



Dagmar Jakubíková

Strategický marketing

Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání



- Strategické řízení a marketing
- Situační analýza a predikce vývoje prostředí
- Marketingové cíle a strategie
- Produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie
- Implementace a kontrola marketingových strategií



Strategický marketing

Strategie a trendy – 2., 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.

Strategický marketing

Strategie a trendy

2., rozšířené vydání

Kniha je monografie

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5282. publikaci

Odborně recenzovali:

doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.

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

Odpovědná redaktorka PhDr. Dana Pokorná

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 368

Druhé vydání, Praha 2013

Vytiskla tiskárna PBTisk, s.r.o., Příbram

© Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4670-8

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8706-0 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8707-7 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorce	10
Předmluva	11
1. Strategické řízení firem a organizací – limitující faktor marketingového procesu	13
1.1 Podstata podnikání	14
1.2 Podstata a důležitost strategického řízení firem a organizací	16
1.2.1 Vize	18
1.2.2 Poslání – mise	20
1.2.3 Globální firemní cíle	25
1.2.4 Analýza prostředí, podnikatelského portfolia a scénáře vývoje prostředí	28
1.2.5 Typologie firemních strategií	29
1.3 Proces strategického řízení v kostce	39
1.3.1 Strategické plánování	40
1.3.2 Realizace	41
1.3.3 Kontrola	42
1.4 Vzájemné vazby mezi strategickým řízením a strategickým marketingem	43
Shrnutí	43
2. Marketingová koncepce	45
2.1 Vývoj podnikatelských koncepcí	46
2.2 Marketing	51
2.2.1 Marketingový směnný proces – marketingová koncepce	53
2.3 Trhy a konkurenční prostor	59
2.3.1 Analýza poptávky a nabídky	60
2.3.2 Typy trhů	64
2.3.3 Velikost, analýza a struktura trhů – kvantifikace poptávky	67
2.3.4 Změny podoby trhů a tendence v jejich vývoji	69
2.3.5 Tržně orientované strategie	70
Shrnutí	71
3. Rozvoj a plánování strategického marketingu	73
3.1 Strategický marketing	74
3.1.1 Strategický marketing jako součást marketingového procesu tvorby a předávání hodnot	78
3.2 Strategické marketingové řízení	79
3.3 Marketingové strategické plánování	80
3.3.1 Stručný přehled typů a stylů plánování	82
3.4 Jednotlivé fáze marketingového strategického plánování	83

3.4.1	Fáze analýzy a prognózy	83
3.4.2	Cíle a strategie podnikatelských oborů / strategických podnikatelských jednotek	83
3.4.3	Určení strategie subjektů trhu	84
3.4.4	Zhodnocení a volba strategií	84
3.4.5	Strategické rozpočtování	84
3.4.6	Implementace marketingových strategií	85
3.4.7	Kontrola marketingové strategie	85
3.5	Marketingový plán	86
3.6	Přístupy, metody a operace v marketingovém strategickém projektování ..	90
	Shrnutí	92
4.	Marketingová situační analýza a predikce vývoje	93
4.1	Situační analýza	94
4.2	Analýza prostředí firmy	97
4.2.1	Vnější prostředí	98
4.2.2	Vnitřní prostředí	109
4.3	Predikce vývoje prostředí	112
4.4	Proces strategické analýzy a predikce vývoje	115
4.5	Marketingový informační systém a <i>social business</i>	118
4.6	PIMS program	123
4.6.1	Užitečnost programu PIMS	125
	Shrnutí	126
5.	Specifické metody marketingové situační analýzy	127
5.1	Marketingová situační analýza a metody interpretace dat	128
5.2	SWOT analýza, matice TOWS a matice SPACE	129
5.3	Metody portfolio analýzy a jejich modifikace	132
5.3.1	Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group) – The Growth Share Matrix	133
5.3.2	Portfolio matice GE (General Electric Business Screen) firmy McKinsey	139
5.3.3	Portfoliové matice životního cyklu odvětví (prostředí)	141
5.3.4	Ohmaeho strategická matice	143
5.4	Analýza zákaznického portfolia	144
5.5	Analýza zkušenostního efektu, tzv. zkušenostní křivky	144
5.6	Analýza strategických skupin	146
5.7	Analýza konkurenční výhody	147
5.8	Analýza struktury sortimentu nabídky – model Petra Druckera	148
5.9	Analýza tržních mezer – GAP analýza	149
5.10	Souřadnicové sítě	150
5.11	Metoda ABC (P-Q analýza či Pareto analýza)	151
5.12	Benchmarking	153
	Shrnutí	153
6.	Strategické marketingové cíle a marketingové strategie	155
6.1	Stanovení marketingových cílů	156
6.2	Příprava marketingové strategie	160

6.2.1	Cílové trhy a cílový marketing	160
6.3	Formulování marketingových strategií	172
6.4	Vyhodnocování strategií	187
6.5	Formulování programu	188
	Shrnutí	188
7.	Marketingový mix	189
7.1	Volba strategie marketingového mixu	194
7.2	Audit marketingového mixu	195
	Shrnutí	195
8.	Produktová politika a strategie	197
8.1	Produkt – různá vnímání produktu	198
8.1.1	Klasifikace produktů	200
8.2	Marketingová struktura produktu	202
8.2.1	Technická a marketingová způsobilost produktů	205
8.3	Produktové strategie	207
8.3.1	Strategie znaků produktu	208
8.3.2	Životní cyklus produktu a strategie s ním související	225
8.4	Produktová politika	227
8.5	Produktová inovace	228
8.5.1	Inovace podle životního cyklu produktu/výrobku	230
8.6	Proces tvorby nového produktu	232
8.6.1	Strategický plán nového produktu	235
8.7	Produktový audit – formou odpovědí na otázky	236
	Shrnutí	236
9.	Distribuční politika a strategie	239
9.1	Distribuce a distribuční politika	240
9.1.1	Tvorba a doručení hodnoty	240
9.1.2	Distribuční politika	242
9.2	Distribuční cesty a jejich uspořádání	243
9.2.1	Funkce distribučních cest	247
9.2.2	Typy distribučních cest	247
9.3	Tvorba distribučního systému a stanovení distribuční strategie	256
9.3.1	Stanovení cílů distribuce	256
9.3.2	Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí	257
9.3.3	Výběr distribuční strategie	258
9.3.4	Strategie motivace v distribučních cestách	263
9.3.5	Volba distribuční strategie podle stadia životního cyklu produktu	264
9.3.6	Vytvoření distribuční taktiky	265
9.3.7	Řízení distribuční cesty	265
9.4	Audit distribuce formou odpovědí na otázky	265
9.5	Místo prodeje	266
	Shrnutí	267

10. Cenová politika a strategie	269
10.1 Strategická úloha ceny	270
10.1.1 Význam ceny pro různé subjekty trhu a její role	270
10.2 Cenová politika	272
10.3 Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů	274
10.3.1 Externí faktory	274
10.3.2 Interní faktory	277
10.4 Metody stanovení cen	279
10.4.1 Nákladově orientovaná tvorba ceny	279
10.4.2 Cena orientovaná na poptávku	280
10.4.3 Cena stanovená v závislosti na konkurenci	280
10.4.4 Cena podle vnímání hodnoty zákazníkem	281
10.4.5 Tvorba cen v závislosti na chování spotřebitele aneb psychologická podstata tvorby cen	281
10.4.6 Tvorba cen podle hodnoty	282
10.4.7 Diferencovaná tvorba cen	282
10.4.8 Adaptivní tvorba cen	282
10.4.9 Tvorba cen sdílením přínosů a rizika	283
10.4.10 Tvorba cen aukcí	283
10.4.11 Tvorba cen obálkovou metodou	283
10.4.12 Stanovení ceny v praxi	284
10.5 Postup při tvorbě cenové strategie	284
10.6 Cenové strategie	285
10.6.1 Cenové strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem	285
10.6.2 Cenové strategie v souvislosti se životním cyklem produktu	286
10.6.3 Cenové strategie pro produktové řady	287
10.6.4 Přehled některých dalších strategií stanovení cen	287
10.6.5 Vypracování cenové strategie	289
10.6.6 Formy propagační tvorby cen	290
10.6.7 Diskriminační ceny	291
10.6.8 Cenové redukce	291
10.7 Audit cenové politiky formou odpovědí na otázky	292
Shrnutí	293
11. Komunikační politika a strategie	295
11.1 Komunikace	296
11.2 Marketingová komunikace	296
11.3 Marketingový komunikační mix a strategie	299
11.3.1 Reklama	308
11.3.2 Podpora prodeje	315
11.3.3 Vztahy s veřejností	317
11.3.4 Osobní prodej	320
11.3.5 Přímý marketing	321
11.3.6 Ústně šířená pověst a pověst šířená sociálními sítěmi	322
11.4 Optimalizace marketingového komunikačního mixu	322
11.5 Audit marketingové komunikace formou odpovědí na otázky	325
Shrnutí	326

