací (sektor služeb)

		6HVSoucC (Souhrn klasifikací) (Data – pro výpočet současného stavu 2)			
		Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační			
		6HVSoucC-- 1	6HVSoucC-0	6HVSoucC- 1	6HVSoucC- Všechny
1.MLP 54-19-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	5,0000	193,0000	198,0000
	Chybné	13,0000	43,0000	1,0000	57,0000
	Správné (%)	0,0000	10,4167	99,4845	77,6471
	Chybné (%)	100,0000	89,5833	0,5155	22,3529
2.RBF 54-23-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	0,0000	194,0000	194,0000
	Chybné	13,0000	48,0000	0,0000	61,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	76,0784
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	23,9216
3.RBF 54-21-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	0,0000	194,0000	194,0000
	Chybné	13,0000	48,0000	0,0000	61,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	76,0784
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	23,9216
4.RBF 54-27-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	0,0000	194,0000	194,0000
	Chybné	13,0000	48,0000	0,0000	61,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	76,0784
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	23,9216
5.RBF 54-28-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	0,0000	194,0000	194,0000
	Chybné	13,0000	48,0000	0,0000	61,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	76,0784
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	23,9216

Zdroj: vlastní.

Jak již bylo uvedeno v předchozí části, lze nadále uvažovat pouze o vícevrstvé perceptronové neuronové síti č. 1, MLP 54-19-3. Síť MLP 54-19-3 predikuje naprosto chybně všechny podnikatelské subjekty, které generují ztrátu, z 10,42 % správně podnikatelské subjekty, které nemají žádný hospodářský výsledek (z 90 % chybně ty subjekty, které nemají žádný hospodářský výsledek) a z 99,48 % predikují správně subjekty, které vykazují zisk. Ostatní síť radiální základní funkce predikují naprosto chybně podnikatelské subjekty s nulovým hospodářským výsledkem a ztrátou. Ve 100 % případů síť správně predikuje podnikatelské subjekty, které generují zisk.

Tabulky 35a-c nabízí analýzu citlivosti (i přes nejednoznačné výsledky v matici záměn může analýza citlivosti přinést zajímavé výsledky, případně náměty k zamyšlení).

Tabulka 35a: Vnitřní podnikové zdroje – analýza citlivosti (sektor služeb)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)						
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační						
	5.1SURO VENBP	5.1SURO VENPOR T	5.1SURO VENFZ	5.1SUROV ENMAN	5.1SURO VENMZ DY	5.1SURO VENMA RK	5.1SUROV ENZAM
1.MLP 54-19-3	1,038131	1,024626	1,022397	1,006233	1,003258	1,003163	1,002349
2.RBF 54-23-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
3.RBF 54-21-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
4.RBF 54-27-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
5.RBF 54-28-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
Průměr	1,007626	1,004925	1,004479	1,001247	1,000652	1,000633	1,000470

Zdroj: vlastní.

Tabulka 33b: Vnitřní podnikové zdroje – analýza citlivosti (sektor služeb)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)						
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační						
	5.1SURO VEN INFOS	5.1SURO VENOS	5.1SURO VENTEC H	5.1SUROV ENSP	5.1SURO VENS P R O	5.1SURO VENTV	5.1SUROV ENPKUL
1.MLP 54-19-3	1,002256	1,000994	1,000880	1,000851	0,997884	0,996697	0,995411
2.RBF 54-23-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
3.RBF 54-21-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
4.RBF 54-27-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
5.RBF 54-28-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
Průměr	1,000451	1,000199	1,000176	1,000170	0,999577	0,999339	0,999082

Zdroj: vlastní.

Tabulka 33c: Vnitřní podnikové zdroje – analýza citlivosti (sektor služeb)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)			
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační			
	5.1SUROV ENZNAC	5.1SUROV ENVZDEL	5.1SUROV ENNORM Y	5.1SUROV ENVAV
1.MLP 54-19-3	0,993783	0,992829	0,990987	0,988910
2.RBF 54-23-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
3.RBF 54-21-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000

4.RBF 54-27-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
5.RBF 54-28-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
Průměr	0,998757	0,998566	0,998197	0,997782

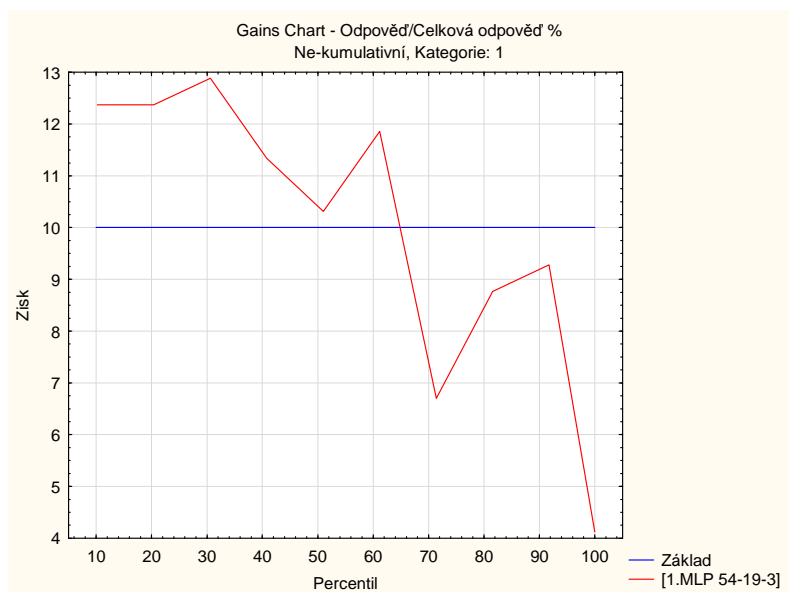
Zdroj: vlastní.

*Legenda:*

*MAN – úroveň managementu, ZAM – úroveň zaměstnanců, OS – organizační struktura podniku, SP – strategie podniku, TV – technické vybavení, TECH – výrobní technologie/postupy, PORT – portfolio výrobků/služeb, FZ – finanční zdroje podniku, MZDY – úroveň mezd, MARK – úroveň marketingu, ZNAC – značka a jméno podniku, UVAV – úroveň výzkumu a vývoje, SPRO – sociální prostředí podniku, VZDEL – vzdělávání pracovníků, INFOS – informační a komunikační systémy, NORMY – vnitropodnikové předpisy a normy, PKUL – podniková kultura, BP – bezpečnost práce.*

Analýzu citlivosti nelze uplatnit v případě neuronových sítí typu RBFF. Naopak ji lze uplatnit v případě vícevrstvé perceptronové neuronové sítě MLP 54-19-3. Zajímavé výsledky byly dosaženy u bezpečnosti práce, portfolia výrobků/služeb a finančních zdrojů, kdy se jedná o zdroje vnitřního prostředí podnikatelských subjektů, které mají váhu vyšší než 1. Avšak ani váhy ukazatelů na druhé a třetí pozici, organizační struktury a finančních zdrojů, nejsou u neuronové sítě MLP 54-19-3 nikterak vysoké. Dále se objevuje úroveň managementu, úroveň mezd, úroveň marketingu, úroveň zaměstnanců, informační a komunikační systémy, organizační struktura, technické vybavení a výrobní technologie/postupy, strategie podnikatelského subjektu, sociální prostředí, technické vybavení a podniková kultura, značka a jméno subjektu, vzdělávání pracovníků, vnitropodnikové předpisy a normy a v poslední řadě úroveň výzkumu a vývoje. Je otázkou, do jaké míry má bezpečnost práce bezprostřední vliv a význam na generování zisku. Lze však odhadovat, že minimálně zprostředkovaný vliv na generování zisku má. V případě, že podnikatelský subjekt nemá vysokou úroveň bezpečnosti práce, mohou vzniknout škody a následně nutnost vynakládat finanční prostředky na jejich sanaci. Podnikatelskému subjektu tím vznikají zvýšené náklady a následnými platbami nápravy snižuje svůj hospodářský výsledek, tedy potencionální úspěch. Zajímavé je poslední místo úrovně vědy a výzkumu. Tato skutečnost může vyplývat z okolností, že se jedná o podnikatelské subjekty, které nemají vysokou přidanou hodnotu a jejich podnikání je založeno na jednoduchých myšlenkách a homogenních a stále se opakujících produktech. Dalším důvodem může být podnikový outsourcing oblasti vědy a výzkumu. Úroveň vzdělávání pracovníků má poměrně nízké preference, stejně tak značka a jméno subjektu. V tomto případě lze konstatovat, že se podnikatelské subjekty sektoru výroby a průmyslu a služeb výrazně odlišují.

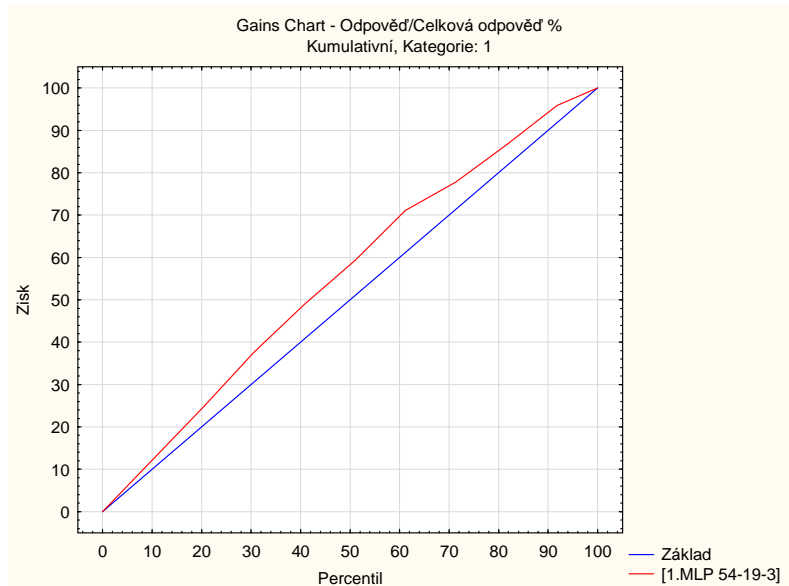
Graf 13: Grafické vyjádření predikce sítě – nekumulativní (vnitřní podnikové zdroje – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru služeb)



Zdroj: vlastní.

Graf 13 vykazuje správnou predikci u 65 % podnikatelských subjektů s max. 10% chybou.

Graf 14: Grafické vyjádření predikce sítě – kumulativní (vnitřní podnikové zdroje – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru služeb)



Zdroj: vlastní.

Výsledky z grafu 14 naznačují, že pouze 15 % podnikatelských subjektů je ziskových, u 85 % je vykázána chybná predikce.



## 6.6.2 Mezoprostředí z pohledu sektorové diferenciacce

### Sektor výroby a průmyslu

Tabulka 36: Mezoprostředí – Přehled aktivních sítí (sektor výroby a průmyslu)

Přehled aktivních sítí (Data – pro výpočet současného stavu 2)								
Index	Jméno sítě	Trén. výkon	Test. výkon	Valid. výkon	Trénovací algoritmus	Chybová funkce	Aktivace skryt. vr.	Výstupní akt. fce
1	RBF 39-21-3	74,24242	70,37037	66,66667	RBFT	Sum.čtvr.	Gausova křiv.	Identita
2	MLP 39-24-3	76,51515	77,77778	70,37037	BFGS (Quasi-Newton) 10	Entropie	Exponenciální	Softmax
3	MLP 39-24-3	77,27273	77,77778	70,37037	BFGS (Quasi-Newton) 14	Entropie	Exponenciální	Softmax
4	RBF 39-22-3	74,24242	70,37037	66,66667	RBFT	Entropie	Gausova	Softmax
5	RBF 39-22-3	74,24242	70,37037	66,66667	RBFT	Sum.čtvr.	Gausova	Identita

Zdroj: vlastní.

Tabulka 36 uchovává opět 5 nejlepších neuronových sítí z celkových vygenerovaných 10 000. V tomto případě se jedná o tři neuronové sítě základní radiální funkce a dvě vícevrstvé perceptronové sítě. Trénovací výkon se pohybuje od 74,24 do 77,27, testovací výkon od 70,37 do 77,78 a validační výkon od 66,67 do 70,37. Hodnoty trénovacího a testovacího výkonu jsou obdobné. Naopak validační výkon je o něco nižší. Trénovací algoritmus byl v případě sítí základní radiální funkce použit RBFT, v případě vícevrstevných perceptronových sítí to byl BFGS (Quasi-Newton). Pro určení chybové funkce bylo v případě 1. a 5. sítě využito sumy čtverců. U sítí 2, 3, 4 byla použita entropie. K aktivaci neuronů ve skryté vrstvě byla u sítí 1, 4 a 5 využita Gausova křivka. U sítí 2 a 3 pak exponenciální funkce. K aktivaci neuronů ve výstupní vrstvě byla použita u sítí 1 a 5 funkce identická, u sítí 2, 3 a 4 byla využita funkce Softmax. Z uvedených výsledků nelze zcela odhadovat, která síť je vhodná pro odhad budoucího úspěchu podnikatelských subjektů.

Tabulka 37 zobrazuje matici záměn.

Tabulka 37: Mezoprostředí – matice záměn (sektor výroby a průmyslu)

Předpovědi	6HVSoucC (Matice záměn) (Data – pro výpočet současného stavu 2)		
kategorie	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační		
	6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1
1. RBF 39-21-3--1	0	0	0

1. RBF 39-21-3-0	0	0	0
1. RBF 39-21-3-1	9	42	135
2. MLP 39-24-3--1	3	0	1
2. MLP 39-24-3-0	1	8	4
2. MLP 39-24-3-1	5	34	130
3. MLP 39-24-3--1	2	0	0
3. MLP 39-24-3-0	2	8	3
3. MLP 39-24-3-1	5	34	132
4. RBF 39-22-3--1	0	0	0
4. RBF 39-22-3-0	0	0	0
4. RBF 39-22-3-1	9	42	135
5. RBF 39-22-3--1	0	0	0
5. RBF 39-22-3-0	0	0	0
5. RBF 39-22-3-1	9	42	135

Zdroj: vlastní.

V tomto případě matice záměn ukazuje, že neuronové sítě dokáží poměrně dobře predikovat hospodářský výsledek kladný, významně hůře pak hospodářský výsledek záporný a výsledek 0. Zajímavými se jeví neuronové sítě č. 2 a 3, které dokáží alespoň minimálně predikovat potenciální neúspěch (tedy záporný hospodářský výsledek) a hospodářský výsledek 0. Naprosto vhodně predikují hospodářský výsledek kladný, tedy zisk. Blíže mohou napovědět výsledky z tabulky 38.

Tabulka 38: Mezoprostředí – souhrn klasifikací (sektor výroby a průmyslu)

	6HVSoucC (Souhrn klasifikací)				
	(Data – pro výpočet současného stavu 2)				
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační				
		6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1	6HVSoucC-Všechny
1. RBF 39-21-3	Celkem	9,0000	42,0000	135,0000	186,0000
	Správné	0,0000	0,0000	135,0000	135,0000
	Chybné	9,0000	42,0000	0,0000	51,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	72,5806
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	27,4194
2. MLP 39-24-3	Celkem	9,0000	42,0000	135,0000	186,0000
	Správné	3,0000	8,0000	130,0000	141,0000
	Chybné	6,0000	34,0000	5,0000	45,0000
	Správné (%)	33,3333	19,0476	96,2963	75,8065
	Chybné (%)	66,6667	80,9524	3,7037	24,1935
3. MLP 39-24-3	Celkem	9,0000	42,0000	135,0000	186,0000
	Správné	2,0000	8,0000	132,0000	142,0000

	Chybné	7,0000	34,0000	3,0000	44,0000
	Správné (%)	22,2222	19,0476	97,7778	76,3441
	Chybné (%)	77,7778	80,9524	2,2222	23,6559
4. RBF 39-22-3	Celkem	9,0000	42,0000	135,0000	186,0000
	Správné	0,0000	0,0000	135,0000	135,0000
	Chybné	9,0000	42,0000	0,0000	51,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	72,5806
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	27,4194
5. RBF 39-22-3	Celkem	9,0000	42,0000	135,0000	186,0000
	Správné	0,0000	0,0000	135,0000	135,0000
	Chybné	9,0000	42,0000	0,0000	51,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	72,5806
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	27,4194

Zdroj: vlastní.

V rámci analýzy mezoprostředí má smysl se věnovat pouze vícevrstevným perceptronovým sítím, tedy sítím 2 a 3. Sít' č. 2 predikuje správně u 33,33 % případů podnikatelské subjekty generující záporný hospodářský výsledek, správně z 19,05 % podnikatelské subjekty generující nulový hospodářský výsledek a z 96,30 % subjekty, které generují zisk. Sít' č. 3 odhaduje správně 22,22 % podnikatelských subjektů, které generují záporný hospodářský výsledek. Nulový hospodářský výsledek predikuje správně u 19,05 % subjektů a v případě kladného hospodářského výsledku je správných predikcí 97,78 %. Sítě se mezi sebou významně neodlišují, přesto se dá odhadovat, že druhá sít' MLP 39-24-3 je o něco málo vhodnější. Důležitou roli budou hrát výsledky následujících tabulek 39a-b.

Tabulka 39a: Mezoprostředí – analýza citlivosti (sektor výroby a průmyslu)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)							
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační							
	4.1aSVLI V VU	4.1aSVLI VVS	4.1aSVLI VOP	4.1aSVLI VPS	4.1aSVLI VZAK	4.1aSVLI VDISTR	4.1aSVLI VFI	4.1aSVLI VMED
1. RBF 39-21-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
2. MLP 39-24-3	1,515786	1,207536	1,197577	1,120939	0,995877	1,204163	1,180774	1,049011
3. MLP 39-24-3	4,284105	2,814324	2,620133	2,575701	2,330121	1,197758	1,081042	1,060891
4. RBF 39-22-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
5. RBF 39-22-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
Průměr	1,759978	1,404372	1,363542	1,339328	1,265200	1,080384	1,052363	1,021980

Zdroj: vlastní.

Tabulka 39b: Mezoprostředí – analýza citlivosti (sektor výroby a průmyslu)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)				
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační				
	4.1aSVLI VVLAD	4.1aSVLI VMSS	4.1aSVLI VES	4.1aSVLI VDOD	4.1aSVLI VKON
1.RBF 39-21-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
2.MLP 39-24-3	0,948398	1,009928	0,876002	0,843404	0,793852
3.MLP 39-24-3	1,138906	0,911369	0,998651	0,924868	0,806297
4.RBF 39-22-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
5.RBF 39-22-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
Průměr	1,017461	0,984259	0,974930	0,953654	0,920030

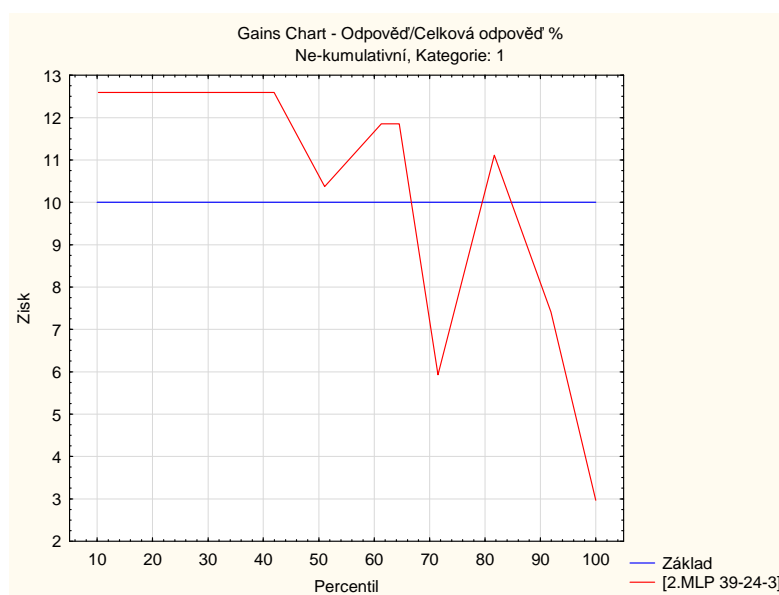
Zdroj: vlastní.

*Legenda:*

*KON – konkurenti, DOD – dodavatelé, ZAK – zákazníci, DISTR – distributoři, OP – obchodní partneři, FI – finanční instituce, VS – vysoké školy, VU – výzkumné ústavy, MSS – místní správa a samospráva, PS – politické strany, VLAD – vláda, MED – média, ES – ekologická sdružení.*

Výsledky analýzy u sítí základní radiální funkce nebudou dále popisovány, neboť všechny faktory jsou na úrovni 1. Analýza má smysl pouze u vícevrstevných perceptronových sítí, a to u sítě č. 2 a 3. Jako první se umístily výzkumné ústavy, a to s výrazně vyšší váhou u třetí sítě 4,28, přitom váha u druhé sítě je 1,51. V obou případech se jedná o nejvyšší hodnoty. Dále následují vysoké školy s průměrem 1,40, obchodní partneři s průměrem 1,36, politické strany, zákazníci, distributoři, finanční instituce, média, vláda, místní správa a samospráva, ekologická sdružení, dodavatelé a konkurenti. Je třeba zdůraznit, že na prvním místě se umístily výzkumné ústavy a vysoké školy, až v prostřední části pak zákazníci, později dodavatelé a konkurenti. Původně bychom mohli předpokládat, že výsledky budou naprosto opačné (první místo zákazníci, dodavatelé, konkurenti, distributoři). S ohledem na to, jak vycházely faktory vnitřního prostředí, kde se výzkum a vývoj pohyboval na předních příčkách, je výsledek jako takový velmi zajímavý. Pravděpodobně je to zapříčiněno tím, že výzkum a vývoj podnikatelské subjekty outsourcují, nebo si lze zjištěné výsledky vysvětlit i tím, že výzkum a vývoj outsourcují nevědomě, tzn. že přebírají výsledky např. i bez ohledu na to, kdo je vlastníkem výstupů tvůrčí činnosti, nebo přebírají výsledky prostřednictvím nově příchozích zaměstnanců.

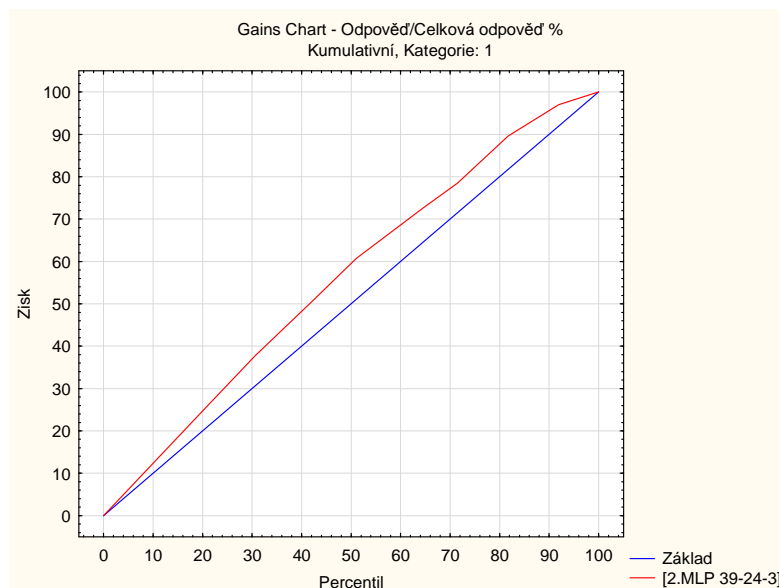
Graf 15: Grafické vyjádření predikce sítě – nekumulativní (mezoprostředí – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu)



Zdroj: vlastní.

Graf 15 vykazuje správnou predikci u 75 % podnikatelských subjektů s max. 10% chybou.

Graf 16: Grafické vyjádření predikce sítě – nekumulativní (mezoprostředí – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu)



Zdroj: vlastní.

Z grafu 16 je patrné, že 19 % podnikatelských subjektů je ziskových, u 81 % vykazuje síť chybnou predikci.

## Sektor služeb

Tabulka 40: Mezoprostředí – přehled aktivních sítí (sektor služeb)

Přehled aktivních sítí (Data – pro výpočet současného stavu 2)								
Index	Jméno sítě	Trén. výkon	Test. výkon	Valid. výkon	Trénovací algoritmus	Chybová funkce	Aktivace skryt. vr.	Výstupní akt. fce
1	MLP 39-22-3	94,41341	76,31579	71,05263	BFGS (Quasi-Newton) 24	Sum.čtvr.	Tanh	Logistická
2	MLP 39-19-3	80,44693	71,05263	76,31579	BFGS (Quasi-Newton) 14	Sum.čtvr.	Sinus	Sinus
3	MLP 39-12-3	78,77095	71,05263	76,31579	BFGS (Quasi-Newton) 7	Sum.čtvr.	Sinus	Logistická
4	MLP 39-12-3	78,77095	71,05263	76,31579	BFGS (Quasi-Newton) 7	Sum.čtvr.	Sinus	Logistická
5	MLP 39-24-3	81,00559	71,05263	76,31579	BFGS (Quasi-Newton) 13	Entropie	Sinus	Softmax

Zdroj: vlastní.

Opět i v tomto případě se jedná o 5 uchovaných vícevrstevých perceptronových sítí (viz tabulka 40). Nejlepší výkon vykazují sítě v trénovací množině dat. Testovací a validační výkon je téměř shodný. Všechny sítě byly natrénovány pomocí BFGS (Quasi-Newton). První čtyři sítě používají jako chybovou funkci sumy čtverců. Poslední 5. síť využívá entropii. K aktivaci skryté vrstvy neuronů využívá neuronová síť č. 1 hyperbolický tangens, ostatní sítě funkci Sinus. K aktivaci výstupní vrstvy neuronů využívá 1., 3. a 4. síť funkci logistickou. Síť č. 2 využívá funkci Sinus a síť č. 5 funkci Softmax. Nyní nelze určit, která ze sítí je či není správná, vysvětlení lze nalézt v tabulce 41 – matici záměn.

Tabulka 41: Mezoprostředí – matice záměn (sektor služeb)

Předpovědi	6HVSoucC (Matice záměn) (Data – pro výpočet současného stavu 2)		
kategorie	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační		
	6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1
1.MLP 39-22-3--1	7	0	0
1.MLP 39-22-3-0	1	28	4
1.MLP 39-22-3-1	5	20	190
2.MLP 39-19-3--1	0	0	0
2.MLP 39-19-3-0	1	11	5

2.MLP 39-19-3-1	12	37	189
3.MLP 39-12-3--1	0	0	0
3.MLP 39-12-3-0	2	10	7
3.MLP 39-12-3-1	11	38	187
4.MLP 39-12-3--1	0	0	0
4.MLP 39-12-3-0	2	10	7
4.MLP 39-12-3-1	11	38	187
5.MLP 39-24-3--1	2	2	1
5.MLP 39-24-3-0	1	9	3
5.MLP 39-24-3-1	10	37	190

Zdroj: vlastní.

Tabulka 41 zobrazuje hodnoty správných a špatných predikcí. V případě jednotlivých neuronových sítí je zaměřena pozornost na síť č. 1, která odhaduje správně 7 podnikatelských subjektů hospodařících se ztrátou, 28 subjektů, které budou mít nulový hospodářský výsledek, a 190 subjektů, které budou mít kladný hospodářský výsledek. K tomuto závěru se velmi pozvolna blíží i síť č. 5 se dvěma správnými predikcemi ztráty, devíti správnými predikcemi nulového hospodářského výsledku a se 190 správnými predikcemi kladného hospodářského výsledku. Konkrétnější výsledky uvádí následující tabulka 42 – souhrn klasifikací.

Tabulka 42: Mezoprostředí – souhrn klasifikací (sektor služeb)

		6HVSoucC (Souhrn klasifikací) (Data – pro výpočet současného stavu 2)			
		Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační			
		6HVSoucC-- 1	6HVSoucC-0	6HVSoucC- 1	6HVSoucC- Všechny
1.MLP 39-22-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	7,0000	28,00000	190,0000	225,0000
	Chybné	6,0000	20,00000	4,0000	30,0000
	Správné (%)	53,8462	58,33333	97,9381	88,2353
	Chybné (%)	46,1538	41,66667	2,0619	11,7647
2.MLP 39-19-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	11,00000	189,0000	200,0000
	Chybné	13,0000	37,00000	5,0000	55,0000
	Správné (%)	0,0000	22,91667	97,4227	78,4314
	Chybné (%)	100,0000	77,08333	2,5773	21,5686
3.MLP 39-12-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	10,00000	187,0000	197,0000
	Chybné	13,0000	38,00000	7,0000	58,0000
	Správné (%)	0,0000	20,83333	96,3918	77,2549
	Chybné (%)	100,0000	79,16667	3,6082	22,7451

4.MLP 39-12-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	10,00000	187,0000	197,0000
	Chybné	13,0000	38,00000	7,0000	58,0000
	Správné (%)	0,0000	20,83333	96,3918	77,2549
	Chybné (%)	100,0000	79,16667	3,6082	22,7451
5.MLP 39-24-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	2,0000	9,00000	190,0000	201,0000
	Chybné	11,0000	39,00000	4,0000	54,0000
	Správné (%)	15,3846	18,75000	97,9381	78,8235
	Chybné (%)	84,6154	81,25000	2,0619	21,1765

Zdroj: vlastní.

Pozornost bude zaměřena na 1. a 5. neuronovou síť. Opět bude zhodnocen podíl správných a špatných predikcí. V případě sítě MLP 39-22-3 se jedná o 53,85 % správných predikcí záporného hospodářského výsledku, 58,33 % správných predikcí nulového hospodářského výsledku a 97,94 % správných predikcí pro podnikatelské subjekty se ziskem. U sítě MLP 39-24-3 je v případě záporného hospodářského výsledku 15,38 % správných predikcí, 18,75 % správných predikcí u podnikatelských subjektů generujících nulový hospodářský výsledek a 97,94 % podnikatelských subjektů generujících zisk. Z výsledků je patrné, že vhodnou neuronovou sítí je síť č.1 MLP 39-22-3.

Analýza citlivosti je předmětem tabulek 43a-b.

Tabulka 43a: Mezoprostředí – analýza citlivosti (sektor služeb)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)							
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační							
	4.1aSVLI V VLAD	4.1aSVLI V DISTR	4.1aSVL IVOP	4.1aSVLI VFI	4.1aSVLI VVS	4.1aSVLI VVU	4.1aSVLI VPS	4.1aSV LIVME D
1.MLP 39-22-3	2,802079	2,158907	2,257811	2,206398	2,040413	2,001663	1,889246	1,794165
2.MLP 39-19-3	1,624437	1,079685	1,101119	1,064969	1,304117	1,203203	1,313755	1,161116
3.MLP 39-12-3	1,165340	1,068619	1,030714	1,022156	1,010233	1,005182	1,010662	1,009156
4.MLP 39-12-3	1,130672	1,059423	1,032342	1,025170	1,007816	1,007363	1,005738	1,008178
5.MLP 39-24-3	1,177635	1,191592	1,102989	1,073155	1,016279	1,111558	1,094436	1,255727
Průměr	1,580033	1,311645	1,304995	1,278370	1,275772	1,265794	1,262767	1,245668

Zdroj: vlastní.

Tabulka 43b: Mezoprostředí – analýza citlivosti (sektor služeb)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)



	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační				
	4.1aSVLI VES	4.1aSVLI VDOD	4.1aSVLI VZAK	4.1aSVLI VMSS	4.1aSVLI VKON
1.MLP 39-22-3	1,642977	1,728575	1,775942	1,724436	1,621545
2.MLP 39-19-3	1,219719	1,066375	1,048789	1,110270	1,042686
3.MLP 39-12-3	0,998814	1,047276	1,001432	1,014669	1,013464
4.MLP 39-12-3	1,000203	1,045181	0,995676	1,002787	1,015072
5.MLP 39-24-3	1,116167	1,075672	1,077378	1,039054	1,044134
Průměr	1,195576	1,192616	1,179843	1,178243	1,147380

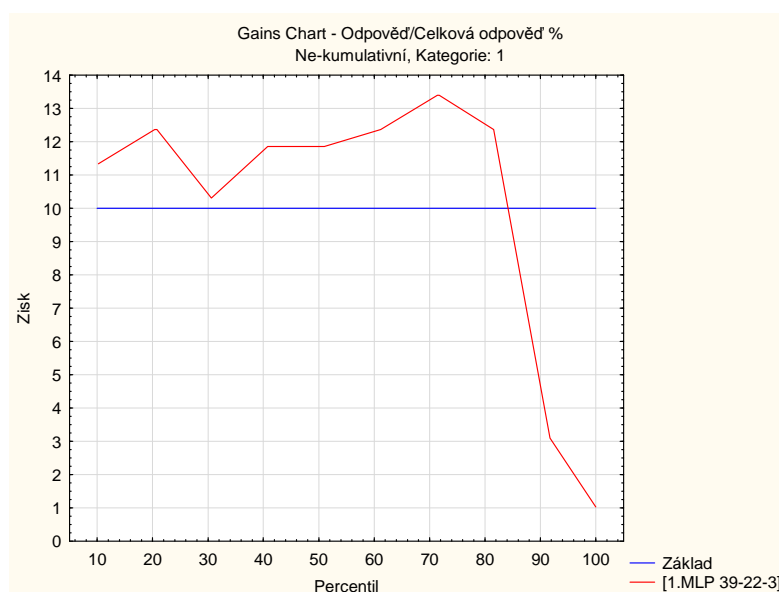
Zdroj: vlastní.

