

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Specifika strategického řízení v malém a středním podniku

Žaneta Janečková

Bakalářská práce

2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta Janečková**
Osobní číslo: **E12227**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Specifika strategického řízení v malém a středním podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je identifikovat formu a obsah strategického řízení aplikovaného v malých a středních podnicích, a to na základě teoretické rešerše a analýzy provedené v konkrétních firmách.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky strategického řízení v malé a střední firmě.
- Charakteristika vybraných podniků.
- Analýza formy a obsahu strategického řízení ve vybraných podnicích a identifikace jejich specifik.
- Zhodnocení výsledků a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 119 s. ISBN

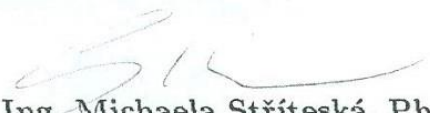
978-80-244-2963-2.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC R., ŘEHÁK D. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 172 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Žaneta Janečková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále zaměstnancům ze společnosti Petrof, spol. s. r. o. a Terom, s. r. o. za spolupráci a poskytnutí informací a materiálů vhodných k provedení analýzy.

Zároveň bych ráda poděkovala Jakobovi Podlesnému a celé své rodině za podporu a trpělivost, kterou mi věnovali při psaní této práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá strategickým řízením, konkrétně v malém a středním podniku. Teoretické poznatky jsou aplikovány do praxe pomocí vybraných podniků. Podniky jsou nejprve charakterizovány, následně je pomocí analýzy zjištěna a popsána forma a obsah strategického řízení v určených podnicích a identifikována zjištěná specifika. Data pro zpracování práce jsou získány analýzou podnikových dokumentů a polořízeným rozhovorem se zaměstnanci firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení, strategie, proces strategického řízení, MSP

TITLE

Specifics of strategic management in small and medium enterprise

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the strategic management, specifically in small and medium enterprise. Theoretical knowledge is applied in practice by using the selected enterprises. Businesses are characterized by first, then use the analysis detected and described the form and content of the strategic management in specific enterprises and identified specifics. Data for the processing of the work are obtained by analyzing the business documents and general interview with employees.

KEYWORDS

Strategic management, strategy, the proces of strategic management, SME

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	12
1.1 DŮLEŽITÉ POJMY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	12
1.1.1 Strategie.....	13
1.1.2 Mise a vize	15
1.1.3 Cíle.....	15
1.2 VÝHODY A NEVÝHODY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	16
2 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	18
2.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	19
2.2 IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	28
2.3 KONTROLA A HODNOCENÍ PLNĚNÍ STRATEGIE	28
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ U MSP.....	29
3.1 VYMEZENÍ MSP	29
3.2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT MSP	30
3.2.1 Principy strategického řízení u MSP	30
3.2.2 Specifické oblasti	32
3.2.3 Výhody a nevýhody zavedení strategického managementu v MSP	33
4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VE FIRMĚ PETROF A TEROM.....	35
4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY PETROF	35
4.2 ANALÝZA FORMY A OBSAHU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ PETROF.....	38
4.2.1 Mise, vize a cíle.....	39
4.2.2 Analýza prostředí.....	41
4.2.3 Strategie.....	41
4.3 CHARAKTERISTIKA FIRMY TEROM	44
4.4 ANALÝZA FORMY A OBSAHU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ TEROM.....	45
4.4.1 Mise, vize a cíle společnosti.....	45
4.4.2 Analýza prostředí.....	46
4.4.3 Strategie.....	46
4.5 SPECIFIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH	47

4.6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A FORMULACE ZÁVĚRŮ.....	49
	ZÁVĚR	52
	POUŽITÁ LITERATURA	54
	SEZNAM PŘÍLOH	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení strategické analýzy dle prostředí.....	20
Tabulka 2: SWOT analýza	24
Tabulka 3: Rozdělení podniků.....	29
Tabulka 4: Porovnání dodržování doporučených principů pro strategii	50

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Význam důležitých pojmů strategického managementu	13
Obrázek 2: Proces strategického řízení	18
Obrázek 3: Logo firmy Petrof	35

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví práce
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
EUR	euro
MSP	Malý a střední podnik

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je strategické řízení v malém a středním podniku, což s sebou přináší různá specifika. Jedná se o velmi důležité a aktuální téma, především proto, že v dnešní době plně konkurentů je důležité získat komparativní výhodu oproti jiným podnikatelským subjektům.

Cílem této práce je identifikovat formu a obsah strategického řízení aplikovaného v malých a středních podnicích, a to na základě teoretické rešerše a analýzy provedené v konkrétních firmách.

Strategické řízení je jedním z důležitých nástrojů podniku, a proto by měl být využíván nejen velkými podniky, ale také malými a středním podnikateli. Dnešní doba, ve které je stále více konkurentů, odkazuje právě na důležitost firmu strategicky řídit.

První kapitola se zabývá základními definicemi strategického řízení a důležitými pojmy, které se strategického řízení týkají. Mezi tyto pojmy patří pojem strategie, mise, vize a také cíle. V závěru této kapitoly jsou vyjmenovány výhody a nevýhody, které mohou při využívání strategického řízení nastat.

Základní součástí strategického řízení je proces strategického řízení, který je detailně popsán ve druhé kapitole. Proces se skládá ze strategického plánování, implementace strategie a kontroly a hodnocení strategie. Část strategického plánování popisuje identifikaci mise a vize, strategickou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, stanovení strategických cílů, formulaci strategie a vyhodnocení a schválení strategie. V části implementace se zabývá uvedením plánů do praxe. A v poslední části je popsáno hodnocení dosažených výsledků.

Třetí kapitola se již věnuje strategickému řízení přímo v MSP. Tato kapitola nejdříve informuje o vymezení MSP, a poté se již věnuje strategickému managementu, který je typický v těchto podnicích a jeho specifickým oblastem. Nechybí také zmíněné výhody a nevýhody zavedení strategického řízení u MSP.

Kapitola čtvrtá (poslední) se zabývá vybranými firmami - firmou Petrof, spol. s r. o. a firmou Terom, s r. o. a fungováním strategického řízení v těchto firmách. U každé firmy je nejdříve popsána charakteristika firmy a následuje analýza formy a obsahu strategického řízení, a to na základě polořízeného rozhovoru a vnitropodnikových dokumentů. Závěr poslední kapitoly je určen k identifikaci specifíků strategického řízení v obou vybraných společnostech a dochází ke zhodnocení výsledků, formulaci závěrů a doporučení pro firmy.

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení je souborem manažerských rozhodnutí, instrukcí a činností (plánování, organizování, vedení a kontrola), které jsou pro firmu důležité pro dosažení strategické konkurenční výhody a dlouhodobé výkonnosti organizace. Hlavním cílem strategických akcí organizace je tedy získat komparativní výhody nad ostatními organizacemi a také především dosáhnout stanovených strategických cílů. Strategický management je uskutečňován vrcholovou úrovní managementu, avšak u MSP je často prováděn vlastníky organizace či ustaveným výkonným vedením. Dále zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a taktéž mezi firmou a prostředím. [3]

Existuje mnoho definic strategického řízení, proto je uvedeno několik možných způsobů pojetí strategického řízení.

Přístup ke strategickému řízení Jiřího Fotra a kol.: *„Je to umění a věda jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.“* [7]

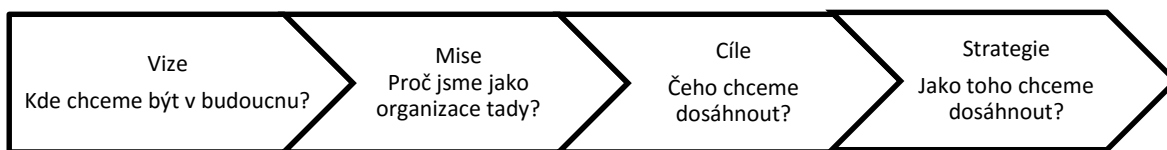
Keřkovský a Vykypěl definují tak, že strategické řízení zahrnuje *„aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, v němž organizace existuje.“* [9]

„Strategickým řízením rozumíme proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Obvykle mají dlouhodobý charakter. Směřují k vytváření specifických předností firmy a dosažení její celosvětové konkurenceschopnosti.“ [16], takto strategické řízení definuje Souček.

Z uvedených definic je možné dojít k závěru, že strategické řízení je možné chápat jako proces či umění, které je dlouhodobějšího charakteru (zpravidla 3-5 let), realizováno vrcholovou úrovní managementu, zaměřující se na klíčové faktory fungování a plánování směru rozvoje organizace, na základě stanovení dlouhodobých cílů a určení rozhodnutí, která vedou k dosažení právě stanovených cílů.

1.1 Důležité pojmy strategického managementu

Nejdůležitějším pojmem týkající se strategického řízení je strategie. Dále je potřeba zmínit i pojem mise, vize a cíl, které jsou také velmi důležitými složkami strategického řízení. Význam zmíněných pojmů je znázorněn na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Význam důležitých pojmů strategického managementu

Zdroj: [3]

1.1.1 Strategie

Jádrem strategického řízení je strategie, protože se uskutečňuje na základě tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie představují konkrétní záměry a představy o tom, jakou cestou budou dosaženy cíle podniku. Cíle podniku jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku a při jejich realizaci dojde k naplnění cílů. [9]

Stejně jako pro strategické řízení i pro strategii platí, že strategii lze vnímat a definovat více způsoby.

Souček uvádí dvě definice: „Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin” a „Strategie firmy vyjadřuje její: misi, vizi, strategické cíle a strategické operace.” [16]

Keřkovský a Vykypl zmiňuje definici: „Strategie jsou množiny firemních cílů a základních představ o tom, jak budou tyto cíle naplněny.” [9]

Všechny uvedené definice jsou v jádru obdobné. Strategii je tedy vhodné chápat jako způsob dosažení strategických cílů organizace. Případně jako znění definice, ve které je zmíněno, že strategie firmy vyjadřuje její misi, vizi, strategické cíle a strategické operace.

Základní charakteristiky strategie a strategického rozhodování

Johnson a Scholes uvádějí osm charakteristik strategie a strategického rozhodování.

- „Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
- Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie určuje základní parametry podnikání, soubor výrobků a služeb, objevy výroby, trhy atd.

- *Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.*
- *Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.*
- *Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.*
- *Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.*
- *Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.” [9]*

Z těchto charakteristik strategie je velmi výstižné, jakým směrem má strategie mířit, jaké jsou její cíle a způsoby fungování.

Hierarchie firemních strategií

Existuje soustava na sebe navazujících strategií, která je tvořena firemní, obchodní, horizontální a funkční úrovní.

Firemní (podnikatelská) strategie obsahuje podnikatelská rozhodnutí. Na jedné straně je možné na tuto strategii pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé straně ji lze považovat za východisko pro formulaci business strategií. Na formulaci se většinou podílí úzký tým rozhodujících vlastníků a špičkových manažerů firmy. Tato strategie patří k nejvíce utajovaným strategickým dokumentům firmy.

Na formulaci podnikatelské strategie by měly navazovat formulace **obchodních strategií**, měly by být rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé oblasti strategického řízení. Business strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty, které vedou k jejich dosažení. Po obsahové stránce by tato strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, tedy: produkt, cenová politika, vymezení trhu, distribuční kanály, lidské zdroje, procesy a plánování, řízení, firemní kultura.

Horizontální strategie by měla koordinovat vzájemné vztahy mezi strategickými obchodními jednotkami firmy. Na rozdíl od firemní strategie se tedy nejedná o určování strategických cílů společnosti jako celku.

Funkční strategie by měly vycházet z nadřazených obchodních strategií a měly by je podporovat a konkretizovat. Každá obchodní strategie by tedy měla být rozpracována do několika funkčních strategií, například do formy rozvoje marketingu, rozvoje výrobků či využití informačních technologií v řízení. [9]

1.1.2 Mise a vize

Mise neboli **poslání** podniku je prohlášení budoucího zaměření firmy, které není časově vymezené. Poslání musí respektovat historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty a vlivy prostředí. Mise vyjadřuje základní smysl podnikání, vymezuje, na co se má podnik soustředit, jakým směrem má jít a jaký je důvod existence organizace. Poslání by mělo být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků a na motivační prvky. Velmi důležité je o misi informovat zaměstnance, aby pochopili, že uspořádání aktivit a jejich vykonávání směřuje k jeho naplňování. [7]

Jako příklad je možné uvést poslání firmy CocaCola: „*Osvěžit svět. Inspirovat okamžiky optimismu a štěstí. Vytvářet hodnotu a odlišnost.*” [12]

Oproti poslání je **vize** již časově ohraničený popis stavu či podoby, ve které se chce firma na konci plánovacího období nacházet. Jedná se o jakousi představu, jak bychom firmu chtěli vidět v budoucnosti. Vize si má ve strategickém plánování zachovat flexibilitu, je tedy potřeba ji zpracovat tak, aby umožnila posun firmy a bylo možné ji aktualizovat. Aby vize byla správná, měla by být stručná, jasná a výstižná. [7]

Vize firmy CocaCola je rozdělena do několika částí: „*Lidé: Být úžasným místem, které lidé inspiruje k tomu být nejlepšími. Produktové portfolio: Přinášet světu sortiment kvalitních značkových nápojů, které předvídají a uspokojují lidské touhy a potřeby. Partneři: Pečovat o síť nejlepších zákazníků a dodavatelů, protože společně tvoříme vzájemné a trvalé hodnoty. Planeta: Být zodpovědnými občany, kteří vytváří rozdíl v tom, že pomáhají budovat a podporovat trvale udržitelná společenství. Zisk: Maximalizovat dlouhodobý návrat k akcionářům, přičemž si být vědomi vlastní celkové zodpovědnosti. Produktivita: Být vysoce efektivní, štlhlá a rychle se pohybující organizace.*“ [12]

1.1.3 Cíle

Cíl definuje žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. V zásadě podnikové cíle charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Jsou pomocníkem při formulaci strategie a jsou hlavní součástí jejich obsahu.

