Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství

Formulace a implementace strategie podniku

Bakalářská práce

Autor: Štěpán Metzker

Vedoucí práce: Ing. Roman Dudík, Ph.D.

2015

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství

Fakulta lesnická a dřevařská

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Štěpán Metzker

Hospodářská a správní služba v lesním hospodářství

Název práce

Formulace a implementace strategie podniku

Název anglicky

Formulation and implementation of business strategy

Cíle práce

Cílem práce je analýza stávající úrovně politiky a strategie společnosti zabývající se správou a vymáháním pohledávek. Na základě zjištěných skutečností formulovat zásady strategie a politiky vybrané společnosti, včetně kroků předpokládajících jejich úspěšnou implementaci.

Metodika

1. Při řešení úkolu využívejte vědeckých metod, mj. analýzu a syntézu.

2. Prostudujte literaturu k zadanému tématu a včetně vlastních zjištění shromážděte potřebné podklady se zaměřením na zpracovávanou problematiku.

3. Práci napište v souladu s formálními požadavky uvedenými v platných doporučených pravidlech pro zpracování bakalářských a diplomových prací na FLD.

4. Vlastní metodický postup a výsledky vyhodnoťte a vhodně komentujte. V závěru práce formulujte doporučení využitelná pro praxi.

5. Postup a výsledky vypracování úkolu průběžně konzultujte s vedoucím práce.

Doporučený rozsah práce

Cca 40 stran.

Doporučené zdroje informací

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: PEF ČZU, 2013. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

TICHÁ, I. Učící se organizace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o. 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. Synergie v moderním managementu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Roman Dudík, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2015

doc. Ing. Václav Kupčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2015

prof. Ing. Marek Turčáni, PhD.

Děkan

V Praze dne 07. 04. 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Formulace a implementace strategie podniku vypracoval samostatně pod vedením Ing. Romana Dudíka, Ph. D. a použil jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom, že zveřejněním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V …… dne ……

Podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Romanu Dudíkovi, Ph. D. za jeho ochotu a trpělivost, se kterou mi pomáhal po celou dobu zpracovávání mé bakalářské práce a také za cenné odborné rady a vedení společnosti Credit One, a.s. za praktické rady a cenné materiály pro zpracování práce.

Dále bych rád poděkoval rodině za podporu během celé doby mého studia.

Formulace a implementace strategie podniku

Formulation and implemetation of business strategy

Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na strategické řízení, na formulaci a implementaci strategie podniku. Teoretická část seznamuje s definicemi základních pojmů, principy a postupy při strategickém řízení podniku. Praktická část vychází z teoretické a je v ní provedena analýza současné situace společnosti Credit One, a.s., založená na dlouhodobém pozorování chodu společnosti, rozhovorech s jejím vedením a na interních materiálech. Na tuto analýzu navazuje řešení samotného cíle práce, kterým je navrhnout odpovídající strategii pro tuto společnost a kroky, jež povedou k jejímu úspěšnému zavedení.

Summary

This bachelor thesis is concerned with strategic management, formulation and implementation of business strategy. The theoretical part presents definitions of fundamental notions, principles and processes of the strategic management of a company. The practical part is based on the theoretical part and contains an analysis of the current situation of the Credit One, a.s. company. The analysis is based on long-term observation of the operation of the company, interviews with the company management and internal materials. On this analysis the realization of the goal of this thesis is built. The goal is to suggest an appropriate strategy for the company and the steps that would lead to its successful implementation.

Klíčová slova: strategie, strategické řízení, strategická analýza, mise, vize

Keywords: strategy, strategic management, strategic analysis, mission, vision

Obsah

1 Seznam obrázků a grafů 8
1.1 Grafy 8
1.2 Obrázky 8
2 Úvod 9
2.1 Seznámení se zájmovým územím 10
3 Cíle práce 11
4 Literární rešerše a rozbor problematiky 12
4.1 Strategie 12
4.2 Strategické řízení 14
4.3 Příprava na proces formulace strategie 24
4.4 Formulace strategie 32
4.5 Implementace strategie 36
4.6 Strategická kontrola 39
5 Metodika 42
6 Výsledky 43
6.1 Analýza stávající situace společnosti 43
6.2 Stručné shrnutí současného stavu 50
6.3 Navržené zásady politiky a strategie podniku 52
6.4 Kontrola dosahování stanovených cílů 56
7 Diskuze 57
8 Závěr 58
9 Seznam použité literatury 60

1 Seznam obrázků a grafů

1.1 Grafy

[1] Graf č. 1: Počet případů předaných do správy Credit One, a s.

Zdroj: interní statistika společnosti Credit One, a.s.,

Vlastní zpracování autora, 2015

1.2 Obrázky

[1] Obrázek č. 1: Struktura podniku

Zdroj: interní materiály společnosti Credit One, a.s.

2 Úvod

V této práci jsem se rozhodl zabývat strategickým řízením a procesem formulace a implementace strategie, jak teoreticky, tak prakticky ve vybraném podniku, ve kterém dlouhodobě pracuji.

Momentální situace společnosti si vyžaduje velmi aktuální řešení těchto záležitostí. Práce by tedy měla vést k ujasnění problematiky strategického řízení a při jejím zpracování bych mohl odhalit důležité skutečnosti nápomocné k realizaci formulace strategie a její úspěšné implementaci.

Dalším důvodem pro zvolení tohoto tématu byl můj osobní zájem o strategický management jako možnost mého budoucího zaměření a pracovního uplatnění. Práce by mi měla pomoci zorientovat se v této složité a důležité části řízení chodu podniku a při jejím zpracování bych měl získat nové odborné znalosti, využitelné v dalším životě.

Teoretická část vypracovaná formou literární rešerše stručně seznamuje se základními definicemi strategického řízení, jeho cíli a celkovým průběhem od stanovení poslání a vize přes formulaci a zavedení strategie až k následné kontrole proběhlých procesů.

V praktické části byla provedena analýza současného stavu podniku, stavu strategického řízení v něm a celkové hodnocení situace podniku. V další části jsem se pokusil formulovat vhodnou strategii pro tento podnik a navrhnout takové kroky, které povedou k její úspěšné implementaci.

Štěpán Metzker

2.1 Seznámení s vybranou společností

Vybraná společnost Credit One, a.s. je transparentní, spolehlivá a praxí ověřená inkasní společnost působící na českém inkasním trhu od roku 2006. Má prokazatelné a široké zkušenosti se správou a vymáháním pohledávek a disponuje pozitivními referencemi od kvalitních společností z oboru financí i z dalších tržních segmentů (např. telekomunikace).

Patří k nejdynamičtěji se rozvíjejícím inkasním společnostem na českém trhu a její klíčoví zaměstnanci jsou uznávanými odborníky nejen na v České republice, ale i na celoevropské úrovni.

Je řádným členem Asociace inkasních agentur České republiky a její základní charakteristikou je fair jednání s klienty a korektní, ale důsledné jednání s dlužníky. Společnost poskytuje komplexní a systémové řešení všech forem správy a vymáhání pohledávek (mimosoudní, soudní a exekuční řízení) a má zaveden „paperless office“.

Portfolio společnosti činí momentálně více než 200 tis. pohledávek a každý měsíc přibírá zhruba 5 tis. nových pohledávek. Od založení společnosti stále roste počet jejích zaměstnanců, k prudkému růstu došlo v roce 2009. Tehdy byla definována pevná organizační struktura podniku (obrázek č. 1) a jeho rozdělení na stálé pracovní teamy.

3 Cíle práce

Hlavním cílem práce je analýza stávající úrovně politiky a strategie vybrané společnosti. Poté se na základě těchto zjištěných skutečností pokusit formulovat zásady strategie a politiky této společnosti a také kroky, které povedou k jejich úspěšné implementaci.

Očekávaným výsledkem práce je na základě zjištěného aktuálního stavu v podniku doporučení způsobu vypracování dané strategie a určení potřebných změn v podniku a jeho činnostech.

Dílčím cílem práce je rozbor současných poznatků o strategickém řízení formou literární rešerše. Na základě těchto znalostí bude možné provést analýzu současného stavu vybrané společnosti, ze které bude dále vycházet hlavní cíl práce.

4 Literární rešerše a rozbor problematiky

4.1 Strategie

4.1.1 Definice strategie

Samotný pojem strategie je velmi široký a v průběhu historie měnil svůj význam. Každý si pod ním může představit něco jiného a i autoři literatury zabývající se touto problematikou jej definují různě. Slovo strategie je řeckého původu a původně vojenským termínem. „Stratos znamená armáda a agein – vésti. Proto původní význam slova označuje vědu a umění, jak vést vojsko.“ (Vacek, 1988, s. 12)

Dnes již není pojem strategie spjat pouze s vojenskou terminologií, ale dostalo se mu nových významů v ekonomické a hospodářsko-politické praxi. „Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti rozrůstal a dnes je už nemožné najít jednu vyčerpávající definici“ (Tichá, 2014, s. 63) „K transferu vojenské terminologie včetně základních koncepcí do podnikatelské sféry došlo po 2. světové válce, když se do civilního zaměstnání vraceli důstojníci amerického vojenského letectva, kteří se podíleli na zpracování strategických studií.“ (Tichá, 2014, s. 63)

Pro představu uvádím následující definice autorů literatury:

„V podnikání je strategie plánem do budoucna, rozhodnutím, které výrobky a služby budete prodávat a na jakém trhu a jak.“ (Bruce, 2002, s. 6)

„Strategii lze definovat jako umění vést hospodářství či podnik a řešit při tom konfliktní (rozporné) situace.“ (Vacek, 1988, s. 12)

„Strategie není detailně připraveným „jízdním řádem“ našich činností, ale vytyčením směru, kterým se naše firma bude dlouhodobě ubírat. Strategie je považována za způsob, jak realizovat misi a vizi firmy.“ (Srpová a kol., 2011, s. 160)

„Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům.“ (Mallya, 2007, s. 17)

„Strategie je organizaci tím, čím je osobnost člověku.“ (Tichá, 2014, s. 63)

„Strategii lze chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek.

Je to široké spektrum hypotéz určujících:

- Konkurenční schopnost firmy
- Rozvíjení „core competences“ tedy jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy
- Naplnění budoucích cílů
- Politiky určující dosažení těchto cílů“

(Fotr a kol., 2012 s. 26)

4.1.2 Přístupy ke strategii

Názory na definici strategie se dynamicky vyvíjely v závislosti na nově získaných poznatcích a proto je strategie definována, chápána odlišně a je k ní také přistupováno různě.

4.1.2.1 Plánovací přístup

„Tento přístup si lze představit jako „mysli, a potom udělej“ a chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů.“ (Dedouchová, 2001, s. 1)

„Ke strategii je přistupováno jako k plánu, který je explicitně a racionálně formulován a následně implementován. Dochází k ostrému oddělení formulace a implementace strategie.“ (Dedouchová, 2001, s. 2)

4.1.2.2 Přírůstkový přístup

„Můžeme si ho představit jako „mysli, přesvědč se, hádej se, diskutuj, uč se, mysli, atd.“. Jedná se o moderní pojetí strategie jako připravenosti podniku na budoucnost.“ (Dedouchová, 2001, s. 1)

„Tento přístup vidí strategii jako model různých podnikových činností, Strategie je formulována, implementována, testována a adaptována vždy v malých

krocích a nepřetržitě. Hranice mezi formulací a implementací strategie je zpravidla nejasná.“ (Dedouchová, 2001, s. 2)

4.2 Strategické řízení

4.2.1 Definice strategického řízení

Strategie jako taková je různými autory definována odlišně a samotných definic je nepřeberné množství. Strategické řízení je v různých publikacích definováno velmi podobně:

„Strategické řízení je souborem manažerských rozhodnutí, která ovlivňují dlouhodobou výkonnost firmy.“ (Srpová a kol., 2011, s. 161)

„Je to umění a věda jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.“ (Fotr a kol., 2012, s. 26).

„Metody řízení podniku lze definovat jako způsoby vytváření a prosazování strategických i běžných úkolů v činnosti jejich kolektivů.“ (Vacek, 1988, s. 181).

4.2.2 Charakteristika strategického řízení

Dle Fotra a kol., 2012 je strategické řízení a zpracování firemní strategie prioritním úkolem vrcholového vedení. Zejména účast nejvyššího představitele firmy je zde naprosto nezastupitelná. Strategické řízení a plánování se zakládá na uplatňování poznatků v manažerské praxi a je jednou z nevýznamnějších aktivit vedoucích pracovníků. (Fotr a kol., 2012, s 84)

Strategické řízení lze charakterizovat srovnáním s ostatními typy řízení:

Operativních řízení, jsou rozhodnutí, která probíhají permanentně a jsou v podniku decentralizována, často se opakují a interval mezi vznikem potřeby rozhodnutí, jeho realizací a efekty z nich plynoucí bývá relativně krátký. (Tichá,

2014, s. 65) Operativní řízení pokrývá běžné provozní činnosti. (Fotr a kol., 2012, s. 29)

Taktické řízení se snaží zajišťovat praktické uskutečňování strategických cílů. Cílem je konkretizace strategických cílů. (Fotr a kol., 2012, s. 29) Jsou to podpůrná rozhodnutí. (Tichá, 2014, s. 65)

Strategické řízení se obvykle týká celého podniku a zajišťuje ho vrcholový management. (Fotr a kol., 2012, s. 29)

Na rozdíl od operativních a taktických rozhodnutí se strategické rozhodnutí týkají vztahu mezi podnikem a jeho vnějším prostředím a jsou méně častá, stejně tak i jejich efekt se projevuje až po delší době. Další důležitou charakteristikou strategického rozhodnutí je, že management obvykle nedostává signály o jejich potřebě. Podnik je více závislý na tom aby „dělal správné věci" než aby „dělal věci správně". Zatímco krátkodobou existenci lze zajistit účinnou operativní činností, dlouhodobě nemůže podnik bez jasné strategie přežít. (Tichá, 2014, s. 65)

4.2.3 Smysl strategického řízení a myšlení

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody a veškerý potenciál podniku směřovat k dosažení tohoto cíle tak, že běžná operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. „Strategické řízení je velmi úzce spjato s rozhodování o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl dále směřovat. Představuje úkol pro celý podnik a probíhá kontinuálně, ne jen jednou za čas." (Tichá, 2014, s. 64)

„Zabývá se příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí." (Jakubíková, 2008, s. 33)

4.2.4 Specifika a principy strategického řízení a myšlení

4.2.4.1 Specifika strategického řízení a myšlení

Srpová a kol., 2011 uvádí, že strategické řízení není nikdy ukončený proces, ale opakuje se v určitých cyklech - hovoříme o strategickém cyklu (Srpová a kol., 2011, s. 161). Stejně jako Bruce, 2002 tvrdí, že „strategie je souvislý proces, a i když už je plán v chodu, není vhodné zanedbávat plánovat

do budoucna a pevně si vyhradit nějaký čas na diskuzi a vývoj plánu“. Pokud se tým dostatečně nevěnuje strategickým záležitostem, převáží nad nimi nakonec krátkodobé provozní. (Bruce, 2002, s. 11).

Strategické řízení je také specifické tím, že je neznámý a nejistý budoucí vývoj faktorů ovlivňujících strategii a důsledky strategického rozhodnutí se často projeví i za velmi dlouhou, někdy i za několik let a ekonomický efekt strategických rozhodnutí má většinou rozdílné projevy z krátkodobého a dlouhodobého hlediska (Dedouchová, 2001, s. 3).

Z toho vyplývá paradox v strategickém rozhodování, kterým se zabývá Zuzák ve své publikaci Strategické řízení podniku. Uvádí, že: „Strategické rozhodování, je významně založeno na zkušenostech a intuici lidí, kteří činí rozhodnutí.“ Dle něj se mohou lidé při rozhodování dostat do pasti, protože člověk má sklony dostávat se do rozhodovacích stereotypů a snaží se vyhledat svoje nebo cizí řešení analogických situací. Problém je, že při strategickém rozhodování zpravidla nenalezneme dvě naprosto stejné situace. Naopak každé rozhodnutí probíhá v jiném prostoru, čase a za odlišných podmínek. (Zuzák, 2011, s. 40) „Včerejší strategie se nehodí jako strategie pro zítřek, i když se v minulosti odvědčila.“ (Mallya, 2007, s. 18)

Dle T. Mallyi, 2007 není strategické myšlení pro člověka vrozené, ale musí se mu učit. Pro podnik je obzvláště v časech nejistoty důležitou částí podnikové koncepce. Jedná se o využívání analogií a kvalitativních podobností při tvorbě nových myšlenek. Existují rozpory nad samotnou definicí strategického myšlení, někteří autoři ho považují prakticky za synonymum strategického řízení, jiní ho chápou pouze jako způsob myšlení se specifickými charakteristikami. (Mallya, 2007, s. 18)

4.2.4.2 Strategické myšlení – principy

Z uvedených specifik strategického řízení a strategického myšlení vyplývají následující základní principy, kterých je vhodné se držet a rozebírá je J.Marek v publikaci Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení,

1998 na stranách 20 až 22 a také M. Dedouchová v publikaci Strategie podniku, 2001 na stranách 4 až 5. Oba autoři se na principech v podstatě shodují. Tyto principy podle nich prezentují naprostý základ pro zpracování a tvorbu strategie. Podstatné jsou následující:

4.2.4.2.1 Princip variantnosti

Strategie by měla být vypracována tak, aby přizpůsobila podnik nejistotám a změnám jeho okolí v budoucnu, ve více kompatibilních variantách, kdy je pokud možno co nejplynuleji přejít z jedné varianty na druhou v důsledku nečekaných změn. Tento princip vyplývá z nejistoty budoucího vývoje faktorů ovlivňujících strategii podniku v průběhu období, na které je vytvářena.

4.2.4.2.2 Princip permanentnosti

Je v souvislosti s principem variantnosti, na strategii je vhodné pracovat neustále a stejně tak kontrolovat, zda se se podmínky vyvíjejí v souladu s předpoklady, na kterých se strategie zakládá a zda operace v podniku probíhají dle stanovených plánů. Pokud zjistíme odchylky, je nutné rozhodnout jak postupovat dále, zda pokračovat ve stávající variantě, přejít na jinou nebo i vypracovat zcela novou.

4.2.4.2.3 Princip celosvětového systémového přístupu

Kvalitní strategii lze vytvořit pouze na základě dostatečných znalostí a informací o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém a sociálním vývoji. Je nutné vytvořit systém práce s těmito informacemi, protože v současném světě je vše těsně propojeno a „vše souvisí se vším“.

4.2.4.2.4 Princip tvůrčího přístupu

V současném světě se prosadí pouze podniky, které přináší něco nového a vytváří nové způsoby uspokojování trhu. Není vhodné opakovat nebo napodobovat to, co používají ostatní. Je potřeba podporovat a dostatečně odměňovat tvůrčí pracovníky, kteří jsou schopni s novými myšlenkami přicházet.

4.2.4.2.5 Princip vědomí práce s rizikem

Při strategickém rozhodování je nutné pracovat s vědomím rizika, protože žádné takové rozhodnutí nemá nikdy zajištěnu naprostou úspěšnost. Snížení rizika je možně vypracováním více variant a studiem informací, protože známé riziko je

menší než neznámé, ale nikdy ho nelze úplně vyloučit. Je proto vhodné, aby finanční plány podniku počítaly s jistým rizikem a možností neúspěchu některých strategických rozhodnutí.

4.2.4.2.6 Princip koncentrace zdrojů

Každé strategické rozhodnutí si vyžaduje zdroje a rozptýlení zdrojů vede k neúspěchu. Je proto lepší koncentrovat hmotné i lidské zdroje na menší počet strategických cílů.

4.2.4.2.7 Princip vědomí práce s časem

„Čas je více než peníze.“ a proto je např. zkrácení doby oběhu součástí dobré strategie podniku. Velmi důležité je načasování využití finančních zdrojů tak, aby „peníze vynášeli peníze a zisk plodil další zisky“.

4.2.5 Úrovně strategického řízení

Většina podniků má diverzifikovanou strukturu s více, obvykle třemi úrovněmi řízení. Strategičtí manažeři nebývají pouze na vrcholu, ale i na nižších úrovních podnikatelských jednotek a funkční úrovni. Strategie na jednotlivých úrovních mívají různý charakter, který odpovídá jejich cílům. Na vrcholovém managementu je zvážit, jak a zda tyto dílčí strategie odpovídají celopodnikovým cílům. (Dedouchová, 2001, s. 6)

Základním předpokladem úspěšné strategie je ztotožnění všech zúčastněných s jejími cíli a sdílení společných hodnot. (Fotr a kol., 2012, s. 31)

4.2.5.1 Celopodniková úroveň – strategie na úrovni celého podniku

Je zastoupena ředitelem, náměstky a dalšími pracovníky, kteří tvoří vedení podniku a jsou na rozhodovacím vrcholu a odpovídají za vytvoření a zavedení strategie. Nerozvíjí dílčí strategie pro jednotlivé nižší podnikatelské jednotky, to patří do kompetence manažerů těchto jednotek. (Dedouchová, 2001, s. 7)

V rámci celopodnikové strategie se tvoří základní podnikatelská rozhodnutí platná pro celý podnik jako např. alokace disponibilních zdrojů

pro jednotlivé části podniku, utváření podnikatelského profilu jednotlivých částí podniku apod. (Fotr a kol., 2012, s. 30)

Tyto plány jsou tvořeny bez ohledu na členění podniku a podávají výsledný obraz jeho strategické orientace. (Fotr a kol., 2012, s. 87)

4.2.5.2 Úroveň podnikatelských jednotek – strategie podnikatelských jednotek

Strategické podnikatelské jednotky jsou seskupením podnikových subjektů, pro které si jejich management stanovuje samostatné cíle, kterým odpovídají jejich strategie. Tato decentralizace kompetencí má za následek větší flexibilitu jednotky. Management zpracovává pro jednotku strategický plán tak, aby byl v souladu se strategickým plánem celého podniku.

Rozdělení na jednotky nemusí a být trvalé a lze ho měnit, zvláště pokud to vyžadují změny v podnikatelském prostředí. Nadřazená celopodniková strategie neřídí operace v jednotkách přímo, ale koordinuje jednotlivé buňky směrem k synergickému celku. (Fotr a kol., 2012, s. 31)

Tato úroveň se vyskytuje u větších podniků, které poskytují více produktů a uplatňují se na různých trzích a jsou rozděleny do divizí. V malých podnicích, zabývajících se např. jen jedním produktem, není této úrovně podnikatelských jednotek zapotřebí.

Strategie na této úrovni je zaměřena především na uspokojování potřeb zákazníků. Typická je zde relativní samostatnost jednotky. (Dedouchová, 2001, s. 7)

4.2.5.3 Funkční úroveň – funkční strategie

Funkční manažeři odpovídají za konkrétní podnikatelské funkce jako je např. personalistika nebo účetnictví. Pomáhají rozvíjením své funkční strategie plnění strategických cílů na podnikové úrovni i na úrovni podnikatelských jednotek. (Dedouchová, 2001, s. 8) Při tom uplatňují prvky taktického řízení a převádějí ho v operační činnosti. (Fotr a kol., 2012, s. 31)

4.2.5.4 Procesní úroveň – procesní strategie

Nástrojem pro dosažení firemních cílů jsou procesy. Analýza silných a slabých stránek procesů je důležitou součástí formulace strategického záměru, což bývá častým zdrojem selhání procesních strategií, díky opomenutí ze strany managementu. Přezkoumání dopadu strategie na procesní strukturu firmy je důležitou součástí úspěšné implementace strategie do úrovně firemních procesů a jejich vzájemného souladu. (Fotr a kol., 2012, s. 31)

4.2.6 Přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie

J. Srpová a kol., 2011 má ve své publikaci Strategický plán a strategie na straně 162 kapitolu s názvem „Přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie“, která dle mého názoru v ostatních publikacích chybí.

Uvádí zde, že názory na potřebu a význam strategického řízení se velmi různí, někdo jeho potřebu zdůrazňuje, jiní ji zpochybňují.

Určení jasného směru budoucích činností a jejich řízení hovoří pro strategické řízení. Na druhou stranu se lze setkat s názory, že vzhledem k rychlosti změn v dnešní době nemá smysl nic dlouhodobě plánovat a existují i prosperující podniky bez strategického řízení.

Oba tábory příznivců i odpůrců strategického řízení se však shodnou na tom, že úspěch podniku spočívá v kvalitě rozhodování strategického charakteru. Jasně vymezená strategie slouží k lepší orientaci v konkurenčním prostředí a umožňuje vymezit vizi pro všechny pracovníky firmy.

Strategii sestavují ty podniky, kde byl majitel nebo management přesvědčen o nutnosti a smyslu tohoto kroku, nebo ty podniky, které k tomu byli donuceny vnějšími okolnostmi – podnikatelé, kteří považovali zpracování strategie za ztrátovou činnost a až časem přišli na to, že se mýlili.

4.2.7 Strategické cíle

Definice cílů, vytváří první hranici strategického plánu a na základě toho by měli všichni zainteresovaní pochopit, kam směřujeme. (Bruce, 2002, s. 30)

Stanovení těchto cílů je základem procesu formulace strategie. Tyto cíle by měli oslovit klíčové zájmové skupiny v podniku a uspokojovat jejich potřeby. (Fotr a kol., 2012, s. 89)

Za základní cíle podniku lze uvést zvyšování jeho výkonnosti a zvětšování bohatství jeho vlastníků, záleží na použité metodice měření jejich dosahování. (Dedouchová, 2001, s. 10) Další možné cíle jsou např. růst a ziskovost podniku, vývoj nových výrobků nebo služeb atp. (Tichá, 2014, s. 23)

Jasně vyslovené cíle, pokud možno měřitelné, poskytují podle Tiché, 2014 měřítko, podle kterého lze hodnotit další rozvoj podniku.

4.2.8 Mise (poslání) a vize

Vztahem mezi posláním a vizí podniku se ve svých publikacích zabývají R. Zuzák, 2008 na straně 35 aj. Fotr a kol., 2012 na straně 33. Zuzák uvádí že: „přístupy ke vztahu mezi poslání a vizí jsou v literatuře nejednotné“. Někdy je poslání postaveno nad vizi a jindy naopak.

Realizace vize může totiž vyvolat změnu poslání a naopak změna poslání může podmínit novou vizi. Oba autoři se však shodují na tom, že obvykle bývá poslání relativně stabilní a u některých podniků se nemění až desítky let, protože na rozdíl od vize obsahuje stabilnější hodnoty. Změny vize, která posunuje stabilní poslání směrem k dynamickému vývoji podniku, mohou nastat v důsledku změn vnitřních nebo vnějších podmínek, nebo jejím dosažením a následnou formulací vize nové.

„Vize a mise jsou v odborné literatuře nazývány premisemi, protože stojí na úplném počátku strategického řídícího procesu.“ (Jakubíková, 2008, s. 20)

4.2.8.1 Formulace mise (poslání)

Poslání vyjadřuje základní smysl existence podniku. Autoři literatury uvádí, že poslání hlavně odpovídá na otázky typu: „Kdo jsme a proč existujeme?“ (Zuzák, 2008, s. 35) nebo „Co je předmětem naší činnosti a co jím v budoucnu bude?“ (Tichá, 2014, s. 22) Dle Zuzáka, 2008 můžeme poslání nazývat podnikovou filozofií. Podle Dedouchové, 2001 je poslání jasná definice podnikatelské aktivity podniku.

Tichá, 2014 popisuje hodnotu poslání jako vyjádření dlouhodobé orientace podniku a způsobu rozhodování, která odpovědí na zmíněné otázky pomáhá managementu vyhnout se nejasnostem kam dále směřovat. (Tichá, 2014, s. 22)

Podle Jakubíkové, 2008 je základním posláním každého podniku, aby svými produkty uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své činnosti naplňoval potřeby lidí, kteří jsou s jeho činností spjatí. (Jakubíková, 2008, s. 22)

Formulované poslání musí splňovat jisté podmínky: např. podle Fotra a kol., 2012, s. 33 musí respektovat historii podniku, jeho možnosti, hodnoty a i předpokládané vlivy prostředí. Zároveň je důležité, aby bylo v souladu s firemní kulturou a pomáhalo sociálním vztahům. (Jakubíková, 2008, s. 22)

Podle Tiché, 2014, s. 22 jsou podmínky efektivně formulovaného poslání následující:

1. Tržní orientace – Vymezuje vztah podniku k trhu, zákazníkům nebo potřebám, které uspokojuje.
2. Realizovatelnost – Optimálně vymezuje předmět činnosti, tak aby podnik mohl růst a zároveň se nedostal za hranici svých možností.
3. Motivace – Zdůraznění zaměstnancům, že jejich úsilí přispívá k obecnému blahu.
4. Specifikace – Vyjádření hodnot podniku, vztahu k zákazníkům a ostatním účastníkům trhu.

Srpová, 2011 tvrdí, že poslání může mít i filozofický charakter, kdy podnik deklaruje, že smyslem jeho existence není pouze zisk, ale i např. etické a společenské hodnoty. (Srpová, 2011, s. 162)

Samotná formulace poslání s sebou nese některá nebezpečí. Tichá, 2014 na straně 21 až 22 předkládá, že až příliš úzké vymezení přináší riziko zúžení pohledu a přehlédnutí jak některých příležitostí, tak hrozeb. Naproti tomu až moc široce formulované poslání je nejasné a má malou výpovědní hodnotu. Podle Srpkové a kol., 2011, s. 162 je přímo formulace poslání velmi zásadní pro jeho přijetí a pochopení. Doporučuje použít snadno zapamatovatelné slogany, které budou zřejmé i osobám, které v daném podniku nepracují a nejsou odborně znalé. Zároveň by měly být dostatečně jednoduché pro psané i mluvené užití.

Rozsah formulovaného poslání může být velmi rozdílný, od několika vět až po několik stránek. Stejně tak struktura. Obojí by mělo odpovídat požadavkům podniku. (Zuzák, 2008, s. 36)

Formulované poslání je běžně uváděno v propagačních a firemních materiálech. Jsou s ním seznamováni zaměstnanci a bývá vyvěšeno na pracovištích. (Zuzák, 2008, s. 36)

4.2.8.2 Formulace vize

Na rozdíl od mise, která definuje smysl existence firmy, sděluje vize, čím chce podnik v budoucnosti být. Vytyčuje jasný směr, kam firma kráčí a vyjadřuje její budoucí pozici. (Srpová a kol., 2011, s. 163) Jádrem vize by měl být výsledek, kterého chceme v budoucnosti dosáhnout. (Jakubíková, 2008, s. 20) I. Tichá však uvádí, že vize jako taková blíže nespecifikuje způsoby, jak tyto budoucí aspirace dosáhnout. (Tichá, 2014, s. 20)

Vize bývá většinou formulována vlastníky podniků nebo jejich nejvyššími manažery. (Zuzák, 2008, s. 37) Někdy je také užíváno externích pracovníků, kteří se touto problematikou profesionálně zabývají.

Vize by měla vždy odpovídat reálným možnostem, schopnostem a situaci ve, které se podnik nachází. (Jakubíková, 2008, s. 21) Zároveň je při její tvorbě nutné respektovat předpokládaný vývoj podnikatelského prostředí. (Fotr a kol., 2012, s. 34) Ve vizi jsou shrnuty základní principy, které se po její formulaci již nemění s ohledem na vývoj okolních podmínek. (Jakubíková, 2008, s. 20)

Autoři se dále shodují na tom, že vize by měla být pozitivním odrazem budoucnosti, který je pro členy podniku zároveň motivující a srozumitelný a je důležité, aby je vyprovokovala k aktivní účasti namísto pasivního sledování dění a umožnila jim sdílení pozitivní budoucnosti. (Mallya, 2007, s. 29) Společné přijetí vize jí dává sílu. (Jakubíková, 2008, s. 20) Dosažení vize jedinců je pravděpodobnější, pokud ji sdílí další subjekty. Je tedy nutné získat ostatní, aby vizi sdíleli a snažili se o její dosažení. (Zuzák, 2008, s. 37)

R. Zuzák, 2008 na straně 37 až 38 uvádí následující základní požadavky na formulaci a realizaci vize:

- Je orientačním bodem, ke kterému všichni směřují.
- Formuluje konkrétní cíle.
- Představuje něco nového, čehož nelze obvykle dosáhnout lineárním vývojem.
- Sjednocuje osobní touhy managementu, vlastníků.
- Je všem srozumitelná, jasná a představitelná.
- Není jen řešením ambicí úzkého vedení, ostatní v podniku jí musí rozumět a přijmout ji za svou
- Její dosažení neznamená konec a obranu stávajícího stavu.

Fotr a kol., 2012, na straně 35 prezentuje odlišné, nikoliv však protichůdné požadavky. Při tvorbě vize je nutné se na věc podívat z různých pohledů a tak dosáhnout jednotného kompromisního řešení a také definovat současný a budoucí stav tak, aby z jejich porovnání bylo jasné, jakou změnu má podnik prodělat.

Na rozdíl od poslání, které bývá až veřejně známé, může v některých případech vize obsahovat i podniková tajemství a je s ní seznámen jen užší okruh lidí uvnitř podniku, v těchto případech s ní bývají další pracovníci seznámeni až v okamžiku potřeby. (Zuzák, 2008, s. 38)

4.3 Příprava na proces formulace strategie

Podle Zuzáka, 2008 se dá proces formulace strategie rozčlenit do několika fází. První je provedení strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Další je formulace variant strategií, které potenciálně vedou k dosáhnutí již formulovaných cílů. Následuje výběr varianty strategie, která bude s ohledem na dané podmínky zrealizována. (Zuzák, 2008, s. 59)

4.3.1 Strategická analýza

Podle Fotra a kol., 2012 je strategická analýza podnikatelského prostředí základním a rozhodujícím krokem, který musí zajistit strategický management. (Fotr a kol., 2012, s. 38)

Srpová a kol., 2011 a Zuzák, 2008 shodně uvádějí, že se v strategické analýze jedná o zjištění co nejvíce relevantních faktorů, které ovlivňují podnik, a které budou ovlivňovat průběh realizace strategie a její budoucí úspěšnost. Podle Srpové a kol., 2011 je cílem strategické analýzy poznání okolí a našich silných a slabých stránek tak, abychom věděli, co je nutné učinit pro dosažení našich cílů.

Analýzy jsou založené na dekompozici celku na elementární části vědeckými metodami tak, aby došlo k rozpoznání důležitých vlastností a vlivu na celek. (Zuzák, 2008, s. 59) Podle Fotra a kol., 2012 se postupy analýz řídí zásadou MAP (monitoruj, analyzuj, predikuj).

Podle Bruce, 2002 je analýza zdrojem velkého množství informací a je velmi důležité vybrat ty, které budou naši strategii nejvíce ovlivňovat. Jsou tedy ve spojení s manažerskou intuicí, zakládající se na zkušenostech důležitým instrumentem rozhodování, a to i přes některé jejich nedostatky jak uvádí Zuzák, 2008 na straně 61.

Strategické analýzy lze rozčlenit na externí (analýzy vnějšího prostředí podniku) a interní (analýzy vnitřního prostředí podniku). (Srpová a kol., 2011, 163) Zuzák, 2008 na straně 61 dělí analýzy do třech úrovní – globální (makrookolí) zkoumá faktory globálního prostředí, mikrookolí zahrnuje odvětví s konkurenty a subjekty s vlivem na toto odvětví a podnikové (vnitřní prostředí).

4.3.1.1 Nedostatky analýz

Nedostatkům analýz se věnuje Zuzák, 2008 na stranách 60 a 61. Zmiňuje, že i přes rychlý vývoj analytických nástrojů, nejsou analýzy schopny pojmout problém jako celek, jsou zaměřeny převážně na minulost a jsou časově velmi náročné. Mají tedy následující nedostatky:

- Zaměření na minulost – Strategické řízení je zaměřeno na budoucnost, ale analyzuje se působení podmínek z minulosti, které jsou odlišné od těch, které budou působit v budoucnosti.
- Identifikace souvislostí – Úzký pohled na analyzovaný objekt a neschopnost rozpoznat všechny vzájemné vazby může u analyzátora vyvolat nespokojenost a pocit nedostatku informací pro následnou formulaci strategie. Může se tak dostat do smyčky, kdy provádí další analýzy se stejnými výsledky.
- Faktor času – Je potřeba rychle reagovat, rychle formulovat a implementovat strategii, pokud má být dosaženo konkurenční výhody.
- Analýza jako zboží – Analýzy často provádějí poradenské firmy. Analýzy jsou pak jejich zbožím a výsledkem je spíše jejich známost, než přímo výsledky, kterých lze dosáhnout.

4.3.1.2 Externí analýza

Tato analýza slouží k poznání okolí firmy a pomáhá rozpoznat příležitosti a hrozby pro podnik, které se v tomto prostředí vyskytují. (Srpová a kol., 2011)

Výsledkem této analýzy je podle Fotra a kol., 2012 seznam příležitostí a hrozeb, tak že je respektován čas – minulost, přítomnost a budoucnost – a zároveň relevance sledovaných jevů.

Podle Tiché, 2014 je základním předpokladem této analýzy vymezení relevantního prostředí a podmínek. Vyžaduje si to komplexnost a velikost vnějšího prostředí podniku. Je tedy nutné brát v potaz pouze ty faktory, které mají na podnik vliv.

Tato externí analýza je autory ještě rozdělována na analýzu makroprostředí nebo makrookolí, ve kterém se zkoumá mezinárodní a národní prostředí, které podnik přímo neovlivňuje a analýzu mezoprostředí nebo mikrookolí rozebírající odvětví, ve kterém podnik působí nebo se do něj chystá vstoupit.

Metodika postupu analýz je standardizována podle Porterova modelu pěti sil. Při zkoumání makroprostředí se většinou využívají metody průzkumu „od stolu“, u mezoprostředí lze, a často je vyžadováno získání podrobnějších podkladů přímo v místech působení těchto sil. (Fotr a kol., 2012, s. 40)

4.3.1.2.1 Analýza makrookolí

Podle Zuzáka, 2008 se význam této analýzy stále zvyšuje. Velké podniky, které působí v globálním prostředí, jsou jeho vlivům přímo vystaveny. Ale nevyhnou se jim ani menší podniky, působící na menších, regionálních trzích, jelikož i jejich činnosti jsou ovlivňovány změnami v globálním prostředí. (Zuzák, 2008, s. 62-63)

Hlavním úkolem analýzy makrookolí je podle Srpové a kol., 2011 odhadnout jak působí faktory tohoto prostředí (národní, evropské i celosvětové) a jejich změny přímo na podnik. (Srpová a kol., 2011, s. 165)

Zuzák, 2008 uvádí že, podnik by měl tuto analýzu provádět, pokud chce vědět, jak na něj globální prostředí působí a cílem těchto analýz je především rozpoznání:

- Faktorů vyvolávajících změny v globálním prostředí
- Vývoje změn těchto faktorů a rychlost jejich změn
- Jejich dopadu na zdroje podniku

Zároveň je důležité si uvědomit, že tyto změny nemusí působit vždy negativně, mohou být i pozitivní např. vytvořením nových příležitostí. (Zuzák, 2008, s. 63)

Okruhy, na které se v průběhu této analýzy zaměřuje, rozpracovává Srpová a kol., 2011 na stranách 164 a 165 a Dedouchová, 2001, na stranách 26 až 28 a jsou to následující:

Makroekonomické prostředí

Hodnotí se za pomocí makroekonomických ukazatelů, jako jsou míra ekonomického, úroková míra, směnný kurz a míra inflace.

Technologické okolí

Rychlý vývoj technologií může představovat závažnou hrozbu pro podnik, který tento vývoj dostatečně nesleduje a zároveň příležitost pro podniky, které tímto způsobem získávají svou konkurenční výhodu. Výjimku tvoří obory, kde jsou technologické změny zanedbatelné, popřípadě jsou nežádoucí.

Sociální prostředí

Změny chování spotřebitelů zásadně ovlivňuje činnost podniku. Týká se to např. změny v životním stylu lidí, důraz na zdraví a zvyšování zájmu o životní prostředí.

Demografické prostředí

Trendy vývoje demografického vývoje zásadně ovlivňují možnosti podniku a jeho cílové skupiny zákazníků. Jedná se např. úroveň vzdělání, stáří populace, silné a slabé ročníky.

Politické a legislativní prostředí

Politická a legislativní rozhodnutí mohou a také výrazně ovlivňují celé podnikatelské obory i sektory. Jedná se zde např. o politickou stabilitu nebo změny sazby DPH.

Světové okolí

S rozvojem globalizace jsou globálními změnami stále více ovlivňována i lokálně působící podniky. Je třeba brát v úvahu různé hrozby, jako jsou války, epidemie nemocí či terorizmus a uvažovat o preventivních opatřeních, jak zmírnit jejich případné důsledky.

4.3.1.2.1.1 STEP analýza

Název analýzy je odvozen od prvních písmen anglických segmentů, kterými se zabývá (Social, Technological/Technical, Economic, Political) (Zuzák, 2008, s. 63)

Je jednoduchým a účinným nástrojem hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na firmu. Snaží se odpovědět na tři otázky: „Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?“, „Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?“, „Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“ (Tichá, 2014, s. 73)

4.3.1.2.1.2 Scénáře

Samotná analýza a znalost faktorů globálního prostředí dnes už nestačí. Zásadní je znalost jejich budoucího vývoje. (Zuzák, 2008, s. 64) Scénáře jsou popisem možných stavů budoucnosti, založeným na logickém a racionálním propojení jednotlivých prvků. Realizovatelnost a pravděpodobnost vzniku je jejich společným znakem. (Fotr a kol., 2012, s. 46)

Podle Tiché, 2014 jsou scénáře vhodným nástrojem k doplnění představy vývoje vnějšího prostředí. Popisuje scénáře jako „příběhy“, vykreslující možné varianty vývoje, které jsou založeny na subjektivním hodnocení situace. Jejich hlavním smyslem je podpořit představivost, diskuzi a zaměřit pozornost na strategické řízení. (Tichá, 2014, s. 73)

4.3.1.2.2 Analýza mikrookolí

Podle Zuzáka, 2008, s. 66 se analýza mikrookolí zaměřuje na subjekty, mezi nimiž a vlastním podnikem existují vzájemné interakce. Dedouchová, 2001 na straně 17 tvrdí, že úkolem strategického managementu je při této analýze zkoumat konkurenční síly v daném mikrookolí a odhalit příležitosti a hrozby, které z nich vyplývají a následně formulovat strategii, která těmto podmínkám a jejich změnám odpovídá.

Fotr, 2012 na straně 40 uvádí, že tato analýza zkoumá odvětví, ve kterém podnik působí, nebo do kterého se chystá vstoupit. Zabývá se základními charakteristikami ostatních firem, které v tomto odvětví podnikají.

Podle Dedouchové, 2001 lze tuto analýzu uskutečnit podle tzv. modelu pěti sil, který vyvinul E. Porter. Tento model se zaměřuje na analýzu:

- Rizika vstupu potenciální konkurentů
- Rivality mezi stávajícími podniky
- Smluvní sily kupujících
- Smluvní síly dodavatelů
- Hrozby substitučních výrobků

Někdy bývá k Porterovu modelu pěti sil přídávána ještě šestá – Komplementáři. V tomto tzv. modelu šesti sil podle Grovea jsou komplementáři

chápáni jako podniky, jejichž činnost je přímo závislá na činnosti našeho podniku či opačně. (Srpová a kol., 2011, s. 167)

Zuzák, 2008 očekává, že výsledky této analýzy by měli zodpovědět otázky:

- Jaká jsou specifika odvětví?
- Jaké faktory určují změny v odvětví?
- Co a jak ovlivňuje konkurenci v odvětví?
- Jaké faktory ovlivňují úspěšnost v odvětví?
- Jaká je atraktivita odvětví a jaké z ní plynou příležitosti a hrozby?
- Jaká je pozice konkurentů a jak jí dosáhli?

Podle Srpové a kol., 2011 však cílem této analýzy není vytvořit vyčerpávající seznam všech faktorů, které by mohli podnik ovlivnit. Některé hrozby i příležitosti působí na různé firmy odlišně, na některé silněji a na jiné slabě. Je potřeba hledat takové příležitosti a hrozby, které působí na celé odvětví podobně a také ty, které působí jen na některé podniky. (Srpová, 2011, s. 167)

4.3.1.3 Interní analýza

V literatuře panují shodné názory, že cílem interní analýzy je určení silných a slabých stránek firmy a nalezení její konkurenční výhody. Podle Mallyi, 2007, s. 53 je hlavní myšlenkou této analýzy objektivně zhodnotit současné postavení podniku. Fotr a kol., 2012 na straně 43 tuto myšlenku ještě doplňuje tím, že kromě hodnocení současného stavu je součástí interní analýzy i zhodnocení potenciálu podniku realizovat uvažovaný strategický záměr.

Podle Srpové a kol., 2011, s. 167 je potřeba určit rozsah zdrojů a specifických předností firmy, jejichž základem jsou schopnosti a majetek firmy. Dle Fotra a kol., 2012, s. 43 směřují tyto zdroje a jejich zhodnocování k tvorbě klíčových způsobilostí, které se stávají základem pro tvorbu konkurenční výhody.

Pro úspěch strategie je nutné vytvořit soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, tak aby bylo příležitostí využito v maximální míře při využití disponibilních zdrojů v podniku. (Tichá, 2014, s. 92)

Identifikaci silných a slabých stránek lze provést nespočtem různých metod. Jednou z nich je např. často používaný hodnototvorný řetězec, který vyjadřuje konkurenční výhodu podniku hodnotou, kterou je schopen z jeho zdrojů pomocí svých schopností vytvořit. Tato vytvořená hodnota pak vyjadřuje schopnost uspokojit požadavky zákazníků a měří se pomocí množství peněz, které jsou zákazníci ochotni za produkt zaplatit. Smyslem je zjistit jaké činnosti podniku vytvářejí hodnotu pro zákazníka, díky které dá jeho produktu přednost před konkurenčním. (Srpová a kol., 2011, s. 168)

4.3.1.3.1 Specifické přednosti a bariéry napodobení

Výše zmíněnými specifickými přednostmi podniku a bariérami jejich napodobení se zabývá Dedouchová, 2001, na straně 29 až 30. Podle ní spočívá strategický význam specifických předností v odlišení se od konkurentů a možnosti dosažení vyšších zisků. Problém je, že je velmi těžké napodobit přednosti konkurence a ještě těžší je si udržet před konkurencí ty vlastní.

Existují dva zdroje specifických předností podniku. Prvním je majetek podniku a to jak hmotný (např. zařízení podniku) tak nehmotný (např. dobré jméno podniku). Druhým jsou schopnosti nebo dovednosti podniku. Sem se řadí například způsob rozhodování managementu a obecně jsou produktem organizační struktury a systému řízení. Ideální je když podnik vlastní obojí a to jak unikátní majetek, tak unikátní schopnosti k jeho využití.

Vzhledem ke snaze napodobit specifické přednosti konkurence je nutné uvědomit si výši bariér tohoto napodobení.

Hmotný majetek se napodobuje nejsnáze, protože většinou není velký problém ho na trhu pořídit. U nehmotného majetku jako je know-how už je to o něco těžší a např. dobré jméno firmy se napodobit prakticky nedá.

Napodobit schopnosti konkurence bývá ještě těžší než napodobit její majetek. Je to dáno tím, že schopnosti podniku lze jen těžko postihnout bez toho, aby byl člověk, který se o to snaží přímo zaměstnancem tohoto podniku.

4.3.1.4 SWOT analýza

Název SWOT znamená zkratku pro anglická slova – streghts, weaknesses, oportunities a threats – v překladu – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Logicky tak lze odvodit, že tato analýza spojuje výsledky interní (Silné a slabé stránky podniku) a externí analýzy (příležitosti a hrozby, jež podniku přináší vnější prostředí).

Pro provádění SWOT analýzy doporučuje Srpová a kol., 2011, s. 174 vybrat ze seznamu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jen ty opravdu zásadní se strategickým významem pro podnik. Ideální je mít v každé kategorii pět oblastí, ale může jich být i méně.

Zuzák, 2008, s. 86 dodává, že tato analýza nemůže vyplývat pouze z minulosti, ale musí také pracovat s budoucím vývojem jednotlivých faktorů a jevů.

V podstatě jde o zapsání hrozeb, příležitostí a silných i slabých stránek do tabulky, tak aby v řádcích byly silné a slabé stánky a ve sloupcích příležitosti a ohrožení nebo naopak. Znamínky se označí jejich vzájemné vazby a výsledkem je zjištění, které kategorie jsou nejčastěji ve vzájemné vazbě – právě na ně by se měla zaměřit připravovaná strategie. (Srpová a kol., 2011, s. 174)

4.4 Formulace strategie

4.4.1 Revize výchozího strategického záměru

Podle Fotra a kol., 2012, s. 51 je při tvorbě a výběru variant strategie nutné vycházet z již zpracované vize a strategických cílů a zároveň je porovnávat s výsledky provedené interní a externí analýzy. Tvorba variant strategie by tedy měla být v souladu s původním záměrem a zároveň respektovat zjištěné vlivy prostředí a především jeho rizikové faktory.

Mallya, 2007, s. 110 uvádí, že po provedení strategické analýzy a zjištění silných a slabých stránek podniku, lze přistoupit k samotné formulaci a následně výběru variant strategie.

4.4.2 Typy strategií

Typologie strategií je velmi rozsáhlá a téměř každý autor, který se touto problematikou zaobírá, zavádí svou vlastní. Pro ilustraci uvádím rozdělení strategií těchto autorů:

Fotr a kol., 2012 rozděluje strategie podle míry jejich ofenzivnosti:

- Defenzivní – Cílem je odolat tlaku na podnik z okolí.
- Stabilizační – Uvažovaná strategie se příliš neliší od současné a podmínkou pro ni je souslednost vývoje prostředí.
- Ofenzivní – Vyplývá z možného pozitivního vývoje prostředí a otvírá možnosti růstu.
- Krizové – Vede k zvládnutí krizových situací a přežití podniku.

Srpová a kol., 2011 člení strategie podle jejich zaměření:

- Konkurenční – Je zaměřena na vymezení konkurenčních firem a snaží se ovlivňovat působení konkurenčních sil v odvětví.
- Investiční – Přizpůsobují investiční náklady a marketing životnímu cyklu odvětví a nesledují konkurenční výhodu a postavení podniku na trhu.
- Růstu a rozvoje – Zaměřuje se na růst podniku a zvětšování jeho podílu na trhu.

4.4.3 Tvorba strategických variant

Srpová a kol., 2011, s. 177 tvrdí, že strategie podniku by měla být, pokud to jde jedinečná a hlavně založená na přednostech a schopnostech firmy. Zároveň by se měla snažit vytvářet či umocňovat konkurenční výhodu a eliminovat hrozby a slabé stránky podniku.

Zuzák, 2008 i Fotr a kol., 2012 se shodují, že v rámci působení mnoha faktorů a vlivů neexistuje pouze jedna cesta, či jedno řešení. Naopak existuje mnoho možných variant, z nichž podle Zuzáka, 2008 každá preferuje či potlačuje nějaké faktory. Úkolem managementu je nalezení množiny možných verzí strategie a následný výběr jedné, která nejvíce koresponduje s danými podmínkami a vede k dosažení stanovených strategických cílů.

Tichá, 2014 uvádí, že sada dobře formulovaných alternativ, zahrnující různé pohledy a předpoklady nabízí skutečný výběr navzájem exkluzivních možností a rozděluje tyto alternativy do třech skupin:

- Zřejmé a jasné – Vyplývají ze současné strategie a obvykle ji rozvíjí a upravují.
- Kreativní – Řeší problémy novými způsoby a opouštějí dosavadní stereotypy.
- Nemyslitelné – Jsou nepřijatelné z hlediska pravidel, určujících co je pro podnik dobré, ale zároveň jsou velmi důležité do počátečních sad alternativ, alespoň pro stimulaci kreativního myšlení manažerů.

Kromě klasických metod jako jsou brainstorming, brainwriting apod. lze podle Zuzáka, 2008 k tvorbě variant strategií využívat i informačních technologií a specializovaného softwaru, který zpracovává pomocí matematických modelů převážně kvantitativní kritéria. Důležité je podle něj i zapojení více účastníků a skupinové řešení tohoto problému, kdy každý účastník přináší jiné znalosti, zkušenosti a svůj vlastní pohled na věc.

Efektivitu metod výběru strategie lze podporovat například tím, že překročíme obvyklé hranice a tabu a na první pohled nesmyslnou myšlenku kvůli nim nezahodíme. Někdy se tyto myšlenky po jejich rozvinutí stávají originálním a úspěšným řešením.

4.4.4 Hodnocení variant strategie

Výběr a hodnocení různých variant strategie je podle Fotra a kol., 2012 velmi náročný proces, založený hlavně na intuici a zkušenostech managementu, částečně podpořený modelováním dopadů různých variant na výkonnost podniku.

Vlastní výběr možné varianty strategie a její hodnocení probíhá na základě zkušenosti strategického managementu a lze jej podpořit metodami vícekriteriálního hodnocení variant.

4.4.4.1 Kritéria hodnocení variant strategie

Aby výsledná zvolená varianta strategie byla ta nejvhodnější, je potřeba stanovit kritéria jejího výběru.

Podle Srpové a kol. 2011 jsou tři naprosto základní (vhodnost, přijatelnost a proveditelnost), které by měla splňovat každá varianta, o které budeme dále uvažovat.

4.4.4.1.1 Vhodnost strategie

Odpovídá na otázky, zda konkrétní varianta dostatečně využívá příležitosti a silné stránky a zároveň omezuje hrozby a přispívá ke zlepšení slabých stránek podniku. A také jestli je v souladu se zavedenou firemní kulturou.

Podle Zuzáka, 2008 musí přijatá varianta odpovídat také: vizi a misi podniku, výsledkům provedených analýz, zdrojům, klíčovým schopnostem a vnějšímu prostředí (legislativnímu, ekonomickému a etickému rámci).

4.4.4.1.2 Přijatelnost strategie

Sleduje se přijatelnost strategie z pohledu zájmových skupin a bere se u toho v úvahu faktor času a proměny zájmů jednotlivých skupin.

Hodnotí se zde také návratnost nákladů spojených např. s marketingem a provádí se analýza nákladů a výsledného užitku. Zároveň se hodnotí také rizika důsledků varianty a provádí se analýza její citlivosti na změnu podmínek v čase.

4.4.4.1.3 Proveditelnost (realizovatelnost) strategie

Zkoumá se, zda může být konkrétní varianta s úspěchem realizována. Bere se v úvahu také načasování zavedení zvolené strategie.

Zuzák, 2008 posuzuje varianty podle jejich náročnosti na finanční zdroje (např. investice do zavedení varianty strategie), lidské zdroje (např. počet a kvalifikace potřebných pracovníků) a další zdroje (např. infrastruktura).

4.4.5 Výběr varianty strategie

Konečný výběr nejvhodnější varianty strategie lze podle Tiché, 2014 provést různými způsoby, nejčastěji je využívána rozhodovací analýza. V každém případě je to velmi subjektivní proces, založený na kvalifikovaném odhadu, jehož chyby lze zmenšovat zvýšeným počtem hodnotitelů. Zuzák, 2008 shodně uvádí, že výběr konečné strategické varianty, která bude následně zavedena, je kolektivním rozhodnutím vrcholového vedení podniku.

Toto rozhodnutí se podle něj zakládá na výsledcích strategických analýz, hodnocení strategických variant s jejich omezeními a zároveň zájmech, ambicích, osobních zkušenostech a intuici vrcholového managementu a vlastníků podniku.

4.4.6 Korekce strategických východisek

Podle Fotra a kol., 2012 dochází výběrem vhodné varianty strategie k završení procesu formulace strategického záměru a vybraná varianta naplňuje možnosti růstu výkonu podniku v plánovaném horizontu.

Uvádí, že vzhledem ke složitosti celého postupu formulace a výběru strategie, množství jednotlivých dílčích kroků a spoustě ovlivňujících faktorů, je nutné provést na závěrečnou diskuzi, která prověří soudržnost uvažované varianty s prvotními strategickými záměry.

Je potřeba znovu podrobně projít vizi a v případě odchylek mezi formulovaným cílovým stavem podniku a zjištěnými vývojovými trendy provést korekce tak, aby vize a zvolená varianta strategie byly v souladu. Obdobně je tomu také u dlouhodobých cílů podniku.

4.5 Implementace strategie

Formulace strategie je podle Mallyi, 2007 podnikatelskou záležitostí, při níž se uplatňuje „kreativní chaos“. Pro její prosazení je pak důležitá spíše disciplína, schopnost plánovat, stimulovat a kontrolovat. Srpková a kol, 2011 tvrdí, že vdechnutí života do zvolené strategie, je mnohem náročnější než její formulace a vyžaduje neustálou kontrolu s realitou a neustálé sledování vize.

V souvislosti s implementací strategie předkládá Mallya, 2007 otázky, na které je potřeba najít odpovědi: „Jaké klíčové úkoly je třeba vykonat?“, Jaké změny je třeba udělat ve zdrojích podniku?“, „Do kdy mají být udělány?“ a „Kdo bude za tyto změny zodpovědný?“.

Proces implementace podle něj musí být v souladu s celkovou situací, strukturou organizace, cílem strategie, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami a úspěch implementace strategie závisí na schopnosti vedení firmy vytvořit klima, které podporuje změny.

Autoři se vespolek shodují na faktu, že většina lidí se změn obává a přijímá je spíše neochotně, obávají se nejistoty, nechápou jejich důvody a hlavně nechtějí měnit své zvyky. Zuzák, 2008 dělí změny na inkrementální (postupné) a radikální (skokové) s tím, že lidé přijímají lépe a změny pomalé a postupné než rychlé a radikální. Zároveň přijímají ochotněji ty, které nezasáhnou příliš jejich zažité stereotypy. Tichá, 2008 uvádí, že tato fáze bývá první, ve které je nutné změnit mimo myšlení a přístupu také chování a to vyvolává zmíněný odpor lidí.

Zuzák, 2011 v této souvislosti zmiňuje model Kurta Lewina, který rozdělil změnu na tři fáze:

1) Rozmrazení současného stavu je výchozím bodem. Sílí tlak a je pociťována potřeba změny.
2) Přechod k novému stavu představuje fázi vlastní změny. Opouští se status-quo a dosahuje se nové, již dříve porušené rovnováhy.
3) Znovuzmrazení je poslední fází, kdy se změna ustálí. Jedná se o implementaci nalezených řešení a tím o ukončení procesu změny.

4.5.1 Hybné síly a limity implementace strategie

Podle Fotra a kol., 2012 je hybnou silou implementace strategie její inovační potenciál, jež lze částečně vyčíst již z podnikové vize.

4.5.1.1 Podniková kultura

Rozhodně jsou to však lidé, kteří jsou rozhodujícím a limitujícím faktorem jejího zavedení jak uvádí Zuzák, 2008. Důležitou úlohu zde podle něj hraje i podniková kultura jako soubor společných hodnot a norem, které jsou všeobecně chápány a dodržovány. Už při samotné volbě varianty strategie a náročnosti její implementace je nutné počítat s limity podnikové kultury tak, aby byly plně využity lidské zdroje a zároveň bylo možné proces úspěšně zvládnout.

4.5.1.2 Strategické vůdcovství

Strategickým vůdcovstvím se zabývá Mallya, 2007. Vůdcovství chápe jako vztah jednotlivce a skupiny a jeho schopnost vést tuto skupinu k úspěchu.

Vůdce podle něj musí vytvářet jasné hodnoty a dlouhodobě se podle nich chovat. Zuzák, 2011 popisuje vůdce jako lidi, kteří jsou schopni dostat ostatní tam, kam by se sami nedostali. Základním rozdílem podle Zuzáka, 2011 mezi

vůdcem a manažerem je, že vůdce dělá „správné věci“ a manažer dělá „věci správně“. Mallya, 2007 se dívá na vůdce jako inspirující vizionáře a na manažery jako plánovače procesů.

Úlohou vůdce při implementaci strategie je podle Zuzáka, 2011 vysvětlit ostatním proč je změna důležitá, co by se stalo, kdyby se neuskutečnila a zbavit je nejistot. Tento vůdce, nebo jejich skupinka bývá obvykle hlavním motorem všech změn, tím že inspiruje a motivuje ostatní.

4.5.1.3 Organizační struktura

Podle Tiché, 2014 je pro úspěšné zavedení strategie nutné podrobně znát organizační strukturu podniku a bariéry, které by mohli její implementaci bránit, nebo ji komplikovat.

Za velmi důležité podkládá koordinaci a komunikaci mezi vnitropodnikovými jednotkami, motivaci skupin i jednotlivých pracovníků, technické možnosti podpory a schopnosti manažerů.

4.5.2 Plán postupu

Vzhledem k složitosti a náročnosti postupu zavedení strategie a nutné destabilizaci vyvolané změnami je potřeba vypracovat plán pro sladění jednotlivých kroků.

Náležitosti tohoto plánu prezentuje Zuzák, 2008 jako následující:

- Logická návaznost kroků – Je potřeba určit posloupnost činností, které bude třeba provést.
- Zpracování diagramů – Jsou užitečnou pomůckou pro hledání souvislostí mezi jednotlivými kroky a při jejich provádění.
- Stanovení časového plánu – Pro fungování celku a dodržení stanoveného termínu implementace je důležité znát a dodržovat dílčí termíny.
- Stanovení odpovědnosti – Každá etapa musí mít svého nositele, který za ní odpovídá.
- Stanovení dílčích cílů podle etap – Podchycují nenaplňování cílů už v začátcích a jsou důležité pro případná nápravná opatření.
- Koordinace činností – Na realizaci se podílejí pracovníci různých útvarů, kteří spolu musí spolupracovat a směřovat ke společnému cíli.

- Stanovení potřeby zdrojů pro jednotlivé etapy – Každý krok musí být podpořen dostatkem všech potřebných zdrojů.

4.6 Strategická kontrola

U složitého procesu implementace strategie hrozí reálné nebezpečí vzdálení se od stanoveného plánu postupu a proto je třeba jeho průběh neustále sledovat, kontrolovat a korigovat případné odchylky. Je velmi důležité tyto nedostatky včas rozpoznat, aby nedošlo k většímu ohrožení průběhu celého procesu a strategických cílů.

Mallya, 2007 chápe kontrolu jako nástroj k zajištění souladu mezi uskutečňovanými aktivitami a jejich očekávaným průběhem. Při kontrole se tvoří standardy a následně se porovnávají s podnikovou realitou. Efektivní systém kontroly podle něj zabezpečuje dosažení očekávaných cílů.

4.6.1 Význam kontroly

Úspěšnému zavedení strategie může bránit mnoho různých příčin. Smyslem kontroly je tyto příčiny odhalit a nějakým způsobem je do procesu promítnout, eliminovat je nebo se jim přizpůsobit.

Podle Zuzáka, 2008 mohly být např.: předpoklady k přijetí strategických cílů a strategie mylné, nebo se mohli v průběhu času změnit, možné je také, že výsledky strategických analýz nepostihly vše potřebné, případně mohly být tyto výsledky špatně interpretovány. Je tedy potřeba se těmito fakty nějakým způsobem vyrovnat. K tomu navrhuje možná opatření:

- Odstranit příčinu.
- Přehodnotit a znovu formulovat cíle a strategii (dílčí, případně až na podnikové úrovni).
- Odstoupit od zvolené strategie a přejít na jinou.

Smyslem kontroly podle Mallyi, 2007 je také koordinace snahy a chování všech členů podniku směrem k požadovaným cílům organizace a hodnocení přínosnosti jejich aktivit. Silné jméno podniku se podle něj vyvine jen tehdy, je-li schopen dosahovat svých stanovených cílů.

4.6.2 Formy kontroly

Vzhledem k unikátnosti každé strategie, podniku a jeho organizační struktury a kultury není možné nalézt jeden univerzální model způsobu kontroly.

Proto podle Mallyi, 2007 určují zvolené metody kontroly její výslednou efektivitu a aby mohl podnik vytvořit efektivní systém kontroly, musí nejprve zkoumat jeho dopady na vlastní organizaci. Kontrola může podle něj mít např. tyto formy:

- Zaměření na hodnocení vstupů, procesů nebo chování lidí.
- Může se zabývat celkovým nebo jen dílčími výsledky.
- Může se týkat hodnocení každodenních operativních aktivit. Atd.

4.6.3 Metody kontroly

Základními v praxi užívanými metodami pro strategickou kontrolu se zabývá Zuzák, 2008 a jsou to podle něj následující:

4.6.3.1 Finanční analýza

Je asi nejčastěji používaným nástrojem. Jejími základními ukazateli jsou cash flow, ziskovost, solventnost a likvidita podniku. Umožňuje porovnávat podnik s konkurencí, identifikuje trendové ukazatele a upozorňuje na případné budoucí potíže.

4.6.3.2 Strategický controlling

Hlavním smyslem strategického controllingu je rozpoznání odchylek a problémů dříve než se projeví a přijetí opatření, která povedou k zachování úspěšnosti podniku. Zároveň pravidelně prověřuje předpoklady, na kterých byly postaveny strategické cíle a strategie, které k nim směřují. Je to nástroj dávající podnět k návratu k některým předchozím krokům procesu strategického řízení. Strategický controlling užívá metody strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí a další systémy jako např. Balanced Scorecard.

4.6.3.3 Strategické systémy včasného varování

Zaměřují se přímo na kontrolu zavádění strategie a dosahování strategických cílů. Jedná se zde o identifikování budoucích ohrožení ale i příležitostí pro podnik již v zárodku. Tyto systém jsou založeny především

na dojmech, pocitech a úvahách manažerů a také na ukazatele např. vývoje trendů. Je zde potřeba zapojit co nejvíce zdrojů informací od vedení, zaměstnanců, zákazníků až po vládní organizace.

5 Metodika

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou (vypracována formou literární rešerše) a výsledky (praktická část, která je výsledkem vlastního výzkumu a pozorování). Tyto části jsou dále rozděleny na menší souvislé tematické celky.

Pro zpracování literární rešerše byly zvoleny výhradně tištěné publikace, dostupné ve fondu Městské knihovny v Praze a univerzitní knihovny ČZU. Jedním z důvodů volby výhradně tištěných materiálů byla jejich ověřitelnost, dostupnost a vysoká spolehlivost.

Po prostudování těchto materiálů a jejich vědeckém porovnání bylo možné v literární rešerši definovat základní pojmy strategického řízení a popsat postupy a kroky vedoucí od stanovení poslání a vize podniku přes strategickou analýzu k formulaci strategie, následně k její implementaci a kontrole úspěšnosti celého procesu. Smyslem literární rešerše tak je vytvořit základní rámec a teoreticko-metodologická východiska pro řešení cíle této práce.

V praktické části (výsledky) bylo využito vlastních pozorování, rozhovorů s vedením podniku a s jeho klíčovými osobnostmi, zápisů z porad a výjezdních zasedání, propagačních materiálů a některých statistických dat o podniku. Na základě těchto dat byl popsán současný stav procesu strategického řízení a politiky podniku.

V další části byla v návaznosti na zjištěná fakta navrhnuta strategie podniku a kroky k její úspěšné implementaci tak, aby odpovídala poslání, vizi a cílům podniku a zároveň navazovala na aktuální situaci v podniku a byla tedy realizovatelná. Tato část se dělí na dvě dílčí části vzhledem k odlišnostem v charakteru činností společnosti Credit One, a.s. a advokátní kanceláře, která je v rámci podniku více samostatná než ostatní oddělení.

6 Výsledky

6.1 Analýza stávající situace společnosti

V této části bude proveden popis a analýza stávající úrovně politiky a strategie vybrané společnosti.

6.1.1 Přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie

Přesvědčení o nutnosti formulace vize, mise a strategie vzešlo od majitele podniku s podporou managementu. Základem byly dřívější zkušenosti majitele a managementu z práce ve větších podnicích. Přispěli k němu také poznatky získané na odborných školeních a rady expertních poradců.

Celý okruh vedení firmy od počátku podporoval záměr vytvořit jednotnou misi, vizi a strategii podniku, nenašli se žádní odpůrci, kteří by např. tvrdili, že je to ztráta cenného času, využitelného i jinak.

6.1.2 Mise a vize

Poslání a vize byly formulovány jak pro podnikovou úroveň, tak i pro jednotlivé oddělení. Proto je tato kapitola rozdělena na dvě části, jedna pro celopodnikovou úroveň a jednu pro úroveň oddělení.

Obrázek č. 2: Struktura podniku
Zdroj: Interní materiály společnosti Credit One, a.s.

6.1.2.1 Celopodniková úroveň

Rozhodování na celopodnikové úrovni probíhalo většinou formou hlasování s rovnými hlasy manažerů a majitele, jenž si vyhradil právo veta.

Tato mise a vize a jejich formulace jsou určeny nejen „dovnitř“ podniku (jeho zaměstnancům a vedení) ale jsou prezentovány i „vně“ (klientům).

6.1.2.2 Mise

Prvním krokem managementu bylo formulovat konkrétní poslání podniku a tím sobě i ostatním ujasnit, proč podnik existuje a co je náplní jeho činnosti.

Od počátku byl management jednotný a obsah poslání byl všem zúčastněným zřejmý. Jednalo se pouze o konkrétní a výstižnou formulaci. Pro část poslání bylo využito heslo „pohledávky jsou náš svět“. Toto heslo bylo již dříve užíváno v propagačních materiálech. Heslo velmi přesně vyjadřuje, v jakém odvětví podnik pracuje, bylo ještě doplněno o výstižný a stručný popis vlastní činnosti: „vracíme klientům jejich peníze“.

Výsledné poslání podniku je: „*Vracíme klientům jejich peníze – pohledávky jsou náš svět.“*

6.1.2.3 Vize

Po formulaci poslání přistoupilo vedení společnosti nejprve k hledání obsahu vize. Na začátku byl stanoven zhruba pětiletý horizont, pro který má být vize nastavena.

Obsah vize vznikal postupně na několika výjezdních zasedáních s expertním poradcem, opět bez výraznějších rozporů v názorech zúčastněných. Následný výběr konkrétních variant a formulací vize byl již složitější a trval zhruba dva měsíce.

Formou diskuze a brainstormingu byly tvořeny jednotlivé varianty a následný výběr těch žádoucích probíhal formou hlasování.

Cílem managementu nebylo vybrat pouze jednu univerzální vizi, ale kompaktní balík vizí, jež budou realizovatelné společně. Vybrané varianty a jejich konkrétní formulace jsou následující:

- Být jedničkou ve vymáhání pohledávek v telekomunikacích a TOP 5 v rámci správy pohledávek.
- Být místem první volby v oblasti vymáhání pohledávek.
- Být našimi klienty vnímán jako symbol kvality a profesionality. Proto klienti využívají našich stávajících i budoucích služeb v plném rozsahu.
- Motivovat našimi nápady a řešeními ve světě pohledávek dlužníky, aby platili nejdříve našim klientům.
- Získat pevné místo inkasní agentury na Slovensku.
- Jsme tým, jsme Credit One.

6.1.2.4 Úroveň oddělení

Při diskuzích o poslání a vizi celého podniku došel management k závěru, že by bylo vhodné ujasnit a formulovat poslání a vize i pro jednotlivá dílčí oddělení.

Na rozdíl od celopodnikové úrovně jsou tyto mise a vize směřovány „dovnitř“ podniku a jsou cíleny přímo na zaměstnance jak oddělení, ve kterém přímo pracují, tak pro zaměstnance ostatních oddělení. Jejich hlavním smyslem je sdělit zaměstnancům smysl existence jednotlivých oddělení.

Od celopodnikové úrovně se lišil i způsob tvorby misí a vizí oddělení, protože zde měl hlavní slovo vedoucí konkrétního oddělení, pro které se mise a vize formuluje. Zbytek managementu měl spíše poradní hlas a majitel si samozřejmě ponechal právo veta.

Podnik je rozdělen na oddělení:

- Administrativa
- Advokátní kancelář
- Callcentrum
- Obchodní oddělení
- Právní oddělení

Každé oddělení je specifické svými činnostmi a zaměřením, proto se jejich poslání a vize liší. Dohromady však dávají smysluplný celek, konzistentní s posláním a vizí na celopodnikové úrovni.

Na příklad uvedu poslání oddělení administrativy: „Jsme úspěšní běžci ve světě pohledávek, kteří jsou při vymáhání pohledávek vždy první na startu i v cíli.“ a backoffice: „Ve světě pohledávek jsme křižovatkou dokumentů, zajišťujeme jejich hladké zpracování nebo předání kolegům.“

Vize backoffice jsou:

- Naše bezchybná práce je základem i podporou pro ostatní oddělení.
- Rozhodujeme o zpracování dokumentů v závislosti na typu a kategorii pohledávek.
- Udržíme kvalitu zpracování všech příchozích dokumentů.

Vize administrativy jsou:

- Pomáháme klientům vrátiti jejich peníze, protože identifikujeme potenciál pohledávek a podle toho s nimi pracujeme.
- Máme jasně nastavené procesy, díky kterým zvládáme všechny náročné úkoly.

6.1.3 Strategická analýza

6.1.3.1 Externí analýza

Podle slov jednotlivých manažerů není český trh s pohledávkami příliš citlivý na změny v globálním prostředí. Naopak je naprosto závislý na platné legislativě, která ovlivňuje průběh vymáhání pohledávek a určuje odměny za jednotlivé právní úkony.

V poslední době proběhly změny určování odměn právních zástupců. Vyhláška 120 ze dne 26. června 2014, kterou se mění vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb., o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif) dramaticky upravila odměny přiznávané advokátům za vymáhání pohledávek do výše 50 tisíc korun.

Tyto změny jsou pro podnik na jednu stranu hrozbou, protože sníží výnosy z vymožených pohledávek a tím ohrozí ziskovost podnikání. Na druhou stranu vedení podniku očekává „pročištění“ odvětví od slabších a méně

automatizovaných konkurentů. To by mohlo do budoucna přinést nové možnosti a příležitosti získat další klienty.

Problémem je naprostá nepředvídatelnost vývoje legislativy, kde si ani odborníci momentálně netroufnou odhadovat, jak bude vypadat například v horizontu pěti let.

Dalším ohrožením, hlavně dobrého jména podniku, jsou média, která prezentují podniky, zabývající se vymáháním pohledávek jako hyeny lidské společnosti a velká část lidí se na toto podnikání dívá „skrz prsty".

Jako příležitost je vnímán rozvoj nových virtuálních telefonních operátorů. Vzhledem k úspěšnosti vymáhání pro stávající známé operátory je možné očekávat budoucí spolupráci a jejich zájem o služby společnosti.

Možnou hrozbou pro podnik je trend prodeje pohledávek např. velkým zahraničním investorům namísto jejich přímého mandátního vymáhání za pomoci inkasních agentur.

Příležitostí je rozšiřování mimosoudního vymáhání a nabízení i jiných produktů advokátní kanceláře a její rozvoj.

Zásadní příležitostí je oblast, kterou se nově zabývá advokátní kancelář – insolvence. Aktuálně zavedená služba insolvenčního správce přináší nové otevřené možnosti

6.1.3.1.1 Porterův model pěti sil

1) Riziko vstupu potenciálních konkurentů

   Momentálně není velké riziko vstupu nových silných konkurentů. Naopak odvětví není v současné době příliš atraktivní pro nové podniky a nepředpokládá se zde výraznější změna, podněcující vstup nových konkurentů.

2) Rivalita mezi stávajícími podniky

   Podle vedení podniku neexistuje silná rivalita mezi inkasními agenturami na českém prostředí. Získávání nových klientů a pohledávek není o boji s konkurencí, ale spíše o kontaktech a známostech.

3) Smluvní síly kupujících

V porovnání se silou vlastního podniku jsou kupující v obrovské přesile a je nutné s tím počítat a zařídit se dle toho.

4) Smluvní síly dodavatelů

V tomto odvětví není termín dodavatelé přesný. Jedná se zde spíše o správní orgány, na kterých je činnost podniku naprosto závislá. Vzhledem k tomu, že jsou to převážně státní instituce, je i zde jasná převaha na jejich straně a je nutné se jí podřídit. Bojovat s touto silou je naprosto nemožné a nepřínosné.

5) Hrozby substitučních výrobků

Služby správy a vymáhání pohledávek nemají reálný substitut. Je možné se obávat prodeje pohledávek namísto jejich vymáhání. Popřípadě existují společnosti, které tuto službu vykonávají na hraně zákona s použití velmi nevybíravých metod, ale tato hrozba není nijak závažná a solidní společnosti své pohledávky těmto podnikům do správy nepředávají.

6.1.3.2 Interní analýza

6.1.3.2.1 Silné stránky

Jednou z hlavních silných stránek je podle vedení podniku jeho pevná právní podpora a kvalitní, odborně znalí právníci. Na druhou stranu podle nich i konkurence, která má slabší právní podporu funguje v odvětví relativně bezproblémově.

Důležité jsou také dobré vztahy s klienty a jejich dlouhodobá spokojenost při spolupráci s podnikem.

Další silnou stránkou podniku je zkušenost, že i nepříznivé změny lze zvládnout a vypořádat se s nimi, schopnost improvizace v době nejistoty a legislativních změn. Jednoduchá struktura podniku podporuje rychlost reakcí na tyto zvraty. Motivovaní a zodpovědní pracovníci, mající pozitivní vztah se svými vedoucími a jejich ztotožnění se s firmou a jejími cíli, jsou základem každého úspěchu.

Nezanedbatelné jsou také značné zkušenosti s mimosoudním, soudním a exekučním vymáhání i problémových pohledávek.

Všechny tyto silné stránky jsou navíc podporovány elektronizací spisů, jež výrazně urychluje veškeré pracovní procesy, propracovaným na míru vytvořeným IT řešením systému na správu a vymáhání pohledávek s vysokou mírou automatizovanosti některých procesů – např. datová schránka a s napojením na veřejné rejstříky.

Jednou ze silných stránek podniku je také relativně propracovaný interní sdělovací systém obsahující celopodnikový „Newsletter“. Každý zaměstnanec má povinnost ho sledovat a řídit se nejnovějšími pokyny, které se v něm objevují.

Zároveň s tímto celopodnikovým „Newsletterem“ je jsou vypracovány dílčí pro všechny oddělení a zaměstnanci daného oddělení jsou povinni sledovat a řídit se jím. Objevují se zde např. změny v postupech a manuálech pro práci s jednotlivými pohledávkami.

V návaznosti na tyto „Newslettery“ je vypracován velmi podrobný „seznam činností zaměstnanců“, v němž lze nalézt každého zaměstnance a brigádníka i s fotografií a všechny jeho pracovní činnosti a kompetence. Tento „seznam činností zaměstnanců“ tak velmi usnadňuje vnitropodnikovou kooperaci a každý, kdo potřebuje s něčím poradit či pomoci vždy ví na koho se obrátit.

Velmi důležitou silnou stránkou podniku je týmový duch a přátelská atmosféra na pracovištích. Stmelení kolektivu probíhá pomocí různých oficiálních celopodnikových „teambuildingových“ akcí, ale i pomocí neoficiálních akcí jako jsou např. různé oslavy narozenin zaměstnanců.

Nelze také zapomenou na dlouhodobý růst podniku a personalistiku spojenou s náročným výběrem opravdu kvalitních lidí.

Na pomezí mezi silné a slabé stránky lze zařadit systém odměn zaměstnanců, jenž se zakládá na kvantifikaci jejich práce. U administrativních oddělení je měření výkonnosti zaměstnanců porovnáváním kvantity a kvality práce relativně jednodušší a lze ho založit na např. počtu zpracovaných

dokumentů, příchozích do datové schránky a počtu chyb, kterých se zaměstnanec při jejich zpracování dopustil.

U složitějších činností právního oddělení a advokátní kanceláře je aplikace zmíněného systému díky praktické nemožnosti kvantifikovat objem vykonané práce složitější a velmi náročná na vedoucího daného oddělení.

6.1.3.2.2 Slabé stránky

Jednou ze slabých stránek je nezastupitelnost klíčových osob – např. jejich absence brzdí více procesů v podniku. Další slabou stránkou jsou možné úniky dat, jimž lze je těžko zabránit.

V silných stránkách nalezneme propracované IT řešení, jehož slabou stránkou je potřeba neustálých nemalých investic pro budoucí vývoj a potřebné úpravy.

Za slabší lze také považovat současné technologie počet zaměstnanců call centra. A také potíže se sháněním zaměstnanců call centra, vzhledem k tomu, že o tyto pozice není velký zájem.

6.1.3.2.3 Specifické přednosti

Vzhledem k zaměření podniku se nejedná o majetek, mimo dobrého jména podniku, ale spíše o podnikové schopnosti.

Důležitou předností podniku je kvalitní personalistika spojená s výběrem „těch správných“ lidí. Tito kvalifikovaní a motivovaní lidé jsou motorem celého podniku a posouvají ho vpřed.

6.2 Stručné shrnutí současného stavu

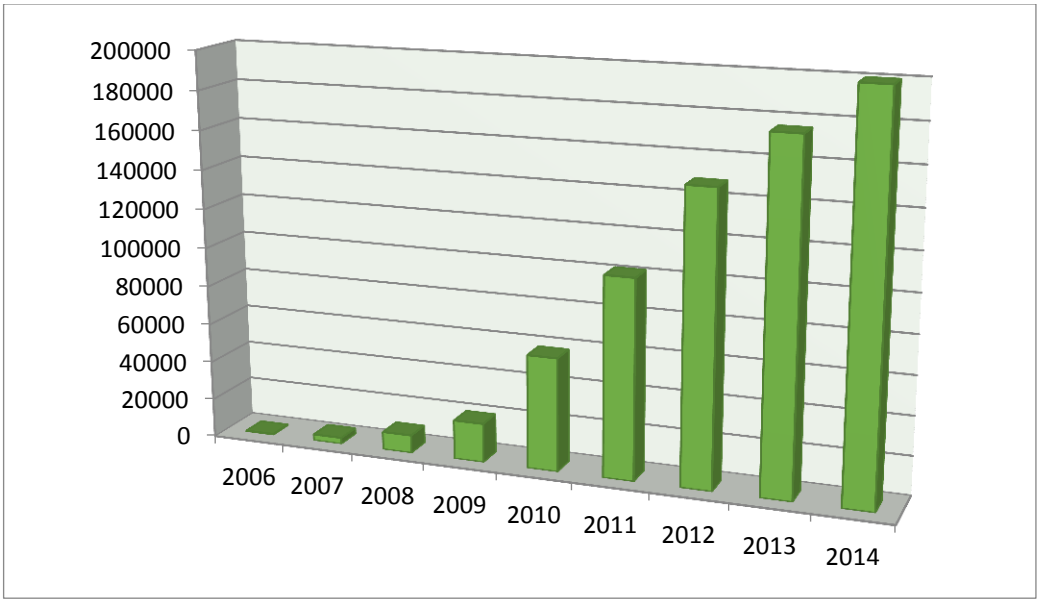
Formulace vize a mise celého podniku i jednotlivých oddělení proběhla úspěšně. K obeznámení zaměstnanců s jejich obsahem došlo prostřednictvím „kulturně-vzdělávací akce“ která proběhla na podzim roku 2014.

Dalo by se říct, že většina zaměstnanců je přijala velmi dobře a porozuměla jejich obsahu a ztotožnila se s nimi. Najdou se však i výjimky a někteří z nich nepřikládají těmto záležitostem žádnou váhu nebo je ignorují a pár jedinců se je možná snaží i bojkotovat. Vedení se momentálně snaží tyto

problémy podchytit a problémové zaměstnance přesvědčit a motivovat k lepším výsledkům a zapojení do kolektivní snahy.

Již při práci na vizi a misi bylo vedení podniku srozuměno s budoucí potřebou vytvořit strategii pro dosažení stanovených cílů. Celková složitost a časová náročnost procesu tvorby samotného poslání a vize je však přesvědčila o nutnosti práci na tvorbě strategie odložit a věnovat se momentálně jiným, aktuálním problémům.

Situace není taková, že by se na strategii nepracovalo vůbec, jen není momentálně prioritní záležitostí. Vzhledem k rychlému dynamickému rozvoji firmy, očekávanému růstu počtu zaměstnanců a počtu pohledávek ve správě společnosti a také k možnému příchodu nových klientů nelze tento krok odkládat příliš dlouho a na jeho potřebu se stále pamatuje. Pro ilustraci přikládám graf počtu pohledávek pro jednotlivé roky (graf č. 1), ze kterého je jasný jejich vysoký příliv.



Graf č. 1: Počet případů předaných do správy Credit One, a s.
Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2015

6.3 Navržené zásady politiky a strategie podniku

Obsahem této kapitoly je návrh základních strategických cílů a způsoby jak jich dosáhnout. Tato kapitola je rozdělena na dvě části, jedna pro advokátní kancelář a druhá pro celou společnost, protože náplň činností advokátní kanceláře se liší od zbytku společnosti. Na rozdíl od hromadného vymáhání pohledávek se zabývá speciálními a složitějšími kauzami, je v podniku relativně autonomní a není tak provázaná s ostatními odděleními.

Při navrhování jednotlivých dílčích částí strategie a kroků k její úspěšné realizaci je dbáno na soulad těchto procesů s posláním a vizemi podniku. Zároveň všechny vychází z výsledků situační analýzy podniku a snaží se buď posilovat její silné stránky a využívat příležitostí nebo eliminovat hrozby a slabé stránky.

6.3.1 Credit One, a.s.

Základem budoucí strategie společnosti by mělo být udržení a zlepšení kvality stávajících služeb správy a vymáhání pohledávek. Toho lze dosáhnout především posílením jednotlivých fází vymáhání a zlepšením technického a personálního zázemí společnosti.

6.3.1.1 Mimosoudní vymáhání

Mezi klienty je velký zájem o mimosoudní vymáhání. Schopnost donutit dlužníky platit bez nutnosti zahájení soudního a případně exekučního řízení je velmi žádaná. Důležitá je zde především rychlost, s jakou budou dlužné peníze vymoženy. V případě soudního a následně exekučního vymáhání může úspěšné vymožení pohledávky trvat i léta.

6.3.1.1.1 Terénní vymáhání

Toto mimosoudní vymáhání lze posílit hlavně přímým terénním vymáháním, kdy jednotliví terénní pracovníci přímo objíždějí dlužníky, kontaktují je např. v místě jejich bydliště a požadují úhradu, případně se s nimi mohou dohodnout na splátkovém kalendáři.

Problémem terénního vymáhání jsou vysoké náklady a značná časová náročnost této činnosti. Na druhou stranu velkou výhodou je zmíněná rychlost v případě úspěchu. Případné informace o dlužnících (např. místo jejich pobytu

a jejich kontaktní údaje) lze také dále využít např. pro rozesílání výzev k zaplacení dluhu.

Je tedy vhodné rozšířit řady terénních pracovníků a pokusit se zaměřit na tuto činnost.

6.3.1.1.2 Call centrum

Úloha call centra je obzvláště v mimosoudní fázi vymáhání pohledávek naprosto nezastupitelná. Technické zázemí tohoto oddělení bylo zmíněno v slabých stránkách společnosti. Je proto nutné do něj investovat a pořídit nové odpovídající vybavení.

Kromě vybavení call centra je stálým problémem jeho personální obsazení. Tato práce je velmi náročná a nepříliš atraktivní, a je proto velmi těžké sehnat a poté udržet kvalitní pracovníky. Univerzální řešení tohoto problému zřejmě neexistuje, nejspíše se zde lze spolehnout pouze na kvalitní výběr zájemců o tuto práci, ale ani ten vždy nezaručuje úspěch.

6.3.1.2 Soudní a exekuční vymáhání

Se soudy a jejich výkonností se bohužel nedá nic dělat. Mezi soudy si nelze vybírat – jsou místně příslušné podle trvalé adresy či sídla povinného.

Jinak je tomu u exekutorů, kteří nejsou místně příslušní, a společnost si může zvolit, kterého exekutora navrhne soudu, aby byl pověřen výkonem exekuce.

Je tedy potřeba vytvořit systém stálé kontroly výkonosti exekutorů a vzájemně porovnávat jejich výkonnost. Následně podle výsledků dlouhodobější statistiky jejich výkonnosti vybírat a navrhovat pověření výkonem exekucí pouze ty s dlouhodobě nejlepšími výsledky.

6.3.1.3 Technické a IT řešení

V silných stránkách podniku bylo zmíněno velmi propracované IT řešení. Tato silná stránka bude v dohledné době ještě více posílena novým podnikovým systémem s ještě vyšší propracovaností řešení, vyšší automatizací a silnějším propojením s veřejnými rejstříky.

Nový systém tak umožní lepší bonifikaci pohledávek na základě širšího okruhu kritérií, než tomu bylo dosud. Tím bude usnadněna práce s jednotlivými pohledávkami a s velkou pravděpodobností dojde k úspoře nákladů na vymáhání nedobytných pohledávek.

Zároveň také usnadní korekci případných chyb v datech zadaných do systému a přispěje k celkovému urychlení procesů ve společnosti.

Tento systém momentálně připravuje specializovaná IT firma a jeho užitná hodnota by měla být o to větší, že zaměstnanci mají možnost ho připomínkovat a případně navrhovat jeho vhodná řešení a funkce. Měl by tedy vycházet přímo z praxe a odstraňovat chyby a nedostatky současného IT řešení.

Nové IT řešení vycházející z nejnovějších potřeb a požadavků jak zaměstnanců, tak vedení bude také velmi nápomocné pro nastavený systém odměn u administrativních oddělení díky rozšířeným možnostem ukládání jednotlivých zásahů zaměstnanců do historie.

Do budoucnosti je potřeba počítat s dalším vývojem systému IT řešení tak, aby odpovídal požadavkům na funkčnost a bezpečnost. Pro společnost je velmi důležité zachovat a posilovat tuto svoji silnou stránku a konkurenční výhodu.

6.3.1.4 Získávání nových klientů

Podobně jako u advokátní kanceláře lze získávat klienty pomocí publikací a inzercí v odborných časopisech a účastí na odborných seminářích zabývajících se správou a vymáháním pohledávek. Je také možné je získávat přes advokátní kancelář na základě jejich spokojené spolupráce s ní a tím i získané důvěře. Také na základě referencí spokojených klientů, se kterým již společnost spolupracuje.

Běžná reklama formou např. letáků a reklamních tabulí je užitečná pouze pro získávání jednotlivých pohledávek do správy. Pro hromadné vymáhání velkého množství pohledávek od velkých klientů nemá prakticky žádné výsledky. Více zde pomáhá síť kontaktů a známostí, na kterých pracuje obchodní zástupce společnosti.

Možným řešením by bylo přímo kontaktovat velké společnosti a např. formou prezentace jim představit služby společnosti, její kvality a výhody.

6.3.1.5 Expanze na Slovensko

Rozšíření působnosti společnosti na Slovensko je jedním z jejích hlavních cílů. Pro tento krok již byla založena menší pobočka v Bratislavě.

K dosažení tohoto lze vedení firmy doporučit pověření odpovědností za tuto činnost některého z pracovníků slovenského původu, kteří jsou v podniku zaměstnáni.

V budoucnosti by bylo vhodné tuto divizi při jejím růstu obsazovat slovenskými pracovníky se znalostmi místního prostředí. Jejich další výhodou je i přes nevelký jazykový rozdíl lepší komunikace jak se slovenskými dlužníky, tak i s místní soukromými a veřejnými institucemi.

6.3.1.6 Podpora týmového ducha

Jenou ze silných stránek podniku je jeho týmový duch a přátelská atmosféra v něm. Tato silná stránka byla již v minulosti posilována různými „teabuildingovými“ akcemi s účelem stmelit pracovníky a posílit jejich vzájemné vztahy.

Lze konstatovat, že se tyto akce neminuly svým účinkem a opravdu podporují jak komunikaci mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a vedením, přibližují pracovníky, kteří spolu nemají navzájem mnoho společného a pomáhají utvářet týmového ducha společnosti.

Velkou výhodou je zde tvořivý potenciál vznikající například tak, že se osobně potkají pracovníci, mezi kterými při normálním chodu společnosti probíhá minimální komunikace. Kromě stmelování kolektivu zábavnou formou zde také vznikají zajímavé a často velmi praktické nápady a vylepšení některých procesů v chodu společnosti.

Lze tedy jen doporučit pokračovat v tomto duchu zvláště, když společnost dynamicky roste a stále se zvětšuje počet jejích zaměstnanců.

6.3.2 Advokátní kancelář

Druhou základní částí strategie společnosti by měla být podpora a rozvoj činností advokátní kanceláře a získávání nových klientů pro ni.

Toho lze dosáhnout pomocí zavedené značky společnosti CreditOne, a.s. a přesvědčení jejích velkých klientů, tak aby advokátní kanceláři předávali své speciální a složitější kauzy sahající mimo hromadné vymáhání pohledávek. Toto přesvědčení vychází z jejich dlouhodobé spokojenosti ze spolupráce se společností Credit One, a.s. Různé případy a důležité kontakty lze také získat pomocí účasti na odborných seminářích a prezentacích např. na veletrhu Asociace inkasních agentur České republiky.

Možné je také „zviditelnění“ podnikových odborníků pomocí publikací a případně inzercí v odborných periodikách.

Další možností posílení advokátní kanceláře je získávání renomovaných odborníků z jiných společností – jejich naverbování, přetažení.

Dále podporovat činnost insolvenčního správce, kterého dlužníkům ustanovuje soud a obchodní získávání kauz je tak prakticky nemožné.

6.4 Kontrola dosahování stanovených cílů

Postup naplňování podnikových vizí, cílů i dílčích kroků k jejich dosažení je třeba neustále sledovat, kontrolovat a případně provádět kroky ke korekci případných odchylek od plánu. Zároveň je nutné neustále sledovat veškerý vývoj v odvětví a všech vnějších i vnitřních podmínek. Nelze zapomenout na to, že v případě větších změn může nastat i potřeba změnit strategii jako takovou.

Důležité je myslet na to, že při kontrole naplňování vizí a cílů vybraného podniku se naplno projeví specifika charakteristická pro odvětví správy a vymáhání pohledávek.

Jedním z problémů odvětví služeb správy a vymáhání pohledávek je obtížná kvantifikace naplňování stanovených vizí. Například vize „Být jedničkou ve vymáhání pohledávek v telekomunikacích a TOP 5 v rámci správy pohledávek.“ se na první pohled zdá celkem snadno kontrolovatelná. Ve veřejném rejstříku jsou uveřejňovány účetní uzávěrky a obrat konkurentů.

Tyto údaje poskytují přehled o hospodářském výsledku společností, ovšem nebere se zde již v potaz množství vymožených pohledávek a jejich poměr k nevymoženým. Tyto čisté ekonomické údaje jsou praktickými ukazateli pro jiné

odvětví. Zde jsou však pouze orientační, protože neberou v úvahu samotnou úspěšnost vymáhání pohledávek, kterou by bylo možné vyjádřit poměrem objemu úspěšně vymoženého plnění k nevymoženému.

Měření úspěchu či neúspěchu při naplňování vizí společnosti je tedy proveditelné spíše pomocí kvalifikovaného odhadu odborníků.

Dílčí (interní) vize a cíle oddělení a jejich naplňování je samozřejmě kontrolovatelné mnohem snadněji. Lze poměřovat současné výsledky jednotlivých oddělení s jejich výsledky z minulých období podobně jako je tomu u zaměstnanců při hodnocení jejich výkonnosti.

7 Diskuze

Přístupů k strategickému řízení je velmi mnoho, najdou se i tací, kteří strategický management a tvorbu strategií neuznávají, jsou však v menšině a převládá názor, že pro dlouhodobě úspěšné podnikání je potřeba mít alespoň nějaký plán.

Potřeba strategie se projevuje také tak, že spousta odpůrců strategického řízení nakonec zjistí, že vlastně neví, co a jak mají dělat a následně musí alespoň nějakou strategii a cíle pro své podnikání vytvořit. (viz kap. 4.2.6)

Ve zvoleném podniku tato situace nenastala a jeho vedení bylo od začátku přesvědčeno o potřebě těchto kroků. I tito kvalifikovaní vedoucí pracovníci s dlouholetými praktickými zkušenostmi však naráželi a narážejí při tomto procesu na úskalí a nejasná místa. Aplikace teoretických znalostí se v praxi ukazuje mnohem složitější než by se mohlo zdát a mnohdy nastávají problémy při jejich reálném použití.

Jako příklad lze uvést zmíněné potíže při měření plnění stanovených cílů a nedostupnost dat pro jejich hodnocení. V literatuře se shodně uvádí, že stanovené cíle musí být měřitelné, ale v reálném prostředí je jejich kvantifikace často obtížná. Může docházet k problému například s dostupností dat, jak je tomu i u zvolené společnosti. Díky tomu je celý proces strategického řízení postaven hlavně na odborném odhadu, zkušenostech a cítění jednotlivých manažerů. (viz kap. 6.4)

Mezi autory literatury panuje shoda ohledně problému s lidmi a jejich přijímáním změn. Podle nich většina lidí má spíše negativní přístup ke změnám a jsou jisté problémy s jejich zaváděním.

Z dlouhodobého pozorování vybrané společnosti lze však usuzovat, že lidé přijímají změny pozitivně, pokud jsou jim pozitivně prezentovány a mají pro ně nějaký přínos. Existuje spíše malá skupina lidí, kteří rezolutně odmítají jakékoliv změny a snaží se je za každou cenu bojkotovat. Výhodou je, že tato menšina stejně změnám i přes počáteční nevoli nakonec podlehne, případně podnik opustí.

8 Závěr

Cílem této práce bylo formulovat zásady strategie a politiky vybraného podniku na základě provedené analýzy jeho současného stavu a situace. Prvním krokem k realizaci hlavního cíle práce bylo sestavit literární rešerši jako průzkum poznatků, týkajících se daného tématu. Tato rešerše poté slouží jako základ pro řešení samotného cíle práce.

V literární rešerši nalezneme vysvětlení a definice základních pojmů strategického řízení. Dále se zde nachází popis elementárních principů a zásad tohoto druhu myšlení a práce.

Hlavním úkolem této části práce je ujasnit průběh procesu strategického řízení od počáteční formulace poslání a vize podniku přes strategické analýzy, samotnou formulace strategie až k jejímu úspěšnému zavedení a následné kontrole.

Praktická část práce se věnuje společnosti Credit One, a.s. Zde nalezneme popis již proběhlých procesů strategického řízení a analýzu stávající situace společnosti, obsahující její silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby tohoto podnikání.

Na tuto popisnou část je dále navázáno navrženými zásadami politiky a strategie pro tuto společnost s ohledem na zvláštní specifika odvětví správy pohledávek a také s ohledem na zvláštnosti a přednosti této firmy. A také popis způsobu kontroly dosahování stanovených cílů podniku, jehož problematika je rozebrána v diskuzi.

Základní stanovenou zásadou strategie pro společnost Credit One, a.s. bylo stanoveno udržení a zlepšování kvality stávajících služeb, což by mělo vést k naplňování vizí podniku. Z kroků, které povedou k její realizaci lze zmínit např. posílení mimosoudní fáze vymáhání pohledávek zintenzivněním terénního vymáhání a posílením oddělení call centrum.

Zpracování bakalářské práce na téma „Formulace a implementace strategie podniku“ bylo velmi poučné a přínosné. Autor se seznámil s procesem strategického řízení a návrhy, uvedené v práci, poslouží minimálně jako inspirace možného řešení strategie pro vedení vybrané společnosti.

9 Seznam použité literatury

[1] SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel; ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie.* První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

[2] BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. *Strategické myšlení*. První vydání. [s.l.]: Nakladatelství Slovart, s.r.o., 2002. 71 s. ISBN 80-7209-403-3

[3] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku.* První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9

[4] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa.* První vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008. 169 s. ISBN 978-80-213-1811-3

[5] TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. První vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7

[6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690

[7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

[8] MAREK, Jiří. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. MONTANEX a.s., 1998. 179 s.

[9] VACEK, Jan. *Strategie v rozvoji podniků*. První vydání. Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, n.p., 1988, 304 s.

[10] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe.* První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

[11] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5