*Legenda:*

*KON – konkurenti, DOD – dodavatelé, ZAK – zákazníci, DISTR – distributoři, OP – obchodní partneři, FI – finanční instituce, VS – vysoké školy, VU – výzkumné ústavy, MSS – místní správa a samospráva, PS – politické strany, VLAD – vláda, MED – média, ES – ekologická sdružení.*

Z tabulek 43a-b vyplývá, že analýza citlivosti předpokládá na prvním místě faktor vlády a její politiky s průměrnou hodnotou váhy 1,58, dále distributory s hodnotou 1,31 a obchodní partnery s hodnotou 1,31. Na dalším místě se pohybují finanční instituce, vysoké školy, výzkumné ústavy, politické strany, média, ekologická sdružení, dodavatelé, zákazníci, místní správa a samospráva. Na posledním místě pak konkurenti. Nutno zmínit nízký podíl zákazníků, kteří se pohybují třetí od konce. Naopak jako zajímavý se jeví podíl vlády, distributorů, případně obchodních partnerů, kdy umístění těchto prediktorů je adekvátní.

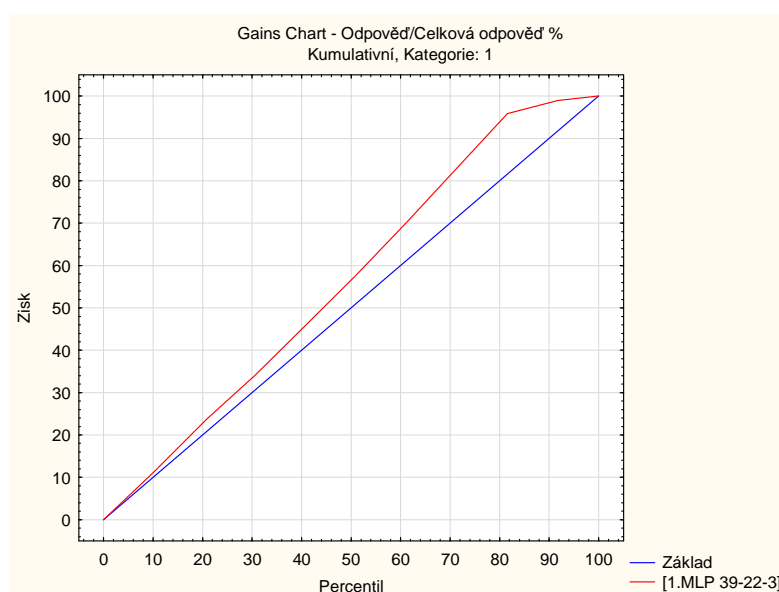
Graf 17: Grafické vyjádření predikce sítě – nekumulativní (mezoprostředí – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru služeb)



Zdroj: vlastní.

Síť vykazuje v grafu 17 u 84 % podnikatelských subjektů dobrou predikci s max. 10 % chybou.

Graf 18: Grafické vyjádření predikce sítě – kumulativní (mezoprostředí – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru služeb)



Zdroj: vlastní.

Graf 18 prezentuje výsledky, kdy 24 % podnikatelských subjektů je ziskových, u 76 % lze indikovat chybnou predikci.

### 6.6.3 Makroprostředí z pohledu sektorové diferenciacce

#### *Sektor výroby a průmyslu*

Tabulka 44: Makroprostředí – přehled aktivních sítí (sektor výroby a průmyslu)

Přehled aktivních sítí (Data – pro výpočet současného stavu 2)								
Index	Jméno sítě	Trén. výkon	Test. výkon	Valid. výkon	Trénovací algoritmus	Chybová funkce	Aktivace skryt. vr.	Výstupní akt. fce
1	MLP 60-15-3	75	74,07407	77,77778	BFGS (Quasi-Newton) 5	Entropie	Identita	Softmax
2	MLP 60-11-3	75,75758	74,07407	74,07407	BFGS (Quasi-Newton) 5	Entropie	Tanh	Softmax
3	MLP 60-13-3	74,24242	74,07407	74,07407	BFGS (Quasi-Newton) 5	Entropie	Tanh	Softmax
4	MLP 60-20-3	73,48485	74,07407	74,07407	BFGS (Quasi-Newton) 5	Entropie	Tanh	Softmax
5	MLP 60-15-3	75	74,07407	74,07407	BFGS (Quasi-Newton) 5	Entropie	Sinus	Softmax

Zdroj: vlastní.

Z uchovaných sítí jsou všechny sítě typu MLP. Všechny sítě vykazují přibližně obdobný výkon trénovací, testovací a validační množiny dat. Všechny sítě byly

vytvořeny pomocí algoritmu BFGS (Quasi-Newton) 5 a používají jako chybovou funkci entropii, tedy neuspořádanost systému. Síť č. 1 využívá pro aktivaci neuronů ve skryté vrstvě Identickou funkci. Hyperbolický tangens využívá síť č. 2, 3, 4. Síť č. 5 používá funkci Sinus. Všechny vygenerované a uchované neuronové sítě využívají k aktivaci výstupní vrstvy neuronů funkci Softmax. Z výsledků není možné odhadnout, která ze sítí je vhodná či nevhodná pro další predikci. Konkrétnější může být matice záměn v tabulce 45.

Tabulka 45: Makroprostředí – matice záměn (sektor výroby a průmyslu)

Předpovědi	6HVSoucC (Matice záměn) (Data – pro výpočet současného stavu 2)		
kategorie	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační		
	6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1
1. MLP 60-15-3--1	0	0	0
1. MLP 60-15-3-0	1	13	8
1. MLP 60-15-3-1	8	29	127
2. MLP 60-11-3--1	0	0	0
2. MLP 60-11-3-0	1	12	7
2. MLP 60-11-3-1	8	30	128
3. MLP 60-13-3--1	0	0	0
3. MLP 60-13-3-0	1	12	9
3. MLP 60-13-3-1	8	30	126
4. MLP 60-20-3--1	0	0	0
4. MLP 60-20-3-0	1	13	11
4. MLP 60-20-3-1	8	29	124
5. MLP 60-15-3--1	0	0	0
5. MLP 60-15-3-0	1	11	7
5. MLP 60-15-3-1	8	31	128

Zdroj: vlastní.

Z matice záměn vyplývá, že žádná síť nepredikuje dobře budoucí ztrátu. Všechny sítě určitým podílem predikují dobře budoucí nulový hospodářský výsledek a poměrně vhodně a dobře predikují budoucí zisk. Bližší výsledky poskytne tabulka 46 – souhrn klasifikací.

Tabulka 46: Makroprostředí – souhrn klasifikací (sektor výroby a průmyslu)

	6HVSoucC (Souhrn klasifikací) (Data – pro výpočet současného stavu 2)				
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační				
		6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1	6HVSoucC-Všechny
1. MLP 60-15-3	Celkem	9	42	135	186

	Správné	0	13	127	140
	Chybné	9	29	8	46
	Správné (%)	0	30,95238	94,0741	75,2688
	Chybné (%)	100	69,04762	5,9259	24,7312
2. MLP 60-11-3	Celkem	9	42	135	186
	Správné	0	12	128	140
	Chybné	9	30	7	46
	Správné (%)	0	28,57143	94,8148	75,2688
	Chybné (%)	100	71,42857	5,1852	24,7312
3. MLP 60-13-3	Celkem	9	42	135	186
	Správné	0	12	126	138
	Chybné	9	30	9	48
	Správné (%)	0	28,57143	93,3333	74,1935
	Chybné (%)	100	71,42857	6,6667	25,8065
4. MLP 60-20-3	Celkem	9	42	135	186
	Správné	0	13	124	137
	Chybné	9	29	11	49
	Správné (%)	0	30,95238	91,8519	73,6559
	Chybné (%)	100	69,04762	8,1481	26,3441
5. MLP 60-15-3	Celkem	9	42	135	186
	Správné	0	11	128	139
	Chybné	9	31	7	47
	Správné (%)	0	26,19048	94,8148	74,7312
	Chybné (%)	100	73,80952	5,1852	25,2688

Zdroj: vlastní.

V tomto případě všechny sítě predikují ztrátu chybně. Nejlepší výsledek při predikci nulového hospodářského výsledku dosahuje hodnoty 30,95 %. Tento výsledek je shodný pro síť č. 1 a 4. Nejlepší výsledek pro predikci kladného hospodářského výsledku dosahuje hodnoty 94,81 % u sítě č. 2 a 5, poté následuje hodnota 94,07 % u sítě č. 1. Z tabulky 46 vyplývá, že nejlepších hodnot dosahuje síť č. 5 MLP 60-15-3 se správnou predikcí na úrovni 74,73 %.

Analýza citlivosti je předmětem tabulek 47a-b.

Tabulka 47a: Makroprostředí – analýza citlivosti (sektor výroby a průmyslu)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)							
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validací							
	3.1aSVLI V LEG	3.1aSVL IVDAN E	3.1aSVLI VUV	3.1aSVLI VMZVP	3.1aSVL IVUSA Z	3.1aSVLI VVAV	3.1aSVLI VSTAV	3.1aSV LIVRZ O
1. MLP 60-15-3	1,047636	1,030656	1,020699	1,015643	1,013035	1,006269	1,004602	1,00644
2. MLP 60-11-3	1,035465	1,026805	1,015761	1,005261	1,006315	1,00214	1,002282	1,002773

3. MLP 60-13-3	1,040748	1,024177	1,014549	1,009885	1,003321	1,005841	1,003858	1,002113
4. MLP 60-20-3	1,04696	1,031932	1,024275	1,013531	1,005798	1,006218	1,005342	1,003101
5. MLP 60-15-3	1,044016	1,029476	1,017334	1,014854	1,01002	1,004229	1,006144	1,005931
Průměr	1,042965	1,028609	1,018524	1,011835	1,007698	1,004939	1,004446	1,004072

Zdroj: vlastní.

Tabulka 47b: Makroprostředí – analýza citlivosti (sektor výroby a průmyslu)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)											
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validací											
	3.1aS VLIV MOB	19.Sk ala	3.1aS VLIV PAT	3.1aS VLIV ZIVS	3.1aS VLIV DEM V	3.1aS VLIV INF	3.1aS VLIV HDP	3.1aS VLIV NEZ	3.1aS VLIV TRT	3.1aS VLIV ZCP	3.1aS VLIV PVC	3.1aS VLIV DISP
1. MLP 60-15-3	1,005007	1,004862	1,004934	1,003648	1,005366	1,003357	0,995733	0,995791	0,992467	0,989031	0,988966	0,977138
2. MLP 60-11-3	1,0035	1,001724	0,999282	1,002186	1,000934	0,998854	0,99677	0,996225	0,992481	0,993105	0,988012	0,979646
3. MLP 60-13-3	1,003817	1,002832	0,998419	0,998923	0,997433	0,999235	1,00028	0,997217	0,993407	0,993618	0,983066	0,976926
4. MLP 60-20-3	1,004047	1,003378	1,004209	1,003234	1,000301	1,001682	1,001259	0,998013	0,994041	0,994176	0,989169	0,980226
5. MLP 60-15-3	1,001627	1,001952	1,003553	1,001684	1,005433	1,004142	0,996961	0,99628	0,992932	0,992628	0,989255	0,97566
Průměr	1,0036	1,00295	1,002079	1,001935	1,001893	1,001454	0,998201	0,996705	0,993066	0,992512	0,987694	0,977919

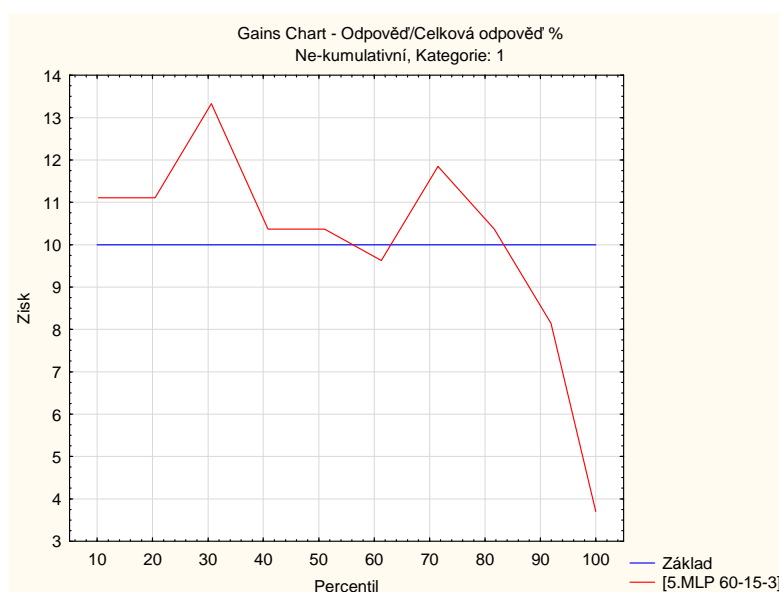
Zdroj: vlastní.

*Legenda:*

*DEM V* – demografický vývoj, *DISP* – distribuce příjmů, *ZIVS* – životní styl, *UV* – úroveň vzdělání, *MOB* – mobilita obyvatel, *PVC* – přístupy k volnému času, *VAV* – vládní výdaje na výzkum a vývoj, *PAT* – patenty, *TRT* – transfer technologií, *MZVP* – míra zastarávání výrobních prostředků, *HDP* – hrubý domácí produkt, *USAZ* – úrokové sazby, *INF* – inflace, *ZCP* – životní cyklus podniku, *NEZ* – nezaměstnanost, *STAV* – stabilita vlády, *RZO* – regulace zahraničního obchodu, *DANE* – daňová politika, *LEG* – legislativa.

V rámci provedené analýzy citlivosti bylo zjištěno, že žádný ze zkoumaných prediktorů se významně neodchyluje od výsledku 1. Na základě provedené analýzy se na prvním místě umístila legislativa, dále daňová politika, úroveň vzdělání, míra zastarávání výrobních prostředků, úrokové sazby, vládní výdaje na výzkum a vývoj, stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, mobilita obyvatel a další. Z analýzy vyplývá, že legislativa zde sehrává poměrně významnou roli. Obdobně je tomu i v případě daňové politiky a úrovně vzdělání. Otázkou je, zda vypočtená váha odpovídá skutečnosti, nebo naopak jsou neprůkazné hodnoty ovlivněny osobními preferencemi manažerů, kteří byli dotazováni. Výsledky mohou být dány i tím, že faktory makroprostředí nemohou podnikatelské subjekty ovlivnit (manažeři na ně nekladou důraz, nebo je neřeší).

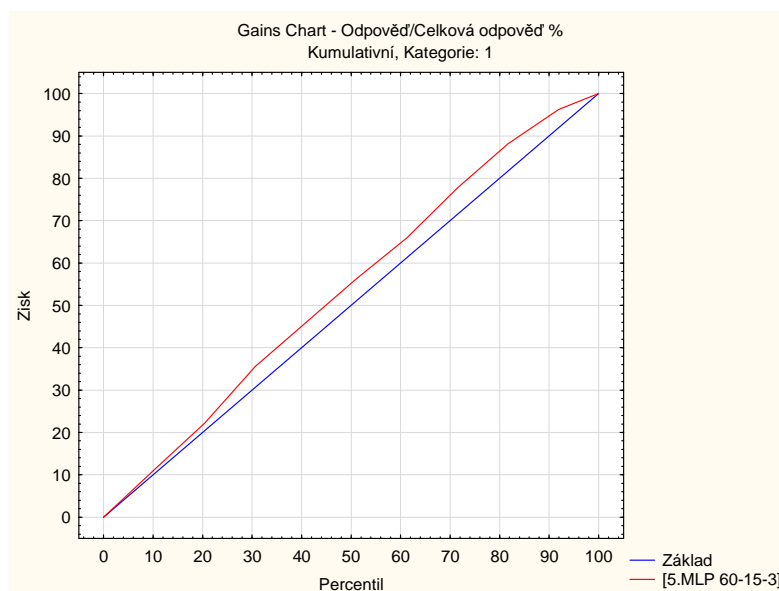
Graf 19: Grafické vyjádření predikce sítě – nekumulativní (makroprostředí – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu)



Zdroj: vlastní.

Vybraná síť dokumentuje (viz graf 19) dobrou predikci u 77 % podnikatelských subjektů s max. 10% chybou.

Graf 20: Grafické vyjádření predikce sítě – kumulativní (makroprostředí – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu)



Zdroj: vlastní.

Graf 20 poukazuje na skutečnost, že pouze 16 % podnikatelských subjektů je ziskových, u 84 % se vyskytuje chybná predikce.

## Sektor služeb

Tabulka 48: Makroprostředí – přehled aktivních sítí (sektor služeb)

Přehled aktivních sítí (Data – pro výpočet současného stavu 2)								
Index	Jméno sítě	Trén. výkon	Test. výkon	Valid. výkon	Trénovací algoritmus	Chybová funkce	Aktivace skryt. vr.	Výstupní akt. fce
1	MLP 60-21-3	96,64804	78,94737	68,42105	BFGS (Quasi-Newton) 37	Entropie	Logistická	Softmax
2	MLP 60-15-3	89,94413	73,68421	78,94737	BFGS (Quasi-Newton) 23	Sum.čtvr.	Logistická	Identita
3	MLP 60-6-3	73,18436	65,78947	78,94737	BFGS (Quasi-Newton) 0	Entropie	Sinus	Softmax
4	MLP 60-10-3	83,24022	71,05263	78,94737	BFGS (Quasi-Newton) 11	Entropie	Tanh	Softmax
5	MLP 60-14-3	92,73743	57,89474	78,94737	BFGS (Quasi-Newton) 0	Sum.čtvr.	Tanh	Logistická

Zdroj: vlastní.

Opět bylo uchováno 5 sítí s nejlepšími charakteristikami, přičemž se jedná pouze o vícevrstvé perceptronové sítě. Výkon trénovací množiny je podstatně vyšší než výkon testovací a validační množiny dat. Všechny sítě byly vytvořeny pomocí algoritmu BFGS (Quasi-Newton). Trénovací sítě č. 1, 3 a 4 využívají jako chybovou funkci entropii, sítě č. 2 a 5 sumy čtverců. Pro aktivaci neuronů ve skryté vrstvě využívají sítě č. 1 a 2 logistickou funkci, síť č. 3 Sinus a sítě č. 4 a 5 hyperbolický tangens. Pro aktivaci výstupní vrstvy neuronů používají sítě 1, 3 a 4 funkci Softmax, síť č. 2 identickou funkci a síť č. 5 funkci logistickou. Ani v tomto případě nelze odhadnout, který z výsledků je nebo není vhodný pro odhad budoucího úspěchu či neúspěchu podnikatelského subjektu.

Matice záměn je prezentována tabulkou 49.

Tabulka 49: Makroprostředí – matice záměn (sektor služeb)

Předpovědi	6HVSoucC (Matice záměn) (Data – pro výpočet současného stavu 2)		
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační		
kategorie	6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1
1. MLP 60-21-3--1	7	0	1
1. MLP 60-21-3-0	2	34	5
1. MLP 60-21-3-1	4	14	188
2. MLP 60-15-3--1	4	1	0
2. MLP 60-15-3-0	3	24	3
2. MLP 60-15-3-1	6	23	191

3. MLP 60-6-3--1	0	0	0
3. MLP 60-6-3-0	5	12	20
3. MLP 60-6-3-1	8	36	174
4. MLP 60-10-3--1	3	1	0
4. MLP 60-10-3-0	3	16	7
4. MLP 60-10-3-1	7	31	187
5. MLP 60-14-3--1	1	0	0
5. MLP 60-14-3-0	5	28	5
5. MLP 60-14-3-1	7	20	189

Zdroj: vlastní.

Z tabulky 49 se zajímavě jeví síť č. 1, která má správných 7 predikcí záporného hospodářského výsledku, 34 nulového hospodářského výsledku a 188 kladného hospodářského výsledku. Dále lze považovat za zajímavou síť č. 2, která má 4 predikce správného hospodářského výsledku, 24 predikcí nulového hospodářského výsledku a 191 predikcí výsledku kladného. Detailnější pohled nabízí následující tabulka 50.

Tabulka 50: Makroprostředí – souhrn klasifikací (sektor služeb)

		6HVSoucC (Souhrn klasifikací) (Data – pro výpočet současného stavu 2)			
		Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační			
		6HVSoucC-- 1	6HVSoucC-0	6HVSoucC- 1	6HVSoucC- Všechny
1. MLP 60-21-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	7,0000	34,00000	188,0000	229,0000
	Chybné	6,0000	14,00000	6,0000	26,0000
	Správné (%)	53,8462	70,83333	96,9072	89,8039
	Chybné (%)	46,1538	29,16667	3,0928	10,1961
2. MLP 60-15-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	4,0000	24,00000	191,0000	219,0000
	Chybné	9,0000	24,00000	3,0000	36,0000
	Správné (%)	30,7692	50,00000	98,4536	85,8824
	Chybné (%)	69,2308	50,00000	1,5464	14,1176
3. MLP 60-6-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	12,00000	174,0000	186,0000
	Chybné	13,0000	36,00000	20,0000	69,0000
	Správné (%)	0,0000	25,00000	89,6907	72,9412
	Chybné (%)	100,0000	75,00000	10,3093	27,0588
4. MLP 60-10-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	3,0000	16,00000	187,0000	206,0000
	Chybné	10,0000	32,00000	7,0000	49,0000
	Správné (%)	23,0769	33,33333	96,3918	80,7843



	Chybné (%)	76,9231	66,66667	3,6082	19,2157
5. MLP 60-14-3	Celkem	13,0000	48,00000	194,0000	255,0000
	Správné	1,0000	28,00000	189,0000	218,0000
	Chybné	12,0000	20,00000	5,0000	37,0000
	Správné (%)	7,6923	58,33333	97,4227	85,4902
	Chybné (%)	92,3077	41,66667	2,5773	14,5098

Zdroj: vlastní.

V rámci souhrnu klasifikací bude komentář zaměřen na síť č. 1 a 2. Síť č. 1 predikuje v 53,85 % případů správně záporný hospodářský výsledek, v 70,83 % případů správně nulový hospodářský výsledek a v 96,91 % případů správně podnikatelské subjekty generující zisk. Síť č. 2 generuje ve 30,77 % případů záporný hospodářský výsledek, 50 % podnikatelských subjektů s nulovým hospodářským výsledkem a 98,45 % subjektů se záporným hospodářským výsledkem. Z tabulky 50 vyplývá, že použitelná je první síť. Výsledek je potřebné podrobit další analýze – analýze citlivosti.

Analýza citlivosti je předmětem tabulek 51a-b.

Tabulka 51a: Makroprostředí – analýza citlivosti (sektor služeb)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)							
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validací							
	3.1aSVLI V DANE	3.1aSVLI VMZVP	3.1aSVLI VPAT	3.1aSVLI VLEG	3.1aSVLI VUV	3.1aSVLI VMOB	3.1aSVLI V INF	3.1aSVLI VTRT
1. MLP 60-21-3	2,788342	2,870308	1,825106	1,933681	1,910651	2,477646	1,701971	2,328380
2. MLP 60-15-3	2,020866	1,444472	2,140213	1,516935	1,685306	1,180217	1,506774	1,282241
3. MLP 60-6-3	1,069217	1,096055	1,019413	1,098251	1,054473	1,044598	1,071551	1,032386
4. MLP 60-10-3	1,217089	1,157185	1,056133	1,140370	1,182137	1,093057	1,220701	1,077544
5. MLP 60-14-3	1,905159	1,801783	1,511943	1,713272	1,546758	1,514069	1,700694	1,472254
Prů měř	1,800134	1,673961	1,510562	1,480502	1,475865	1,461917	1,440338	1,438561

Zdroj: vlastní.

Tabulka 51b: Makroprostředí – analýza citlivosti (sektor služeb)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)											
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační											
	3.1aS VLIV DISP	19.Sk ala	3.1aS VLI VUS AZ	3.1aS VLI VHD P	3.1aSV LIVST AV	3.1aS VLI VDE MV	3.1aSV LIVPV C	3.1aS VLI VZC P	3.1aS VLIV NEZ	3.1aSV LIVVA V	3.1aS VLI VZI VS	3.1aSV LIVRZ O
1. MLP 60-15-3	2,007 844	1,779 295	1,654 758	1,651 706	1,9233 64	1,616 300	1,6724 23	1,514 789	1,6352 60	1,4704 15	1,282 945	1,1789 26
2. MLP 60-11-3	1,186 927	1,193 976	1,345 163	1,174 724	1,0802 22	1,356 086	1,0818 11	1,337 206	1,1116 36	1,1274 96	1,089 348	1,1791 45
3. MLP 60-13-3	1,030 605	1,027 211	1,001 180	1,012 659	1,0065 72	1,033 530	1,0265 74	1,029 009	1,0057 67	1,0109 60	1,034 040	1,0065 25
4. MLP 60-20-3	1,053 120	1,062 758	1,069 144	1,044 668	1,0265 87	1,042 437	1,0807 88	1,059 237	1,0149 55	1,0335 04	1,029 869	1,0252 96
5. MLP 60-15-3	1,663 003	1,547 892	1,447 173	1,575 453	1,3972 94	1,384 165	1,4872 70	1,406 595	1,5164 37	1,4186 85	1,524 968	1,3598 82
Průměr	1,388 300	1,322 227	1,303 484	1,291 842	1,2868 08	1,286 504	1,2697 73	1,269 367	1,2568 11	1,2122 12	1,192 234	1,1499 55

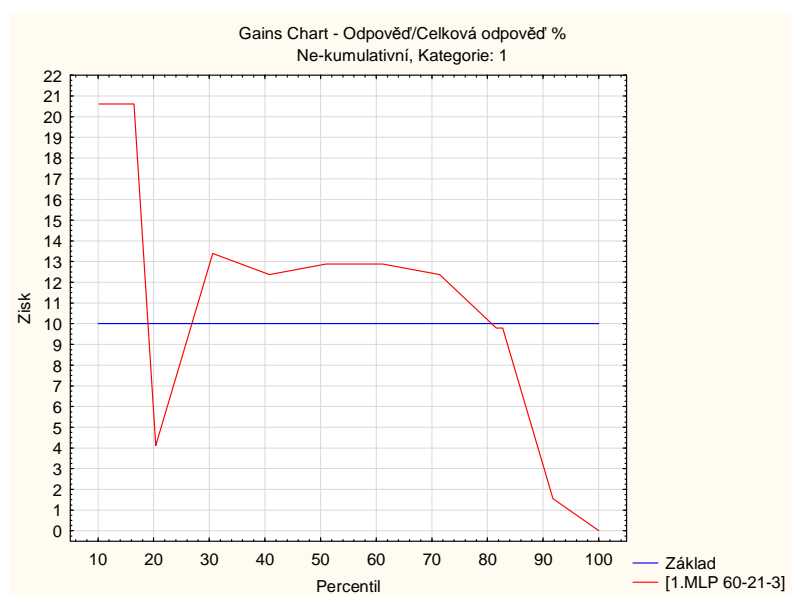
Zdroj: vlastní.

*Legenda:*

*DEM* – demografický vývoj, *DISP* – distribuce příjmů, *ZIVS* – životní styl, *UV* – úroveň vzdělání, *MOB* – mobilita obyvatel, *PVC* – přístupy k volnému času, *VAV* – vládní výdaje na výzkum a vývoj, *PAT* – patenty, *TRT* – transfer technologií, *MZVP* – míra zastarávání výrobních prostředků, *HDP* – hrubý domácí produkt, *USAZ* – úrokové sazby, *INF* – inflace, *ZCP* – životní cyklus podniku, *NEZ* – nezaměstnanost, *STAV* – stabilita vlády, *RZO* – regulace zahraničního obchodu, *DANE* – daňová politika, *LEG* – legislativa.

Z tabulek 51a-b vyplývá, že nejvýznamnější vliv na podnikatelské subjekty působící v sektoru služeb má daňová politika, resp. podle první nejvhodnější sítě je to míra zastarávání výrobních prostředků. Celkově se míra zastarávání výrobních prostředků umístila na druhém místě. Na základě první nejvhodnější sítě se na celkovém třetím místě umístila mobilita obyvatel, na čtvrté pozici faktor transferu technologií. Průměrné výsledky všech neuronových sítí ukazují na prvním místě daňovou politiku, dále míru zastarávání výrobních prostředků, patenty, legislativu, úroveň vzdělání, mobilitu obyvatel, inflaci, transfer technologií atd. Lze však zmínit, že se liší první síť a průměrné výsledky všech sítí, přesto daně a míra zastarávání výrobních prostředků si stojí poměrně vysoko. Faktory jako mobilita obyvatel a transfer technologií rovněž nezůstávají pozadu. Jedná se o významné faktory ovlivňující činnost podnikatelských subjektů, resp. jejich schopnost být úspěšný, tedy dosahovat zisku.

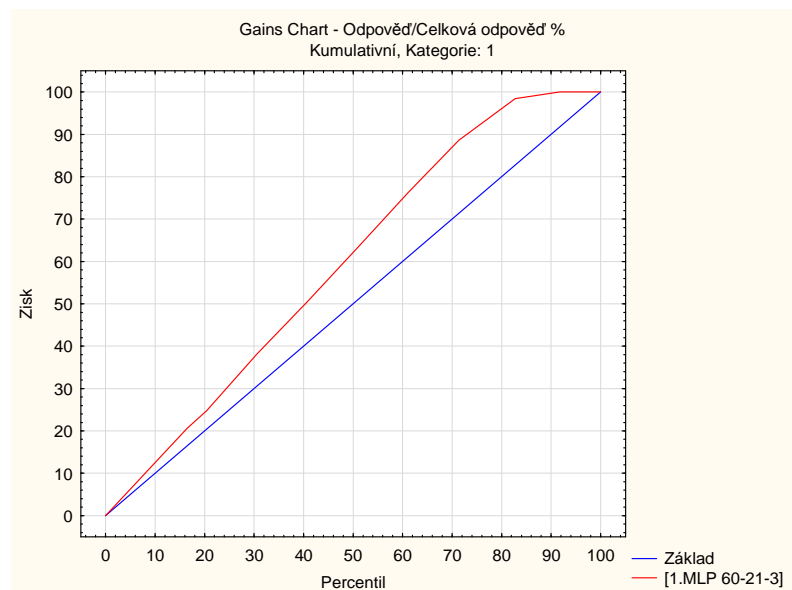
Graf 21: Grafické vyjádření predikce sítě – nekumulativní (makroprostředí – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru služeb)



Zdroj: vlastní.

Graf 21 vykazuje správnou predikci u 76 % podnikatelských subjektů s max. 10% chybou.

Graf 22: Grafické vyjádření predikce sítě – kumulativní (makroprostředí – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru služeb)



Zdroj: vlastní.

Síť predikuje, jak ukazuje graf 22, že skutečně ziskových je 28 % podnikatelských subjektů, u 72 % z nich se jedná o chybnou predikci.

