

Strategický marketing

Strategie a trendy – 3. přepracované a rozšířené vydání



- Strategické řízení a marketing firem a organizací
- Situační analýza a predikce vývoje prostředí
- Marketingová koncepce, cíle a strategie
- Produktové, distribuční, cenové a komunikační strategie
- Udržitelný rozvoj a marketing
- Implementace a kontrola marketingových strategií



Strategický marketing

Strategie a trendy – 3. přepracované a rozšířené vydání



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Doc. Ing. Petr Janeček, Ph.D.

Strategický marketing

Strategie a trendy

3., přepracované a rozšířené vydání

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8555. publikaci

Autorský kolektiv:

Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Doc. Ing. Petr Janeček, Ph.D.

Doc. Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA

Odborný recenzenti:

Doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D., Ekonomická fakulta TU v Liberci

Doc. Ing. Jan Koudelka, CSc., Podnikohospodářská fakulta, VŠE v Praze

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

Odpovědný redaktor PhDr. Dana Janišová

Grafická úprava a sazba Daniel Boček

Počet stran 432

Třetí vydání, Praha 2023

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2023

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4898-6 (pdf)

ISBN 978-80-271-3722-0 (print)

Obsah

O autorech	10
Předmluva	12
1. Strategické řízení firem a organizací – limitující faktor marketingového procesu	15
1.1 Podstata podnikání	16
1.2 Podstata a důležitost strategického řízení firem a organizací	18
1.2.1 Vize	20
1.2.2 Poslání – mise	22
1.2.3 Globální firemní cíle	26
1.2.4 Analýza prostředí, podnikatelského portfolia a scénáře vývoje prostředí	29
1.2.5 Typologie firemních strategií	30
1.3 Proces strategického řízení v kostce	40
1.3.1 Strategické plánování	42
1.3.2 Realizace	43
1.3.3 Kontrola	43
1.4 Vzájemné vazby mezi strategickým řízením a strategickým marketingem	44
Shrnutí	45
2. Marketingová koncepce	47
2.1 Vývoj podnikatelských koncepcí	48
2.2 Marketing	53
2.2.1 Marketingový směnný proces – marketingová koncepce	59
2.3 Trhy a konkurenční prostor	65
2.3.1 Analýza poptávky a nabídky	66
2.3.2 Typy trhů	71
2.3.3 Velikost, analýza a struktura trhů – kvantifikace poptávky	74
2.3.4 Změny podoby trhů a tendence v jejich vývoji	76
2.3.5 Tržně orientované strategie	77
Shrnutí	78
3. Rozvoj a plánování strategického marketingu.	81
3.1 Strategický marketing	82
3.1.1 Strategický marketing jako součást marketingového procesu tvorby a předávání hodnot	85
3.2 Strategické marketingové řízení	86
3.3 Marketingové strategické plánování	87
3.3.1 Stručný přehled typů a stylů plánování	90
3.4 Jednotlivé fáze marketingového strategického plánování	91

3.4.1	Fáze analýzy a prognózy	91
3.4.2	Cíle a strategie podnikatelských oborů / strategických podnikatelských jednotek	91
3.4.3	Určení strategie subjektů trhu	92
3.4.4	Hodnocení a volba strategií	92
3.4.5	Strategické rozpočtování	92
3.4.6	Implementace marketingových strategií	92
3.4.7	Kontrola marketingové strategie	93
3.5	Marketingový plán	94
3.6	Přístupy, metody a operace v marketingovém strategickém projektování	97
	Shrnutí	99
4.	Marketingová situační analýza a predikce vývoje	101
4.1	Situační analýza	102
4.2	Analýza prostředí firmy	104
4.2.1	Vnější prostředí	106
4.2.2	Vnitřní prostředí	119
4.3	Predikce vývoje prostředí	122
4.4	Proces strategické analýzy a predikce vývoje	124
4.5	Marketingový informační systém a <i>social business</i>	128
	Shrnutí	132
5.	Specifické metody marketingové situační analýzy	135
5.1	Marketingová situační analýza a metody interpretace dat	136
5.2	SWOT analýza, matice TOWS a matice SPACE	137
5.3	Metody portfolio analýzy a jejich modifikace	141
5.3.1	Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group) – The Growth Share Matrix	142
5.3.2	Portfolio matice GE (General Electric Business Screen) firmy McKinsey	147
5.3.3	Portfoliové matice životního cyklu odvětví (prostředí)	150
5.3.4	Ohmaeho strategická matice	152
5.4	Analýza zákaznického portfolia	152
5.5	Analýza zkušenostního efektu, tzv. zkušenostní křivky	153
5.6	Analýza strategických skupin	155
5.7	Analýza konkurenční výhody	156
5.8	Analýza struktury sortimentu nabídky – model Petra Druckera	157
5.9	Analýza tržních mezer – GAP analýza	158
5.10	Souřadnicové sítě	160
5.11	Metoda ABC (P-Q analýza či Pareto analýza)	161
5.12	Benchmarking	162
	Shrnutí	164
6.	Strategické marketingové cíle a marketingové strategie	165
6.1	Stanovení marketingových cílů	166
6.2	Příprava marketingové strategie	170
6.2.1	Cílové trhy a cílový marketing	170

6.3	Formulování marketingových strategií	181
6.3.1	Parciální strategie	183
6.3.2	Integrované strategie	188
6.4	Vyhodnocování strategií	198
6.5	Formulování programu	199
	Shrnutí	199
7.	Udržitelný rozvoj a marketing	201
7.1	Udržitelný rozvoj – pilíře a cíle	202
7.1.1	Udržitelný rozvoj – naplňování a měření	204
7.1.2	UN Global Compact	206
7.1.3	SDG Compass	206
7.2	Společenská odpovědnost firem	207
7.3	Sociální marketing	210
7.3.1	Sociální reklama a její témata	211
7.3.2	Dilemata sociálního marketingu	212
7.4	Zelený marketing	212
7.4.1	Greenwashing	214
7.4.2	Zelená image – udržitelné reklamní materiály	214
7.4.3	Zelená firemní kultura	215
7.4.4	Caused-related marketing	215
7.4.5	Problémy zeleného marketingu	215
7.5	Cirkulární ekonomie	216
	Shrnutí	219
8.	Marketingový mix	221
8.1	Volba strategie marketingového mixu	227
8.2	Audit marketingového mixu	228
	Shrnutí	229
9.	Produktová politika a strategie	231
9.1	Produkt – různá vnímání produktu	232
9.1.1	Klasifikace produktů	234
9.2	Marketingová struktura produktu	236
9.2.1	Technická a marketingová způsobilost produktů	238
9.3	Produktové strategie	238
9.3.1	Strategie atributů/znaků produktu	240
9.3.2	Životní cyklus produktu a strategie s ním související	259
9.4	Produktová politika	262
9.5	Produktová inovace	263
9.5.1	Inovace podle životního cyklu produktu/výrobku	265
9.6	Proces tvorby nového produktu	266
9.6.1	Strategický plán nového produktu	270
9.7	Produktový audit – formou odpovědí na otázky	271
	Shrnutí	271
10.	Distribuční politika a strategie	273
10.1	Distribuce a distribuční politika	274

10.1.1	Tvorba a doručení hodnoty	275
10.1.2	Distribuční politika	276
10.2	Distribuční cesty a jejich uspořádání	278
10.2.1	Funkce distribučních cest	281
10.2.2	Typy distribučních cest	281
10.3	Tvorba distribučního systému a stanovení distribuční strategie	291
10.3.1	Stanovení cílů distribuce	291
10.3.2	Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí	292
10.3.3	Výběr distribuční strategie	293
10.3.4	Strategie motivace v distribučních cestách	298
10.3.5	Volba distribuční strategie podle stadia životního cyklu produktu	300
10.3.6	Vytvoření distribuční taktiky	300
10.3.7	Řízení distribuční cesty	300
10.4	Audit distribuce formou odpovědi na otázky	301
10.5	Místo prodeje	301
	Shrnutí	303
11.	Cenová politika a strategie	305
11.1	Strategická úloha ceny	306
11.1.1	Význam ceny pro různé subjekty trhu a její role	306
11.2	Cenová politika	309
11.3	Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů	310
11.3.1	Externí faktory	311
11.3.2	Interní faktory	314
11.4	Metody stanovení cen	316
11.4.1	Nákladově orientovaná tvorba ceny	316
11.4.2	Cena orientovaná na poptávku	317
11.4.3	Cena stanovená v závislosti na konkurenci	317
11.4.4	Cena podle vnímání hodnoty zákazníkem	318
11.4.5	Tvorba cen v závislosti na chování spotřebitele aneb psychologická podstata tvorby cen	318
11.4.6	Tvorba cen podle hodnoty	318
11.4.7	Diferencovaná tvorba cen	319
11.4.8	Adaptivní tvorba cen	319
11.4.9	Tvorba cen sdílením přínosů a rizika	320
11.4.10	Tvorba cen aukcí	320
11.4.11	Tvorba cen obálkovou metodou	320
11.4.12	Stanovení ceny v praxi	320
11.5	Postup při tvorbě cenové strategie	321
11.6	Cenové strategie	322
11.6.1	Cenové strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem ...	322
11.6.2	Cenové strategie v souvislosti se životním cyklem produktu ...	323
11.6.3	Cenové strategie pro produktové řady	324
11.6.4	Přehled některých dalších strategií stanovení cen	325
11.6.5	Vypracování cenové strategie	327
11.6.6	Formy propagační tvorby cen	328
11.6.7	Diskriminační ceny	328

11.6.8	Cenové redukce	329
11.7	Audit cenové politiky formou odpovědí na otázky	330
	Shrnutí	331
12.	Komunikační politika a strategie	333
12.1	Komunikace	334
12.2	Marketingová komunikace	335
12.2.1	Marketingová komunikace a GDPR	338
12.3	Marketingový komunikační mix a strategie	339
12.3.1	Reklama	349
12.3.2	Podpora prodeje	356
12.3.3	Vztahy s veřejností	359
12.3.4	Osobní prodej	361
12.3.5	Přímý marketing	362
12.3.6	Ústně šířená pověst a pověst šířená sociálními sítěmi	364
12.4	Optimalizace marketingového komunikačního mixu	372
12.5	Audit marketingové komunikace formou odpovědí na otázky	374
12.5.1	Nastavení metrik	375
12.5.2	Efektivita marketingové komunikace	375
	Shrnutí	377
13.	Implementace marketingových strategií a organizace marketingu ve firmě	379
13.1	Implementace marketingových strategií	380
13.2	Organizace marketingu ve firmě	380
13.3	Organizační formy uspořádání marketingového oddělení	385
13.4	Vztah marketingu k ostatním oddělením (útvaram)	389
13.5	Strategie budování marketingové organizace ve firmě	390
	Shrnutí	391
14.	Kontrola a zpětná vazba	393
14.1	Kontrola a hodnocení marketingu	394
14.2	Marketingová kontrola	395
14.3	Hodnocení marketingu	396
14.4	Marketingový audit	397
	Shrnutí	399
	Summary	400
	Seznam obrázků a tabulek	401
	Literatura	405
	Rejstřík	417

O autorech

Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Specializuje se na problematiku strategického marketingu a marketingových aplikací.

Vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze, doktorské studium na VŠB-TU Ostrava, habilitovala na Vysoké škole ekonomické v Praze v oboru Podniková ekonomika a management.