Každý podnik má jiný cíl, zároveň těchto cílů může mít několik. Jednotlivé cíle se mohou zaměřovat do více oblastí a mohou být různě důležité. Proto je potřeba, aby byly vybrány cíle s nejvyšší prioritou, tedy takové, které jsou strategicky významné. Cíle jsou pak rozpracovány směrem shora dolů a vzniká tak pyramida cílů, která zahrnuje vrcholové cíle, cíle funkčních

oblastí a elementární cíle. Všechny cíle by měly směřovat k jednomu cíli – k maximalizaci bohatství vlastníků podniku.

Základní charakteristikou strategických cílů je jejich dlouhodobý charakter a jejich význam pro další směřování podniku. [4];[9]

Pravidlo SMART

Obecně je doporučováno, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou takzvaně SMART. Správně stanovený cíl by tedy měl být:

- S – stimulating – cíl musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků
- M – measurable – dosažení (případně nedosažení) cíle by mělo být měřitelné
- A – acceptable – cíl musí být akceptovatelný i ze strany těch, kdo je budou plnit
- R – realistic – cíl musí být reálný, dosažitelný
- T – timed – cíl musí být určený v čase. [9]

1.2 Výhody a nevýhody strategického řízení

Jak již bylo řečeno, zavedení a stanovení strategie ve firmě pomáhá podniku k úspěšnosti jeho podnikání. Existují však i další důvody, proč by měl být strategický management uplatňován v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat své poslání.

Jedním z dalších výhod je, že strategické řízení pomáhá firmě očekávat budoucí vývoj – konkrétně problémy a příležitosti Jeho uplatňováním se tak prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení problémů.

Mezi další výhody patří skutečnost, že strategický management dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku a také pocitu jistoty jeho zaměstnancům.

Dobrou stránkou strategického řízení dále je, že pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídicí pracovníky k tomu, aby se zkvalitnilo jejich rozhodování. Zlepšuje se komunikace uvnitř podniku, motivace pracovníků, alokace zdrojů a koordinace projektů.

Obecně platí, že podniky které uplatňují strategické řízení, jsou více efektivní.

Na druhou stranu je možné nalézt i negativní stránky strategického managementu, ovšem nenesou takovou váhu, jako jeho kladné stránky. Existence možných negativních stránek strategického řízení je však odvíjena převážně na volbě správného rozhodnutí o strategickém charakteru, od volby pak úspěch či neúspěch v podnikání.

Jako jednu z možných nevýhod u problematiky strategického řízení je možné považovat skutečnost, že podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, především ne dlouhodobě.

Další nevýhodou je, že strategické cíle musí být často formulovány nejednoznačně a dosti obecně.

Další spíše neutrální než negativní stránkou je, že úspěch se může zrodit také z mnoho jiných důvodů, než je správně zvolená strategie – například náhoda či štěstí. Také existují podniky, jejichž podnikání je efektivní a úspěšné i bez jakéhokoliv použití strategického řízení. [9]

2 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Ideální model strategického managementu podniku neexistuje, ale odborníci se shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích. [7]

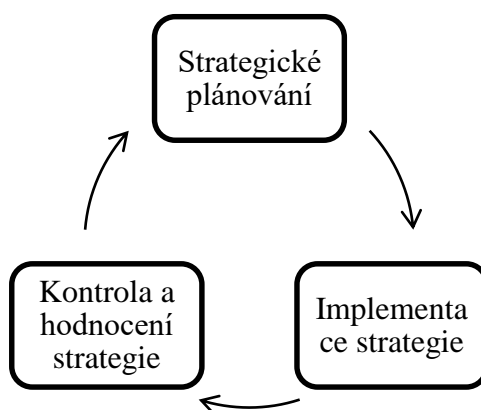
Jednou z možných definic strategického managementu je: „*Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení, výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.*” [9]

Dle mého názoru je tato definice výstižná a na strategické řízení tedy můžeme pohlížet jako na skupinu na sebe navazujících procesů. Dobře fungující proces strategického řízení je svým způsobem důležitější než samotná strategie a strategické plány.

Je možné nalézt mnoho forem strategického procesu. Někteří autoři proces uvádějí ve třech základních fázích (Fotr), nebo ve čtyřech fázích (Cimbálníková), či v pěti fázích (Myšková). Po obsahové stránce jsou ale tyto procesy téměř stejné.

Proces strategického řízení, tzv. strategický cyklus, bude považován za proces dle Fotra, který probíhá v rámci tří základních fází, které se opakují. Proces je zobrazen na obrázku.

- 1. Strategické plánování (formulace strategie)**
- 2. Implementace strategie**
- 3. Kontrola a hodnocení plnění strategie**



Obrázek 2: Proces strategického řízení

Zdroj: [7]

2.1 Strategické plánování

Prvním a zároveň nejdůležitějším krokem strategického cyklu je strategické plánování. Strategické plánování je součástí strategického řízení a patří mezi nejdůležitější úkoly managementu. Jedná se o proces, ve kterém dochází k definici strategických cílů a určení strategie celé organizace tak, aby byly využity zdroje organizace v soulad s příležitostmi na trhu.

Výsledkem této části procesu je plán, který by měl popisovat poslání, vizi a dlouhodobé cíle včetně cest k jejich dosažení – strategie.

Identifikace vize a mise

Nejdříve je důležité stanovit misi a vizi organizace. Tyto dva pojmy již byly popsány v předchozí kapitole. Jedná se tedy o základní dokumenty, které naznačují, jak se firma chce chovat a na jejich kvalitě závisí především proto, jak bude podnik vnímán svým okolím i zaměstnanci.

Vize má tři základní cíle: vyjasnit obecný směr, motivovat lidi k vykročením správným směrem a rychle a účinně koordinovat úsilí velkého množství lidí. Vytvoření vize je úkolem vrcholového vedení a proces tvorby vize obvykle postupuje podle několika pravidel. Nejdříve je vytvořen první návrh, ten je podroben kritice vrcholového vedení a upraven. Důležitá je týmová práce členů skupiny. Dalším pravidlem je, že v průběhu procesu tvorby vize je potřeba používat analytické myšlení. Je také důležité uvědomit si, že tvorba dobré vize vyžaduje potřebný čas. [17]

Poslání říká, proč podnik existuje a je orientování na veškeré okolí podniku. Stejně jako na tvorbu vize zde neexistuje žádný univerzální návod, jak poslání sestavit. Je ale třeba vědět, že dobře vypracované poslání by mělo vyvolat u zaměstnanců pocit sounáležitosti s organizací, mělo by mít motivující smysl a pracovníci by pomocí něj měli vnímat významnost a odpovědnost svého konání.

Výsledkem zhodnocení vize a poslání organizace je úvaha o **rozvojových záměrech** organizace, které mohou vycházet z příležitostí nebo ze silných stránek. Příležitosti jsou pro organizaci nezbytné k dosažení vize organizace a naplnění jejího poslání. Ne všechny příležitosti jsou pro organizaci využitelné. Vhodné jsou ty, které lze využít po zvážení vlastních dovedností, schopností a zdrojů v souladu s posláním organizace. Záměry organizace by měly být v souladu s posláním organizace, uvážít vizi organizace, zahrnovat delší období, být specifikovány pro určitou aktivitu nebo oblast v organizaci a poskytovat prvek pro stanovení

cílů organizace. Drucker doporučuje stanovit záměry v klíčových oblastech, například marketing, lidské zdroje, finanční zdroje či inovace. [3]

Strategická analýza

Výchozím bodem pro stanovení cílů a určení strategie je analýza současného a předchozího vývoje. Cílem analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit faktory, u kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na stanovení cílů a strategií. Strategická analýza se vztahuje k delšímu časovému období. Hlavními přínosy analýzy lze očekávat odhalení dlouhodobých trendů, vyvarování se z minulých chyb a také využití předchozích úspěchů.

Nutnost analyzovat své okolí je z několika důvodů. Je potřeba vědět, jaká je pozice organizace v prostředí ve kterém působí, dále je potřeba efektivně reagovat na neustálé změny v okolí, vnímat organizaci jako celek. Dalším důvodem je předejít překvapení od konkurentů a také, aby organizace mohla vytvořit silnou základnu pro své strategické aktivity.

Organizace a její prostředí

Strategická analýza zahrnuje techniky a metody, které jsou využívány pro identifikaci vztahů a faktorů prostředí, ve kterém organizace působí, a pro identifikaci strategických možností, zdrojů a kompetencí organizace. V souvislosti na popis prostředí lze strategické analýzy rozdělit do skupin dle jejich využití v jednotlivých oblastech prostředí. Celé rozdělení je zobrazeno v následující tabulce. [3]

Tabulka 1: Rozdělení strategické analýzy dle prostředí

Analýzy vnějšího prostředí		Analýzy vnitřního prostředí	
Makroprostředí	<ul style="list-style-type: none"> • PEST analýza • Metoda 4C 	Produkt a jeho pozice na trhu	<ul style="list-style-type: none"> • BCG
Mikroprostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza odvětví (analýza hybných změnotvorných sil) • Porterův model konkurenčních sil 	Analýza jednotlivých druhů vnitřních zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza zdrojů • Analýza 7S • Analýza hodnotového řetězce • Analýza 4P
SWOT analýza			

Zdroj: upraveno dle [3]

A. Analýza vnějšího prostředí

Analýza externího prostředí se zaměřuje na posouzení faktorů, které se nacházejí mimo podnik, ale na podnik mají jistý vliv. Tato analýza se může zaměřovat na dlouhodobý vývoj a zkoumání trendů nebo na nalezení faktorů, které na podnik působí přímo v daném čase a ty je nutné operativně sledovat.

Vnější okolí je rozděleno na makrookolí a mikrookolí. [13]

a. Makroprostředí

Při posuzování makroprostředí, tedy širšího okolí podniku hodnotíme národohospodářské aspekty, sociálně-kulturní oblast, politickou situaci či právní úroveň. Faktory makrookolí jsou nepřímé vlivy vnějšího okolí, které ovlivňují prostředí, ve kterém podnik působí. Pro každou organizaci je důležitost vlivů různá. [3]

PEST analýza

Nejnámější analýzou vlivů prostředí je ztv. PEST analýza, někdy také SLEPT, PESTLE, SLEPTE nebo STEP. Vždy je název analýzy odvozen podle prvních písmen druhů skupin faktorů, které analyzujeme. Analýza vychází z minulého vývoje a faktory se posuzují podle důležitosti jejich vlivu v současnosti a dále podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti.

Základní skupiny faktorů a jejich příklady:

- **POLITICKÉ** – legislativa, pracovní právo, stabilita vlády, politická stabilita, podpora zahraničního obchodu, daňová politika, ochrana životního prostředí
- **EKONOMICKÉ** – inflace, nezaměstnanost, množství peněz v oběhu, úroková míra, ceny základních surovin, hrubý domácí produkt, výše investic
- **SOCIÁLNÍ** – životní styl, úroveň vzdělání, demografické trendy rozdělení příjmů, postoje k práci, životní hodnoty, výše důchodů
- **TECHNOLOGICKÉ** - výdaje na výzkum, nové objevy a vynálezy, technologické aktivity, podpora vlády v oblasti výzkumu, úroveň technologií v oboru, rychlost zastarávání technologií

Sledování a analyzování popsaných faktorů přinese velké množství informací o vnějším prostředí organizace, a proto je nejvhodnější tyto informace rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejvíce důležité pak rozebrat do podrobností. [3];[13]

Metoda 4C

Další metodou analýzy makroprostředí je metoda 4C. Jedná se o analýzu faktorů globalizace, prostřednictvím které se management podniku může rozhodnout, zdali zvolí globální či lokální strategii. V rámci této metody jsou faktory rozděleny do čtyř skupin: customers (zákazníci), country (země), cost (náklady), competition (konkurence). [16]

b. Mikroprostředí

Mikroprostředí, tedy oborové okolí podniku je ovlivňováno především konkurenty, zákazníky, dodavateli a zájmovými skupinami. Při hodnocení je potřeba zabývat se analýzou odvětví a konkurence. Cílem je vymežit významné vlivy, souvislosti mezi nimi a také příležitosti a hrozby, které z nich vyplývají.

Analýza odvětví

V rámci mikroprostředí se provádí analýza odvětví, tedy vše podstatné z hlediska základní charakteristiky odvětví. Za odvětví je považována skupina organizací, které mají více společných charakteristik, které vedou k soutěži o stejného zákazníka. Analýza obsahuje zkoumání v oblasti základní charakteristiky odvětví, struktury odvětví a životního cyklu odvětví.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil, který vypracoval harvardský profesor Michel Porter v roce 1980, umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního odvětví a vytváří tak základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace. [3]

Tyto konkurenční síly ovlivňují specifickým způsobem napětí konkurence uvnitř prostředí.

Silná konkurenční rivalita mezi firmami, které vyrábí podobné produkty a prodávají na stejném trhu je nezřetelnější formou konkurence. Vstup **potencionálních nových konkurentů** je velmi závislý na atraktivitě daného odvětví a také na existenci bariér na vstupu. **Konkurenční síla kupujících** může způsobit, že firmy v oboru ztratí potencionální zisky. Kupující mohou přimět firmy k tomu, aby podrazily jedna druhou jen kvůli tomu, aby dostaly od kupujícího zakázku, či využijí svoji sílu k vymožení dalších výhod od firem. Obdobně jako kupující mohou **dodavatelé zdrojů**, které jsou nezbytné v daném oboru, vyžadovat vysoké ceny. Další působící silou je **hrozba náhražek**. Tato hrozba může mít různé podoby a formy. Jedná se o něco, co vyhovuje stejným potřebám jako produkt, který má být nahrazen.

Je důležité poznamenat, že mezi pěti silami existují vztahy. Změna jedné síly tak může mít vliv na ty další. Dalším důležitým bodem je, že v každém oboru jsou obvykle pouze jedna nebo dvě síly, které jsou kritické pro určení oborové výnosnosti. [2]

B. Analýza vnitřního prostředí

K analyzování vnitřního potenciálu organizace je možné použít mnoho metod, jako například analýzu 7S, analýzu 4P, analýzu hodnotového řetězce, analýzu zdrojů a k zjištění pozice produktu na trhu se používá portfoliová analýza BCG.

Analýza zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů a schopností se snaží odhadnout, jaké zdroje má firma k dispozici, a jak s těmito zdroji pracovat. Zdroje je vhodné rozdělit do čtyř základních oblastí na **hmotné zdroje** (stroje, zařízení, pozemky, technologické vybavení, výrobní plocha, atd.), **lidské zdroje** (počet, organizační struktura, způsobilost, motivace, atd.), **finanční zdroje** (disponibilní kapitál, likvidní prostředky, rentability provozu, bonita organizace), **nehmotné zdroje** (know-how, organizační kultura, image, znalost trhu, průmyslová práva). [3]

Analýza 7S

Další analýzou vnitřního prostředí organizace je model 7S firmy McKinsey, podle jehož je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory vnímat a analyzovat v celistvosti, souvislostech a vzájemných vztazích. Na každou organizaci je potřeba hledět jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o úspěšnosti strategie. Důležitost jednotlivých „S“ není stejná, v čase se může měnit, ale princip zůstává stejný – jakákoliv změna jednoho z faktorů pravděpodobně vyvolá změnu u všech faktorů. Do jednotlivých faktorů patří **Strategy** (strategie), **Structure** (struktura), **Systems** (systémy řízení), **Style** (styl manažerské práce), **Staff** (spolupracovníci), **Skills** (schopnosti), **Shared values** (sdílené hodnoty). [3]

Analýza hodnotového řetězce

Systematickým přístupem k určování vnitřních schopností organizace je analýza hodnotového řetězce organizace, která rozkládá firmu do strategicky důležitých činností. Počínaje od dodávání materiálu až po prodej tak, aby bylo možné získat hlubší představu o celém souboru činností. Firma díky hodnotovému řetězci získá konkurenční výhodu tím, že provádí tyto strategicky důležité aktivity levněji nebo lépe než její rivalové. Hodnotový řetězec zobrazuje celkovou hodnotu, skládá se z činností vytvářejících hodnotu a z marže. Vazby mezi činnostmi, které vytvářejí hodnoty, mohou sloužit jako důležitý zdroj výhody. Dále vazby mezi

hodnotovými řetězci firmy a kupujícího mohou být důležitým zdrojem pro snížení nákladů nebo pro diferenciaci. Činnosti lze je rozdělit do dvou typů – primární činnosti a sekundární činnosti. [2]

Analýza 4P

Analýzu vnitřního prostředí organizace lze také provést pomocí základního marketingového mixu 4P. Marketingový mix je souhrn vybraných nástrojů, které firma využívá k dosažení svých cílů. Základní marketingové faktory, které jsou zkoumány, zahrnují proměnné **produkt, cena, místo prodeje a podpora prodeje**. Všechny tyto části mixu jsou užívány k vytvoření jisté pozice produktů na trhu a hlavním cílem je dosáhnout individualizace produktu a zároveň vytvoření odlišné pozice od jiných výrobků konkurence.

Základní marketingový mix 4P se v současné době často transformuje do tzv. rozšířeného marketingového mixu 7P, který je doplněn o další faktory – people (pracovníci), process (procesy) a planning (způsoby řízení organizace). [3]

C. Komplexní analýza

Jako komplexní analýzu je vhodné uvést SWOT analýzu, která popisuje a hodnotí vnitřní i vnější faktory organizace. SWOT analýza patří mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. Tato analýza je typem strategické analýzy stavu firmy z hlediska jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu podniku a zároveň i současné situaci okolí podniku. [8]

Tabulka 2: SWOT analýza

Vnitřní prostředí	
Silné stránky S	Slabé stránky W
Vnější prostředí	
Příležitosti O	Hrozby T

Zdroj: upraveno dle [3]

Jako silné stránky lze považovat například pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty, silné zdroje, moderní technologie, vysoký tržní podíl či kvalita výrobků. Naopak slabými stránkami podniku mohou být negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti, vysoká zadluženost, slabá finanční pozice, zastaralá technologie případně špatní dodavatelé. Příležitostmi firmy mohou být současné či budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou příznivé současným nebo budoucím výstupům

organizace, růst trhu, možnost diferenciací trhů a možnost exportu. Za hrozby může podnik považovat současné či budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace, silná konkurence, nestabilita trhu nebo vstup zahraniční konkurence. [3]

Při analýze je vhodné dodržovat čtyři principy. Princip účelnosti, který nám říká, že je potřeba brát neustále v potaz její účel. Dále princip relevantnosti, protože je nutné zaměřit se pouze na podstatná fakta. Princip kauzality připomíná, že je důležité soustředit se na příčiny, ne na důsledky. Posledním je princip objektivnosti.[8]

Manažeři mají za úkol porovnat příležitosti a hrozby se silnými a slabými stránkami, čímž dojde k získání jejich pozice ve čtyřech kvadrantech. Poté je na základě zhodnocení pozic v kvadrantech zvolena strategie organizace. Předpokladem analýzy je, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací svých předností a příležitostí a naopak minimalizací nedostatků a hrozeb. [3]

Stanovení strategických cílů

Definování cíle, k čemu slouží i pravidlo SMART, které říká, jaký by měl stanovený cíl být, již bylo řečeno v předchozí kapitole. Nyní je potřeba doplnit informace o jeho tvorbě.

Tvorba cílů musí být podporována analýzou údajů, tedy údajů z vnitřního prostředí podniku (o zaměstnancích, o minulém vývoji podniku či o vnitropodnikových vztazích a vazbách) a údajů z jeho okolí (o vlivu vnějšího prostředí, o konkurenci, o očekáváních stakeholders).

Rozhodování o cílech a jejich tvorbu ovlivňují faktory. Prvním faktorem je vliv prostředí (poptávka a nabídka, zásahy vlády, aktivita konkurentů, chování dodavatelů), další je očekávání důležitých stakeholders (odběratelé, dodavatelé, zaměstnanci, vlastníci, management či další organizace), také objem dostupných výrobních faktorů, vnitřní vztahy v podniku, schopnosti stratégů (vrcholového managementu), či minulý vývoj podniku. [9]

Formulace strategie

Po předchozím zpracování strategické analýzy a stanovení strategických cílů organizace je třeba přistoupit k formulaci strategie. Jedná se o proces, ve kterém má management za úkol zvolit a vytvořit strategie organizace. Strategický výběr je ústředním bodem strategického řízení. Zabývá se základními rozhodnutími, které se týkají budoucnosti organizace a způsobu, jak se organizace bude vyrovnávat s vlivy a faktory identifikovanými strategickou analýzou. Tento výběr zahrnuje volbu směrů a strategií. Stanovených cílů lze dosáhnout buď lepším

řízením stávajících aktivit, nebo vyhledáváním a realizováním nových aktivit. Strategický výběr je složen ze tří kroků:

1. Vytváření strategických variant
2. Zhodnocení vybraných variant
3. Výběr strategie a vytvoření strategického konceptu

Modely strategií

Existuje velké množství různých modelů a druhů strategií, které jsou následně vyjmenovány a některé z nich detailněji popsány. Cimbálníková strategie rozděluje na obecné strategické alternativy, Ansoffovu matici, Porterovy strategie, Strategie externího rozvoj, Inovační strategie, Konkurenční strategie, Strategie zaměřené na zákazníky a strategie externího rozvoj.

Obecné strategické alternativy

První skupinou jsou obecné strategie organizace, do kterých patří omezení, stabilizace, expanze a přerod oboru. Tyto strategie může organizace i kombinovat. [3]

Inovační strategie

Pokud podniky nemají dostatečný inovační potenciál nebo pokud ztrácejí inovační tempo, pak se svými aktivitami v oboru končí. Proto je jednou z dalších strategií inovační strategie. Tato strategie se může týkat zavedení nového výrobku, zavedení nového výrobního postupu, otevření nového trhu, získání nového zdroje surovin či polotovarů, nebo vytvoření nové organizační struktury, která povede ke vzniku monopolního postavení. Strategie inovace nese větší riziko a rozhodování jakou strategií v oblasti novací přijmout, je složité i rizikové. [21]

Konkurenční strategie

Při tvorbě strategických záměrů je potřeba vymezit vztah ke konkurenci a je možné vycházet z možností **konkurenční přístupů**, které využívají způsoby konkurenčního boje bez snahy se s konkurencí spojit (Porterovy generické strategie), **přístupů zaměřených na spolupráci** vycházejí z faktu, že spolupráce může přinést řadu výhod, například v přístupech na trh, nových distribučních cestách atd., **přístupů manévrování**, které využívají různých forem rozšiřování výrobního sortimentu za účelem vyhnout se přímé konkurenci.

Strategie zaměřená na zákazníky

Při volbě zákaznické strategie je rozhodující vztah ceny a hodnoty vnímané zákazníkem. Do této skupiny patří cenové strategie, hybridní strategie, diferenciatní strategie, strategie cílené diferenciaci a neúspěšné strategie.

Strategie externího rozvoje

U růstových tendencí je potřeba, aby organizace dále zvážila, jestli bude růst uskutečněn ve vlastní organizaci, nebo koupí jiných organizací či spoluprací s jinými subjekty. V případě volby **strategie na základě růstu do dalších oblastí podnikání** je možné výběru ze strategie vertikální integrace, horizontální integrace či diverzifikace. **Forma externího rozvoje**, tedy na základě spolupráci nebo aliance, přináší získání nových organizací nebo částí organizací formou splynutí a formou spolupráce s ostatními subjekty. Důvodem takového spojení může být sdílené finanční prostředí, marketingové zdroje, technologie, atd. Mezi strategie externího rozvoje řadíme akvizici, fúzi a strategické aliance. [3]

Vyhodnocení a schválení strategií

Management by měl zvolit strategii, která je v souladu s posláním organizace, vede k dosažení strategických cílů, využije specifické schopnosti organizace a umožní dosáhnout konkurenční výhody. Důležité je také brát v úvahu možná rizika, které s sebou strategie přináší. Aby strategie byla splnitelná, měla by splňovat tři podstatné podmínky:

- Vhodnost

První podmínkou je vhodnost – tedy je potřeba posoudit, zdali návrh strategie splňuje určité požadavky. Při posuzování se využívají především výsledky strategické analýzy.

- Přijatelnost

V dalším kritériu zvažujeme, zda uvažovaná strategie uspokojí všechny rozhodující zainteresované stakeholders (zákazníky, vlastníky, management a pracovníky firmy) a také zdali bude přijatelná pro stát, orgány místní správy, banky, obchodní partnery i konkurenty.

- Uskutečnitelnost

Uskutečnitelnost je považována především za zajištění výrobních faktorů, které jsou potřeba pro realizaci strategie (kapitál, pracovní síly, energie, materiály, licence, know-how či technologie). Důležité je, aby zdroje byly k dispozici v pravý čas. [9]

Dále strategii hodnotíme pomocí kritérií, do kterých patří výnosové předpoklady, nároky na financování, růstové možnosti a riziko variant.

Výběr strategií je podkladem pro vytvoření strategického konceptu organizace, který je základem pro zpracování dílčích strategií. [3]

2.2 Implementace strategie

V další fázi nazvané implementace strategie, dochází k uvedení plánů do praxe. Prosazování strategie je spíše administrativní záležitostí, ve které je důležitá disciplína, schopnost plánovat, organizovat, motivovat a kontrolovat. Management organizace musí být připraven na řízení procesů změn a využívat mechanismy, které jsou k tomu využívány. Úspěšná implementace strategie je založena na tom, jak management organizace dokáže vytvořit prostředí, které bude změny podporovat. Prostor by mělo vést k důvěře, loajalitě, ztotožnění z cíli a tím i k jejich dosahování. Implementace je v podstatě proces, ve kterém dochází k organizování a vedení lidí k tomu, aby vykonávali činnosti pro dosažení stanovených cílů organizace.

Implementaci je možné rozdělit do následujících oblastí:

- Prosazení a přijetí strategie odpovědnými pracovníky
- Vytvoření podmínek pro implementaci strategie (specifikace strategických úkolů a sestavení programu implementace, inovace organizační struktury a kultury, alokace zdrojů a vytvoření podpůrných systémů)
- Program implementace. [3]

2.3 Kontrola a hodnocení plnění strategie

V poslední fázi strategického cyklu dochází k hodnocení dosažených výsledků. V případě, že výsledky nejsou uspokojivé, dochází k opravným opatřením. Je potřeba v daných časových intervalech (například v intervalu jednoho roku) provést kontrolu, zda byly splněny a dosaženy stanovené cíle, k jakým změnám došlo uvnitř podniku a také v jeho okolí. Na základě výsledků kontroly se strategie zpřesňuje, případně dochází k jiné variantě strategie, či je strategie zcela změněna. [3]

3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ U MSP

Tato kapitola se již zaměřuje na problematiku strategického řízení přímo u malých a středních podniků. Nejdříve jsou malé a střední podniky vymezeny a poté je popsáno, jak probíhá strategické řízení v těchto podnicích.

3.1 Vymezení MSP

Ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě existuje zhruba 19 milionů malých a středních podniků, které tvoří přes 99% všech firem v EU. Tyto firmy pak zaměstnávají okolo 74 milionů zaměstnanců. [19]

Počet malých a středních podniků v České republice je možné pozorovat z roku 2014. V tomto roce vykonávalo dle dat z ČSÚ celkem 1 124 380 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců do 249). Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2014 byl 99,84%. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR pak činil 59,39%. [20]

Rozhodujícím kritériem diferenciacie podniků se stává počet zaměstnanců, velikost ročního obratu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které mají být použity pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin jsou údaje, které se vztahují k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. Obecně je možné za drobného, malého a středního podnikatele považovat podnikatele, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a zároveň jeho roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR. Podniky s počtem zaměstnanců nad 250 osob jsou považovány za velký podnik. [5]

Detailnější rozdělení je zobrazeno v tabulce:

Tabulka 3: Rozdělení podniků

Podnik	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Drobný (mikro)	Méně než 10 osob	Do 2 mil. EUR	Do 2 mil. EUR
Malý	Méně než 50 osob	Do 10 mil. EUR	Do 10 mil. EUR
Střední	Méně než 250 osob	Do 50 mil. EUR	Do 43 mil. EUR

Zdroj: upraveno dle [5]

3.2 Strategický management MSP

Co se týče strategického řízení u malých a středních firem, mnoho již provedených výzkumů naznačuje, že se této oblasti věnuje stále malá pozornost podniků. Manažeři si především neuvědomují, jak moc je strategický přístup k samotnému podnikání významný a důležitý. Strategickému řízení se nevěnují například proto, že jsou zaměstnání úkoly, které vyplývají z každodenní podnikatelské praxe a poté nejsou schopni vidět cíle a úkoly, které před nimi stojí v širším kontextu a s patřičnou analýzou svého okolí.

V malých a středních podnicích se strategickému řízení věnuje především vlastník podniku, naopak u velkých podniků je za něj odpovědné celé oddělení s manažery. [15]

Expertní panel složený z českých, slovenských, švédských a finských univerzit a také českých malých a středních podnikatelů si stanovil cíl zjistit a identifikovat, jak by měly být malé a střední podniky strategicky řízeny.

Podle expertního panelu je potřeba strategické řízení v malých a středních firmách budovat a podporovat, především proto, že velmi významně přispívá k posilování jejich konkurenceschopnosti. Bohužel malé a střední firmy jej v praxi i tak stále málo využívají a dochází tak na neschopnost dobře konkurovat. I přesto, že řídit strategicky organizaci je spojováno s fungováním spíše velkých společností, bylo odsouhlaseno, že i v malých a středních podnicích je strategické řízení nezbytné. [1]

Rozdělení MSP dle zpracování podnikové strategie

Dle Šebestové, Piszczur a Veselé je možné organizace rozdělit do tří kategorií, na základě jejich způsobu a úrovně strategického řízení:

- Firmy, které mají přesně naplánovanou a písemně vytvořenou strategii.
- Firmy, které strategii nemají vypracovanou v písemné podobě, ale řídí se strategickým zaměřením, které se neplánovaně vyvinulo.
- Firmy, které nemají žádnou strategii. [15]

3.2.1 Principy strategického řízení u MSP

Expertní panel také uvádí doporučení, jak efektivně strategicky řídit malou a střední firmu. Takováto firma by se měla řídit následujícími principy:

1. Je vhodné, aby firma měla ujasněny a definovány dlouhodobé rozvojové cíle. Vhodné je, aby bylo rozmyšleno, jakým způsobem bude tyto cíle naplňovat, protože poté se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu a zvyšuje se efektivita fungování firmy.
2. Tyto cíle by měly být jednoznačně vyhodnotitelné, firma by měla být schopna určit, zdali se jí cíle daří plnit nebo naopak nedaří. Pokud firma dokáže cíle vyhodnocovat a dostatečně brzy rozpoznat, že se jí některé cíle nedaří plnit, má možnost na tyto problémy reagovat s dostatečným předstihem.
3. Pro konkurenceschopnost firmy je potřeba, aby systematicky analyzovala klíčové oblasti, které mohou mít na podnikání organizace jistý vliv. Jedná se o analýzu sama sebe, ale také trendů a vlivů v prostředí, ve kterém působí. Na hlavní trendy pak firma bude reagovat ve své strategii. Takováto analýza by měla být relevantní a zahrnovat pouze oblasti, které firmě přináší opravdovou informační hodnotu.
4. Pro úspěšnou realizaci strategie je zásadní, aby ji definovali ti, které mají klíčový vliv. Měli by ji podporovat všechny klíčové zájmové skupiny firmy – management, zaměstnanci, majitelé.
5. Strategie by měla řešit všechny zásadní aspekty řízení firmy, nebo její části, pro kterou je strategie stanovena. V případě, že dojde k opomenutí některé podstatné části, může dojít k neúspěchu celé strategie. Je vhodné využít například model 7P (rozšířený model marketingového mixu). Pokud má být ve firmě více strategií, je potřeba, aby mezi sebou byly v harmonii a vzájemně se podporovaly.
6. Zvolená strategie by měla být systematicky a srozumitelně komunikována přes celou firmu a chápána všemi jejími úrovněmi.
7. Dále by strategie měl být v souladu s firemní kulturou i organizační strukturou.
8. Je vhodné, aby firma věnovala pozornost některým klíčovým vývojovým trendům, které mají na strategii vliv a měla připraveny alternativní varianty strategie.
9. Pro úspěšnost je nezbytné, aby strategie byla rozdělena do detailnějších krátkodobých plánů, které budou systematicky realizovány a následně kontrolovány.
10. Stabilitu firmy by mělo zajistit pravidelné vyhodnocování o úspěšnosti naplňování cílů a v případě zjištění významných odchylek se pokusit reagovat. [1]

3.2.2 Specifické oblasti

Malé a střední firmy mají jisté specifické oblasti oproti velkým firmám. Jak již bylo řečeno, v malých a středních podnicích je strategické řízení nezbytné. Nicméně je důležité respektovat jejich specifika - organičnost, se kterou MSP fungují (nutnou pro vyhledávání, výběr a vytěžování podnikatelských příležitostí, pro vytváření nového experimentování), cyklické učení se z chyb a také přijímání podnikatelského rizika, které je vyšší než u velkých firem.

Jedná především o to, že mnoho malých a středních podniků je rodinných. V těchto firmách pak významně ovlivňuje fungování prolínání firmy s rodinou. Mnoho aspektů, které z tohoto plynou, je nutné upravit ve strategii firmy. Jedná se například o finanční potřeby rodiny vs. reinvestice do firmy, politika nástupnictví ve firmě v další generaci, zaměstnávání a odměňování členů rodiny ve firmě a další. [1]

Další specifikum je opět spojeno s rodinnou firmou, jedná se o plánování a řízení realizace mezigeneračního předání firmy. Zde se jedná o dlouhodobou strategickou a také velmi rizikovou životní fázi malých a středních firem rodinného typu. Bohužel se jí zabývá pouze menší část. Koironen zmiňuje, že odchod zakladatele z aktivního řízení firmy a převzetí další generaci je komplikovaný a rizikový proces, ve kterém je potřeba, aby obě generace zvládly celé množství náročných a několik let trvajících změn, které se týkají firmy a jejího fungování, ale také mnoha osobních záležitostí. Dále uvádí, že nezbytným základem je otevřená komunikace, respekt a důvěra mezi oběma generacemi. [11]

Specifickou oblastí je také oblast vlastnictví firmy – ošetření rizik na úrovni vlastníků a jejich struktury, které ovlivňují fungování firmy pozitivně, nebo naopak negativně. Nejčastěji objeované problémy jsou fragmentace (rozpad) vlastnictví, konflikty mezi vlastníky, či nedostatečná zodpovědnost a krátkodobá orientace na zisk vlastníků. Na druhou stranu kvalitní vlastníci významně zvyšují pravděpodobnost a kvalitní fungování firmy. [1]

Způsob provádění strategického řízení v MSP

MSP začínají systematickému strategickému řízení věnovat pozornost, nicméně stále se jedná o malou část. Pokud se malé či střední firmy strategickému řízení věnují, provádí především tyto aktivity:

- Věnují pozornost stanovení strategii i tomu, aby byla přijata klíčovými skupinami (management, majitel).
- Využívají cíle a hodnotí svůj výkon.
- Zaměřují se na výběr a budování konkurenční výhody.

- Věnují se otázkám firemní kultury i organizační kultury.
- Zabývají se vlastnickou strukturou.
- Zaměřují se na inovace.
- Pracují s některými typy tzv. tvrdých strategických informací (o zákaznících a jejich požadavcích a spokojenosti, vývoji poptávky po výrobcích či službách, vývoji technologii nebo o změnách v legislativě).
- Zabývají se hodnocením dostupnosti zdrojů.

Existují ale také nástroje či přístupy, které velké množství firem stále nevyužívá, jedná se například o tyto nedostatky:

- Stanovení strategií spíše na kratší období (2 roky).
- Malé využití rozvojových možností, které nabízejí zahraniční trhy.
- Menší sledovanost aktivit svých konkurentů.
- V oblasti inovací nerozšiřují produktové řady a vývoj nových produktů, případně nových technologií.
- Zaměstnanci často neznají firemní strategii.
- Není běžné využívat podrobnější roční plány pro dennodenní řízení realizace strategie.

Všechny tyto aspekty mohou být pro malé a střední firmy příležitostmi, nebo naopak brzdou pro jejich efektivní existenci a rozvoj. [11]

3.2.3 Výhody a nevýhody zavedení strategického managementu v MSP

Existují jak výhody, tak i nevýhody zavedení strategického managementu v malých a středních podnicích. Tyto výhody zavedení uvádějí Analoui, Karami:

- Pomáhá porozumět současné situaci, ve které se podnik nachází
- Udává pohled na vizi a misi podniku
- Určuje silné a slabé stránky podniku a dává důraz na ty, které jsou strategicky významné pro činnosti firmy
- Připravuje organizaci na očekávané i neočekávané problémy
- Umožňuje podniku, aby byl více aktivní

- Pomáhá stanovit správné cíle podniku
- Tvoří prostor pro řízení komunikace v organizaci
- Hodnotí otázky životního prostředí a jeho změn

Analoui, Karami zmiňují také nevýhody (limity) při zavedení:

- Nedostatek času a plánování
- Nedostatek znalostí v oblasti strategického řízení
- Nevědomé zanedbávání strategického řízení
- Málo informací o strategickém plánování a jeho výhodách
- Nedostatečné sledování finančních ukazatelů (cash flow)
- Nedostatečné manažerské schopnosti
- Málo zaměstnanců
- Časové vytížení na úrovni operativních činností
- Strach a nejistota o budoucnosti podniku
- Nedostatek dat. [6]

4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VE FIRMĚ PETROF A TEROM

K analýze strategického řízení v podniku byla zvolena firma Petrof, spol. s r. o a Terom, s. r. o. Jedná se o úspěšné rodinné firmy, což přináší mnoho specifických znaků. Podle počtu zaměstnanců je Petrof firmou střední a firma Terom malou, proto je možné srovnat zároveň malou a střední firmu. Informace ohledně strategického řízení ve firmách byly získány na základě polořízeného rozhovoru, který je vložen jako příloha a analýzou vnitropodnikových dokumentů. V rozhovoru jsou otázky rozděleny do několika oblastí. Odpovědi a získané informace z rozhovoru jsou obsaženy v následujícím textu a jsou rozděleny do základních tematických částí.

Tato kapitola obsahuje nejdříve charakteristiku jednotlivých podniků, analýzu formy a obsahu strategického řízení, identifikaci jejich specifík a zhodnocení výsledků.

4.1 Charakteristika firmy PETROF



Obrázek 3: Logo firmy Petrof

Zdroj: [14]

Společnost Petrof sídlí v Hradci Králové a je tradičním a v současné době největším výrobcem klavírů a pianin v Evropě. Společnost založil Antonín Petrof v roce 1864, kterému se během 35 let podařilo z malé dílny vybudovat továrnu, která vyváží klavíry a pianina do celého světa. Jeho úspěch byl vystaven především na poctivé ruční práci, výběru kvalitního materiálu, zkušených řemeslnících a také na inovacích.

Petrof patří se svými zhruba 220 zaměstnanci do kategorie středních firem. Jedná se o soukromou rodinnou firmu, v jejímž čele stojí představitelka již páté generace.

Piana značky PETROF jsou stále vyráběna v továrně v Hradci Králové. Odtud jsou nástroje vyváženy do více než 70 zemí světa, do 5 kontinentů. Nejvíce firma vyváží do Číny, Ruska, Japonska a také do některých zemí EU (především Německa). Vzhledem k dlouhé cestě, které musí každý výrobek absolvovat je nástroj balen do tří vrstev, aby nemohlo dojít k mechanickému poškození. Některé zásilky stráví i desítky hodin na cestě po moři a proto je jedna z vrstev balení zabezpečena i proti poškození vlhkem.

Mezi přednosti nástrojů patří široká dynamika, romantický kulatý tón, vysoká kvalita provedení, design a špičková povrchová úprava.

Firma se snaží, aby i další generace mohly navázat na stávající práci a pokračovat ve výrobě těchto nástrojů, proto je kladen důraz na otevřenost a dlouhodobou udržitelnost.

Zákazníci jsou ze všech možných skupin – jednak milovníci hudby, školy, či profesionálové. Podnik se snaží podporovat hudební akce – festivaly a koncerty v ČR i ve světě, například soutěž Pianista roku. [14]

Top management firmy

Jak již bylo řečeno, statutárním orgánem společnosti je jednatelka – Mgr. Zuzana Ceralová Petrofová, která tuto funkci získala dne v roce 2004. Jednatelka vystudovala v r. 1992 Karlovu Univerzitu – Farmaceutickou fakultu v Hradci Králové a nastoupila do zahraniční farmaceutické firmy jako manažerka.

V roce 2000 se akciová společnost Továrna na piana transformovala na soukromou rodinnou firmu PETROF a tím byl završen proces návratu firmy rodině Petrofů. Zde nynější jednatelka nastoupila nejdříve jako vedoucí propagace, poté se stala obchodní ředitelkou a v roce 2004 přebrala funkci jednatelky – ředitelky Petrofu.

Konkurenceschopnost společnosti se v podniku snaží zajistit pomocí inovací v oboru (prémiová značka ANT. PETROF, silnějších angažmá v kultuře a školství, otevření areálu Petrof pro zákazníky (MUZEUM PETROF, exkurze do výroby, přehrávky nástrojů).

Úspěchy firmy Petrof dokazuje i současná pozice firmy na světovém trhu, kontinuálně zlepšující se hospodářské výsledky a reálná strategie rozvoje.

Za úspěch v podnikání lze považovat mnoho získaných ocenění, jako například Čestný titul manažerka roku 2014, manažerka roku 2014, manažer střední firmy za rok 2014, Czech Goodwill v kategorii tradice. Dále byla firma zařazena mezi Superbrands a do projektu Czech Top 100. [10]

Muzeum Petrof

V roce 2013 bylo otevřeno Muzeum, které sídlí přímo v areálu továrny. Muzeum nabízí mimořádnou expozici jedinečných hudebních nástrojů – unikátní klavíry, pianina, harmonia a další historické i moderní skvosty klavírnického řemesla. Při prohlídce Muzea se zájemci dozví mnoho zajímavého z historie továrny Petrof.

Muzeum je projektem, který je součástí marketingových a propagačních aktivit společnosti. Pro jeho realizaci byly upraveny nevyužité prostory v provozu dřevovýroby, byly vybaveny historickými exponáty nástrojů, kvalitní projekční a zvukovou technikou. Jde o součást aktuální otevřené strategie PETROF - přibližovat tradici firmy a po staletí předávaného umění výroby jejich krásných nástrojů návštěvníkům továrny, města, regionu a potencionálním spokojeným zákazníkům v tuzemsku i ve světě.

Výroba

Firma doposud vyrobila více než 626 000 ks nástrojů. Během jednoho roku se v továrně vyrobí do 2000 ks nástrojů. Vyrobít tento druh hudebního nástroje je časově náročné. Jeden klavír totiž trvá vyrobít 8-9 měsíců, pianino 5-6 měsíců a unikátní kusy trvají 12-24 měsíců. Zajímavé také je, že jeden nástroj se skládá ze 7 tis. součástek.

Při výrobě je stále využíván vysoký podíl ruční práce, protože tradiční ruční výroba a zkušenost mistrů výroby jsou hlavními ingrediencemi, které dávají pianinům a klavírům jejich charakteristický nezaměnitelný romantický zvuk. Zkušenosti jsou tedy předávané z generace na generaci. Podnik klade velký důraz nejen na zvuk, ale také na povrchovou úpravu, proto jsou klavíry nejen velmi kvalitní svým zvukem, ale působí i dokonalým estetickým dojmem. Společnost se snaží vyrábět většinu součástek sama v továrně, a když už musí využít externích dodavatelů součástek, volí ty nejlepší v oboru. Díky tomu vznikají i kooperace s ostatními společnostmi jako je například značka RENNER-PETROF, pod kterou se nachází mechaniky do klavírů a pianin společnosti Petrof.

Při výrobě jsou využívány přírodní materiály, přísné vstupní kontroly a pečlivě se vybírá dřevo na rezonanční desku – rezonanční smrk, který má velmi specifické vlastnosti, roste jen v určité nadmořské výšce a vybírají ho zkušení zaměstnanci.

Každý vyrobený nástroj má svůj rodný list, tzv. opusové číslo, do kterého je zaznamenána každá operace, kterou nástroj prochází a podepsán pracovník, který operaci provedl.

Vzhledem k tomu, že značka Petrof je velmi drahou a kvalitní záležitostí na trhu hudebních nástrojů, společnost vyrábí i pod hlavičkou dalších společností, které jsou pro běžnou klientelu cenově dostupnější. Mezi ně patří například Weinbach, Rösler či Scholze. Petrof však vyrábí i dražší variantu klavíru, špička ve výrobě, značka Ant. Petrof. Jediným typem klavíru je klavír AP 275, který odkazuje k zakladateli Antonínu Petrofovi. Tento výrobek se může pyšnit prvotřídní kvalitou a historií, která se odráží v jediném nástroji. [14]

Výzkum a vývoj

Výzkumná činnost má ve společnosti poměrně dlouhou tradici, protože bylo založeno počátkem šedesátých let. Dříve se zabývalo hudební akustikou dechových, smyčcových a ostatních strunných nástrojů, nyní již pouze pian. Další oblasti zájmu jsou vibrace, analýza signálu, měření vlastností dřeva a kovů či vývoj speciálních měřících metod.

4.2 Analýza formy a obsahu strategického řízení ve firmě PETROF

Firma Petrof se strategickému řízení věnuje, považuje ho za velmi důležité a bere ho jako jednu z nutných činností k úspěšnému podnikání. Strategickým managementem se ve firmě zabývá především jednatelka, členové rodiny, členové vedení, controller a manažer strategie. Úroveň strategického řízení je možné rozdělit do tří stupňů:

1. Jednatelka a manažer strategie - Celopodnikovou strategii řeší společně jednatelka a externí manažer strategie. Tato skupina se strategickým řízením zabývá a strategie tvoří.
2. Top management – Jednatelka, obchodní ředitel, finanční ředitel, ředitel vývoje a výzkumu a vedoucí oddělení marketingu na poradě vedení řeší konkrétní záležitosti týkající se strategického řízení, společně stanovují strategické cíle apod.
3. Střední management – Mistři výrobních oddělení, kteří plní stanovené úkoly a cíle, ale nepodílí se přímo na jejich tvorbě. Nicméně, některé návrhy vycházejí právě z této skupiny, protože zde vzniknou a putují vzhůru k druhé nebo první skupině, kde se z nich stávají nové cíle.

Jak již bylo řečeno, ve firmě je provádět strategické řízení přímo nutností. Za hlavní výhody firmu strategicky řídit je považováno:

- Pomáhá porozumět současné situaci, ve které se podnik nachází.
- Udává pohled na vizi a misi podniku.
- Určuje silné a slabé stránky podniku a dává důraz na ty, které jsou strategicky významné pro činnosti firmy.
- Přípravuje organizaci na očekávané i neočekávané problémy – ve firmě se tento fakt osvědčil v době krize.
- Umožňuje podniku, aby byl více aktivní.
- Pomáhá stanovit správné cíle podniku.

- Tvoří prostor pro řízení komunikace v organizaci.
- Udržuje aktivitu, ostražitost vůči rizikům.
- Schopnost reagovat rychleji.
- Přináší úžasný tvůrčí proces.
- Závazek předat letitou firmu další generaci v kondici

Za slabou stránku sama firma považuje nedostatek dat, protože aktuálně není zcela jednoduché dohledat potřebné objektivní data (například o konkurenci). Další bariérou by mohla být kvalifikace a technické schopnosti zaměstnanců.

4.2.1 Mise, vize a cíle

Mise i vize jsou v podniku komunikovány všem zaměstnancům, o níž jsou informováni pomocí shrnutí aktuálních informací. Toto shrnutí každý zaměstnanec obdrží na email, případně je také vyvěšeno na nástěnkách v prostorách firmy. Shrnutí aktuálních informací obsahuje nejen stanovené mise, ale také spoustu dalších informací o chodu podniku.

Mise společnosti zní: „Vyrábět krásná a spolehlivá piana, která přinesou radost a potěšení každému hráči, který k nim usedne.“

Vize společnosti:

- upevnit pozici největšího tradičního evropského vývozce pian
- angažovat se více v hudebním vzdělávání
- značku ANT. PETROF prosadit v nejvyšší třídě a proniknout na velká pódia
- z důvodu trvalé udržitelnosti a rozvoje společnosti maximalizovat zisk.

Ve firmě jsou stanovovány dva druhy **cílů**. Jedná se o strategické cíle (dvou až tří leté), které bývají zpravidla detailně popsány a jsou komunikované s jednatelkou. Tyto cíle však nejsou formálně sepsány a zpracovány podle pravidla SMART. Jedná se o cíle strategického charakteru, které se nechávají záměrně uzrát a pak se stávají základem definitivních cílů pro daný rok. Tyto strategické cíle se týkají několika oblastí. Základními oblastmi jsou kvalita a technická vyspělost nástrojů, marketing a komunikace, obchod, nákup materiálu finanční řízení či personalistika.

Příklad strategického cíle z oblasti marketingu:

Cíl: „Získat a dlouhodobě udržet vedoucí postavení v komunikaci se zákazníkem v rámci všech fází obchodního procesu.“

Upřesnění cíle: Přizpůsobení komunikace potřebám cílové skupiny, a to se zaměřením na kreativitu a osobní přístup. Základním prostředkem je kvalita prvního kontaktu potencionální zákazníka se značkou, například webové prezentace, sociální sítě nebo produktové katalogy. Důležité je také komunikovat přímo s výrobcem, tedy přímo s firmou Petrof, což je zajišťováno zejména on-line komunikací. Cíle v horizontu nad tři roky jsou stanovovány pouze v podobě strategických úvah a zpravidla písemně nedeklarovaných.

Dále jsou to cíle taktické, které jsou jasně písemně stanovené, doprovázené finančním a obchodním plánem. Tyto cíle jsou stanovovány nejen pro podnik, ale také pro potřeby úvěřující banky, nebo pro potřeby komunikace s podílíky a klíčovými obchodními partnery. Pro příklad jsou v příloze vloženy cíle společnosti pro rok 2016. Tyto cíle jsou rozděleny do oblastí: Cíle pro oblast kvality za management a obchod, pro oblast za vývoj a výzkum a pro oblast environmentu. Každý z těchto cílů má stanovený termín splnění.

U stanovených cílů firma dodržuje a řídí se pravidlem SMART, protože se v praxi firmy toto pravidlo osvědčilo k realizování daného cíle a k dotažení cíle do praxe. Například cíl (uvedený v příloze): Uskutečnění prodeje minimálně 3 nástrojů prémiové řady ANT.PETROF. Je možné vidět, že tento cíl se řídí pravidlem SMART. Tento cíl stimuluje k co nejlepším výsledkům, je měřitelný (stanoveny jsou 3 kusy), je přijatelný těmi kdo je budou plnit, jsou reálně dosažitelné a jsou určené v čase (termín je 31. 12. 2016). Za důležité a osvědčené také firma považuje vyhodnocování stanovených cílů a následné odměňování.

K dosažení hlavních podnikových cílů přispívají jednotlivé činnosti (marketing, prodej, výroba, nákup,...), jedná se o neustávající spolupráci mezi těmito činnostmi. Především jde o marketing vs. obchod, obchod vs. vývoj, vývoj vs. výroba a technologie, výroba vs. nákup.

Za hodnoty, zásady a postoje, které jsou pro podnik typické a které přispívají k dosažení hlavních podnikových cílů, jsou v této firmě považovány především serióznost, transparentnost, otevřená a stále se otevírající flexibilní strategie, příznivá firemní kultura, etický management, plnění ISO norem v jakosti a environmentu, vyváženost top a středního manažerského týmu, samostatnost jejich protagonistů a kvalita lidí po lidské stránce v managementu.

Co se týče vhodnosti organizační struktury podniku pro dosažení podnikových cílů, momentálně je považována za vhodnou. V době krize (krizí) 2004 – 2012 byla v několika krocích zestříhlena na dnešní uspořádání, které je od roku 2011 stále stejné a aktuálně není důvod k žádné další změně. Dříve ve firmě pracovalo okolo 450 zaměstnanců, kdy každý z nich léta pracoval stále na jedné operaci (na jedné části výroby nástroje). Nyní, kdy se počet zaměstnanců

snížil zhruba na polovinu, jsou po zaměstnancích vyžadovány vyšší schopnosti a technické znalosti ve výrobě. Ve firmě tedy zůstali velmi schopní a kvalitní pracovníci, kteří umí více částí výroby. Takováto struktura je tedy efektivní a strategicky vhodná pro plnění podnikových cílů.

Většina manažerů považuje budoucí plány za realistické a dosažitelné. Rádi volí plnění v menších přehledných krocích, dosažitelných a stále nahraditelných.

4.2.2 Analýza prostředí

V podniku je prostředí analyzováno, ovšem spíše svými vlastními analytickými postupy než systémy jako je BCG, analýza zdrojů, 7S, analýza hodnotového řetězce či analýza 4P. Jedná se tedy o používání selského rozumu, nicméně v rámci vlastního analyzování je obsažena analýza 4P a analýza hodnotového řetězce, ale ne v přesné formě, která je uváděna v knihách.

Analýza vnějšího prostředí je prováděna stejně jako analýza vnitřního prostředí. Zde se v podniku zaměřují a analyzují prostředí pomocí statistik, komunikace s koncovými zákazníky na služebních cestách či pomocí rozhovorů na osobních schůzkách.

SWOT analýza je ve firmě považována za výchozí stupeň pro strategické řízení, jakýsi odraz pro strategii. SWOT analýza je prováděna do každé marketingové koncepce. Na poradě vedení se jednou za určitou dobu porovnávají SWOT analýzy každého z členů porady. Každý vedoucí (ředitel) si vytvoří svoji analýzu, ty jsou poté prezentovány a porovnávány. Následně dochází k vytvoření celopodnikové analýzy.

4.2.3 Strategie

Ve firmě jsou, nebo byly využívány **obecné strategie** (omezení, stabilizace, expanze, přerod oboru) a **strategie externího rozvoje**, částečně ve smyslu zřizování obchodních dceřiných společností na klíčových asijských trzích, nyní dceřiná společnost v Hongkongu a uvažována je také Čína.

Dále jsou využívány **inovační strategie**, a to nejen v produktu, ale také v brand politice, v procesech všeho druhu, v personálním rozvíjení Human design (výběr lidí podle toho, v čem jsou nejlepší na určité práce).

V rámci inovací se firma snaží o inovaci v oblastech:

- Vstup do nových technologických oblastí – Jedná se o nové CNC stroje pro zkvalitnění prvovýroby, přípravy výroby a zpřesnění. Dále je velmi podporováno a vyžadováno po všech pracovnících (jak obchodních, tak marketingových i

technologických), aby dokázali permanentně mapovat trh technologií a znalostí ve svém oboru – alternativní technologie, materiály, SW podpory ad.

- Nové generace produktů či rozšíření nabídky – Tyto inovace jsou v režii ředitele obchodu a zákaznické kvality, ředitele vývoje a ředitele výroby a technologie.
- Vstup na nové trhy – Podnik se snaží vstupovat do Jižní Ameriky a zároveň dochází k opětovným vstupům na opuštěné trhy USA. Trhy USA nebyly považovány za příliš vhodné trhy, protože Američané vyžadovali slevy a příliš dobře nespláceli své závazky. Nyní se k těmto trhům Petrof začíná vracet, situace se zlepšila.
- Zvyšování flexibility procesů – Trvale dochází k inovaci.
- Zvyšování kvality současných produktů – Inovace je prováděna hodně, v rámci oddělení výzkumu a vývoje (již přes 60 let), ale jedná se o drahou záležitost.
- Snižování výrobních nákladů – Trvale ke snižování dochází, akce spolupráce s externí firmou na vytipování oblastí (momentálně se jedná o cestovní výdaje, obaly, bankovní výdaje).
- Další inovace – Marketingové prezentace, oslovení na B2C, výstavba vlastních prodejních prostor v areálu továrny, dokončení ANT. PETROF rodiny modelů – vývojová uzávěrka, zapracování připomínek ze zkoušení prototypů.

Konkurence a konkurenční výhoda

Jak již bylo zmíněno, Petrof je v současné době největším výrobcem klavírů a pianin v Evropě. Na celém světě není příliš mnoho výrobců těchto nástrojů. Největším konkurentem v Evropě je německá společnost Bechstein. Dalšími konkurenty jsou Schimmel, Kawai, Samick, Estonia, Steinway či známá Yamaha, která ale není známá pouze výrobou hudebních nástrojů, ale především motocykly, výbavami pro motorové sporty a elektronikou. Produkce Yamahy je ovšem několikanásobně větší než produkce firmy Petrof.

Firma se snaží od konkurence odlišit, zvýhodnit a získat tak konkurenční výhody. Hlavními konkurenčními výhodami jsou:

- kvalita lidských zdrojů (odbornost, loajalita, osobnost,...)
- produkt (objektivně dobrý poměr cena/kvalita, široké portfolio výrobků)
- tradice (výroba od roku 1864)
- rodinná firma (v čele firmy je již pátá generace rodiny)

- inovativní prostředí (produkt, lidské zdroje)
- kvalitní a hustá síť B2B partnerů (přísný výběr partnerů s důrazem na dlouhodobou spolupráci)
- zlepšující se image firmy
- podnikání nejen v nástrojích (vznik hudebního centra, pořádání soutěže Pianista roku)
- větší interakce s koncovými zákazníky než je v oboru typické
- otevřená strategie zaměřená na širokou komunitu uživatelů pian

Sledování vývoje a trendů v oblastech

Firma sleduje poptávku po produktech firmy pomocí osobní komunikace v rámci sítě B2B a částečně přes internet. Dále firma sleduje aktivity konkurentů, což má na starost především oddělení marketingu a jak již bylo řečeno, některé fakta o aktivitách konkurentů nejsou zcela objektivní, a proto je potřeba brát je s rezervou. Postupně dochází také ke sledování spokojenosti a požadavků zákazníků. Za důležité technologie, které by mohly přinést konkurenční výhodu, jsou považovány nové CNC stroje. Sledovat ve firmě musí také legislativu ovlivňující podnikání, což v některých případech představuje překážku, nicméně je potřeba legislativu dodržovat. Omezuje především změny v továrně spojené s následnou mnohem náročnější rekolaudací.

Realizace

Při rozhodování o realizaci nového podnikatelského projektu (nápadu) je potřeba zvážit, zdali je dostatek financí, znalostí a dovedností, časové kapacity a dodavatelů a jejich dostupnost. Dostatek financí řeší v podniku v diskusi, ve které je jednatelka, finanční ředitel, controller, nebo případně celý tým vedení. Avšak velkou část řeší ve své plné kompetenci sám finanční ředitel. Dostatek znalostí, dovedností a časové kapacity mají na starost jednotliví ředitelé úseků. Zdali má firma dostatek dodavatelů a jejich dostupnost, tím se zabývá ředitel výroby a technologie, který má nákup procesně pod sebou, včetně vyhledávání alternativních možností.

Když dochází k **realizaci** (implementaci) strategie, je dobré, aby zaměstnanci znali plány podniku a věděli, co se od nich očekává. V tomto podniku jsou s plány zaměstnanci přiměřeně seznámeni, a to přes informace přes klasickou strukturu, přes informace přímo od jednatelky a

firemního zpravodaje. Také je potřebné, aby došlo ke specifickým interpretacím na pracovištích, které je potřeba občas napravovat.

Jak již bylo řečeno, jsou zde používány podrobnější (roční) plány, které určují konkrétní aktivity nebo projekty, které je potřeba realizovat. Tyto roční plány se stanovují specificky pro jednotlivé úseky, především ve financích, v obchodě, ve vývoji se jedná o Plán prioritních inovací a ve výrobě Výrobní varianta.

Při spolupráci mezi jednotlivými částmi firmy (marketing, prodej, výroba, nákup,...) samozřejmě může dojít k možným konfliktům či problémům, ale jedná se pouze o řešitelné situace, které jsou zároveň přirozené, a je naprosto normální, že vzniknou. Takový konflikt může vzniknout při spolupráci oddělení vývoje a obchodního oddělení (oddělení vývoje vymyslí něco nového, ale pro obchod je to z určitých důvodů nereálné, neprodejně).

Kontrola strategie

V průběhu roku dochází k systematickému sledování a hodnocení výkonu podniku, konkrétně měsíčně na bázi finančního plánu a dosaženého obrátu v tržbách, zisku, EBITDA (zisk před zdaněním, úroky a odpisy). Vždy se také prochází výhled do dalšího měsíce, pozorují se zisky a vývoj. V případě, že dojde ke zjištění, že výkon je horší než stanovené cíle, tak dochází ke zjišťování důvodů a přijímání nápravných opatření, ale pouze pololetně nebo ročně.

4.3 Charakteristika firmy TEROM

Firma Terom, s. r. o. je soukromá rodinná firma, která vznikla v roce 1991 v Chlumci nad Cidlinou. Tato firma patří se svými 45 zaměstnanci do kategorie malé firmy.

Původně se firma zabývala výrobou zařízení pro ustájení a chov prasat, ale později začal podnik produkovat výrobky strojírenského charakteru pro různá odvětví. Z větší části jsou to kovové konstrukce a díly z oceli, které jsou vyráběny podle výkresové dokumentace zákazníka. Firma se dále zabývá vlastní výrobou konstrukcí pro ustájení koní, konstrukcí školních šaten a sklepních kójí, výrobou školního nábytku a výsuvných lešení. Další odvětví podnikání je provozování půjčovny a prodeje stavebního bednění.

Hlavním záměrem firmy je zjistit potřeby zákazníků a na základě nich pak zajistit včasnou dodávku kvalitního zboží za odpovídající ceny.

Výroba

Jak již bylo řečeno, firma vyrábí především různé kovové konstrukce a díly z oceli. Jedná se o výrobu sklepních kójí, školních šaten, školního nábytku a koňských boxů.

Sklepní boxy a skladové boxy vyrábí s drátěnou, plechovou nebo kombinovanou výplní. Dále jsou v tomto podniku vyráběny kovové školní šatny se svařovaným pletivem pro výchovně vzdělávací instituce a sportoviště. Tyto šatny zajišťují optimální komfort pro žáky i jejich učitele. Do škol dále vyrábí a dodává školní nábytek, jedná se o lavice a židle. Nábytek pro žáky je vyráběn tak, aby podporoval správné držení těla žáků. Do výroby dále patří koňské mobilní boxy, které slouží pro ustájení koní v exteriéru i v interiéru. Tyto boxy splňují všechny předpisy a doporučení EU. [18]

4.4 Analýza formy a obsahu strategického řízení ve firmě TEROM

Také firma Terom se strategickému řízení do jisté míry věnuje. Strategickým řízením se ve firmě zabývá vedení firmy. Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinnou firmu, vlastníky firmy jsou tři členové, kteří firmu řídí společně. V této firmě považují za důležité, aby stanovená strategie určovala směr a stanovené cíle by pak firmu měly po této cestě vést. Zároveň je pro ně důležité mít vysokou míru flexibility, která zajišťuje konkurenční výhody, ale někdy považují za náročné tyto aktivity skloubit dohromady.

V této firmě považují za výhody provádět strategické řízení tyto skutečnosti:

- Udává pohled na vizi a misi podniku.
- Určuje silné a slabé stránky podniku a dává důraz na ty, které jsou strategicky významné pro činnosti firmy.
- Umožňuje podniku, aby byl více aktivní.
- Pomáhá stanovit správné cíle podniku.

Na druhou stranu je podle firmy možné jako nevýhodu vidět časové vytížení na úrovni operativních činností, nedostatek zaměstnanců a také malá flexibilita v případě potřeby rychlé změny.

4.4.1 Mise, vize a cíle společnosti

Mise ve firmě stanovena není.

Vize podniku je zajistit dostatek finančních prostředků na rozvoj technologií a vývoj nových výrobků, které udrží konkurenceschopnost firmy na trhu a tím zabezpečí dostatek dobře placené práce pro zaměstnance.

Firma si stanovuje jednak **cíle** strategické, které jsou stanoveny na více než 2 roky a jednak krátkodobé (taktické) cíle. Tyto cíle se stanovují v oblasti financí (celkový obrat a obrat

v jednotlivých oblastech podnikání), v oblasti kvality (v souladu s politikou firmy a potřebami firmy), v oblasti environmentu či BOZP. Stanovený cíl vždy obsahuje postup, termíny plnění k dílčím úkolům i odpovědnost za jejich plnění. Při sestavování cílů je dodržováno pravidlo SMART.

Organizační struktura podniku je vhodná a dostatečná pro dosažení podnikových cílů. Jak již bylo zmíněno, cíle se stanovují pro jednotlivé oblasti, a tak k dosažení hlavních podnikových cílů přispívají jednotlivé oblasti, případně konkrétní pracovníci.

4.4.2 Analýza prostředí

Firma své vnitřní i vnější prostředí přiměřeně analyzuje.

Co se týče vnitřního prostředí, prověřují finanční zdroje, lidské zdroje, strojní vybavení, software, web a aktuálně i facebook. Informace jsou získávány z různých zdrojů. Nejsou zde však využívány žádné konkrétní analýzy, ale spíše na základě získaných zkušeností a s určitou mírou selského rozumu.

Vnější okolí firma řeší pouze v rovině technických a technologických faktorů. V ostatních oblastech pouze v případě, že se objeví hrozba nebo příležitost. Stejně jako u analyzování vnitřního prostředí se ani zde nevyužívá žádná konkrétní metoda.

SWOT analýza se ve firmě nezpracovává.

4.4.3 Strategie

Firma využívá pouze strategie obecné (omezení, stabilizace, expanze, přerod oboru) a inovační strategie. Provádí se inovace v oblastech:

- Nové generace produktů či rozšíření nabídky – na základě reakcí na požadavky trhu
- Vstup do nových technologických oblastí
- Vstup na nové trhy – například tento rok poprvé výstava v Paříži na veletrhu
- Zvyšování kvality současných produktů
- Zvyšování flexibility procesů
- Snižování výrobních nákladů

Sledování vývoje a trendů v oblastech

Firma sleduje poptávku po produktech firmy, spokojenost a požadavky zákazníků a technologie, které by mohly přinést konkurenční výhodu.

Realizace

Když se firma rozhoduje o realizaci nového podnikatelského projektu, tak se vedení společnosti sejde na jednání se zaměstnanci nebo odpovědnými externími pracovníky. Prověřují se možnosti a úskalí projektu dříve, než se začne s jeho realizací. Takovéto projekty jsou realizovány z vlastních zdrojů nebo s pomocí partnerské banky.

Plány podniku znají pouze ti zaměstnanci, kteří se na projektu přímo podílí. V rámci projektu jsou stanoveny dílčí cíle a jejich plnění je kontrolováno. Při spolupráci mezi jednotlivými částmi firmy občas dochází k menším konfliktům.

Kontrola strategie

Firma v průběhu roku sleduje a hodnotí výkonnost podniku a porovnává ji s plánovanými cíli. V případě, že zjistí, že je výkon horší než stanovené cíle, snaží se zjistit důvody a přijímá nápravná opatření, pokud je to možné.

4.5 Specifika strategického řízení ve vybraných podnicích

Obecná specifika

Za jedno ze specifíků je možné považovat to, kým je strategické řízení ve firmě prováděno. V předchozí kapitole je zmíněno, že v MSP se strategickým řízením zabývá sám vlastník podniku. U vybraných firem je možné tuto skutečnost potvrdit. Ve firmě Terom se opravdu strategickému řízení věnují vlastníci firmy. Ve druhé firmě Petrof se také strategickému řízení věnuje vlastník firmy, avšak s mírnou pomocí externí manažerky pro strategii.

Specifika rodinné firmy

Jak již bylo řečeno, společnost Petrof i Terom jsou rodinnými firmami, u kterých se objevuje mnoho specifíků v rámci podnikání a strategického řízení.

Specifika, která byla uvedena ve třetí kapitole, se objevují i u obou analyzovaných firem. Jedním z uvedených specifíků je fungování prolínání firmy s rodinou, což vyžaduje úpravu ve strategii firmy, zaměstnávání členů rodiny ve firmě, politika nástupnictví ve firmě či finanční potřeby rodiny a reinvestice do firmy.

Zjištěno bylo, že ve firmě Petrof je rodinný život a podnikání v harmonii a neexistuje zde žádný zásadní konflikt. Rodinná firma je považována za určitou zátěž, ale má to své výhody a nevýhody. Ve firmě jsou velmi důležité vztahy, lidská kvalita. Obdobně je tomu tak u druhé firmy.

Co se týče **odměňování členů rodiny**, kteří v podniku pracují, tak ve firmě Petrof neexistují žádné zvláštní výjimky. Rodinní členové jsou plnohodnotní pracovníci a podle toho jsou také posuzováni a honorováni. Kritéria, která musí naplnit, aby mohli získat místo v podniku nejsou stanovena, můžeme říci, že členové rodiny sice mají větší šanci a příležitosti na získání pracovního místa, ale nejedná se o nijak razantní výhody. Ve firmě Terom neexistují žádné standardy pro odměňování členů rodiny, kteří v podniku pracují, ani nejsou definována kritéria, která musí naplnit pro získání pracovní pozice.

Na chodu podniku Petrof se podílí celá rodina. Předávají se zkušenosti od starších generací. Mezi nejdůležitější členy patří paní jednatelka, její sestra je ředitelkou již zmiňovaného Muzea Petrof (má na starost chod celého Muzea) a otec, který je bývalý ředitel firmy (4. generace) a aktuálně poradce (reprezentant). Ve druhé firmě se na chodu podílí tři členové rodiny, z nichž otec je většinový vlastník firmy. Dále ve firmě pracují další tři členové firmy.

Dalším specifikem je plánování a řízení realizace mezigeneračního předání firmy. **Mezigenerační předání** v Petrofu není zanedbáváno. Vždyť ve vedení firmy je již pátá generace. Členové rodiny by rozhodně neradi o podnik přišli, proto také neplánují žádný prodej a doufají, že k němu nikdy nebude muset dojít. Ve firmě tedy velmi silně vnímají potřebu generačního prolnutí a snaží se s ní pracovat. Rozhodně zde mezigenerační předání nepovažují za nijak komplikovaný a rizikový proces. Pro úspěšné mezigenerační předání považují za důležité:

- Tolerance zkušených a zkušenějších vůči nastupujícím
- Umění vhodně se přesouvat do role vedení (stačí v některých oblastech)
- Poskytování prostoru pro utváření budoucnosti ve své režii (odměnou je příliv nové energie do řízení podniku a jeho orientování)
- Přijmutí role, být silná osobnost, aby byla síla pokračovat ve vedení

Naopak mezigenerační předání u firmy Terom není aktuálním tématem. Zatím se ve firmě nezabývali tím, jaká je budoucnost firmy v případě, že vlastník odejde. Důvodem může být fakt, že firmu vedou hned tři vlastníci. Nicméně tato situace v budoucnu nastane a vlastníci mezigenerační předání považují za nelehký a rizikový proces. Za důležité pro úspěšné předání považují velkou míru tolerance obou stran.

4.6 Zhodnocení výsledků a formulace závěrů

Ve třetí kapitole jsou uvedeny specifické aktivity, které jsou pro strategické řízení v MSP typické. Po provedení analýzy je možné potvrdit shodu těchto aktivit u obou vybraných firem. Vybrané firmy opravdu provádí tyto aktivity:

- Věnují pozornost stanovení strategie i tomu, aby byla přijata klíčovými skupinami
- Využívají cíle a hodnotí svůj výkon (obě firmy se snaží stanovit si cíle, které je potřeba splnit a po stanoveném termínu dochází také k jejich kontrole, avšak cíle na delší období stanovují pouze neformálně).
- Zaměřují se na výběr a budování konkurenční výhody.
- Zaměřují se na inovace (obě firmy se snaží provádět inovace, především při vstupu do nových technologických oblastí, vstup na nové trhy, nové produkty na základě požadavků na trhu, zvyšování kvality produktů,...).
- Pracují s některými typy tzv. tvrdých strategických informací.
- Zabývají se hodnocením dostupnosti zdrojů.

Firma Petrof navíc provádí tyto aktivity:

- Věnují se otázkám firemní kultury i organizační kultury.
- Zabývají se vlastnickou strukturou.

Na druhou stranu bylo řečeno, že MSP velké množství nástrojů strategického řízení nevyužívá, ve firmách byly zjištěny pouze tyto nedostatky:

- Stanovení strategií spíše na kratší období (stanovení především taktických cílů).
- Zaměstnanci často neznají firemní strategii (firmy částečně seznamují firemní strategii se svými zaměstnanci, ale jen s těmi, kteří jsou odpovědní).
- Analýza prostředí firmy prováděna, ale pouze vlastními postupy (ani jedna firma neprovádí téměř žádnou klasickou metodu pro analyzování prostředí).

V předchozí kapitole jsou taktéž uvedeny uplatňované principy a doporučení, jak MSP správně strategicky řídit. Porovnání, zdali strategický způsob řízení vybraných firem dodržuje doporučené principy, nebo které z nich je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 4: Porovnání dodržování doporučených principů pro strategii

Doporučený princip	Firma Petrof	Firma Terom
Definování dlouhodobých rozvojových cílů + způsob, jak je naplňovat	×	×
Jednoznačnost vyhodnocení cílů	✓	✓
Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	×	×
Definování strategie těmi, kteří mají klíčový vliv a podpora všemi zájmovými skupinami firmy	✓	✓
Strategie řeší všechny základní aspekty řízení firmy	✓	✓
Strategie je komunikována přes celou firmu	✓	×
Strategie v souladu s firemní a organizační strukturou	✓	✓
Připravené alternativní varianty strategie	×	×
Rozdělení strategie do krátkodobějších plánů a jejich kontrola	✓	✓
Pravidelné vyhodnocování o úspěšnosti naplňování cílů	✓	✓
Celkem	✓ 7	✓ 6

Zdroj: upraveno dle [1]

Z tabulky je možné zjistit, že firma Petrof se s doporučeními shoduje v sedmi principech a firma Terom v šesti principech. Vybrané podniky tedy nedodržují analýzu vnitřního prostředí,

kteře se sice obě dvě firmy snaží analyzovat, avšak pouze svými intuitivními způsoby, bez použití zmíněných analýz. Dále obě vybrané firmy nemají připravené žádné alternativní varianty strategie pro případ, že by bylo nutné původní strategii obměnit za novou. Nedostatek je možné považovat také u dlouhodobých cílů, které sice firmy mají, ale tyto cíle nejsou písemné. Firma Terom pak navíc strategii nekomunikuje skrz celou firmu, ale převážně pouze s těmi, kteří se na ní podílejí. Tato oblast by šla vylepšit také u firmy Petrof.

Zařazení firem do skupiny dle Šebestové, Piszczur a Veselé

Po analyzování dvou firem, které patří do kategorie malých a středních firem je možné zhodnotit jejich strategickou aktivitu. Obě firmy, se strategii jistým způsobem věnují, stanovenou strategii mají, nicméně tyto strategie nejsou v písemné formě. Proto tyto firmy lze zařadit do prostřední skupiny:

- Firmy, které strategii nemají vypracovanou v písemné podobě, ale řídí se strategickým zaměřením, které se neplánovaně vyvinulo.

Celkové zhodnocení a doporučení

Po analyzování strategického řízení ve vybraných firmách je možné dojít ke kladným závěrům, protože obě dvě analyzované firmy se strategickému řízení jistým způsobem věnují, což u takto malých firem není zcela běžné. Proto je celkově způsob a vztah ke strategickému řízení těchto firem považován za kladný, i přesto že byly identifikovány některé nedostatky.

Jak již bylo probráno výše, obě firmy provádějí aktivity, které jsou pro MSP a strategické řízení typické. Stejně tak dodržují většinu doporučených principů.

V obou firmách je možné nalézt několik nedostatků. Jako jeden z nedostatků je možné považovat dlouhodobost stanovených cílů. Obě firmy stanovují jak krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle, avšak ty dlouhodobé nejsou písemně formulovány. Proto bych doporučila se na tyto cíle více zaměřit a snažit se je lépe formulovat. Za další nedostatek je možné považovat způsob analyzování prostředí. Vnější ani vnitřní okolí firem není analyzováno prověřenými analýzami, které jsou popsány ve druhé kapitole. Tyto analýzy jsou ke správnému zhodnocení prostředí vhodné, a proto doporučuji se zkusit na některé z nich zaměřit a využít jejich hlavních funkcí. Stejně tak doporučuji firmě Terom začít využívat metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Dále doporučuji zaměřit se na komunikování stanovených cílů či strategií skrz celou organizaci a do všech úrovní, protože právě zaměstnanci firmy jsou těmi, bez kterých by stanovené strategie nemohly být splněny.

ZÁVĚR

Strategické řízení je souborem manažerských rozhodnutí, instrukcí a činností, které jsou pro firmu důležité pro dosažení strategické konkurenční výhody a dlouhodobé výkonnosti organizace.

