

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu
Jindřichův Hradec**

Bakalářská práce

Kateřina Pelouchová

2008

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu
Jindřichův Hradec**

Katedra managementu podnikatelské sféry

Strategické dichotomie ve vybraném podniku

Vypracovala:

Kateřina Pelouchová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavel Štrach Ph.D., Ph.D.

Sezimovo Ústí, duben 2008

Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro akademický rok 2007/2008

Název práce: Strategické dichotomie ve vybraném podniku

Zadání práce: V první části je věnována pozornost teoretickému popisu strategických dichotomií. V aplikační části se práce zabývá řešením těchto dichotomií v konkrétním podniku.

Jméno studenta: Kateřina Pelouchová

Ročník: 2.

Obor: MANAGEMENT

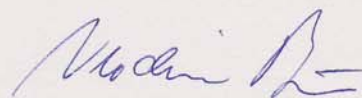
Vedoucí práce: Ing. Pavel Štrach, Ph.D.

Katedra: Katedra managementu podnikatelské sféry

Termín zadání: 27.4.2007

Termín odevzdání: Dle harmonogramu akademického roku 2007/2008

V Jindřichově Hradci 27.4.2007



Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost

Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci „Strategické dichotomie ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

Sezimovo Ústí, duben 2008

.....
podpis studenta

Anotace

Strategické dichotomie ve vybraném podniku

Bakalářská práce *Strategické dichotomie ve vybraném podniku* pojednává o vyrovnání se s jednotlivými dichotomiemi ve společnosti ELK, a. s. Planá nad Lužnicí. Na základě teorie strategických dichotomií de Wita a Meyera, prezentované v teoretické části práce, jsou v aplikační části řešeny jednotlivé dimenze strategického směřování vybrané firmy.

Sezimovo Ústí, duben 2008

Obsah

Úvod.....	1
1 Strategie	3
1.1 Definice strategie a strategického řízení	3
1.2 Strategické myšlení	4
1.3 Proces strategického řízení.....	5
1.4 Vize, mise a cíle organizace	6
1.5 Hierarchie podnikových strategií	9
1.6 Tvorba strategie.....	11
1.7 Implementace strategie.....	12
1.8 Kontrola a hodnocení strategie.....	13
1.9 Shrnutí	14
2 Strategické dichotomie	15
2.1 Pojetí strategických dichotomií	16
2.2 Dichotomie logiky a kreativity.....	20
2.3 Dichotomie záměrnosti a přirozeného vývoje.....	21
2.4 Dichotomie revoluce a evoluce	22
2.5 Dichotomie trhů a zdrojů.....	23
2.6 Dichotomie schopnosti reagovat na podněty a synergie	25
2.7 Dichotomie soutěže a spolupráce	27
2.8 Dichotomie shody a volby.....	28
2.9 Dichotomie kontroly a chaosu (dezorganizace).....	30
2.10 Dichotomie globalizace a lokalizace.....	31
2.11 Dichotomie ziskovosti a zodpovědnosti.....	32
2.12 Shrnutí	34
3 Strategie a strategické dichotomie ELK, a. s.	35
3.1 Představení společnosti ELK	35
3.2 Strategie společnosti ELK.....	36
3.3 Dichotomie logiky a kreativity.....	37

3.4	Dichotomie záměrnosti a přirozeného vývoje.....	38
3.5	Dichotomie revoluce a evoluce	39
3.6	Dichotomie trhů a zdrojů.....	40
3.7	Dichotomie schopnosti reagovat na podněty a synergie	42
3.8	Dichotomie soutěže a spolupráce	42
3.9	Dichotomie shody a volby.....	43
3.10	Dichotomie kontroly a chaosu.....	44
3.11	Dichotomie globalizace a lokalizace.....	45
3.12	Dichotomie ziskovosti a zodpovědnosti.....	46
3.13	Další možné dichotomie.....	46
3.13.1	Dichotomie tradice a inovace.....	46
3.13.2	Dichotomie ceny a kvality	47
3.13.3	Dichotomie konkurenčního srovnání a vlastní cesty	48
3.13.4	Dichotomie rozvoje značky (marketingový pohled) a účelně vynaložených peněz (technický pohled)	49
	Závěr	50
	Literatura.....	55
	Přílohy.....	56

Úvod

Téma strategické dichotomie nebylo v české literatuře doposud zpracováno. Teoretická část *Strategické dichotomie* bakalářské práce *Strategické dichotomie ve vybraném podniku*, proto vychází z publikace autorů Boba de Wita a Rona Meyera *Strategy Synthesis*. Část o obecné strategii je napsána v souladu s dostupnou literaturou o strategickém řízení podniku, jejíž seznam je uveden na konci této práce.

Bakalářská práce je rozdělena do analytické a aplikační části. První kapitola s názvem *Strategie* je zaměřena na strategickou analýzu. Řeší definici strategie a její vývoj. Dále pak potřebu používání strategických konceptů a strategického myšlení. Rozlišuje strategie na jednotlivých podnikových úrovních. Popisuje proces vytváření strategie, co mu předchází a co následuje. Neopomíná zdůraznit důležitost fáze implementace strategie a její evaluaci. Dobrá strategie je předpokladem úspěchu firmy. Vytváří konkurenční výhodu, které může firma ve svém podnikání náležitě využít ve svůj prospěch. Tato část předchází kapitole o Strategických dichotomiích z důvodu, že jsou jednotlivé strategické dichotomie řešeny s ohledem na celkovou strategii podniku. Pokud firma nemá kvalitní strategii, odpovídá tomu i nekonzistentnost v řešení jednotlivých dichotomií.

Následující kapitola *Strategické dichotomie* je syntetickou část této práce. Popisuje strategické dichotomie podle zmiňované knihy. Protože v české literatuře nebylo téma strategického managementu zpracováno syntetickým přístupem a většina dostupné literatury se jím zabývá z analytického pohledu, vychází tato část pouze z knihy de Wita a Meyera, kteří představují strategický management syntetickým způsobem a zabývají se vznikajícími dichotomiemi, které vnímají strategické dichotomie jako mnoho různých způsobů, jak se dívat na svět. Úvod kapitoly je zaměřen na charakteristiku strategických dichotomií a pohledy, kterými je možné vznikající dichotomie řešit. Dále je představeno deset dimenzí, které ve své publikaci vymezují de Wit a Meyer, a ve kterých vznikají strategické dichotomie. Jednotlivé dichotomie odpovídající deseti dimenzím jsou následně v podkapitolách rozepsány podrobněji, popisují předpoklady dichotomií a co je v této souvislosti úkolem manažera.

Ze dvou předchozích kapitol vychází poslední s názvem *Strategie a strategické dichotomie ELK, a. s.* Třetí kapitola je aplikační částí této práce. Kapitola charakterizuje

obecnou strategii společnosti a podrobně popisuje, jak společnost ELK, a. s. postupuje v řešení vznikajících dichotomií, které jsou zmiňovány v druhé kapitole. V samém úvodu kapitoly je představena společnost ELK, a. s. Planá nad Lužnicí a na závěr jsou uvedeny další dichotomie, které společnost ELK, a. s. momentálně řeší.

Cílem této bakalářské práce je tedy na základě teorie strategických dichotomií de Wita a Meyera zhodnotit, jak se společnost ELK, a. s. vypořádává se strategickými dichotomiemi. Zhodnotit její dosavadní postupy, zjistit neshody, které by během řešení dichotomií mohly vzniknout a určit příčiny jejich vzniku. V závěru pak navrhnout možná opatření, jak se vznikajícím nesouladům bránit.

Jako podpůrný prostředek ke zjištění vize, cílů a strategie a SWOT analýzy společnosti byl rozeslán dotazník řediteli společnosti, vedoucím jednotlivých oddělení a obchodním zástupcům pro prodej domů. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze této bakalářské práce.

1 Strategie

Kapitola Strategie pojednává o důležitosti strategie pro každý podnik. Zabývá se definováním pojmu. Řeší předpoklady pro vytvoření efektivní strategie, její implementaci a hodnocení.

Aby organizace uspěla v dnešním konkurenčním prostředí, je nutné vytvořit takové řízení, které bude kompetentní a kvalitní. Zcela zásadní roli pak hraje řízení strategické. Každá společnost, která chce na trhu uspět, musí jasně definovat svou vizi, misi a jednotlivé cíle. Podle nich se pak postupuje při vytváření strategie. Management musí umět odpovědět na otázky jako: které aktivity podniku jsou klíčové, čeho se podnik snaží dlouhodobě dosáhnout, které produkty nebo služby podnik prodává nebo poskytuje, na kterém trhu prodává tyto výrobky nebo služby, jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, fixními náklady, tržbou a dalšími atributy.¹

Do přípravy strategického plánu se také zahrnují hlavní funkční politiky – politika vědy a výzkumu, výrobní, marketingová, prodejní a finanční, ale samozřejmě i řízení v oblasti informační, plánování a alokace zdrojů.

1.1 Definice strategie a strategického řízení

Strategie byla nejdříve chápána ve smyslu vojenského plánování – určení směru vojenských operací, až ve dvacátém století začala být aplikována i v nevojenských oblastech.²

Pojem strategie nebo strategické řízení je definován různým způsobem. Jednoduše řečeno, strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.³ Ekonomický slovník říká, že strategie podniku je příprava podniku na budoucnost. Stanovuje dlouhodobé cíle podniku, průběh strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů. Podmínkou zpracování kvalitní strategie je

¹ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 16 – 17.

² Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 17.

³ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 17.

pochopení principů strategického myšlení⁴. Moderní definice strategie vychází z předpokladu, že strategie zahrnuje více než jen plán akcí. Obsahuje rovněž poznání, že úspěšná strategie musí vycházet z životně důležitých potřeb podniku a současně odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku představované zejména trhem, zákazníky a všemi dalšími, kteří mají k podniku určitý vztah.⁵ Dle Vebera je strategie koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činností organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.⁶ Dle Dedouchové strategie zahrnuje to, co podnik hodlá v budoucnu dělat a současně i to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní.⁷ Strategické řízení se pak uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.⁸

Jednotlivé definice se shodují v tom, že existence strategie je pro podnik důležitá pro fungování do budoucna, protože organizace a její zaměstnanci vědí, jakým směrem se bude ubírat její vývoj. Podstatné je, aby byla dostatečně pružná a tím také schopna reagovat na změny v okolí podniku. Definice strategie dle Dedouchové není příliš výstižná, neboť se zaměřuje hodně na fakt, že jedním z prvořadých cílů podniku je rozvoj jeho majetku. Přesnější a celistvější se jeví definice Vebera, který do vymezení pojmu strategie vkládá alokaci zdrojů potřebných k rozvoji a fungování podniku do budoucna a splnění zamýšlených záměrů – tím může být pro firmu nejen rozvoj jejího majetku, ale celá řada dalších, častokrát i přednějších cílů. A právě z definice Vebera bude v této práci vycházeno.

1.2 Strategické myšlení

Strategie je pouze podpůrný prostředek sloužící podniku a jeho managementu. Strategické myšlení může mít pro někoho význam jen jako přemýšlení o strategii. Do dnešní doby se však autoři neshodli na přesném významu pojmu strategické myšlení a tudíž existuje

⁴ Hindls, R., Holman, R., Hronová, S.: Ekonomický slovník, str. 392.

⁵ Žák, M. a kol.: Velká ekonomická encyklopedie, str. 675.

⁶ Veber, J. a kol.: Management: Základy, prosperita, globalizace, str. 381.

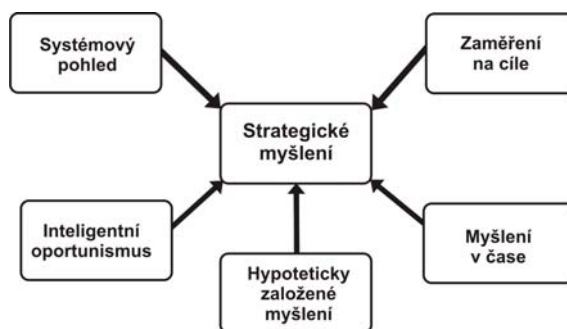
⁷ Dedouchová, M. Kvalitní strategie, str. 10.

⁸ Veber, J. a kol.: Management: Základy, prosperita, globalizace, str. 384.

několik různých výkladů.

Liedka (in Mallya 2007) je názoru, že je potřeba jasně definovat strategické myšlení, aby toto manažerské paradigma mohlo být objektivně zahrnuto a vhodně umístěno v kontextu strategického řízení. V roce 1998 tak vytvořil model definující strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně definovanými charakteristikami.⁹

Následující obrázek znázorňuje jednotlivé prvky strategického myšlení, které jej charakterizují. Každý prvek je něčím specifický a právě jejich spojení je základem strategického myšlení. Pokud by některý z těchto prvků chyběl, nebude strategické myšlení kompletní a tudíž účinné.



Obr. 2.2.1 Elementy strategického myšlení¹⁰

1.3 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení podniku není jen posloupnost kroků, které jsou součástí programu vedení každé společnosti.

Proces strategického řízení dělíme do pěti fází.¹¹ První fáze zahrnuje identifikaci současných podnikových misí a cílů. Má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti a přesně určit, čeho chce firma dosáhnout a hlavní důvod její existence. Druhá fáze se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí organizace. Při analýze vnějšího nebo obecného prostředí se organizace snaží najít okolní faktory a jejich vliv na fungování organizace. Analýza odvětvového nebo konkurenčního

⁹ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 19.

¹⁰ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 19

¹¹ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 27.

prostředí zohledňuje hrozbu potenciálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality. V rámci analýzy interního okolí vedení podniku zjišťuje, jaký je stav všech aktivit uvnitř společnosti a jaká je jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce. Analýza interního okolí zahrnuje identifikaci a evaluaci současné mise, strategické cíle a výsledky, ale také hlavní silné a slabé stránky organizace. Vedení se snaží určit klíčové oblasti uvnitř firmy, které potřebují více pozornosti nebo priorit. Třetí fází je formulace strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření, která má za úkol zhodnotit dosavadní mise a cíle a také stanovit nápravu, pokud došlo k odchylce od původního očekávání. Při formulaci se vedení snaží modifikovat současné cíle a strategie organizace tak, aby byla úspěšnější. Zahrnuje vytvoření udržitelné konkurenční výhody, protože současné výhody jsou neustále pod tlakem konkurence. Čtvrtou fází je implementace strategie, která se zabývá sladěním organizační struktury, systému, procesů atd. se zvolenou strategií. Poslední fází je evaluace a kontrola strategie, která má za úkol kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie a iniciovat nápravný krok, pokud je nutný.

Používání konceptů strategického řízení má pro firmy nespočet výhod. Jednou z hlavních výhod je fakt, že se organizace aktivně podílí na vytváření své vlastní budoucnosti místo toho, aby jen čekala na to, co přijde a teprve poté mohla reagovat. S tím vším souvisí i zvýšení prodejnosti výrobků a služeb, zvyšování ziskovosti nebo produktivity práce zaměstnanců.

1.4 Vize, mise a cíle organizace

Nedílnou součástí strategie podniku je vytvoření vize, mise a jednotlivých cílů, ať už krátkodobých, střednědobých či dlouhodobých. **Vize** objasňuje motivaci firmy k budoucnosti a odpovídá na otázku, čeho by chtěla organizace v budoucnosti dosáhnout. Je to obecná reálná představa o podobě společnosti v budoucnosti.¹² Vize vlastně vyjadřuje představu o budoucí strategické pozici podniku.¹³ Vize je na rozdíl od cílů obecně specifikovaná. Nesmí se však zapomínat na fakt, že má být reálná a nelze ji zaměňovat s přáním nebo sny vlastníků či

¹² Štrach, P.: Principy managementu, str. 42.

¹³ Kovář, F., Krchová, H.: Strategický management, str. 26.

manažerů.

Někdy může být stanovení vize obtížné, např. kvůli zainteresovanosti na interních procesech společnosti – často je vhodnější nezávislý pohled externího konzultanta, nebo neuvědomování si potřeby stanovení vize a strategického plánu (schopnost vědět, jestli organizace potřebuje vizi).¹⁴ Vizi potřebuje každá společnost, ale málokterá ji má. Nebo si myslí, že ji má, ale ve skutečnosti tomu tak není. Dobře nadefinovaná vize může pouze pomoci, nikdy není na škodu. Slouží jako motivace pro pracovníky na všech úrovních, je praktická a v tržním prostředí aplikovatelná – tím přispívá k vytvoření konkurenční výhody, originality a výjimečnosti.