#### 6.6.4 Hodnotový řetězec z pohledu sektorové diferenciacie (výroba a průmysl a sektor služeb)

##### Sektor výroby a průmyslu

Tabulka 52: Hodnotový řetězec – přehled aktivních sítí (sektor výroby a průmyslu)

Přehled aktivních sítí (Data – pro výpočet současného stavu 2)								
Index	Jméno sítě	Trén. výkon	Test. výkon	Valid. výkon	Trénovací algoritmus	Chybová funkce	Aktivace skryt. vr.	Výstupní akt. fce
1	MLP 18-24-3	71,96970	74,07407	70,37037	BFGS (Quasi-Newton) 6	Entropie	Exponenciální	Softmax
2	MLP 18-16-3	75,75758	74,07407	74,07407	BFGS (Quasi-Newton) 13	Entropie	Logistická	Softmax
3	MLP 18-19-3	75,75758	77,77778	77,77778	BFGS (Quasi-Newton) 14	Entropie	Tanh	Softmax
4	MLP 18-15-3	73,48485	74,07407	74,07407	BFGS (Quasi-Newton) 17	Sum.čtvr.	Exponenciální	Logistická
5	MLP 18-16-3	76,51515	74,07407	74,07407	BFGS (Quasi-Newton) 15	Entropie	Logistická	Softmax

Zdroj: vlastní.

Z 10 000 neuronových sítí bylo uchováno 5 nejlepších vícevrstevých perceptronových sítí. Výkon trénovací, testovací a validační množiny dat je přibližně stejný, přičemž se pohybuje nad úrovní 70. Všechny sítě byly vytvořeny za pomoci algoritmu BFGS (Quasi-Newton). Jako chybová funkce je u sítě 1, 2, 3 a 4 použita entropie, v případě sítě č. 4 suma čtverců. Pro aktivaci ve skryté vrstvě neuronů je využívána u první a čtvrté sítě exponenciální funkce, u sítě č. 2 a 5 logistická funkce a u sítě č. 3 hyperbolický tangens. K aktivaci výstupních neuronů byla použita funkce Softmax v případě sítí č. 1, 2, 3 a 5. V případě sítě č. 4 je to logistická funkce.

Matice záměn je uvedena v tabulce 53.

Tabulka 53: Hodnotový řetězec – matice záměn (sektor výroby a průmyslu)

Předpovědi	6HVSoucC (Matice záměn) (Data – pro výpočet současného stavu 2)		
kategorie	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační		
	6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1
1. MLP 18-24-3--1	0	0	0
1. MLP 18-24-3-0	0	4	5
1. MLP 18-24-3-1	9	38	130
2. MLP 18-16-3--1	0	0	0
2. MLP 18-16-3-0	0	10	5

2. MLP 18-16-3-1	9	32	130
3. MLP 18-19-3--1	0	0	1
3. MLP 18-19-3-0	1	13	5
3. MLP 18-19-3-1	8	29	129
4. MLP 18-15-3--1	0	0	0
4. MLP 18-15-3-0	0	10	8
4. MLP 18-15-3-1	9	32	127
5. MLP 18-16-3--1	0	0	0
5. MLP 18-16-3-0	0	11	5
5. MLP 18-16-3-1	9	31	130

Zdroj: vlastní.

Z matice záměn vyplývá, že ze sítí, které byly uchovány, nedokáže žádná predikovat správný záporný hospodářský výsledek, s určitými odlišnostmi dokáží sítě predikovat nulový hospodářský výsledek a spolehlivě pak kladný hospodářský výsledek. Nejlépe odhaduje budoucí nulový hospodářský výsledek síť č. 3 MLP 18-19-3, a to ve 13 % případů, síť č. 5 MLP 18-16-3 odhaduje správně nulový hospodářský výsledek v 11 % případů. Lze odhadovat, že jedna z těchto dvou neuronových sítí bude vykazovat nejlepší výsledky. Detailní pohled nabízí tabulka 54.

Tabulka 54: Hodnotový řetězec – souhrn klasifikací (sektor výroby a průmyslu)

		6HVSoucC (Souhrn klasifikací) (Data – pro výpočet současného stavu 2)			
		Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační			
		6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1	6HVSoucC-Všechny
1. MLP 18-24-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000
	Správné	0,0000	4,00000	130,0000	134,0000
	Chybné	9,0000	38,00000	5,0000	52,0000
	Správné (%)	0,0000	9,52381	96,2963	72,0430
	Chybné (%)	100,0000	90,47619	3,7037	27,9570
2. MLP 18-16-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000
	Správné	0,0000	10,00000	130,0000	140,0000
	Chybné	9,0000	32,00000	5,0000	46,0000
	Správné (%)	0,0000	23,80952	96,2963	75,2688
	Chybné (%)	100,0000	76,19048	3,7037	24,7312
3. MLP 18-19-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000
	Správné	0,0000	13,00000	129,0000	142,0000
	Chybné	9,0000	29,00000	6,0000	44,0000
	Správné (%)	0,0000	30,95238	95,5556	76,3441
	Chybné (%)	100,0000	69,04762	4,4444	23,6559
4. MLP 18-15-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000

	Správné	0,0000	10,00000	127,0000	137,0000
	Chybné	9,0000	32,00000	8,0000	49,0000
	Správné (%)	0,0000	23,80952	94,0741	73,6559
	Chybné (%)	100,0000	76,19048	5,9259	26,3441
5. MLP 18-16-3	Celkem	9,0000	42,00000	135,0000	186,0000
	Správné	0,0000	11,00000	130,0000	141,0000
	Chybné	9,0000	31,00000	5,0000	45,0000
	Správné (%)	0,0000	26,19048	96,2963	75,8065
	Chybné (%)	100,0000	73,80952	3,7037	24,1935

Zdroj: vlastní.

Z tabulky 54 vyplývá, že síť č. 3 odhaduje správně 30,95 % případů při nulovém hospodářském výsledku a 95,56 % případů u kladného hospodářského výsledku. Síť č. 5 MLP 18-16-3 odhaduje správně 26,19 % případů s nulovým hospodářským výsledkem a 96,30 % případů s kladným hospodářským výsledkem. V praxi je použitelná síť č. 3. Výsledky analýzy citlivosti jsou uvedeny v tabulkách 55a-b.

Tabulka 55a: Hodnotový řetězec – analýza citlivosti (sektor výroby a průmyslu)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)						
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validací						
	17.1RLZ	17.1VTR	17.1VYRO BA	17.1VSTUP LOG	17.1NAK UP	17.1VYSTUP LOG	17.1PINF
1. MLP 18-24-3	1,049400	1,243114	1,048622	1,081940	1,029558	1,016740	1,039805
2. MLP 18-16-3	1,783906	1,572670	1,245523	1,351343	1,359443	1,408332	1,425715
3. MLP 18-19-3	1,702912	1,803558	1,396182	1,298427	1,261572	1,232405	1,321617
4. MLP 18-15-3	1,477925	1,406646	1,342680	1,287669	1,228830	1,150128	1,032551
5. MLP 18-16-3	1,589430	1,481737	1,414520	1,397936	1,402258	1,367124	1,277908
Průměr	1,520715	1,501545	1,289505	1,283463	1,256332	1,234946	1,219519

Zdroj: vlastní.

Tabulka 55b: Hodnotový řetězec – analýza citlivosti (sektor výroby a průmyslu)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)	
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validací	
	17.1MARK	17.1SERVIS
1. MLP 18-24-3	1,032285	1,003745
2. MLP 18-16-3	1,277958	1,083770
3. MLP 18-19-3	1,300687	1,134536

4. MLP 18-15-3	1,172191	1,111847
5. MLP 18-16-3	1,240417	1,087514
Průměr	1,204708	1,084282

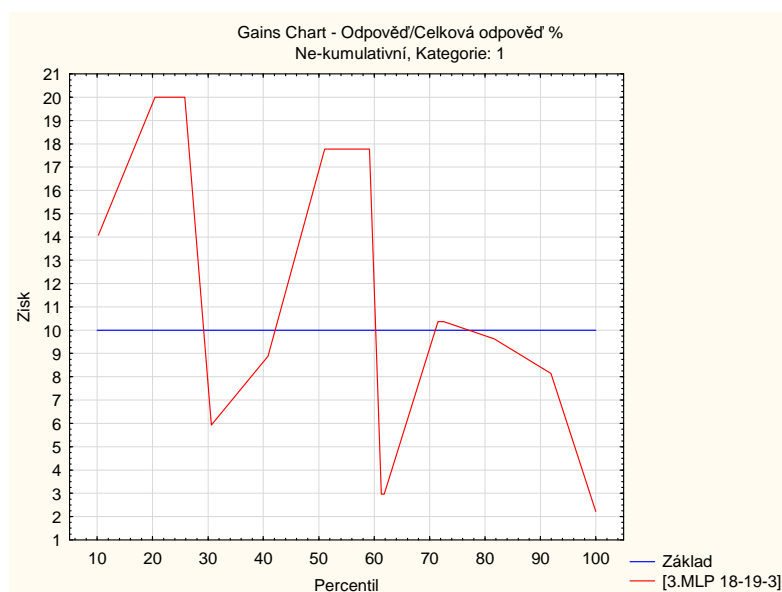
Zdroj: vlastní.

*Legenda:*

*VSTUPLOG – vstupní logistika, VYROBA – výroba / poskytování služeb, VYSTUPLOG – výstupní logistika, MARK – marketing a prodej, SERVIS – servisní a jiné doprovodné služby, NAKUP – nákup / materiálové hospodářství, VTR – vědecko-technický rozvoj, RLZ – řízení lidských zdrojů, PINF – podniková infrastruktura.*

Z tabulek 55a-b vyplývá, že na první pozici prediktorů, které ovlivňují hospodářský výsledek podnikatelských subjektů, se objevuje řízení lidských zdrojů, následují vědecko-technický rozvoj, výroba / poskytování služeb, vstupní logistika, nákup / materiálové hospodářství, výstupní logistika, podniková infrastruktura, marketing a prodej. Na posledním místě se umístily servisní a jiné doprovodné služby.

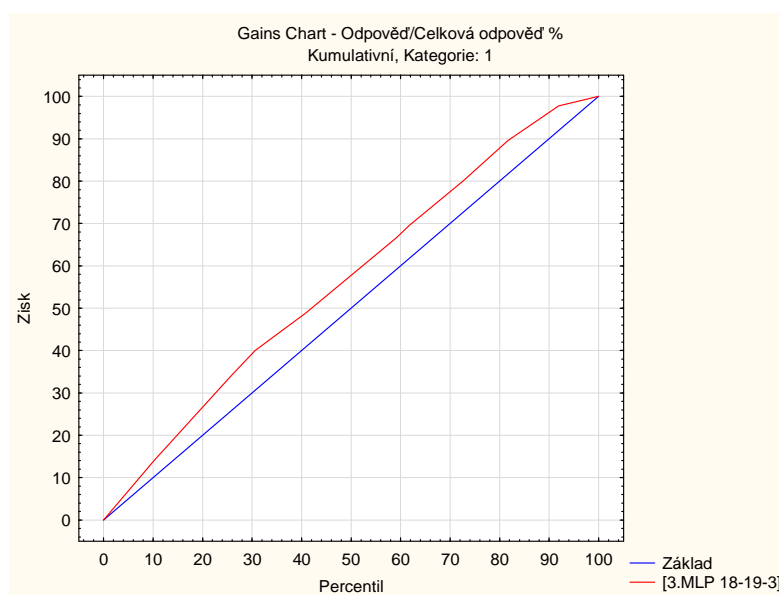
Graf 23: Grafické vyjádření predikce sítě – nekumulativní (hodnotový řetězec – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu)



Zdroj: vlastní.

Graf 23 vykazuje správnou predikci u 52 % podnikatelských subjektů s max. 10% chybou.

Graf 24: Grafické vyjádření predikce sítě – kumulativní (hodnotový řetězec – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu)



Zdroj: vlastní.

18 % podnikatelských subjektů, jak je uvedeno v grafu 24, je ziskových, u 82 % podniků síť uvádí chybnou predikci.

### Sektor služeb

Tabulka 56: Hodnotový řetězec – přehled aktivních sítí (sektor služeb)

Přehled aktivních sítí (Data – pro výpočet současného stavu 2)								
Index	Jméno sítě	Trén. výkon	Test. výkon	Valid. výkon	Trénovací algoritmus	Chybová funkce	Aktivace skryt. vr.	Výstupní akt. fce
1	RBF 18-26-3	78,21229	68,42105	73,68421	RBFT	Entropie	Gausova	Softmax
2	MLP 18-23-3	78,21229	68,42105	73,68421	BFGS (Quasi-Newton) 1	Entropie	Logistická	Softmax
3	MLP 18-4-3	78,21229	68,42105	73,68421	BFGS (Quasi-Newton) 1	Sum.čtvr.	Exponenciální	Logistická
4	RBF 18-29-3	78,21229	68,42105	73,68421	RBFT	Entropie	Gausova	Softmax
5	MLP 18-13-3	77,65363	71,05263	73,68421	BFGS (Quasi-Newton) 26	Sum.čtvr.	Exponenciální	Tanh

Zdroj: vlastní.

Z uchovaných neuronových sítí jsou 2 neuronové sítě základní radiální funkce a 3 vícevrstvé perceptronové neuronové sítě. Všechny sítě vykazují přibližně podobný výkon v trénovací, testovací a validační množině dat, přesto trénovací výkon je



celkově vyšší než v ostatních případech. Testovací výkon je naopak nižší. Pro sestavení sítě základní radiální funkce byl použit algoritmus RBFT, pro vícevrstvé perceptronové sítě algoritmus BFGS (Quasi-Newton). Jako chybová funkce je použita u sítí č. 1, 2 a 4 entropie, v případě sítí č. 3 a 5 suma čtverců. K aktivaci skryté vrstvy neuronové sítě používají sítě č. 1 a 4 Gausovu křivku, sítě č. 3 a 5 exponenciální funkci a síť č. 2 logistickou funkci. Výstupní aktivační funkce je v případě sítí č. 1, 2 a 4 použita funkce Softmax, v případě sítě č. 3 logistická funkce a v případě sítě č. 5 je použit hyperbolický tangens.

Matici záměn uvádí tabulka 57.

Tabulka 57: Hodnotový řetězec – matice záměn (sektor služeb)

Předpovědi	6HVSoucC (Matice záměn) (Data – pro výpočet současného stavu 2)		
kategorie	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační		
	6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1
1. RBF 18-26-3--1	0	0	0
1. RBF 18-26-3-0	0	0	0
1. RBF 18-26-3-1	13	48	194
2. MLP 18-23-3--1	0	0	0
2. MLP 18-23-3-0	0	0	0
2. MLP 18-23-3-1	13	48	194
3. MLP 18-4-3--1	0	0	0
3. MLP 18-4-3-0	0	0	0
3. MLP 18-4-3-1	13	48	194
4. RBF 18-29-3--1	0	0	0
4. RBF 18-29-3-0	0	0	0
4. RBF 18-29-3-1	13	48	194
5. MLP 18-13-3--1	0	0	0
5. MLP 18-13-3-0	2	5	5
5. MLP 18-13-3-1	11	43	189

Zdroj: vlastní.

Z matice záměn (viz tabulka 57) nelze odhadnout, která ze sítí je ideální. Pozornost je třeba zaměřit pouze na síť č. 5 MLP 18-13-3, kde je možné alespoň částečně dobře odhadnout podnikatelské subjekty s nulovým hospodářským výsledkem. Ve větší míře detailu hodnotí výsledky tabulka 58.

Tabulka 58: Hodnotový řetězec – souhrn klasifikací (sektor služeb)

	6HVSoucC (Souhrn klasifikací) (Data – pro výpočet současného stavu 2)	
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační	

		6HVSoucC--1	6HVSoucC-0	6HVSoucC-1	6HVSoucC-Všechny
1. RBF 18-26-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	0,0000	194,0000	194,0000
	Chybné	13,0000	48,0000	0,0000	61,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	76,0784
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	23,9216
2. MLP 18-23-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	0,0000	194,0000	194,0000
	Chybné	13,0000	48,0000	0,0000	61,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	76,0784
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	23,9216
3. MLP 18-4-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	0,0000	194,0000	194,0000
	Chybné	13,0000	48,0000	0,0000	61,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	76,0784
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	23,9216
4. RBF 18-29-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	0,0000	194,0000	194,0000
	Chybné	13,0000	48,0000	0,0000	61,0000
	Správné (%)	0,0000	0,0000	100,0000	76,0784
	Chybné (%)	100,0000	100,0000	0,0000	23,9216
5. MLP 18-13-3	Celkem	13,0000	48,0000	194,0000	255,0000
	Správné	0,0000	5,0000	189,0000	194,0000
	Chybné	13,0000	43,0000	5,0000	61,0000
	Správné (%)	0,0000	10,4167	97,4227	76,0784
	Chybné (%)	100,0000	89,5833	2,5773	23,9216

Zdroj: vlastní.

V rámci uvedené tabulky 58 bude komentována pouze síť č. 5 MLP 18-13-3, která v 0 % případů správně odhaduje podnikatelské subjekty se záporným hospodářským výsledkem a částečně odhaduje správný nulový hospodářský výsledek (v 10,42 % případů). Kladný hospodářský výsledek predikuje v 97,42 % případů. Přes špatné výsledky je tato funkce z uchovaných neuronových sítí nejhodnější. Analýza citlivosti je předmětem tabulek 59a-b.

Tabulka 59a: Hodnotový řetězec – analýza citlivosti (sektor služeb)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)						
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační						
	17.1VTR	17.1NAK UP	17.1VST UP LOG	17.1MARK	17.1RLZ	17.1VYST UP LOG	17.1SER VIS
1. RBF 18-26-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000

2. MLP 18-23-3	0,999702	0,999040	0,999998	0,999693	0,999967	1,000148	0,999618
3. MLP 18-4-3	0,999505	0,997288	0,999967	0,998711	0,999989	0,999132	0,999409
4. RBF 18-29-3	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
5. MLP 18-13-3	1,352921	1,227045	1,217207	1,183237	1,148355	1,052771	1,046649
Průměr	1,070426	1,044675	1,043434	1,036328	1,029662	1,010410	1,009135

Zdroj: vlastní.

Tabulka 59b: Hodnotový řetězec – Analýza citlivosti (sektor služeb)

Sítě	Analýza citlivosti (Data – pro výpočet současného stavu 2)	
	Vzorky: Trénovací, Testovací, Validační	
	17.1VYROBA	17.1PINF
1. RBF 18-26-3	1,000000	1,000000
2. MLP 18-23-3	0,999915	1,000123
3. MLP 18-4-3	1,000084	0,999597
4. RBF 18-29-3	1,000000	1,000000
5. MLP 18-13-3	1,035985	0,999419
Průměr	1,007197	0,999828

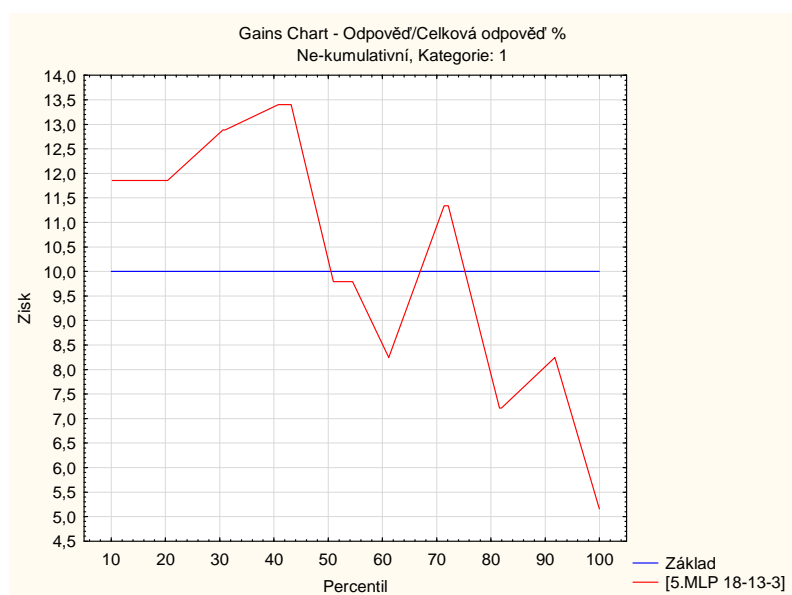
Zdroj: vlastní.

*Legenda:*

*VSTUPLOG – vstupní logistika, VYROBA – výroba / poskytování služeb, VYSTUPLOG – výstupní logistika, MARK – marketing a prodej, SERVIS – servisní a jiné doprovodné služby, NAKUP – nákup / materiálové hospodářství, VTR – vědecko-technický rozvoj, RLZ – řízení lidských zdrojů, PINF – podniková infrastruktura.*

V případě neuronových sítí RBF není třeba analýzu citlivosti interpretovat, neboť všechny hodnoty jsou na úrovni 1. V případě sítí č. 2, 3 jsou váhy nižší než 1,0, tedy rovněž není třeba výsledek interpretovat. V případě poslední sítě č. 5 MLP 18-13-3 jsou výsledky relativně lepší a shodují se s průměrem, neboť tento průměr síť č. 5 vytváří. Na prvním místě se umístil vědecko-technický rozvoj, poté nákup / materiálové hospodářství, vstupní logistika, marketing a prodej, řízení lidských zdrojů, výstupní logistika, servisní a jiné doprovodné služby, výroba / poskytování služeb a na posledním místě podniková kultura.

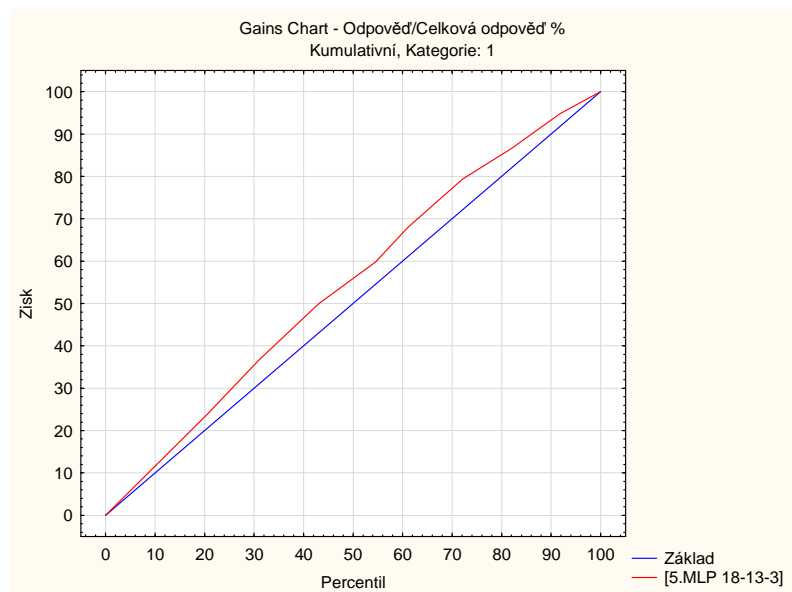
Graf 25: Grafické vyjádření predikce sítě – nekumulativní (hodnotový řetězec – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru služeb)



Zdroj: vlastní.

Graf 25 vykazuje správnou predikci u 60 % podnikatelských subjektů s max. 10% chybou.

Graf 26: Grafické vyjádření predikce sítě – kumulativní (hodnotový řetězec – kategorie ziskových podnikatelských subjektů sektoru služeb)



Zdroj: vlastní.

Z výsledků grafu 26 lze konstatovat, že pouze 14 % podnikatelských subjektů je ziskových, u 86 % sítě poukazuje na chybnou predikci.

## 7 Diskuse výsledků

### 7.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje jsou z pohledu řídicí podnikatelské sféry velmi významnou komponentou prostředí podnikatelských subjektů, a proto si zasluhují velkou pozornost. Jsou to právě vnitřní zdroje, které lze považovat za výchozí základnu pro rozvoj, prosperitu a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů.

#### 7.1.1 Výsledky z dimenzionální redukce

Na základě výsledků z dimenzionální redukce, která poukazovala na pozitivní či negativní vliv vnitřních zdrojů na ziskovost podnikatelských subjektů, je možné z pohledu sektorové diferenciacie vymezit následující závěry:

##### *Sektor výroby a průmyslu*

- Za rozhodující složku vnitřního prostředí lze považovat finanční zdroje, v menší míře pak faktory strategie podnikatelských subjektů a úroveň zaměstnanců.
- Menší pozitivní vliv byl indikován u technického vybavení a bezpečnosti práce.
- Ziskovost podnikatelských subjektů negativně ovlivňuje úroveň mezd a vnitropodnikové normy a předpisy.
- Sociální klima a informační systémy jsou považovány za nezbytnou pracovní základnu.
- Ostatní testované vnitřní zdroje nevykazovaly statisticky významné hodnoty z hlediska jejich pozitivního či negativního vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů.

V souhrnu lze označit získané výsledky za relevantní vzhledem k současnému charakteru a poslání tohoto sektoru. Snížený vliv u technického vybavení a bezpečnosti práce může naznačovat jejich nedocnění, nebo naopak vnímání těchto zdrojů jako nezbytné a samozřejmé pracovní základny (obdobně jako u sociálního klimatu a informačních systémů). Zjištění negativního vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů u mezd vyjadřuje známý ekonomický rozpor cílů mezi vlastníky a manažery (zaměstnanci) podnikatelských subjektů v oblasti odměňování; u vnitropodnikových norem a předpisů může zjištěný negativní vliv naznačovat jejich nepřehlednost, přebujelost, nejasnost a administrativní zátěž.

##### *Sektor služeb*

- Z hlediska vlivu na prosperitu a ziskovost podnikatelských subjektů působících v sektoru služeb hrají dominantní roli finanční zdroje.
- Za finančními zdroji se dále umístila strategie podnikatelských subjektů, portfolio a technologie služeb.
- Negativně působí na ziskovost podnikatelských subjektů úroveň zaměstnanců a bezpečnost práce.

Obdobně jako u sektoru výroby a průmyslu i u sektoru služeb jsou dominantním zdrojem vnitřního prostředí finanční zdroje. U dalších zdrojů se výsledky z dimenzionální redukce z pohledu sektorové diferenciaci podnikatelských subjektů liší. U sektoru služeb byl indikován vyšší vliv portfolia služeb, resp. nabídkového faktoru tohoto sektoru, není zde zastoupen faktor bezpečnosti práce, což si lze vysvětlit odlišným charakterem tohoto sektoru, kdy uvedený faktor působí negativně, tedy zvyšuje náklady na provozování služeb. Negativní vliv na ziskovost byl naopak prokázán u úrovně zaměstnanců, která souvisí s charakterem tohoto sektoru a poskytovaných služeb. Lze vyslovit závěr, že finanční zabezpečení a kvalitu portfolia služeb v kontextu vhodně generované strategie je možné považovat za rozhodující vnitřní zdroje sektoru služeb.

### 7.1.2 Výsledky z logitového modelu a jeho transformace

#### *Sektor výroby a průmyslu*

- Ve shodě s výsledky z provedené dimenzionální redukce byla zjištěna dominantní významnost u finančních zdrojů a strategie podnikatelských subjektů.
- Modelové řešení naznačuje potřebu věnovat zvýšenou pozornost marketingu, výzkumu a vývoji, značce a jménu podnikatelského subjektu, úrovni zaměstnanců i mezd a technickému vybavení, resp. vnitřním zdrojům, které jsou pro ziskovost podnikatelských subjektů působících v sektoru výroby a průmyslu rovněž důležité.
- Optimální model vnitřních zdrojů vyjádřil jednak shodu nad dominantními faktory (finanční zdroje a strategie podnikatelského subjektu), jednak potřebu zaměření na další prioritní faktory (vnitropodnikové předpisy a normy, úroveň zaměstnanců a úroveň mezd), které odpovídají potřebám tohoto sektoru. Signalizaci optimálního modelu, že je třeba řešit a posílit vliv dalších vnitřních zdrojů, např. marketingu, výzkumu a vývoje, úrovně zaměstnanců, značky a jména podnikatelského subjektu a technického vybavení, je možné považovat za podnětné a nezbytné. Lze se domnívat, že při změně ekonomického cyklu tyto zdroje získají na významu, neměly by však být opomíjeny i v období ekonomického růstu. Toto je námět pro podnikatelskou řídicí sféru sektoru výroby a průmyslu.

Výstupy z optimálního transformovaného modelu naznačily, že:

- Manažeři v sektoru výroby a průmyslu v rámci své manažerské práce nadhodnocují vnitřní normy a předpisy, úroveň mezd, úroveň managementu, výrobní technologie a postupy a bezpečnost práce.
- Nedoceny jsou naopak finanční zdroje, přestože dimenzionální redukcí a logitovým modelem byla statisticky prokázána jejich významnost.

Nadhodnocení některých vnitřních zdrojů může souviset s jejich ukotvením v legislativě státu a u příslušných ministerstev s následnou implementací do interních předpisů a nařízení podnikatelských subjektů, ale i s vysokým stupněm technologického vývoje a inovačního procesu na národní i mezinárodní úrovni. Nadhodnocení u mezd může souviset se stávajícím ekonomickým cyklem růstu, což je současně u řady

podnikatelských subjektů vnímáno jako budoucí ohrožení stability podnikového prostředí a podnikatelských subjektů samotných. Svou roli může sehrávat i skutečnost, že více jak 80 % testovaných podnikatelských subjektů je ziskových, mzdy jsou tedy vnímány jako limitující, a přístup k cizím zdrojům je rovněž velmi příznivý. V době psaní těchto závěrů začíná ČNB zvyšovat úrokové sazby, dochází tak k postupnému zdražování cizích zdrojů z důvodu možného ohrožení „přehřátí“ ekonomiky.

### ***Sektor služeb***

- Za významné zdroje optimální model predikoval opět finanční zdroje, dále výrobní technologie (technologie služeb) a portfolio služeb.
- Negativní významnost byla zjištěna u bezpečnosti práce.

Významné vnitřní zdroje (finanční zdroje, výrobní technologie, resp. technologie služeb, a portfolio služeb) jsou v souladu s dimenzionální redukcí, finanční zdroje jsou navíc významné jak pro sektor výroby a průmyslu, tak i pro sektor služeb. Zařazení technologie služeb a jejich portfolia může vyplývat z charakteru sektoru služeb i z jeho vlastnické struktury. V tomto sektoru převládají zejména malé podnikatelské subjekty, které se diferencují především podle portfolia a kvality poskytovaných služeb, čímž získávají konkurenční výhodu. Negativní významnost u bezpečnosti práce může souviset s represivní funkcí tohoto faktoru v případě jeho výskytu. Z doplňujících otázek manažerů vyplývá negativní hodnocení přebujelé administrativy v této oblasti i nejednotnost pokynů a směrnic zejména v nadpodnikové úrovni. Na uváženou je i skutečnost, že oblast bezpečnosti práce zaznamenává vysoký inovační stupeň, tedy časté změny v samotném procesu bezpečnosti práce, a stále intenzivnější činnost kontrolních orgánů.

Transformace optimálního modelu („chybovost“ manažerů) naznačila, že:

- Manažeři nadhodnocují bezpečnost práce, úroveň zaměstnanců a sociální prostředí podnikatelských subjektů.
- Pociťují vyšší administrativní zatížení i sílící tlak na kvalitu sociálního prostředí v podnikatelské sféře, s čímž souvisí i rozvoj zaměstnanců.
- I v tomto sektoru manažeři nedoceňují význam finančních zdrojů.

U sektoru služeb lze naznačit souvislost se širokou škálou zaměření tohoto sektoru, což se může projevit v odlišném vnímání zejména u bezpečnosti práce, sociálního prostředí podnikatelských subjektů, úrovně zaměstnanců, portfolia výrobků a technologií služeb.

## **7.2 Mezoprostředí**

Mezoprostředí lze označit za spojovací článek mezi vnitřními podnikovými zdroji a obecným makroprostředím, je považováno za zdroj přidané hodnoty. Zahrnuje nejbližší podnikové prostředí, které je tvořeno zákazníky, dodavateli, konkurenty, distributory, partnery, kontrolními institucemi, zájmovými skupinami apod.

## 7.2.1 Výsledky z dimenzionální redukce

### *Sektor výroby a průmyslu*

- S využitím dimenzionální redukce byl indikován pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů u dodavatelů, zároveň i nízká míra vnímání zákazníků, konkurentů a dalších faktorů tržního prostředí.
- Negativní vliv byl signalizován u finančních institucí, místní správy a samosprávy.
- Finanční instituce jsou podnikovou sférou vnímány jako nezbytný, současně však represivní orgán.