Cílem práce bylo identifikovat formu a obsah strategického řízení aplikovaného v malých a středních podnicích na základě teoretické rešerše a analýzy provedené v konkrétních firmách.

V rámci teoretické části bylo vymezeno mnoho důležitých pojmů, způsobů a postupů, které se týkají strategického řízení.

K analyzování byly vybrány dvě firmy, které lze řadit do kategorie MSP. První vybranou firmou je střední firma Petrof, spol. s r. o., která má více než 150 letou tradici a aktuálně je největším výrobcem pian v Evropě. Druhou zvolenou firmou je malá firma Terom, s. r. o., která je na trhu 25 let. Tato firma vyrábí výrobky strojírenského charakteru pro různá odvětví. Společně tyto firmy mají především to, že se jedná o rodinné firmy, proto existují specifika pro strategické řízení. K analýze byly použity informace, které byly získány na základě polořízeného rozhovoru a vnitropodnikových dokumentů.

Obě dvě vybrané firmy se strategickým řízením zabývají, avšak nelze úroveň a způsob strategického řízení považovat za dokonalý. Je možné si všimnout, že zvolené firmy jsou si vědomy, jak moc je strategické řízení pro firmu a její konkurenceschopnost důležité a proto se snaží se jím zabývat.

Vzhledem k tomu, že se jedná o takto malé firmy, je možné považovat aktivity strategického řízení firem za dobré, ale s jistými rezervami a nedostatky, které je samozřejmě možné neustále zdokonalovat. Je proto možné potvrdit fakt, že MSP se strategickému řízení začínají věnovat, ale zároveň mají v řadě aspektů prostor k efektivnějšímu způsobu řízení.

Specifika strategického řízení MSP se týkají především rodinného typu firem. Specifické je fungování prolínání firmy s rodinou, což vyžaduje úpravu ve strategii firmy. Dále zaměstnávání členů rodiny ve firmě a jejich odměňování. Jedním z dalších specifík je také mezigenerační předání, které je potřeba v rámci strategie nezanedbat. Firma Petrof se mezigeneračním předáním zabývá, naopak ve firmě Terom toto téma ještě nebylo otevřeno. Nicméně jedním ze zjištěných specifík je také to, že v MSP se strategickým řízením zabývají přímo vlastníci firmy, oproti velkým firmám, kde se strategickému řízení věnuje speciální tým manažerů.

V rámci analýzy bylo zjišťováno, zdali firmy dodržují doporučené principy, které jsou vhodné pro strategické řízení v MSP. Firma Petrof se s doporučeními shoduje v sedmi

principech a firma Terom v šesti principech, z deseti možných. Vybrané podniky nedodrží analýzu vnitřního prostředí, nemají připravené žádné alternativní varianty strategie pro případ, že by bylo nutné původní strategii obměnit za novou, nedostatek týkající se dlouhodobých cílů. Firma Terom pak navíc strategii nekomunikuje skrz celou firmu, ale tato oblast by šla vylepšit také u firmy Petrof. Z těchto nedostatků vycházejí také následující doporučení.

Doporučením pro firmy je především zaměřit se na dlouhodobé cíle a jejich písemné formulování, analyzovat podrobněji vnitřní a vnější prostředí a to pomocí vhodných analýz, lépe komunikovat své stanovené cíle a strategie přes celou organizaci, tak aby tyto důležité strategické informace znaly všechny úrovně organizační struktury.

Celkově je možné zhodnotit strategickým řízení ve vybraných firmách za dobré, protože vlastníci obou firem se mu snaží neustále věnovat. Pokud se firmy ještě zaměří na doporučené aktivity a odstraní tak zmíněné nedostatky, je možné věřit, že se z nich stanou velmi dobře strategicky řízené podniky. Na základě výše uvedeného shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BIBS VYSOKÁ ŠKOLA Strategické řízení v malých a středních firmách [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: http://www.bibs.cz/fileadmin/user_upload/dokumenty/Tiskove_zpravy/TZ_BIBS_1304_29_Tiskova_zprava_Expert_panel_fin.pdf Strategické řízení v malých a středních firmách.
- [2] BOWMAN, Cliff. Strategický management. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] Definice malého a středního podnikatele. CZECH INVEST [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [6] FARHAD ANALOUI; AZHDAR KARAMI. Strategic management in small and medium enterprises. 1st ed. London [u.a.]: Thomson, 2003. ISBN 1861529627.
- [7] FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [8] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 172 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.
- [10] MANAŽERKA ROKU 2014: Mgr. Zuzana CERALOVÁ PETROFOVÁ. MANAŽER ROKU [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.manazerroku.cz/manazerka-roku-2014-mgr-zuzana-ceralova-petrofova/>
- [11] Mezinárodní výzkum strategického řízení v malých, středních a rodinných firmách. ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: [http://www.amspace.cz/mezinarodni-vyzkum-strategickeho-rizeni-v-malych-strednich-a?highlightWords=mezin%C3%A1rodn%C3%AD+v%C3%BDzkum+strategick%C3%](http://www.amspace.cz/mezinarodni-vyzkum-strategickeho-rizeni-v-malych-strednich-a?highlightWords=mezin%C3%A1rodn%C3%AD+v%C3%BDzkum+strategick%C3%AD)

A9ho+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+mal%C3%BDch+st%C5%99edn%C3%ADc
h

- [12] Mission, Vision & Values. CocaCola Journey [online]. [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values/>
- [13] MYŠKOVÁ, Renáta. Strategický management. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 105 s. ISBN 978-80-7395-755-1.
- [14] PETROF PIANOS SINCE 1864 [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.petrof.cz/>
- [15] Piszczur,R. Vliv strategického řízení na výkonnostní kritéria organizace. In: The International Scientific Conference INPROFORUM 2013, 227-232, ISBM 978-80-7394-440-7 [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://ocs.ef.jcu.cz/index.php/inproforum/INP2013/paper/viewFile/295/301>
- [16] SOUČEK, Zdeněk. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [17] ŠMÍDA, Filip. Strategie v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 217 s.
- [18] TEROM [online]. [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.terom.cz/>
- [19] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [20] Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>
- [21] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Cíle společnosti pro rok 2016

Příloha B Otázky pro polořízený rozhovor

Příloha A

PETROF, spol. s r.o., Na Brně 1955, 500 06 Hradec Králové, Czech Republic
tel.: +420 495 712 111, fax: +420 495 712 401, mail: petrof@petrof.com
IČ: 62028634 DÍČ / VAT: CZ62028634 www.petrof.com



Zapsáno v Obchodním rejstříku Krajského soudu v Hradci Králové pod spisovou zn. C.7054

CÍLE SPOLEČNOSTI PRO ROK 2016

Cíle pro oblast kvality za management a obchod

1. Výstavba nového Pianosalonu PETROF – zhotovení prováděcích projektů stavby a zahájení výstavby

Termín: 30. 6. 2016

Odpovídá: Ing. T. Brandejs

2. Uskutečnění prodeje minimálně 3 nástrojů prémiové řady ANT. PETROF

Termín: 31. 12. 2016

Odpovídá: Mgr. S. Tabet

3. Navýšení prodejů nástrojů na čínském trhu a na trzích střední a západní Evropy

Termín: 31. 12. 2016

Odpovídá: Mgr. S. Tabet

Cíle pro oblast kvality za vývoj a výrobu

1. Výroba prototypu pianina P 125 K1

Termín: 31. 3. 2016

Odpovídá: Ing. M. Jenček

2. Odzkoušení nové mechaniky a nové klávesnice

Termín: 31. 5. 2016

Odpovídá: K. Doležal

3. Ukončení fáze vývoje a technické přípravy výroby pianina AP 136

Termín: 30. 6. 2016

Odpovídá: Bc. T. Doskočil

Cíl pro oblast environmentu

1. Rekonstrukce čističky odpadních vod

Termín: 31. 12. 2016

Odpovídá: P. Skřivánek

V Hradci Králové 9. 2. 2016

Mgr. Zuzana Ceralová Petrofová
jednatelka společnosti



ISO 9001:2008
ISO 14001:2004



www.tuv.com
ID: 9105064898

Příloha B

OBLAST Č. 1.: Existuje ve firmě dlouhodobá strategie, která je realistická a ucelená? Je ve firmě přijímaná jako předpoklad pro její úspěšnou realizaci?

1. CÍLE:
 - Má podnik stanovené cíle, kterých chce dosáhnout?
 - Jsou tyto cíle stanoveny na 2 a více let dopředu?
 - Je u stanovených cílů určeno, jakým způsobem budou naplňovány?
2. MISE A VIZE:
 - Jakou má podnik stanovenou misi (poslání) a jsou o ni informováni zaměstnanci?
 - Jaká je vize podniku?
3. INOVACE: Snaží se firma o inovaci v oblastech:
 - Nové generace produktů či rozšíření nabídky
 - Vstup do nových technologických oblastí
 - Vstup na nové trhy
 - Zvyšování kvality současných produktů
 - Zvyšování flexibility procesů
 - Snižování výrobních nákladů
4. Přispívají k dosažení hlavních podnikových cílů jednotlivé činnosti (marketing, prodej, výroba, nákup,...)?
5. Je ve firmě rozvíjen jeden či více aspektů podnikání, které ji odlišuje a zvýhodňuje oproti konkurenci? (konkurenční výhoda)
6. Jsou analyzovány klíčové oblasti, které mohou mít na podnikání organizace jistý vliv?
7. ANALÝZA PROSTŘEDÍ
 - Provádí se analýza vnitřního prostředí? Jaké analýzy jsou využívány?
 - Provádí se analýza vnějšího prostředí? Jaké analýzy jsou využívány?
 - Provádí se SWOT analýza?
8. Které strategie firma využívá (využívala)?
Obecné (omezení, stabilizace, expanze, přerod oboru), Ansoffova matice, Inovační strategie, Porterovy strategie, Konkurenční strategie, Strategie zaměřené na zákazníky, Strategie externího rozvoje

OBLAST Č. 2.: Pracujete i s tvrdými strategickými informacemi?

1. SLEDOVÁNÍ VÝVOJE A TRENDŮ V OBLASTECH, jak?:
 - Poptávka po produktech firmy
 - Aktivity konkurentů firmy
 - Spokojenost a požadavky zákazníků
 - Technologie, které by mohly přinést konkurenční výhodu
 - Legislativa ovlivňující podnikání

OBLAST Č. 3: Řízení REALIZACE (tzv. implementace) strategie

1. Znají zaměstnanci plány podniku a vědí, co se od nich očekává?
2. Jsou používány podrobnější (roční plány), které určují konkrétní aktivity nebo projekty, které je potřeba realizovat?

3. Vyskytují se při spolupráci mezi jednotlivými částmi firmy (marketing, prodej, výroba, nákup,...) konflikty či problémy?

OBLAST Č. 4.: Kontrola a případné revize strategie

1. Dochází v průběhu roku k systematickému sledování a hodnocení výkonu podniku a je porovnáván s plánovanými (objem zisku, obratu,...) a dalšími cíli?
2. Při zjištění, že je výkon horší než stanovené cíle, dochází ke zjišťování důvodů a přijímání nápravných opatření?

OBLAST Č. 5.: Rodinná firma – řešení strategických specifik

1. Existují v podniku jasné standardy pro odměňování členů rodiny, kteří v podniku pracují? Jsou definována kritéria, která musí naplnit, aby mohli získat místo v podniku?
2. MEZIGENERAČNÍ PŘEDÁNÍ
 - Zabýváte se tím, co uděláte s podnikem, když vlastník odejde?
 - Co je důležité, k úspěšnému mezigeneračnímu předání?

OBLAST Č.6.: Pohled na strategické řízení

1. Jak moc je důležité ve firmě používat strategické řízení?
2. Kým je strategické řízení uskutečňováno?
3. Co považujete za výhody zavedení strategického řízení?
 - Pomáhá porozumět současné situaci, ve které se podnik nachází
 - Udává pohled na vizi a misi podniku
 - Určuje silné a slabé stránky podniku a dává důraz na ty, které jsou strategicky významné pro činnosti firmy
 - Přípravuje organizaci na očekávané i neočekávané problémy
 - Umožňuje podniku, aby byl více aktivní
 - Pomáhá stanovit správné cíle podniku
 - Tvoří prostor pro řízení komunikace v organizaci
 - Hodnotí otázky životního prostředí a jeho změn
4. Co lze podle Vás považovat za nevýhody (limity) při zavedení strategického řízení:
 - Nedostatek času a plánování
 - Nedostatek znalostí v oblasti strategického řízení
 - Nevědomé zanedbávání strategického řízení
 - Málo informací o strategickém plánování a jeho výhodách
 - Nedostatečné sledování finančních ukazatelů (cash flow)
 - Nedostatečné manažerské schopnosti
 - Nedostatek zaměstnanců
 - Časové vytížení na úrovni operativních činností
 - Strach a nejistota o budoucnosti podniku
 - Nedostatek dat

Zpracováno a upraveno dle: Mezinárodní výzkum strategického řízení v malých, středních a rodinných firmách [online]. In: . [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.vsm.sk/files/vy-sledky-medzina-rodne-ho-vy-skumu-maly-ch-stredny-ch-firiem.pdf>