Mise organizace nebo také jinak poslání organizace je vlastně způsob, jak dosáhnout vize. Zabývá se současnými aktivitami firmy a lze ji charakterizovat jako otázku „kdo jsme a co děláme?“¹⁵ Měla by navíc obsahovat jakýsi kodex, podle kterého se má celá organizace a její pracovníci chovat, aby mohla uskutečňovat stanovenou vizi. Poslání by mělo specifikovat, o co bude společnost z dlouhodobého hlediska usilovat.¹⁶ Má za úkol vytyčit dlouhodobé cíle a hlavní strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů. Správně nadefinovaná mise určí, jakým směrem se bude celá organizace ubírat a co ji bude odlišovat od organizací s podobným zaměřením. Při definování poslání je třeba najít odpověď na tyto dvě otázky: Co je smyslem našeho podnikání? a Jaké by naše podnikání mělo být?¹⁷ Smyslem poslání je poskytnout všem zaměstnancům firmy jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností organizace.¹⁸ Úkolem manažera je pak poslání předat zaměstnancům takovým způsobem, aby oni sami jej přijali za své a svou prací přispívali k jeho naplňování. Charakteristickými rysy poslání jsou dosažitelnost, motivativnost, specifčnost a větší zaměření na trhy než na produkty. To znamená, že organizace musí své poslání definovat tak, aby bylo realistické a tudíž dosažitelné, aby motivovalo jak management, tak pracovníky na

¹⁴ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 30.

¹⁵ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 31.

¹⁶ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivanchevich, J. M.: Management, str. 231.

¹⁷ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivanchevich, J. M.: Management, str. 232

¹⁸ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivanchevich, J. M.: Management, str. 232.

ostatních úrovních a aby nebylo příliš obecné (obecností by nespĺňovalo kritérium odlišení se od ostatních podniků a manažerům by neposkytovalo vodítka při řízení organizace). Jedním z nejdůležitějších poslání každé organizace je uspokojovat zákazníka. Při formulaci poslání je nutné vzít v úvahu tři základní prvky: historii organizace, zřetelné schopnosti organizace a její prostředí.¹⁹

Cíle organizace musí uspokojovat očekávání mnoha skupin, které velmi často mívají protichůdné zájmy. Cíle charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit, a současně jakou konkurenční pozici bude mít firma na trhu se svými produkty. Podnikové cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie²⁰ Všechny cíle by měly být tvořeny způsobem, aby bylo možné k určitému časovému okamžiku jasně určit, zda byly splněny či nikoliv.²¹ Při stanovování cílů mohou na organizaci působit určité faktory, které ovlivní rozhodování o cílech. Mezi ně patří objem dostupných zdrojů, vliv okolí, ve kterém se podnik nachází, interní vztah mezi managementem a všemi zainteresovanými osobami nebo mezi pracovníky vrcholového vedení, vlastnosti řídicích pracovníků a zkušenosti podniku z minulosti.²²

Cíle můžeme dělit na obecné a konkrétní. Obecné cíle nesmějí být v rozporu s posláním organizace. Tvoří se spíše na delší období a prakticky ukazují směr, kterým se společnost bude vyvíjet. Právě z těchto obecných cílů se vychází při formulování strategických a operativních plánů. Konkrétní cíle vycházejí z obecných a dále je rozvíjejí. Musí být vymezeny podle metody SMART: **S**pecific – specifické; **M**easurable – měřitelné; **A**ceptable – akceptovatelné, přijatelné; **R**ealistic – realistické, uskutečnitelné; **T**ime-bound – časově ohraničené;

Cíle můžeme dále dělit na krátkodobé – operativní, střednědobé – taktické a dlouhodobé – strategické.

¹⁹ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivanchevich, J. M.: Management, str. 233.

²⁰ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 32.

²¹ Štrach, P.: Principy managementu, str. 41.

²² Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 32.

1.5 Hierarchie podnikových strategií

Podle úrovně řízení, pro kterou je strategie určena, se rozlišují čtyři druhy strategií – podnikatelská, podniková, obchodní a operativní.²³ **Podnikatelská strategie** se realizuje na společenské úrovni. Vedení nebo majitelé firmy se snaží najít odpovědi na otázky: Jakou odpovědnost organizace má nebo bude mít vůči veřejnosti? Jaká je role firmy v dané společnosti, ve které působí nebo chce začínat své aktivity? Jaké principy nebo hodnoty organizace reprezentuje nebo uznává? Jaké jsou dopady současného portfolia aktivit firmy a alokace zdrojů? Jak je organizace brána nebo považována všemi zainteresovanými skupinami v daném prostředí?²⁴

Podniková (korporační) **strategie** se uskutečňuje ve formě strategických rozhodnutí na podnikové úrovni a musí zohlednit dodržování strategie a volný prostor vyžadovaný strategickými obchodními jednotkami (divizemi), který jim umožní rychlé přizpůsobení se změnám. Každá strategie je nedokonalá, protože nepočítá se všemi možnostmi, které mohou nastat. Velmi často se skládá z dvou protichůdných požadavků na operativní syntézu.²⁵

Obchodní (business) **strategie** se vytváří zvláště pro každou strategickou podnikatelskou jednotku (Strategic Business Unit; dále jen SBU), pro kterou existují odlišné trhy a tím i samostatné cíle a strategie. Určuje podniku na konkrétním trhu specifický charakter a zahrnuje také rozhodnutí, jakou skupinu zákazníků uspokojit a jaké jsou jejich potřeby.²⁶

Operativní (funkční) **strategie** rozpracovává obchodní strategii do podoby několika specifických funkcí. Pomáhá plnit strategické cíle. Opět by měla vycházet z odpovídajících podnikových strategií a ze situace, v níž se podnik nachází.²⁷

²³ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 35.

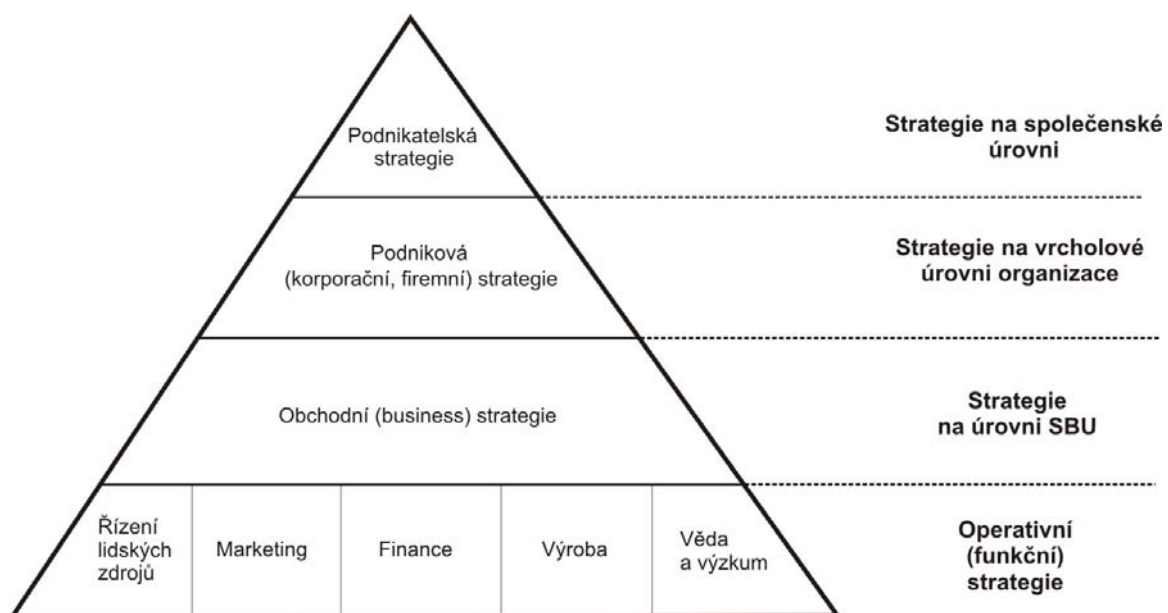
²⁴ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 35-36.

²⁵ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 36.

²⁶ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 37.

²⁷ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 37.

Obrázek 2.5.1 zobrazuje hierarchii podnikových strategií a úrovně, kde se tyto strategie nacházejí. Vrcholem je podnikatelská strategie, ze které se vytvářejí ostatní strategie postupem TOP-DOWN. Strategie postupují od společenské úrovně přes vrcholovou úroveň organizace, úroveň SBU až po operační strategie, které jsou na úrovni jednotlivých oddělení a tvoří základnu této hierarchie. Základna je nejširší, protože obsahuje strategie pro jednotlivá oddělení společnosti. Pro tyto strategie je charakteristické, že jsou podstatně konkrétnější nežli strategie na společenské úrovni.



Obr. 2.5.1 Hierarchie firemních strategií²⁸

²⁸ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 36.

1.6 Tvorba strategie

Dříve než se začne s vytvářením strategie, je vhodné udělat patřičné analýzy – analýzu okolí (externí) a interní analýzu. Teprve po jejich zhodnocení můžeme strategii formulovat. Je však důležité si uvědomit, ve které úrovni hierarchické struktury firemních strategií se pohybujeme.²⁹

Proces tvorby strategie by měl začít nejprve vytvořením komunikační strategie.³⁰ Je nutné si ujasnit, jak organizaci strategie pomůže, kdo bude za jednotlivé úkony zodpovědný, kdo bude nositelem strategie, jak budou definovány potřebné zdroje a jejich zajišťování a kdo bude na vše dohlížet a kontrolovat. Celý proces tvorby strategie postupuje po jednotlivých krocích. Prvním z těchto kroků je, jak již bylo uvedeno, vytvoření komunikační strategie. Dalším bodem je rozdělení kompetencí při vytváření strategie, navazuje na definování mise a cílů a ztotožnění se s nimi na všech podnikových úrovních. Poté můžeme začít určovat zdroje strategie a návrhy na postupy pro jejich zajišťování. Následuje důležitá součást, kterou je stanovení měřítek pro identifikaci určeného směru a mezí pro zjištění dodržování stanoveného směru.

Strategie podniku se tvoří také s ohledem na situaci, ve které se podnik v daném okamžiku nachází. Rozdílný bude postup u organizace, která je na trhu zaběhnutá, a u podniku, který je v počátku své existence. Stálice na trhu půjde spíše strategií penetrace³¹ kdežto nováček spíše strategií diferenciací³², aby si vybudoval na trhu odlišné postavení, ať už kvalitou a jedinečností výrobku nebo úrovní poskytovaných služeb.

²⁹ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 110.

³⁰ Charvát, J.: Firemní strategie pro praxi, str. 59.

³¹ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 120.

³² Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 115.

1.7 Implementace strategie

Procesy strategického plánování jsou uplatňovány v každé organizaci. Aby strategie mohla být úspěšná, musí být také dobře zformulovaná. K úspěchu strategie nestačí ji pouze dobře zkoncipovat, ale hlavně ji spolehlivě implementovat. Podle studie Harvardské univerzity je úspěšně implementováno pouze 10 % dobře zformulovaných strategií.³³ Krok zavádění strategie a strategických plánů se zdá být tím nejdůležitějším a proto se vedení společnosti musí na tuto část zaměřit a nepodceňovat ji. Plány musí být propracovány pro každý obor obchodní politiky, což zahrnuje například finanční politiku, personální politiku, marketingovou politiku, politiku výzkumu a vývoje, politiku kooperace, akvizice a fúze, politiku výroby, zásobování a logistiky atd.³⁴ Veškeré plány musí být sladěny jak vertikálně, tak horizontálně. Strategie by měla být pružná a schopná reagovat na změny okolí. Dobrá strategie a strategický plán nikdy nezaručí úspěch, ale jsou pomocným prostředkem k jeho dosažení.

Výsledkem strategie musí být strategický plán, ve kterém jsou popsány: analýza výchozí pozice, strategická cílová pozice (co chceme dosáhnout?), prostředky a cesty k dosažení této cílové pozice. Tento strategický plán by měl být vypracován co možná největším počtem odpovědných pracovníků, aby se zlepšila jeho přijatelnost v podniku.³⁵

Aby strategický plán nezůstal pouhým dokumentem, je nutné do něj zahrnout osoby, které budou zodpovědné za vedení plánu, menší akční plány, specifikaci, kdo dělá co a do kdy, vymezení a ujasnění rolí a jim náležející pravomoci a zodpovědnosti, popis práce a posudků osobních výkonů, kontrolu jednotlivých činností, stanovení hlavního dozorce na kontrolu jednotlivých činností, určení jedné osoby, která bude mít konečnou zodpovědnost, podporu ze strany výkonné řídicí moci a zpětnou vazbu od účastníků.³⁶

Velký důraz je kladen na celkové řízení strategického plánování a koordinaci

³³ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 184.

³⁴ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 184.

³⁵ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 185.

³⁶ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 187 – 188.

jednotlivých činností. S řízením strategického plánu souvisí i podrobný monitoring a hodnocení případných odchylek od stanoveného plánu. Pravidelný monitoring umožní dodržování strategického plánu a nalezení případných nápravných opatření, jestliže dojde k nějaké odchylce od původního plánu, pokud je to ovšem potřeba. Strategické plány nejsou dogmatem, ale jak již bylo řečeno, měly by být schopny reagovat na případné změny. Proto i možné odchylky od původního plánu nejsou ničím neobvyklým. Úspěch či neúspěch strategického plánování bude záležet na postoji vedení organizace k celé problematice. Vedení by mělo věnovat tomuto problému dostatečnou pozornost. Případné důvody neúspěchu strategického plánování mohou být různé, ať už přílišná formalizace celého procesu, který pak není orientován na praktickou stránku problematiky, tvorba strategických plánů pouze z nutnosti nebo třeba neochota jakoukoliv změnu akceptovat.

1.8 Kontrola a hodnocení strategie

Sledování implementace strategie je velice důležitou součástí strategického řízení podniku. Během kontroly je sledováno, zda aktivity uskutečňované v rámci vytvořené strategie jsou ve shodě s očekáváním. Zjišťuje se, jestli vznikají odchylky od cílů a následně se odstraňují. Je nutné rovněž vytvořit určité standardy, které se budou porovnávat s naměřenou skutečnou výkonností, a v případě potřeby i nápravné kroky k odstranění vzniklých odchylek. Kontrola je efektivní, pokud jsou dosaženy očekávání nebo cíle organizace.³⁷

Kontrola má svůj význam především v dosahování dobré reputace podniku. Vede zaměstnance k odpovědnému chování vůči cílům celé firmy. Musí se však týkat každé části podniku – jak dělníků, tak i vedení. Kontrola poskytuje informace ze všech oddělení a tím slouží jako pomocník při formulaci pravidel a regulí, které jsou vytvářeny pro hladký průběh opakujících se událostí. Stanovuje, co je a co není v rámci pravidel, určuje výstřední chování a další odchylky.

Každá organizace má svou specifickou strategii a je tudíž nutné, aby si vytvořila svůj vlastní kontrolní systém. Neexistuje totiž žádný, který by byl univerzální pro každého.

³⁷ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 202.

Kontrola může mít formy hodnocení vstupů, procesů nebo chování lidí, hodnocení celkových výsledků nebo jen specifických činností, evaluace celkové výkonnosti organizace nebo jen jejích částí, hodnocení výkonností každodenních operativních aktivit.³⁸ Důležitý je samozřejmě výběr osoby, která bude kontrolu provádět. Taková osoba by měla být vybírána s velkou pečlivostí, od vedení by měla mít důvěru spolu s pravomocemi a patřičnou odpovědností a měla by být přímo podřízena managementu podniku. Jakékoliv posuzování strategie musí být ekonomické, mít specifický význam, přinášet prospěšné a včasné informace a dávat skutečný obraz o dění v organizaci.

1.9 Shrnutí

Vytvoření strategie je důležité pro každý podnik. Dobře koncipovaná strategie je jedním z předpokladů úspěchu firmy. Pomáhá podniku získat konkurenční výhodu, která je zapotřebí pro efektivní působení na trhu. Před tvorbou jakékoliv strategie je nutné si nejprve udělat analýzu vnitřního i vnějšího prostředí organizace a následně stanovit vizi, misi a obecné cíle, kterých chce firma dosáhnout. Z obecných cílů vycházejí cíle konkrétní a také celá strategie. Při tvorbě strategie však nesmíme zapomínat, že neexistuje univerzální strategie a je potřeba ji vytvořit tak, aby byla schopna reagovat na případné změny prostředí – ať už ze strany zákazníků, dodavatelů nebo vývoje na trhu. Podstatnou součástí celého procesu tvorby strategie je implementace a následná kontrola jejího zavádění. Pro implementaci a kontrolu je zapotřebí vybrat osobu, která bude za celý proces zodpovědná, a stanovit měřítko pro hodnocení. Nedokonalá implementace strategie bývá velice často příčinou jejího neúspěchu.

³⁸ Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, str. 204.