Dominantní vliv dodavatelů v rámci analýzy mezoprostředí byl předpokládán, neboť zásadně ovlivňují v podnikové sféře jak nákladovost jednotlivých produktů, tak i jejich samotnou kvalitu. Nízká míra vnímání zejména zákazníků a konkurentů je neočekávané zjištění, které zasluhuje další výzkum. Vliv zde mohl sehrávat prorůstový cyklus národní ekonomiky, stabilní a silný kurz koruny, ale i snížená teoretická vybavenost manažerů podnikatelských subjektů. Negace úlohy obcí u podnikatelské sféry je zjištěním zasluhujícím další řešení. V případě potvrzení obecné platnosti tohoto tvrzení je potřeba urychleně se touto nepříznivou situací zabývat v rámci celé ČR, neboť místní správa a samospráva a podnikatelská sféra jsou propojeny řadou přímých (zaměstnanci, odvody daní, životní prostředí apod.) a nepřímých vazeb (společenské akce, sociální služby, sponzorství apod.). Jedině harmonizace vazeb mezi uvedenými subjekty zajistí jejich prosperitu a udržitelnost. Negativní vnímání finančních institucí lze částečně přičíst na vrub jejich represivní funkci a potlačování metodických a poradenských funkcí.

### *Sektor služeb*

- U sektoru služeb byl zaznamenán vysoce negativní vliv u vysokých škol a vlády.
- Pozitivní vliv, i když v menší míře, byl prokázán u výzkumných ústavů.

Výsledky poukazují na nedocenení spolupráce vysokých škol s podnikatelskou sférou. Dlouhodobě přetrvávají nejasnosti z hlediska implementace výstupů z řešení výzkumných projektů v podnikatelské sféře. Na druhé straně podnikatelská sféra musí jasně formulovat své potřeby včetně specifikace očekávaných výstupů. Tato opatření by se měla promítnout i do systému hodnocení vysokých škol z hlediska výstupů v oblasti vědy a výzkumu jak z hlediska této činnosti, tak z hlediska samotného finančního zabezpečení vysokých škol. Vyšší hodnocení výzkumných ústavů lze přičíst jejich specializovanému zaměření i organizační formě. Obecně byl v tomto sektoru analyzován nedostatečný inovační proces vystavěný na tuzemských poznacích, převládá přejímání nových postupů a technologií od zahraničních podnikatelských subjektů, přičemž nejsou shodné podmínky pro jejich implementaci a očekávaný výsledek tak není vždy v plné míře naplněn.



## 7.2.2 Výsledky z logitového modelu a jeho transformace

### *Sektor výroby a průmyslu*

- Optimální model neprokázal významnost předpokládaných faktorů mezoprostředí, jakými jsou konkurenti, dodavatelé, zákazníci a distributoři.
- Byl prokázán negativní význam na ziskovost podnikatelských subjektů u dvou faktorů mezoprostředí, a to u finančních institucí a místní správy a samosprávy.

Získané výsledky naznačují potřebu zvýšení profesní úrovně manažerů v českém podnikovém prostředí, neboť problematika analýzy konkurenčního prostředí se týká podnikové sféry ČR jako celku, tedy všech velikostních kategorií podnikatelských subjektů. V případě negativního významu faktoru místní správy a samosprávy lze konstatovat, že se zde může projevit nedostatečná spolupráce mezi podnikatelskou sférou a samosprávou, případně dochází k nedocení významu samosprávy pro chod samotného podnikatelského subjektu. V řízených rozhovorech s vybranými manažery podnikatelských subjektů rezonovala často také kritika vládní politiky a politické situace jako celku.

Výsledky z transformovaného modelu ukazují:

- Silné podhodnocení úlohy výzkumných ústavů, politických stran a úlohy vlády, což potvrzuje výsledky z optimálního modelu.

### *Sektor služeb*

- V sektoru služeb byla indikována významnost médií.
- Nebyla prokázána významnost u předpokládaných faktorů mezoprostředí (konkurentů, zákazníků, odběratelů a distributorů) a jejich vliv na ziskovost podnikatelských subjektů.
- Negativní význam byl zaznamenán u vysokých škol a vlády.

Výsledky z optimálního modelu navazují na výsledky z dimenzionální redukce. Významnost byla zjištěna u médií, což lze spojit zejména s významem oblasti propagace služeb a to jak z hlediska sortimentu a kvality, tak i z hlediska samotného inovačního procesu ve službách. Překvapivě ani u sektoru služeb nebyl statisticky prokázán význam stěžejních tržních faktorů, toto zjištění si vyžaduje další výzkum.

Výsledky z transformovaného optimálního modelu ve značné míře kopírovaly výsledky z optimálního modelu.

- Manažery jsou výrazně podhodnocovány výzkumné ústavy, média, politické strany, ekologická sdružení a distributoři.

Manažeři v obou sektorech shodně podceňují 2 faktory mezoprostředí (výzkumné ústavy, Akademii věd ČR a politické strany). Na rozdíl od podnikatelských subjektů sektoru výroby a průmyslu nebyl podceňován význam vlády, což lze okomentovat vládní administrací sektoru služeb, která je označována jako limitující a svazující z hlediska podnikání v tomto sektoru. V této souvislosti se otevírá otázka, jak nejlépe nastavit a jaké formy zvolit pro transformační inovační proces v tomto sektoru. Při nedocení hlavních nositelů nových poznatků bude obtížné zajistit odpovídající transfer výstupů

z výzkumu vysokých škol a výzkumných ústavů do oblasti služeb. S tímto inovačním aspektem souvisí i stále se zrychlující internacionalizační a globalizační tlaky na podnikovou sféru, kdy se nepochopení potřeby analýzy konkurenčního prostředí podnikatelského subjektu včetně příslušných konkurenčních sil může v budoucnu stát významnou limitou rozvoje služeb v ČR. Obecně je účast výzkumné základny ČR na rozvoji služeb nedostatečná a neodpovídá potřebám tohoto sektoru.

### **7.3 Makroprostředí**

Makroprostředí odráží a kumuluje vliv externích faktorů na podnikatelské subjekty. Pro činnost i samotnou existenci podnikatelských subjektů je jeho znalost v dynamicky se vyvíjejícím podnikovém prostředí základním předpokladem. Vyznačuje se rychlými a zásadními změnami, které souvisí především se stále intenzivnějšími projevy internacionalizace světového a evropského prostoru. Makroprostředí je část podnikového prostředí, jehož vliv a dopady může podnikatelský subjekt jen velmi obtížně eliminovat. Na změny podnikového prostředí by podnikatelské subjekty měly reagovat nejen proto, že chtějí být úspěšné, ale často proto, že přímo ohrožují jejich existenci. Na tyto a další souvislosti byla orientována analýza makroprostředí podnikatelských subjektů při zohlednění specifik národní ekonomiky a evropského tržního prostoru.

#### **7.3.1 Výsledky z dimenzionální redukce**

##### ***Sektor výroby a průmyslu***

- Negativní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů byl prokázán u faktoru vládních výdajů na výzkum a vývoj a u legislativy.
- Pozitivní vliv (v menší míře) byl signalizován u faktoru přístupu k volnému času.

Na faktory (vládní výdaje na výzkum a vývoj a legislativu) je manažery podnikatelských subjektů nahlíženo jako na limitující faktory jejich rozvoje. Faktor vládních výdajů na výzkum je ze strany podnikatelských subjektů trvale kritizovaným faktorem, toto bylo potvrzeno i samotnými manažery v rámci řízených rozhovorů, podobně jako negativní hodnocení faktoru legislativy, zejména z pohledu jejího nejednoznačného výkladu, mnoha nejasností a rostoucí byrokratické zátěže. Za budoucí hrozbu lze označit nepříznivý demografický vývoj a přístupy k volnému času i jejich samotné využití.

##### ***Sektor služeb***

- Pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů byl indikován u úrovně vzdělání, přístupů k volnému času a inflace.
- Negativní vliv u faktoru distribuce příjmů.

Pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů u faktorů úrovně vzdělání, přístupů k volnému času a inflace lze přičíst samotné charakteristice sektoru služeb z hlediska zákazníků, kdy úroveň vzdělání a faktor času výrazně ovlivňuje poptávku po službách. Negativní vliv faktoru distribuce příjmů je možné interpretovat vysokou mírou

přerozdělování v rámci rozpočtové politiky státu, což se negativně odráží v názorové hladině vrcholových manažerů.

### 7.3.2 Výsledky z logitového modelu a jeho transformace

#### *Sektor výroby a průmyslu*

- Výsledky korespondují s výsledky z dimenzionální redukce.
- Negativní významnost byla prokázána opět u faktorů vládní výdaje na výzkum a vývoj a u legislativy.
- Indikována byla absence významnosti faktoru inflace, nezaměstnanosti, vývoje HDP a úrokové sazby.

Výsledky z optimálního modelu úzce korelují s výsledky z dimenzionální redukce. Je tomu tak u negativní významnosti v případě faktorů vládních výdajů na výzkum a vývoj a legislativy. Opakovaně lze upozornit na nedostatky ve vládní politice z hlediska podpory transferu výstupů z výzkumu do podnikatelské sféry. Obdobné konstatování lze připojit i u faktoru legislativy, kde je tento faktor vymezen negativním působením na prosperitu podnikatelského subjektu. Rozbor příčin absence faktorů inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP a úrokové sazby si vyžaduje další podrobné analýzy, snad lze vyslovit předpoklad, že u části manažerů zejména malých a středních podniků převládá názor, že tyto parametry nelze ovlivnit, pouze eliminovat jejich případné negativní dopady, a proto tuto problematiku vytěsňují z oblasti svého strategického řízení. Obdobné konstatování lze uplatnit i u změny ekonomického cyklu.

Výsledky z transformovaného optimálního modelu prokázaly následující:

- Podhodnocení zejména technologických faktorů, konkrétně transferu technologií a míry zastarávání výrobních prostředků, dále inflace a stability vlády.
- Nedocení faktorů změny ekonomického cyklu, daňové politiky vlády, ekologické oblasti, nestability politické situace v tuzemsku i zahraničí a dalších.

Z hlediska inovačního procesu v podnikové sféře ČR lze podcenění transferu nových technologií z oblasti výzkumu do podnikatelské sféry považovat za závažné zjištění. Je možno vyslovit názor, že převážná část podnikatelských subjektů zejména větších velikostních kategorií spoléhá na svůj podnikový výzkum, rovněž transfer technologií řada manažerů vnímá jako vnitřní potřebu podnikatelského subjektu, která je zajišťována především z vlastních zdrojů. Podhodnocení technologických faktorů může rovněž souviset s profesní orientací samotných řídicích pracovníků, kdy ve svém jednání a konání tyto technické parametry uplatňují v každodenní řídicí práci a nepovažují za potřebné je preferovat.

#### *Sektor služeb*

- Významnost byla indikována u faktoru životního stylu.
- Negativní význam byl potvrzen u úrovně vzdělání a přístupu k volnému času.
- V sektoru služeb byla rovněž potvrzena absence významnosti makroukazatelů.

Za významný výsledek lze považovat pozitivní význam u faktoru životního stylu, což svědčí o jeho vnímání manažery podnikatelských subjektů jako faktoru, který významně rozhoduje o poptávce po službách. Negativní význam faktorů úrovně vzdělání a přístupu k volnému času neodpovídá charakteru faktorů ani potřebám sektoru služeb a je v rozporu s výsledky z dimenzionální redukce. Řady průzkumů v oblasti služeb ukazuje na přímou závislost mezi poptávkou, tedy spotřebou služeb, a úrovní vzdělání zákazníků. Obdobně u druhého negativně významného faktoru přístupů k volnému času platí přímá úměra mezi čerpáním služeb a časovými možnostmi příslušné skupiny obyvatel. Absence makroukazatelů, obdobně jako dalších významných faktorů makroprostředí (politické stability, politiky vlády, ekologie, legislativy, distribuce příjmů apod.), může být vyvolána charakterem působnosti převážné části testovaných podnikatelských subjektů v sektoru služeb (lokální, maximálně regionální charakter) i názorem manažerů, že tyto faktory nemohou ovlivnit a jejich dopady se jich přímo netýkají.

Transformovaný optimální model naznačuje:

- Podhodnocení u faktorů úrovně životního stylu, mobility obyvatel, ale i u faktorů z oblasti ekonomické a technologické např. u úrokových sazeb a míry zastarávání prostředků.
- Podhodnocení většiny sociálně-demografických faktorů s výjimkou faktoru úrovně vzdělání.

S ohledem na dosavadní výstupy lze vyslovit názor, že výše uvedené plně odráží současnou názorovou hladinu vrcholového managementu na makroprostředí. Makroprostředí je manažery podnikatelských subjektů působícími v sektoru služeb vnímáno jako oblast, která se jich přímo netýká a neovlivňuje podnikatelské subjekty. Racionální jádro tohoto postoje spočívá v převažujícím lokálním či regionálním rozsahu jejich působení, současně se v něm odráží i stupeň jejich poznání, teoretické i praktické dovednosti, ale i vnímání společenských procesů odehrávajících se v okolí podnikatelských subjektů. Z hlediska strategie rozvoje podnikatelských subjektů působících v sektoru služeb je podhodnocení významu faktorů makroprostředí negativní a při změně ekonomického cyklu rizikové.

Životní styl výrazně ovlivňuje jak vývoj a výrobu v sektoru služeb, tak i jejich samotnou spotřebu včetně tvorby nabídky i poptávky. U mobility obyvatel zatím neexistují odpovídající studie a vědecké práce prokazující vliv na vývoj služeb. Zde lze vyjádřit předpoklad, že tento faktor může ovlivnit zejména strukturu nabízených služeb z důvodu stírání regionálních disparit. Z hlediska modernizace sektoru služeb a rozšiřování nabízeného portfolia služeb je podhodnocení zastarávání prostředků nepochopením samotné podstaty inovačního procesu, tento přístup je potřebné odmítnout a následně řešit. Zastarávání technologií a absence moderních, progresivních technologií a postupů v oblasti služeb je stav z dlouhodobého hlediska nepřijatelný.

#### **7.4 Hodnotový řetězec**

Uvedené činnosti v hodnotovém řetězci příslušného sektoru vyjadřují jejich potenciální možnost pozitivního vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů v případě jejich cíleného a intenzivního využití v podnikových procesech. Ze získaných výsledků byly zdůrazněny činnosti sektorového hodnotového řetězce zvýšenou měrou ovlivňující

ziskovost podnikatelských subjektů. Je to první aproximace výsledků, kdy význam uvážených výstupů má zejména rozměr výzkumně-metodologický, naznačena je jedna z možných cest, jak přistupovat k sektorové (odvětvové) analýze hodnotového řetězce jako k základnímu východisku podnikové analýzy hodnotového řetězce se sektorovou a velikostní kategorizací podnikatelských subjektů.

Přes tuto první orientační analýzu činností hodnotového řetězce u sledovaných sektorů (odvětví) platí pro podnikatelské subjekty zásada tzv. jedinečnosti, originality a neopakovatelnosti hodnotového řetězce. Jedná se o generování hodnotového řetězce na základě projekce zobecňujících trendů s využitím a aktivním působením manažerského potenciálu vrcholového managementu konkrétního podnikatelského subjektu.

#### **7.4.1 Výsledky z dimenzionální redukce**

##### ***Sektor výroby a průmyslu***

- Statisticky průkazný a výrazně pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů byl indikován u vědecko-technického rozvoje (dominantního akcelérátoru národní ekonomiky), jeho indikace je vysoce pozitivním výsledkem potvrzujícím soulad s teoretickým poznáním.
- Statisticky průkazný a výrazně pozitivní vliv byl dále zjištěn u vstupní logistiky (její význam je nezpochybnitelný, u řady podnikatelských subjektů dominantní, a to zejména u složitých, náročných a vysoce inovativních výrob).
- Středně pozitivní vliv na ziskovost byl prokázán u řízení lidských zdrojů (lidské zdroje a jejich řízení lze považovat za podnikový atribut generování přidané hodnoty).
- Naopak negativní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů byl indikován u nákupu, resp. materiálového hospodářství. V hodnocení této činnosti manažery se může odrážet cenová nestabilita v oblasti surovinových zdrojů, vytváření nových surovinových evropských a celosvětových center, ale i zostřující se tržní konkurenční prostředí v oblasti výrobních vstupů u některých průmyslových odvětví, např. u strojírenství, výroby umělých látek, chemického, potravinářského průmyslu apod.
- Negativní vliv, přestože výrazně nižší oproti nákupu, byl zjištěn i u výstupní logistiky, činnosti se vzrůstajícím významem. Ze strany podnikatelských subjektů je však často její pojetí orientováno především na posílení výstupní kontroly z důvodu stále se zvyšujících nároků zákazníků na kvalitu výrobků.

**Za zlatý triangl hodnotového řetězce u sektoru výroby a průmyslu lze považovat vědecko-technický rozvoj, vstupní logistiku a řízení lidských zdrojů.**

##### ***Sektor služeb***

- Průkazný pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů byl v sektoru služeb prokázán u marketingu a prodeje. O dominantním významu marketingu a prodeje u sektoru služeb existuje všeobecná shoda s tím, že bude postupně docházet k posílení jejich významnosti ve smyslu zavedení inovativních, moderních a zejména efektivních způsobů v oblasti marketingových nástrojů

s akcentem na jejich specifičnost a cílenost podle charakteru jednotlivých výstupů.

- Pozitivní vliv byl rovněž prokázán u nákupu (v porovnání se sektorem výroby a průmyslu), u sektoru služeb může být zdůvodněním přetrvávající vysoká míra individuálního přístupu v této oblasti vyplývající ze specifického charakteru u technologií služeb, rovněž nákupní centra a střediska jsou v tomto sektoru značně diferencovaná a to jak geograficky, národohospodářsky, tak i cenově.
- Pozitivní vliv na ziskovost byl zaznamenán i u servisních a jiných doprovodných služeb (v sektoru služeb se jedná o významný konkurenční nástroj zejména v procesu diferenciaci jednotlivých dodavatelů služeb v konkurenčním ringu).
- Negativní vliv na ziskovost byl indikován u vstupní logistiky (na rozdíl od sektoru výroby a průmyslu), kde tato aktivita náležela mezi pozitivně působící složky hodnotového řetězce.

**Za zlatý triangl hodnotového řetězce u sektoru služeb lze považovat nákup, marketing a prodej a servisní a jiné doprovodné služby jakožto nejdynamičtější se rozvíjející složky.**

#### **7.4.2 Výsledky z logitového modelu a jeho transformace**

##### ***Sektor výroby a průmyslu***

- Komparací výstupů z dimenzionální redukce hodnotového produkčního potenciálu podniku a z optimálního modelu lze konstatovat shodu u tří složek hodnotového řetězce, a to u vstupní logistiky a vědecko-technického rozvoje z hlediska jejich pozitivního vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů a u nákupu z hlediska jeho negativního vlivu.
- Významnost řízení lidských zdrojů nebyla u optimálního modelu hodnotového řetězce potvrzena.

Transformovaný optimální model naznačil následující výstupy:

- Ve velmi vysoké míře výsledky ukazují na podhodnocení vědecko-technického rozvoje.
- Nedoceny jsou rovněž lidské zdroje, které s vědecko-technickým rozvojem úzce souvisí, přičemž obě tyto složky se vzájemně podmiňují.
- Potvrzeno bylo zaostávání transferu nových poznatků do podnikové sféry v porovnání s vyspělými zahraničními ekonomikami.

##### ***Sektor služeb***

Výstupy z logitového modelu jsou v rámci sektoru služeb shodné s výstupy z dimenzionální redukce.

Výsledky z transformovaného optimálního modelu naznačují:

- Silné podcenění vědecko-technického rozvoje, nákupu, servisních a jiných doprovodných služeb, marketingu a prodeje.
- Lze konstatovat, že dochází k nedocení zbyvajících činností v hodnotovém řetězci (výsledky poukazují na nutnost zvýšit kompetence u řídicích pracovníků a cíleně zkvalitňovat generování přidané hodnoty u podnikatelských subjektů v sektoru služeb).

## 7.5 Celkový model podnikového prostředí

Výsledky z celkového modelu zahrnují interakce sektorové a velikostní kategorizace podnikatelských subjektů ve vztahu k jednotlivým složkám podnikového prostředí. Výsledky z celkového modelu analyzujícího vztah jednotlivých složek podnikového prostředí na ziskovost podnikatelských subjektů lze shrnout následovně:

- Byla prokázána silná statistická významnost vnitřních zdrojů a mezoprostředí na ziskovost podnikatelských subjektů všech velikostních kategorií.
- Při vyjmutí kategorie malých podniků včetně mikropodniků z celkového testovaného souboru byla zaznamenána významnost i u hodnotového řetězce.
- U velkých podnikatelských subjektů byl zaznamenán velmi významný vliv hodnotového řetězce na generování zisku.
- Rovněž byl prokázán význam sektorové diferenciaci (sledovány byly dva sektory – sektor výroby a průmyslu a sektor služeb) a to v mnohem větší míře než v případě velikostní kategorizace.
- Potvrzena byla výjimečnost hodnotového řetězce jako vhodného analytického nástroje pro generování podnikové přidané hodnoty. Toto dvojrozměrné pojetí hodnotového řetězce současně ukazuje na jeho výjimečnost, originalitu a neopakovatelnost při jeho projekci v konkrétních podmínkách podnikového prostředí.

Uvedené výstupy dovolují vyslovit stanovisko o potvrzení hlavní hypotézy habilitační práce o významnosti vnitřních podnikových zdrojů a současně první, částečně i druhé a třetí dílčí hypotézy. Lze konstatovat, že hodnotový řetězec je významným analytickým nástrojem umožňujícím generování přidané hodnoty podnikatelských subjektů. Z hlediska stability a rozvoje podnikové sféry je integrita a logická provázanost vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí a hodnotového řetězce nezbytná a limitující.

Výsledky z celkového modelu jsou podle autorky habilitační práce zcela v souladu se současnou teorií, byť v ČR není v tak velké míře zdůrazňována významná úloha hodnotového řetězce jako nezbytné součásti konkurenční strategie podnikatelských subjektů. Na druhou stranu však prokázání jeho silného významu zejména u velkých podnikatelských subjektů potvrzuje ohlasy z podnikatelské sféry volající po jedinečnosti a originalitě jako po základním atributu jak obstát v současném vysoce konkurenčním prostředí.

## 7.6 Neuronové sítě

Za účelem komparace výsledků a stanovení vhodnosti použitých metod pro analýzu podnikového prostředí byla diskuse výsledků za neuronové sítě strukturována obdobně jako v případě využití matematicko-statistických metod (dimenzionální redukce, logitových modelů a jejich transformace) v členění na jednotlivé složky podnikového prostředí (vnitřní zdroje, mezoprostředí, makroprostředí a hodnotový řetězec). Využití neuronových sítí se odvíjelo od následujících atributů:

- neuronové sítě jsou nástrojem regresní analýzy,
- složky podnikového prostředí jsou nezávislými veličinami,
- hospodářský výsledek je závislá veličina a nabývá hodnot -1, 0 a 1; (hodnotu -1 nabývají podnikatelské subjekty, které generují ztrátu, hodnotu 0 subjekty, které nemají žádný hospodářský výsledek, a hodnotu 1 subjekty, které generují zisk),
- v rámci analýzy bylo natrénováno 10 000 neuronových sítí, z nichž bylo uchováno 5 nejlepších,
- trénovací množina dat zahrnuje 70 % všech údajů vstupní množiny (optimum od 83,33 do 93,94),
- testovací a validační množina mají shodně po 15 % (optimum od 74,07 do 77,78),
- s využitím analýzy citlivosti lze zjistit, která z testovaných pěti sítí je využitelná a poskytuje relevantní výsledky.

### 7.6.1 Vnitřní podnikové zdroje

#### *Sektor výroby a průmyslu*

Na základě provedené analýzy citlivosti lze formulovat následující závěry:

- Za významné faktory z hlediska jejich vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů lze považovat finanční zdroje (u všech použitých neuronových sítí s průměrnou hodnotou míry vlivu 1,72), dále kvalitu lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků (s průměrnou hodnotou 1,6), ale i výrobní technologie/postupy (s průměrnou hodnotou 1,59).
- Střední významnost vykazuje skupina, která je tvořena zdroji: technické vybavení, sociální prostředí, strategie, bezpečnost práce, vnitropodnikové předpisy a normy, úroveň mezd, organizační struktura, úroveň marketingu, úroveň managementu a portfolio výrobků a služeb.
- Nízká významnost byla prokázána u značky a jména podnikatelských subjektů, úrovně výzkumu a vývoje, informačních a komunikačních systémů.

Získané výsledky je vhodné posuzovat z těchto pohledů:

- Jednotlivé vnitřní zdroje jsou vůči sobě indiferentní.
- Výsledky odrážejí preference manažerů, což lze dokumentovat tím, že úroveň managementu je na pomezí 3. a 4. kvartilu; finanční zdroje stojící na vrcholu preference si manažer plně uvědomuje, byť nejsou výrobním faktorem.



- Výrobní faktory, např. zaměstnanci a vzdělání, se objevují na druhém a třetím místě; úroveň zaměstnanců a vzdělávání pracovníků lze považovat za reálný pohled na významnost lidských zdrojů obecně.
- K zamyšlení a řešení se nabízí analyzovaná významnost u úrovně marketingu a úrovně vývoje a výzkumu na posledních místech, obdobné výsledky byly zjištěny i u logitového modelu. Vysvětlení lze hledat jednak v hodnotové orientaci manažerů, jednak v jejich osobních preferencích odvíjejících se od reality příslušného podnikatelského subjektu. Získané výsledky však nemusí vykazovat obecnou platnost.

### ***Sektor služeb***

Výsledky analýzy citlivosti umožňují vyslovit následující závěry:

- Vyšší hodnoty míry vlivu než 1 z hlediska vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů vykazují bezpečnost práce a portfolio služeb.
- Na druhé a třetí pozici se umístila organizační struktura a finanční zdroje.
- Skupina vnitřních zdrojů: management, úroveň mezd, úroveň marketingu, úroveň zaměstnanců, informační a komunikační systémy, technické vybavení a výrobní technologie/postupy, dále strategie a sociální prostředí, podniková kultura, značka a jméno, vzdělávání pracovníků a vnitropodnikové předpisy a normy vykazuje nízkou míru vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů.
- Poslední místo z hlediska významnosti vlivu na výsledek hospodaření zaujímá věda a výzkum.

K výsledkům je možné vyslovit následující stanoviska:

- Zařazení bezpečnosti práce mezi dominantní faktory je dáno spíše vyjádřením úrovně řízení než podílem tohoto faktoru na generování zisku, zprostředkovaně zde však vazba existuje.
- Středně silné hodnocení u organizační struktury podnikatelských subjektů a finančních zdrojů odpovídá současné realitě podnikové praxe.
- Nedocnění skupiny zdrojů jako management, úroveň mezd, marketing, zaměstnanci, informační a komunikační systémy, technické vybavení, výrobní technologie/postupy, strategie podnikatelského subjektu, jeho sociální prostředí, podniková kultura, značka a jméno, vzdělávání pracovníků a vnitropodnikové předpisy a normy může znamenat absenci těchto zdrojů ve vědomí manažerů či jejich podcenění. U větších velikostních skupin podnikatelských subjektů je toto z pohledu potřeb rozvoje velice kontroverzní výsledek vyžadující další řešení.
- Nedocnění role vědy a výzkumu může být zapříčiněno vysokým zastoupením podnikatelských subjektů s nižší přidanou hodnotou nebo outsourcováním této činnosti.
- Úroveň vzdělávání pracovníků má poměrně nízké preference, v tomto případě se projevila sektorová diferenciací, jelikož výrobní podniky a podniky služeb se výrazně odlišují.

## 7.6.2 Mezoprostředí

### *Sektor výroby a průmyslu*

- S využitím perceptronových sítí se s nejvyšší váhou (max. 4,28) významnosti umístily výzkumné ústavy, vysoké školy a obchodními partneři (1.36).
- Střední a nižší závislost vykazovaly politické strany, zákazníci, distributoři, finanční instituce, média, vláda, místní správa a samospráva, ekologická sdružení, dodavatelé a konkurenti.

Získané výsledky vykazují následující zjištění:

- Dominantní postavení z hlediska vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů vykazují výzkumné ústavy, což je plně v souladu s obecným vymezením jejich poslání; na ně navazují vysoké školy, což je rovněž příznivé zjištění pro vědeckovýzkumnou základnu.
- Obchodní partneři vykazují obdobnou hodnotu jako vysoké školy, což odpovídá jejich významu v procesu generování přidané hodnoty.
- Hodnoty významnosti u faktorů, jakými jsou politické strany, zákazníci, distributoři, finanční instituce, média, vláda, místní správa a samospráva, ekologická sdružení, dodavatelé a konkurenti, naznačují jejich možné podcenění.
- Predikce výsledků předpokládala značně odlišné pořadí faktorů, tedy upřednostnění zákazníků, dodavatelů, konkurentů a distributorů.
- Při zohlednění výsledků z logitového modelu lze získané výstupy považovat za velmi cenné, neboť naznačily významnou shodu u obou přístupů a možnost využití neuronových sítí při analýze podnikového prostředí.
- Vysoká hodnota u vysokých škol a výzkumných ústavů nabízí rovněž myšlenku, že podnikatelské subjekty outsourcují nové moderní poznatky a technologie nevědomě, tzn. že přebírají výsledky např. i bez ohledu na to, kdo je vlastníkem výstupů tvůrčí činnosti, či přebírají výsledky prostřednictvím nově přichozích zaměstnanců.

### *Sektor služeb*

- Jako nejintenzivněji působící faktor na ziskovost podnikatelských subjektů byla prokázána vláda (s hodnotou váhy 1,58), dále distributoři a obchodní partneři (s hodnotou 1,31).
- Za méně významné až nevýznamné faktory lze označit finanční instituce, vysoké školy, výzkumné ústavy, politické strany, média, ekologická sdružení, dodavatele, zákazníky, místní správu a samosprávu.
- Na posledním místě, byť neočekávaně, se umístili konkurenti.

Z výsledků lze formulovat následující závěry:

- Umístění faktorů jako distributoři, obchodní partneři a vláda (resp. její politika) lze okomentovat jako naplnění predikce a potvrzení významnosti těchto faktorů.
- Skupina faktorů vykazující nižší vliv na ziskovost, jež je navíc z hlediska svých dopadů a působení značně heterogenní, potvrzuje již uvedená konstatování u sektoru výroby a průmyslu, a to na jedné straně podcenění těchto faktorů, na straně druhé nižší teoretickou vybavenost managementu v sektoru služeb.
- Umístění konkurentů se vymyká logickým návaznostem i samotnému postavení tohoto parametru. Při zohlednění nízké hodnoty i u zákazníků (v pořadí třetí od konce) může výsledek signalizovat nezbytnost zásadních změn v myšlení a jednání u řídicích pracovníků podnikatelských subjektů působících v sektoru služeb. Zde se otevírá prostor pro pedagogickou činnost vysokých škol jak v rámci řádného studia, tak v rámci kurzů celoživotního vzdělávání.

### 7.6.3 Makroprostředí

#### *Sektor výroby a průmyslu*

- Žádný z analyzovaných faktorů se významně neodchyluje od hodnoty 1.
- Na prvním místě se umístila legislativa, následuje skupina faktorů přibližně na stejné úrovni, a to daňová politika a úroveň vzdělání.
- Jako další v pořadí se umístily faktory: míra zastarávání výrobních prostředků, úrokové sazby, vládní výdaje na výzkum a vývoj, stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu a mobilita obyvatel.
- Zbývající faktory jako média, politická stabilita apod. neprokázaly statistickou významnost na ziskovost podnikatelských subjektů.

Získané výsledky z analýzy citlivosti lze okomentovat následovně:

- Z analýzy vyplývá, že legislativa se řadí mezi významné faktory makroprostředí.
- Obdobné postavení jako legislativa zaujímají i daňová politika a úroveň vzdělání, což jsou přirozeně významné prorůstové faktory.
- Je ke zvážení, zda zjištěné hodnoty, resp. váhy, odpovídají skutečnosti, nebo naopak jsou ovlivněny osobními preferencemi dotazovaných manažerů.
- U některých manažerů se při řízených rozhovorech objevily názory, že pokud určité faktory nemohou ovlivnit či eliminovat, tak je raději neřeší.

#### *Sektor služeb*

- Nejvýznamnější vliv na podnikatelské subjekty působící v sektoru služeb má daňová politika, jak vyplynulo z analýzy citlivosti, dále míra zastarávání výrobních prostředků a mobilita obyvatel.
- Za významný faktor lze rovněž označit transfer technologií.

- Při zprůměrování výsledků u všech neuronových sítí je pořadí faktorů následující: daňová politika, míra zastarávání výrobních prostředků, patenty, legislativa, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel, inflace a transfer technologií.

Komentář ke zjištěným výsledkům:

- Výsledky faktorů u makroprostředí u sektoru služeb vykazovaly největší míru variability.
- Indikace faktorů mobility obyvatel a transferu technologií lze považovat za pozitivní zjištění, neboť uvedené faktory náleží mezi faktory prorůstové, které významně ovlivňují ziskovost podnikatelských subjektů.

#### 7.6.4 Hodnotový řetězec

Pořadí aktivit v hodnotovém řetězci u sektoru výroby a průmyslu a sektoru služeb podle stupně jejich vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů lze sestavit následovně:

##### ***Sektor výroby a průmyslu***

*Lidské zdroje – vědecko-technický rozvoj – výroba – vstupní logistika – nákup – výstupní logistika – podniková infrastruktura – marketing a prodej – servisní a jiné doprovodné služby.*

##### ***Sektor služeb***

*Vědecko-technický rozvoj – nákup – vstupní logistika – marketing a prodej – řízení lidských zdrojů – výstupní logistika – servisní a jiné doprovodné služby – poskytování služeb – podniková infrastruktura.*

Při zobecnění výsledků z analýzy hodnotového řetězce v sektoru výroby a průmyslu a v sektoru služeb lze vyslovit následující závěry:

- Byla potvrzena sektorová diferenciace.
- Pořadí jednotlivých aktivit odpovídá specifikám a charakteru sledovaných sektorů.
- Manažeři podnikatelských subjektů jsou si vědomi významnosti jednotlivých aktivit hodnotového řetězce, liší se však jejich vnímání manažery v závislosti na sektorovosti, teoretickém vybavení manažerů, jejich praktických dovednostech a poznání.
- Dosažené výsledky rámcově odpovídají výsledkům z dimenzionální redukce, logitovým modelům a jejich transformaci, což dává předpoklad, že zvolené metody s využitím neuronových sítí jsou (po jejich dalším dopracování, zpřesnění a ověření) vhodnými metodami pro analýzu podnikového prostředí.

Implementace neuronových sítí sledovala dvě základní oblasti řešení při analýze složek podnikového prostředí, a to oblast metodickou a oblast výzkumnou. Z hlediska metodického se jednalo o výzkum možného využití neuronových sítí v problematice strategické analýzy podnikatelského subjektu, vědecká stránka se orientovala na

relevantnost dosažených výstupů, stupně citlivosti a vypovídací schopnosti u výstupů a jejich využití v podnikatelské sféře při strategickém řízení a rozhodování manažerů podnikatelských subjektů.

U obou těchto úrovní řešení převládají pozitivní výsledky, které umožňují vyslovit přesvědčení, že započatý směr výzkumu je perspektivní a potřebný, současně se ovšem ukazuje náročnost a složitost řešení dané problematiky. Uvedené výstupy lze považovat za skromný a počáteční příspěvek k řešení této problematiky.

## **7.7 Komparace výsledků získaných prostřednictvím statistických metod a neuronových sítí**

V této kapitole je s diferenciací na jednotlivé složky podnikového prostředí (vnitřní zdroje, mezoprostředí, makroprostředí) a (samostatně) hodnotový řetězec provedena komparace získaných výsledků z implementace dvou matematicko-statistických metod:

- logitových modelů a jejich transformace,
- neuronových sítí.

Výstupy z komparace budou prezentovány ve struktuře:

- Významnost složek podnikového prostředí a hodnotového řetězce na ziskovost podnikatelských subjektů s vymezením diferenciací (výsledkových disparit) výsledků z pohledu použitých analytických metod.
- Vhodnost testovaných metod pro analýzu podnikového prostředí včetně hodnotového řetězce.
- Relevantnost získaných výsledků z pohledu teoretických předpokladů a podnikatelské řídicí praxe.
- Citlivost použitých metod na testované parametry podnikového prostředí a hodnotového řetězce.
- Souhrnné zhodnocení.

### **7.7.1 Významnost jednotlivých komponent podnikového prostředí na ziskovost podnikatelských subjektů s vymezením diferenciací (výsledkových disparit) výsledků z pohledu použitých analytických metod**

#### **Vnitřní podnikové zdroje**

##### ***Sektor výroby a průmyslu***

U obou použitých metod byl shodně analyzován dominantní význam finančních zdrojů, u logitových modelů je navíc zdůrazněn význam strategie podnikatelských subjektů oproti neuronovým sítím, kde jsou naopak zdůrazněny lidské zdroje, technologické postupy a procesy. Transformovaný logitový model naznačuje chybovost manažerů při hodnocení jednotlivých vnitřních zdrojů, výsledky odkrývají nadhodnocení zejména u vnitřních norem a předpisů, úrovně mezd, managementu, výrobních technologií a postupů včetně bezpečnosti práce. Při zohlednění výše uvedeného lze konstatovat shodu

výsledků u obou použitých metod. Shodu lze dokumentovat i u nedocení úrovně marketingu, výzkumu a vývoje, podnikové kultury, značky (jména) podnikatelského subjektu a technického vybavení.

### ***Sektor služeb***

Z pohledu shodných výsledků u obou použitých metod lze uvést významnost finančních zdrojů, výrobních technologií (resp. technologií služeb) a portfolia služeb. U neuronových sítí je zdůrazněn faktor bezpečnosti práce. Transformovaný logitový model poukazuje na skutečnost, že manažeři při své činnosti silně nadhodnocují bezpečnost práce, úroveň zaměstnanců a sociální prostředí podnikatelských subjektů. Je potřebné zmínit, že sektor služeb je tvořen převažující většinou malých podnikatelských subjektů, kde tyto aspekty zajišťuje zpravidla sám vedoucí (vlastník firmy), zodpovědnost je zde tedy přímá a nezastupitelná, na rozdíl od středních a velkých podnikatelských subjektů, kde v této oblasti působí referenti specialisté či samostatná organizační jednotka.

### **Mezoprostředí**

#### ***Sektor výroby a průmyslu***

Shodně u obou metod byl prokázán výrazný vliv na ziskovost podnikatelských subjektů u vysokých škol a výzkumných institucí, u neuronových sítí pak u obchodních partnerů a politických stran. Negativně jsou zde hodnoceny finanční instituce, místní správy a samosprávy, přičemž lze vyslovit názor, že mimo jiných aspektů zde může hrát roli účel a poslání těchto institucí, kdy jsou v jejich činnosti silně zastoupeny restriktce a kontrola na straně jedné a požadavky a limity na straně druhé. U obou použitých metod nedosahují klíčové faktory odvětví (konkurenti, zákazníci, dodavatelé, distributoři) oproti očekávaní statisticky významných hodnot. Tuto skutečnost bude potřebné v dalším výzkumu podrobně analyzovat, lze rovněž předpokládat, že u řady manažerů jsou tyto faktory chápány v rámci generované přidané hodnoty. S využitím transformovaného logitového modelu bylo indikováno podhodnocení výzkumných ústavů, politických stran a politiky vlády, což se mimo jiné projevilo i v jejich převážně negativním vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů.

#### ***Sektor služeb***

U sektoru služeb byl zjištěn mírný stupeň diferenciací výsledků z obou použitých metod. Nejedná se o zásadní rozdíly ve výsledcích, ale o různou míru citlivosti k testovaným faktorům mezoprostředí. U neuronových sítí byl pozitivní vliv na ziskovost podnikatelských subjektů zaznamenán u faktorů: vláda, distributoři a obchodní partneři. Následují finanční instituce, vysoké školy, výzkumné ústavy, politické strany, média, ekologická sdružení, dodavatelé, zákazníci, místní správa a samospráva. Oproti predikci se na posledním místě umístili konkurenti. U logitového modelu jsou získány obdobné výsledky jako u neuronových sítí, ovšem s podstatně nižší mírou významnosti. Negativní vliv na ziskovost byl indikován u vysokých škol a vlády, středně pozitivním vlivem se vyznačují média. Transformovaný logitový model naznačuje, že manažeři podnikatelských subjektů výrazně podhodnocují význam výzkumných ústavů, médií, politických stran, ekologických sdružení a distributorů, což lze s určitou mírou zobecnění na jedné straně považovat za projev reálného stavu ve společnosti, na straně druhé pak za snahu samotných manažerů podnikatelských

subjektů spoléhat se při řešení jejich ekonomiky v první řadě na vlastní vnitřní zdroje, a to na lidské zdroje a zdroje technického charakteru.

## **Makroprostředí**

### ***Sektor výroby a průmyslu***

Po provedení komparace byla u makroprostředí zjištěna nejvýraznější diferenciací výsledků z pohledu obou použitých metod. U logitového modelu byl analyzován výrazně negativní vliv u vládních výdajů na výzkum a vývoj a legislativy, ostatní parametry byly hodnoceny střední a nižší mírou významnosti. Absence parametrů jako inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP, úrokové sazby a ekologie vyvolává otázky související se strategickým uvažováním vrcholových manažerů podnikatelských subjektů. Indikovanou nevýznamnost demografických a sociálních faktorů lze spojit s charakterem samotného sektoru výroby a průmyslu, ve kterém dominují technicko-technologické aspekty nad faktory sociálně-kulturními. Z dlouhodobého hlediska by se měl tento přístup změnit ve vyvážený vztah mezi technickou a sociální stránkou výrobního procesu.

U neuronových sítí je na rozdíl od logitového modelu významně hodnocena legislativa, daňová politika, úroveň vzdělání, míra zastarávání výrobních prostředků, úrokové sazby, vládní výdaje na výzkum a vývoj, stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu a mobility obyvatel. U logitového modelu vykazovaly tyto faktory střední až malý význam. Transformovaný logitový model naznačuje podhodnocení zejména technologických faktorů, např. transfer a inovace technologií a míra zastarávání výrobních prostředků, ale i inflace a stabilita vlády. U neuronových sítí je možné zaznamenat vyšší citlivost při samotné analýze faktorů makroprostředí.

### ***Sektor služeb***

Obdobně jako u sektoru výroby a průmyslu i zde lze konstatovat větší spektrum hodnocených faktorů prostřednictvím neuronových sítí. Zprůměrované výsledky za všechny neuronové sítě prokázaly nejvýznamnější vliv na ziskovost podnikatelských subjektů u daňové politiky, míry zastarávání výrobních prostředků, duševního vlastnictví, legislativy a úrovně vzdělání. Střední míra významnosti byla zaznamenána u mobility obyvatel, inflace a transferu technologií. Obdobně jako u sektoru výroby a průmyslu byl prostřednictvím logitového modelu zjištěn negativní význam u úrovně vzdělání a u přístupů k volnému času, naopak pozitivní význam u životního stylu a distribuce příjmů, u kterých lze předpokládat významnost z hlediska nabídky a spotřeby služeb. Z analýzy transformovaného logitového modelu vyplývá podhodnocení úrovně zejména u životního stylu, mobility obyvatel, ale i u faktorů z oblasti ekonomické a technologické, např. úrokové sazby či technologické inovace v poskytování služeb.

## **Hodnotový řetězec**

### ***Sektor výroby a průmyslu***

Z hlediska činností majících význam na ziskovost podnikatelských subjektů s využitím logitového modelu lze jmenovat vstupní logistiku a vědecko-technický rozvoj. Lidský faktor, resp. jeho řízení z hlediska významnosti, ustoupil do pozadí na úkor vstupní logistiky. U neuronových sítí lze hodnocené činnosti/aktivity seřadit od řízení lidských

zdrojů, vědecko-technického rozvoje, výroby, vstupní logistiky, nákupu, výstupní logistiky, podnikové infrastruktury, marketingu až po prodej. Na nejnižší úrovni významnosti se nachází servisní a jiné doprovodné služby. Výsledky z transformovaného logitového modelu naznačují vysokou míru podhodnocení vědecko-technického rozvoje a nedocení lidských zdrojů pro tvorbu přidané hodnoty. V obecné rovině lze konstatovat, že dosažené výsledky u obou použitých metod jsou v zásadě totožné.

Při zobecnění výstupů z obou použitých metod lze vymezit složky hodnotového řetězce za sektor výroby a průmyslu, které mají v rámci podnikového prostředí zdrojový potenciál k tvorbě přidané hodnoty a ziskovosti podnikatelských subjektů (od nejvyššího zdrojového potenciálu k jeho nejnižší úrovni) následovně:

*Řízení lidských zdrojů – vědecko-technický rozvoj – výroba – vstupní logistika – nákup – výstupní logistika – podniková infrastruktura – marketing a prodej – servisní a jiné doprovodné služby.*

### **Sektor služeb**

Při srovnání dosažených výsledků z použitých metod lze i u sektoru služeb obdobně jako u sektoru výroby a průmyslu konstatovat větší spektrum výstupů s využitím neuronových sítí než prostřednictvím logitového modelu. Pořadí činností hodnotového řetězce vykazující nejvyšší míru zdrojového potenciálu od nejvyšší hodnoty po nejnižší aktivity je následující: vědecko-technický rozvoj, nákup, vstupní logistika, marketing a prodej, řízení lidských zdrojů, výstupní logistika, servisní a jiné doprovodné služby, poskytování služeb a podniková infrastruktura. U logitového modelu byly zdůrazněny činnosti jako marketing, prodej, nákup, servisní a jiné doprovodné služby. U obou metod existuje shoda na tzv. zlatém trianglu sektoru služeb, určitá výsledková disparita mezi metodami existuje u složky vědecko-technického rozvoje a materiálového hospodářství, ostatní složky vykazují obdobné hodnoty. Výsledky z transformovaného logitového modelu dávají částečně odpověď na uvedenou disparitu, kdy obecně dochází v testovaném souboru k podcenění významu vědecko-technického rozvoje, nákupu, servisních a jiných doprovodných služeb, marketingu a prodeje.

U sektoru služeb lze vymezit složky hodnotového řetězce, které mají v rámci podnikového prostředí zdrojový potenciál k tvorbě přidané hodnoty a ziskovosti podnikatelských subjektů (od nejvyššího zdrojového potenciálu k jeho nejnižší úrovni), následovně:

*Vědecko-technický rozvoj – nákup – vstupní logistika – marketing a prodej – řízení lidských zdrojů – výstupní logistika – servisní a jiné doprovodné služby – poskytování služeb – podniková infrastruktura.*

### **7.7.2 Vhodnost využitých metod pro testování komponent podnikového prostředí**

Z hlediska vhodnosti testovaných metod pro analýzu podnikového prostředí lze vyslovit následující závěry:

- Všechny využití metody jsou vhodné pro analýzu jednotlivých složek podnikového prostředí.
- Z hlediska vhodnosti metod vykazuje logitový model odpovídající citlivost zejména u vnitřních zdrojů podnikatelských subjektů obdobně jako při využití



neuronových sítí. U mezoprostředí a makroprostředí lze využití logitového modelu označit za středně citlivé, ale s relevantní vypovídací schopností. Neuronové sítě zde vykazovaly vyšší míru citlivosti. Za silnou stránku logitového modelu, resp. jeho transformované formy, lze uvést možnost korekce získaných výstupů o míru nadhodnocení či podhodnocení jednotlivých testovaných zdrojů či faktorů podnikového prostředí.

- U analýzy hodnotového řetězce se prokázala vhodnost obou metod s vysokou vypovídající schopností a v zásadě se stejnou mírou citlivosti i kvalitou výstupů.
- Použití obou metod přispívá k získání výsledků, které lze považovat za využitelné a interpretovatelné do podnikatelské praxe.
- Výsledky, stanoviska a závěry z provedených analýz v oblasti podnikového prostředí nelze považovat za konečné a lze je doporučit pro další analýzy podnikového prostředí.
- Dílčí poznatky naznačují, že v další etapě výzkumu bude účelné s ohledem na specifika obou metod upravit formu, strukturu i obsah vstupních informací.

### **7.7.3 Relevantnost získaných výsledků z pohledu teoretických předpokladů a podnikatelské řídicí praxe**

Z hlediska relevantnosti výsledků z pohledu teoretických předpokladů (rešeršní část) a podnikatelské praxe lze definovat tyto závěry.

#### **Vnitřní podnikové zdroje**

- U sektoru výroby a průmyslu byl zaznamenán vysoký stupeň shody z hlediska použitých metod, za závažné zjištění lze považovat podhodnocení lidských zdrojů, v menší míře i podnikové strategie. Nedocení úlohy a významu marketingu, výzkumu a vývoje, podnikové kultury, značky a jména podnikatelského subjektu a technického vybavení ukazuje na potřebu zvýšení teoretických znalostí u značné části vrcholových manažerů v podnikatelských subjektech ČR.
- Výsledky u sektoru služeb opět ukazují na nedocení významných rozvojových a prorůstových podnikových složek jako marketing, výzkum a vývoj, podniková kultura, značka a jméno podnikatelského subjektu a jeho technické vybavení. Za podnětné zjištění lze považovat výsledky z oblasti bezpečnosti práce, kdy na jedné straně je kritizována přebujelá administrativa v reálném podnikovém prostředí, na straně druhé je zde u značné části manažerů obava z kárného či soudního postihu.

#### **Mezoprostředí**

- Získané výstupy u sektoru výroby a průmyslu neodpovídají teoretickým předpokladům, u žádné použité metody nebyla potvrzena významnost tzv. klíčových faktorů odvětví (konkurenti, zákazníci, dodavatelé, distributoři). Za výrazně negativní zjištění je nutné považovat i malou součinnost a koordinaci mezi podnikatelskými subjekty a veřejnou správou a samosprávnými orgány včetně kontrolních finančních institucí. Negativní hodnocení těchto institucí

současně s kritikou finanční politiky státu nelze opomenout, obdobně jako negativní vyjádření o funkci politických stran. Manažery nedocenen je rovněž transfer nových poznatků z vysokých škol a výzkumných organizací. Ani přes deklarované zlepšení ze strany řídicích orgánů státu, se toto v názorové hladině českých manažerů zatím v hodnocení neprojevalo.

- Sektor služeb vykazuje stejně jako sektor výroby a průmyslu odlišnosti od teoretických předpokladů vyplývajících z rešeršní části. Zejména se to týká ohodnocení role konkurentů a konkurenčního prostředí, kteří z hlediska významnosti zaujímají poslední místo v hodnotící škále. Tento výsledek nelze zdůvodnit ani strukturou podnikatelských subjektů působících v sektoru služeb, kde převažují spíše subjekty menší velikostní kategorie. Opět je zde podhodnocen význam vysokých škol a výzkumných ústavů z hlediska rozvoje služeb v ČR. Kritizována je politika vlády a politických stran na úseku rozvoje služeb v ČR, naopak kladně je v tomto sektoru hodnocena úloha médií.

### **Makroprostředí**

- U sektoru výroby a průmyslu byly zjištěny (z pohledu teoretických poznatků) významné rozdíly. Na rozdíl od teoretického vymezení úlohy státu je kriticky hodnocena jeho finanční politika, úroveň vládních výdajů, podpora výzkumu a vývoje státem, zejména aplikačního, a nedokonalá, nejasná legislativa. Absence makroukazatelů (inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP, úrokové sazby) v rozhodovacích procesech manažerů, ale i při strategickém řízení podnikatelských subjektů je závažné zjištění jak z pohledu současného stavu, tak zejména z pohledu budoucího stavu při změně ekonomického cyklu. Za negativní zjištění je rovněž nutné považovat signalizovanou nevýznamnost demografických a sociálních faktorů u vrcholových manažerů. Nedocnění inovačních procesů, transferu nových technologií a poznatků vědy a výzkumu negativně rámuje názorovou hladinu současného řídicího managementu u některých podnikatelských subjektů. Zde uváděné výsledky nelze považovat v plném rozsahu za platné v rámci celé ČR, signalizace negativních zjištění by však v oblasti strategického podnikového řízení a rozhodování měla přispět k tomu, že by na vládní úrovni měla být tato problematika systémově a komplexně řešena, a to od vlády až po vysoké školy a výzkumné instituce.
- V porovnání se sektorem výroby a průmyslu lze u sektoru služeb hodnotit získané výsledky pozitivněji. Výsledky u tohoto sektoru více odpovídají teoretickým předpokladům z hlediska potřeb stability a rozvoje služeb. Je potřebné objektivně konstatovat, že konkurenční ring těchto podnikatelských subjektů se převážně odehrává na úrovni lokální (v menší míře regionální) na rozdíl od sektoru výroby a průmyslu, kde jsou podnikatelské subjekty přímými účastníky národního, zejména pak evropského či světového konkurenčního prostředí. Kritizován je však stav v oblasti úrovně vzdělání, nepřímo i věkové složení manažerů. Manažeři jsou si v převážné míře vědomi významu životního stylu a úrovně distribuce příjmů pro rozvoj sektoru služeb. Nedoceňují však úlohu inovačního procesu při rozvoji poskytovaného sortimentu služeb ve vazbě na měnící se životní styl a mobilitu obyvatel. Rovněž sledování vývoje makroukazatelů převážná část manažerů nepovažuje za nezbytný předpoklad správného vedení podnikatelského subjektu.

## Hodnotový řetězec

- Získaná struktura hodnotového řetězce jako syntézy výstupů z obou modelů u sektoru výroby a průmyslu a sektoru služeb v zásadě odpovídá současnému teoretickému poznání. Odráží i současný stav a děje odehrávající se v podnikové praxi, což naznačuje jeho reálnost, aktuálnost a využitelnost. Lze tedy vyslovit domněnku, že oba modely mají požadovanou vypovídací schopnost a jejich využitím lze vyjádřit vhodné složky hodnotového řetězce za účelem zajištění ziskovosti podnikatelských subjektů v příslušných sektorech.
- S využitím obou přístupů lze sektorově vymezit zdrojový potenciál v rámci hodnotového řetězce.
- Analýza hodnotového řetězce uvedenými metodami (po jejich dalším zpřesnění a ověření) umožní identifikovat složky hodnotového řetězce, na které je v době prováděného hodnocení nezbytné orientovat pozornost manažerů podnikatelských subjektů s odvětvovou či globální dimenzí.

### 7.7.4 Citlivost použitých metod pro analýzu podnikového prostředí

Z pohledu posouzení stupně citlivosti použitých metod při analýze podnikového prostředí včetně hodnotového řetězce lze vyslovit s ohledem na dosažený stupeň poznání tyto předpoklady:

- U obou využitých metod bylo v této fázi výzkumu dosaženo předpokládané struktury výstupů, které umožňují popsat jednotlivé složky podnikového prostředí i hodnotového řetězce.
- U vnitřních zdrojů nebyl využitými metodami zaznamenán výrazný rozdíl ve struktuře výstupů.
- U mezoprostředí a makroprostředí byla prokázána vyšší citlivost v případě využití neuronových sítí.
- U hodnotového řetězce byly oběma metodami prokázány obdobné výstupy.
- U logitového modelu, resp. jeho transformované formy, lze za jeho přednost považovat možnost korekce manažerských odpovědí z hlediska jejich věrohodnosti, resp. nadhodnocení či nedocnění jednotlivých faktorů či vnitřních podnikových zdrojů.

### 7.7.5 Souhrnné zhodnocení

Při zohlednění všech dosažených výstupů v této části práce je možné deklarovat vhodnost uvedených metod pro analýzu podnikového prostředí a jeho jednotlivých složek. První testování metod naznačilo účelnost jejich vzájemné integrity při řešení uvedené problematiky s tím, že je lze použít pro uvedené analýzy i samostatně. Rozdílná míra citlivosti u testovaných metod je v počáteční fázi výzkumu a další využití metod bude orientováno na dopracování a korekci vstupních informací i samotných postupů analytických prací s cílem zajistit vyšší míru vypovídací schopnosti a průkaznosti jednotlivých analýz.

Při volbě metod pro analýzu podnikového prostředí a hodnotového řetězce nebyly v tuzemských i zahraničních rešeršních zdrojích nalezeny odpovídající zdroje. Autorka práce se rozhodla pro uvedené metody na základě zpracovaného přehledu matematicko-statistických metod a jeho stručných charakteristik a po konzultacích se specialisty na tuto problematiku.

*Nelze zodpovědně prohlásit, že zvolené metody jsou nejvhodnější z celého spektra matematicko-statistických metod, lze však vyjádřit závěr, že uvedenými metodami, vezmeme-li v úvahu, že se jedná o kategoriální proměnné, lze podnikové prostředí a hodnotový řetězec analyzovat s požadovanými výstupy.*

## 8 Návrhy a doporučení

V úvodu habilitační práce bylo konstatováno, že v podnikatelské sféře obecně, Českou republiku nevyjímaje, stále silněji rezonuje problematika současného paradigmatu strategického řízení podnikatelských subjektů. Jeho podstatu lze hledat ve stále se prohlubujícím nesouladu mezi vnitřním a vnějším podnikovým prostředím zejména v důsledku intenzivnějších a zrychlujících se změn. S určitou mírou zobecnění lze konstatovat, že veškeré aktivity realizované v rámci předložené práce byly cíleny přímo či zprostředkovaně na tuto problematiku. Získané výstupy z řešení lze považovat za skromný příspěvek do diskuse o paradigmatu strategického podnikového řízení.

V kontextu tohoto základního axiomu habilitační práce lze formulovat následující doporučení a návrhy dalšího postupu řešení.

- Výstupy z řešení jsou v souladu s názorem o existenci paradigmatu strategického řízení podnikatelských subjektů.
- Stále se rozvírající stupeň disparity mezi vnitřním prostředím podnikatelských subjektů a jeho okolím lze úspěšně řešit pouze systémově, tedy cíleným řešením orientovaným na jednotlivé složky podnikového prostředí a tomu odpovídající procesy vycházející z transformace vědeckých poznatků do podnikatelské sféry na bázi podnikového inovačního procesu.
- Lze předpokládat, že potřebnost a aktuálnost řešení bude narůstat zejména se změnou ekonomického cyklu. Zpracování a návrh obecně platných zásad a způsobů eliminace negativních dopadů vnějších faktorů na podnikatelskou sféru bude vyžadovat týmový, mezioborový a multidisciplinární přístup.

Z hlediska primárního cíle práce, který byl v rámci celkového modelu podnikového prostředí zaměřen na specifikaci vlivu dílčích složek podnikového prostředí na ziskovost podnikatelských subjektů z pohledu jejich sektorové diferenciaci a velikostní kategorizace, byly získány výstupy s různou mírou citlivosti, relevantnosti a vypovídací schopnosti.

Z hlediska dosaženého poznání by bylo žádoucí:

- Realizovat obdobně pojatý výzkum zejména v období ekonomické recese, resp. při střídajících se ekonomických cyklech.
- V rámci navazujícího řešení se hlouběji zabývat diferencemi podnikatelských subjektů z pohledu jejich sektorové a velikostní kategorizace.
- Potvrzený vliv sektorovosti, zejména u velikostní kategorie středních a velkých podnikatelských subjektů, na jejich ziskovost plně potvrzuje narůstající význam odvětvových sektorových strategických analýz.
- Ukazuje se potřeba věnovat pozornost celkovému modelu podnikového prostředí, toto lze považovat v budoucím období za jeden z rozhodujících principů při zvyšování intenzity v generování přidané hodnoty u podnikatelských subjektů ČR.

- V oblasti teoretického výzkumu se ukazuje účelné zaměřit své aktivity na celkový model podnikového prostředí z hlediska jeho vymezení, struktury a funkcí.

Hlavní výzkumné aktivity byly zaměřeny na analytický rozbor jednotlivých složek podnikového prostředí (vnitřní prostředí – vnitřní zdroje, mezoprostředí a makroprostředí) včetně hodnotového řetězce. Hodnocen byl jejich vliv na ziskovost podnikatelských subjektů z pohledu sektorové diferenciaci a velikostní kategorizace. Výsledky nelze považovat ani za obecně platné, ani za konečné, přesto lze vyslovit přesvědčení, že mají svoji vědeckou hodnotu. V souladu se získanými výsledky a poznatky lze doporučit:

- Pokračovat v zahájeném výzkumu jednotlivých složek podnikového prostředí, zajistit sběr vstupních údajů od podnikatelských subjektů v době ekonomické recese, kdy lze předpokládat jinou názorovou hladinu manažerů.
- Při navazujícím výzkumu se zaměřit na dílčí odvětví z pohledu sektorové diferenciaci podnikatelských subjektů.
- Připravit metodický manuál pro zúčastněné manažery realizovaného výzkumu zaměřený na zdroje nebo faktory podnikového prostředí mající vliv na ziskovost podnikatelských subjektů včetně doporučení, které zdroje či faktory byly z pohledu názorové hladiny manažerů nadhodnocovány nebo podhodnocovány.
- Rozšířit cílené rozhovory s předními manažery českých podnikatelských subjektů.

Dílčí částí habilitační práce byly výzkumné aktivity zaměřené na analýzu a projekci odvětvového hodnotového řetězce. Získané výstupy z řešení nebylo možné konfrontovat s výstupy z obdobných výzkumných řešení v ČR. Na základě provedené rešerše bylo zjištěno, že problematikou hodnotového řetězce se zabývali přední odborníci na problematiku strategického řízení na Ústavu strategie a konkurenceschopnosti při Harvardské univerzitě. V koncentrované podobě byly výsledky zaslány ke konzultaci samotnému tvůrci hodnotového řetězce M. Porterovi. Výstupy z praktické analýzy hodnotového řetězce považuje autorka za samotný začátek, proto je pro další etapu řešení navrženo:

- Pokračovat nadále ve výzkumu hodnotového řetězce při respektování rozdílných názorů na jeho poslání a význam v podnikatelské praxi.
- Výzkum zacílit jak na jeho indikace a složení, tak zejména na jeho význam při tvorbě podnikové strategie a konkurenceschopného produkčního potenciálu podnikatelských subjektů, což je výstupy z této práce významně signalizováno.
- Při respektování principu jedinečnosti a „originality“ hodnotového řetězce každého podnikatelského subjektu se ukazuje za účelné zaměřit další výzkumné aktivity na analýzu obecného odvětvového hodnotového řetězce, který by se mohl stát výchozí základnou pro projekci jedinečných podnikových hodnotových řetězců u jednotlivých podnikatelských subjektů.

Souběžnou, nikoli však méně významnou výzkumnou otázkou prolínající se všemi výzkumnými aktivitami práce, bylo ověření vhodnosti použitých analytických metod při řešení. Jednalo se zejména o logitové modely a jejich transformaci a neuronové sítě.

V souvislosti s využitými metodami by bylo dále vhodné:

- Pokračovat v jejich dalším ověření při navazujícím výzkumu.
- U logitového modelu rozpracovat využití jeho transformované formy, neboť je zde možnost korekce manažerských odpovědí z hlediska jejich věrohodnosti, resp. nadhodnocení či podhodnocení jednotlivých faktorů a podnikových zdrojů, což přispívá k relevantnosti konečných závěrů.
- Míra citlivosti u testovaných metod je v počáteční fázi výzkumu a další využití metod bude orientováno na dopracování a korekci vstupních informací i samotných postupů analytických prací s cílem zajistit vyšší míru vypovídací schopnosti a průkaznosti jednotlivých analýz.

Vedle obecně formulovaných návrhů a doporučení byly v rámci dílčích výstupů z řešení získány specifické poznatky umožňující formulaci návrhů a doporučení směřujících jak do řídicí a státní správy, tak do sféry podnikatelské včetně vědecko-výzkumné základny.

Doporučení pro řídicí a správní orgány:

- Dopracovat ve spolupráci s výzkumnými organizacemi a podnikatelskou sférou reálný a realizovatelný systém transferu nových poznatků do uživatelské praxe.
- Zajistit postupné snižování administrativní zátěže podnikatelských subjektů na základě elektronizace a digitalizace v oblasti výkaznictví, správy a řízení.
- Zjednodušit a zprůhlednit legislativně-právní rámec podnikání v ČR.
- Podpořit prorůstovými opatřeními podnikové činnosti mající zásadní vliv na ziskovost a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů, např. rozvoj lidských zdrojů, marketing, vstupní a výstupní logistika, podniková infrastruktura a další.
- Řešit spolupráci mezi podnikatelskou sférou a orgány samosprávy, kde byla zjištěna nedostatečná spolupráce a koordinovanost aktivit při rozvoji oblastí společného zájmu, včetně posilování společenské funkce podnikatelských subjektů na lokální, regionální, resp. národní, a mezinárodní úrovni.
- Vytvářet vhodnou ekonomickou diplomacií příznivé podmínky pro vstup tuzemských podnikatelských subjektů na zahraniční trhy evropského i světového rozměru.
- Zajistit, aby často věcně správně formulované zásady a doporučení obsažená na vládní, resp. ministerské, úrovni neměla pouze deklarativní a propagační charakter, ale byla v součinnosti s podnikatelskou sférou uplatňována v reálném podnikovém prostředí ČR.
- Zajistit stabilitu a kontinuitu podnikového prostředí v ČR bez závislosti na politické struktuře vlády.

#### Doporučení pro podnikovou praxi:

- Aktivně řešit ve spolupráci s výzkumnými a vzdělávacími institucemi vzdělanostní i dovednostní kvalitu lidských zdrojů v podnikatelské sféře.
- Zajistit s využitím vědecko-výzkumné základny působící v této oblasti (výzkumné organizace a Akademie věd ČR) transfer nových poznatků z oblasti strategického řízení a rozhodování do manažerské podnikové praxe.
- Docenit ve svém rozhodování a názorové hladině úlohu vysokých škol a výzkumných organizací z pohledu konkurenceschopnosti a efektivnosti hospodaření.
- Ukotvit do svého rozhodovacího rámce (u vrcholových manažerů) zásadu, že v době ekonomického růstu je nezbytné aktivně řešit a přijímat opatření pro hospodaření podnikatelského subjektu v podmínkách ekonomického poklesu, recese.

#### Doporučení pro vysoké školy a výzkumné organizace:

- Zintenzivnit při obecném respektování existence paradigmatu strategického managementu řešení uvedené problematiky včetně zohlednění specifík tohoto procesu v ČR.
- Otevřít vědeckou diskusi k této problematice při prezentaci a objektivní komparaci široké názorové hladiny na tuto problematiku.
- Zaměřit výzkumné aktivity především na vnitřní podnikové zdroje jako na základní atribut generování přidané hodnoty v podnikatelské sféře.
- Řešit cíleně integrální propojení zdrojů vnitřního prostředí na faktory mezoprostředí v procesu generování přidané hodnoty.
- Navrhnout postup pro projekci odvětvových hodnotových řetězců v podmínkách ČR jako teoretický podklad pro návrh jedinečných hodnotových řetězců podnikatelských subjektů.
- Ověřit možnost tvorby tzv. zlatých trianglů v rámci sektorových hodnotových řetězců a navrhnout společný postup pro jejich projekci.
- Ověřit dosavadní výstupy z řešení v různých ekonomických cyklech ekonomiky.
- Specifickým výzkumem analyzovat významnost jednotlivých složek podnikového prostředí.
- Analyzovat dopady faktorů vnějšího prostředí na podnikové prostředí ČR s odvětvovou specifikací.



## 9 Přínosy habilitační práce

### 9.1 Přínosy v teoretické oblasti

- Za hlavní příspěvek práce v teoretické oblasti strategického řízení a rozhodování podnikatelských subjektů lze považovat rozpracování metodicko-metodologického postupu analýzy jednotlivých složek podnikového prostředí (vnitřního prostředí – vnitřních zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí) z hlediska jejich vlivu na ziskovost a udržitelnost podnikatelských subjektů při respektování jejich sektorové a velikostní kategorizace.
- Nově navržený a na reprezentativním vzorku podnikatelských subjektů ověřený postup pro analýzu složek podnikového prostředí naznačuje možnost obohacení teoretického přístupu v oblasti analýzy a hodnocení podnikového prostředí, což ve svém důsledku může přispět k zpřesnění výstupů z všeobecně uznávaných strategických analytických nástrojů a metod.
- S využitím matematicko-statistických metod byl nově navržený metodicko-metodologický postup ověřen na vzorku více jak 450 podnikatelských subjektů s výstupy, které dovolují konstatovat jeho využitelnost v oblasti analýzy podnikového prostředí v podnikovém prostředí ČR.
- Nový přístup k analýze jednotlivých složek podnikového prostředí a výsledky z realizovaného výzkumu lze objektivně označit za diagnosticko-metodologické, současně lze však konstatovat, že zvolené postupy hodnocení podnikového prostředí jsou perspektivní a vhodné pro pokračování v dalším výzkumu.
- Za významný stupeň novosti lze považovat výstupy z analýzy hodnotového řetězce se zohledněním jak sektorové, tak velikostní kategorizace podnikatelských subjektů, zpracování vzorových modelů sektorového hodnotového řetězce a projekce tzv. zlatého trojúhelníku, který by měl sehrát významnou roli při ziskovosti a udržitelnosti podnikatelských subjektů v příslušném sektoru, zejména pak v období ekonomické recese.
- Navržené zlaté trojúhelníky v rámci hodnotového řetězce pro testované sektory (sektor výroby a průmyslu a sektor služeb) lze považovat za otevření vědecké diskuse k této problematice.
- Použité metody pro analýzu podnikového prostředí (dimenzionální redukce, logitové modely a jejich transformace a neuronové sítě) a jimi získané výstupy naznačují vhodnost jejich použití.
- Přes vhodnost použitých metod se projevuje potřeba dopracování sběru vstupních údajů tak, aby více respektovaly potřebu a specifický charakter použitých metod.
- Relevantnost získaných výstupů a jejich novost bude umocněna navazujícím výzkumem, který bude realizován za jiného ekonomického cyklu, než jaký probíhal při zpracování habilitační práce, a lze se domnívat, že jedine

vzájemnou komparací výstupů za odlišné ekonomické cykly budou získány výstupy s vysokou relevantností, využitelností a vypovídací schopností.

- Dosavadní stav poznání bude autorkou práce využit jako podklad při zpracování odborné knihy a v publikačních výstupech, zejména v databázích Scopus a Web of Science, a prezentován bude rovněž na tuzemských i zahraničních konferencích zaměřených na uvedenou problematiku.
- Z výstupů získaných z řešení byly získány dílčí teoretické poznatky v rámci tuzemského podnikového prostředí, jako příklad lze uvést:
  - sektorová diferenciací se projevuje z hlediska vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů významněji než velikostní kategorizace,
  - hodnotový řetězec je dominantním prvkem významně zvyšujícím ziskovost podnikatelských subjektů zejména u velikostní kategorie středních a velkých podnikatelských subjektů,
  - na generování ziskovosti podnikatelských subjektů má vliv vyváženost a vzájemná integrita vnitřních zdrojů, mezoprostředí a hodnotového řetězce.

## 9.2 Přínosy pro podnikovou praxi

- Výstupy a závěry z řešení jsou v současné době již předávány a konzultovány s pracovníky MPO ČR (na jejich žádost) jako významný podklad při tvorbě koncepce rozvoje MSP v ČR do roku 2030.
- Pracovníky MPO ČR je zvažována možnost propojení výstupů z habilitační práce (které jsou postupně na společných poradách prezentovány a předávány) a navazujícího řešení v rámci TA ČR s výzkumným úkolem Světové banky zaměřeným na stabilizaci a rozvoj MSP v evropském prostoru.
- Problematika analýzy podnikového prostředí je současně obsahem řešení výzkumného projektu v rámci TA ČR se zaměřením na malé a střední podniky. Při řešení budou využity výstupy z habilitační práce, zejména nově navržený metodicko-metodologický postup, a využity metody ověřené v habilitační práci jako dimenzionální redukce, logitové modely a jejich transformace. Výstupem bude jak certifikovaná metodika s obsahem schváleným MPO ČR, tak příslušný manuál za oblast strategického řízení a rozhodování, který bude předán k využití Asociaci malých a středních podniků ČR (AMSP ČR), se kterou je uvedený projekt společně řešen.
- Výsledky jsou konzultovány s HK ČR a HK pro Jihočeský kraj jako zdroj pro jejich koncepční práci, současně působí HK ČR jako implementační garant předaných výsledků, obdobně jako AMSP ČR, v podnikové praxi.
- Navržené zlaté triangly v rámci hodnotového řetězce pro sektor výroby a průmyslu a sektor služeb budou předány podnikatelské praxi prostřednictvím již uvedených implementačních garantů. Lze vyslovit názor, že sektorový (odvětvový) model hodnotového řetězce „sektorový triangel“ vytváří výchozí základnu pro tvorbu jedinečných hodnotových řetězců samotných podnikatelských subjektů, což je základ podnikové konkurenceschopnosti.

- Za dílčí výstupy s možností jejich využitelnosti v podnikové praxi lze jako příklady uvést:
  - prokázala se aktuální potřeba zintenzivnit transfer vědeckých poznatků do podnikatelské sféry formou přímé, aktivní účasti akademických pracovníků ve výrobních procesech podniků;
  - byl potvrzen výrazný požadavek podnikatelské sféry na omezení administrativní zátěže podnikatelských subjektů, resp. akutní potřeba zprůhlednění a zejména zjednodušení příslušné legislativy;
  - projevila se nezbytnost stabilizovat podnikové prostředí formou eliminace globálních, globálních a integračních dopadů na jednotlivé prvky podnikového prostředí;
  - jako významné doporučení pro podnikovou praxi, zejména pro vrcholové manažery, lze považovat prokázání dominantní významnosti vnitřních zdrojů a mezoprostředí z hlediska podnikových hodnototvorných procesů;
  - výzkum s využitím neuronových sítí naznačil, že chování podnikatelských subjektů neodpovídá a je v rozporu s jejich ekonomickou situací (ziskovostí), což by v období ekonomické recese mohlo navodit výrazné krizové situace v podnikatelské sféře;
  - získané výsledky odkryly potřebu posílit manažerskou gramotnost, zejména u velikostní kategorie malých a středních podniků včetně mikropodniků, kde se ukazuje potřeba výraznějšího zapojení vědecko-výzkumné základny do vzdělávací oblasti manažerů českých podnikatelských subjektů;
  - za pozitivní zjištění lze považovat poptávku manažerů podnikatelských subjektů po nových poznatcích a metodách v oblasti strategického řízení a rozhodování, a to bez ohledu na jejich sektorovou diferenciaci a velikostní kategorizaci.

### 9.3 Přínosy pro pedagogiku

Výstupy a poznatky získané z řešení budou (byly) v rámci pedagogické oblasti využity:

- při koncipování nového předmětu (Strategický management pro magisterský stupeň studia) v rámci akreditace profesně zaměřeného navazujícího magisterského studijního programu (SP) Ekonomika podniku a management a to jak v oblasti přednášek, tak praktických cvičení (viz příloha – sylabus předmětu);
- u dalších nových předmětů stejného SP, např. Řízení podnikových projektů, Řízení rizik a krizový management, a to zejména u praktických seminářů;
- u stávajícího profesně zaměřeného bakalářského SP Ekonomika podniku a management jsou poznatky již využívány u předmětů Podnikové řízení a Strategický management;
- v učebních textech pro studenty, např. Podnikové řízení, Strategický management;
- při výuce BBA, MBA;

- při zadávání témat bakalářských a diplomových prací;
- při zadávání témat v rámci SVOČ,
- při kurzech a školeních v rámci CŽV,
- při řešení smluvního výzkumu,
- v poradenské a konzultační činnosti.

## 10 Závěr

Není snadné formulovat závěr práce se zaměřením na analýzu podnikového prostředí a na problematiku strategického řízení a rozhodování, kdy změny, které zde probíhají, vykazují výrazné známky diskontinuity, turbulence, geografické diferenciaci a chaosu. Za hlavní axiom pro toto konstatování lze považovat respekt a vědeckou pokoru autorky práce k řešené problematice. Tento názor je umocněn konstatováním vědeckých veličin v tuzemsku i zahraničí zabývajících se řešením této problematiky, podle kterých nelze v období reálné existence paradigmatu managementu dosáhnout ucelených, obecně platných a konečných řešení. Při zpracování rešeršní části práce byly získány cenné poznatky a informace z této oblasti, byl získán přehled o postupu výzkumných aktivit v zemích, které lze v této oblasti z hlediska teoretického i aplikačního výzkumu považovat za rozhodující a dominující. Ani v těchto případech nejsou přijímána kategorická stanoviska z řešení a jsou formulovány pouze obecné závěry. Z tohoto zorného úhlu přistupuje autorka práce k získaným výstupům i k samotnému postupu jejich řešení. Autorka zaměřením práce navázala na dosavadní stupeň poznání a současně se pokusila otevřít nové, dosud nedořešené oblasti, jakými jsou např. problematika hodnotového řetězce nebo vícefaktorová analýza složek podnikového prostředí. Do výzkumných aktivit náleželo i ověření vhodnosti matematicko-statistických metod pro analýzu podnikového prostředí včetně neuronových sítí.

Při zahájení práce si byla autorka vědoma, že velice diskutovanou otázkou při takto zaměřených výzkumných aktivitách je forma a zajištění vstupních informací. U naprosto převažující části výzkumů v tuzemsku i v zahraničí převládají primární zdrojová data, tedy terénní sběr informací (dotazníková šetření, řízené rozhovory) zacílené převážně na vrcholové manažery podnikatelských subjektů. V tomto případě se dotazníkového šetření v podnicích ČR v převážné míře účastnila skupina vrcholových manažerů, obdobně byly vedeny i řízené rozhovory. U analýzy podnikového prostředí, úrovně strategického řízení a rozhodování není běžné používat externí sekundární zdrojová data (zdroje ČSÚ, agenturní výzkum, databáze, výzkumné zprávy, právní předpisy, technické normy, vládní koncepce a zprávy apod.). Při formulování výsledků a závěrů v práci však byla řada uvedených sekundárních zdrojů využita. Jejich širší využití bylo limitováno kapacitou možností, které měla autorka práce k dispozici. V další fázi řešení, např. v rámci schváleného projektu TA ČR z března 2018, v němž je autorka členem řešitelského kolektivu, budou sekundární zdrojová data v daleko větší míře využita v navazujícím řešení.

Jak bylo uvedeno v úvodu práce, řešení probíhalo ve dvou základních rovinách. Tou první byla metodologická oblast, jejíž princip spočíval v nalezení vhodných matematicko-statistických metod pro analýzu jednotlivých složek podnikového prostředí. Použity byly metody dimenzionální redukce, logitový model a jeho transformace a neuronové sítě. Lze vyslovit přesvědčení, že testované metody prokázaly svoji využitelnost, ukázalo se však nezbytné zpřesnit vstupní informace pro tyto metody za jejich současné cílené specifikace podle jednotlivých složek podnikového prostředí. Druhá rovina byla zaměřena na odborné problematiku, které se týkaly testování vlivu jednotlivých složek podnikového prostředí na ziskovost podnikatelských subjektů, určení jejich významnosti, ale i na stanovení chybovosti manažerů při hodnocení jednotlivých zdrojů a faktorů podnikového prostředí. Za první aproximaci výsledků lze považovat výsledky tzv. zlatých trianglů, tedy projekce nejefektivnější struktury aktivit (činností) odvětvového hodnotového řetězce. Mezi významné poznatky lze zařadit

zjištění, že v dnešní době nelze hledat konkurenční výhodu pouze ve vnitřním prostředí podnikatelských subjektů, byť je jednoznačně výchozí základnou pro tvorbu jedinečného hodnotového řetězce, nýbrž také v těsné integraci s dalšími složkami podnikového prostředí, jakými jsou zejména mezoprostředí a v menší míře i makroprostředí. Výsledky nelze přeceňovat, vykazují však známku novosti a možného dopracování ve smyslu jejich přímé využitelnosti v podnikové praxi. Výzkum samotného hodnotového řetězce je prvním pokusem výzkumně uchopit danou problematiku s využitím matematicko-statistických metod a s využitím neuronových sítí v oblasti strategického řízení a rozhodování podnikatelských subjektů.

Z hlediska naplnění hlavního i dílčích cílů lze konstatovat jejich naplnění v průběhu řešení habilitační práce. Převážná část analytických prací byla zaměřena na vliv dílčích složek podnikového prostředí na ziskovost podnikatelských subjektů z pohledu jejich sektorové diferenciaci a velikostní kategorizace. Autorka si je vědoma, že řešení probíhalo za silného ekonomického růstu, což se přirozeně projevilo na výrazně převažující ziskovosti podnikatelských subjektů za současného potlačení vlivu jednotlivých faktorů podnikového prostředí. Lze očekávat, že v případě změny ekonomického cyklu bude názorová hladina manažerů odlišná. Toto je realita současného podnikového prostředí bez možnosti autorky toto přímo eliminovat.

Naplnění dílčích cílů dokumentují výsledky i formulované závěry z analýz jednotlivých složek podnikového prostředí (vnitřního prostředí, mezoprostředí a makroprostředí) včetně hodnotového řetězce z hlediska jejich vlivu na ziskovost podnikatelských subjektů z pohledu sektorové a velikostní diferenciaci. Sektorová diferenciaci se projevila z hlediska významnosti na ziskovost podnikatelských subjektů výrazněji než velikostní kategorizace. Řešen a naplněn byl i další dílčí cíl zaměřený na rozbor názorové hladiny manažerů na jednotlivé složky podnikového prostředí včetně hodnotového řetězce. V kontextu výše uvedeného i z pohledu charakteru a náročnosti uvedené problematiky považuje autorka výstupy za první aproximaci v řešení, za hledání způsobů vědeckého přístupu k řešené problematice.

V návaznosti na stanovené cíle práce byly navrženy hlavní i dílčí hypotézy řešení. Hlavní hypotéza zaměřená na významnost vnitřních zdrojů pro ziskovost podnikatelských subjektů byla v rámci celkového modelu podnikového prostředí potvrzena, míra významnosti vnitřních zdrojů vykazuje vysoký stupeň závislosti. Z hlediska dílčích hypotéz byl na ziskovost podnikatelských subjektů potvrzen větší význam u sektorové diferenciaci než u velikostní kategorizace. U velikostní kategorie středních a velkých podniků byl potvrzen nezastupitelný a dominantní význam hodnotového řetězce na ziskovost podnikatelských subjektů. Rovněž byla potvrzena i poslední dílčí hypotéza, tedy že na generování ziskovosti podnikatelských subjektů má vliv vyváženost a vzájemná integrita vnitřních zdrojů, mezoprostředí a hodnotového řetězce. Uvedené výsledky byly ve shodě i s realizovanými řízenými rozhovory.

Specifičnost této problematiky však současně otevírá řadu výzkumných otázek, které nemohou zůstat bez odezvy a aktivní reakce jak vědeckých, tak akademických pracovníků, kteří se mimo výzkumné aktivity podílejí současně i na přípravě budoucích manažerů podnikatelských subjektů. Toto byl i případ autorky práce. Při zodpovědnosti za kvalitu vzdělávacího procesu se otevíraly otázky související s obsahovou stránkou výuky, s novostí a relevantností studentům poskytovaných informací, s praktickou využitelností strategických metod, zásad a nástrojů v podnikové praxi. Tyto skutečnosti lze označit za rozhodující impuls pro založení rozsáhlého katedrového výzkumu (na sklonku roku 2016) v podnikatelské sféře České republiky s dílčími testovacími soubory

na Slovensku, Rusku a v Číně. Výzkum nadále pokračuje, v současné době zahrnuje testovací soubor více jak 600 podnikatelských subjektů a doplňován je i řízenými rozhovory s předními manažery. Cílem výzkumu je zachytit i období s jiným ekonomickým cyklem než dosud. Mezi hlavní badatelské otázky lze jmenovat samotné vymezení a generování podnikové strategie, kdy jeden z přístupů je založen na striktním dodržování strategického plánovacího cyklu, jehož součástí je i zpracování strategických analýz pro jednotlivé složky podnikového prostředí, resp. detailní rozpracování strategických plánů. Další přístup spočívá v obecněji formulovaných strategických plánech, jiný podle M. Portera respektuje hlavně mezoprostředí a hlavní konkurenční síly až přes krajní názor, že jde o filozofický přístup a změnu strategického myšlení. Snad průnik všech tří uvedených přístupů by mohl přinést zásadní metodickou změnu při zpracování podnikové strategie v současných tržních podmínkách.

Je skutečností, že řada podnikatelských subjektů hledá zázračné recepty a metody pro zajištění svého růstu, stability a konkurenční výhody. Existuje i mnoho poradenských subjektů, které za značné finanční náklady nabízejí podnikatelským subjektům vše od zpracování strategických analýz až k samotné formulaci konkurenceschopné podnikové strategie, ovšem mnohdy nefungují tak, jak bylo deklarováno, a očekávané výsledky se nedostavují. Tento přístup nemůže být efektivní a přínosný, neboť navrhovaná řešení jsou často vytržena z kontextu celkového podnikového prostředí a mají povahu schematickeho a univerzálního charakteru. V této souvislosti se nutně musí asociovat otázka o významu lidského faktoru v podnikových procesech při generování přidané hodnoty, o významu, resp. výjimečnosti, znalostí, dovedností a informací o konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů a transferu nových vědeckých poznatků do podnikatelské sféry, kdy intenzita tohoto přenosu je stabilně kritizována vládou i samotnou uživatelskou praxí.

Existuje přirozeně řada dalších, dosud neotevřených otázek, které bude potřebné v blízké budoucnosti řešit, aby manažeři českých podnikatelských subjektů byli vybaveni odpovídajícím penzem nových, po odborné stránce kvalitních poznatků, které jim umožní obstát ve stále se zostřujícím tuzemském i zahraničním konkurenčním prostředí. Na řešení tohoto neskutného, ovšem vysoce potřebného úkolu by se měly podílet jak výzkumné organizace, tak příslušná ministerstva za aktivního přístupu podnikatelské sféry.

Autorka habilitační práce jejím předložením chce přispět svými výstupy a dosaženým poznáním k řešení problematiky, kterou považuje v budoucnu za limitující v dalším rozvoji naší podnikatelské sféry a její konkurenceschopnosti na zahraničních trzích. Práci považuje za skromný příspěvek do probíhající vědecké diskuse v oblasti strategického řízení podnikatelských subjektů v České republice.

## 11 Seznam literatury

1. ABDULHUSSIEN, H. M. a S. HAMZA, 2012. Strategic Management Accounting Techniques in Romanian Companies: An Empirical Study. *Studies in Business and Economics*. **7**(2), 126-140.
2. ABRAHAM, S. C., 2012. *Strategic planning: a practical guide for competitive success*. 2nd ed. Bingley: Emerald Group Pub Ltd. ISBN 978-1-78052-520-4.
3. ACS, Z. J., E. AUTIO a L. SZERB, 2014. National systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*. **43**(3), 476-494. ISSN 0048-7333.
4. ALDAZ, M., I. ALVAREZ a J. A. CALVO, 2015. Non-financial reports, anti-corruption performance and corporate reputation. *Review of Business Management* [online]. **17**(58), 1321-1340. ISSN 1806-4892 [cit. 10. 2. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i58.2687>
5. ANDREEVA, T. a A. Kianto, 2016. Empirically Testing the Role of Strategic Management of Knowledge in Firm Performance. In: Moffett, S. a kol. (ed.). *Proceedings of the 17th European Conference on Knowledge Management*. Coleraine, UK: Academic Conferences Ltd., 1-8. ISBN 978-1-911218-02-9. ISSN 2048-8963.
6. ANSOFF, I. H., 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
7. ARAGÓN-SÁNCHEZ, A. a G. SÁNCHEZ-MARÍN, 2005. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*. **43**(3), 287-308.
8. BALKYTE, A. a M. TVARONAVIČIENE, 2010. Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of “sustainable competitiveness”. *Journal of Business Economics and Management* [online]. **11**(2), 341-365. ISSN 1611-1699 [cit. 10. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/jbem.2010.17>
9. BANSAL, P. a I. CLELLAND, 2004. Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment. *The Academy of Management Journal* [online]. **47**(1), 93-103. [cit. 10. 2. 2018]. <https://doi.org/10.2307/20159562>
10. BARNEY, J. B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. **17**(1), 99-120. ISSN 0149-2063.
11. BARNEY, J. B., D. J. KETCHEN a M. WRIGHT, 2011. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*. **37**(5), 1299-1315. ISSN 0149-2063.
12. BAUMAN, Z., 1999. *Globalizace: důsledky pro člověka*. Praha: Mladá fronta. ISBN 80-204-0817-7.
13. BEAZLEY, H., J. BOENISCH a D. HARDEN, 2002. *Continuity Management*. Hoboken: Wiley. ISBN 978-04-7121-9064.
14. BERTUCCI, G. a A. ALBERTI, 2003. Globalization and the Role of the State: Challenges and Perspectives. In: RONDINELLI, D. A. a G. S. CHEEMA. *Reinventing Government for the Twenty-first Century. State Capacity in a Globalizing Society*. Bloomfield: Kumarian Press. ISBN 978-15-6549-1786. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/9edd/97224bb2978453e6ff5c08afc56dd9e6064e.pdf>



15. BHAGWATI, J., 2005. *In defense of globalization*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0-19-530003-3.
16. BIRCH, D. G. W., 1979. The Job Generation Process. *MIT Program on Neighborhood and Regional Change* [online]. **302** [cit. 12. 10. 2017]. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=1510007>
17. BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
18. BRIDGE, S., K. O'NEILL a S. CROMIE, 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business*. London: MacMillan Press. ISBN 0-33368348-X.
19. BRINKMAN, J. a kol., 2010. *Unlocking the business environment*. London: Hodder Education. ISBN 034094207X.
20. BRONWYNNE, B., 2005. *Business management: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education. ISBN 1868912868.
21. CAIAZZA, R., A. RICHARDSON a D. AUDRETSCH, 2015. Knowledge effects on competitiveness: from firms to regional advantage. *The Journal of Technology Transfer* [online]. **40(6)**, 899-909 [cit. 15. 2. 2018]. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10961-015-9425-8>
22. CALVO-MORA, A., A. LEAL a J. L. ROLDÁN, 2005. Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence* [online]. **16(6)**, 741-770. ISSN 1478-3363 [cit. 11. 1. 2018]. Dostupné také z: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783360500077708>
23. CAPON, C, 2009. *Understanding the business environment: inside and outside the organisation*. 3rd ed. NY: Prentice Hall/Financial Times. ISBN 978-02-7370-8148.
24. CARNEIRO, A., 2000. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*. **4(2)**, 87-98.
25. CARREE, M. A., A. J. VAN STEL, A. R. THURIK a A. R. M. WENNEKERS, 2007. The relationship between economic development and business ownership revisited. *Entrepreneurship and Regional Development*. **19(3)**, 281–291.
26. CARRUTHERS, H., 2009. Using PEST analysis to improve business performance. *In practice*. **31(1)**, 37-39. ISSN 0263-841X.
27. CARSON, M., 2005. Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*. **58(2)**, 327-348.
28. CASAS, R., M. KAVALLIAUSKE a V. DAMBRAUSKAITE, 2011. The impact of external business environment factors to internationalization of "born global" companies by promoting entrepreneurship. *Transformations in Business and Economics*. **10(2)**, 389-400. ISSN 1648-4460.
29. CLEGG, S. a kol., 2011. *Strategy. Theory and Practice*. London: SAGE Publicationst Ltd. ISBN 978-1-84920-452-0.
30. COOK, R. D., a LEE, H., 1999. Dimension Reduction in Binary Response Regression. *Journal of the American Statistical Association* [online]. **94(448)**. 1187-1200. ISSN 0162-1459 [cit. 17. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01621459.1999.10473873>
31. CSIKOSOVA, A. a K. ČULKOVÁ, 2012. Influence of Macro and Micro Economical Environment of Mining Business in the Slovakia. *Conference ICEEM 2012*, 183-188. ISBN 978-988-19750-3-4.
32. CUMMINGS, S. a U. DAELLENBACH, 2009. A Guide to the future of Strategy? The History of Long Range Planning. *Long Range Planning* [online]. **42(2)**, 234-

263. ISSN 0024-6301 [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.12.005>
33. D'AVENI, R. A., 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
34. DAFT, R. L., a D. MARCIC, 2011. *Understanding management*. 7th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 0538452684.
35. DAGNINO, G. B., D. R. KING a J. TIENARI, 2017. Strategic management of dynamic growth. *Long Range Planning*. **50**(4), 427-430.
36. DE CASTRO, J. O., S. KHAVUL a G. D. BRUTON, 2014. Shades of Grey: How do Informal Firms Navigate Between Macro and Meso Institutional Environments? *Strategic Entrepreneurship Journal* [online]. **8**(1), 75-94. ISSN 19324391 [cit. 10. 2. 2018]. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/sej.1172>
37. DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
38. DELMAR, F., P. DAVIDSSON a W. B. GARTNER, 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* [online]. **18**(2), 189-216. ISSN 08839026 [cit. 24. 1. 2018]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902602000800>
39. DEMIR, R., K. WENNERBERG a A. MCKELVIE, 2017. The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning* [online]. **50**(4), 431-456. ISSN 00246301 [cit. 10. 1. 2018]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630116301273>
40. DOWNEY, J., 2007. Strategic Analysis Tools. *CIMA Global* [online]. London: Jim Downey and Technical Information Service, [cit. 8. 1. 2018]. Dostupné z: [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid\\_tg\\_strategic\\_analysis\\_tools\\_nov07.pdf.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf)
41. DOZ, Y. a M. KOSONEN, 2011. *Dynamická strategie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-227-7.
42. DRUCKER, P. F., 1992. *Management: Budoucnost začíná dnes*. Praha, Management Press. ISBN 80-85603-00-4.
43. DRUCKER, P. F., 1994. *Věk diskontinuity*. Praha: Management Press.
44. DRUCKER, P. F., 1988. The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review* [online]. **66**(1), 45-53. [cit. 10. 4. 2018]. Dostupné z: <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>
45. DRUCKER, P. F., 1999. *Management challenges for the 21st century*. New York, Harper Business. ISBN 08-87309-98-4.
46. DUGGAN, W. R., 2007. *Strategic intuition: the creative spark in human achievement*. New York: Columbia Business School Pub. ISBN 0231512325.
47. DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
48. EHL, M. 2001. *Globalizace pro a proti*. Praha, Academia. ISBN 80-200-0897-7.
49. EVANS, N., D. CAMPBELL a G. STONEHOUSE, 2011. *Strategic management for travel and tourism*. NY: Routledge. ISBN 0-7506-4854-6.
50. FALTEJSKOVÁ, O. a L. DVOŘÁKOVÁ, 2013. Controlling and Strategic Management in the Early 21st Century. In: *ICMLG2013 Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG*, 117-125. ISBN 978-1-909507-01-2.
51. FELLER, A., D. SHUNK a T. CALLARMAN, 2006. Value Chains Versus Supply Chains. *BPTrends* [online]. BPTrends, March 2006, s. 1-7 [cit. 1. 9. 2017].

