

Strategický marketing

Strategie a trendy – 3. přepracované a rozšířené vydání



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



Strategický marketing

Strategie a trendy – 3. přepracované a rozšířené vydání



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Doc. Ing. Petr Janeček, Ph.D.

Strategický marketing

Strategie a trendy

3., přepracované a rozšířené vydání

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8555. publikaci

Autorský kolektiv:

Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Doc. Ing. Petr Janeček, Ph.D.

Doc. Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA

Odborný recenzenti:

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

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

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

Odpovědný redaktor PhDr. Dana Janišová

Grafická úprava a sazba Daniel Boček

Počet stran 432

Třetí vydání, Praha 2023

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2023

Cover Photo © fotobanka allphoto

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

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

Obsah

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

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

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

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

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

O autorech

Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Specializuje se na problematiku strategického marketingu a marketingových aplikací.

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

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

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

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

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

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



Doc. Ing. Petr Janeček, Ph.D.

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

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



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

Doc. Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA

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



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

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

Předmluva

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Praha, červen 2023

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

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

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

Co je to marketing?

Definice marketingu najdeme mnoho. Nejčastěji používané jsou následující dvě:

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

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

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

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

1.1 Podstata podnikání

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

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

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisku se 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 & Kislíngrová, 2015).

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

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

Majetek zavazuje, to víme z osobního života. Málokdo si však uvědomuje, že ještě více zavazuje majetek firemní a zaměstnanci s ním. Čím více majetku a zaměstnanců, tím více starostí, kde se každý měsíc vydělají peníze na náklady. Zaměstnanci svoji zodpovědnost duševně přenášejí nahoru. Výplatu chtějí, i když se firmě nedaří, i když nemá zakázky a příjmy. To je 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.

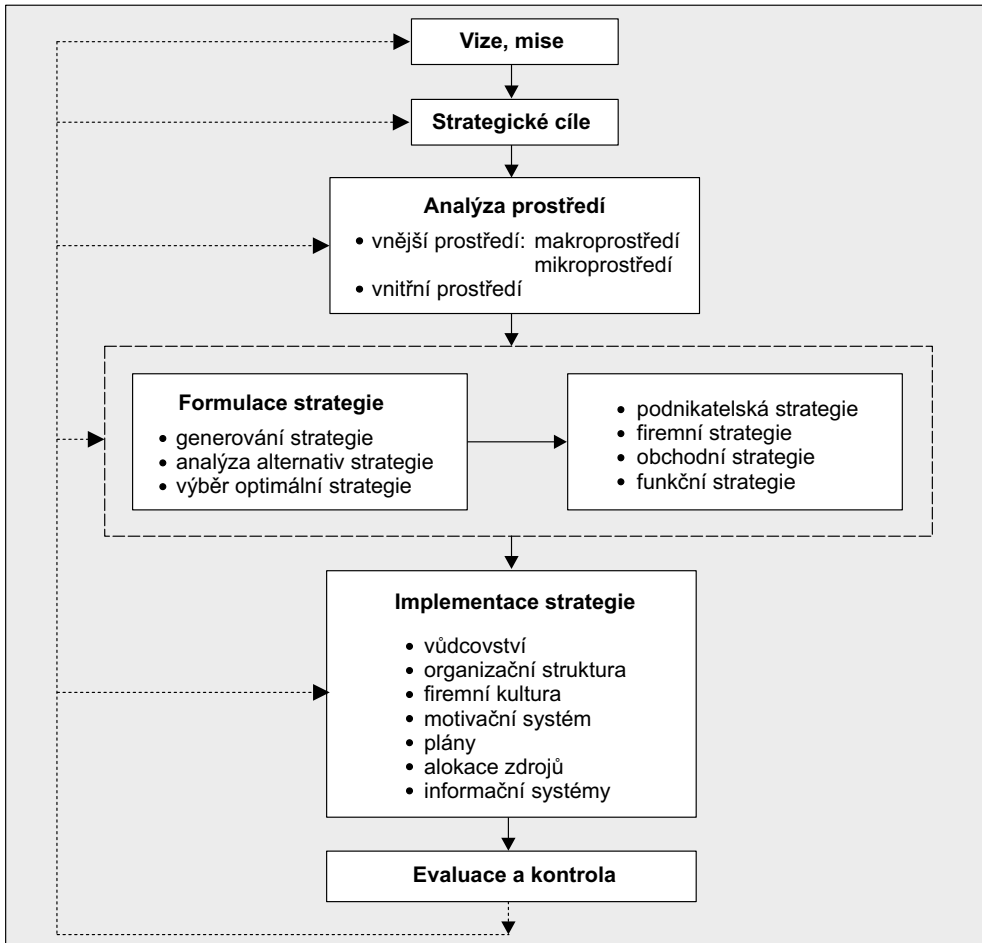
Jádrem strategického řízení je strategie.

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 – 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 preskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků“ (Košťan & Šuleř, 2002).

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