2 Strategické dichotomie

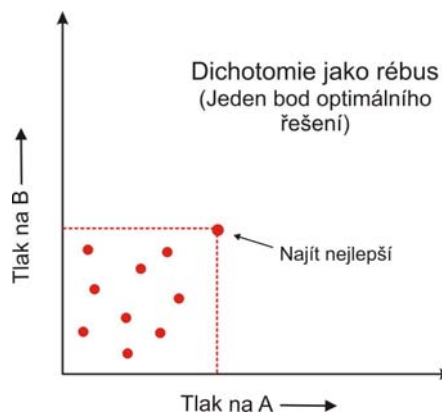
Strategické dichotomie lze charakterizovat jako mnoho způsobů, jakými je možné se dívat na svět. Představa, že veškeré strategické problémy mají jednoduché řešení, je iluze. Přestože se na každý ze souborů strategických problémů nahlíží nezávisle, zdá se, že se strategičtí teoretikové nedokáží shodnout na správné cestě, jak k nim přistupovat. Proč je tomu tak, že se nemohou dohodnout, jak řešit strategický problém? Může to být tím, že někteří mají pravdu, zatímco jiní se mýlí? Znamenalo by to, že je pro стратега rozumné vybrat vhodnou strategii a vyřadit tu nesprávnou. Proč by tedy na poli strategického managementu ještě tyto „nesprávné“ teorie existovaly? Pokud by převládaly „správné“ strategie, ty „nesprávné“ by již z pole strategického managementu dávno zmizely. Pravděpodobně každý z teoretiků vychází z odlišných předpokladů původu každého strategického problému a tímto logicky vznikají rozdílné přístupy, jak řešit strategické problémy.

Manažer by neměl přijmout veškeré existující teorie jako platný popis reality. Pokud dvě teorie předpokládají rozdílný přístup k tomu samému problému, manažer by měl umět tyto rozdíly odlišit. V jádru každého komplexu strategických problémů bývá mezi zjevnými protiklady nalezeno zřetelné napětí. Výzvou pro strategický management je pak potýkat se s těmito záludnými strategickými dichotomiemi. Každý strategický problém zahrnuje napětí mezi dvěma zjevně existujícími protiklady. Napětí neustále roste, protože se jednotlivé protiklady zdají být neslučitelné a rozporuplné. To znamená, že nemohou platit oba ve stejný čas, ale strategie se musí s oběma ve stejný čas vyrovnat. V následujících podkapitolách bude popsáno, jak může být na tyto strategické dichotomie nahlíženo.

2.1 Pojetí strategických dichotomií

Bob De Wit a Ron Meyer předpokládají 4 přístupy, jak se lze na vznikající dichotomie dívat. Prvním z nich je možnost nahlížet na strategické dichotomie jako na rébus, který má optimální řešení. Ač se může rébus jevit pro analýzu jakkoliv komplikovaně a složitě, existuje vždy jedna nejlepší cesta, jak jej vyřešit. Některé z těchto rébusů mají na první pohled protichůdné předpoklady. Ačkoliv se protiklady mohou zdát navzájem neslučitelné, je to způsobeno pouze tím, že zatím nebyly dostatečně pochopeny. Ve skutečnosti je jen jedna nejlepší cesta, jak napětí uvolnit, ale stratégové musí nejprve problém rozluštit.

Následující obrázek ukazuje, jak vypadá řešení strategického problému s použitím přístupu k problému jako k rébusu. Mezi problémem A a problémem B existuje několik možných řešení, ale jen jedno je to pravé.



Obr. 2.2.1 Strategické dichotomie jako rébus³⁹

Dalším přístupem je nahlížení na dichotomie jako na dilema. Dilema je obtížný problém s dvěma možnými řešeními, ale ani jedno z nich není logicky to nejlepší. Jak se stratég rozhodne závisí na mnoha specifických okolnostech.

³⁹ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 17.

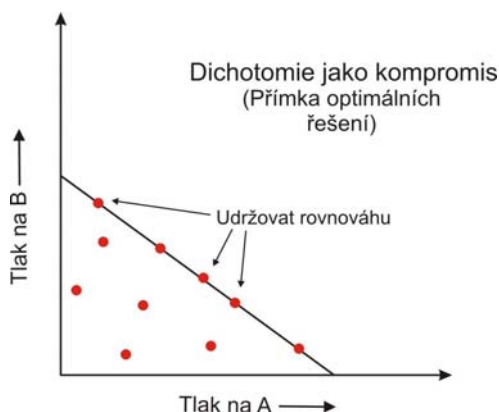
Obrázek 2.2.1 prezentuje řešení strategického problému pomocí přístupu dilema. Zde je zřejmé, že existují dvě optimální řešení a manažer si musí mezi nimi vybrat jedno jediné.



Obr. 2.2.1 Strategické dichotomie jako dilema⁴⁰

Třetí způsob je vnímání strategických dichotomií jako kompromis. Kompromis se nejčastěji využívá v problémových situacích, ve kterých existuje více možných řešení. V tomto pojetí může být nalezeno mnoho různých kombinací mezi dvěma protiklady, ale žádné z těchto řešení není nadřazeno ostatním.

Na obrázku je znázorněno, jak vypadá řešení problému, pokud budeme o možných řešeních uvažovat z pohledu kompromisu. Všechna optimální možná řešení vytváří tzv. přímku optimálních řešení. Jsou si navzájem rovna, neexistuje žádné nadřazené. Manažer si vybere jedno z nich.



Obr. 2.2.1 Strategické dichotomie jako kompromis⁴¹

⁴⁰ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 17.

⁴¹ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 17.

Posledním přístupem je možnost dívat se na dichotomie jako na paradox. Paradox je situace, ve které se dva zdánlivě neslučitelné, nebo navzájem se vylučující faktory zdají být zároveň stejně vhodné. Problém, který je paradoxem, nemá skutečné řešení, protože není způsob, jak logicky začlenit dva protiklady do vnitřně konzistentního porozumění problému. Lze ho pojmenovat jako *both-and problem*⁴², protože jak jeden, tak i druhý protichůdný faktor odpovídá dané problematice. Paradox proto představuje pro řešitele neustálé zápasení s daným problémem bez nalezení konečného řešení. Nejlepší, co může řešitel vykonat, je najít přijatelné sladění, jak se dočasně vypořádat s neřešitelným paradoxem. Stratégové se snaží vyhovět oběma faktorům současně a stále hledají nové způsoby, jak tyto dichotomie skloubit tak, jak je to nejlépe možné, se záměrem sklízet z každého to nejlepší.

Obrázek *Strategické dichotomie jako paradox* ilustruje pohled na strategický problém jako na paradox. Manažer v tomto případě nemá žádné možné řešení, ale hledá způsob, jak sladit vzájemně protichůdné faktory tak, aby z každého z nich mohl využít jeho silné stránky. Je to vlastně nikdy nekončící proces.



Obr. 2.2.1 *Strategické dichotomie jako paradox*⁴³

Většina lidí používá k řešení problému rébus, dilema nebo dělá kompromisy. Tyto cesty k porozumění problému jsou běžné v každodenním životě. Jsou založené na předpokladu, že může být pomocí různých analýz nalezeno jedno nebo více řešení.

Nicméně někteří tyto přístupy nepoužívají a o problému přemýšlejí jako o paradoxu.

⁴² Meyer, R., de Wit, B. *Strategy Synthesis*, s. 16.

⁴³ Meyer, R., de Wit, B. *Strategy Synthesis*, s. 17.

Tento přístup nemá odpověď nebo soubor odpovědí, jako je tomu v předcházejících případech, může se s problémem pouze vypořádat, jak nejlépe je to možné. Při konfrontaci s paradoxem může někdo zkusit najít nebyvalou cestu jak protiklady kombinovat, ale jiný bude vědět, že žádná z těchto kombinací nikdy nebude konečnou odpovědí. Paradoxy vždy zůstanou obklopené nejistotou a nesouhlasem s tím, jak je nejlépe zvládnout. Pohled na strategické dichotomie jako strategické paradoxy je pro každého velkou intelektuální výzvou.

Jaké strategické dichotomie vznikají na poli strategického managementu? V úvahu je bráno deset strategických dimenzí.⁴⁴ V rámci strategického myšlení se manažeři potýkají s dichotomií logiky a kreativity – zda mají problémy řešit pomocí různých analýz nebo dát na svůj vlastní úsudek. Během strategického formování narážejí na problém, jak se vyrovnat s budoucností – přiklonit se na stranu přirozeného vývoje či budoucnost záměrně plánovat? Při potřebě strategické změny jít spíše cestou evoluce nebo revoluce? Strategie na podnikatelské úrovni s sebou přináší dichotomii trhů a zdrojů, zatímco strategie na podnikové úrovni vyvolává rozpor mezi schopností firmy reagovat na podněty proti synergii a strategie na úrovni SBU soutěž a spolupráci. Následují souvislosti průmyslová s dichotomií shody a volby, organizační s kontrolou a chaosem a mezinárodní s globalizací a lokalizací. Desátá dimenze je organizační záměr společnosti, ve kterém vzniká dichotomie ziskovosti a zodpovědnosti. V následující části jsou jednotlivé dichotomie popsány podrobněji.

⁴⁴ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 14.

2.2 Dichotomie logiky a kreativity

Ve strategickém myšlení vzniká dichotomie logiky a kreativity a zabývá se důležitostí používání logických soudů a kreativních myšlenek. Manažer potřebuje jak používat svou intuici, tak pro svá rozhodnutí využívat prostředků různých analýz. Využívání intuitivních soudů je založeno na mnohaleté zkušenosti a obrovském množství tacitních (slovy nesdělitelných) znalostí, které nemohou být získány z žádných analýz. Intuice může manažerům také pomoci k získání lepšího odhadu dané situace tím, že dává do souvislosti jejich znalosti různých typů kvalitativních informací. V praxi se relativně často stává, že je manažer zahlcen různými kognitivními heuristikami, které je potřeba něčím rozmělnit. Takovéto přesycení složitými analýzami se nazývá jako *paralysis by analysis* (ochromení analýzami).⁴⁵

Lze však říci, že lidská intuice je často nespolehlivá. Stejně tak, jako kognitivní heuristiky, které sice dobře fungují, ale jsou nepřesné. Přeci jen se jedná o zjednodušené modely fungování principů světa. Dávají manažerům možnost dojít rychle k potřebným závěrům bez důkladných analýz, ale je zde relativně vysoké riziko, že rozhodnutí bude chybné. Hlavním nebezpečím kognitivní heuristik je jejich neodmyslitelné zkreslení, protože zaměřují svou pozornost pouze na několik málo proměnných a interpretují je jen částečně. Právě z těchto důvodů někteří akademici vybízejí lidi z praxe, aby více podpořili své intuitivní soudy explicitními racionálními analýzami. Manažeři by si měli udělat každý svůj vlastní názor založený na následujících argumentech o nejlepším způsobu, jak přistupovat ke strategickému myšlení. Neměli by však příliš zdůrazňovat jednu stranu tohoto paradoxu, zatímco dostatečně nepoznali důležitost druhé strany mince. Výzvou pro manažery je udělat syntézu a nakombinovat to nejlepší z obou tak, aby to bylo vhodné na všechny specifické okolnosti problému, který je řešen. V zásadě nesmějí zapomínat, že nemíchají pouze silné stránky, ale i slabé stránky, kterým je potřeba se vyhnout. Nicméně najít jednu syntézu je pouze částí výzvy, kterou byli manažeři ochotni přijmout. Neexistuje totiž jedno jediné řešení dichotomie logiky a kreativity. Řešením je nikdy nekončící proces hledání optimálního stavu,

⁴⁵ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 34.

neustálé experimentování a zlepšování v hledání způsobu, jak využít to nejlepší z každého pólu.

Měli by manažeři vidět strategické myšlení primárně jako racionální a deduktivní činnost, nebo spíše jako imaginativní a generativní proces? Mohou stratégové trénovat sami sebe v následování procedurální racionality, tj. rigorózně analyzovat problém s využitím vědeckých metod a vypočtením optimálního způsobu jednání? Nebo by měli jít odvážně tam, kde před nimi ještě nikdo nebyl, tj. předefinovat problém a vynalézat nové způsoby jednání?⁴⁶ Toto jsou základní otázky, které by měly být v rámci této dichotomie vyřešeny. Racionální (logický) přístup definuje strategii jako pokročilou formu myšlení vyžadující důslednost a logiku. Zatímco generativní (kreativní) pohled vidí strategii jako proces kreativního myšlení, jehož podstatou je vytvořit nový přístup k situaci.

2.3 Dichotomie záměrnosti a přirozeného vývoje

Během strategického formování se objevuje dichotomie záměrnosti a přirozeného vývoje. Proč k tomu dochází a jaké jsou možnosti řešení? Strategie se vždy týká budoucnosti podniku. Jakákoliv budoucnost je však nejistá. Tyto skutečnosti dělají strategii fascinujícím, stejně tak i frustrujícím tématem. Fascinujícím proto, že budoucnost může být nasměrovaná a strategie může být použita k dosažení daného úmyslu. Frustrujícím proto, že je budoucnost nepředvídatelná, podkopává nejlepší záměry a požaduje tudíž flexibilitu a adaptabilitu. Pro manažery je představa vytváření budoucnosti vysoce přitažlivá, stejně jako vyhlídka na plavbu lodí bez kompasu po nepoznané zemi. Tato dualita, chtít záměrně vytvořit budoucnost, zatímco je potřeba postupně prozkoumávat, učit se a adaptovat se na odhalující se realitu, je ústřední dichotomií tématu *strategická formace*.⁴⁷ Na jednu stranu by manažeři rádi předpovídali budoucnost a organizovali plány, aby se na ni připravili. Nicméně, na druhou stranu, manažeři rozumí, že experimentování, učení se a flexibilita jsou potřebné k vyrovnání se se základní nepředvídatelností budoucích událostí. Požadavky pro strategii záměrnosti jsou řízení, závazek, koordinace, optimalizace a programování, zatímco požadavky pro strategii

⁴⁶ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 47.

⁴⁷ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 55.

postupného vývoje jsou oportunistus, flexibilita, učení se, podnikání a podpora.

Měli by se manažeři snažit vyjádřit a implementovat strategické plány za podpory formalizovaného plánování a systému kontroly? Nebo by se měli posunovat přírůstkově, chovat se jako vynálezci, organizační developeři a badatelé? Na poli strategického managementu ještě nebyl vytvořen konsenzus, jak najít rovnováhu mezi záměrností a postupným vývojem. V plánování (záměrnost) je strategie něco, co se v předstihu připravuje a zakládá se na vlastních záměrech a jasných směrech. Naproti tomu u přírůstkivosti (postupný vývoj) je strategie neuspořádaná, nelze ji předem plánovat a je potřeba prozkoumávat a vynalézat.

2.4 Dichotomie revoluce a evoluce

Ve výběru přístupu ke strategické změně většina manažerů zápasí s otázkou, jak moc mohou být smělí. Na jednu stranu si obvykle uvědomují, že k zásadní transformaci organizace je potřeba se rozloučit s minulostí – k dosažení strategické obnovy je podstatné odvrátit se od firemního dědictví a začít s čistým štítem. Na druhou stranu také uznávají hodnotu kontinuity, stavění na minulých zkušenostech, investování a loajalitu. Aby byla dosažena trvajících strategická obnova, budou lidé v organizaci potřebovat čas na učení se, adaptování se a vrůst do nové organizační reality. Ačkoliv tyto dva procesy změny jsou si navzájem protikladem a zdají se být přinejmenším částečně neslučitelné, oba přístupy jsou uvnitř firmy potřebné. V praxi oba procesy změny mají hodnotné, ale rozporné vlastnosti.

Revoluce je proces, ve kterém se uskutečňuje náhlá a zásadní změna během krátkého časového úseku. Nestaví na současném stavu organizace, ale svrhává jej. „Revolucionáři“ se bouří proti stávajícímu podnikovému a organizačnímu systému a snaží se prosadit změnu, která znovu vytvoří firmu. To znamená, že revoluce vede k jasnému rozloučení se s minulostí.⁴⁸ Cesta *velkého třesku* je vhodná v případě, že je organizační ztuhlost tak zakořeněná, že firmu k posunu nepřiměje téměř nic a tak je nutné se zásadně vypořádat s minulostí. Typickými zdroji organizační ztuhlosti jsou psychologická, kulturní a politická odolnost ke změně, investiční, kompetenční a investorské zamčení. Nejběžnější spouštěče

⁴⁸ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 81.

revoluční změny jsou konkurenční a regulační tlak a výhoda prvního iniciátora.

Naopak evoluce je proces, během jehož stálého chodu se po delší dobu postupně kumulují malé změny. Evoluční procesy změny berou nynější firmu jako startovací bod, neustále modifikující hlediska skrz rozšíření a adaptaci. Nový podnikový a organizační systém se může neustále vyvíjet ze starého, jako by organizace shazovala svou starou kůži, aby jí narostla nová.⁴⁹ Revoluční změna je nezbytná k vytvoření přerušování v procesu obnovy – radikální a rychlé zlomy s minulostí. Evoluční změna je potřebná k zajištění kontinuity v procesu obnovy – mírná a postupná přeměna z jednoho stavu do jiného. Během hledání rovnováhy mezi těmito dvěma požadavky se nabízí otázka, které z těchto dvou musí hrát vedoucí roli, a který typ cesty změny k tomu povede. Na jedné straně názorového spektra jsou stratégové, kteří argumentují, že skutečná strategická obnova může být dosažena pouze ráznými (radikálními) prostředky. Revoluční změna, ačkoliv je těžce dosažitelná, je jádrem obnovy, zatímco evolučním změnám je přičítána pouze podpůrná role. Na druhé straně názorového spektra jsou ti, kteří tvrdí, že skutečná strategická obnova není způsobena „přeseknutím“, ale musí vycházet z nynější firmy, ve stálém proudu malých úprav. Evoluční změna, ačkoliv je těžké ji udržet, je jádrem obnovy, zatímco revoluční změny jsou nouzovou alternativou, pokud vše ostatní selže. Je důležité zvážit, jak tyto dvě změny vyrovnat. Zda se postavit jen na stranu jedné z nich nebo je výhodně nakombinovat. Vše záleží na rozhodnutí manažera, který by měl vzít v úvahu všechna pro a proti.

2.5 Dichotomie trhů a zdrojů

Mezi prostředím organizace a jí samotnou musí být náležitá souhra. Tato skutečnost se často znázorňuje ve SWOT analýze, která předpokládá, že by současná strategie firmy měla odpovídat jejím interním silným (Strengths) a slabým stránkám (Weaknesses) a externím příležitostem (Opportunities) a hrozbám (Threats), které se setkávají v okolí firmy.⁵⁰ Klíčem k úspěchu je vyrovnat tyto dvě strany. Problémem je, že obě strany jdou často každá jiným směrem – výrazná základna zdrojů a systém aktivit dané organizace se může ve srovnání

⁴⁹ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 83.

⁵⁰ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 116.

s vývojem jejího současného trhu orientovat úplně jiným směrem.

Zásadním předpokladem úspěchu firmy je adaptace na okolní prostředí organizace. Pokud není firma schopna se přizpůsobovat relativně rychle na měnící se prostředí a na „pravidla hry“ trhu, na kterém podniká, ztrácí tak své dosavadní postavení. Pro každou společnost je pak velice těžké si svou pozici získat zpátky. Manažery rozděluje otázka „kdo se má komu přizpůsobit“. Má se sama organizace přizpůsobit svému prostředí, nebo se má pokusit přizpůsobit prostředí sobě? Jaký má být řídicí dominantní faktor firmy, její silné stránky nebo příležitosti? Mají manažeři brát prostředí organizace jako bod startu, zvolit si výhodnou pozici na trhu a poté vystavět zdrojovou základnu a systém aktivit potřebný k implementaci své volby? Nebo by měli uchopit zdrojovou základnu (a možná také systém aktivit) jako startovací bod?⁵¹

Na jedné straně spektra jsou manažeři, kteří argumentují, že dominovat by měly tržní příležitosti, a naznačují, že organizace by se sama měla upravit na pozici na trhu, kterou si představuje. Tento pohled se nazývá *pohled outside-in*⁵². Na druhé straně spektra se nacházejí manažeři, kteří věří, že soutěž se nakonec točí kolem soupeřovy zdrojové základny a že firmy musí zaměřit své strategie na rozvíjení jedinečných zdrojů a systémů aktivit. Říkají, že postavení produktu na trhu je taktické rozhodnutí, které může být uděláno později. Tento pohled je nazýván *inside-out*⁵³.

Manažeři, kteří zastávají úhel pohledu *outside-in*, věří, že firmy by neměly být sebestředné, ale když určují svou strategii, měly by trvale vzít své okolí jako startovací bod. Tvrdí se, že úspěšné organizace jsou orientovány vně a řízeny trhem. Firmy mají své zaměření orientováno na vývojové trendy na trhu a jsou odhodlané k přizpůsobování se k rozvíjejícím se příležitostem a k utkání se s hrozbami. Podněty berou od svých zákazníků a konkurentů a získané signály používají k určování vlastního plánu hry. Pro tyto úspěšné firmy jsou trhy vůdčí a zdroje následují. Rozvoj strategie začíná analýzou okolí, aby byly identifikovány atraktivní příležitosti trhu. Je třeba najít potenciální zákazníky, kteří musí

⁵¹ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 121.

⁵² Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 121.

⁵³ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 121.

být uspokojeni adekvátněji než u ostatních firem. Jakmile jsou tito zákazníci nakloněni a pozice na trhu je založena, musí firma konzistentně obhajovat a stavět tuto pozici na přizpůsobování se změnám v okolí. Stručně řečeno, pro *outside-in* manažery je hra strategie o tržním pozicování, porozumění a odpovídání vnějším vývojovým trendům. Při určování strategie by pro *outside-in* strategy zdrojová základna neměla být startovní bod, ale měla by být uznána jako potencionální limitující podmínka při schopnosti firmy implementovat nejlepší podnikovou strategii.

Manažeři přijímající *inside-out* pohled jsou přesvědčeni, že strategie by neměly být postaveny na vnějších příležitostech, ale na silných stránkách společnosti. Základní strategická otázka je, které těžko napodobitelné schopnosti a výlučná aktiva by měla společnost získat a dále tříbit. Pozicování na trhu se musí odehrávat v souvislosti širší strategie založené na zdrojích a ne popírat hlavní směr firmy – zvolená tržní pozice musí působit v existující zdrojové bázi, neignorovat ji. Jinými slovy tržní pozicování je podstatné, taktické a koná se uvnitř hranic stanovených strategií řízenou zdroji. Pro úspěch by měly trhy následovat zdroje.

Jak má být vytvořena udržitelná konkurenční výhoda? Na poli strategického managementu nebyla vytvořena shoda, jak zajistit rovnováhu mezi trhy a zdroji, je to stále na každém individuálně, jak ohodnotí navržené argumenty a udělá si vlastní názor.

2.6 Dichotomie schopnosti reagovat na podněty a synergie

Stratégové na podnikové úrovni neustále zápolí s rovnováhou mezi chápáním synergie a obhajováním schopností dané obchodní jednotky reagovat na podněty. K dosažení synergie musí firma do jisté míry integrovat činnosti, které jsou prováděné v jejích jednotlivých obchodních jednotkách. Autonomie obchodních jednotek musí být částečně omezena, v zájmu společného jednání. S každou další úrovní managementu přibývá více schůzí, větší spletnost, potenciálních konfliktů zájmu, dodatečná byrokracie – harmonizace operací stojí peníze a klesá schopnost obchodní jednotky ušít svou vlastní strategii na míru specifikám obchodního

prostředí.⁵⁴ Z toho důvodu je pro korporátní strategy výzvou si uvědomit více tvorbu hodnoty skrz multi-obchodní synergie než ničení hodnoty prostřednictvím ztráty obchodní schopnosti reagovat na podněty.

Rozšíření podnikatelské činnosti do nových obchodních oblastí může být ekonomicky ospravedlněné jedině tehdy, když vede k vytvoření hodnoty. Ale jaké jsou hodnoty synergie? Po nějaký čas strategyové věděli, že potenciál pro synergii měl co dělat s příbuzností oborů. Rozšíření podnikatelské činnosti na nepříbuznou oblast, např. když potravinářská společnost vstoupí na trh s činností pronájmu kol, je obecně méně ziskové, než vstup do příbuzné oblasti, např. když výrobce aut vstoupí na trh s nabídkou leasingu na svá auta. Strategyčtí badatelé se proto pokoušejí zachytit a pochopit podstatu a přesnou povahu příbuznosti. Oblasti příbuznosti, které mají potenciál pro vytváření synergie mohou být rozděleny do třech kategorií: příbuznost zdrojů, příbuznost sortimentní nabídky a příbuznost činností.⁵⁵

Schopnost reagovat na podněty je definována jako způsobilost odpovídat na konkurenční požadavky specifické obchodní oblasti včasným a adekvátním způsobem. Podnikatelská jednotka je schopna reagovat na podněty, když se svým strategyckým chováním umí pevně vyrovnat konkurenční dynamice ve své branži. Jestliže strategycká jednotka nezaměří svou strategii na podmínky ve svém přímém okolí a neuspořádá své aktivity s přidanou hodnotou a systém řízení k tomu, aby si vytvořila příznačné obchodní rysy, bude brzy ve srovnání se svými více reakceschopnými konkurenty v konkurenční nevýhodě. Proto je obchodní schopnost reakce na podněty klíčovým požadavkem pro úspěšnou korporátní strategii. V diverzifikovaných firmách je schopnost strategycké podnikatelské jednotky reagovat na podněty pod neustálým tlakem. Schopnost korporace zajišťovat obchodní reaktivnost limituje různorodý rozsah nevýhod. Převážné problémy setkávající se v diverzifikovaných firmách jsou vysoké kontrolní náklady, pomalejší rozhodování, strategycká disharmonie, dysfunkční kontrola a otupující se stimuly.⁵⁶ Tyto hrozby vysvětlují, že diverzifikované firmy musí vymezit svou strukturu a systémy řízení způsobem, který

⁵⁴ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 136.

⁵⁵ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 137.

⁵⁶ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 140.

umožňuje podnikatelským jednotkám být reaktivní.

Jak má být vytyčeno korporátní uspořádání? Mají korporátní stratégové omezit sami sebe v dosahování finančních synergií a nechat manažery jednotlivých podnikatelských jednotek, „aby si hleděli svého“? Nebo se mají snažit budovat diverzifikované firmy na společném základě, složitě proplétat všechny podnikatelské jednotky do vysoce integrovaného celku? V literatuře zabývající se strategickým managementem nelze nalézt jednoznačnou odpověď. Záleží na názoru konkrétního stratéga, jak se s tímto problémem vypořádá.

2.7 Dichotomie soutěže a spolupráce

Firmy neustále zápolí s dichotomiemi vytvářenými potřebou spolupracovat s ostatními a současně nezbytností sledovat své vlastní zájmy. Nemohou se izolovat od svého okolí, ale musí se aktivně angažovat ve vztazích s dodavateli a zákazníky, zatímco selektivně spolupracují s ostatními firmami uvnitř i vně jejich odvětví, aby dosáhly oboustranných výhod. I když navzájem spolupracují, aby vytvořily spojenou hodnotu, a přesto že jim jejich spojení přináší výhody, jsou si firmy též samy sobě konkurenty. Tyto opačné požadavky na organizace jsou běžně označovány jako dichotomie soutěže a spolupráce.

Soutěž může být definována jako akt práce proti ostatním, kde cíle dvou nebo více organizací jsou navzájem výlučné. Jinými slovy je soutěž soupeřivé chování projevované organizacemi nebo jednotlivci, kde výhra jednoho znamená prohru ostatních.⁵⁷ Organizace potřebují být soutěživé ve vztazích s ostatními. Zájmy a cíle různých organizací jsou často vzájemně výlučné, každá organizace potřebuje být rozhodná a důrazná ve sledování svého vlastního programu. Každá organizace potřebuje být ochotna čelit ostatním, aby zabezpečila své vlastní zájmy. Organizace bez ochoty účastnit se v konkurenční interakci bude v milosti agresivnějších protějšků – dodavatelé si budou za produkty nadměrně účtovat, zákazníci budou vyjadřovat požadavek po nízkých cenách, vlády budou požadovat zvláštní práce bez kompenzací a konkurenční firmy budou pytláčit mezi současnými zákazníky. Aby organizace byla konkurenceschopná, musí mít sílu překonat své konkurenty a mít také schopnost a vůli

⁵⁷ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 164.

tuto sílu použít.

Spolupráce může být definována jako akt společné práce s ostatními, kde jsou si dva nebo více organizačních cílů vzájemně prospěšné. Jinými slovy je spolupráce kooperativní chování představované organizacemi nebo jednotlivci, kde obě strany se navzájem potřebují, aby uspěly.⁵⁸ Zájmy a cíle jednotlivých organizací se často doplňují a kooperují. Proto musí organizace být ochotny se chovat jako partneři a snažit se směřovat k jejich společnému prospěchu. Bez vůle se angažovat v interakci spolupráce bude organizace postrádat příležitosti k tomu aby sklízela výhody ze společného úsilí – např. rozvíjení nových produktů společně s dodavateli, vytváření lepšího poskytovaného servisu společně se zákazníky a nastavování nových technických standardů v odvětví společně s ostatními firmami.

Nabízí se zde otázka, zda mají společnosti vytvářet partnerství nebo se mají chovat co nejvíce nezávisle na ostatních? Firmy by měly být schopny se angažovat jak v soutěživosti tak i ve spolupráci současně. Záleží na manažerech jednotlivých společností, jak budou ochotni spolupracovat a na druhou stranu jednat jako individuální hráči.

2.8 Dichotomie shody a volby

Je otázka, zdali se firmy mají vůbec pokoušet přizpůsobovat si svá průmyslová odvětví, kde existuje nutný požadavek snahy a nebezpečí selhání. Pro firmu může být přitažlivou odměnou, pokud bude udávat směr vývoji svého odvětví, ale snaha o zlomení průmyslových pravidel, které se nakonec mohou ukázat nezměnitelné, může být rychlou cestou k dosažení bankrotu. Být leaderem průmyslového odvětví by mohlo znít velmi proaktivně a dokonce heroicky, ale je to potenciálně sebevražedné, jestliže se průmyslový kontext formování vzpírá. Tato dualita – chtít změnit pravidla průmyslového odvětví, která jsou tvárná, zatímco je potřeba se adaptovat na pravidla, která jsou pevně dána, je ústřední dichotomií, se kterou je třeba se vypořádat v rámci kontextu průmyslového odvětví. Na jedné straně musí být manažer schopen neuctivě překročit široce uznávaná pravidla průmyslového odvětví, vzpříčit se tomu, co spatřuje jako jakýsi předpis. Na druhou stranu musí manažer uctivě přijmout mnoho vlastností struktury odvětví a hrát podle existujících pravidel

⁵⁸ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 164.

konkurenční hry. Pro strategy je těžké se s těmito konfliktními požadavky (pohrdat ale zároveň ctít pravidla odvětví) vypořádat ve stejný čas. Kde firmy nemohou ovlivnit strukturu svého průmyslového odvětví, je pro ně shoda s pravidly hry strategickým vodítkem. Za těchto okolností je pro manažery strategickým požadavkem adaptovat firmu na souvislost průmyslového odvětví. Kde firmy mají schopnost manipulovat se strukturou odvětví, měly by používat svou svobodu výběru k prolomení odvětvových pravidel. V tomto případě je pro manažery strategickým požadavkem zkoušet změnit podmínky soutěže ve svůj vlastní prospěch. Tlak na shodu je obvykle prezentován jako forma environmentálního determinismu, protože vývojové trendy v průmyslovém odvětví nutí firmy se adaptovat.⁵⁹ Svoboda volby je často označována jako organizační voluntarismus, jenž zprostředkovává názor, že vývoj průmyslového odvětví může být výsledkem záměrných, svéhlavých činností jednotlivých organizací.⁶⁰

Není třeba zmiňovat, že organizace musí ve velkém rozsahu přizpůsobit sama sebe svému prostředí. Žádná organizace nemá schopnost přetvářet celý svět podle svých potřeb. Proto aby všechny organizace byly úspěšné, potřebují porozumět souvislostem, ve kterých fungují a hrát podle stanovených pravidel hry. Konec konců, alternativa ignorování pravidel s sebou přináší nebezpečí. Nevyrovnanost mezi organizací a jejím prostředím je pravděpodobně nejběžnější případ *korporátní smrti*. I když toto adaptování se na pravidla v odvětví může být velice užitečné, odporovat jim může být také strategicky hodnotné. Pokud firmy hrají pouze podle daných pravidel, je pro ně těžké získat proti konkurentům konkurenční výhodu, jelikož dělají obchody více nebo méně stejnou cestou jako konkurenti. Jinými slovy lze shodu charakterizovat jako strategii *já také*. Aby byla firma jedinečná a vytvářela konkurenční výhodu, potřebuje dělat něco odlišného, něco co nekoresponduje s běžnými pravidly daného odvětví. Čím inovativnější lamač pravidel, tím větší bude konkurenční výhoda nad rivaly, kteří se drží zastaralých obchodních modelů. Čím radikálnější odklon od starých postupů průmyslového odvětví, tím bude pro konkurenty obtížnější jej napodobit a držet s ním krok. Pokud jsou společnosti schopné stále vést vývoj průmyslového

⁵⁹ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 189.

⁶⁰ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 190.

odvětví, budou mít výhodu ze získání atraktivních pozic před méně proaktivními konkurenty, kteří je budou časem tak jako tak následovat. Aby firma dosáhla organizační volby, musí najít unikové cesty z organizační konformity – přísná věrnost stávajícím průmyslovým pravidlům. Manažeři si musí uvědomit, že dlouhodobá a snadná cesta následování pravidel průmyslového odvětví bude méně produktivní než skalnatá cesta inovace a změny.

Jak se s tím vším mají manažeři vypořádat? Mají se zaměřit na adaptování se na dynamiku v průmyslovém odvětví, zdokonalovat svou schopnost reagovat na měnící se požadavky a přizpůsobovat svůj obchodní model, aby vyhověl novým požadavkům? Nebo by měli zaujmout více proaktivní úlohu v utváření budoucnosti v odvětví, ve kterém podnikají, měnit pravidla konkurenční hry, aby vyhovovala jejich vlastním potřebám? Záleží na konkrétním manažerovi, jak se k tomuto problému postaví a vypořádá se s dichotomií shody a volby.

2.9 Dichotomie kontroly a chaosu (dezorganizace)

Manažeři obvykle rádi ovládají. Mají rádi, když jsou schopni vytvářet budoucnost své firmy. Manažeři se nesmí bát použít svou moc – vytvořili si ji, aby mohli ovlivňovat události a řídit rozvoj své organizace. Většina z nich zároveň chápe, že se jejich firmy nepodobají strojům, kde může sedět jedna osoba za ovládacím panelem a řídit celý systém. Organizace jsou ucelené sociální systémy obydlené četnými samostatně přemýšlejícími lidskými bytostmi, každá s vlastními pocity, myšlenkami a zájmy.⁶¹ Tito lidé potřebují o sobě rozhodovat a jednat za sebe bez přímých zásahů manažera. Musí být zplnomocněni k vážným situacím, převzít iniciativu, řešit problémy a chopit se příležitostí. Musí dostat určitou míru autonomie, aby experimentovali, dělali věci jinak a dokonce konstruktivně nesouhlasili s manažerem. Jinými slovy manažer musí být také schopen přepustit nějakou kontrolu, aby organizace lépe fungovala. Manažeři musí navíc akceptovat, že v komplexním systému, jakým organizace bezesporu je, zkoušet řídit všechno bývá zbytečné úsilí. Proto delegování kontroly je pro normální organizační fungování naprostá nezbytnost. Strategické dichotomie vyplývají ze skutečnosti, že potřeba *požadavku* shora dolů a *iniciativy* zdola nahoru jsou

⁶¹ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 207.

protichůdné předpoklady, se kterými se musí manažeři vypořádat zároveň. Na jedné straně této dichotomie je *kontrola*, která může být definována jako moc řídit a ukládat povinnosti. Na druhé straně je potřeba *dezorganizace*, jež může být definována jako zmatek nebo nedostatek pevného organizování.⁶²

Manažeři musí najít optimální způsob jak tyto dva protiklady sladit. Top management by se neměl zabývat rozhodnutími na tzv. operační úrovni, nezbýval by mu pak čas na strategické rozhodování.

2.10 Dichotomie globalizace a lokalizace

Není třeba zdůrazňovat, že mezinárodně operující společnosti jsou konfrontovány s tenzí mezi zacházením se světem jako s jedním trhem a uznáváním národních rozdílů. Během několika posledních dekád bylo převládajícím tématem literatury o mezinárodním managementu dosahování rovnováhy mezi mezinárodní uniformitou a seznamování se s lokálními požadavky.⁶³ Všichni vědci vidí napětí mezi mezinárodní standardizací a lokální adaptací. Klíčová otázka je, jestli mezinárodní firmy mají svobodu standardizovat nebo čelí tlaku se přizpůsobovat. Nicméně od poloviny 80. let tato diskuse významně postoupila, proto se strategičtí badatelé posunuli k otázce organizačního navrhování, které hledá zásadní strategické hnací síly ke standardizaci a adaptaci. Mezinárodní standardizace je prostředkem k dosahování nadnárodních synergií.

Usilování o nadnárodní synergie v co největším možném rozsahu může být příležitost pro mezinárodní firmu, aby zvětšila svou konkurenční výhodu. Existuje mnoho různých nadnárodních synergií. Lze je uspořádat do třech kategorií: srovnání sortimentní nabídky, integrování aktivit a vliv zdrojů.⁶⁴ Pro všechny tyto synergie platí, že čím širší geografický rozsah, tím větší potenciální výhoda. Příležitosti pro globální synergii představují silný požadavek na všechny společnosti, jak mezinárodní tak i domácí. Jestliže společnost může sklízet tyto synergie rychleji a úspěšněji než její konkurenti, mohla by z toho pro ni vyplývat

⁶² Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 208.

⁶³ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 231.

⁶⁴ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 234.

silná ofenzivní výhoda.

Tlak na sledování globálních synergií je pouze polovina rovnice. Souběžně musí společnosti zůstat orientované na specifické požadavky každého národního trhu a udržovat schopnost reagovat na tyto specifické charakteristiky včasným a adekvátní způsobem. Jinými slovy firmy musí být citlivé na lokální podmínky. Jestliže ztratí kontakt se zřetelnou konkurenční dynamikou na každém národním trhu, na kterém působí, mohla by sama sebe postavit do konkurenční nevýhody a dát tak příležitost vnímavějším rivalům. Podnikatelská schopnost reagovat na podněty je vždy důležitá, když jsou však rozdíly mezi jednotlivými národními trhy veliké, je tato schopnost daleko významnější. Čím více jsou národní trhy odlišné, tím je na mezinárodní firmu větší tlak, aby si na tyto rozdílné vlastnosti zvykla. Nejdůležitější rozdíly mezi jednotlivými zeměmi jsou odlišnosti v tržní struktuře, v potřebách zákazníků, ve spotřebním chování, substitutech, distribučních kanálech, ve struktuře médií, v infrastruktuře, v zásobovací struktuře a v zákonných regulacích.⁶⁵ Schopnost reagovat na tyto lokální odlišnosti není pouze záležitost adaptace. Být schopný reagovat na podněty znamená, že firma má schopnost být proaktivní a rychlá. Stejně tak se každý trh vyvíjí jiným směrem a jinou rychlostí a mezinárodní společnosti potřebují být schopny odpovídat rychle a adekvátně, aby zůstaly v souladu s vývojem. Je samozřejmé, že si manažeři nemohou dovolit zanedbávat podmínky lokálních trhů. A ve stejném okamžiku musejí vytvářet nadnárodní synergie. Jak se s touto dichotomií mají vyrovnat? Mají vytvářet nadnárodní synergie a nebrat v úvahu lokální rozdílnosti? Ale co dělat v případě, že na dvou různých trzích nebudou moci uplatnit stejnou strategii? Důležité je, aby byla udělána důkladná analýza vnějšího prostředí konkrétního trhu, na jejímž základě je možné se lépe rozhodovat.

2.11 Dichotomie ziskovosti a zodpovědnosti

Na poli strategického managementu nejsou diskuze o tom, čeho může firma dosáhnout, nikterak limitovány. Od dob průmyslové revoluce a růstu moderních organizací se role podnikatelských organizací v *politicko-ekonomickém řádu* stala jedním z hlavních témat v mnoha sociálních vědách. Enormní dopad podnikatelských organizací na fungování

⁶⁵ Meyer, R., de Wit, B. *Strategy Synthesis*, s. 235.

společnosti přitahuje do debaty také politické strany, odborové svazy, představitele různých společenství, ochránce životního prostředí, média a širokou veřejnost. V zemích s tržní ekonomikou je obecně uznáváno, že by se organizace měly zabývat strategiemi, které zajišťují nejen ekonomickou ziskovost, ale mají i určitou sociální odpovědnost.⁶⁶ Zde ale konsenzus končí. Někteří lidé zastávají pohled, že ziskovost je skutečný cíl ekonomické organizace a že sociální odpovědnost firmy pouze následuje ziskovost v rámci zákonných mezí. Nicméně jiní lidé argumentují, že podnikatelské subjekty nejsou pouze ekonomické entity, ale také sociální instituce začleněné do sociálního prostředí, což s sebou přináší velkou sociální zodpovědnost. V tomto pohledu jsou organizace morálně povinné se chovat zodpovědně ke všem stranám, které investovaly do aktivit organizace. Ziskovost je jen prostředkem, jak tuto povinnost naplnit. Mnoho manažerů akceptuje, že jak ekonomická výnosnost tak i sociální zodpovědnost jsou hodnotné cíle, kterými je nutné se zabývat.

Je jasné, že obchodní organizace musí profitovat, aby přežila. Přesto je jednoduchá ziskovost, kdy příjmy převažují nad výdaji, nedostatečná. Ziskovost není jen výsledkem, ale také zdrojem konkurenční moci. Výnosnost dává společnosti možnost upevnit konkurenční pozici a věnovat se svým ambicím.

Organizace jsou více než jen ekonomické stroje regulované zákonnými dohodami. Jsou to také sítě lidí pracujících pospolu na společném cíli. A jako členové sociální skupiny, potřebují lidé uvnitř společnosti rozvíjet smysl pro *společenství*, jestliže mají řádně pracovat. Jednou z nejzákladnějších potřeb je vybudovat určitou úroveň důvěry mezi lidmi – pocit bezpečí, že v úvahu bude brán každý individuální zájem. Pokud je této důvěry dostatek, lidé se mohou angažovat v produktivní kolektivní práci a investovat do vzájemného vztahu. Z tohoto důvodu je základem sociální odpovědnosti důvěra.⁶⁷ A kde je důvěra, tam jsou lidé obecně ochotnější se zavázat ve prospěch organizace, jak emocionálně (smysl pro loajalitu a hrdost) tak i prakticky (ochota investovat léta k získání firemního know-how a dovedností). Sociální zodpovědnost jde ruku v ruce s ekonomickou výnosností podniku. Pokud podnik prosperuje, může svým zaměstnancům nabídnout sociální benefity.

⁶⁶ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 256.

⁶⁷ Meyer, R., de Wit, B. Strategy Synthesis, s. 257.

Na tuto problematiku existují dva diametrálně odlišné pohledy. Na jedné straně jsou lidé, kteří tvrdí, že jsou společnosti zakládány, aby plnily cíle svých vlastníků, tj. že hodnota jejich akcií roste. Na straně druhé ti, kteří obhajují názor, že by společnosti měly být viděny jako společný podnik vlastníků, zaměstnanců, bank, zákazníků, dodavatelů, vlády a veřejnosti. Každá z těchto stran má hmotný zájem na organizaci a proto má právo očekávat, že společnost vezme tento fakt jako zodpovědnost a bude rozvíjet své podnikatelské strategie tak, aby byly v souladu se zájmy a hodnotami všech zúčastněných stran.

Jaký má být tedy účel firem? Mají se manažeři snažit maximalizovat shareholder value nebo stakeholder value? Má být účel podnikatelské organizace sledovat ziskovost pro jejich majitele nebo by měly firmy sloužit zájmům a zvýšit hodnotu všech svých *stakeholders*? Manažeři si musí uvědomit všechna pro a proti a rozhodnout se, zdali dají přednost některému z těchto přístupů, či se je budou snažit držet v rovnováze.

2.12 Shrnutí

Strategické dichotomie lze nalézt v každé části strategického managementu. Jsou to vlastně dva různé, protichůdné způsoby, jak se dívat na řešení téhož problému. Úkolem manažera je identifikovat oba protipóly problému a podrobně je analyzovat. Je na něm, zdali si k řešení problému vybere postup podle rébusu, kompromisu, dilematu, nebo jestli dá přednost paradoxu. Ten však nemá jedno vhodné řešení, ale je nutné neustále hledat možné sladění obou protipólů. Řešení dichotomií jako paradoxu se tak stává výzvou a nikdy nekončícím procesem. Manažer by měl z obou vybrat to nejlepší a vzájemně je sladit, aby vyhovovaly konkrétním okolnostem. Nesmí však zapomínat, že se silnými stránkami přejímá i slabé stránky, kterým je nutné předcházet.

V následující kapitole budou představené premisy jednotlivých strategických dichotomií de Wita a Meyera (2005) konfrontovány s podnikovou realitou společnosti ELK, a.s., na jejímž příkladě bude dokumentována možná aplikace teorie na konkrétní podnikovou realitu.

3 Strategie a strategické dichotomie ELK, a. s.

Nyní se zaměřím na popis jednotlivých strategických dichotomií ve vybraném podniku. Pro tento účel jsem si zvolila společnost ELK, a. s. Planá nad Lužnicí (dále jen ELK) a to z důvodu, že jsem u ní byla od července 2006 do konce roku 2007 zaměstnána jako stavební poradce ve vzorovém domě v Plané nad Lužnicí. Chtěla bych nejprve naznačit jeho strategii a následně se zaměřit na strategické dichotomie.

3.1 Představení společnosti ELK

Společnost ELK, a. s. Planá nad Lužnicí se zabývá výrobou dřevěných montovaných domů, výrobou dřevěných a plastových oken a vchodových dveří a lepených dřevěných lamel.

Společnost ELK, a. s. Planá nad Lužnicí byla založena v roce 1989 jako dceřiná společnost rakouského koncernu ELK-Fertighaus AG (dále jen koncern ELK). ELK-Fertighaus AG je rodinný podnik s mezinárodní působností. Centrála ELK se nachází ve Schremsu (Rakousko), kde se od roku 1979 vyrábí montované dřevěné domy a od roku 1989 srubové domy nejvyšší kvality. Zakladatelem podniku je rodina Weichselbaumova, která dbá na to, aby podnikatelská filosofie ELK, tzn. perfektní kvalita za přijatelnou cenu, zákaznický servis a stálý inovační proces, byla uskutečňována u stavby každého domu. Díky tomu je skupina ELK již více než 25 let velmi úspěšná a v současné době je největším výrobcem dřevěných montovaných domů v Evropě. Koncern ELK má čtyři závody na výrobu dřevěných montovaných domů v Rakousku, Německu a České republice, jeden závod na výrobu srubových domů v Rakousku a pilu v Německu. V Plané nad Lužnicí byly zřízeny tři závody – na výrobu montovaných domů, výrobu oken a vchodových dveří a výrobu lepených hranolů. ELK-Fertighaus AG je také 100% vlastníkem ELK, a. s. Planá nad Lužnicí. Společnost ELK se pravidelně umísťuje na prvních příčkách různých anket o stavbu roku. Odborná porota časopisu Můj dům vyhlásila rodinný dům Comfort 124 Classic Domem roku 2007 a pro rok 2008 získal stejnou cenu dům Country 151. V hlasování veřejnosti v anketě časopisu Dům a zahrada získal ocenění TOP DŮM 2008 srubový dům AK 111 (jednotlivá ocenění jsou uvedena jako přílohy této práce).

3.2 Strategie společnosti ELK

Společnost ELK, a. s. přišla v roce 2006 pro český trh s novou strategií prodeje montovaných rodinných domů a srubových domů. Přizpůsobila ceny domů českému trhu, tj. vzala v úvahu rozdílnou kupní sílu a cenu práce v České republice. Dalším krokem byla výstavba prvního vzorového domu v České republice. Jedná se o vzorový dům Comfort 124 Classic, který stojí v Plané nad Lužnicí. Následoval druhý vzorový dům, Country 151 v Národním stavebním centru EDEN 3000 v Brně a na stejném místě ještě jeden – elk.arte, což je dům z designérské dílny Pininfarina.

ELK má na českém trhu konkurenční výhodu v technologických standardech, které používá. Šířka dřevěné rámové konstrukce, síla izolace, koeficient tepelné prostupnosti a vlastní výroba oken a vchodových dveří staví ELK do pozice jedničky na českém trhu v oblasti montovaných dřevostaveb. A od počátku roku 2008 svou konkurenční výhodu ještě posílil tím, že zavedl nové standardy v konstrukčním systému a ještě tak snížil koeficient tepelné prostupnosti. Každý by předpokládal, že se ELK bude snažit svou existující konkurenční výhodu maximálně využít.

O změně standardů se měli zákazníci dozvědět i třeba s časovým předstihem prostřednictvím webových stránek a článků v odborných časopisech. Jediným upozorněním ale byla informační cedule vyvěšená v expozici během veletrhu Dřevostavby 2008, který se konal až na konci února. Ani teď, v dubnu, není na webových stránkách informace o této změně. Zákazníci, kteří jsou se společností v kontaktu, se o nových technologických standardech dozvídali prostřednictvím svých stavebních poradců. Jednalo se o jedinou informaci směrem k zákazníkům. S novým rokem přišlo i zvýšení DPH z 5 na 9 %. V cenách domů ELK se toto zvýšení projevilo jen částečně, protože byl vzat v úvahu posilující kurz koruny vůči Euru. Ostatní dřevostavební společnosti zdražily své domy o celé 4 % a ELK se tak pro ně stal ještě větším cenovým konkurentem. Před rokem 2007 platilo, že ELK je oproti ostatním o cca 10 % dražší. Ale jen v případě, když se vzala v úvahu pouze cena domu. Veškeré změny, které ELK dělá, se na první pohled zdají být velice nesystematické a neproplánované. Chybí jedna rámcová strategie, která by všechny strategické počiny zastřešila. Celková strategie by měla zahrnovat také PR plán, jak tyto změny *prodat* a

seznámit s nimi zákazníci. Občas se zaváděné změny jeví spíše jako výsledky přirozeného vývoje než promyšlené strategické změny. Z dotazníků, které jsem zaslala řediteli společnosti, vedoucím oddělení a obchodním zástupcům, vyplývá, že i oni toto vnímají jako problém – neshodli se, zdali vůbec nějaká strategie společnosti existuje. Někteří vnímají vzniklé změny spíše jako naprosto nesystematické činnosti. Jeden z obchodních zástupců si dokonce myslí, že existuje několik *osobních strategií*, které však s celkovou (pokud existuje) nemají nic společného. Je obrovská škoda, že tak silná a renomovaná společnost naplno nevyužívá svých předností k získání silnějšího postavení na trhu. Proto je také ELK vhodnou firmou pro aplikaci pohledu strategických dichotomií. Odhlédnutí od problematiky existence či neexistence firemní strategie dává možností zajímavým způsobem nahlédnout do řešení jednotlivých bipolárních dichotomických pozic.

3.3 Dichotomie logiky a kreativity

Tato dichotomie vzniká v rámci strategického myšlení, které je důležité pro strategické rozhodování. Ve společnosti ELK, a. s. je strategické rozhodování svěřeno do rukou managing directoru, Ing. Vratislava Blahy. Ten je pověřen vedením společnosti přímo z rakouské centrály a je přímo zodpovědný majitelům ELK Fertighaus AG. Avšak ELK, a. s. má ve strategickém rozhodování svázané ruce. Jakékoliv závažnější rozhodnutí, které je potřeba učinit, musí ředitel konzultovat s majiteli společnosti a vedením koncernu. V praxi se ukázalo, že nutnost těchto konzultací zpomaluje celý proces rozhodování. Pokud se například připravuje marketingový plán či různá strategická rozhodnutí, na české straně může být použito jakýchkoliv kreativních nápadů a postupů, ale ředitel ELK musí vše následně obhájit před rakouskou stranou. A jak je známo, v německy mluvících zemích jsou lidé relativně konzervativní a tak není jednoduché si svůj postoj obhájit. Na české straně by všichni jistě přivítali větší liberálnost majitelů, obzvláště co se týče rozhodování.

V současné době se v ELK, a. s. řeší nedostatek odborných pracovníků v projekci domů a administrativních sil v rámci prodeje domů. Úkolem ředitele je nejdříve přesvědčit majitele, že nadbytečnou práci nemohou zastat současní zaměstnanci a tím dokázat nezbytnost přijetí nových pracovníků. Pokud se mu toto povede, dalším jeho krokem je vyjednat počet nových lidí. Ještě se nestalo, aby při vyslovení požadavku na nové

zaměstnance, bylo rakouskou stranou vyhověno bez připomínek. Vždy chtějí předložit jasné argumenty, proč nejsou práci schopni zastat současní zaměstnanci, a jestli neexistují i jiné možnosti. Od identifikace problému (potřeby nových projektantů) ke konečnému schválení uplyne relativně dlouhá doba, během které by mohly být podány inzeráty a uskutečněna výběrová řízení. Stálí projektanti a kalkulanti nejsou schopni naplno odvádět svou práci. Obchodní zástupci tak nedostávají včas potřebné materiály a vše se odráží na spokojenosti zákazníků. Lze namítat, že by majitelé měli přehodnotit svůj postoj ke strategickému rozhodování a nechat Plané větší volnost. Pak by teprve mohla česká strana zapojit do rozhodovacích procesů více kreativity a nemusela přenechávat strategické rozhodování na základě logických soudů majitelům koncernu ELK.

Řešení dichotomie kreativity a logiky je tedy nerozřešeným úskalím v rámci strategického směřování ELK. Zatímco kreativita by znamenala větší pravomoc v rozhodování firmy, její příslušnost ke koncernu znamená nutnost podřídit se stanoveným pravidlům, a tedy jakési firemní logice.

3.4 Dichotomie záměrnosti a přirozeného vývoje

Společnost ELK má snahu, jako každá firma, svou budoucnost řídit. Je nutné svůj vývoj korigovat a nenechat se jen unášet proudem událostí. Po svých obchodních zástupcích, jak v oddělení prodeje domů, tak i v oddělení prodeje oken a dveří, chce ELK každoroční předpovědi objemu prodeje, aby si dokázala udělat předběžný plán výroby, montáží a celkových kapacit potřebných pro realizaci zakázek. Pokud po odhadu objemu prodeje domů, oken a dveří pro český trh není výrobní kapacita plně využita, doplňuje ji koncern ELK zakázkami pro mateřské závody v Rakousku a Německu. V praxi se však ukázalo, že průměrná délka rozhodovacího procesu českých zákazníků se pohybuje od šesti do dvanácti měsíců a tak je pro obchodní zástupce velice náročné objem zakázek předpovědět. Vedení společnosti ELK má v dlouhodobém plánu na českém trhu zvyšovat počet prodaných domů. S rostoucím prodejem se samozřejmě zvyšuje i objem práce potřebné pro realizaci všech zakázek a stávající kapacity lidské práce přestávají stačit nebo jsou zahlceny zakázkami z Rakouska nebo Německa.

Ač společnost plánovala zvýšení prodeje domů, na plánování kapacit lidské práce

pozapomněla. Stávalo se tak, že se v průběhu zakázky objevil problém, že nebyl nikdo, kdo by nakreslil plány pro stavební řízení. A navíc při výrobě pro mateřské závody je obtížné přijímat další zakázky pro český trh. Vzniká tak paradox, že se firma sice snaží zvyšovat počet zakázek, ale nemá na ně potřebnou kapacitu. Přirozeným vývojem by bylo, kdyby společnost ELK s plánovaným zvyšováním prodeje svých domů v předstihu zabezpečila větší počet zaměstnanců a měla tak dostatek času na jejich důkladné proškolení a zapojení do procesu realizace zakázek nebo nechávala volnou určitou část výrobní kapacity a hlavně kapacity na montáže a dokončování domů.

Dichotomie záměrnosti a přirozeného vývoje je řešena příkloněním se spíše na stranu k jednomu jejímu protipólu, než hledání vzájemného sladění. Společnosti ELK by velice pomohlo, kdyby v tomto úskalí udělala prostor pro přirozený vývoj situace na českém trhu a s ním související vyšší zájem o produkty ELK a neřídila se pouze kritériem zaplnění výrobní kapacity. ELK je v tomto relativně svázán potřebami koncernu. Nabízí se zde ale otázka, jestli je zmiňované omezení rakouskou stranou neřešitelné nebo je lze odstranit, a jestli je vůle toto omezení odstraňovat. Zakázky z Rakouska a Německa totiž přinášejí ELKu jistý příjem.

3.5 Dichotomie revoluce a evoluce

Každá z firem působící na trhu dřevostaveb prochází spíše evoluční změnou, nežli revoluční. Stejně tomu bylo až dokonce roku 2007 u společnosti ELK, a. s. Od roku 2006, od kdy mám možnost podrobněji společnost sledovat, procházela pozvolnými změnami hlavně v oblasti cenové politiky. Díky vysoké úrovni podnikových standardů a používání prvotřídních materiálů ELK vždy patřil k jedné z nejdražších firem na trhu. V červnu roku 2007 všechny své montované i srubové domy zlevnil. Stal se tak pro zákazníky vysoce lákavým, protože nabízel za cenu, která se přiblížila konkurenci, daleko vyšší standard – jak v konstrukční technologii, tak materiálově na vnitřním vybavení. A právě vysoká cena byla argumentem, se kterým za námi přicházeli potenciální zákazníci. Velice často pro ně byly domy ELK cenově nedosažitelné a zákazníci se obraceli na konkurenční firmy. Zlevnění bylo pro ELK přirozenou cestou, jak získat nové zákazníky. Revoluci však provedl v roce 2003, kdy přišel na trh s masivní stěnou dřevo-cihla, jenž zaplnila mezeru mezi klasickou technologií a dřevostavbami. Další revoluce proběhla s příchodem roku 2008, kdy ELK

zavedl pro své domy nový konstrukční standard – zvětšil tepelnou izolaci, zavedl okna s izolačním trojsklem jako standard pro každý dům a ještě snížil koeficient tepelné prostupnosti. Tímto počinem získal výraznější konkurenční výhodu, než měl do konce roku 2007. Tato změna nebyla revoluční pouze po technologické stránce. S příchodem roku 2008 se zvedla snížená sazba daně z přidané hodnoty, což mělo být zohledněno v cenách všech domů. ELK ale nezvedl cenu svých domů o celé 4 %, vzal v úvahu posilující kurz koruny a přecenil všechny domy. Zákazník ELK tak oproti konkurentům získá za vyšší cenu, způsobenou růstem DPH, také kvalitnější výrobek. Díky těmto revolučním změnám ELK posílil ještě více svou konkurenční pozici na trhu dřevostaveb.

V řešení dichotomie revoluce a evoluce společnost ELK inklinuje více k postupnému vývoji, ale nezapomíná ani na revoluční prvky. Zvolila si cestu kontinuity a staví na minulých zkušenostech celého koncernu. Jako startovací bod je brán systém, který funguje v Rakouské mateřské organizaci a je dále rozvíjen a adaptován na české prostředí. V některých oblastech, obzvláště ve strategickém rozhodování, by společnosti vůbec neškodilo odpoutat se od zažitých postupů, a překonat organizační ztuhlost německých byrokratických přístupů.

3.6 Dichotomie trhů a zdrojů

Jako silné stránky společnosti vnímají všichni dotázaní značku ELK, která je v Evropě zavedená, zázemí mateřské organizace a kvalitní produkt. Jako slabé stránky uvádějí nedostatečnou podporu prodeje a svázanost rakouskou stranou v oblasti rozhodovacích procesů. Mezi příležitosti řadí vzrůstající ceny energií, které nahrávají nízkoenergetickým stavbám, propagační kampaň pro dřevostavby následovanou kampaní pro ELK a vzorový dům v Praze. Jako případnou hrozbu vidí dotázaní hlavně konkurenci s levnějšími stavbami ale s horší kvalitou. Management ELK postavil svou strategii na silných stránkách, čemuž odpovídá pohled inside-out. Na základě tohoto předpokladu by měly být vytvořeny jedinečné zdroje nebo systém aktivit, kterými by se společnost odlišovala od ostatních. Jako jedinečné zdroje si společnost vybrala prvotřídní materiály používané na výrobu domů, oken i vchodových dveří, které konkurence nevyužívá už z důvodu jejich vyšší ceny. Jak již bylo zmiňováno, největší konkurenční výhoda proti ELK je nižší cena a v případě, že by ostatní společnosti začaly používat stejné materiály, které používá ELK, dostaly by se přinejmenším

na stejnou cenu a ztratily by svou konkurenční výhodu. ELK se ovšem nedrží pouze strategie inside-out, ale vhodně ji doplňuje jejím protipólem. Jako tržní příležitost viděl celý koncern ELK zaplnit mezeru mezi dřevostavbami a klasickými zděnými domy a v roce 2003 přišel s již zmiňovanou patentovanou technologií masivní stěny dřevo-cihla. Uzpůsobil si tak na trhu pozici, která mu zabezpečuje jedinečnost. Za celých pět let, co je tato stěna na trhu, nepřišla žádná jiná společnost s pokusem tuto technologii napodobit. S přizpůsobováním si trhu souvisí také potřebné zdroje. V případě ELK, a. s., který teď zvyšuje objem prodeje domů na českém trhu, se jedná o podcenění kapacit současných zdrojů – hlavně kapacity lidské práce. Jak bylo výše uvedeno, v současnosti je nedostatek kvalifikované pracovní síly na obchodně-technickém oddělení prodeje domů opravdovým problémem. Nedostatečná kapacita způsobuje prodlevy v uspokojování poptávek zákazníků a vše se odráží na jejich spokojenosti. A zvyšování podílu na trhu dřevostaveb není tak rychlé, jak by si rakouská strana představovala. Trvalo bohužel dlouho, než se tento problém začal řešit. Tato skutečnost je do jisté míry opět způsobena zdoluhavým rozhodovacím procesem a neochotou majitelů investovat do rozšíření pracovního týmu. Ačkoliv mají majitelé zájem na zvyšování podílu na trhu, čímž také podmiňují případné investice do systému prodeje domů v ČR, nedostatečnou kapacitou pracovníků se pozice ELK oslabuje. Česká strana tak nesplňuje požadavky koncernu a nemá tudíž „nárok“ na potřebné investice, bez kterých však nelze plně vyhovět požadavkům všech zákazníků a ELK nemůže svůj podíl na trhu zvyšovat v takovém rozsahu, v jakém je požadován.

V kontextu dichotomie trhů a zdrojů společnost ELK uplatňuje vzájemné sladění těchto dvou protikladů. Využívá pohled inside-out, aby si vytvořila základnu jedinečných zdrojů, kterými se odliší od konkurence, a strategii postavila na svých silných stránkách. Naopak z pohledu outside-in si pomalu uzpůsobuje pozici na trhu svým vlastním požadavkům. Další možnosti uzpůsobování si trhu budou uvedeny později.

3.7 Dichotomie schopnosti reagovat na podněty a synergie

ELK má v důsledku příslušnosti ke koncernu relativně vysoce omezenou schopnost reagovat na podněty svého podnikatelského prostředí. Jak již bylo zmíněno, veškerá schopnost reakce je omezena koncernovým vedením a zdlouhavým procesem rozhodování a schvalování strategických plánů ze strany majitelů.

Omezená schopnost reakce na podněty ze strany koncernu způsobuje pomalé přizpůsobování se vývoji na českém trhu. Tato skutečnost navíc přináší problémy s kapacitami v souvislosti se zvyšováním objemu prodeje domů. ELK tak není schopen efektivně reagovat na vzrůstající počet zakázek, jak v jejich přípravné fázi tak i ve fázi výroby a hlavně následné montáže domu. Ukázalo se, že se omezení koncernovými pravidly opakuje v řešení několika dichotomií a částečně brání v efektivním využívání některých potenciálních schopností ELK.

Dichotomie schopnosti reagovat na podněty a synergie se týká spíše diverzifikovaných společností, kterou není ani společnost ELK ani koncern ELK a tak tato dichotomie nemusí být v rámci ELK, a. s. řešena v takovém rozsahu.

3.8 Dichotomie soutěže a spolupráce

Společnost ELK je na českém trhu jeden z největších subjektů v oboru. V současné době, s příchodem nových technologických standardů, se ELK stal pro své konkurenty ještě více obávaným soupeřem, než tomu bylo doposud. Ale i přes to mají společnosti podnikající na českém trhu dřevostaveb jeden společný cíl, kterým je propagace dřevostaveb a nízkoenergetického bydlení. ELK se stal jedním ze zakládajících členů Asociace dodavatelů montovaných domů (ADMD). Základním úkolem ADMD je prosazování objektů na bázi dřeva a celková popularizace technologií konstrukcí z dřevní hmoty. Cílem této asociace je seznámit širokou veřejnost s výhodami dřevostaveb. Ať už se týkají obrovské úspory energií potřebných na vytápění domů nebo rychlosti výstavby a tak i úspory finančních prostředků. Asociace na českém trhu působí od roku 2000 a její činnost zdá se být úspěšná. Svědčí o tom

vzrůstající zájem o dřevostavby. V roce 2006, když byl otevřen vzorový dům Comfort 124 Classic v Plané nad Lužnicí, za námi přijížděli zákazníci, kteří o dřevostavbách mnoho nevěděli. Setkávali jsme se s názorem, že dřevostavba není adekvátní cihlovému domu. Dřevostavbu si lidé spojují s původními „okály“, do kterých dle slov našich zákazníků „táhne po dvaceti letech i zásuvkami“. Společným úkolem členů asociace je tento mýtus vyvrátit a získat tak nové zájemce o dřevostavby. Spolupráce s konkurenty tímto ale končí. S ostatními společnostmi, které se zabývají dřevostavbami, ELK jinak nespolupracuje. ELK jako přední výrobce dřevostaveb nemá potřebu se svými konkurenty spolupracovat.

V rámci spolupráce se svými dodavateli si s nimi vytvořil úzké vztahy. Většinu dodavatelských smluv na materiál pro výrobu domů, oken i vchodových dveří zajišťuje pro celý koncern mateřská společnost. Jedním z dodavatelských partnerů je společnost Knauf, která vyrábí sádrovláknité desky a sádrokartony. Tato společnost produkuje sádrovláknitou desku 18 mm pouze pro ELK a je smluvně zavázána k výhradním dodávkám.

Řešením dichotomie soutěže a spolupráce je vyvážený poměr mezi těmito dvěma protiklady. Se svými konkurenty ELK spolupracuje pouze v oblasti propagace dřevostaveb pod záštitou ADMD.