Po ukončení vysokoškolského studia pracovala do roku 1990 v podnikové praxi. Poté působila na Ekonomické fakultě Západočeské univerzity v Plzni, kde řadu let zastávala funkci vedoucí katedry marketingu, obchodu a služeb. Opět se vrátila do praxe na pozici náměstka ředitele akciové společnosti a přednášela na Vysoké škole ekonomické v Praze.

Krátce působila jako prorektorka pro vědu a zahraniční vztahy a vedoucí katedry marketingu na Vysoké škole hotelové v Praze. Dnes na Vysoké škole hotelové a ekonomické – UCP vyučuje marketingové předměty. Na ekonomické fakultě Západočeské univerzity v Plzni působí od jejího založení. Příležitostně přednáší na dalších vysokých školách.

Několik let byla členkou AMU (Americké marketingové asociace) a stále je členkou ČMS (České marketingové společnosti).

Je autorkou učebních textů a odborných článků především z oblasti marketingu.

Absolvovala zahraniční stáže a přednášela na univerzitách v Evropě, v Asii a v USA. Získala odbornou praxi v řízení změn v Kanadě.



Doc. Ing. Petr Janeček, Ph.D.

Vystudoval Ekonomickou fakultu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v bakalářském a navazujícím magisterském stupni studia v oboru Ekonomika a management ve specializaci Cestovní ruch. Dalším studiem na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni získal v roce 2017 titul Ph.D. V roce 2022 habilitoval na Fakultě mezinárodních studií Vysoké školy ekonomické v Praze v oboru Mezinárodní ekonomické vztahy. Již během doktorského studia se stal vyučujícím na Fakultě ekonomické ZČU i Ekonomické fakultě JČU. Dnes působí na Fakultě mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze a Fakultě ekonomické, Západočeské univerzity v Plzni. Na obou fakultách je garantem několika předmětů na bakalářském i navazujícím magisterském stupni studia. Současně zastává pozici vedoucího Institutu Turismu v České centrále cestovního ruchu CzechTourism.

Věnuje se především tématům spojeným s marketingem a managementem v cestovním ruchu. Konkrétněji se zabývá destinačním marketingem a managementem, spoluprací v cestovním ruchu a poskytováním služeb v cestovním ruchu. Dalším jeho velkým tématem je branding v cestovním ruchu. Je autorem a spoluautorem několika článků v odborných časopisech a příspěvků na odborných vědeckých konferencích. Je také řešitelem či spoluřešitelem řady projektů zaměřených na výzkum nebo aplikaci poznatků do praxe.



Během své praxe přednášel na několika zahraničních pracovištích. Je členem profesních asociací a sdružení (např. SVECR, DMAI, TTRA). Je vedoucím Centra cestovního ruchu na Fakultě ekonomické ZČU, kde spolu se svými kolegy realizují mnoho aktivit v oblasti cestovního ruchu.

Doc. Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA

V roce 2003 vystudovala Západočeskou univerzitu v Plzni, Fakultu ekonomickou, obor Podniková ekonomika a management a následně zde úspěšně absolvovala doktorský studijní program Ekonomie a management. V letech 2006-2008 studovala v zahraničí na University of Applied Sciences Hochschule Hof studijní program Master Marketing Management. V roce 2022 habilitovala na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity a získala titul doc. Na katedře marketingu, obchodu a služeb Fakulty ekonomické ZČU v Plzni působí od roku 2003 jako odborný asistent. Od roku 2019 zastává pozici prorektorky pro internacionalizaci ZČU.



Od roku 2017 pracuje také na pozici vědecké pracovnice na Institutu pro udržitelný rozvoj a etiku na Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden. Má bohaté zkušenosti s projektovou činností i na mezinárodní úrovni. Je členkou mezinárodní marketingové asociace Access Marketing Management e. V.

V rámci vědecko-výzkumné a publikační činnosti se zabývá tématem výzkumu neziskového sektoru, marketingovým řízením neziskových organizací a udržitelností a své výstupy uplatňuje do uznávaných periodik a odborných publikací. Je autorkou 7. kapitoly.

Předmluva

Od prvního vydání publikace *Strategický marketing* v roce 2008 se prostředí, které nás všechny obklopuje, výrazně změnilo. Mnoho změn se událo i od druhého vydání v roce 2013. Ke změnám došlo v celém světě i u nás, v České republice, téměř ve všech oborech podnikání, ve všech oblastech firemního prostředí, a také ke změně chování spotřebitelů. Nejvýraznější změny byly zapříčiněny pandemiemi, zejména pandemií COVID-19, které způsobily změnu chování spotřebitelů i firem. Válečné hrozby byly, a stále ještě jsou, doprovázeny velkou migrací místních obyvatel do zahraničí. Velkým problémem je probíhající válečný konflikt na Ukrajině. Pokračuje populační růst a urbanizace. Společnost se stále více stratifikuje. Rostou ceny energií a prakticky všech vstupů do výroby i produkce služeb. Roste inflace. Zatímco v České republice na podzim v roce 2013 inflace dosahovala 1,6 %, v říjnu roku 2022 dosáhla 18 %. Na svět přicházejí nové technologie a s nimi spojený průmysl 4.0 a umělá inteligence. Mnohem větší pozornosti, než tomu bylo v minulosti, je věnováno udržitelnému rozvoji. V návaznosti na všechny změny se mění i marketing. Na výsluní se dostává tzv. digitální marketing a zákaznická oddělení. Mezi globální problémy se zařazuje samotná globalizace, chudoba tzv. třetího světa, kulturní relativizace a konzumní společnost. Potvrzuje se, že základním rysem dnešní doby je neustálá změna.

Chtějí-li firmy, velké i malé, ziskové i neziskové, v dnešní době i v budoucnu uspět, měly by porozumět trhům a předvídat dopady vývoje změn prostředí na svoji činnost a podle toho vytvářet produkty, které budou poskytovat zákazníkům hodnotu uspokojení jejich potřeb a přání i řešení problémů. Firmy musí také dbát na to, aby dosahovaly nákladů srovnatelných s náklady konkurentů nebo nižších, a účinně přesvědčovat zákazníky o výhodnosti nákupu právě jimi nabízených produktů.

Marketing je podle mnoha odborníků dnes více než potřebný. Přibývá vlastníků i manažerů firem a organizací, kteří pochopili jeho důležitost a začlenili marketing do procesu řízení.

Management firem i marketingoví odborníci stojí před náročnými úkoly, ke kterým patří zejména správně stanovené strategické a taktické cíle a výběr efektivních strategií k jejich dosažení.

Oblastí, ve které se u nás mnoho nezměnilo, je přístup veřejnosti k chápání marketingu. Veřejnost stále ještě chápe marketing jako „propagaci“ nebo jako aktivitu, jejímž cílem je přinutit pomocí různých triků lidi k tomu, aby si koupili i to, co vůbec nepotřebují.

Na změny, které probíhají všude kolem nás, i na nesprávné chápání úlohy marketingu širokou veřejností reaguje tato publikace. Oproti jejímu prvnímu i druhému vydání došlo k dílčím úpravám textu kapitol, byly změněny a také doplněny některé příklady a publikace byla rozšířena o kapitolu věnovanou udržitelnému rozvoji.

Výklad je veden v logické návaznosti, a to od vysvětlení podstaty strategického řízení firem přes jednotlivé etapy strategického řídicího procesu až po propojení strategického řízení se strategickým marketingem a pokrytí všech témat strategického marketingu.

Publikace je určena vlastníkům firem, manažerům, marketingovým pracovníkům, studentům vysokých škol a MBA programů a dalším lidem, kteří mají zájem se blíže seznámit se strategickým marketingem.

Záměrem této publikace rozhodně není, abyste po jejím přečtení nabyli dojmu, že pokud nebudete dodržovat všechna pravidla zde uvedená, nemůžete ve světě podnikání uspět, že

nepřežijete s firmou příští rok, ale podělit se s vámi o poznatky, které v oblasti strategického marketingu a marketingových strategií byly shromážděny. Na základě výzkumů, které se uskutečnily v českých firmách, bylo zjištěno, že mnoho firem zdaleka nevyužívá moderní informační, výrobní a obchodní techniky a technologie, a přesto jsou úspěšné. Jejich úspěch spočívá v dobré práci s trhem, v jeho průběžné analýze a přizpůsobování strategií.

Děkujeme recenzentům, doc. PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. a doc. Ing. Janu Koudelkovi, CSc., kteří věnovali přečtení této publikace a zpracování recenzí svůj drahocenný čas.

Stejně tak děkujeme Západočeské univerzitě za grantovou podporu SGS-2021-020.

K tomu, aby třetí přepracované a rozšířené vydání Strategického marketingu bylo vydáno, přispěli samotní autoři tím, že se vzdali honoráře.

Praha, červen 2023

doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.
doc. Ing. Petr Janeček, Ph.D.
doc. Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA

Strategické řízení firem a organizací – limitující faktor marketingového procesu

Kapitola je věnována:

- podstatě podnikání;
- objasnění podstaty a důležitosti strategického řízení firem a organizací;
- vysvětlení souvislosti mezi strategickým řízením firmy a marketingovým řízením;
- jednotlivým fázím strategického řízení firmy.

Klíčová slova:

podnikání • marketing • strategické myšlení • strategické řízení firmy • vize • mise • cíle
• strategie • situační analýza • prostředí • podnikatelské portfolio • *balanced scorecard* •
plánování • realizace a kontrola

Marketing, aniž by to mnozí tušili, nás provází celý život. Každý z nás má určité potřeby, které chce uspokojit, a přání, která chce naplnit. Jedni zůstanou u toho, že budou hledat cesty vedoucí k jejich realizaci, zatímco druzí se vydají dále a budou se snažit využít ve svůj prospěch příležitostí, které jim naše potřeby a přání poskytnou. K tomu budou potřebovat určité znalosti a dovednosti, jež jim může nabídnout marketing.

Co je to marketing?

Definice marketingu najdeme mnoho. Nejčastěji používané jsou následující dvě:

- **Formální definice marketingu:** „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“ (American Marketing Association /AMA/ v IVITERA, 2008)
- **Společenská definice marketingu:** „Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“ (Kotler & Keller, 2013)

K oblíbeným definicím marketingu autorů této publikace se řadí následující definice: „*Marketing je proces řízení, jehož podstatou je poznávání, predikování, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků, řešení jejich problémů tak, aby i druhá strana, strana nabízející, naplnila své vlastní cíle, které si stanovila*“.

Jednoduše můžeme říci, že marketing je umění vidět svět očima zákazníků – neboť zákazník je ten, kdo „nás“ (firmy, organizace atd.) živí.

Dobrý marketing se neorientuje pouze na vlastní marketingovou problematiku, ale je zasazen do širších souvislostí podnikání a strategického, taktického i operativního řízení firem, organizací, institucí, obcí, regionů a dalších subjektů.

1.1 Podstata podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.¹

■ Cílem **podnikání** je maximalizace bohatství vlastníků.

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisku se docílí uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele by tedy měl být zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd.

Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň, a zhodnotit vložený kapitál. Výrazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty firmy. Hodnota firmy však může růst i jinak, například zlepšujícím se postavením firmy na trhu (Synek & Kislingerová, 2015).

Podnikatelé jsou hnací silou tržní ekonomiky. Poskytují potřebné produkty zákazníkům, pracovní příležitosti, podílejí se na rozvoji obcí i regionů a jejich úspěchy přinášejí blahobyt společnosti.