- Dostupné z: <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/03-06-ART-ValueChains-SupplyChains-Feller.pdf>
52. FEURER, R. a K. CHAHARBAGHI, 1994. Defining Competitiveness. *Management Decision* [online]. **32**(2), 49-58. ISSN 0025-1747 [cit. 7. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00251749410054819>
  53. FIEGENBAUM, A. a A. KARNANI, 1991. Output flexibility – a competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*. **12**, 101–114.
  54. FIOL, C. M., 2001. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*. **27**(6), 691-699.
  55. FLOYD, D. 2001. Globalisation or Europeanisation of business activity? Exploring the critical issues. *European Business Review* [online]. **13**(2), 109-114. ISSN 0955-534X [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/09555340110385281>
  56. FRAMBACH, R. T. a E. J. NIJSSEN, 2001. *Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers. ISBN 0-792-37272-7.
  57. FREDERIKSEN, L., M. BEAN a H. NANCE, 2012. PEST and SWOT analysis of international interlibrary loan. In: *Global Resource Sharing*. Amstredam: Elsevier, 35-59. ISBN 978-1-78063-288-9.
  58. FREEDMAN, L., 2015. *Strategy. A history*. NY: Oxford University Press. 751 s. ISBN 978-0-19-022923-8.
  59. FRIEDMAN, T., 1999. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. London: HarperCollins. ISBN: 0-00-257014-9.
  60. FROST, F A., 2003. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change* [online]. **12**(1), 49-62. ISSN 1086-1718 [cit. 10. 1. 2018]. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/jsc.607>
  61. FRYNAS, J. G. a K. MELLAHI, 2011. *Global strategic management*. New York: Oxford University Press Inc. ISBN 978-0-19-954393-9.
  62. FURRER, O., H. THOMAS a A. GOUSSEVSKAIA, 2008. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews* [online]. **10**(1), 1-23. ISSN 1460-8545 [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>
  63. GAIDELYS, V. a S. DAILYDKA, 2014. The Potentials Of The Use Of Instruments For The Assessing Of The Business Environment In The Companies Of The Railways Sector. In: *The 8th International Scientific Conference Business and Management 2014*. Vilnius, Lithuania: Vilnius Gediminas Technical University Publishing House Technika, 487-494. ISBN 9786094576508. Dostupné z: [http://bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm\\_2014/paper/view/235](http://bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2014/paper/view/235)
  64. GALBRAITH, J. R. a D. A. NATHANSON, 1978. *Strategy implementation: The role of structure and process*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
  65. GALLYAMOVA, D., 2014. Cluster policy as a tool of regional economics competitiveness improvement. *Economic Annals*. **21**(3-4), 12-15.
  66. GAVUROVÁ, B. a R. DELINA, 2010. Approaches to measuring and managing performance and their application possibilities in enterprises. *Ekonomika a management podniku*. **8**(1), 5-19. ISSN 1336-4103.
  67. GAVUROVA, B., K. KOCISOVA a A. KOTASKOVA, 2017. The Structure – Conduct – Performance Paradigm in the European Union Banking. *Economics and Sociology* [online]. **10**(4), 99-112. ISSN 2071-789x [cit. 20. 1. 2018]. Dostupné z:

- [http://www.economics-sociology.eu/?542,en\\_the-structure---conduct---performance-paradigm-in-the-european-union-banking](http://www.economics-sociology.eu/?542,en_the-structure---conduct---performance-paradigm-in-the-european-union-banking)
68. GAVUROVA, B., T. VAGASOVA a V. KOVAC, 2016. Competitiveness Assessment of Slovak Republic Regions. In: *European Financial Systems 2016*. Masaryk University, 175-186. ISBN 978-80-210-8309-7.
  69. GIBB, A. A., 1987. Enterprise culture. Its meaning and implications for education and training. *Journal of European Industrial Training*. **11**(2), 1–38. ISSN 0309-0590.
  70. GIBBS, G., 1988. *Learning by doing a guide to teaching and learning methods*. Oxford: EMU Oxford Brookes University. ISBN 978-1-873576-1.
  71. GINTER, P. M., W. J. DUNCAN a L. E. SWAYNE, 2013. *Strategic management of health care organizations*. 7th ed. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 9781118466735.
  72. GLODOWSKA, A., B. PERA a K. WACH, 2016. The International Environment and Its Influence on the Entrepreneurial Internationalization of Firms: The Case of Polish Businesses. *Problemy Zarządzania* [online]. **14**(3), 107-130. ISSN 1644-9584 [cit. 20. 1. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.7172/1644-9584.62.7>
  73. GOMES, E., 2011. *Mergers, acquisitions, and strategic alliances: understanding the process*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230285361
  74. GRANT, R. M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*. **33**(3), 114-135. ISSN 0008-1256.
  75. GRANT, R. M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* [online]. **17**(S2), 109-122. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
  76. GREGORY, A., 2001. Public relations and evaluation: does the reality match the rhetoric? *Journal of Marketing Communications*. **7**(3), 171-189.
  77. GUNN, R. a W. WILLIAMS, 2007. Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change Journal*. **16**(5), 201–216. ISSN 1086-1718.
  78. GUNASEKARAN, A. a B. KOBU, 2007. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International Journal of Production Research* [online]. **45**(12), 2819-2840. ISSN 0020-7543 [cit. 25. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540600806513>
  79. HALL, R., 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. **13**(2), 135-144. ISSN 1097-0266.
  80. HAMMER, M., 2001. The Superefficient Company. *Harvard Business Review*. **79**(8), 82-91. Dostupné též z: <https://pdfs.semanticscholar.org/12b6/a7ec5751ba24a9b1517b73badc801743d7e6.pdf>
  81. HAMPLOVÁ, E. a K. PROVAZNÍKOVÁ, 2015. Opinion and Attitudes of Entrepreneurs of Small and Medium-Sized Business in the Czech Republic Conditions. *Procedia Economics and Finance*. **23**, 942-947.
  82. HARFORD, T., 2005. *The undercover economist*. New York: Random House. ISBN 978-0-345-49401-6.
  83. HARRIS, P. R., 2002. European challenge: developing global organizations. *European Business Review*. **14**(6), 416–425. ISSN 0955 – 534X.
  84. HARVEY M. a kol., 2001. Hypercompetition and the future of global management in the twenty-first century. *Thunderbird International Business Review*. **43**(5), 599-616.

85. HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-120-8.
86. HEEKYUNG, K., 2015. An Empirical Study on Effect of Technology Innovation of Small and Medium Business on Business Performance: The Mediation Effect of Partnership. *Journal of CEO and Management Studies*. **18**(3), 21-36.
87. HELFAT, C. E. a kol, 2007. *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
88. HENDERSENOVÁ, H. 2001. *Za horizontem globalizace*. Praha: DharmaGaia. ISBN 80-85905-93-0.
89. HILL, Ch. W. L. a G. R. JONES, 2009. *Essentials of strategic management*. 2nd ed. Mason: South-Western/Cengage Learning. ISBN 0-547-19432-3.
90. HIRIYAPPA, B., 2008. *Strategic Management for Chartered Accountants*. New Age International Pvt Ltd Publishers. ISBN 978-8122423532.
91. HITT, M. A., C. CH. MILLER a A. COLELLA, 2009. *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. US: John Wiley & Sons. ISBN 978-0470-08697-1.
92. HOSKISSON, R. E., M. A. HITT, W. P. WAN a D. YIU, 1999. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. **25**(3), 417-456. ISSN 0149-2063.
93. HRIBIK, J., 2010. Vývoj malého a středního podnikání v České republice a Evropské unii. In: *National and Regional Economics VIII*. Herlany, Slovak Republic: Technical University of Košice, 362-370. ISBN 978-80-553-0517-2.
94. HRON, J., 2013. Úvod do teorie systémů. In VÁCHAL, J. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
95. HUSSEY, D. E., 1981. Strategies for change: Logical incrementalism. *Long Range Planning* [online]. **14**(4), 133-134. ISSN 00246301 [cit. 14. 10. 2017]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0024630181901345>
96. CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.
97. CHENHALL, R. H., 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* [online]. **30**(5), 395-422. ISSN 03613682 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0361368204000662>
98. JAIN, T. R., M. TREHAN a R. TREHAN, 2014. *Business Environment*. New Delhi: VK Global Publication Pvt. Ltd. ISBN 978-93-5058-436-1.
99. JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
100. JENKINS, D., 2012. *Measuring performance: a toolkit of traditional and alternative methods*. Burlington, Vt.: Gower Pub. ISBN 978-1-4094-4025-3.
101. JOHANNSEN, F., S. LEIST a G. ZELLNER, 2011. Six sigma as a business process management method in services: analysis of the key application problems. *Information Systems and e-Business Management* [online]. **9**(3), 307-332 [cit. 23. 1. 2018]. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10257-010-0128-2>
102. JHA, A. a J. COX, 2015. Corporate social responsibility and social capital. *Journal of Banking & Finance*. **60**(C), 252-270.
103. JOHNSON, G. a K. SCHOLLES, 2002. *Exploring corporate strategy: text and cases*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall. ISBN 9780273651178.

104. JOVANOVIĆ, Z., 2015. Management and changes in business environment. *Ekonomika* [online]. **61**(2), 143-151. ISSN 0350-137x [cit. 14. 12. 2017]. Dostupné z: <http://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=0350-137X1502143J>
105. KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 2005. *Creating the office of strategy management* [online]. Working paper, April 2005 [cit. 17. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-071.pdf>
106. KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0875846513.
107. KENNERLEY, M. a A. NEELY, 2002. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* [online]. **22**(11), 1222-1245. ISSN 0144-3577 [cit. 20. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01443570210450293>
108. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9453-8.
109. KESNERE, R., 2011. Efficiency analysis of fiscal stimuli used in Latvia for national economic competitiveness development. In: *New Socio-economic Challenges of Development in Europe – 2010*. Conference October 7-9, Riga: University of Latvia, 404-408. ISBN 978-9984-45-363-7.
110. KETCHEN D. J. a kol., 1997. Organizational Configurations And Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*. **40**(1), 223-240. Dostupné z: <http://doi.org/10.2307/257028>
111. KIM, W. CH. a R. MAUBORGNE, 2005. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-128-3.
112. KISLINGEROVÁ, E., 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-882-8.
113. KISLINGEROVÁ, E. a I. NOVÝ, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.
114. KNOTT, P., 2006. A typology of strategy tool applications. *Management Decision* [online]. **44**(8), 1090-1105. ISSN 0025-1747 [cit. 13. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00251740610690630>
115. KOGUT, B. a U. ZANDER, 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*. **3**(3), 383-397.
116. KOTLER, P., 2000. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.
117. KOURDI, J., 2009. *Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward* [online]. ISBN 978-18-4668-1240. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné prostřednictvím <https://www.host.ebsco.com/>
118. KOZEL, R. a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
119. KRUGMAN, P. R., M. OBSTFELD a M. J. MELITZ, 2015. *International Economics: Theory and Policy*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-01-334-2364-8.
120. KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4564-0.
121. KUHN, T. S., 1997. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha: OIKOYMEHN.

122. KURUCZ, A., 2016. Interdisciplinary field of strategic and change management in the rowing Hungarian Smes SECTOR. *Strategica*. 417-428. ISSN 2392-702X.
123. LEARNED, E. P. a kol., 1965. *Business policy: text and cases*. Homewood: R D Irwin.
124. LIEBESKIND, J. P., 1996. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal* [online]. **17**(S2), 93-107. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171109>
125. LYNCH, R., 2005. *Corporate Strategy*. 4nd ed. UK: FT Prentice Hall. ISBN 0-273-70178-9.
126. MADISON, A., 2006. *The world economy. Volume 1, A millennial perspective. Volume 2, Historical statistics*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. ISBN 92-64-02261-9.
127. MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
128. MACHALA, Z., 2015. *Globální hodnotové řetězce* [online]. Praha: Asociace pro mezinárodní otázky. Dostupné z: <https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/01/PSS-Globalni-hodnotove-retezce-ECOFIN.pdf>
129. MACHAN, R., 2012. *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-83-7.
130. MALEK, N. A. A., K. SHAHZAD, J. TAKALA, S. BOJNEC, D. PAPLER a Y. LIU, 2015. Analyzing Sustainable Competitive Advantage: Strategically Managing Resource Allocations to Achieve Operational Competitiveness. *Management and Production Engineering Review* [online]. **6**(4), 70-86. ISSN 2082-1344 [cit. 14. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.degruyter.com/view/j/mper.2015.6.issue-4/mper-2015-0038/mper-2015-0038.xml>
131. MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
132. MARCEAU, J., 2008. Innovation. In: CLEGG, S. R. a J. R. BAILEY (ed.). *The International Encyklopaedia of Organizations*. Thousand Oaks: Sage, 670–673. ISBN 978-14-5226-5674.
133. MARINIČ, P., 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.
134. MASTEIKIENE, R. a V. VENCKUVIENE, 2015. Changes of Economic Globalization Impacts on the Baltic States Business Environments. *Procedia Economics and Finance* [online]. **26**, 1086-1094. ISSN 22125671 [cit. 20. 1. 2018]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S221256711500934X>
135. MAURI, A. J. a M. P. MICHAELS, 1998. Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination. *Strategic Management Journal*. **19**(3), 211-219. ISSN 0143-2095.
136. MCCULLAGH, P. a NELDER, J. A., 1989. *Generalized linear models*. 2nd ed. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC. ISBN 0-412-31760-5.
137. MCGEE, J. a H. THOMAS, 1986. Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal* [online]. **7**(2), 141-160. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.4250070204>
138. MCGUFFOG, T. a N. WADSLEY, 1999. The general principles of value chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*. **4**(5), 218-225. ISSN 1359-8546.
139. MCNAMARA, G., D. L. DEEPHOUSE a R. A. LUCE, 2003. Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core,

- secondary, and solitary firms. *Strategic Management Journal* [online]. **24**(2), 161-181. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.289>
140. MCPHEE, W. a D. WHEELER, 2006. Making the case for the added-value chain. *Strategy & Leadership*. **34**(4), 39-46. ISSN 1087-8572.
141. MEHDI, H., 2016. Determinants of International Competitiveness. *Journal of Economic and Financial Studies*. **2**(1), 170-175. ISSN 2379-9471.
142. MELÉNDEZ, E., R. BORGES-MENDEZ, M. A. VISSER a A. ROSOFSKY, 2015. The Restructured Landscape of Economic Development. *Economic Development Quarterly* [online]. **29**(2), 150-166. ISSN 0891-2424 [cit. 23. 10. 2017]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891242414566151>
143. MIKOLÁŠ, Z., 2012. Podnikání a konkurenceschopnost. In: IRCINGOVÁ, J. a J. TLUČHOŘ (eds.). *Trendy v podnikání 2012*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 15-20. ISBN 978-80-261-0100-0.
144. MILES, R. E., C. C. SNOW a A. D. MEYER, 2008. *Organizational strategy, Structure, and Process*. Stanford: Stanford University Press. ISBN 978-0804748407.
145. MILLER, D., P. H. FRIESEN a H. MINTZBERG, 1984. *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. ISBN 978-0136419853.
146. MINTZBERG, H., 2007. *Tracking strategies*. New York: Oxford University Press Inc. ISBN 978-0-19-922850-8.
147. MINTZBERG, H., 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, **74**(2), 107-114.
148. MINTZBERG, H., 1990. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* [online]. **11**(3), 171-195. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
149. MUDAMBI, R. a J. PUCK, 2016. A Global Value Chain Analysis of the 'Regional Strategy' Perspective. *Journal of Management Studies*. **53**(6), 1076-1093. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/joms.12189>
150. MUGLER, J., 2001. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků*. 2. přeprac. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-729-7.
151. MURRAY-WEBSTER, R. a G. WILLIAMS, 2010. *Management of risk: guidance for practitioners*. 3rd ed. Norwich: The Stationery Office. ISBN 978-011-3312-740.
152. NATH, D. a T. S. GRUCA, 1997. Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal* [online]. **18**(9), 745-760. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<745::AID-SMJ925>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<745::AID-SMJ925>3.0.CO;2-U)
153. NIGEL, E. a D. CAMPBELL, 2002. *Strategic management for travel and tourism*. Abingdon-on-Thames: Routledge. ISBN 978-0750648547.
154. NOURI, B. A. a M. SOLTANI, 2017. Analyzing the use of strategic management tools and techniques between iranian firms. *Academy of Strategic Management Journal*. **16**(1), 1-18.
155. NOVÁK, A. 2016. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu, 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0333-1.
156. NURMI, R., 1998. Knowledge-Intensive Firms. *Business Horizons* [online]. **41**(3), 26-32. [cit. 10. 4. 2018]. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(98\)90005-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(98)90005-2)
157. OECD, 2013. *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains* [online]. Paris: OECD Publishing. ISBN 9789264189560 [cit. 8. 9. 2017].



- Dostupné z: [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/interconnected-economies\\_9789264189560-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en)
158. OWOLABI, F., D. T. ADETULA a A. TALEATU, 2016. Balanced score card and performance evaluation in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria. In: *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference*, 9-10 November 2016, Seville, Spain 4554-4561. ISBN 978-0-9860419-8-3.
  159. PALATKOVÁ, M. a kol., 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.
  160. PATEL, S. nedat. The Difference Between Internal & External Business Environments. *Expert business advice* [online]. [cit. 2. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.expertbusinessadvice.com/leadership/The-Difference-Between-Internal-and-External-Business-Environment-321.html>
  161. PAVELKOVÁ, D., 2009. *Klustry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2689-2.
  162. PENROSOVÁ, E. T., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
  163. PETERSON, R. a H. RONDSTADT, 1986. *A silent strength: entrepreneurial know who*. 16th European Small Business Seminar. Lund-Jonkoping, Sweden.
  164. PETIT, P., 2016. The competitiveness and diverse performance of national economies. *Transfer: European Review of Labour and Research* [online]. **12**(4), 593-607. ISSN 1024-2589 [cit. 13. 2. 2018]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/102425890601200409>
  165. PORAC, J. F. a H. THOMAS, 1994. Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city. *Journal of Applied Psychology*. **79**(1), 54-66. Dostupné též z: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.54>
  166. PORTER, M. E., 2015. *Shared Value and Strategy*. Paper presented at the Shared Value Leadership Summit, FSG, New York, NY, May 12, 2015.
  167. PORTER, M. E., 2012. *Recent Developments in Competitiveness and Strategy*. Porter Prize Conference, Hitotsubashi University. Graduate School of International Corporate Strategy, Tokyo, Japan, December 5, 2012.
  168. PORTER, M. E., 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. **86**(1), 78-93. ISSN 0017-8012.
  169. PORTER, M. E., 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press. ISBN 978-0684841489.
  170. PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
  171. PORTER, M. E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.
  172. PORTER, M. E., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. ISBN 0029250900
  173. PORTER, M. E., 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*. **6**(1), 61-78. ISSN 0017-8012.
  174. PORTER, M. E. a M. R. KRAMER, 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. **89**(1-2), 62-77.
  175. PRAHALAD, C. K. a G. HAMEL, 1990. The Core Competence of the Organization. *Harvard Business Review*. **68**(3), 79-91. ISSN 0017-8012.

176. PRIEM, R. L. a J. E. BUTLER, 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*. **26**(1), 22-40. Dostupné též z: <http://www.jstor.org/stable/259392>
177. PRIGOGINE, I. a I. STENGHERSOVÁ, 2001. *Řád z chaosu. Nový dialog člověka s přírodou*. Praha: Mladá fronta. ISBN 80-204-0910-6.
178. QUINN, J. B., 1978. Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*. **20**(1), 7-21.
179. RAMONIENE, L. a M. LANSKORONSKIS, 2011. Reflection of higher education aspects in the conception of national competitiveness. *Baltic Journal of Management* [online]. **6**(1), 124-139. ISSN 1746-5265 [cit. 20. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/17465261111100932>
180. RAO, P. M., 2005. Sustaining competitive advantage in a high-technology environment: a strategic marketing perspective. *Advances in Competitiveness Research* [online]. **13**(1). ISSN 1077-0097 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.freepatentsonline.com/article/Advances-in-Competitiveness-Research/138408286.html>
181. RICHARDS, L., nedat. The Effects of a Change in Business Environment on Strategic Planning. *Chron* [online]. [cit. 2. 1. 2018]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/effects-change-business-environment-strategic-planning-4708.html>
182. ROBBINS, S. P. a M. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1.
183. RAMOS-RODRÍGUEZ, A. a J. RUÍZ-NAVARRO, 2004. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal* [online]. **25**(10), 981-1004. ISSN 1097-0266 [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.397>
184. RUMELT, R. P., 1991. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. **12**(3), 167-185. ISSN 0143-2095.
185. RUSSO, M. V. a P. A. FOUTS, 1997. A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *The Academy of Management Journal* [online]. **40**(3), 534-559. ISSN 0001-4273 [cit. 10. 4. 2018]. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/257052>
186. RUTKAUSKAS, A. V., 2008. On the sustainability of regional competitiveness development considering risk. *Technological and Economic Development of Economy* [online]. **14**(1), 89-99. ISSN 1392-8619 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/2029-0187.2008.14.89-99>
187. SANDERS, M. 2007. Scientific paradigms, entrepreneurial opportunities and cycles in economic growth. *Small Business Economics*. **28**, 339–354.
188. SARAGIH, R., A. RAHAYU a L. A. WIBOWO, 2017. External environment impact on business performance in digital creative industry: Dynamic capability as mediating variable. *International Journal of Advanced And Applied Sciences* [online]. **4**(9), 61-69. ISSN 2313626x [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.science-gate.com/IJAAS/V4I9/Saragih.html>
189. SEDDON, P. B., 2014. Implications for strategic IS research of the resource-based theory of the firm: A reflection. *The Journal of Strategic Information Systems* [online]. **23**(4), 257-269. ISSN 09638687 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0963868714000444>
190. SHAPIRO, A. C., 2003. *Multinational financial management*. USA, University of Southern California. ISBN 0-471-39530-7.

191. SHVINDINA, H. O., 2017. Innovations of strategic management development: from competition to coopetition. *Marketing and Management of Innovations* [online]. (1), 180-192. ISSN 22184511 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2017/1/180-192>
192. SCHALTEGGER, S. a M. WAGNER, 2006. Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*. 3(1), 1-19.
193. SCHIELE, H., R. HARMS a S. BANERJEE, 2014. A national competitiveness-based portfolio approach for international strategic management: illustrated with the case of the TATA industries. *European Journal of International Management* [online]. 8(1), 106 ISSN 1751-6757 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.inderscience.com/link.php?id=58494>
194. SILLINCE, J. A. A., 2006. Resources and Organizational Identities: The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. *Management Communication Quarterly*. 20(2), 186-212.
195. SKOKAN, K., A. PAWLICZEK a R. PISZCZUR, 2013. Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*. 5(4), 57-72. ISSN 1804171x.
196. SNIĚŠKA, V., 2008. Research into International Competitiveness in 2000-2008. *Engineering Economics*. 59(4), 29-41. ISSN 1392-2785.
197. SNOWDEN, D., 2009. Defining KM. In: *Cognitive Edge* [online]. 24. 9. [cit. 10. 4. 2018]. Dostupné z: <http://cognitive-edge.com/blog/defining-km/>
198. SOŁODUCHO-PELC, L., 2015. Searching for Opportunities for Development and Innovations in the Strategic Management Process. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 210, 77-86. ISSN 18770428 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042815056785>
199. SOUČEK, Z., 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.
200. SPIRIG, K., 2006. Social Performance and Competitiveness: A Socio-Competitive Framework. In: SCHALTEGGER, S. a M. WAGNER (eds.). *Managing the Business Case for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 82-106. ISBN 978-1874719953.
201. STENFORS, S., L. TANNER a I. HAAPALINNA, 2004. Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects. *Frontiers of e-business research*. 635-645.
202. STRYKER, D., L. SALINGER a D. PLUNKETT, 2003. *Ensuring the Benefits of Globalization Reach the Poor* [online]. Cambridge: Associates for International Resources and Development. [cit. 10. 4. 2018] Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.593.9788&rep=rep1&type=pdf>
203. SUIKKI, R., 2007. Process renewal driven by disruptive technologies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 1(3), 281–295. [cit. 20. 7. 2018]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/281051873\\_Springer\\_Texts\\_in\\_Business\\_and\\_Economics?\\_sg=DjEtw\\_VMo2fR2YRVCe5HudrBMRFUTT2Jy6E16qvizEkWFtUvSxUFurcC9vnMqEAqF IXovv64ZvDKapqq91ggORjnbMhEpuWHstcfAmF8](https://www.researchgate.net/publication/281051873_Springer_Texts_in_Business_and_Economics?_sg=DjEtw_VMo2fR2YRVCe5HudrBMRFUTT2Jy6E16qvizEkWFtUvSxUFurcC9vnMqEAqF IXovv64ZvDKapqq91ggORjnbMhEpuWHstcfAmF8)
204. SVEIBY, K., 1997. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

205. ŠEBESTOVÁ, J., 2007. *Analýza faktorů ovlivňujících rozvoj malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-80-7248-427-0.
206. ŠEBESTOVÁ, J. a K. NOWÁKOVÁ, 2013. Dynamic strategy for sustainable business development: mania or hazard? *Amfiteatru Economic*. **15**(34), 442-454. ISSN 1582-9146.
207. ŠULÁK, M. a E. VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: VŠFS. ISBN 80-86754-35-9.
208. TAN, L. a J. DING, 2015. The frontier and evolution of the strategic management theory: A scientometric analysis of Strategic Management Journal, 2001-2012. *Nankai Business Review International* [online]. **6**(1), 20-41. [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2014-0036>
209. TEECE, D. J., G. PISANO a A. SHUEN, 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, **18**(7), 509-533. ISSN 1097-0266.
210. TOMS, S., 2010. Value, profit and risk: accounting and the resource-based view of the firm. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. **23**(5), 647-670.
211. TÖPFER, A., 2001. *Harmonisch im Dreiklang: Six Sigma, Balanced Scorecard und EFQM-Modell im Wirkungsverband*. QZ. **46**, 1023-1027.
212. TÖPFER, A. a kol., 2008. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025117668.
213. TSATHLANOVA, T. T., D. V. IDZHILOVA a E. V. ERDNIEVA, 2015. The Problem-Oriented Analysis of Regional Cluster Policy Development in the Russian Federation. *Mediterranean Journal of Social Sciences* [online]. **6**(4), 333-339. ISSN 20399340 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.mcserr.org/journal/index.php/mjss/article/view/6937>
214. VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
215. VAZ, E., T. DE NORONHA VAZ, P. V. GALINDO a P. NIJKAMP, 2014. Modelling innovation support systems for regional development – analysis of cluster structures in innovation in Portugal. *Entrepreneurship & Regional Development* [online]. **26**(1-2), 23-46. ISSN 0898-5626 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985626.2013.860193>
216. VEBER, J. a kol., 2004. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
217. VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
218. VIRGLEROVÁ, Z. a kol., 2017. Key determinants of the quality of business environment of SMEs in the Czech Republic. *E+M Ekonomie a Management*. **20**(2), 87-101. Dostupné z: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2017-2-007>
219. VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*, 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
220. VOCHOZKA, M. a P. MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
221. VOCHOZKA, M., J. JELÍNEK, J. VÁCHAL, J. STRAKOVÁ a V. STEHEL, 2017. *Využití neuronových sítí při komplexním hodnocení podniků*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-642-5.
222. VOJÍK, V., 2009. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-467-3.

223. DE VRIES, M. a A. C. J. VAN RENSBURG, 2008. Enterprise architecture – new business value perspectives. *South African Journal of Industrial Engineering*. **19**(1), 1-16. ISSN 1012-277X.
224. WAGNER, M. a S. SCHALTEGGER, 2004. *Sustainability Performance and Business Competitiveness*. Taylor & Francis. ISBN 978-1-78353-106-6.
225. WAGNEROVÁ, E. a V. MARKOVÁ, 2003. *Vývoj malých a středních podniků v ČR a na Slovensku*. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-217-3.
226. WANG, G., 2007. Research on business environment of construction supervision in China. In: *CRIOCM2007 International Research Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate*, 649-659. ISBN 978-0-7334-2542-4.
227. WEELE, A. J., 2009. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. UK: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-1896-5.
228. WESSELS, W., E. DU PLESSIS a E. SLABBERT, 2017. Key competencies and characteristics of accommodation managers. *SA Journal of Human Resource Management* [online]. **15**, 1-11. ISSN 2071-078x [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/887>
229. WETHERLY, P. a D. OTTER, 2014. *The business environment: themes and issues in a globalizing world*. Third edition. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966138-1.
230. WIGAND, K. a R. SCHNOPP, 2000. Schritte auf dem Weg zur Einführung der BSC bei Siemens. In: TÖPFER, A. *Das Management der Werttreiber — Die Balanced Score Card für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 266-278.
231. WILLIAMS, P. a E. NAUMANN, 2011. Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of Services Marketing* [online]. **25**(1), 20-32. ISSN 0887-6045 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/08876041111107032>
232. WINTER, S. G., 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. **24**(10), 991-995.
233. WHITTINGTON, R., 2001. *What is strategy – and does it matter?* London: Thomson Learning. ISBN 1-86152-377-7.
234. WORTHINGTON, I. a CH. BRITTON, 2010. *The business environment*. 6th revised ed. UK: Pearson Education Limited. ISBN 0-273-71675-1.
235. ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
236. ZARUBIN, V. I., E. K. TKHAKUSHINOV, S. K. KUIZHEVA, S. O. NEKRASOVA a T. A. OVSYANNIKOVA, 2015. Conceptual Specific of Project Management of Regional Economy Development. *Asian Social Science* [online]. **11**(14). ISSN 1911-2025 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/49164>
237. ZICH, R., 2010. *Koncepce úspěšuschopnosti a její pojetí strategie*. *Ekonomika a management*. **13**(1), 60-75.
238. ZINOVYEVA, I. S., Y. A. KOZENKO, K. B. GERASIMOV, Y. I. DUBOVA a M. S. IRIZEPOVA, 2016. Regional Innovation Development as a Feature of Competitiveness in the XXI Century. *Contemporary Economics* [online]. **10**(4), 333-342. ISSN 20840845 [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <http://ce.vizja.pl/en/download-pdf/id/482>
239. ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4008-9.

240. ZUZÁK, R., 2012. Paradigma managementu. In: *blogVŠEM* [online]. 16. 2. [cit. 10. 4. 2018]. Dostupné z: <http://zuzak.blog.vsem.cz/2012/02/16/paradigma-managementu/>
241. ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

## 12 Seznam příloh

1. Formulář dotazníku k průzkumu podnikové strategie a podnikového vzdělávání v rámci Jihočeského kraje.
2. Řízený rozhovor s manažery předních podnikatelských subjektů Jihočeského kraje.
3. Syllabus nově vytvořeného předmětu „Strategický management – pro navazující magisterské studium“ (přednášky, cvičení)

## 13 Seznam zkratk

ANS	automatizované neuronové sítě
BP	bezpečnost práce
BSC	Balanced Scorecard
ČSÚ	Český statistický úřad
DANE	daňová politika
DEMV	demografický vývoj
DISP	distribuce příjmů
DISTR	distributoři
DOD	dodavatelé
DR	dimenzionální redukce
EFQM	Model evropské podnikatelské excelentnosti
ES	ekologická sdružení
FI	finanční instituce
FZ	finanční zdroje podniku
GLM	Generalized Linear Model (zobecněný lineární model)
HDP	hrubý domácí produkt
HRZ	hodnotový řetězec
HV	hospodářský výsledek
INF	inflace
INFOS	informační a komunikační systémy
KON	konkurenti
MAN	úroveň managementu
MAR	úroveň marketingu
MARK	marketing a prodej
MED	média
MLP	vícevrstvé perceptronové sítě
MOB	mobilita obyvatel
MSP	primární sektor
MS	sektor služeb
MSP	malé a střední podniky
MSS	místní správa a samospráva
MVP	sektor výroby a průmyslu
MZDY	úroveň mezd
MZVP	míra zastarávání výrobních prostředků

MZZ	mezoprostředí
NAKUP	nákup / materiálové hospodářství
NEZ	nezaměstnanost
NIO	New Industrial Organizations (teorie nových organizací)
NORMY	vnitropodnikové předpisy a normy
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OP	obchodní partneři
OS	organizační struktura podniku
PAT	patenty
PINF	podniková infrastruktura
PKUL	podniková kultura
PORT	portfolio výrobků/služeb
PS	politické strany
PVC	přístupy k volnému času
QM	Quality Management
RBF	neuronové síť radiální základní funkce
RBV	Resourced Based View (zdrojově orientovaný přístup)
RLZ	řízení lidských zdrojů
RZO	regulace zahraničního obchodu
SCP	Structure-Conduct-Performance (poziční přístup M. Portera)
SERVIS	servisní a jiné doprovodné služby
SIR	řetězová inverzní regrese
SP	strategie podniku
SPRO	sociální prostředí podniku
STAV	stabilita vlády
TECH	výrobní technologie/postupy
TRT	transfer technologií
TV	technické vybavení
USAZ	úrokové sazby
UV	úroveň vzdělání
UVAV	úroveň výzkumu a vývoje
VAV	vládní výdaje na výzkum a vývoj
VLAD	vláda
VNS	vlastní neuronové síť
VNZ	vnější zdroje
VS	vysoké školy
VSTUPLOG	vstupní logistika
VTR	vědecko-technický rozvoj
VU	výzkumné ústavy
VYROBA	výroba / poskytování služeb
VYSTUPLOG	výstupní logistika
VZDEL	vzdělávání pracovníků
VZZ	vnitřní zdroje
ZAK	zákazníci
ZAM	zaměstnanci



ZCP	životní cyklus podniku
ZIVS	životní styl
ZNAC	značka a jméno podniku

## 14 Přílohy

### 14.1 Dotazník k průzkumu podnikové strategie a podnikového vzdělávání v rámci Jihočeského kraje

#### Základní informace o respondentech

**1. Název podniku:**

**2. Zaměření podniku:**

- výroba a průmysl
- služby
- primární sektor

**3. Velikost podniku:**

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

**4. Počet zaměstnanců podniku: .....**

**5. Rozsah působnosti podniku:**

- regionální
- národní
- nadnárodní

**6. Hospodářský výsledek Vašeho podniku za posledních pět let byl:**

- ziskový
- vyrovnaný
- ztrátový

**7. Jaký trend hospodářského výsledku lze očekávat ve 3 následujících letech?**

- ziskový
- vyrovnaný
- ztrátový

**E-mail:** .....

(prosíme o uvedení kontaktu, na který bude zaslána závěrečná zpráva z realizovaného výzkumu)

#### Část A – Průzkum podnikové strategie

(Dotazník je určen pro vrcholové vedení podniku – majitele podniku nebo manažery vrcholového vedení)

**I. Otázky zaměřené na situační analýzu podniku – analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku a formulaci podnikové strategie včetně její implementace**

**1. Kolik stupňů řízení (rozsah řízení) má Váš podnik?**

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

**2. Kolik zaměstnanců působí na jednotlivých řídicích stupních?**

**vrcholový management** (vedení podniku)

- méně než 6 zaměstnanců
- 6 – 12 zaměstnanců
- 12 a více zaměstnanců

**střední management** (vedoucí útvarů / oddělení včetně zaměstnanců působících v těchto útvarech)

- 25 a méně zaměstnanců
- 25 a více zaměstnanců

**operativní management** (vedoucí směn, mistři vedoucí skladů včetně všech ostatních zaměstnanců)

- 30 a méně zaměstnanců
- 30 – 50 zaměstnanců
- 50 a více zaměstnanců

**3. Organizační / řídicí struktura Vašeho podniku je:**

- útvarová řídicí struktura (podnik je složen z jednotlivých útvarů / oddělení)
- divizionální řídicí struktura (podnik je složen z divizí)
- kombinovaná řídicí struktura (kombinace útvarové a divizionální řídicí struktury)
- jiná (prosím uveďte) .....