3.9 Dichotomie shody a volby

ELK by měl možnosti i prostředky měnit pravidla v odvětví, ale nečiní tak. Obzvláště v oblasti jakou jsou platby za zakázku ze strany zákazníka. Český stavební trh funguje na základě zálohového systému. Zákazník si tak nemůže ověřit, co bylo za jeho statisícovou zálohu prostavěno. Dochází tak k neprůhlednosti rozpočtu celé zakázky a zákazník pak bývá velice často ošizen. ELK přišel na český trh s platbou za celou zakázku až po předání domu. Je pravda, že ELK také požaduje zálohu, je však ve výši 60 000 Kč, splatná po podpisu smlouvy a slouží pro přípravu plánů pro stavební řízení a úhradu nákladů vzniklých ve fázi příprav před podpisem smlouvy o dílo. Systém financování zakázky je tak pro zákazníka naprosto průhledný a nakalkulovaná cena domu je v případě, že zákazník již dále nezasahuje do zakázky svými úpravami, také konečná. Tento systém platebních podmínek je na českém trhu zcela ojedinělý a bohužel ani banky na něj nejsou zvyklé a ve svých hypotečních úvěrech s ním neumějí zacházet. Možným řešením tohoto problému by byla dohoda s předními

českými bankami na podmínkách hypotečních úvěrů pro klienty ELK. ELK by tímto měl možnost změnit pravidla financování zakázek ve stavebnictví. Průhledný systém plateb, kterým systém ELK bezesporu je, by se mohl stát účinným nástrojem konkurenční výhody a ostatní firmy by se mu musely časem přizpůsobit. Dalšími body v rámci dichotomie shody a volby, kterými by ELK mohl určovat pravidla odvětví, jsou používané standardy a prvotřídní materiály, kvalita prací, poskytované záruky a mnoho dalších předností, které ELK odlišují od ostatních.

Dichotomii shody a volby ELK řeší přizpůsobením se pravidlům trhu. Ačkoliv má neuvěřitelné možnosti pravidla hry měnit, nečiní tak. Oproti ostatním subjektům má velkou konkurenční výhodu, nevyužívá ji, nejspíše z důvodu, že s ní neumí pracovat. V lepším případě je jednou z možností, proč tomu tak je, svázanost koncernovými pravidly, v horším, že si svou výhodu nedokáže uvědomit.

3.10 Dichotomie kontroly a chaosu

Ředitel společnosti ELK je do své pozice jmenován přímo majitelem koncernu ELK. A jak jsem již zmiňovala v části Dichotomie logiky a kreativity, je relativně omezen v procesu rozhodování a hlavně delegování pravomocí. Každý z úseků má svého vedoucího, který je za chod daného oddělení zodpovědný. Přenesení zodpovědnosti by mělo předcházet svěřením jistých pravomocí, které jsou potřebné pro zajištění správného chodu celého oddělení. A s pravomocemi přichází následně i zodpovědnost. Ve společnosti však nedošlo k přenesení povinností v takovém rozsahu, v jakém by bylo potřeba a relativně často se stává, že problémy, které by měl být schopen řešit vedoucí dotčeného úseku, musí řešit přímo ředitel společnosti.

Mohu zde uvést jeden příklad. Velice často se řeší problémy týkající se chodu vzorových domů v Národním stavebním centru EDEN 3000 v Brně. Ve vzorových domech se střídají čtyři obchodní zástupci. Obchodní zástupce pracuje pro společnost na živnostenský list na základě Smlouvy o obchodním zastoupení. Znamená to tedy, že jsou si obchodní zástupci v zásadě konkurenty, kteří jsou však nuceni v rámci svých služeb na vzorových domech náležitě spolupracovat. Čas od času mezi nimi dochází k různým neshodám a roztržkám, které se většinou týkají vzájemného přebírání si kontaktů na zákazníky a provozu

vzorových domů. Podle mého názoru by tyto rozpory měl řešit vedoucí prodeje domů, jenž má obchodní zástupce na starosti a měl by jim vytvářet zázemí potřebné pro dobře odváděnou práci. Bohužel, vedoucí prodeje domů nemá dostatečné pravomoci, aby mohl tyto spory účinně řešit a v případě potřeby i s některým z obchodních zástupců ukončit spolupráci či mu udělit jakousi podmínku. A tak je denní praxí, že tyto problémy řeší sám ředitel společnosti, jemuž by tento úkon neměl dle delegování pravomocí vůbec náležet. Zabývá se problémy, které jeho samotného odvádějí od skutečné práce. Obchodní zástupci si navíc zvykli, že se se svými problémy obracejí přímo na něj a ne na svého přímého nadřízeného.

Dichotomie kontroly a chaosu ze zdá být ve společnosti ELK ne zcela dořešena. K delegaci pravomocí a s nimi související odpovědnosti dochází, ale ne v takovém rozsahu, v jakém by bylo potřeba. Nedostatečné delegování pravomocí souvisí s omezením rakouskou stranou v rozhodovacích procesech a svázaností koncernovými pravidly.

3.11 Dichotomie globalizace a lokalizace

Dichotomie globalizace a lokalizace vzniká u nadnárodních firem. ELK, a. s. není mezinárodní firmou, a proto tuto dichotomii nemusí řešit. Tato dichotomie je řešena v rámci koncernu ELK, který působí v několika evropských zemích. Koncern si dostatečně neuvědomuje rozdíly v národních trzích, obzvláště rozdílnost českého a rakouského trhu. V případě prodejní strategie vychází z předpokladu její úspěšnosti na domácím trhu a snaží se ji aplikovat i na trh český. Ačkoliv je ELK v České republice již od roku 1989, mohla si rakouská strana udělat představu o zdejším vnímání značky ELK. Ani v době, kdy se koncern rozhodl rozšířit prodej domů i na český trh, nebyla vyhotovena žádná analýza českého trhu s montovanými domy a realitního trhu vůbec. Koncern se tak neseznámil s lokálními požadavky českého trhu a ani nemá v plánu se s nimi seznamovat, i přesto že jsou jim českou stranou předkládány. Občas tato skutečnost působí jako nezájem o prodej domů na našem trhu, jakoby to byla pouze doplňková záležitost.

Řešením této dichotomie v rámci celého koncernu ELK by bylo důkladné seznámení se s odlišnými požadavky českého trhu a vzít tyto rozdílnosti v úvahu při vytváření celé obchodní strategie pro český trh.

3.12 Dichotomie ziskovosti a zodpovědnosti

Společnost ELK i celý koncern ELK si uvědomuje svůj vliv na společnost. V Plané nad Lužnicí patří k předním zaměstnavatelům z hlediska péče o své zaměstnance. Ačkoliv je koncern ELK jeden z největších výrobců montovaných rodinných domů v Evropě, je v něm patrné zázemí rodinné firmy. Zaměstnanci pro majitele nepředstavují pouze pracovní kapitál. Od svého založení v České republice patřil ELK k nejlepším zaměstnavatelům z hlediska platového ohodnocení svých zaměstnanců. Na konci devadesátých let, kdy v České republice rostla průměrná mzda, se průměrný příjem v regionu přiblížil platovému ohodnocení zaměstnanců ELK, který ale stále zůstává nad regionálním průměrem. ELK se o své zaměstnance stará více, než mu zákon stanovuje. Jedná se například o zvláštní odměny za míru účasti na dosažených výsledcích a plnění výrobních plánů, penzijní připojištění, sociální fond nebo možnost dalšího vzdělávání, vše je zakotveno v kolektivní smlouvě.

V rámci dichotomie ziskovosti a zodpovědnosti si ELK uvědomuje svou sociální zodpovědnost vůči vlastním zaměstnancům. Věří, že dobré kolektivní vztahy jsou předpokladem k úspěchu celé firmy. A aby mohla společnost plnit svůj prvořadý cíl, kterým je její ziskovost, klade důraz na spokojenost svých zaměstnanců. Neupřednostňuje ziskovost před zodpovědností ani zodpovědnost před ziskovostí. Je si vědoma, že bez zodpovědnosti za vlastní zaměstnance nemůže očekávat ziskovost.

3.13 Další možné dichotomie

Společnost ELK se samozřejmě potýká i s jinými dichotomiemi, než které zmiňuje de Wit a Meyer. Další dichotomie bychom mohli rozdělit na ty, které vznikají z pohledu zákazníka a ty, které vznikají z pohledu firmy. První, o které je potřeba se zmínit a kterou dle zkušeností řeší více jak polovina zájemců o nové bydlení, je dichotomie tradice a inovace. Jak by měla firma přesvědčit zákazníka, že právě ona je pro něj ta pravá a že nebude výhodnější si nechat postavit dům z cihel?

3.13.1 Dichotomie tradice a inovace

V posledních několika letech stále přibývá lidí, kteří chtějí postavit svůj vlastní dům.

Tato skutečnost je způsobena několika faktory. Jedním z nich je vyšší dostupnost hypotečních úvěrů, dále pak situace na českém realitním trhu, kde dochází ke srovnání ceny rodinných domů a bytů. A také trend stěhovat se z velkých měst do menších.

V souvislosti s výběrem dodavatele stavby rodinného domu řeší zákazník dilema, zda zvolit klasickou technologii, tj. cihlový dům nebo novou technologii. Technologie dřevostaveb – montovaných dřevěných domů má v naší republice ještě stále ne zcela příznivé jméno a tradici. Za reálného socialismu bylo možné si takový dům také pořídit, ale ve zcela jiných kvalitativních parametrech. Některé používané materiály byly dokonce zdravotně závadné. A tak není divu, že mají dřevostavby a montované domy v České republice špatnou pověst. Jak se vypořádat s touto dichotomií a přesvědčit zákazníka, že dřevostavba je jako každá jiná stavba a svými tepelnými vlastnostmi mnohdy předčí stavbu zděnou? Kromě toho, že je ELK zakládajícím členem Asociace dodavatelů montovaných domů, jejichž společným úkolem je seznamovat veřejnost s touto technologií a jejími přednostmi, přišel v roce 2003 koncern ELK s patentovanou novinkou masivní stěna dřevo-cihla, která spojuje tepelné vlastnosti nízkoenergetické stěny s akumulací vlastnostmi cihlové stěny. Jedná se o ojedinělý produkt na trhu dřevostaveb a skvěle zaplňuje mezeru mezi *cihlou a dřevostavbou*. Ze zkušeností se ukázalo, že tato skutečnost velmi často přesvědčí zákazníky, kteří ještě váhají, zda zvolit klasiku nebo inovaci. Pro nízkoenergetické domy svědčí i fakt, že se za poslední dobu neustále zdražují ceny energií.

Jako řešení dichotomie tradice a inovace zvolila společnost ELK možnost poskytnout zákazníkovi alternativu, jak vyplnit prostor mezi technologií zděných staveb a dřevostaveb.

3.13.2 Dichotomie ceny a kvality

Další možnou dichotomií, kterou musí řešit se zákazníkovi převážně obchodní zástupci, je dichotomie ceny a kvality. Každý zákazník má samozřejmě touhu mít to nejlepší, nejkvalitnější bydlení za co nejméně peněz. Velice často jsme se setkávali se zákazníky, kteří ceně podřizovali vše. Na jednu stranu se není čemu divit při současných cenách nemovitostí, stavebních parcel a hlavně hypotečních úvěrů. Na druhé straně je třeba brát v úvahu kvalitu nového bydlení. Jak ELK tuto dichotomii řeší? V první řadě je potřeba, aby obchodní zástupce zákazníkovi vysvětlil, proč ELK patří na trhu dřevostaveb k těm dražším firmám,

v jakých podstatných znacích se odlišuje od konkurence a fakt, že je ELK oproti konkurenci dražší, protože používá prvotřídní a jedinečné materiály. Obchodní zástupci získávají školení, jak mají v tomto případě argumentovat a zákazníkovi vše objasnit. V praxi se ukázalo, že téměř každý zákazník po schůzce s obchodním zástupcem přehodnotil své postoje a zjistil, že to, co se mu zdálo na první pohled jako předražené, je adekvátní cena odpovídající použitým materiálům a vybavení domu. Jednání se školenými obchodními zástupci se tak stalo pro ELK velice účinnou zbraní.

3.13.3 Dichotomie konkurenčního srovnání a vlastní cesty

V souvislosti s cenou domů se nabízí otázka, jestli by přeci jen ELK neměl své ceny přizpůsobit konkurenci. Dichotomii konkurenčního srovnání a vlastní cesty řeší již od počátku roku 2006. Nejdříve majitelé koncernu ELK odmítli jakékoliv přizpůsobení se cenám konkurence na českém trhu, protože koncern patří na evropském trhu ke špičce a svou cenovou politikou si vymezuje své postavení na trhu. Zakladatel koncernu od počátku existence firmy prosazuje tezi, že produkt ELK je nejkvalitnější na trhu a tomuto postavení odpovídá jeho cena. Domy ELK nebudou nikdy levné. V době, kdy se v Čechách rozbíhal prodej domů ELK, se po prvních kontaktech obchodních zástupců se zákazníky ukázalo, že zákazník není ochoten akceptovat podnikatelskou strategii ELK. Management ELK, a. s. začal podnikatelskou strategii přehodnocovat a snažil se s majiteli koncernu ELK dohodnout na odlišné strategii pro český trh. Proces sice trval poměrně dlouhou dobu, ale jeho výsledkem byla nová cenová politika pro český trh. Ke skutečnému zlevnění montovaných a srubových domů došlo k 1. červnu 2007 a ELK se tak cenově přiblížil své konkurenci.

Dichotomii konkurenčního srovnání řeší ELK v závislosti na dané oblasti. Srovnání s konkurencí provedl pouze v oblasti cenové politiky. V technologických standardech a standardech vybavování domů jde stále svou vlastní cestou. V tomto ohledu se s ním snaží srovnat krok konkurence, která si však uvědomuje, že by v případném zvyšování vlastních standardů musela zvýšit i ceny. Přišla by tím o svou vlastní konkurenční výhodu v oblasti cenové politiky.

3.13.4 Dichotomie rozvoje značky (marketingový pohled) a účelně vynaložených peněz (technický pohled)

ELK chce kontinuálně zvyšovat objem prodeje domů. K tomu, aby mohl plnit svůj cíl, je nutná akvizice zákaznického portfolia. Jak bylo uvedeno, za silnou stránku společnosti je považována značka ELK jako taková. Jako silná značka je opravdu vnímána pouze v Rakousku a Německu. Na českém trhu není tato značka ještě zcela známá. A v rámci marketingové propagace by měl být kladen důraz na její propagaci. Myšlenkou rakouské strany je však prodej domů díky jejich kvalitě a technickým parametrům, domy se prodávají téměř samy a obchodní zástupci nemusí, jako v České republice, dlouze vysvětlovat kvality a přednosti ELK. V Rakousku a Německu tento způsob prodeje opravdu funguje, protože je značka ELK na trhu zaběhnutá a každý potenciální zákazník je o kvalitě domu přesvědčen. Je to dáno dlouholetým působením koncernu ELK. Rakouská strana si ale neuvědomuje rozdíly českého a vlastního trhu. Na českém trhu uplatňuje stejnou prodejní strategii jako na svém, zde je ale z důvodu neznalosti značky neaplikovatelná. Řešením by byla souvislá propagace a dlouhodobá marketingová kampaň, která seznámí potenciální zákazníky s produkcí společnosti ELK a jejími kvalitami. Cílem této kampaně by mělo být, aby zákazník dokázal identifikovat logo společnosti a spojit si jej s kvalitou. Dlouhodobá propagace je nákladná a majitelé koncernu nepovažují takto vydané peníze za účelně vynaložené. Nevidí potřebu vydávat zvýšené finanční prostředky na propagaci na rakouském a německém trhu, proto nejsou ochotni takto podpořit prodej domů na českém trhu. Česká strana však k akvizici nových zákazníků propagaci značky potřebuje. Teprve až budou zákazníci schopni zřetelně odlišit ELK od ostatních subjektů působících na trhu dřevostavěb a montovaných domů na základě jeho kvalit a předností, bude možné v propagaci značky polevit.

Dichotomie rozvoje značky a účelně vynaložených peněz tak vyústila ve spor mezi českou a rakouskou stranou. Rakouská strana tvrdí, že ELK prodává své domy skrz jejich kvalitu a výhody, skrz značku. Na tomto faktu není nic nepravdivého, ale majitelé si neuvědomují rozdílnost národních trhů a s tím související nepřenositelnost strategie prodeje domů. Pro zvyšování objemu prodeje domů na českém trhu je zapotřebí v první řadě zvýšit propagaci značky a vejít do povědomí zákazníků. Tato dichotomie zůstává tudíž nerozřešená.