¹ Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Majetek zavazuje, to víme z osobního života. Málokdo si však uvědomuje, že ještě více zavazuje majetek firemní a zaměstnanci s ním. Čím více majetku a zaměstnanců, tím více starostí, kde se každý měsíc vydělají peníze na náklady. Zaměstnanci svoji zodpovědnost duševně přenášejí nahoru. Výplatu chtějí, i když se firmě nedaří, i když nemá zakázky a příjmy. To je přece věc onoho kapitalisty, aby se o ně postaral. Oni přišli do práce a jeho povinností je jim nějakou najít...

Podnikat a mít zaměstnance je obrovská zodpovědnost.

(Miloš Vajner – centrum Babylon, Liberec)

Čtyři kroky zahájení podnikání:

1. Rozhodnutí o tom, v čem podnikat:

- stanovení osobních a podnikatelských cílů;
- sebehodnocení začínajícího podnikatele;
- nalezení a definování podnikání;
- výběr způsobu zahájení podnikání.

2. Shromažďování informací a plánování podnikání:

- marketing;
- výroba;
- finance;
- legislativa;
- organizační struktura.

3. Založení podniku (organizování podnikání):

- registrace jména;
- obdržení patřičných dokumentů;
- otevření účtu;
- vložení kapitálu;
- uzavření smluv s dodavateli;
- stanovení priorit;
- výběr a nástup zaměstnanců;
- doručení zboží od dodavatelů;
- reklamní kampaň před vlastním zahájením provozu.

4. Zahájení vlastního podnikání:

- výroba produktů, nabídka služeb;
- kontakt s prvními zákazníky;
- zaznamenání prvních prodejů;
- nové zakázky.

(Z vlastní praxe autorky v Kanadě – významně kráceno.)

Je třeba si uvědomit, že svět podnikání je světem nejistoty a rizika.

1.2 Podstata a důležitost strategického řízení firem a organizací

Řízení podniků je systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů zájmů jednotlivců i zájmových skupin a vytváření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. Představuje postupy, metody, techniky a technologie řídicí práce, která usnadňuje zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků pro efektivní plnění manažerských funkcí. Jádrem řízení je rozhodovací proces, volba variant a cest řešení případů. Úkolem vrcholového managementu je vytyčení celkových strategických cílů, formulování podnikatelské politiky, regulování podnikové politiky, regulace zásadních změn v podnikání, určování segmentů trhu, plánování a schvalování finanční politiky a rozpočtu firmy, rozhodování o získání a použití hlavních fondů firmy a o alokaci investic, řešení strategických otázek zaměstnanosti, stanovení kritérií výběru řídicích pracovníků a jejich výchovy... Stručně řečeno, úkolem vrcholového managementu je své firmy strategicky řídit.

Strategické řízení firmy (*strategic management*) je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.

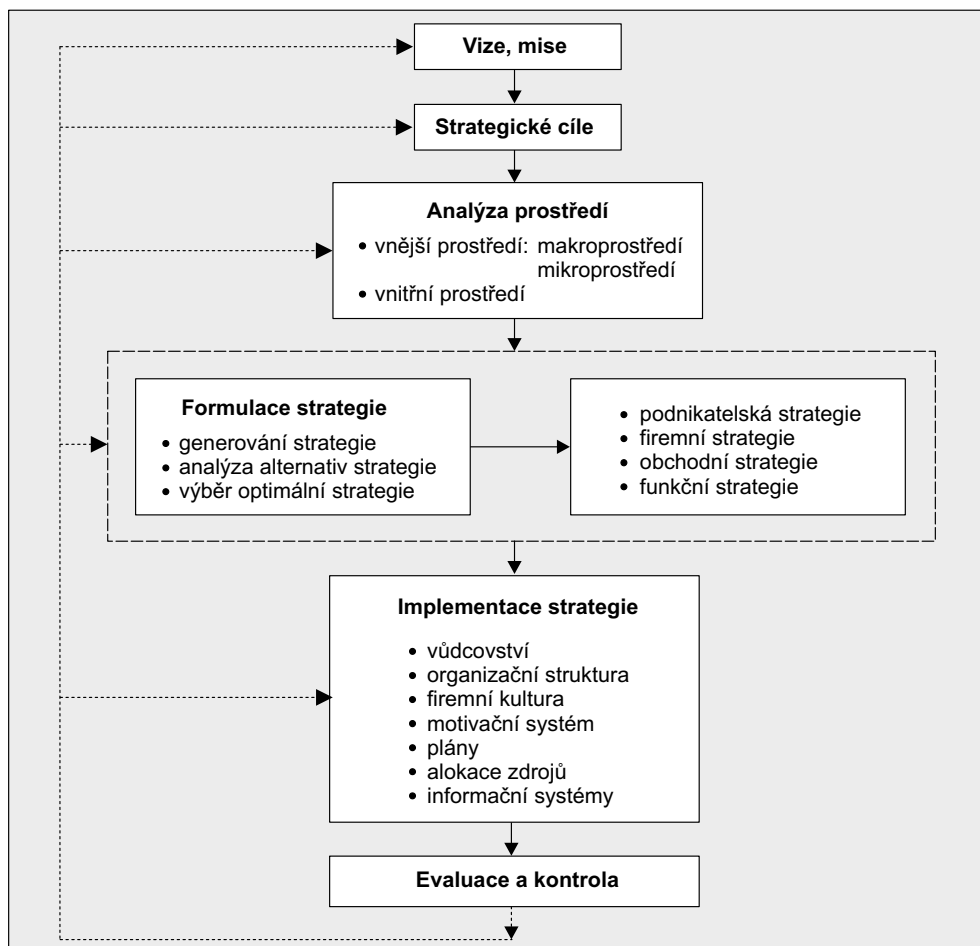
Jádrem strategického řízení je strategie.

Proces strategického řízení je znázorněn na obrázku 1.1.

Strategické řízení je funkcí vrcholového managementu. Jednou z jeho úloh je činit závažná strategická rozhodnutí. Mezi nejdůležitější lze zařadit například:

- rozhodnutí o směru podnikání (jaký produkt, na jakém území, jaký typ vlastnictví, jaká velikost firmy atd.);
- stanovení cílů (dosažení určitého procenta zisku, podílu na trhu, objemu maloobchodního obrátu, procenta meziročního růstu, např. obrátu, image atd.);
- formulování a implementace strategie;
- stanovení pozice marketingu ve firmě (priorita marketingového oddělení, stejné postavení marketingového oddělení jako mají ostatní útvary firmy atd.);
- určení úlohy dalších firemních funkcí;
- vytvoření strategicky orientované firemní kultury;
- vytvoření motivačního systému;
- rozhodnutí o alokaci zdrojů;
- vytvoření strategických podnikatelských jednotek;
- alokace prostředků jednotlivým podnikatelským jednotkám;
- utvoření kontrolní funkce;
- vyhodnocení příležitostí k dalšímu růstu.

Všechna tato a další rozhodnutí vrcholového managementu mají vliv na marketingovou činnost firmy.



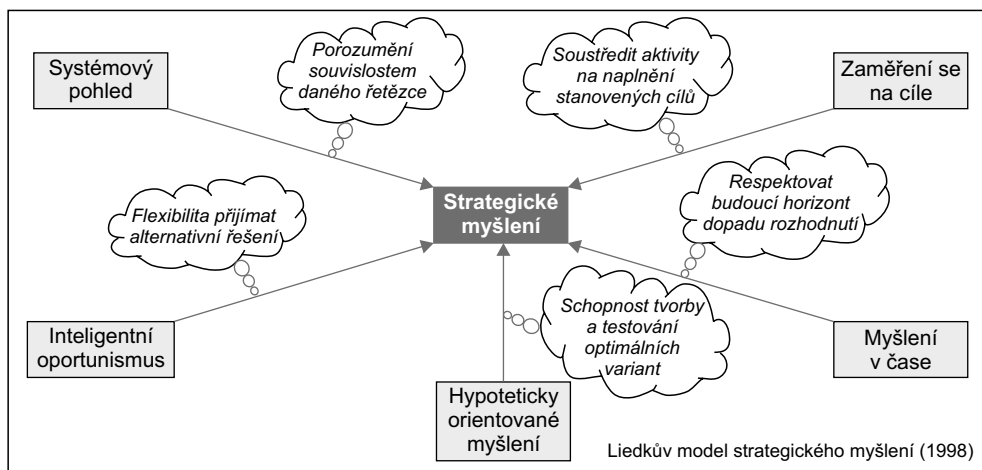
Obr. 1.1 Proces strategického řízení

Zdroj: Mallya, 2007 – upraveno.

Poznámka: Ačkoliv na obrázku 1.1 je uvedena na prvním místě vize a po ní následuje mise, ne u všech autorů zabývajících se strategickým řízením je uvedeno stejné pořadí. Někteří považují za východisko strategického řídicího procesu misi. Pořadí závisí na tom, zda se jedná o záměr začínajícího podnikatele, nebo o již zavedenou firmu, případně o reakci na změnu v prostředí firmy.

Strategický systém řízení a rozhodování vyžaduje **strategické myšlení**. Strategicky myslet znamená „perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků“ (Košťan & Šuleř, 2002).

K vyjádření prvků strategického myšlení použili Fotr et al. (2012) Liedkův model strategického myšlení (viz obrázek 1.2).



Obr. 1.2 Prvky strategického myšlení

Zdroj: Fotr et al., 2012.

Prínosy strategického manažerského myšlení se projevují zejména:

- rychlejší a jistější návratností vložených prostředků a rychlým dosažením zisků;
- vyšší efektivností a produktivitou;
- menší nutností krizového řízení;
- lepší zpětnou vazbou;
- zlepšením týmové práce a týmové atmosféry.

Strategické myšlení je myšlení interaktivní. Připouští, že svět je plný potenciálních soupeřů a spojenců, předpokládá jak konkurenční, tak i kooperativní jednání (Mallya, 2007). Strategické myšlení není vrozené, ale musí být naučené.

Strategické řízení vytváří podmínky pro operativní řízení. Strategické a operativní řízení jsou na jedné straně odděleny, ale na druhé straně musí být integrovány.

Řetězec řízení se skládá z jednotlivých článků, kterými jsou plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola.

Výchozím bodem strategického řídicího procesu je vize.

1.2.1 Vize

Vize a mise se v odborné literatuře nazývají premise, neboť stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu, což je zřejmé i z hierarchického tradičního pojetí strategie:

vize – mise – cíle – strategie – taktiky

Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeni cíle a plány firmy.

Vize vyžaduje, aby každý pochopil a přijal roli při její realizaci a využívání hodnot, které obsahuje. Jádrem každé vize je „výsledek“, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka. Konkrétní obsah vize závisí na firmě i na odvětví, v němž firma působí.

Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci.

Vize musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná. O tom, zda je skutečně realistická, se lze přesvědčit na základě porovnání firmou definované vize s výsledky situační analýzy a predikce vývoje prostředí, identifikací vzniklé mezery. Pokud je vzniklá mezera příliš velká, je nutné vizi nově formulovat. Je-li malá, je potřebné vizi doladit.

Amazon

Být zaměřeni na zákazníky, aby na Amazonu našli všechno, co by mohli chtít na internetu koupit.