**4. Jaká je útvarová struktura Vašeho podniku? (prosím označte, jaké má Váš podnik útvary / oddělení)**

- nákup a zásobování
- výrobní
- ekonomický
- obchodní
- personální
- investiční
- technický, technologický

- útvar / oddělení kvality
- útvar / oddělení vývoje a výzkumu
- controlling
- marketing
- doprava, logistika
- jiné (prosím uveďte) .....

**5. Považujete stávající organizační systém / uspořádání Vašeho podniku za funkční? Pokud ne, vysvětlíte prosím proč.**

- ano
- ne

.....

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

- ano
- ne

**Kdo se podílí na jeho zpracování?**

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

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

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

**Kdo se podílí na jejich zpracování?**

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

**8. Máte zpracovanou vizi, misi, resp. poslání podniku a stanoveny strategické cíle pro jednotlivé oblasti Vašeho podniku?**

(Vize je budoucí představa o podniku, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout.)

(Mise je konkretizace vize. Management odpovídá na otázky typu: V čem je podnik jedinečný? Kdo je jeho zákazníkem? Jaké výrobky a služby bude poskytovat? apod.)

- ano
- ne

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

- ano
- ne

**10. Jaké strategické metody / analýzy pro vypracování dlouhodobého rozvoje (strategického záměru podniku, resp. celopodnikové strategie) podniku zpracováváte?**

**Metody / analýzy pro hodnocení vnitřního prostředí podniku:**

- SWOT analýza
- Analýza portfolia
- Matice BCG
- Model GE
- Analýza hodnotového řetězce
- Metoda určení strategických alternativ
- SPACE analýza
- Analýza vnitřních podnikových zdrojů
- Klíčové faktory úspěchu
- Analýza exponovanosti podniku
- Analýza vnitřní konkurenceschopnosti
- aj. (prosím uveďte jaké) .....
- žádné

**Metody / analýzy pro hodnocení vnějšího prostředí podniku:**

- STEP analýza
- Scénáře (predikce vývoje vnějšího prostředí podniku)
- Analýza konkurentů
- Analýza konkurence v odvětví - Porterův model pěti sil
- Strategické mapy
- Analýza atraktivity odvětví
- Strategické hodiny
- Analýza životního cyklu oboru
- Analýza zájmových skupin
- Analýza ekonomických charakteristik odvětví
- Analýza hybných sil v odvětví
- aj. (prosím uveďte jaké) .....
- žádné

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

- interní pracovníci podniku
- externí poradenské firmy

aj. (prosím uveďte jaké) .....

**12. Využívá Váš podnik pro zpracování dlouhodobého plánu rozvoje podniku (strategického záměru rozvoje, resp. celopodnikové strategie) poznatků z provedených metod / analýz, pakliže je zpracovává?**

- ano  
 ne

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

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

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

- variantní návrhy plánu  
 pouze 1 variantu návrhu plánu

**a) V případě že zpracováváte variantní návrhy plánu dlouhodobého rozvoje Vašeho podniku, uveďte prosím kritéria hodnocení variant návrhů plánu dlouhodobého rozvoje podniku:**

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

**b) Kdo se podílí na tvorbě hodnocení variant návrhů plánu dlouhodobého rozvoje Vašeho podniku?**

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

**15. Jakým způsobem je projednán dlouhodobý rozvojový plán Vašeho podniku?**

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

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

<b>Oblast podniku</b>	<b>Intenzita vlivu změny</b>
-----------------------	------------------------------

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

**17. Jaké procesy ve Vašem podniku přispívají k maximalizaci hodnoty pro zákazníka, resp. na řízení kterých procesů se Váš podnik nejvíce zaměřuje?**  
(prosím uveďte)

Prosím uveďte klíčové procesy:

- vstupní logistika (manipulace s materiálem, vnitropodniková doprava, kontrola zásob)
- výrobní
- výstupní logistika (expedice výrobků, jejich skladování, zpracování objednávek, apod.)
- marketing a prodej
- servisní a jiné doprovodné služby
- nákup (dodavatelsko-odběratelské vztahy)
- vědeckotechnický rozvoj
- řízení lidských zdrojů
- podniková infrastruktura (řízení, informační systémy, právní a správní záležitosti apod.)
- jiné (prosím uveďte) .....

**Co by měly klíčové / hlavní podnikové procesy splňovat?**

<b>Rozhodovací kritéria klíčových procesů</b>	<b>Intenzita významnosti klíčových procesů</b> <b>Jaký význam přiřazujete jednotlivým kritériím?</b> <i>(prosím zakroužkujte)</i>			
	<i>0 – žádný význam</i> <i>1 – malý význam</i> <i>2 – významné kritérium</i> <i>3 – velmi významný kritérium</i>			
poskytovat konkurenční výhodu	0	1	2	3
maximalizovat využití aktiv	0	1	2	3
orientovat se na zákazníky	0	1	2	3
maximalizovat přínos podniku	0	1	2	3
být měřitelný	0	1	2	3
být adaptabilní a flexibilní	0	1	2	3
jiná kritéria (prosím uveďte jaká)	0	1	2	3

**18. Váš dlouhodobý plán rozvoje podniku (strategický záměr, resp. celopodniková strategie) je zaměřen:**

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

**19. Pokud Váš podnik nevyužívá výše uvedené metody / analýzy pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku za účelem vypracování dlouhodobého plánu rozvoje podniku, používá v rámci svého řízení jiné manažerské metody zaměřené např. na zvýšení kvality a výkonnosti podniku?**

- Řízení podle cílů (MBO)
- Total Quality Management
- Model podnikatelské excelentnosti (EFQM)
- Balanced Scorecard
- Six sigma
- Kaizen
- Štíhlá výroba
- Just-In-Time
- aj. prosím uveďte .....
- žádné

**20. Jaké jsou hlavní příčiny / impulsy pro vedení podniku, aby přistoupilo k provedení změn v dlouhodobém plánu rozvoje podniku (ve strategickém záměru podniku, resp. v celopodnikové strategii)?**



Příčina změny	Intenzita důvodu provést změnu (prosím zakroužkujte)			
	0 – žádný důvod 1 – malý důvod 2 – významný důvod 3 – velmi významný důvod			
prudká konkurence	0	1	2	3
nevyhovující struktura výrobního portfolia podniku, portfolia služeb	0	1	2	3
změny v chování zákazníků	0	1	2	3
technologický vývoj	0	1	2	3
málo kvalifikovaní zaměstnanci podniku	0	1	2	3
změny v legislativě	0	1	2	3
vývoj ekonomické situace	0	1	2	3
výrazné změny struktury trhu	0	1	2	3
a jiné (prosím uveďte)	0	1	2	3

## II. Otázky zaměřené na vývoj strategického řízení podniků a jejich dalšího rozvoje

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

- ano  
 ne

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

- ano  
 ne

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

.....  
.....

3. Za Váš podnik analyzujte vnější prostředí, jeho oblasti a jednotlivé faktory mající vliv na Váš podnik, a to jednak z hlediska intenzity vlivu oblastí a jejich jednotlivých faktorů, schopnosti Vašeho podniku ovlivnit dané oblasti a faktory, ale i z hlediska vnímání stavu oblastí a jejich jednotlivých faktorů v členění na současný stav a stav budoucí.

a) posuzování současného stavu vnějšího / externího prostředí

Oblasti vnějšího prostředí včetně uvedení faktorů za jednotlivé oblasti vnějšího prostředí	Intenzita vlivu faktorů vnějšího prostředí celkem za oblast a jednotlivé faktory <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice vliv jednotlivých faktorů ovlivňujících Váš podnik. (prosím zakroužkujte)</i> 0 – žádný vliv, 1 – malý vliv, 2 – významný vliv, 3 – velmi významný vliv				Schopnost podniku ovlivnit danou oblast a jednotlivé faktory <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice schopnost podniku ovlivnit oblast a faktory vnějšího prostředí. (prosím zakroužkujte)</i> 1 – bez schopnosti vlivu, 2 – malá schopnost podniku, 3 – vysoká schopnost podniku			Jak vnímáte současný stav oblastí vnějšího prostředí a jejich jednotlivých faktorů? <i>Stupnice vnímání</i> 1 – pozitivně, 2 – negativně (prosím zakroužkujte)	
	0	1	2	3	1	2	3	1	2
oblast sociálně-kulturní	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>demografický vývoj</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>distribuce příjmů</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>životní styl</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>úroveň vzdělání</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>mobilita obyvatel</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>přístupy k volnému času</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>jiné .....</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
oblast technologická	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>vládní výdaje na výzkum, vývoj</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>nové patenty, objevy</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>transfer technologií</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>míra zastarávání výrobních prostředků</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>jiné .....</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
oblast ekonomická	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>vývoj HDP</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>úrokové sazby</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>inflace</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>životní cyklus podniku</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>nezaměstnanost</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>jiné .....</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
oblast politicko-právní	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>stabilita vlády</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>regulace zahraničního obchodu</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>daňová politika</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>legislativa</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>jiné .....</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2

3. Za Váš podnik analyzujte vnější prostředí, jeho oblasti a jednotlivé faktory mající vliv na Váš podnik, a to jednak z hlediska intenzity vlivu oblastí a jejich jednotlivých faktorů, schopnosti Vašeho podniku ovlivnit dané oblasti a faktory, ale i z hlediska vnímání stavu oblastí a jejich jednotlivých faktorů v členění na současný stav a stav budoucí.

b) posuzování budoucího stavu vnějšího / externího prostředí

Oblasti vnějšího prostředí včetně uvedení faktorů za jednotlivé oblasti vnějšího prostředí	Intenzita vlivu faktorů vnějšího prostředí celkem za oblast a jednotlivé faktory <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice vliv jednotlivých faktorů ovlivňujících Váš podnik. (prosím zakroužkujte)</i> 0 – žádný vliv, 1 – malý vliv, 2 – významný vliv, 3 – velmi významný vliv				Schopnost podniku ovlivnit danou oblast a jednotlivé faktory <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice schopnost podniku ovlivnit oblast a faktory vnějšího prostředí. (prosím zakroužkujte)</i> 1 – bez schopnosti vlivu, 2 – malá schopnost podniku, 3 – vysoká schopnost podniku			Jak vnímáte budoucí vývoj oblastí vnějšího prostředí a jejich jednotlivých faktorů? <i>Stupnice vnímání</i> 1 – pozitivně, 2 – negativně (prosím zakroužkujte)	
	0	1	2	3	1	2	3	1	2
oblast sociálně-kulturní	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>demografický vývoj</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>distribuce příjmů</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>životní styl</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>úroveň vzdělání</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>mobilita obyvatel</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>přístupy k volnému času</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>jiné .....</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
oblast technologická	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>vládní výdaje na výzkum, vývoj</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>nové patenty, objevy</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>transfer technologií</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>míra zastarávání výrobních prostředků</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>jiné .....</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
oblast ekonomická	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>vývoj HDP</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>úrokové sazby</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>inflace</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>životní cyklus podniku</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>nezaměstnanost</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>jiné .....</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
oblast politicko-právní	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>stabilita vlády</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>regulace zahraničního obchodu</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>daňová politika</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>legislativa</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2
<i>jiné .....</i>	0	1	2	3	1	2	3	1	2

4. Za Váš podnik analyzujte blízké prostředí Vašeho podniku, a to jednak z hlediska intenzity jeho vlivu na Váš podnik, schopnosti Vašeho podniku ovlivnit toto prostředí, ale i z hlediska Vašeho vnímání stavu blízkého prostředí v členění na současný stav a stav budoucí.

a) posuzování současného stavu blízkého prostředí Vašeho podniku (tzv. mezoprostředí)

Blízké okolí podniku (výčet)	Intenzita vlivu blízkého okolí na Váš podnik <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice vliv blízkého okolí na Váš podnik. (prosím zakroužkujte)</i> 0 – žádný vliv, 1 – malý vliv, 2 – významný vliv, 3 – velmi významný vliv				Schopnost podniku ovlivnit blízké okolí Vašeho podniku <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice schopnost podniku ovlivnit blízké okolí Vašeho podniku. (prosím zakroužkujte)</i> 1 – bez schopnosti vlivu, 2 – malá schopnost podniku, 3 – vysoká schopnost podniku			Jak vnímáte současný stav blízkého okolí Vašeho podniku? <i>Stupnice vnímání 1 – pozitivně, 2 – negativně (prosím zakroužkujte)</i>	
	0	1	2	3	1	2	3	1	2
konkurenti	0	1	2	3	1	2	3	1	2
dodavatelé	0	1	2	3	1	2	3	1	2
zákazníci	0	1	2	3	1	2	3	1	2
distributoři	0	1	2	3	1	2	3	1	2
obchodní partneři	0	1	2	3	1	2	3	1	2
finanční instituce	0	1	2	3	1	2	3	1	2
vysoké školy	0	1	2	3	1	2	3	1	2
výzkumné ústavy, Akademie věd ČR	0	1	2	3	1	2	3	1	2
místní správa a samospráva	0	1	2	3	1	2	3	1	2
politické strany	0	1	2	3	1	2	3	1	2
vláda	0	1	2	3	1	2	3	1	2
média	0	1	2	3	1	2	3	1	2
ekologická sdružení	0	1	2	3	1	2	3	1	2
jiné .....	0	1	2	3	1	2	3	1	2

4. Za Váš podnik analyzujte blízké prostředí Vašeho podniku, a to jednak z hlediska intenzity jeho vlivu na Váš podnik, schopnosti Vašeho podniku ovlivnit toto prostředí, ale i z hlediska Vašeho vnímání stavu blízkého prostředí v členění na současný stav a stav budoucí.

b) posuzování budoucího stavu blízkého prostředí Vašeho podniku (tzv. mezoprostředí)

Blízké okolí podniku (výčet)	Intenzita vlivu blízkého okolí na Váš podnik <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice vliv blízkého okolí na Váš podnik. (prosím zakroužkujte)</i> 0 – žádný vliv, 1 – malý vliv, 2 – významný vliv, 3 – velmi významný vliv				Schopnost podniku ovlivnit blízké okolí Vašeho podniku <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice schopnost podniku ovlivnit blízké okolí Vašeho podniku. (prosím zakroužkujte)</i> 1 – bez schopnosti vlivu, 2 – malá schopnost podniku, 3 – vysoká schopnost podniku			Jak vnímáte budoucí vývoj blízkého okolí Vašeho podniku? <i>Stupnice vnímání 1 – pozitivně, 2 – negativně (prosím zakroužkujte)</i>	
	0	1	2	3	1	2	3	1	2
konkurenti									
dodavatelé									
zákazníci									
distributoři									
obchodní partneři									
finanční instituce									
vysoké školy									
výzkumné ústavy, Akademie věd ČR									
místní správa a samospráva									
politické strany									
vláda									
média									
ekologická sdružení									
jiné .....									

**5. Analyzujte vnitřní prostředí Vašeho podniku, a to jednak z hlediska současné úrovně Vašich vnitřních podnikových zdrojů a z hlediska jejich významnosti v současnosti a v budoucnu.**

Vnitřní podnikové zdroje (výčet)	Současná úroveň vnitřních podnikových zdrojů <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice úrovně Vašich vnitřních podnikových zdrojů. (prosím zakroužkujte)</i> <i>1 – nízká úroveň, 2 – střední úroveň, 3 – vysoká úroveň</i>			Jaký význam přikládáte jednotlivým vnitřním podnikovým zdrojům v současnosti? (prosím zakroužkujte) <i>Stupnice významnosti</i> <i>1 – malý význam</i> <i>2 – střední význam</i> <i>3 – vysoký až velmi vysoký význam</i>			Jaký význam přikládáte jednotlivým vnitřním podnikovým zdrojům v budoucnu? (prosím zakroužkujte) <i>Stupnice významnosti</i> <i>1 – malý význam</i> <i>2 – střední význam</i> <i>3 – vysoký až velmi vysoký význam</i>		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
úroveň managementu	1	2	3	1	2	3	1	2	3
úroveň zaměstnanců (kvalifikace, odbornost)	1	2	3	1	2	3	1	2	3
organizační struktura podniku	1	2	3	1	2	3	1	2	3
strategie podniku	1	2	3	1	2	3	1	2	3
technické vybavení	1	2	3	1	2	3	1	2	3
výrobní technologie, postupy	1	2	3	1	2	3	1	2	3
portfolio výrobků / služeb	1	2	3	1	2	3	1	2	3
finanční zdroje podniku	1	2	3	1	2	3	1	2	3
úroveň mezd	1	2	3	1	2	3	1	2	3
úroveň marketingu (obchod a prodej)	1	2	3	1	2	3	1	2	3
značka a jméno podniku	1	2	3	1	2	3	1	2	3
úroveň výzkumu a vývoje	1	2	3	1	2	3	1	2	3
sociální prostředí podniku	1	2	3	1	2	3	1	2	3
vzdělávání pracovníků	1	2	3	1	2	3	1	2	3
informační a komunikační systémy	1	2	3	1	2	3	1	2	3
vnitropodnikové předpisy, normy, směrnice	1	2	3	1	2	3	1	2	3
podnikové klima, kultura	1	2	3	1	2	3	1	2	3
bezpečnost práce	1	2	3	1	2	3	1	2	3
jiné .....									

**6. Jakým způsobem sledujete změny, které Vás obklopují, prostřednictvím jakého informačního zdroje?**

<b>Zdroj získání informací</b>	<b>Intenzita využívání zdroje</b> (prosím zakroužkujte) 0 – žádné využití 1 – malé využití 2 – významné využití 3 – velmi významné využití			
tisk	0	1	2	3
rozhlas	0	1	2	3
televize	0	1	2	3
internet	0	1	2	3
odborná literatura, časopisy	0	1	2	3
školení	0	1	2	3
odborné konference, semináře, veletrhy, výstavy	0	1	2	3
obchodní partneři	0	1	2	3
zákazníci	0	1	2	3
databanky	0	1	2	3
výzkumné instituty (instituty průzkumu trhu a veřejného mínění)	0	1	2	3
svazy (např. hospodářská komora)	0	1	2	3
jiné (prosím uveďte)	0	1	2	3

**7. V jakých oblastech spatřujete největší rezervy při dalším rozvoji Vašeho podniku a jaký význam přikládáte těmto oblastem?**

<b>Oblast podniku</b> <i>X – označte prosím křížkem oblasti, ve kterých spatřujete největší rezervy v rozvoji Vašeho podniku</i>	<b>Intenzita významnosti oblasti podniku</b> <i>Jaký význam přikládáte uvedeným oblastem?</i> 0 – žádný význam 1 – málo významná oblast 2 – významná oblast 3 – velmi významná oblast			
<input type="checkbox"/> oblast výroby, služeb (výrobní portfolio, kvalita, ...)	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> oblast ekonomická (výkonnost, efektivita, nákladovost, rentabilita, ...)	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> oblast marketingu a obchodu	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> oblast technologická (úroveň technologií, strojů, zařízení, vědeckotechnický rozvoj)	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> oblast personální (kvalifikační, profesní a věková úroveň zaměstnanců, motivace, vzdělávání zaměstnanců, sociální zázemí zaměstnanců, ...)	0	1	2	3

<input type="checkbox"/> oblast inovací	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> oblast řízení a vedení (styl řízení, metody řízení a vedení)	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> funkční organizační systém podniku (organizační struktura podniku, jeho uspořádání)	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> podnikové klima, kultura (chování jednotlivců, sdílení hodnot, aj.)	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> jiné (prosím uveďte)				

**8. Váš dlouhodobý rozvojový plán podniku (strategický záměr rozvoje, resp. celopodniková strategie) odpovídá:**

- pojetí odvětvově zaměřeného podniku - „struktura odvětví – chování podniku – výkonnost“, existuje příčinná souvislost mezi strukturou trhu, chováním podniku a jeho výkonností (pojetí vycházející z podnětů a změn ve vnějším prostředí)
- pojetí, které je založeno na vnitřním růstu podniku (pojetí vycházející z podnětů a změn ve vnitřním prostředí podniku)

**9. Co považujete za rozhodující z hlediska prosperity a stability Vašeho podniku? (prosím označte)**

- kapitál
- technologie
- lidské zdroje
- investice
- dodavatelé
- odběratelé / zákazníci
- řízení a organizace podniku
- výroba
- kvalita
- inovace
- odměňování
- sociální oblast jiné (prosím uveďte) .....



## 14.2 Řízený rozhovor s manažery předních podnikatelských subjektů Jihočeského kraje

Jako doplňující metoda za účelem rozšíření poznání v rámci problematiky strategického řízení a rozhodování podnikatelských subjektů v ČR byla zvolena metoda osobního dotazování. Osloveno bylo 32 vrcholových manažerů prosperujících podniků (20 podniků z výrobního sektoru, 10 ze sektoru služeb). Otázky byly zaměřeny na základní terminologii v oblasti strategického řízení a strategie, jejího vnímání řídicí sférou, obsahu, na využití strategických metod a nástrojů, na vlastnosti a schopnosti vrcholových manažerů, resp. dobrých strategií, a na vliv jednotlivých složek podnikového prostředí na podnikatelské subjekty.

- Jak byste definoval strategii? Co strategie podle Vás znamená, co vyjadřuje?
- Proč podniky potřebují strategii?
- Co je podle Vašeho názoru základem dobré strategie?
- Jaké nástroje používáte k analýze závažnosti změn v podnikovém prostředí?
- Jaké změny mají významný dopad na strategii Vašeho podniku?
- Jaké překážky podle Vás brání vytvoření dobré strategie?

Odpovědi na otázky v rámci řízeného rozhovoru lze shrnout následovně:

- Strategii vrcholoví manažeři obvykle definují jako cíl, plán, cestu nebo vizi, kam směřovat vývoj podniku. Význam strategie je odvislý zejména od vlastnické struktury podniků. Dceřiné společnosti strategii nevytvářejí, zde je striktně determinována společností mateřskou, v případě „dcer“ tedy zcela neovlivnitelná.
- Strategii považují oslovení vrcholoví manažeři za důležitou bez ohledu na sektorovou diferenciaci podniků, neboť dobrá strategie umožňuje podnikům jejich přežití v silícím konkurenčním prostředí. Oslovení manažeři se shodují, že v dnešním proměnlivém, diskontinuálním prostředí je potřebné aktualizovat strategii jednou za rok. Toto je velmi cenný poznatek, neboť z hlediska teorie by měla být strategie definována na dobu 3, 5 a více let.
- V případě dotazovaných podniků ze sektoru služeb strategii výrazně ovlivňují média a myšlení lidí. Brzdí je zejména legislativa, přebujelá administrativa a nejasný výklad zákonů. Uvádějí, že strategie je silně závislá na konjunkturu průmyslu. Strategické analýzy nejsou využívány.
- Naopak v odvětví výrobních podniků lze vyzorovat komplexnější přístup ke strategii, zejména u těch podniků, u kterých je zajišťována výroba produktů od vývoje, resp. konstrukce jednotlivých součástí, až po jejich konečný prodej. Záleží do jisté míry i na velikostní kategorizaci těchto podniků. V obecné rovině lze říci, že doporučenou strategií pro kategorii malých a středních podniků je strategie diversifikace výrobního portfolia s ohledem na silnou konkurenci.

- Strategie vychází ze strategických plánů, u kterých dochází k přezkoumání dvakrát za rok vzhledem k proměnlivosti podnikového prostředí a konkurenci. Některé podniky preferují detailní rozpracování strategických plánů, některé podniky naopak preferují jejich menší rozpracovanost a to především z důvodu rychlého rozhodnutí. Toto je odvislé od typu strategického řízení (zda se jedná o německý charakter řízení, či volný španělský).
- U výrobních podniků jsou častěji zpracovávány strategické analýzy, zejména v případě poznání struktury odvětví, jako příklad lze uvést tzv. teritoriální analýzy struktury tuzemských, ale i zahraničních trhů.
- O hodnotovém řetězci jako o jednom ze stavebních kamenů „dobré“ strategie se přímo nehovoří, i když pojmy jedinečnost, originalita zaznívají z podnikové sféry velmi často. Hodnotový řetězec v pojetí a výkladu manažerů je transformován do výše přidané hodnot výrobků, pracovníků apod. Za hrozbu považují výrobní podniky převážně oslabení ekonomicko-politické stability, úroveň současného vzdělání, resp. znalosti, místy hovoří o tzv. konzervatismu v systému vzdělávání a dotace.
- Podle oslovených manažerů by stratégové měli disponovat zejména těmito vlastnostmi: být odvážní, být pracovití, zodpovědní, mít vizi a chuť něčeho dosáhnout a samozřejmě elementární teoretické znalosti i praktické dovednosti v příslušném oboru, byť zazněly i názory (ovšem v menší míře), že manažer nutně nemusí mít znalosti z daného oboru.

#### Poznámka:

V realizaci řízených rozhovorů se nadále pokračuje, získané poznatky výrazně zpřesňují či doplňují výstupy z analytických prací. K rozhodnutí navýšit počet řízených rozhovorů přispělo doporučení a informace od zkušených akademických pracovníků o možnosti využití softwaru Atlas.ti se zaměřením na zpracování a vyhodnocení řízených rozhovorů.

### 14.3 Syllabus nově vytvořeného předmětu „Strategický management - pro navazující magisterské studium“ (přednášky, cvičení)

Období	4. semestr, 2. ročník
Název předmětu	<b>Strategický management – pro navazující magisterské studium</b>
Vyučující (přednášející)	Ing. Jarmila Straková, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Rozsah	4/2
Počet kreditů	8
Cíle předmětu výstupy z učení	Předmět je zaměřen na nové přístupy tvorby podnikové strategie v podmínkách tržní ekonomiky. Základem výuky je vymezení podniku jako organizačního systému, v rámci kterého se studenti teoreticky i prakticky seznámí s útvarem a procesní dekompozicí, s postupy při projekci podnikové architektury a s novými přístupy při projekci hodnotového produkčního potenciálu podniku. V rámci výuky budou prezentovány výsledky z vlastního výzkumu úrovně současného strategického řízení podnikové sféry v ČR.
Výstupy z učení	Po úspěšném absolvování předmětu student: <ul style="list-style-type: none"> <li>19.1 rozumí současné úloze a roli strategického řízení na národní i mezinárodní úrovni,</li> <li>19.2 umí vydefinovat a charakterizovat organizační systém podniku a množinu podnikových subsystémů 1. řádu,</li> <li>19.3 rozumí zásadám strategického leadershipu, strategického myšlení a rozhodování,</li> <li>19.4 rozumí teorii her v kontextu manažerského rozhodování,</li> <li>19.5 zná jednotlivé komponenty strategického plánovacího cyklu,</li> <li>19.6 umí specifikovat podnikový potenciál, jeho složky a význam pro konkurenceschopnost podniku v internacionalizačních procesech v evropském i světovém měřítku,</li> <li>19.7 umí vydefinovat pojem konkurenceschopnost a udržitelná konkurenční výhoda,</li> <li>19.8 zná základní přístupy k formulaci podnikové strategie,</li> <li>19.9 umí popsat jednotlivé fáze k formulaci podnikové strategie podle M. Portera,</li> <li>19.10 chápe smysl a obsah procesu indikace strategických rizik v podniku,</li> <li>19.11 rozumí úloze a významu jednotlivých komponent podnikového prostředí (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí),</li> <li>19.12 umí identifikovat změny probíhající v makroprostředí,</li> <li>19.13 ovládá dekompozici strategických cílů do základních oblastí činností podniku,</li> <li>19.14 ovládá zásady a přístupy k vymezení konkurenční výhody podniku,</li> </ul>

	<p>19.15 ovládá analýzy produkčního a hodnotového potenciálu podniku,  19.16 ovládá mapování systému činností podniku,  19.17 umí vypracovat analýzu strategických rizik na úrovni odvětví i podniku.</p>
<p>Osnova předmětu</p>	<p><u>Přednášky</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úroveň strategického řízení a rozhodování v České republice (19.1)</li> <li>2. Strategický management v globálním prostředí (19.1)</li> <li>3. Organizační systém, oblasti a procesy organizačního systému (19.2)</li> <li>4. Výkonnost a dynamika organizačního systému (19.2)</li> <li>5. Strategický leadership (19.3)</li> <li>6. Teorie her a manažerské rozhodování (19.4)</li> <li>7. Strategický plánovací cyklus (19.5)</li> <li>8. Zásady tvorby a implementace podnikového potenciálu (19.6)</li> <li>9. Konkurenceschopnost – udržitelná konkurenční výhoda (19.7)</li> <li>10. Alternativní směry strategického rozvoje (19.8)</li> <li>11. Strategie modrých a rudých oceánů (19.8)</li> <li>12. Vymezení podnikové strategie podle M. Portera (19.8)</li> <li>13. Zdrojově orientovaný přístup k podnikové strategii (resourced-based-view) (19.8)</li> <li>14. Znalosti a konkurenční výhoda (19.8)</li> <li>15. Strukturálně orientovaný přístup k podnikové strategii (structure-conduct-performance) (19.8)</li> <li>16. Strategické soupeření (19.9)</li> <li>17. Vytváření hodnoty (hodnotová nabídka) (19.9)</li> <li>18. Jedinečný hodnotový řetězec (19.9)</li> <li>19. Vylučovací rozhodnutí (trade-offs) (19.9)</li> <li>20. Strategický soulad (fit) (19.9)</li> <li>21. Časová kontinuita strategie (19.9)</li> <li>22. Identifikace strategických rizik (19.10)</li> <li>23. Analytický model pro vnitřní podnikové zdroje (19.11)</li> <li>24. Analytický model pro mezoprostředí – nejbližší podnikové okolí (19.11)</li> <li>25. Intenzita, rozsah a dopad změn v makroprostředí (19.12)</li> <li>26. Analytický model pro makroprostředí (19.11)</li> </ol> <p><u>Cvičení</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dekompozice strategických cílů do základních oblastí činnosti podniku (19.13)</li> <li>2. Projekce organizačního systému (19.2)</li> <li>3. Stávající a očekávané změny v charakteru manažerské práce a strategického řízení na praktických příkladech (19.3)</li> <li>4. Zpracování scénáře implementace strategie (19.5)</li> <li>5. Vymezení konkurenční výhody podniku (19.14)</li> <li>6. Charakteristika přístupu k formulaci strategie na vybraném podniku (19.8)</li> <li>7. Analýza produkčního potenciálu podniku s využitím variantních modelů a jejich komparace (19.15)</li> <li>8. Aplikace odvětvového hodnotového řetězce (19.15)</li> </ol>

	<p>9. Aplikace jedinečného podnikového hodnotového řetězce (19.15)</p> <p>10. Mapa systému činností (19.16)</p> <p>11. Projekce map strategických rizik (19.17)</p> <p>12. Analýza významnosti vnitřních zdrojů a faktorů mezoprostředí (19.11)</p> <p>13. Analýza makroprostředí – metoda scénářů a analýza životního cyklu odvětví (19.11)</p>
Organizační formy výuky	Přednáška Cvičení
Komplexní výukové metody	frontální výuka týmová / skupinová výuka - kooperace brainstorming metoda konfrontace
Metody hodnocení a jejich poměr	závěrečný test 70 % projektová analýza 25 % prezentace 5 %
Témata diplomových prací	Strategická analýza vybraného podniku Útvarová a procesní dekompozice ve zvoleném podniku Analýza a inovace podnikové architektury