Závěr

Primárním cílem každé organizace je úspěch v konkurenčním prostředí. A pokud chce společnost uspět, nutnou podmínkou je strategické řízení všech aktivit podniku, které se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Důležitou složkou strategického řízení je strategické myšlení, které spojuje systémový pohled na skutečnost, zaměření se na cíle, myšlení v časovém horizontu (krátkodobém i dlouhodobém), hypoteticky založené myšlení a inteligentní oportunismus. Vytvoření strategie společnosti předchází definování mise, vize a cílů organizace, ze kterých musí strategie vycházet. Při formování strategie je také nutné vzít v úvahu hierarchii podnikových strategií, které dělí strategie na podnikatelskou, podnikovou, obchodní a operativní. Dalším krokem tvorby strategie je externí a interní analýza okolí společnosti a po jejich zhodnocení je možné přistoupit ke konečné formulaci strategie. Významnou složkou je komunikační strategie, která objasňuje, kdo je za co zodpovědný, kdo bude nositelem strategie, definování potřebných zdrojů a postup kontroly. Splnění všech předchozích bodů ještě nezaručuje skutečnost, že bude strategie úspěšná. Nejdůležitější částí je totiž spolehlivá implementace vytvořené strategie. Výsledkem tvorby strategie je proto strategický plán, který je nutné sladit jak vertikálně, tak horizontálně, zahrnout do něj plány pro každý obor obchodní politiky a hlavně osoby, jenž jsou zodpovědné za vedení tohoto plánu (ujasnění rolí, pravomocí a zodpovědností). Strategie však musí zůstat pružná a schopná reagovat na změny okolí. Se zaváděním strategie souvisí podrobný monitoring a hodnocení případných odchylek od stanoveného plánu. Ovšem vzniklé odchylky od původního plánu ještě nemusejí znamenat, že se něco děje špatně. Strategie se může v čase přizpůsobovat změnám, které nastanou, a tak se drobně odklonit od daného plánu. Bez strategického řízení postupuje podnik chaoticky a jeho rozhodnutí jsou nekonceptní, často i protichůdná.

V souvislosti se strategickým řízením se vytvářejí strategické dichotomie. Lze je charakterizovat jako mnoho pohledů na jeden problém. Každý strategický problém má nespočet možných způsobů řešení. Jak tedy k jednotlivým řešením přistupovat? Prvním z nich je možnost najít to nejlepší. Dle de Wita a Meyera je tento pohled označován jako rébus, který má několik možných řešení, ale vždy jen jedno jediné je to optimální. Dalším možným

vnímáním způsobu, jak řešit vznikající dichotomie, je tzv. dilema. V tomto pojetí existují dvě možná řešení, ale ani jedno z nich není logicky to nejlepší. Manažer se musí rozhodnout, kterému z nich dá přednost. Třetím pojetím je kompromis, ten je nejčastěji vyžíván tam, kde existuje několik možných řešení, které leží na tzv. přímce optimálních řešení. Je opět na manažerovi, který způsob zvolí. A posledním přístupem je paradox, dle de Wita a Meyera je tento způsob řešení výzvou pro všechny manažery, protože v něm neexistuje žádné skutečné řešení a úkolem manažera je sladit dva protiklady tak, jak je to nejlépe možné. Vybírá si z obou jejich silné stránky a vhodně je kombinuje. V této práci jsem se zaměřila na řešení dichotomií jako paradoxu. Popsala jsem jednotlivé dichotomie vznikající v deseti dimenzích, které identifikovali de Wit a Meyer. Ve aplikační části práce jsou popsány způsoby, jak jsou tyto dichotomie řešeny ve společnosti ELK, a. s.

Dichotomie logiky a kreativity, kterou de Wit a Meyer uvádějí v souvislosti se strategickým myšlením, je v rámci strategického směřování ELK zatím nerozřešeným úskalím. Díky příslušnosti společnosti ke koncernu je ELK nucen podřizovat se stanoveným pravidlům. Větší pravomoci v rozhodování by vnesly do rozhodování ELK kreativitu, která mu v současné době velice chybí. Další dichotomií vznikající během strategického formování je dichotomie záměrnosti a přirozeného vývoje. V ní se ELK přiklání spíše na stranu jednoho protipólu – není řešena jako paradox, ale jako dilema. Společnosti ELK chybí prostor pro adaptování se na přirozený vývoj českého trhu. Snahou zaplnit svou výrobní kapacitu zakázkami mateřské společnosti si ubírá prostor pro uspokojování zvyšující se poptávky ze strany českých zákazníků. Je zde ale otázka, zda má zájem tuto skutečnost řešit. Zakázky mateřské společnosti zajišťují ELK jistý příjem. Pokud by musel uvolnit část své kapacity pouze pro český trh, o tento jistý příjem by přišel a není jisté, jestli by se uvolněná kapacita naplnila. Řešením by v tomto případě bylo uvolňování kapacity pro český trh postupně.

Strategická změna přináší otázku, zda-li jít cestou revoluce nebo evoluce. V řešení dichotomie revoluce a evoluce se ELK přiklání náhledu na problém jako paradox. Vhodně kombinuje evoluční změnu s revoluční. Zvolil si cestu evoluční změny, kterou doplňuje revolučními změnami k získání větší konkurenční výhody. Koncern ELK za dobu svého působení na evropském trhu nasbíral obrovské množství zkušeností, na kterých staví i jejich dceřiná společnost ELK. Revoluční změny vycházejí také z koncernového konceptu.

Několika revolučními změnami si ELK zajistil místo jedničky na českém i evropském trhu. Tyto změny byly dosti zásadní a konkurence se k nim nebyla schopna doposud přiblížit (masivní stěna dřevo-cihla, změna technologických standardů od roku 2008).

Dichotomie trhů a zdrojů je opět řešena vhodnou kombinací obou protipólů. ELK si vytváří základnu jedinečných zdrojů a zároveň si uzpůsobuje pozici na trhu revolučními změnami, o kterých bylo již řečeno. Má však daleko větší potenciál v přetváření si trhu svým vlastním požadavkům, ale nevyužívá ho. Naopak dichotomie schopnosti reagovat na podněty je v rámci ELK řešena jen okrajově, protože se týká spíše diverzifikovaných společností. Příklání se pouze na stranu jednoho řešení (schopnosti reagovat na podněty) v rámci přístupu k problému jako k dilematu. Díky své příslušnosti ke koncernu má ELK vysoce omezenou schopnost reakce na vznikající podněty. Vše souvisí se zdlouhavým procesem rozhodování.

Řešením dichotomie soutěže a spolupráce je vzájemné sladění těchto protikladů podle potřeb společnosti ELK. Vytváří si výhradní dodavatele materiálů pro své stavby a jim naopak zaručuje stálý odbyt. Dodavatelé jsou smluvně zavázáni k dodávkám pouze pro ELK. Se svými konkurenty spolupracuje pouze v oblasti propagace dřevostaveb pod záštitou ADMD.

Dichotomii shody a volby týkající se odvětvových pravidel řeší ELK přizpůsobením se jim. Jeho konkurenční výhoda mu dává velké možnosti, jak tyto pravidla měnit ve svůj prospěch, ale neděje se tak. Možná je to způsobeno nedostatkem schopností, jak s touto konkurenční výhodou nakládat. Jedním z důvodů je pravděpodobně svázanost koncernovými pravidly, o které zde byla již řeč. V horším případě si svou výhodu ani neuvědomuje. V organizační souvislosti vzniká dichotomie kontroly a chaosu, která ve společnosti ELK není zcela dořešena. K delegování pravomocí nedochází v potřebném rozsahu, aby byl zajištěn bezproblémový chod celé organizace. Tento problém opět souvisí s omezením rakouskou stranou v rozhodovacích procesech a svázaností koncernovými pravidly.

Dichotomie globalizace a lokalizace se týká nadnárodních firem a ELK a. s. ji neřeší. Avšak v rámci celého koncernu by řešení této dichotomie bylo, vzít v úvahu při vytváření koncernové strategie a strategie pro prodej domů v České republice rozdílnosti národních trhů. Koncern se při vstupu s prodejem domů na český trh důkladně neseznámil s tržními rozdíly. A poslední dichotomií, kterou uvádějí de Wit a Meyer, je dichotomie ziskovosti a

zodpovědnosti, jenž ELK řeší vzájemným sladěním obou protikladů. ELK si uvědomuje svou sociální zodpovědnost a klade velký důraz na spokojenost svých zaměstnanců. Neupřednostňuje ziskovost před zodpovědností ani zodpovědnost před ziskovostí. Je si vědom, že bez zodpovědnosti za vlastní zaměstnance nemůže očekávat ziskovost.

V každé společnosti existuje samozřejmě celá řada dalších dichotomií. Vybrala jsem si čtyři, které jsou dosti aktuální. První z nich je dichotomie tradice a inovace, kterou řeší téměř každý nový zákazník společnosti ELK. Jako vyústění této dichotomie zvolila firma způsob, jak poskytnout zákazníkovi alternativu, masivní stěnu dřevo-cihla – vyplnila prostor mezi technologií dřevostaveb a zděných domů. Další aktuální dichotomií je rozpor mezi kvalitou a cenou staveb. Je nutné zákazníkovi vysvětlit, že hlavním kritériem výběru domu by v žádném případě neměla být jeho cena, ale kvalita. Účinnou zbraní je pro ELK osobní kontakt zákazníka s jeho vlastním stavebním poradcem (obchodním zástupcem), jenž se mu věnuje po celou dobu přípravy zakázky. Obchodní zástupci jsou vyškoleni, aby byly schopni poskytnout zákazníkovi argumenty, proč je hlavním kritériem kvalita. Aktuálně je řešena také dichotomie konkurenčního srovnání a vlastní cesty společnosti. Srovnání s konkurencí provedl ELK pouze v cenové oblasti. V technologických standardech jde naopak pouze svou cestou a prostřednictvím jejich zlepšování získává větší konkurenční výhodu. Poslední dichotomií, kterou jsem popisovala, je protiklad rozvoje značky a účelně vynaložených peněz. Tato dichotomie zůstává stále nerozřešená. Vyústila ve spor české a rakouské strany o potřebu propagace značky. Majitelé koncernu si neuvědomují nepřenositelnost strategie prodeje domů skrz jejich technické parametry. Strategie tohoto typu může na českém trhu začít fungovat za podmínky, že bude značka ELK známá po celé republice tak, aby si ji lidé dokázali spojit s prvotřídní kvalitou.

Zdá se, že v téměř každém řešení dichotomie figuruje značné omezení ELK ze strany majitelů. Ukazuje se, že kdyby ELK dostal daleko větší volnost v rozhodování o svém vlastním vývoji a nebyl svázán koncernovými pravidly, bude schopen daleko efektivněji reagovat na podněty svého prostředí, na vzrůstající objem prodeje a bude si moci přizpůsobit vlastní strategii svým podmínkám. Další možností je, aby se rakouská strana podrobně seznámila se stávající situací na českém trhu a veškeré poznatky následně začlenila do strategie prodeje domů pro Českou republiku. Koncern ELK je řízen podle byrokratického

typu vedení, který ale není plně aplikovatelný na české prostředí. Majitelé mají logicky snahu mít dceřinou společnost ELK, a. s. co nejvíce pod kontrolou. Jak se ukázalo, přílišná kontrola je pro českou stranu neuvěřitelně svazující. Nemá volné ruce, aby byla schopna řídit své vlastní strategické směřování.

Literatura

- [1] Andrlé, J., Bartoš, J., Kandilaki, D., Novák, M., Pelouchová, K. (2007). *Řízení lidských zdrojů – ELK, a. s. Planá nad Lužnicí*. Semestrální práce k předmětu 6MP306 Řízení lidských zdrojů. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu.
- [2] Dedouchová, M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. Praha: Profess, 1996. 108 s. ISBN 80-85253-25-0.
- [3] Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-769-422-3.
- [4] ELK, a. s. (2007). *Kolektivní smlouva*. Planá nad Lužnicí, 2007.
- [5] ELK, a. s. (2008). *Všechny domy světa*. Planá nad Lužnicí, 2008.
- [6] ELK, a. s. (2006). *Výroční zpráva 2006*. Planá nad Lužnicí, 2007.
- [7] ELK Online. *Výhody ELK* [online]. [cit. 2008-4-18]. <www.elk.cz>.
- [8] Hindls, R., Holman, R., Hronová, S. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 519 s. ISBN 80-7179-819-3.
- [9] Charvát, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [10] Kovář, F., Krchová, H. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 178 s. ISBN 978-80-86730-29-5.
- [11] Mallya, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] Meyer, R., de Wit, B. *Strategy Synthesis*. 1. vyd. Londýn: Thomson Learning, 2005. 469 s. ISBN 1-86152-965-1.
- [13] Štrach, P. *Principy managementu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 153 s. ISBN 978-80-86730-23-3.
- [14] Veber, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 702 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [15] Žák, M. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 1999. 806 s. ISBN 80-7201-172-3.

Přílohy

- [1] Logo společnosti ELK, a. s.
- [2] Základní údaje o společnosti ELK, a. s.
- [3] Dotazník k bakalářské práci Strategické dichotomie ve vybraném podniku
- [4] Ocenění časopisu Dům a zahrada
- [5] Ocenění časopisu Můj Dům
- [6] Ocenění časopisu Můj Dům

Příloha č. 1: *Logo společnosti ELK, a. s.*



Příloha č. 2: Základní údaje o společnosti ELK, a. s.

Základní údaje o společnosti ELK, a. s. Planá nad Lužnicí:

Sídlo: Strkovská 297, 391 11 Planá nad Lužnicí

Právní forma: akciová společnost

Rozhodující předmět činnosti:

- Tesařství
- Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- Montáž, oprava, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí
- Truhlářství
- Zámečnictví
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Statutární orgán: představenstvo

předseda: Erich Weichselbaum

místopředseda: Ing. Vratislav Blaha

členové: Ing. Valter Fischl

Josef Weinstabl

Johann Weichselbaum

Kontrolní orgán: dozorčí rada

předseda: Bernard Schuller

členové: Karl Schindl

Radek Kotápiš

Počet zaměstnanců: 260

Základní kapitál společnosti ELK, a. s. je k 31. 12. 2007 52 600 000 Kč a je rozdělen na 1 052 ks akcií na majitele ELK-Fertighaus AG Schrems v listinné podobě. Nominální hodnota akcie činí 50 000 Kč na jednu akcii. Akcie nejsou veřejně obchodovatelné.

Příloha č. 3: *Dotazník k bakalářské práci Strategické dichotomie ve vybraném podniku*

Dotazník k bakalářské práci

SWOT analýza

Silné stránky

-
-

Slabé stránky

-
-

Příležitosti

-
-

Hrozby

-
-

Jaká je podle Vás vize společnosti ELK a. s.?

Jaké jsou cíle?

Jakou používá ELK strategii k dosažení těchto cílů?

DŮM
a zahrada

Vydavatelství PINELAND a.s. a redakce časopisu Dům a zahrada
uděluje titul

TOP
2008
DŮM a zahrada

TOP DŮM 2008

*společnosti ELK za projekt a realizaci
domu AK 111*

V hlasování veřejnosti získal tento dům největší počet hlasů a výše uvedený titul mu náleží po celý rok.

V Praze dne 18. března 2008



Jozsef Steff

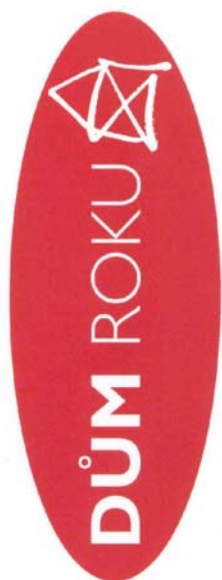
generální ředitel Sanoma Magazines Praha, s.r.o.



Mgr. Michal Baboř

šéfredaktor časopisu Dům a zahrada

Vydavatelství Springer Media CZ, s. r. o.,
a časopis **můj dům** udělují v rámci ankety



hlavní cenu odborné poroty


v kategorii stavby podle typového projektu

společnosti ELK, a. s., za dům Comfort 124

Nominovaný dům obdržel nejvyšší počet hlasů v kategorii typových staveb.

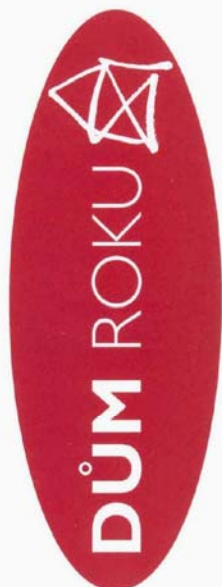
V Praze dne 22. 2. 2007


Tomáš Tkačík
generální ředitel vydavatelství
Springer Media CZ, s. r. o.


Michal Wernisch
šéfredaktor časopisu
Můj dům


Hynek Paťorek
ředitel redakci
Springer Media CZ, s. r. o.

Vydavatelství Business Media CZ, s. r. o.,
a časopis **můj dům** udělují v rámci ankety




hlavní cenu odborné poroty

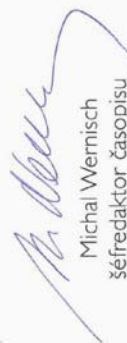
v kategorii stavby podle typového projektu

společnosti ELK, a. s., za dům Country 151

Nominovaný dům obdržel nejvyšší počet hlasů v kategorii typových staveb.

V Praze dne 14. 2. 2008


Tomáš Tkačík
generální ředitel-vydavatelství
Business Media CZ, s. r. o.


Michal Wernisch
šéfredaktor časopisu
Můj dům


Hynek Patorek
ředitel redakcí
Business Media CZ, s. r. o.