LINET s.r.o. (přední evropský výrobce nemocničních a pečovatelských lůžek)

„Být předmětem touhy, nikoli pouhé volby“

Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni

NAŠÍ VIZÍ JE VÁŠ ÚSPĚCH

Třinecké železářny, a. s., a Moravia Steel, a. s. (www.trz.cz)

Vypělá průmyslová společnost vycházející z tradic hutní výroby:

- patří k vedoucím průmyslovým výrobcům v Evropě;
- je vyhledávaným místem pro rozvoj a seberealizaci špičkových odborníků;
- spokojenosti zákazníků dosahuje vysokou kvalitou svých výrobků a služeb.

Vrcholoví manažeři musí určovat perspektivní vize svých společností a hledat smysluplné strategie pro jejich realizaci (Kotler & Armstrong, 2001).

Vize má tři základní cíle:

1. Vyjasnit obecný směr: Sem se snažíme dostat.
2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem: Snažíme se sem dostat, protože...
3. Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí: Takto nám v tom může pomoci.

Vize shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Jde o kombinaci dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií a postupů, které se přizpůsobují měnícímu se světu.

Síla vize spočívá v tom, že je všem členům organizace společná. Je důležité, aby vrcholoví manažeři vizi, kterou formulovali a přijali, také věřili. Následně formulovaná vize je příkladem dobře formulované, zapamatovatelné vize.

Naší vizí je být nejúspěšnější světovou společností v oboru výroby ..., a to na základě:

- vynikající kvality zaměstnanců, produktů, služeb a managementu;
- podrobné znalosti zákazníků, jejich požadavků a služeb;
- efektivního, ziskového a růstového hospodaření;
- poctivosti, integrity a zodpovědnosti ve všech činnostech.

Vize by měla odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy. Vize spolu se situační analýzou (auditem, diagnostikou) jsou základními stavebními kameny procesu řízení změny ve firmě.

Obtížnější je vize prosazovat, než je formulovat.

Vize bývá většinou rozpracována do systému strategických cílů (*strategic goals*), což jsou dílčí kroky umožňující se vizi přiblížit a tím naplňovat i poslání firmy.

1.2.2 Poslání – mise

Poslání firmy (*mission*) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.

(Kotler & Armstrong, 2004)

Poznámka: Pro účely této publikace nebudeme činit rozdíl mezi termíny „mise“ a „poslání“, budeme je chápat jako synonyma.

Poslání firmy prezentuje:

- smysl existence firmy;
- vztah k ostatním subjektům trhu;
- normy chování celé organizace;
- dlouhodobě firmou uznávané hodnoty.

Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati, říká Vlček (2002).

Poslání – 3 C (Customer, Company, Competition)

Poslání představuje hlavní důvod existence organizace.

Mise říká, co a proč firma dělá a jaký to má smysl, zaměřuje se na zákazníka.

Dává každému jasně najevo, „Proč“ firma existuje, přináší sladění kolektivního úsilí a přístupu. Funguje jako kotva pro strategii a pomáhá ji snadněji rozjet a naplnit. Poslání firmy má vliv na to, jaký pocit budou mít zaměstnanci ze své práce, jak k ní budou prakticky přistupovat, a tím každý den posilovat firemní kulturu (Mühlfeit, 2017).

Prohlášení o poslání popisuje stávající stav a cíle firmy – celkovou strategii při naplnění vize, tedy co firma dělá, pro koho a jak.

Poslání firmy LINET spol s.r.o.

Posláním naší firmy je přispívat ke zvyšování úrovně zdravotnických a pečovatelských služeb. Svými výrobky a službami definujeme v oblasti výroby zdravotnických lůžek kategorii nejvyšší kvality.

Známe každodenní problémy svých zákazníků a naše řešení jim pomáhají je překonávat. Klient nemá od prvního okamžiku spolupráce s námi jediný důvod pochybovat o naší odborné kompetenci, spolehlivosti a profesionálním přístupu. A to bez ohledu na velikost zakázky.

Jsme technologickým lídrem v oboru a inovace je pevnou součástí naší DNA. Naším závazkem je podílet se na utváření budoucnosti hospitalizační techniky a ošetrovatelské péče. Dostát mu dokážeme díky aplikaci nejnovějších trendů v medicínské vědě a technických oborech a díky intenzivní spolupráci s lékaři a sestrami.

Své zákazníky posloucháme a nabízíme jim jen to, co opravdu potřebují. Máme srozumitelné obchodní argumenty, ale nejraději za sebe necháváme mluvit přímo své výrobky. Věříme v jejich kvalitu, proto zákazníkovi poskytneme tolik času, kolik potřebuje, aby si k nim našel cestu. Jsme stabilní firma a máme stabilní vztahy s obchodními partnery. Jednáme transparentně, usilujeme o vztah založený na vzájemném respektu.

Milujeme svou práci a jsme hrdí na to, co ve svém oboru dokážeme. Úspěch neměříme penězi, ale nadšením zákazníka pro naše řešení. Zákazníky nepřesvědčujeme, ale spolupracujeme s nimi. Každou zakázku proměňujeme ve vzrušující zážitek naplněný úžasem z perfektního propojení špičkových technologií a okouzlujícího designu.

Nabízíme sofistikované produkty, ale jejich výhody jsou jasné na první pohled. Naše portfolio vychází vstříc potřebám všech specializací, které využívají lůžkovou péči. Najít vhodné řešení pro každého je proto otázkou okamžiku.

Abychom zajistili, že toto poslání budeme naplňovat ve všech svých aktivitách, všechna rozhodnutí se budou řídit následujícími PRINCIPY/HODNOTAMI:

UNIQUE: Překonáváme sami sebe.

SIMPLICITY: K porozumění stačí jediný pohled.

PASSION: Víme, co klienti potřebují. Dáváme jim to, po čem touží.

CONFIDENCE: Konkurence není měřítko.

TRUST: Hrajeme podle pravidel.

Zdroj: LINET, 2021.

Při vymezení poslání je třeba vzít v úvahu pět klíčových elementů:

1. historie firmy;
2. současné preference managementu a vlastníků;
3. faktory vnějšího prostředí;
4. zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení poslání;
5. vymezení účelu existence firmy při využití jejích schopností.

Pro vymezení poslání bude firma definovat čtyři dimenze:

- zákaznické skupiny (segmenty trhu);
- zákaznické potřeby;
- trhy;
- produkty.

Poslání by proto mělo obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaká je „filozofie“ firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyslovené?

Poslání společnosti Třinecké železářny, a. s., a Moravia Steel, a. s.

Společně pro příští generace:

- výroba oceli a poskytování služeb spojených s výrobou oceli, jejím užíváním a navazujícím zpracováním hutních produktů s vysokým stupněm finalizace;
- dlouhodobý rozvoj regionu, ochrana životního prostředí, zvyšování kvality života pracovníků, partnerů a obyvatel regionu.

Je důležité, aby poslání bylo v souladu s **firemní (organizační) kulturou** a pozitivně působilo na sociální vztahy. Vnitřní kultura firmy není snadno definovatelná. Ovlivňuje ji velké množství faktorů: typ odvětví, ve kterém firma působí, vnější i vnitřní prostředí firmy, management firmy, odbory aj. Kulturu tvoří samotní lidé, jejich hodnoty, postoje, návyky aj. Kultura firmy může být pozitivní/zdravá nebo negativní/nemocná, silná nebo slabá. Buď podporuje úspěch firmy, nebo ho podryvá a omezuje.

Firemní kultura společnosti Třinecké železářny, a. s. (www.trz.cz)

Třinecké železářny se staly za dobu více než 170 let své existence dominantní společností v regionu, která svým působením ovlivňuje blízké okolí s asi 100 000 obyvateli. Ke klíčovým prvkům, které se prolínají celou její historií, bezesporu patří důraz kladený na um lidí, přenášený z generace na generaci, na pracovitost, čestnost a nesmírnou loajalitu zaměstnanců. Právě patriotismus pracovníků k Třineckým železárnám a regionu, ve kterém žijí, je tím, co je výrazně odlišuje od ostatních.

I když jsme k tvorbě firemní kultury v Třineckých železárnách formálně přistoupili až v roce 1999 založením projektu s názvem Firemní kultura, již prakticky od doby vzniku Třineckých železáren, tj. od roku 1839, se zde postupně utvářely hodnoty, tradice, zvyky, vyvíjelo se pracovní prostředí spolu s pracovní atmosférou, docházelo k postupnému formování vztahu k zaměstnancům, odběratelům i regionu, což utvářelo celkový image společnosti. Pokud existuje firma, která staví na dlouholeté tradici a hrdosti jejích zaměstnanců na práci pro ni, tak jsou to právě Třinecké železářny.

PRINCIPY FIREMNÍ KULTURY

Orientace na zákazníka

Náš zákazník, náš partner.

Předvídatavost, inovace

Mysli dopředu, hledej a realizuj nová řešení.

Podnikatelský duch, akční orientace

Hledej a využívej příležitosti k rozvoji firmy.

Otevřenost změnám, flexibilita

Změna je motorem úspěchu.

Trvalé zlepšování procesů a výkonů

Vždy a všude je co zlepšovat.

Týmová práce

Celek je více než část.

Partnerské a alianční myšlení

Vytvářej partnerské vztahy uvnitř společnosti i mimo ni.

Důslednost, plnění dohod

Jednota slov a činů.

Sdílení znalostí a zkušeností

Dobrá myšlenka, kterou si necháme pro sebe, není nic platná.

Kompetentní otevřenost a srozumitelnost v komunikaci

Vědět co, komu, jak a kdy sdělit.

Vědomí společné zodpovědnosti za úspěch firmy

Bez části není celek.

Trvalé rozvíjení důvěry

Důvěřuj i prověřuj – tím posiluj vzájemnou důvěru.

Zdroj: Třinecké Železárny – Moravia Steel, 2022.

Dostupné v plném znění z: www.trz.cz.

Firemní (organizační) kultura je fenoménem, který je primárně utvářen a využíván v oblasti vnitropodnikového řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot v podniku všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování manažerů, celkovém sociálním klimatu a především ve společném, přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, ale i ve vzhledu budov, výrobků atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně podniku. Má přímý

i nepřímý vliv na hospodářskou výkonnost podniku v oblasti vnitropodnikového řízení, úspor nákladů a zvýšení výnosů.

(Jakubíková, 1999)

Definování poslání by nemělo být ani příliš široké, ani příliš úzké, ale výstižné a realistické. Formulace poslání by měla celkově zapadat do kontextu prostředí, v němž firma působí. Postupem času se může prostředí firmy výrazně změnit. Jakmile její vedení pozná, že činnost firmy se odchyluje od svého poslání, musí hledat znovu smysl její existence. Formulovat poslání je záležitostí vrcholového managementu.

Firemní poslání a vize musí být rozpracovány do řady co nejkonkrétnějších dílčích cílů a výkonnostních kritérií pro každou úroveň řízení, kterých má být během určitého časového období dosaženo.

Některé firmy sdělují široké veřejnosti své krédo, jehož součástí jsou firemní poslání a hodnoty obsažené v jejich firemní kultuře.

Vize – kam směřujeme? Obraz budoucnosti.

Mise – proč existujeme? Důvod existence.

Řídit podnik s nejasným záměrem (vizí) a misí je velmi obtížné, často přímo nemožné. Naplnění mise vyžaduje nadšení, energii a schopnosti.

1.2.3 Globální firemní cíle

Globální firemní cíle jsou požadované budoucí výsledky a jako takové se odvíjejí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů.

Na dané úrovni poznání a v daném čase existuje pouze jediný soubor cílů a pravidel, který umožní optimálním způsobem naplňovat poslání.

Strategický cíl (*strategic goal*) je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.

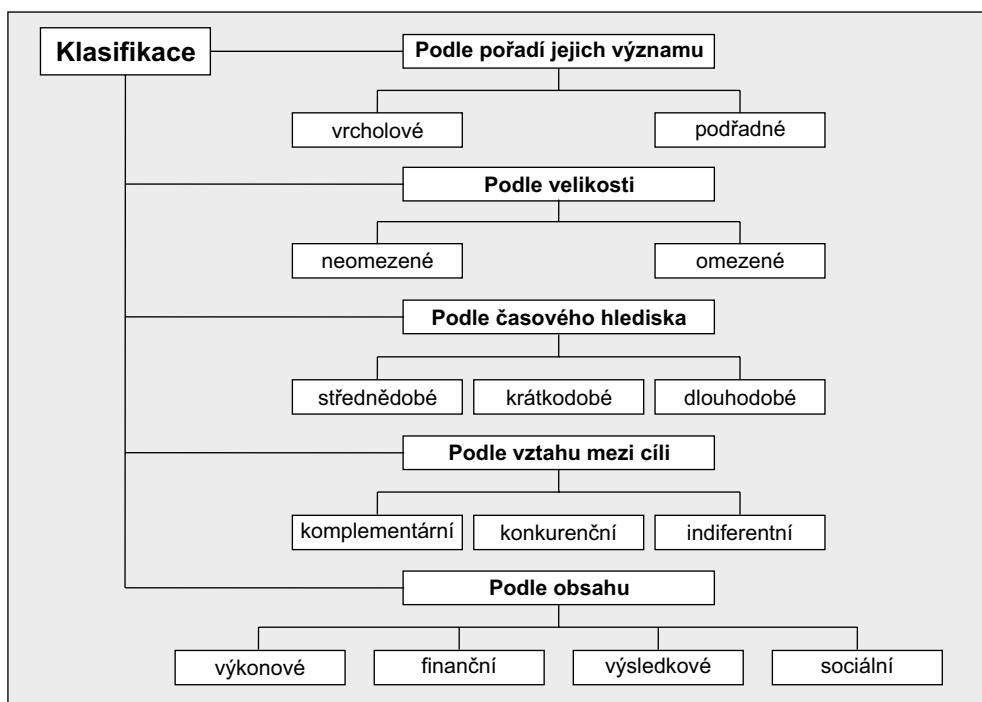
Strategické cíle mohou vyplynout přímo z formulace poslání, nebo mohou být považovány za pomocný nástroj zvolený pro naplnění základního poslání firmy. Za jejich stanovení nese odpovědnost vrcholové vedení firmy.

Cílem firmy musí být podle Kotlera a Armstronga (2004) rozvoj, růst i zisk a podle Synka a Kislingerové (2015) maximalizace zisku a tržní ceny akcií.

Podnikové cíle lze třídit podle různých kritérií jako např. v obrázku 1.3 nebo ve výčtu níže.

- **pořadí jejich významu** (hierarchie): vrcholové (primární), podřazené (dílčí) a mezicíle (mezi oběma skupinami);
- **velikosti** (rozsahu) **cíle**: cíle neomezené a omezené; maximalistické a minimalistické;
- **časového hlediska**: krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé; trvalé a přechodné; statické a dynamické;
- **vztahu mezi nimi**: komplementární, konkurenční, protikladné, indiferentní (plnění jednoho nemá vliv na ostatní);

- **podle obsahu:**
 - **ekonomické**
 - **výkonové** (obrat, podíl na trhu, objem výroby, výrobní kapacita, zásoby);
 - **finanční** (celkový kapitál, vlastní kapitál, cizí kapitál, finanční investice, likvidita, výše pohledávek);
 - **výsledkové** (výnosy, náklady, zisk, cash flow, rentabilita, produktivita aj.);
 - **technické;**
 - **sociální** (vytváření pracovních příležitostí, ochrana životního prostředí, placení daní, sponzoring aj.).



Obr. 1.3 Klasifikace cílů

Zdroj: Dědina & Cejthamr, 2005 – upraveno.

Příklady podnikových strategických cílů (Tomek, 1998):

- **cíle týkající se postavení podniku na trhu:** podíl na trhu, velikost obratu, pozice (významnost) podniku na trhu, nové trhy;
- **cíle týkající se rentability:** zisk², rentabilita z obratu, rentabilita z vlastního a celkového kapitálu;
- **finanční cíle:** likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování;

² David Packard, spoluzakladatel firmy Hewlett-Packard: Zisk není tím správným účelem či cílem managementu – zisk je tím, co umožňuje všechny správné účely a cíle. (In Magretta & Stone, 2004)

- **sociální cíle:** ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, pracovní uspokojení, rozvoj osobnosti;
- **cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení:** nezávislost podniku, image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv atd.

Tyto cíle lze zjednodušeně členit na cíle tvrdé (*hard*), které jsou vyjádřeny kvantifikovanými veličinami, a na cíle měkké (*soft*), které reprezentují kvalitativní změnu.

Konkrétní cíle musí být jasně vymezené, vycházet z reálného posouzení schopností a možností firmy, ze situace na trhu, z konkurenčního postavení, potřeb a požadavků všech zájmových skupin, které jsou pro podnik důležité.

Počet strategických cílů musí být co nejnížší (*twenty is plenty*) (Fotr et al., 2012).

Ve firmách existuje určitá **hierarchie cílů**. V odborné literatuře se setkáváme s jejich různým členěním, například na:

- **firemní cíle** (strategické globální cíle);
- **divizní cíle:** cíle výzkumu, výroby, obchodu; finanční, personální, marketingové cíle aj.;

nebo na:

- **korporátní cíle** (strategické globální cíle);
- **divizní cíle;**
- **cíle podnikatelské jednotky;**
- **cíle produktové.**

Cíle by se měly vyznačovat určitými znaky. Lze je shrnout pod **pravidlo SMART**, což znamená, že by měly být „chytré“, „chytré stanovené“:

- *Specific* – specifický (v množství, kvalitě, čase): Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout?
- *Measurable* – měřitelný: O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase?
- *Agreed* – akceptovatelný: Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?
- *Realistic* – reálný, dosažitelný: Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?
- *Trackable* – sledovatelný: Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění?

V teorii se setkáváme s dalším podobným pravidlem, a to pravidlem SMARTER s poněkud modifikovaným významem některých písmen (Fotr et al., 2012):

- *Specific* – specifický.
- *Measurable* – měřitelný.
- *Achievable* – dosažitelný.
- *Result oriented* – orientovaný na výsledek.
- *Time framed* – časově vymezený.
- *Ethical* – v souladu s etickým přístupem k podnikání.
- *Resourced* – zaměřený na zdroje.

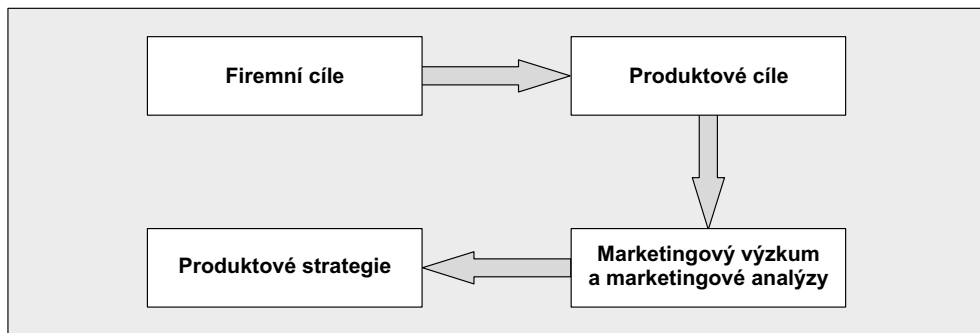
Jindy písmeno A v tomto pravidle zastupuje slovo *attainable, but challenging* – dosažitelné, ale inspirující, a písmeno R znamená *relevant* – relevantní.

Strategické cíle jsou vyjadřovány ve finančních i nefinančních ukazatelích.

Firemní cíle jsou dosahovány především prostřednictvím produktových cílů. U každého produktu je důležité určit jeho hlavní ekonomický cíl, například objem prodeje, tržby z prodeje, nákladovou a investiční rentabilitu, tržní podíly aj. Stanovení ekonomických produktových cílů je pro firmu mimořádně důležité. Tyto cíle by měly být hierarchicky uspořádané, náročné, ale reálné.

Pro dosažení firemních a produktových cílů musí být vypracovány vhodné strategie (viz obrázek 1.4).

Ke stanovení strategických cílů firmy, přípravu strategií i pro další činnosti firmy je nutné mít potřebné informace. Proto prvním krokem budování systému na podporu rozhodování (*decision support systems* – DSS) je identifikování různých informačních toků, které musí manažeři řídit. Obecně jsou rozlišovány vnější a vnitřní zdroje informačních toků. Vnější informační toky proudí z firmy do jejího vnějšího prostředí a/nebo z vnějšího prostředí do firmy. Informace proudící do firmy bývají označovány jako informace zpravodajské (viz MIS v oddílu 4.5) a informace proudící z firmy jako komunikace firmy.



Obr. 1.4 Firemní a produktové cíle

Protiváhu „obecným“ principům obsaženým ve vizi a strategickým cílům tvoří **konkrétní cíle**, které jsou dosažitelné v určitém časovém horizontu a jsou základem pro přípravu konkrétních plánů a strategií.

Na základě poslání a cílů management vypracuje **podnikatelské portfolio**, tj. soubor podnikatelských aktivit a produktů, které vylepší pozici firmy na trhu.

1.2.4 Analýza prostředí, podnikatelského portfolio a scénáře vývoje prostředí

Každý podnik a organizace podnikají v určitém prostředí. Toto prostředí na ně působí s různou intenzitou. Pro podniky je životně důležité se působením prostředí podrobně zabývat.

Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby znala svoji pozici v prostředí, které ji obklopuje, aby dokázala předvídat změny v prostředí a také na změny včas reagovat. K analýze prostředí se přistupuje podle zásad MAP, což znamená „monitoruj, analyzuj, předvídej“.

Podnikatelské prostředí se člení na dvě části, a to na vnější prostředí, které zahrnuje makroprostředí a mikroprostředí (někteří autoři používají termín „mezoprostředí“), a na vnitřní prostředí (někteří autoři používají termín „mikroprostředí“).

Poznámka: Z uvedeného členění vyplývá nejednotnost používané terminologie. V této publikaci bude používáno členění prostředí na vnější (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřní.

Analýze prostředí, tzv. situační analýze, je vzhledem k její důležitosti věnována celá kapitola 4 a specifickým metodám situační analýzy pak kapitola 5.

Také vypracování podnikatelského portfolia předchází nejen stanovení poslání a cílů firmy, ale situační analýza a analýza stávajícího podnikatelského portfolia.

Analýza podnikatelského portfolia umožňuje managementu identifikovat a vyhodnocovat jednotlivé podnikatelské aktivity. Divize, které tyto aktivity vyvíjejí, se nazývají strategické podnikatelské jednotky (*strategic business units* – SBU). Za SBU lze považovat nejen divizi, ale i produktovou řadu a v neposlední řadě samotný produkt či značku. SBU mají svá vlastní poslání a cíle. Analýza portfolia, jak již bylo uvedeno, vytváří základ pro vypracování návrhu nového portfolia.

Mezi nejznámější portfolio analýzy se řadí matice BCG (Boston Consulting Group), která vyjadřuje závislost mezi relativním tržním podílem (tržní podíl firmy vůči nejsilnějšímu konkurentovi, případně několika nejsilnějším konkurentům v odvětví) a tempem růstu trhu, a matice GE (General Electric), zachycující závislost mezi konkurenceschopností (konkurenční silou) firmy a atraktivností trhu (více viz v oddílech 5.3.1 a 5.3.2).

Pro úspěšný vývoj firmy je důležité věnovat pozornost scénářům vývoje prostředí.

Scénáře vývoje prostředí

V literatuře se uvádějí čtyři scénáře vývoje, a to optimistický vývoj, realistický vývoj, pesimistický vývoj a zvláště nepříznivý vývoj.

Pro popis scénářů vývoje prostředí se používají matice scénářů (*scenario matrix*), pravděpodobnostní stromy aj.

Scénářový přístup je účinný pouze za předpokladu, že je pojmán jako plynulý a nepřetržitý proces. Podmínkou využitelnosti scénářů je jejich snadná komunikovatelnost vůči skupinám, které rozhodují o jejich aplikaci. (Fotr et al., 2012)

Pro účely strategického managementu lze využít metodologii systémově dynamického modelování, která umožňuje na základě zpětnovazebního modelu simulovat různé scénáře a porovnávat jejich účinnost, viz autoři jako Sterman, Vojtko, Mildeová, Voráček, Štumpf nebo Janeček.

1.2.5 Typologie firemních strategií

Strategie určují základní směry, prezentují prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů firmy. V různých odborných textech zabývajících se strategickým řízením je pojetí strategie prezentováno odlišně. Původně se toto slovo používalo při vojenských operacích. Strategie zde byla chápána jako umění volby správného směru vojenských akcí, které povedou k dosažení strategického cíle. Strategie je podle Portera (1996) široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její budoucí cíle a jaká politika bude potřebná pro dosažení těchto cílů.

Strategie není jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů. Strategie je záchranná síť firmy. Pružná pouze tak, jak firma naslouchá signálům trhu a jeho proměnám, jak zná své hodnoty a jak pro ně zapaluje své zaměstnance.

(Vacková, 2021)

Mallya (2007) soudí, že 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. Podle Synka a Kislingerové (2015) je vymezena takto: „Strategie mohou svou povahou představovat záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.“

Podle Fotra et al. (2012) je strategie soubor pravidel pro rozhodování za neurčitých podmínek.

Proces tvorby strategie zahrnuje obvykle následující fáze:

- strategickou analýzu;
- formulaci strategie;
- implementaci strategie;
- strategickou kontrolu.

Strategie se zpracovávají v několika variantách a poté následuje výběr strategie na úrovni podniku, jednotlivých SBU (strategických podnikatelských jednotek) a na funkcionální úrovni, tj. výzkumu a vývoje, výroby, financí, marketingu, personalistiky atd. Výběr strategie představuje komplexní proces, který je obtížný, má-li firma mnoho produktů, případně podniká-li ve více oblastech nebo v různých teritoriích. Strategie by měla firmu připravit na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Firmám se doporučuje, aby identifikovaly možné oblasti ohrožení – krizí – a vypracovaly „krizové“ strategie.

Vhodnost strategie se posuzuje podle toho, jak firma:

- využívá příležitostí, které jí poskytuje prostředí, a jak se brání hrozbám;
- zhodnocuje své síly a klíčové kvalifikace a zabráňuje slabostem nebo je napravuje;
- odpovídá kulturnímu a politickému kontextu.

Pokud strategii firmy nerozumějí zaměstnanci, nevědí, proč vlastně ve firmě pracují. Pokud strategii nerozumí zákazník, těžko ho získáte svými produkty. Strategii je potřeba definovat jednoduše a srozumitelně. Podobně jako v armádě by každý zaměstnanec měl vědět, kde je jeho místo a jak jeho práce přispívá k naplnění celkového cíle. Takto zajistíte nejen motivaci zaměstnanců smyslností odvedené práce, ale bude také jednoduché identifikovat, kde vzniká přidaná hodnota konečného produktu. A pokud nevzniká, toto plýtvání tak bude možno odstranit.

(Macháčková, 2012)

Pro stanovení vhodnosti strategie se používají různé analytické techniky, například:

- matice životního cyklu/portfolia;
- analýza hodnotového řetězce;
- analýza obchodního profilu pomocí databáze PIMS;
- analýza strategických možností s využitím metod klasifikace, rozhodovacích stromů, plánování scénářů a další.

Strategie je nedílnou součástí způsobu výběru vrcholových manažerů, metod stanovení zákaznické a produktové politiky, podoby investičních rozhodnutí, ale především je obsažena v motivačním systému firmy. Právě tento systém zahrnuje hodnoty a priority, to, co je žádoucí a bude odměňováno.

Kvalita strategie není v tom, nakolik vznosná prohlášení a ušlechtilé záměry obsahuje, ale v tom, zda umožní lidem uvnitř společnosti a v jejím okolí efektivně pracovat, a tak dlouhodobě přežít a prosperovat.

Strategie není jen o strategických dokumentech, deklaracích, nástěnných heslech a prezentaci na valných hromadách akcionářů. Strategie je akce. Strategie je, co děláte (ne co říkáte), a co děláte, je vaše strategie.

(Zelený, 2007)

Při tvorbě strategie je důležité identifikovat rozdíly mezi celopodnikovou strategií (corporate strategy), strategií SBU (business strategy)³, funkční strategií (operational strategy) a marketingovou strategií (marketing strategy):

- **Celopodniková (firemní) strategie (corporate strategy)** „vymezuje rozsah společnosti (firmy) ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Strategie na této úrovni zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o založení nových společností či odprodeji některé ze stávajících společností. V rámci této strategie se také rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky“ (Kislingerová & Nový, 2005). Firemní strategie vzniká diskusí vrcholových manažerů, jejímž výsledkem je návrh činů, které je nutno realizovat k dosažení cílů.

³ Existuje nejednotnost překladu anglického termínu business strategy. Tento termín je v česky psané odborné literatuře používán následovně: strategie SBU, strategie podnikání, podnikatelská strategie, obchodní strategie.

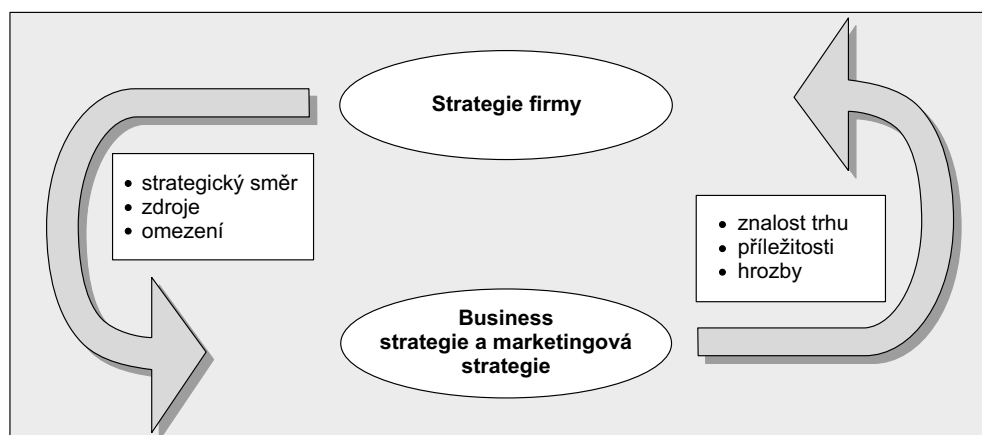
Fotr et al. (2012) rozlišují tři dimenze celopodnikové strategie: strategie SBU, funkční strategie a procesní strategie, které musí být v souladu.

- **Strategie SBU** (*business strategy*): týká se tzv. strategických podnikatelských jednotek (*strategic business units*), což jsou v rámci podniku relativně samostatná seskupení podnikových subjektů, která mají svůj management. Ten stanovuje pro SBU samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Decentralizace kompetencí na SBU je podmíněna požadavkem na větší flexibilitu jednotky s cílem reagovat na vývoj trhu, požadavky zákazníků a reakce konkurence.

Strategický plán rozpracovává v každé SBU její management na základě korporátních cílů a schvaluje top management podniku. Schválené strategické plány SBU tvoří podklady pro přidělení zdrojů. Tím se stává strategie integrovaným rámcem pro řízení celé části podniku.

- **Funkční strategie** (*operational strategy*): na nejnižší strategické úrovni se nachází funkční strategie. Každá podnikatelská strategie (strategie SBU) je rozpracována do podoby konkrétních a specifických operací, které determinují činnost dílčích procesů a organizačních struktur. Při těchto operacích se uplatňují prvky taktického řízení, které přechází v operační činnosti. Mezi funkční strategie patří například strategie obchodní, marketingová strategie, finanční strategie, strategie výzkumu a vývoje, strategie výroby, ...
- **Marketingová strategie** (*marketing strategy*): je rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom, jak, kdy a kde konkurovat. Má dva směry provázanosti: jeden na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, a druhý na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a který nese odpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách na trhu, znamenajících pro firmu příležitosti a hrozby.

K porozumění vzájemným souvislostem mezi strategií firmy, business strategií a marketingovou strategií má přispět obrázek 1.5.



Obr. 1.5 Vazby mezi strategiemi

Zdroj: Cravens & Piercy, 2006.

V rámci marketingové strategie je popsána základní marketingová filozofie, ze které budou jednotlivé podnikatelské jednotky vycházet při plnění svých marketingových cílů, při stanovení cílových trhů, při positioningu i při plánování marketingových výdajů. Dále jsou zde uvedeny dílčí strategie pro jednotlivé nástroje marketingového mixu a zmíněny souvislosti s výše uvedenými riziky, příležitostmi i hlavními úkoly (Kotler & Armstrong, 2004).

Firemní strategové musí být zároveň marketingovými strategy, protože firma nemůže existovat bez trhu. Baker a Hart (1989) upozorňují na to, že firemní strategové musí mít širší rozhled než jen týkající se činnosti na trhu.

Rovněž Cravens a Piercy (2006) zdůrazňují, že marketingovými strategiemi se zabývá vrcholový management. Jeho úkolem je rozhodnout o tom, jak, kdy a kde konkurovat:

- **Marketingová a obchodní strategie** jsou základními strategiemi, které ovlivňují tvorbu všech ostatních strategií a plánů. Podílejí se významnou měrou na naplňování cílů firmy. Na marketingovou a obchodní strategii navazuje finanční strategie.
- **Finanční strategie** je tvořena finanční politikou, finančním plánem (rozvaha, výsledovka a výkaz cash-flow) a rozpočtem.
- **Výrobní strategie** se tvoří na základě strategie marketingové, obchodní a finanční.
- **Personální strategie** je tvořena tak, aby zabezpečila naplnění celkových cílů podniku i cílů SBU a jednotlivých funkčních oblastí a přispěla k úspěchu zvolených strategií.

Procesní strategie (*process strategy*)

Procesy jsou nástrojem, jak dosáhnout firemních cílů. Operační manažeři jsou zodpovědní za to, že procesní aktivity budou přispívat k jejich naplnění. Již při formulaci strategického záměru je důležité analyzovat silné a slabé stránky procesů, jejich limity a možnosti.

„Zatímco marketing lze ve válce přirovnat k průzkumu teritoria a stanovení způsobu dobytí nepřitele, obchod by odpovídal konkrétnímu zahájení boje a reálnému získávání pozic.“

Procesní obchodní řízení navazuje bezprostředně na marketingovou činnost podniku, konkrétně na marketingový plán, který vytyčil cíle a stanovil taktiku vedoucí k dosažení plánované tržní pozice.“

(Havlíček, 2011a)

Celková strategie organizace může být podle Havlíčka (2011b) rozdělena dle požadavků, ambicí a záměrů konkrétních zainteresovaných skupin v podniku:

- **Vlastníků – vlastnická strategie:** pro určení budoucích pozic podniku je v tržním prostředí rozhodující záměr vlastníků. Ti stanovují střednědobé a dlouhodobé vlastnické cíle a vytvářejí tak vlastnickou strategii, která je východiskem pro podnikovou strategii. Obvykle jde o cíle spjaté se zhodnocením jejich vkladů a kapitálu, ale vlastníci mohou sledovat i širší souvislosti, například s ohledem na své další majetkové účasti nebo obchodní zájmy.
- **Vrcholových manažerů odpovědných za rozvoj podniku – podniková (korporátní) strategie:** vychází ze strategie vlastnické, vytváří se na úrovni vrcholového vedení podniku a je východiskem pro manažerské strategie. Bývá obvykle prezentována v podobě strategického plánu.

- Manažerů odpovědných za jednotlivé podnikové úseky – **manažerská (funkční) strategie**: je východiskem pro operativní plány útvarů, za splnění dílčích strategických cílů jsou odpovědní vedoucí těchto útvarů.

Strategie společnosti DEK a.s.

DEK je skupina společností, které se zabývají dodávkami materiálů a služeb pro stavebnictví.

Naše strategie je důsledně orientovaná na prospěch zákazníků. Kromě konkurenčních cen a dodacích podmínek je založena také na vysoké odbornosti a poradenském servisu při dodávkách stavebních materiálů. Správnost této myšlenky se nám každoročně potvrzuje nárůstem našeho obrátu i počtu spokojených zákazníků.

Zdroj: DEK a.s., 2022.

Ke strategii podnikání se vyjádřil na konferenci v Praze Michael Porter následovně:

Cílem firmy je zajistit si návratnost kapitálu a dlouhodobý růst. Strategie podnikání spočívá v nalezení vlastní konkurenční výhody. To, co firma vytváří, musí být pro zákazníka jedinečné. Pokud by všichni na trhu dělali totéž, nebylo by to dobré, odnesl by to v konečném sledu zákazník. Ne-snažte se být nejlepší, snažte se být jedineční. Nic nejlepšího totiž na trhu neexistuje – neexistuje nejlepší auto, existuje ale auto, které maximálně naplňuje potřeby a přání zákazníka, a potřeby má každý trochu jiné. Vytvořte si svůj vlastní hodnotový řetězec, udělejte si jasno v tom, co dělat chcete a co dělat nechcete. Najděte něco, co vás odliší od konkurence. Hlavní chybou, kterou podnikatelé dělají, je, že se snaží soutěžit na trhu v tom, co už na něm je.

Je důležité poznat vývoj a strukturu celého odvětví, ve kterém chce firma podnikat, a určit si svoji pozici. „Musíte si umět říct – tohle dělat chci a tohle nechci a nebudu.“ K tomu je zapotřebí mít jiné odpovědi než konkurence především na tři otázky. Jací jsou mí zákazníci? Co potřebují? Jakou cenu požadují?

„Strategie vyžaduje věrnost po několik let, nelze ji pořád měnit.“

Pět P (podmínek) pro podnikatelskou strategii:

- Mít odlišnou nabídku hodnot než jiné firmy.
- Mít odlišný hodnotový řetězec.
- Vědět, v čem jste jedineční.
- Ochota dělat kompromisy, umět se něčeho vzdát.
- Zvolené strategii musí být firma věrná a také všichni její lidé.

V Česku by podle Portera nyní měla přijít nová fáze strategie, a sice orientace na mikroekonomiku.

Zdroj: Zpracováno podle Porter, 2007 – kráceno.

Obecná typologie strategií (Fotr et al., 2012):

1. **Ofenzivní strategie** jsou strategiemi růstovými, které vedou často i k organizační integraci, při níž buď všechny podniky zanikají a vzniká podnik nový, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou:
 - a) fúze;
 - b) akvizice.
 Obě formy mohou naplnit následující strategie: dopředná integrace a zpětná integrace.
2. **Intenzivní strategie:**
 - a) penetrace trhu;
 - b) rozvoj trhu;
 - c) vývoj produktu.
3. **Strategie diverzifikace:**
 - a) koncentrická diverzifikace;
 - b) horizontální diverzifikace;
 - c) složená diverzifikace.
4. **Defenzivní strategie:**
 - a) společný podnik (joint venture);
 - b) omezení;
 - c) prodej části firmy;
 - d) likvidace.
5. **Marketingové strategie.**
6. **Strategické aliance.**
7. **Nadnárodní podniky.**

Z hlediska investičních cílů a záměrů se strategie dělí na:

- růstové (*growth*);
- stabilizační/obránné (*hold/defend*);
- zvratové (*turnabout/turnaround*);
- útlumové/sklízení (*harvest*);
- strategie na ukončení podnikání (*divest/liquidate*).

Strategii růstovou většinou používají firmy, které mají produkty a trhy na začátku životního cyklu nebo ve fázi před stadiem zralosti. Tato strategie vyžaduje vyšší investice, je spojena s vyšší rizikovostí a krátkodobě může vést k nižší efektivitě. Jedním z postupů, jak rozhodovat o strategii růstu, je Ansoffova matice – více viz oddíl 6.3 (tabulka 6.2).

Strategie růstu se uskutečňuje několika formami, a to:

- vlastními silami (*internal development*);
- spoluprací nebo vytvářením strategických aliancí.

Strategie stabilizační jsou používány firmami, které jsou spokojeny se svým výkonem a soustřeďují se na plnění stanovených cílů. Mají dvě alternativy, a to udržení zákazníků a reagování na činnosti konkurentů:

- Cílem **strategie udržení** (*holding strategy*) je zachovat současný podíl na trhu. Současná úroveň vstupních zdrojů a manažerské snahy nebudou zvýšeny, což znamená, že funkční strategie bude pokračovat tak, jak byla prováděna dříve, a se stejnou úrovní nákladů.
- Cílem **obrané strategie** (*defending strategy*) je snížení pravděpodobnosti napadení firmy konkurentem. Firmy mohou použít více způsobů obrany, například zvýšení strukturálních překážek, zesílení hrozby odvetných opatření, snížení motivace k napadení.

Strategie zvrátové (*turnabout/turnaround*) mají firmě pomoci zastavit pokles míry zisku, tržního podílu, tržní ceny akcií atd., tedy určitého úpadku. Nejčastějšími příčinami je nevyhovující management firmy, špatné finanční řízení, nesprávný odhad poptávky, nezdařilá expanze, vstup nových konkurentů atd. Firma na tento stav může reagovat použitím několika zvrátových strategií: změnou managementu, snižováním nákladů a zvyšováním efektivity, zeštíhlením firmy, vstupem na nové trhy nebo vytvářením nových tržních segmentů, případně transformací firmy na základě tvorby nového poslání.

Strategie sklizení (*harvesting strategy*) je vhodná pro firmy na zralých a stagnujících trzích. Je zaměřena na maximalizaci obchodních výsledků a zahrnuje kontrolované snížení míry investic tak, aby bylo dosaženo zlepšení krátkodobých finančních toků, snižování tržního podílu, snižování zásob aj. Tuto strategii používají firmy, které budou muset s největší pravděpodobností zrušit své aktivity na některých trzích.

Strategie na ukončení podnikání (*divest/liquidate strategy*) jsou používány v souvislosti s prodejem nebo likvidací firmy:

- **Strategie zaměřená na prodej** (*divest strategy*) musí být realizována dříve, než dojde k úpadku firmy. Prodej firmy může být uskutečněn tak, že se firma prodává celá nebo po částech. Likvidace firmy může být dobrovolná, kdy dojde k dobrovolnému ukončení podnikání, nebo nucená, například na základě rozhodnutí soudu v důsledku předlužení firmy.
- **Strategie zaměřené na likvidaci** (*liquidate strategy*) mohou mít dvě formy, skutečnou likvidaci firmy nebo formální zánik firmy fúzí, změnou právní formy apod.

Strategie na ukončení podnikání úzce souvisí se strategií ústupu z trhu, která může být realizována rušením výroby některých produktů, opouštěním některých trhů, propouštěním zaměstnanců, omezováním vývoje apod. Existují tři možné strategie:

- *divestace* (*divestment*) – zbavování se majetku;
- *revitalizace/restrukturalizace* (*turnaround*);
- *likvidace* (*liquidation*) – firma opustí upadající trh.

U podniků se prosazuje tendence spojovat se s jinými podniky a vytvářet **strategické sítě** (*strategic network*). Mallya (2007) uvádí, že strategické sítě představují nejúčinnější způsob, jak nejlépe obstát ve stále větší konkurenční soutěži.

Existuje několik možných způsobů spojování podniků a vytváření strategických sítí:

- *joint venture*, při němž podniky zůstávají nezávislé, ale vzniká podnik třetí, ve kterém se dělí majetkový podíl a rozhodovací pravomoci;
- *licencing* neboli propůjčení práva k využívání nehmotného vlastnictví, jež zůstává v majetku původního vlastníka;

- převzetí (akvizice), kdy se více podniků dohodne odkoupit majetkový podíl v jedné nebo více společnostech, aby získaly přístup k novým trhům, výrobkům, know-how, zdrojům, výzkumům, zvýšení hodnoty akcií atd.;
- franšízing neboli určitý druh licenční smlouvy;
- sloučení (fúze), kdy více podniků spojuje účelově zdroje, aktiva, know-how apod., a vzniká tak podnik třetí, ve kterém se dělí majetkový podíl a pravomoc rozhodovat dle dohody. Staré podniky pak zaniknou.

S ohledem na skutečnost, že většina firemních strategií souvisí s trhy a produkty, tedy klíčovými body strategického marketingu, bude strategiím věnován větší prostor v kapitole 6.

Výběr optimální strategie závisí na konkrétní situaci podniku a na schopnostech manažerů a jejich postojích k riziku a nejistotě. Strategie musí být přijatelná jak pro vlastníky a zaměstnance, tak pro zákazníky a společnost jako takovou.

K prosazení strategie je nutné strategické prostředí, což je specifické prostředí, které efektivně zajišťuje realizaci dané strategie. Ve firmách chybí strategické prostředí, které by umožňovalo strategii koncipovat i realizovat. Strategické prostředí je vyjádřeno ve specifických ukazatelích trvalého uspokojování zákazníka, inovací, procesů a financí, tedy koloběhu ZIPF.

(Zelený, 2007)

Strategie, která nedokáže generovat pozitivní výsledky, je prostě propadák, říká Roger L. Martin (2010).

Podle stávajícího pojetí je strategie v kompetenci top manažerů, kteří ji formulují a pak ponechávají její realizaci na zbytku podniku.

Management by nutně potřeboval informace od zaměstnanců, kteří jsou ve styku se zákazníkem, aby pochopil, co se v podniku děje. Nemůže je však dostat, protože vytvořil model, ve kterém jsou zaměstnanci přesvědčeni, že jejich názor nikoho nezajímá. A mají pravdu.

Model strategie–realizace selhává na mnoha úrovních podniku, nejen až úplně dole. Také manažeři jsou omezováni – správní radou, akcionáři, regulátory atd. Každý odshora až dolů rozhoduje pod určitým tlakem.

„Pokud zaměstnanci rozhodují rozumně a produkují výsledky, vyšší management si to připiše jako svou zásluhu. Pokud výsledky nejsou, usoudí, že byla špatná realizace. Zaměstnanci vždy prohrají.“

Každý má „jednat s každým – partnery, zákazníky, spolupracovníky – tak, jak by on chtěl, aby oni jednali s ním“ – zlaté pravidlo společnosti Four Seasons, stanovené Isadorem Sharpem, zakladatelem hotelového řetězce.

Když si zákazník stěžuje, kterýkoliv zaměstnanec je zmocněn učinit nápravu způsobem, který se mu zdá nejrozumnější, a jednat s hostem s péčí, jakou by si on přál.

(„Vztah mezi strategií a její realizací“, 2011)

Implementace strategie

Implementace strategie se realizuje nástroji operativního řízení (Fotr et al., 2012). Náplní operativního managementu je:

- určení taktických a operativních (provozních) plánů;
- zabezpečení vhodných provozních faktorů;
- koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek;
- reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.

Nástrojem pro upřesnění, zhodnocení a podporu realizace strategie je metodika Balanced Scorecard (BSC). Koncept BSC (viz obrázek 1.6) by měl, stručně řečeno, vyvážit celý systém hodnot výkonnosti a změnit dosavadní soustředění a téma k absolutnímu preferování finančních ukazatelů.

Metodika Balanced Scorecard (BSC)

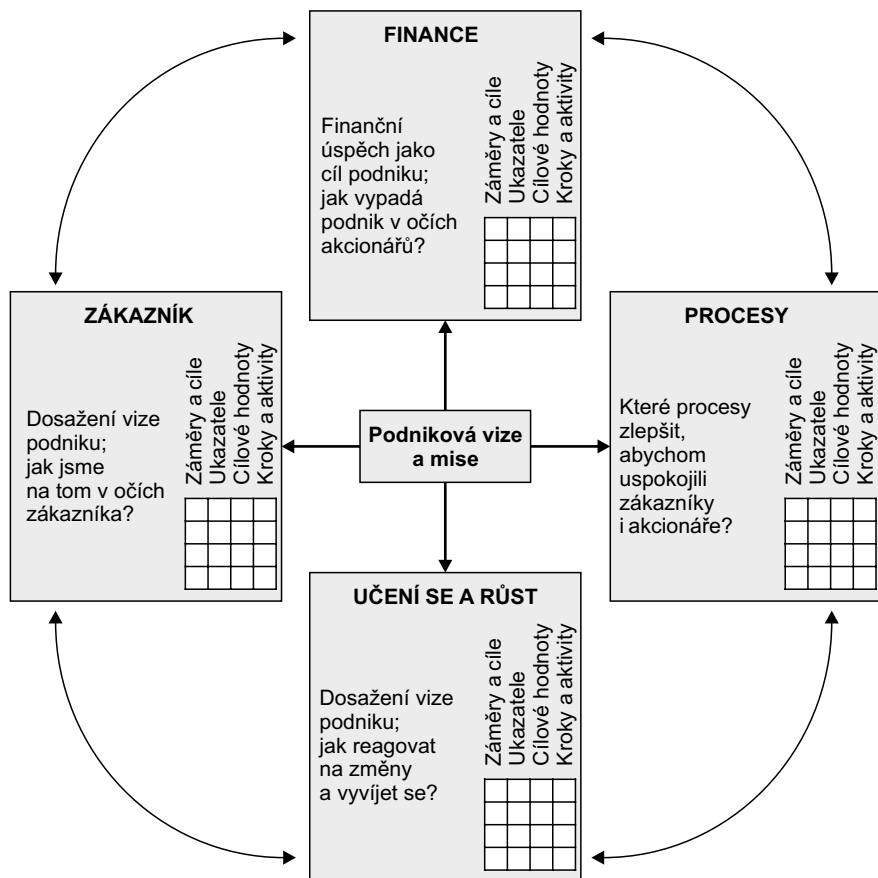
Balanced Scorecard představuje strategický systém řízení organizace, který rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů, do uceleného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Měřítko a ukazatele pak poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení. Jeho autory jsou Kaplan a Norton.

Jedná se o systém sledování a managementu firmy ve čtyřech oblastech:

- finanční hodnoty;
- perspektiva zákazníka;
- podnikové procesy;
- inovace, učení, flexibilita a růst.

BSC nejen sleduje pokrok při dosahování strategických cílů, ale umožňuje též monitorovat a průběžně upravovat zavádění strategie. Propojuje strategické oblasti s operativními a řeší tak jeden z hlavních problémů strategického řízení.

Zdroj: *Středoevropské centrum pro finance a management, 2005.*



Obr. 1.6 *Balanced Scorecard*
Zdroj: Kaplan & Norton, 1996.

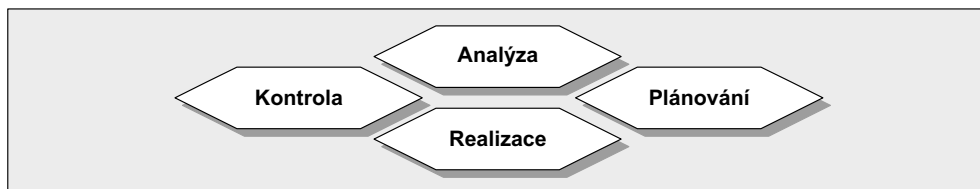
1.3 Proces strategického řízení v kostce

Každý účelově orientovaný systém musí být řízen. **Řízení firem** je systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů zájmů jednotlivců i zájmových skupin a vytváření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. **Jádrom řízení** je rozhodovací proces, volba variant a řešení případů.

Řízení je vždy prvotní, organizování druhotné.

Strategické řízení zahrnuje soubor činností vedoucích pracovníků, jehož výsledkem je definování cílů, stanovení postupu jejich dosažení, realizace a kontrola.

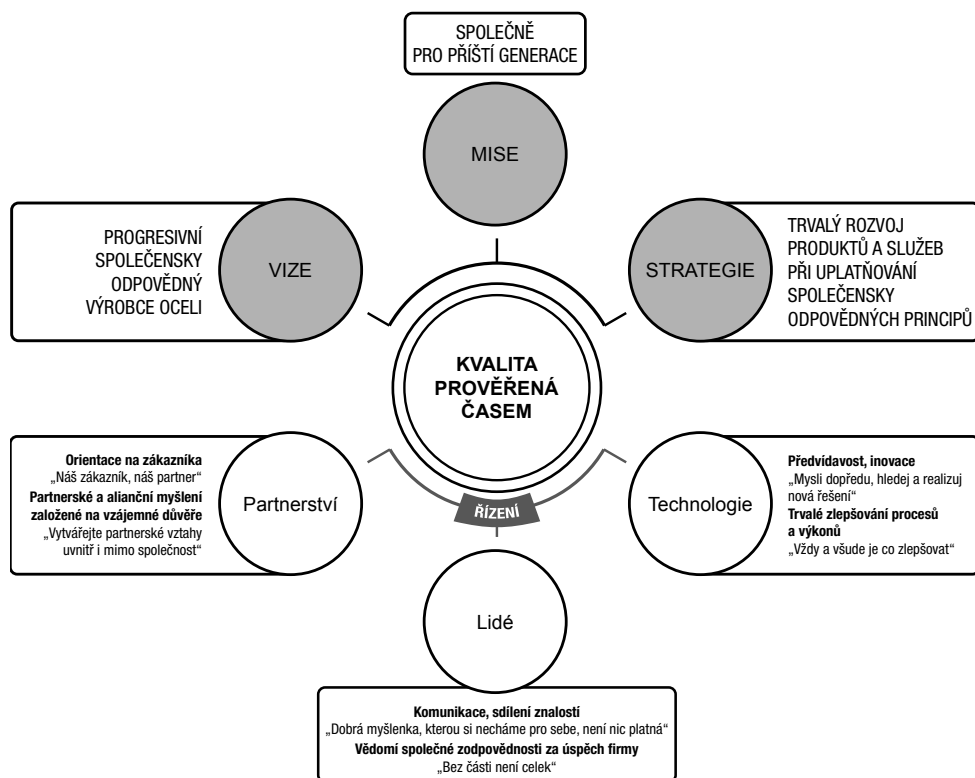
Proces řízení se skládá z několika etap (viz obrázek 1.7), a to situační analýzy, plánování, realizace a kontroly.



Obr. 1.7 Jednotlivé etapy procesu řízení

V literatuře se častěji používají pouze tři etapy procesu řízení, a to plánování (jehož součástí je analýza prostředí a schopností organizace), realizace a hodnocení (kontrola).

Strategické řízení znamená realizovat celou sekvenci aktivit (kroků, procesů), které se neustále opakují (viz obrázek 1.8).



Obr. 1.8 Strategický rámec Třineckých železáren

Zdroj: Czudek & Pekárková, 2021.

Proces strategického řízení, jak už jsme viděli v oddílu 1.2 této kapitoly, je možno členit do více kroků, které spojují strategické plánování, realizaci a hodnocení, například:

1. definování současného poslání, cílů a zdrojů;
2. analýza prostředí;
3. identifikace příležitostí a hrozeb;
4. analýza zdrojů a kapacit organizace;
5. identifikace silných a slabých stránek;
6. formulování strategií;
7. realizace strategií;
8. hodnocení výsledků.

Prvních šest kroků spadá do oblasti plánování.

1.3.1 Strategické plánování

Každé plánování, ať již strategické, nebo taktické, je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.

Funkce plánování začíná stanovením poslání a budoucích cílů, tj. budoucích stavů, kterých má být dosaženo v určitém čase. Cíle firmy by měly být určovány alespoň v těchto oblastech:

- postavení na trhu, inovace, produktivita;
- materiálové a finanční zdroje, rentabilita;
- manažerská výkonnost a zodpovědnost;
- výkonnost pracovníků a jejich postoje;
- sociální zodpovědnost.

Určování cílů je kritickým prvkem plánování.

Po stanovení cílů následují akce zahrnující prostředky a specifické činnosti plánované pro dosažení cílů.

Důležitá je předpověď budoucnosti, která se odvíjí od stálého monitorování vývoje prostředí, a to nejen v odvětví, ve kterém firma působí, ale v prostředí celkem.

Plánování se neobejde bez posouzení zdrojů a schopností firmy, představující omezení, která musí podnikatelé a manažeři při plánování respektovat.

Srdcem procesu strategického plánování jsou strategické analýzy. Proto by neměly být ignorovány.

(Mallya, 2007 – upraveno)

Strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí. Podstatou je stanovení jasného poslání a hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.

(Kotler & Armstrong, 2004)