12. Implementace marketingových strategií a organizace marketingu ve firmě	327
12.1 Implementace marketingových strategií	328
12.2 Organizace marketingu ve firmě	328
12.3 Organizační formy uspořádání marketingového oddělení	332
12.4 Vztah marketingu k ostatním oddělením (útvarům)	334
12.5 Strategie budování marketingové organizace ve firmě	335
Shrnutí	337
13. Kontrola a zpětná vazba	339
13.1 Kontrola a hodnocení marketingu	340
13.2 Marketingová kontrola	340
13.3 Hodnocení marketingu	341
13.4 Marketingový audit	342
Shrnutí	343
Summary	344
Seznam obrázků a tabulek	345
Literatura	348
Rejstřík	358

O autorce

Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Specializuje se na problematiku strategického marketingu a marketingových aplikací.

Vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze. Doktorské studium ukončila na VŠB-TU Ostrava v roce 1999. V roce 2004 se 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 na Vysoké škole hotelové v Praze a zároveň byla na této vysoké škole vedoucí katedry marketingu. Dnes na Vysoké škole hotelové vyučuje marketingové předměty. Na ekonomické fakultě Západočeské univerzity v Plzni působí od jejího založení. V současnosti se na fakultě věnuje problematice strategického marketingu na doktorandském programu a je školitelkou doktorandů. Příležitostně přednáší na dalších vysokých školách.

Je autorkou učebních textů a odborných článků z oblasti marketingu a marketingových aplikací, franšizingu, cestovního ruchu, podnikové kultury a etiky.

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



Předmluva

Od prvního vydání publikace *Strategický marketing* v roce 2008 se prostředí, které nás všechny obklopuje, změnilo. Potvrdilo se, že základním rysem dnešní doby je neustálá změna. Světem se dále šíří vlna globalizace, jejímž doprovodným rysem jsou měnící se potřeby a přání milionů lidí. Sílí konkurence. Technický a technologický pokrok, zejména v oblasti informačních sítí, mění náš svět. Tyto společenské síly trhu jsou doplněny ekonomickými problémy, se kterými se potýkají mnohé země včetně zemí začleněných v EU (recese, hrozba bankrotu, růst nezaměstnanosti aj.). Pokračují procesy privatizace, propojování odvětví, tzv. konvergence. Mění se způsob obchodování. Mění se také spotřebitel. Je lépe informovaný, podílí se stále častěji na vývoji nových produktů, je méně loajální a roste jeho kupní síla. V tomto výčtu bychom mohli sice pokračovat, ale není to nutné, neboť každý z nás vnímá ty změny, které se ho nějakým způsobem dotýkají, případně by se ho dotýkat mohly.

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 nabízet zákazníkům k uspokojení potřeb a přání, a také jim poskytovat řešení dosud neodhalených problémů ve formě nových produktů. 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. Ačkoliv je marketing intenzivně od roku 1989 vyučován na mnoha vysokých a středních školách a řada podnikatelů i zaměstnanců firem absolvovala marketingové kurzy, 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 vydání došlo k dílčím úpravám textu kapitol, byly změněny a také doplněny některé příklady a publikace byla rozšířena o dvě kapitoly.

Výklad je veden v logické návaznosti, a to od vysvětlení podstaty strategického řízení firem přes jednotlivé etapy strategického řídicího procesu, 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 nepřezijete 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.

Poděkování autorky patří vedení firem LINET, spol. s r. o., DEKTRADE, a. s., Moser, a.s., Mountfield, a. s., CPI Hotels, Kompekt, spol. s r. o., Hyundai Motors¹, nkt cables, s. r. o., LDM, spol. s r. o., Centrum Babylon, a. s., a paní Kateřině Davidkové, pánům Richardu Ullischovi, Petru Vaňkovi, Davidu Jiruškovi, Jiřímu Doubravovi, Miloši Vajnerovi a Janu Hrabovskému, kteří přispěli k dokončení knihy tím, že poskytli autorce potřebné informace a byli ochotni se o ně podělit s vámi, kteří budete tuto publikaci číst.

Děkuji také recenzentům, prof. Ing. Haně Lošťákové, CSc., a doc. Ing. Janu Koudelkovi, CSc., šéfredaktoře ekonomické redakce nakladatelství Grada Publishing Ing. Kateřině Drongové, redaktorkám Mgr. Kamile Novákové a PhDr. Daně Pokorné a v neposlední řadě mé rodině.

Praha, srpen 2013

doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

¹ V době finální práce na publikaci se automobilka Hyundai potřetí stala „podnikem roku“ v anketě, kterou každoročně vyhlašuje Sdružení automobilového průmyslu. V červnu roku 2013 se také stala „zaměstnavatelem roku“.

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?

Definici 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/, 2007)
 - **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, s. 35)
- Jednoduše můžeme říci, že marketing je umění vidět svět očima zákazníků – neboť zákazník je ten, kdo „nás“ (firmy, organizace atd.) živí.

Marketéři, jak uvádějí také Kotler s Kellerem (2013), pracují s deseti základními typy objektů: zbožím, službami, událostmi, zážitky, osobami, místy, vlastnickými právy, organizacemi, informacemi a myšlenkami.

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.²

■ 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 a kol., 2002, s. 3, 4).

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.

² Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní 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 věcí 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.

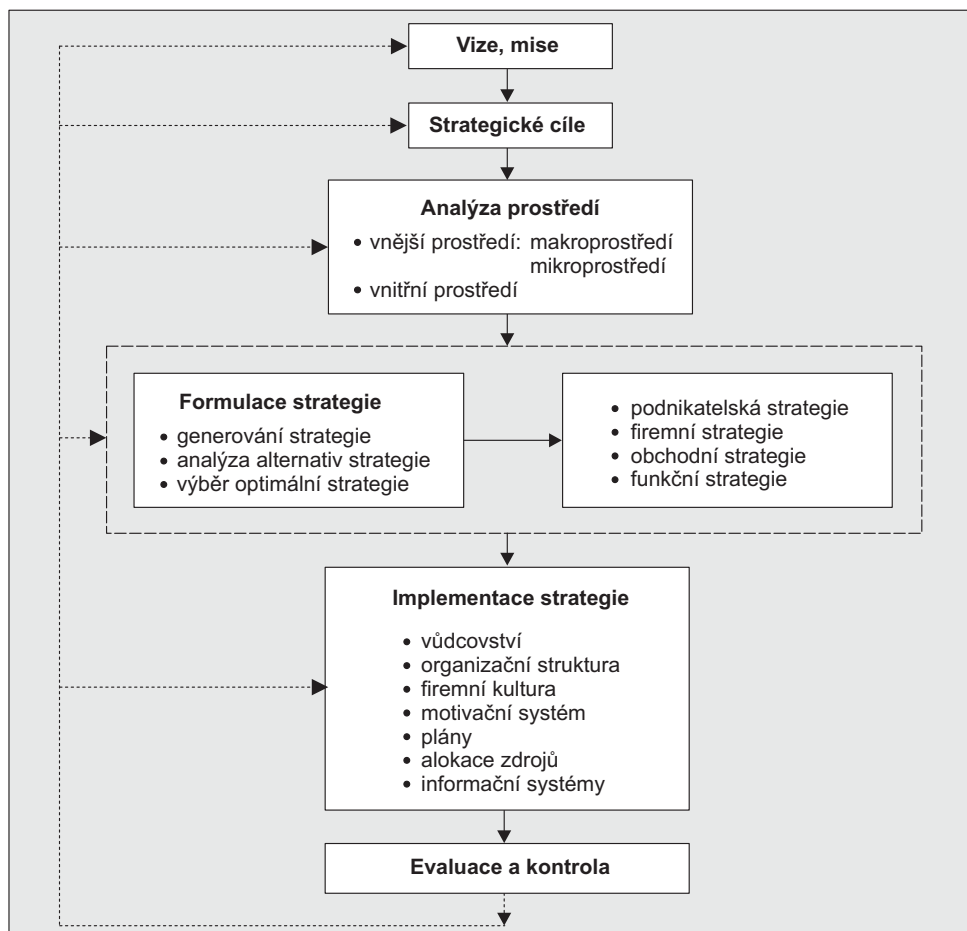
Jádrem strategického řízení je strategie.

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.



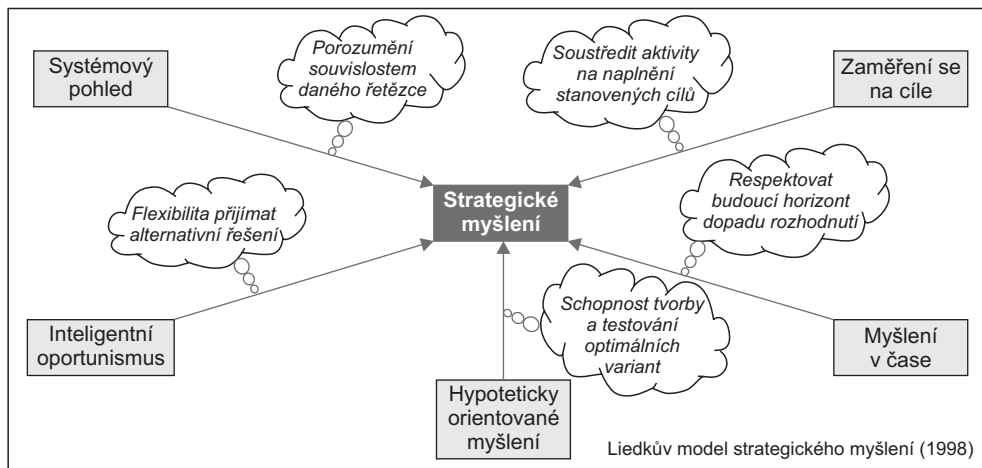
Obr. 1.1 Proces strategického řízení

Zdroj: Mallya, 2007, s. 28 – 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, s. 6).

K vyjádření prvků strategického myšlení použili Fotr a kol. (2012, s. 27) Liedkův model strategického myšlení (viz obrázek 1.2).



Obr. 1.2 Prvky strategického myšlení

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, s. 18). Strategické myšlení není vrozené, ale musí být naučené.

Ne všechny firmy uplatňují strategické řízení. Některé firmy není možné strategicky řídit jednoduše proto, že jejich vlastníci nebo manažeři takové řízení považují za zbytečné.

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 spojeny 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.

Vize společnosti Mountfield, a. s.

Naším cílem je nejenom nabízet našim zákazníkům to nej kvalitnější zahradní vybavení a zařízení, ale poskytovat jim i servis, služby a odborné poradenství na takové úrovni, která odpovídá moderním požadavkům 21. století.

Vize společností Třinecké železárny, a. s., a Moravia Steel, a. s. (www.trz.cz)

Naše vize

Vyspělá 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, s. 19).

Vize má tři základní cíle:

1. vyjasnit obecný směr;
2. motivovat lidi k vykročení správným směrem;
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

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.

Obecně platí, že vize by měla být zapamatovatelná po přečtení do pěti minut.

V současnosti přibývá firem, které zveřejňují své vize. V následujícím textu je uvedeno několik příkladů formulací vizí.

Společnost Moser, a. s.

Vize společnosti

Moser je tvůrce originálních nápojových souborů a uměleckých děl křišťálového skla, kterými udává směr v oblasti designu užitého umění.

Jak vnímáme ve společnosti prodej a marketing

Jedinečná křišťálová díla Moser jsou vyhledávána výjimečnými osobnostmi na celém světě. Nadstandardními vztahy se zákazníci a obchodními partnery zajišťujeme profitabilní růst společnosti Moser.

Jak vnímáme vizi společnosti pro vývoj sortimentu

Jsme hlavním tvůrcem designu v oblasti užitého umění vycházejícího z tradičních a originálních technik sklářů Moser.

Jak vnímáme vizi společnosti pro výrobu

Jsme vyhledávaným dodavatelem křišťálového skla vytvářeného originálními a tradičními rukodělnými postupy.

Zdroj: Vedení společnosti Moser, a. s. Zveřejněno se souhlasem společnosti.



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, s. 82)

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, s. 16).

Poslání představuje hlavní důvod existence organizace. Mělo by být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím.

Mise společnosti Moser, a. s.

Vytváříme originální křišťálová díla, která přinášejí krásu.

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?

Mise společností Třinecké železárny, a. s., a Moravia Steel, a. s.

Naše mise

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.

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

Třinecké železárny 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 železárny.

PRINCIPY FIREMNÍ KULTURY

Orientace na zákazníka

Náš zákazník, náš partner.

Předvídavost, 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 – tým posiluj vzájemnou důvěru.

Zdroj: Třinecké železářny, a. s. Podniková kultura [online]. 2013 [2013-04-11].

Dostupné v plném znění z: www.trz.cz.

Firemní (podniková) kultura je vnitropodnikovým 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, s. 1)

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.

