

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

DISERTAČNÍ PRÁCE

na téma

Strategické řízení v malých podnicích v oblasti služeb

Autor: **Ing. Monika Maříková**

Školitel: **Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

Studijní program: 6208 V Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

2017

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 27. 12. 2017

Ing. Monika Maříková

Poděkování

Hlavní poděkování patří mému školiteli a zároveň vedoucímu disertační práce panu Doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. a to nejen za pomoc při doktorském studiu, ale především za cenné rady, které mi pomohly při psaní disertační práce. Děkuji za to, že mi byl vždy nápomocen a ochoten pomoci. Ráda bych také poděkovala svým rodičům, kteří mě vždy podporovali při studiu a manželovi se synem, kteří mi doma vytvořili dokonalé zázemí pro studium i psaní.

Obsah

Obsah	5
1. Úvod.....	7
2. Teoretická východiska	9
2.1. Malé podniky v kontextu České republiky	9
2.2. Malé podniky v oblasti služeb.....	13
2.2.1. Trendy a budoucnost ve službách	16
2.3. Strategické řízení a jeho podstata.....	17
2.3.1. Vybrané definice strategického řízení.....	18
2.3.2. Vybrané definice strategií podniku a podnikatelský záměr	21
2.3.3. Vývoj konceptů strategického řízení	25
2.3.4. Etapy vývoje strategického řízení.....	27
2.4. Modely strategického řízení.....	33
2.4.1. Tradiční modely procesu strategického řízení	33
2.4.2. Model procesu řízení dle Johnsona a Scholase.....	36
2.4.3. Integrovaný model procesu strategického řízení	37
2.5. Prvky integrovaného modelu procesu strategického řízení	37
2.5.1. Vize, hodnoty, očekávání	37
2.5.2. Poslání podniku.....	39
2.5.3. Záměry, cíle podniku	40
2.5.4. Analýza situace	42
2.5.5. Podniková kultura	54
2.5.6. Formulování strategie	55
2.5.7. Implementace strategie	68
2.5.8. Strategická kontrola	70
3. Cíle a metodika disertační práce	72
3.1. Cíle disertační práce	73
3.2. Výzkum a výzkumné otázky	73
3.3. Použité metody.....	74
3.3.1. Dotazníkové šetření	74
3.3.2. Použité statistické metody	83
3.3.3. Kontextová analýza.....	85
3.3.4. Stanovení úrovně strategického řízení (složený ukazatel LSM)	87

4.	Vlastní práce	89
4.1.	Vnímání strategického řízení	89
4.1.1.	Vnější prostředí podniku.....	89
4.1.2.	Vnitřní prostředí podniku.....	93
4.1.3.	Strategie	102
4.1.4.	Shrnutí vnímání strategického řízení u malých podniků působících ve službách	110
4.1.5.	Shrnutí vnímání strategického řízení za celý soubor	111
4.2.	Stanovení úrovně strategického řízení	113
4.2.1.	Složený ukazatel LSM	115
4.2.2.	Propojení ukazatele LSM s analýzou textu definic strategického řízení a strategií podniku	122
4.2.3.	Strategické řízení dle složeného LSM ukazatele	123
4.3.	Kontextová analýza s využitím metodologie případových studií	135
4.3.1.	Vyhodnocení případových studií	144
4.4.	Model strategického řízení určený malým podnikům působících ve službách	145
4.4.1.	„Check list“ implementace strategického řízení.....	150
5.	Shrnutí výsledků a diskuze	153
5.1.	Závěry z výzkumných otázek.....	154
5.2.	Diskuze.....	156
6.	Zhodnocení přínosu práce.....	159
6.1.	Teoretické přínosy disertační práce.....	159
6.2.	Praktické přínosy disertační práce	159
6.3.	Omezení disertační práce a možnosti dalšího směřování výzkumu.....	160
7.	Závěr	162
8.	Souhrn.....	164
9.	Summary a keywords.....	165
10.	Seznam zdrojů.....	166
11.	Seznam obrázků	179
12.	Seznam tabulek	180
13.	Seznam grafů	181
14.	Seznam příloh	182
15.	Přílohy.....	183

1. Úvod

V dnešní, neustále rychleji se měnící době, je pro podniky naprostou nezbytností klást velký důraz na způsob jejich řízení. Jsou to právě metody řízení, které udávají směr podniku. Pohled na optimální způsob podnikového řízení se neustále mění, řízení podniku se musí přizpůsobovat aktuálním potřebám. Změny, které přicházejí z okolí, jsou časté a podnik na ně musí umět rychle a flexibilně reagovat. Ve většině případů není snadné vytvářet predikce. Podnik není na trhu sám, celá řada konkurentů čeká na jeho chyby. Konkurence nemůže být sledována na úrovni regionu nebo státu, je třeba vnímat konkurenty z celosvětového pohledu.

Všechna tato témata rezonují podniky všech velikostí. I management malého podniku často hledá odpověď na otázku, jakým vhodným nástrojem je možné překonat překážky, kterým musí denně čelit. Na trhu působí celá řada podniků, které jsou dlouhodobě úspěšné a jsou vzorem pro ostatní podniky. Je otázkou, co stojí za jejich úspěchem. Jsou to strategická rozhodnutí, která ovlivňují činnost podniku, a s tím související úspěšnost působení na trhu? Strategické řízení by mělo být nedílnou součástí každého úspěšného a rozvíjejícího se podniku bez ohledu na jeho velikost. Zavedené strategické řízení pomáhá podniku při hledání možných východisek v období změn, které jsou tolik typické pro dnešní dobu. Moderní strategické řízení nabízí mnoho nástrojů, které mohou pomoci řešit problémy malých podniků, se kterými se setkávají, nebo jim dokonce předcházet. Navíc jsou to nástroje, které jsou aktuální a dosažitelné. Širší aplikaci strategického řízení mezi malé podniky může bránit jeho obtížnější uchopitelnost. Je tedy nutné tento nástroj malým podnikům přiblížit a ukázat jim, že díky kontinuálnímu plánování může být snazší jednotlivé problémy řešit nebo jim předcházet.

Velikost podniku nemusí být pouze výhodou a zdrojem konkurenceschopnosti, ale naopak příčinou zranitelnosti. Malé podniky díky své velikosti například nemají vždy možnost diverzifikace činností, která umožňuje větším podnikům hlubší specializaci zaměstnanců. Často nemají snadný přístup k cizímu kapitálu a jsou odkázány na chování a rozhodnutí dalších podniků v dodavatelském řetězci. Existuje řada faktorů, které činí malé podniky na trhu zranitelnější v porovnání s velkými podniky. Pokud bude mít i malý podnik připravené varianty strategií pro různé etapy svého životního

cyklu, může pro něj být snazší překonat problémy, které jsou spojené především s jeho velikostí.

Tvorba podnikové strategie také prošla celou řadou změn, co však zůstává jednotné, je dosahování podnikových cílů s co nejefektivnějším zapojením zdrojů.

Významnost a aktuálnost tématu podtrhuje především dnešní doba. Časté změny, které přicházejí z okolí a na které je třeba rychle reagovat. Podniky musí být připraveny s možnými variantami řešení, čímž se zabývá právě strategické řízení. Jako vodítko jsou v práci využity modely strategického řízení k zpřehlednění, zjednodušení a snadnějšímu uchopení strategického řízení právě malým podnikům. Práce se konkrétně věnuje strategickému řízení malých podniků v oblasti služeb. Malé podniky byly vybrány, protože jsou hnací silou ekonomického růstu, absorbují pracovní sílu a jsou společensko - ekonomickým přínosem. O jejich důležitosti vypovídá i zastoupení v České republice i Evropské unii (v roce 2013 malé podniky, včetně mikropodniků, představovaly 98,7 % všech podnikatelských subjektů České republiky, v roce 2014 se spolu se středními podniky podílely na celkové přidané hodnotě z 53,1 % a na celkové zaměstnanosti z 59,4 %)(European Commission, 2014; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015). Právě v období strukturálních změn jsou stabilizujícím prvkem ekonomiky. Podniky působící v oblasti služeb se do značné míry podílejí na tvorbě HDP (konkrétně 58 %) a zaměstnanosti (57 %) v České republice (Srpková, Veber; 2012). V práci jsou zachyceny vybrané mezníky v oblasti strategického řízení včetně významných osobností, které se na těchto meznících podílely. Pomocí modelů strategického řízení je popsán současný stav a milníky strategického řízení.

Cílem disertační práce je specifikovat a vymezit strategické řízení v malých podnicích v oblasti služeb. Na základě zjištěných informací stanovit úroveň strategického řízení u malých podniků poskytujících služby a navrhnout pro ně obecný model strategického řízení.

2. Teoretická východiska

2.1. Malé podniky v kontextu České republiky

Malé a střední podniky (MSP) představují hnací sílu každé ekonomiky. Jsou to právě ony, které představují nejpočetnější skupinu podniků a jsou zdrojem růstu ekonomiky, konkurenceschopnosti, inovací a taktéž významným zaměstnavatelem. Malé a střední podniky představovaly 99,84 % všech podnikatelských subjektů České republiky k 31. 12. 2014, konkrétně se jednalo o 1 124 380 právnických a fyzických osob (z toho 877 519 bylo fyzických osob). MSP se podílely na celkové přidané hodnotě z 53,11 % a na celkové zaměstnanosti z 59,39 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014).

Dle nové definice malého a středního podnikání, která vstoupila v platnost k 1. 1. 2005 (European Commission, 2006), se malé a střední podniky rozlišují dle 3 základních kritérií: počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma roční rozvahy, viz obrázek 1. Dodržování limitu počtu zaměstnanců je povinné, podniky si však samy volí strop týkající se obratu nebo bilanční sumy (nemusí splnit oba stropy). Podnikem je dle nové definice „*každý subjekt, vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu*“.

Za podniky lze tedy považovat osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) (Parlament ČR, 1995), rodinné podniky, sdružení a partnerství. Další podmínkou je kritérium nezávislosti. Za zcela nezávislý se podnik považuje v případě, že nemá žádné podíly v jiných podnicích a žádné podniky nemají podíl v tomto podniku. Za nezávislé se považují také podniky, které vlastní méně než 25 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podniku či jiný podnik vlastní méně než 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv tohoto podniku (European Commission, 2006).

Obrázek 1: Rozdělení MSP dle kritérií

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	nebo	Roční bilanční suma
střední	< 250	≤ 50 milionů € (v roce 1996 40 milionů €)	nebo	≤ 43 milionů € (v roce 1996 27 milionů €)
malý	< 50	≤ 10 milionů € (v roce 1996 7 milionů €)	nebo	≤ 10 milionů € (v roce 1996 5 milionů €)
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)	nebo	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)

Zdroj: (European Commission, 2006)

Malý podnik tedy zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, roční obrat není vyšší než 10 milionů EUR nebo celková bilanční suma nepřekračuje hranici 10 milionů EUR. Za mikropodnik se považuje takový podnik, který zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, roční obrat, popřípadě celková bilanční suma, nepřekračuje 2 miliony EUR.

Zastoupení malých podniků, včetně mikropodniků, lze doložit tabulkou 1. Z tabulky je patrné, že stejně jako v Evropské unii i u nás dominují mikropodniky, které tvoří 95,5 %, což je více než průměr Evropské unie. V České republice jsou více zastoupené mikropodniky na úkor malých podniků. V čem však mikropodniky v České republice mírně zaostávají, je přidaná hodnota, která je nižší než průměr přidané hodnoty v Evropské unii. Specifickým rysem českých mikropodniků je, že průměrný počet zaměstnanců je nižší, než má průměrný mikropodnik Evropské unie (European Commission, 2014).

Tabulka 1: Zastoupení mikropodniků a malých podniků v České republice s porovnáním s EU v roce 2013

	počet podniků			počet zaměstnanců			přidaná hodnota		
	ČR		EU27	ČR		EU27	ČR		EU27
	počet (tis.)	podíl (%)	podíl (%)	počet (tis.)	podíl (%)	podíl (%)	mld. EUR	podíl (%)	podíl (%)
mikropodniky	898	95,5	92,1	1076	30,1	28,7	17	19,9	21,1
malé podniky	34	3,7	6,6	674	18,9	20,4	13	15,2	18,3
celkem	940	100	100	3575	100	100	86	100	100

Zdroj: (European Commission, 2014).

Počet zaměstnaných osob v MSP je složen z počtu zaměstnaných, což jsou osoby v přímém zaměstnaneckém vztahu, kterých bylo 1 799 000 v roce 2010, také sem patří OSVČ, pracující majitelé obchodních společností, spolupracující členové domácnosti a skupina zaměstnanců pracujících na dohody o provedení práce a pracovní činnosti (ČSÚ & Dubská, 2013). Konkrétní počty zaměstnaných osob v malých podnicích jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Vybrané charakteristiky MSP působících v České republice mezi roky 2003 a 2010

rok	počet zaměstnanců v tis. v podnicích			meziroční tempa růstu průměrné mzdy v podnicích			meziroční přírůstky/úbytky produktivity práce podle tržeb na zaměstnanou osobu	
	mikro	malé	MSP	mikro	malé	MSP	mikro	malé
2003	463	657	1 781					
2004	460	647	1 792	6,2 %	7,2 %	7,2 %	8,3 %	5,3 %
2005	470	662	1 833	1,9 %	5,2 %	4,3 %	9,1 %	4,4 %
2006	485	658	1 861	6,7 %	5,2 %	6,2 %	16,9 %	9,75 %
2007	492	667	1 901	6,1 %	6,85 %	7,4 %	11,6 %	10,6 %
2008	476	682	1 911	1,4 %	7,3 %	8,0 %	12,1 %	7,8 %
2009	470	656	1 823	0,7 %	2,35 %	2,3 %	-2,4 %	-8,8 %
2010	480	364	1799	9,0 %	2,9 %	3,1 %	-2,3 %	8,3 %

Zdroj: přepracováno dle (ČSÚ & Dubská, 2013).

Ze zprávy ČSÚ (2013) plyne, že **mikropodniky** se na celkovém počtu podnikajících subjektů podílely z 96 % v roce 2010 a byly zaměstnavateli pro 1 207 000 osob. Dominanci mikropodniků nenarušilo ani období krize, v roce 2007 zaujímaly mikropodniky 95,6 % (důvodem může být to, že období krize je spojeno s „únikem do sebezaměstnávání“, čímž se počty mikropodniků zvyšují). Jedná se o podniky velmi malé, v průměru mikropodniky zaměstnávají 1,2 zaměstnance, z čehož plyne, že se většinou jedná o sebezaměstnávání. Mzdová úroveň byla na nízké úrovni, netvořila ani $\frac{3}{4}$ průměrné měsíční mzdy. V roce 2010 byla průměrná měsíční mzda v mikropodnicích 15 123 Kč. „Čím větší firma, tím rychleji stoupla průměrná mzda za roky 2003–2010, u nejmenších firem o 36 %, u největších o 54 %. Celkově za segment malých a středních firem se průměrná mzda za uvedené období zvýšila o 45,2 %, tj. o 6 463 korun. Na začátku i konci sledovaného období zůstala zachována i skutečnost, že čím větší velikostní skupina, tím vyšší průměrná mzda. Polovina investic segmentu malých a středních firem připadala v roce 2010 na nejmenší firmy, které na nich přitom v roce 2003 participovaly pouze třetinou.“ (ČSÚ & Dubská, 2013). Produktivita práce je u mikropodniků na nejnižší úrovni ze všech sledovaných podniků. V období krize to

byly především MSP, a zejména mikropodniky, které absorbovaly značnou část propouštěných osob z velkých podniků (ČSÚ & Dubská, 2013). Z tohoto pohledu je třeba podpořit podnikatelské prostředí v České republice, jak dokládá Přehled údajů SBA 2013 pro Českou republiku. Pro tyto účely byla v roce 2012 představena strategie konkurenceschopnosti České republiky na období 2014-2020 (European Commission, 2014). Na základě světového srovnání konkurenceschopnosti si Česká republika pohoršila oproti předchozím rokům. Jak uvádí Hospodářská komora ČR, úloha malých podniků je nenahraditelná. Jsou schopny rychle reagovat na změnu podmínek, absorbují pracovní sílu. *„Mikropodniky jsou pružnější, dokáží lépe reagovat na potřeby zákazníka. Osvojily si klientský přístup, využívají mezer na trhu, do kterých se velké podniky nedostanou. Své místo upevňují tedy především díky tomu, že o jejich pozice nemají velké firmy zájem,“* uvedl Drábek (Drábek, 2014).

2.2. Malé podniky v oblasti služeb

Malé podniky svou podnikatelskou činnost často orientují do oblasti služeb. Služby, i přestože zpravidla spadají do terciálního sektoru, tvoří významnou část hrubého domácího produktu, a také je v této oblasti zaměstnáno významné procento lidí. Přesto Česká republika zaostává za průměrem Evropské unie. V České republice se služby podílejí přibližně na HDP z 58 %, na celkové zaměstnanosti z 57 % a na exportu z 12 %, jak uvádí Veber a Srpová (2012). Dle Central Intelligence Agency (2014) se v roce 2012 v České republice služby podílely na HDP z 60,3 %, průmysl z 37,3 % a zemědělství z 2,4 %. Ekonomicky aktivních malých a středních podniků¹, které podnikají ve službách, bylo v roce 2013 celkem 366 325 (sekce CZ NACE L:S). Tyto podniky zaměstnávaly celkově 346 000 osob (pokles oproti roku 2012 o 4,7 %). Výkony byly v roce 2013 na úrovni 811 312 milionů korun (pokles oproti roku 2012 o 0,8 %), naproti tomu přidaná hodnota vzrostla o 2,7 % na 8 875 milionů korun. Průměrná roční mzda klesla mezi roky 2012 a 2013 o 514 Kč na 22 062 Kč (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014).

Definice služby je poměrně nejednoznačná, neexistuje taková, která by byla celosvětově uznávaná. Evropská unie sama vymezuje služby tak, že udává výčet činností, které do

¹Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře nedělí MSP na mikro, malé a střední

oblasti služeb nespádají. Z právního pohledu se jedná o službu, pokud se jí rozumí provedení práce a výkonu na základě dohody mezi smluvními partnery. Z pohledu národního hospodářství je sektor služeb označován jako „terciální sektor“, který zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, jejichž podstatou je poskytování služeb, tedy poskytování práce, znalostí, finančních prostředků, infrastruktury, výrobků nebo jejich vzájemná kombinace.“ (Managementmania, 2014). Pro statistické účely a možnost porovnání je ve státech Evropské unie využíván klasifikační systém NACE, pro Českou republiku CZ NACE. NACE je klasifikací ekonomických činností. Ekonomická činnost je definována jako výroba výrobku nebo služby při využití kombinace výrobních prostředků práce, výrobních postupů a meziproductů (CzechTrade, 2009). Dle Kotlera (2007) „je služba jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ Dle slovníku Americké marketingové asociace jsou služby především nehmotné, dostávají se přímo od výrobce k uživateli, nemohou být přepravovány nebo skladovány a okamžitě podléhají zkáze. Obvykle vyžadují účast zákazníka, nemohou být prodávány ve smyslu převodu vlastnického práva. V dnešní době se však jedná především o kombinaci výrobku s určitou službou (American Marketing Association, 2014). Toto tvrzení doplňuje Kotler (2007), který tvrdí, že jen zřídka kdy existuje čistě hmotné zboží nebo naopak služba:

- čistě hmotné zboží – s výrobkem nejsou spojeny žádné služby, jedná se například o mýdlo;
- hmotné zboží spojené s jednou či více službami – prodej technicky vyspělého zboží je často velmi úzce spjat s doprovodnými službami, typický příklad je automobil;
- hybridní nabídka – zboží je spolu se službou zákazníkovi nabízeno ve stejném poměru, například v restauraci zákazník dostane jídlo spolu s obsluhou;
- služba doprovázená drobným zbožím – jedná se například o přepravu osob v letecké dopravě, zákazník poptává přepravu, dostává ale i najíst, časopis apod.;
- čistá služba – například služby kadeřníka, hlídání dětí apod. (Kotler et al., 2007).

Mezi základní charakteristiky služeb patří:

- Nehmotnost – je základní charakteristika služeb, službu si nelze vyzkoušet ani prohlédnout. Kvality prodejce jako je spolehlivost, osobní přístup apod., si lze ověřit až při samotném nákupu či spotřebě dané služby, což zhoršuje pozici zákazníka. Nehmotnost služeb zapříčiňuje, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si podniky, více se tak rozhoduje na základě doporučení přátel a rodiny.
- Neoddělitelnost – zákazník je neoddělitelnou součástí produkce služby, v některých případech nemusí být přítomen po celou dobu (např. právník sepisuje smlouvu bez přítomnosti klienta), často však musí být přítomen po celou dobu (např. lékař vyšetřuje pacienta), zákazník se často stává spoluproducentem služby.
- Heterogenita (proměnlivost) - proces poskytování služby je úzce spjat s poskytovatelem služby a samotným příjemcem (zákazníkem), nelze předpovídat jejich chování, často se tak jedna služba stává odlišnou i v případě, že se jedná o službu poskytovanou v jednom podniku (např. každý učitel vyučuje jinak stejnou látku), dokonce i jedna osoba může zákazníkovi poskytnout službu s drobnými odchylkami například v závislosti na únavě poskytovatele.
- Zničitelnost (pomíjivost) – služby nelze skladovat, uchovávat či dokonce znovu prodávat či vracet v daném čase, jsou proto pro daný okamžik, kdy mají být poskytovány, ztraceny. To neznamená, že nemohou být reklamovány, avšak mnohdy se jedná o nenávratnou škodu.
- Absence vlastnictví – službu nelze vlastnit, zákazník má ke službě jen časově omezený přístup (např. doba, kdy je na dovolené, doba, po kterou platí pojištění, je pojištěn)(Kotler et al., 2007; Vašítková, 2014).

Služby se dělí na služby veřejné (netržní) a komerční (tržní). Tyto dvě skupiny od sebe odlišuje například to, že veřejné služby nejsou primárně určeny pro zisk, často nejsou zpoplatněny, nelze z nich nikoho vyloučit a jejich spotřeba je nedělitelná. Cílem veřejné služby je nejen sloužit jednotlivci, ale především společnosti, komunitě jako celku. Jsou financovány, případně spolufinancovány, z veřejných prostředků k tomu určených. Jedná se tedy o takové služby, které není možné poskytovat komerčním sektorem,

případně by to bylo nevýhodné či nepraktické. Patří sem věcné veřejné služby (zdravotnictví, školství, veřejná doprava apod.) a správní veřejné služby, jejichž předmětem je obrana, veřejný pořádek, bezpečnost státu apod. Ostatní služby lze považovat za tržní (Slavík, 2014; Vašítková, 2014).

2.2.1. Trendy a budoucnost ve službách

V současné době se vše rychle mění, nic nesetrvává dlouho bez změny, což samozřejmě platí i pro malé podniky působící ve službách. I tyto podniky musí inovovat své produkty a přizpůsobovat se potřebám trhu. Sektor služeb se vyznačuje celou řadou specifik, které mají vliv na inovační proces, který se tak významně liší od ostatních podniků. Jako hlavní odlišnost lze zmínit netechnologický charakter inovací (jedná se především o marketingové a organizační inovace) a kontinuální povaha, kdy jsou inovace zaváděny neustále na základě drobných změn (Pouzar, 2008). Tether (2005) uvádí, že inovační podniky působící ve službách se orientují převážně na zavádění organizačních změn, zatímco ostatní podniky inovují převážně produkty či procesy. V posledních letech však dochází ke sblížení podniků působících v sektoru služeb a ostatních podniků, a to především díky moderním technologiím, dochází zde k růstu standardizace a možnosti „skladování“. Podniky působící v průmyslu se naopak zase inspirují úspěšnými modely podnikání podniků působících ve službách, a tak dochází k postupnému přibližování (Miles, 2004; Pouzar, 2008).

Z výše zmíněnými změnami souvisí i čtvrtá průmyslová revoluce (Průmysl 4.0). Tato revoluce přináší zásadní změny především v oblasti průmyslové výroby, ale je zde i přesah do dalších oblastí našeho života jako je právě sektor služeb, konkrétně pak oblast technické standardizace, bezpečnosti, systému vzdělávání, právního rámce, vědy a výzkumu až po trh práce nebo sociální systém. Fenomémem dneška je propojování internetu věcí, služeb a lidí, a s ním související objem generovaných dat. Toto vše mění celé hodnotové řetězce a vytváří tak prostor pro nové příležitosti a obchodní modely, ale i tlak na flexibilitu. Z výše zmíněného je zřejmé, že tato revoluce ovlivní i sektor služeb (Mařík, 2015). Stále větší vliv budou mít sociální sítě a e-commerce. Vývoj digitálních technologií s sebou přinese i nové pracovní příležitosti například ve správě databází, webovém designu, v práci s velkými objemy dat, v cloudových službách, ochraně dat, apod. Dalším faktorem, který ovlivní sektor služeb je demografický vývoj ve světě. Se stárnutím obyvatel se služby budou muset stále více orientovat na seniory, bude

docházet ke zkvalitňování služeb právě pro tuto skupinu lidí, na což bude muset reagovat také trh práce (více zaměstnanců v této oblasti sociálních služeb)(European Commission, 2017).

Budoucnost patří zcela jistě tomu, co je chytré, označované jako „smart“. Do této koncepce patří Smart Living, Smart Mobility, Smart Environment, Smart City, Smart Governance, Smart Economy a Smart People. Například Smart City zahrnuje řešení z digitálních, informačních a komunikačních oblastí. Aplikace těchto řešení zlepšuje většinu aspektů života ve městě pro jeho obyvatele i návštěvníky. Smart City představuje sdílení dat, úsporu energií, efektivní dopravu a zlepšení životního prostředí. V současné době již nalezneme v České republice města, která se snaží dle této koncepce řídit. Je zřejmé, že vše souvisí se vším, není možné jednotlivé oblasti oddělovat a myslet si, že oblast služeb zůstane strnulá a neměnná. Bude nutné, aby se vývoji a novým trendům přizpůsobovaly nejen podniky se svými „smart produkty“, ale také vláda a celá lidská společnost (Smart City Point, 2016).

Všechny tyto změny, které již probíhají nebo brzy začnou, se jistě budou muset odrazit také ve strategickém řízení podniků, opět bude kladen důraz především na flexibilitu a velmi podstatná bude také komunikace se zaměstnanci a zákazníky tak, aby nabízené produkty odpovídaly tomu, co zákazníci opravdu aktuálně požadují. Průmysl 4.0 s sebou přinese celou řadu změn, co ale dle autorky zůstane pro služby neměnné, je potřeba lidského přístupu, vše se nedá zautomatizovat a právě mezilidská komunikace je ve službách velmi důležitá a nedá se nahradit.

2.3. Strategické řízení a jeho podstata

Existuje celá řada definic a výkladů pojmů management a řízení. Podle Váchala a Vochozky (2013) je pojem řízení definován jako: *„osobitá specializovaná činnost, nevyhnutelná v různých organizačních celcích. Bylo rovněž konstatováno, že s kategorií řízení úzce souvisí pojem management. Management lze definovat jako systém teoretických a praktických řídicích činností a dovedností, nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých stupních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje. Management lze do českého jazyka přeložit jako řízení, ale označit tento pojem tímto slovem by bylo značným zjednodušením.“*

Podnikové řízení se dělí na tři úrovně: operativní, taktické a strategické. Jednotlivé úrovně řízení na sebe navzájem navazují a liší se z pohledu míry kompetencí, odpovědností při stanovování podnikových cílů a odpovědností za jejich naplňování. Strategická úroveň definuje cíle a úkoly na taktické úrovni, která je následně přenáší do operativní úrovně. Strategická úroveň uvažuje dlouhodobá časová období (roky). Strategické řízení by mělo být zaměřeno na zajištění souladu mezi dlouhodobým směřováním podniku, jeho dlouhodobými cíli, disponibilními a efektivně využívanými zdroji, a to vše vnímané rovněž prizmatem prostředí, ve kterém se podnik nachází (Keřkovský, 2004).

Pojem strategie se používá v mnoha jazycích a má základ ve starořeckém slově „stratagan“, což znamená nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, léčku, úskok apod. (Zuzák, 2011). Poprvé se s pojmem strategie setkáváme ve vojenství (z řeckého strategos). Odtud se tento přístup přenesl do oblasti her, přesněji her gladiátorských, až následně se tento pojem rozšířil do dalších oblastí jako je ekonomie, politika apod. (Kovář, 2008). