



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
<b>1. Strategické řízení firem a organizací – limitující faktor marketingového procesu .....</b>	<b>13</b>
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
<b>2. Marketingová koncepce .....</b>	<b>45</b>
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
<b>3. Rozvoj a plánování strategického marketingu .....</b>	<b>73</b>
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
<b>4.</b>	<b>Marketingová situační analýza a predikce vývoje .....</b>	<b>93</b>
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
<b>5.</b>	<b>Specifické metody marketingové situační analýzy .....</b>	<b>127</b>
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
<b>6.</b>	<b>Strategické marketingové cíle a marketingové strategie .....</b>	<b>155</b>
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
<b>7.</b>	<b>Marketingový mix</b>	<b>189</b>
7.1	Volba strategie marketingového mixu	194
7.2	Audit marketingového mixu	195
	Shrnutí	195
<b>8.</b>	<b>Produktová politika a strategie</b>	<b>197</b>
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
<b>9.</b>	<b>Distribuční politika a strategie</b>	<b>239</b>
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

<b>10. Cenová politika a strategie</b> .....	<b>269</b>
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
<b>11. Komunikační politika a strategie</b> .....	<b>295</b>
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



---

<b>12. Implementace marketingových strategií a organizace marketingu ve firmě</b> .....	<b>327</b>
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 (útvaram) .....	334
12.5 Strategie budování marketingové organizace ve firmě .....	335
Shrnutí .....	337
<b>13. Kontrola a zpětná vazba</b> .....	<b>339</b>
13.1 Kontrola a hodnocení marketingu .....	340
13.2 Marketingová kontrola .....	340
13.3 Hodnocení marketingu .....	341
13.4 Marketingový audit .....	342
Shrnutí .....	343
<b>Summary</b> .....	<b>344</b>
<b>Seznam obrázků a tabulek</b> .....	<b>345</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>348</b>
<b>Rejstřík</b> .....	<b>358</b>

## 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 doposud 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 Motors<sup>1</sup>, nkt cables, s. r. o., LDM, spol. s r. o., Centrum Babylon, a. s., a paní Kateřině Davídkové, 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., šéfredaktořce 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.

---

<sup>1</sup> 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“.

---

# KAPITOLA 1

## 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

**M**arketing, 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 příležitosti, 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/, 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.<sup>2</sup>

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

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisku se docíluje 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.

<sup>2</sup> 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 práce věci 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.

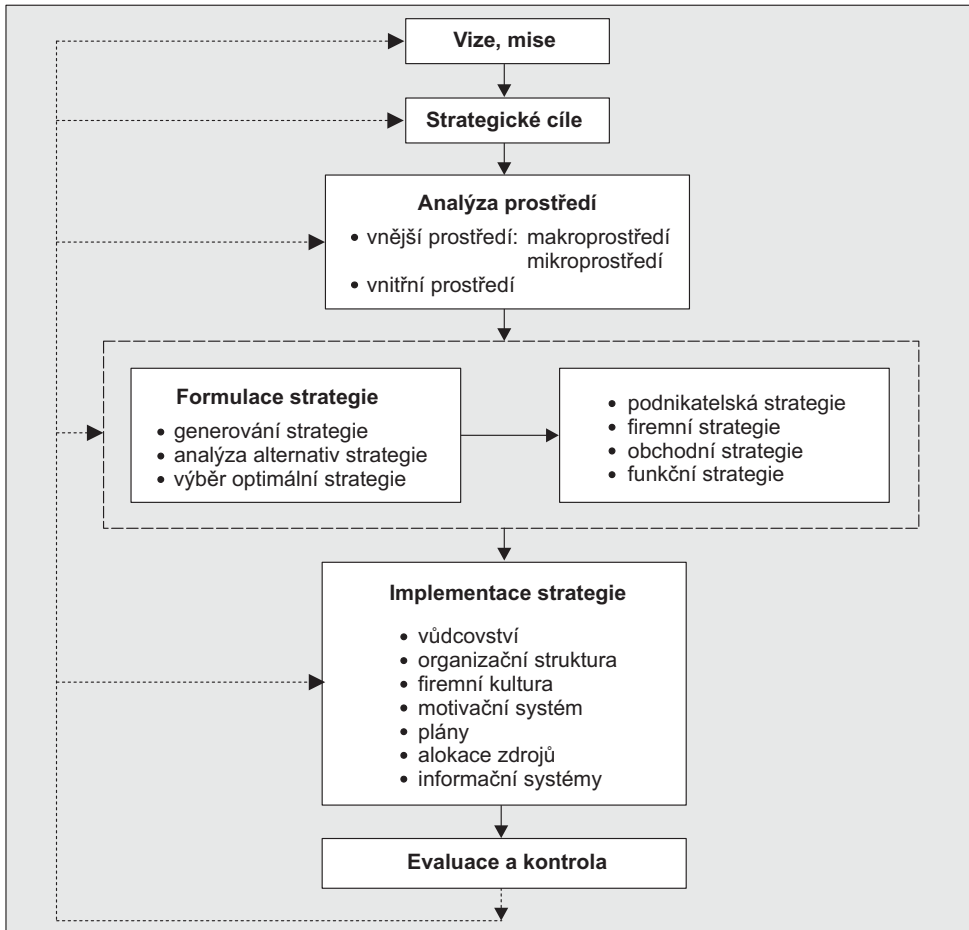
Proces strategického řízení je znázorněn na obrázku 1.1.

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.





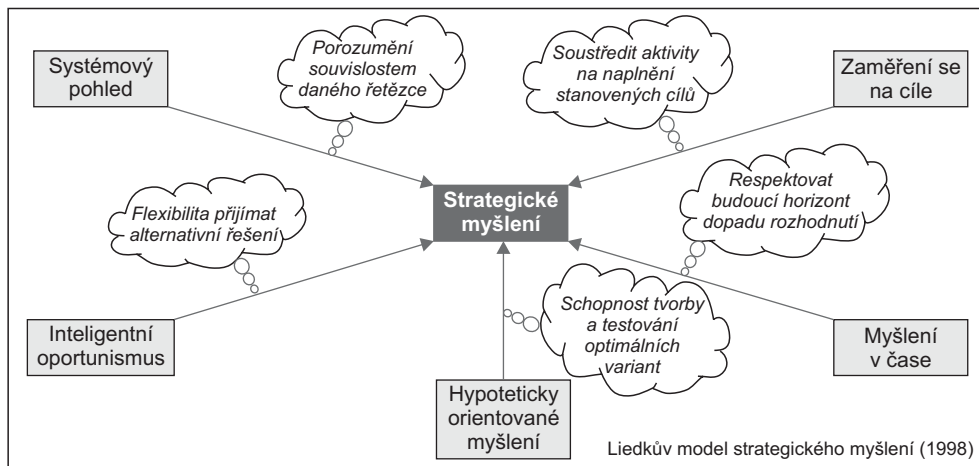
**Obr. 1.1** Proces strategického řízení

**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.