Krédo společnosti DEKTRADE, a.s.***Poslání společnosti***

Jsme dodavateli materiálů a služeb ve stavebnictví. Naším cílem je dlouhodobě spokojený zákazník s funkčním stavebním materiálem, konstrukcí nebo službou při současném uspokojení potřeb zaměstnanců a akcionářů firmy.

Strategie

Věříme, že stavební materiály nelze dlouhodobě úspěšně obchodovat bez výborné znalosti konstrukčního řešení a jejich správné aplikace. Věříme, že úspěch přináší úzká specializace, jak technická, tak obchodní, na jednotlivé produkty a služby v naší nabídce. V každém oboru, do kterého vstoupíme, chceme patřit mezi společnosti s vedoucím postavením na trhu. Jsme společnost, která vyrábí pouze to, co nelze v potřebné kvalitě, množství nebo ceně nakoupit.

Flexibilita

Sledujeme zákazníky, konkurenty i vývoj na trhu a jsme připraveni se neustále vyvíjet a měnit tak, abychom přinášeli přidanou hodnotu našim zákazníkům, dodavatelům a celé společnosti.

Poctivost

Ke každému uvnitř i vně naší společnosti se chceme chovat spravedlivě a otevřeně. Vždy se budeme snažit rozvíjet a upevňovat renomé, že se zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a státní správou jednáme čestně.

Komunikace

Mezi sebou hovoříme otevřeně. S informacemi zacházíme svobodně a odpovědně.

Vedení

Vyžadujeme vlastní zodpovědnost našich pracovníků. Vše řídíme pomocí otevřené komunikace, dohodnutých cílů a vyhodnocujeme naše úspěchy.

Zaměstnanci

Chceme motivované, angažované a spravedlivě odměňované spolupracovníky, kteří stejně jako celá společnost touží po úspěchu.

Tvořivost

Chceme vytvořit prostředí, ve kterém mohou být rozvíjeny myšlenky a pokrok. Podporujeme a vyžadujeme kreativitu našich pracovníků.

Zisk

Uznáváme ziskovost jako hnací sílu naší společnosti.

Kvalita

Usilujeme o příkladnou kvalitu našich služeb a výrobků. Dodržujeme zákony a systém kontroly jakosti ISO 9001.

Informační systém

Vyvíjíme vlastní informační systém, Díky tomu jsme schopni rychle reagovat na požadavky našich zákazníků i dodavatelů. Všichni naši pracovníci mohou přijít se zlepšením funkcionality informačního systému tak, aby lépe vyhovoval jejich činnosti.

Systém směrnic, pravidel a vnitřní kontroly

Neustále pracujeme na zlepšování systému našich směrnic pravidel a vnitřního kontrolního systému. Směrnice a pravidla definují požadované standardy činnosti zaměstnanců DEK. Pomocí vnitřního kontrolního systému identifikujeme...

Společenská odpovědnost

Otevřeně se hlásíme k naší spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti.

Zdroj: Zpracováno podle: Výroční zpráva společnosti DEK, a. s., rok 2011 [online]. 2012 [2013- 04- 20]. Dostupné z: http://www.dektrade.cz/docs/financni_zpravy/2011_Annual__Report_Dek.pdf.

Poznámka: Společnost DEKTRADE, s. r. o., byla založena v Praze na jaře roku 1993. V roce 2003 se transformovala na akciovou společnost DEKTRADE, a. s. V roce 2007 byly z původní společnosti DEKTRADE, a. s., vyčleněny neobchodní aktivity do několika samostatných firem ovládaných mateřskou společností DEK, a. s.

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.

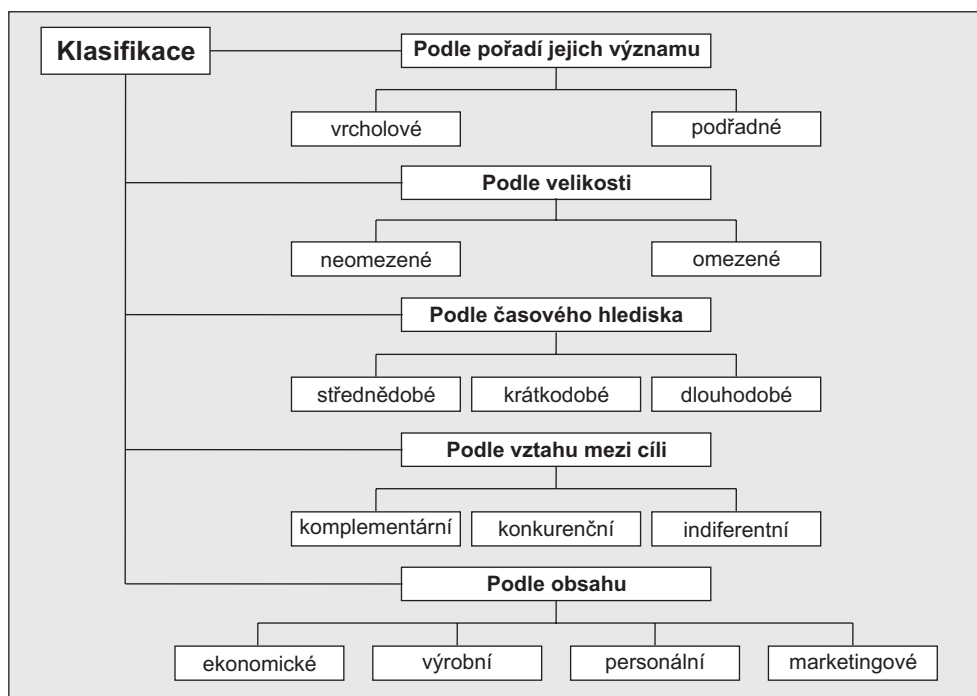
Strategické cíle mohou vyplynout přímo z formulace poslání, nebo mohou být považovány za pomocný nástroj zvolený pro naplnění základního poslání firmy. Za jejich stanovení nese odpovědnost vrcholové vedení firmy.

Cílem firmy musí být podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 92) rozvoj, růst i zisk a podle Synka a kol. (2002) maximalizace zisku a tržní ceny akcií.

Podnikové cíle lze třídit podle různých kritérií (viz obrázek 1.3):

- **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, s. 151–152):

- **cíle týkající se postavení podniku na trhu:** podíl na trhu, velikost obratu, pozice (významnost) podniku na trhu, nové trhy;
- **cíle týkající se rentability:** zisk³, rentabilita z obratu, rentabilita z vlastního a celkového kapitálu;
- **finanční cíle:** likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování;
- **sociální cíle:** ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, pracovní uspokojení, rozvoj osobnosti;

³ 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, J., Stone, N. *Co je to management*. Praha: Management Press 2004, s. 119.

- **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 nejnižší (*twenty is plenty*) (Fotr a kol., 2012, s. 36).

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 „chytře“, „chytře 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 a kol., 2012, s. 37):

- *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.

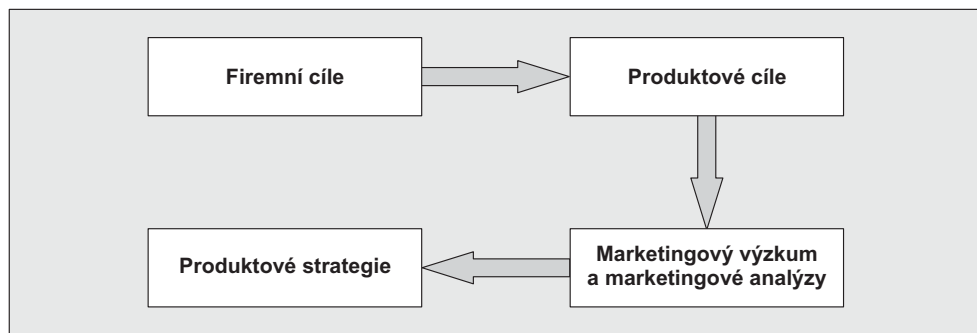
Jindy písmeno A v tomto pravidle zastupuje slovo *attainable, but challenging* – dosažitelné, ale inspirující, a písmeno R znamená *relevant* – relevantní.

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 makro-prostředí 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 a kol., 2012, s. 50)

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.

Mallya (2007, s. 17) 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 kol. (2002, s. 158) 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.“

Veber (2000) definuje strategii jako koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program o pojetí činnosti organizace a alokace potřebných zdrojů k dosažení zamýšlených záměrů. Podle Opletala (2008) je strategie organizace vrcholným kritériem pro posouzení všeho, co se má, či nemá stát. Podle Fotra a kol. (2012, s. 63) 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 zabraňuje 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 smysluplností odvedené práce, ale bude také jednoduché identifikovat, kde vzniká přidaná hodnota konečného produktu. A pokud nevzniká, toto plýtvání tak bude možno odstranit.

(Macháčková, 2012, s. 58)

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, s. 29)

Při tvorbě strategie je důležité identifikovat rozdíly mezi celopodnikovou strategií (corporate strategy), strategií SBU (business strategy)⁴, 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, s. 106). Firemní strategie vzniká diskusí vrcholových manažerů, jejímž výsledkem je návrh činů, které je nutno realizovat k dosažení cílů.

⁴ 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.

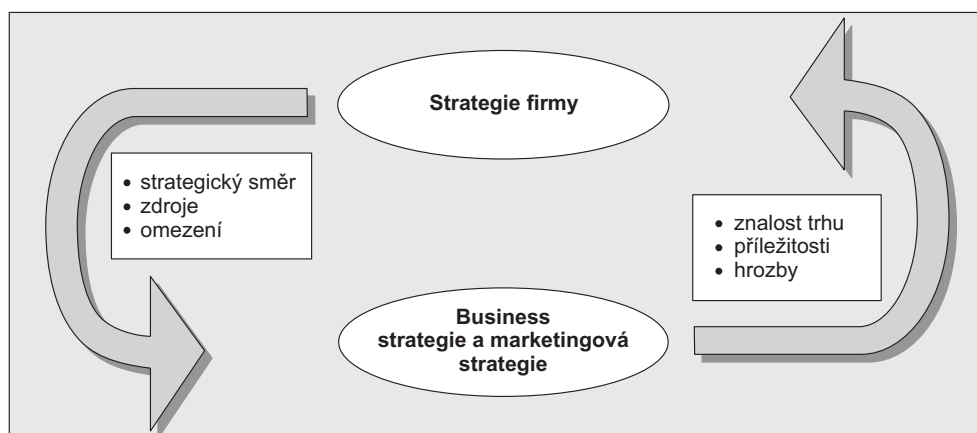
Fotr a kol. (2012, s. 30–31) rozlišují tři dimenze celopodnikové strategie: strategie SBU, funkční strategie a procesní strategie, které musí být v souladu.

- **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, strategie marketingová, 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, s. 109).

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 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 nepřítel, 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, 2011, s. 26–29)

Celková strategie organizace může být podle Havlíčka (2011) 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 Moser, a. s.

Moser uplatňuje strategii diferenciacce/odlišování.

Rozvojem hodnoty výrobků a posilováním služeb pro zákazníky upevní Moser své přední místo na světovém trhu značkových produktů prostřeného stolu a dekorativních předmětů pro interiéry.

V jednotlivých segmentech trhu bude Moser kombinovat tento postup se strategií soustředěné pozornosti zaměřené na konkrétní skupiny zákazníků, výrobní řady nebo geografické oblasti.

Zdroj: Zveřejněno se souhlasem společnosti Moser, a. s., v roce 2008.



Strategie společnosti Moser, a. s.

Moser vytváří jedinečná originální díla, která přinášejí krásu, charakterizovanou vysokým estetickým prožitkem při jejich užití.

Naši zákazníci si váží důvěryhodnosti sklárny a kromě estetických prožitků vnímají výtvoř Moser jako vhodné investiční příležitosti pro jejich nadčasovou hodnotu, originalitu a nezaměnitelnost.

Zdroj: Zveřejněno se souhlasem společnosti Moser, a. s., v roce 2013.

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, Profit 44, s. 49 – kráceno.*

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

(Opletal – contrios.cz)

Obecná typologie strategií (Fotr a kol., 2012):

1. **Ofenzivní strategie** jsou strategiemi růstovými, které vedou často i organizační integraci, kdy 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*);
- zvrátové (*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 efektivnosti, zeštíhlením firmy, vstupem na nové trhy nebo vytvářením nových tržních segmentů, případně transformací podniku na základě tvorby nového poslání.

Strategie útlumová/sklízení (*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/podniku 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 opouští upadající trh.

U podniků se prosazuje tendence spojovat se s jinými podniky a vytvářet **strategické sítě** (*strategic network*). Mallya (2007, s. 126) 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, s. 29)

Strategie, která nedokáže generovat pozitivní výsledky, je prostě propadák, říká Roger L. Martin v článku The Execution Trap, uveřejněném v Harvard Business Review, červenec–srpen 2010.

Podle stávajícího pojetí je strategie v kompetenci topmanažerů, kteří ji formulují a pak ponechávají její realizace 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, kdy zaměstnanci jsou přesvědčení, 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 připíše jako svou zásluhu. Pokud výsledky nejsou, usoudí, že byla špatná realizace. Zaměstnanci vždy prohrají.“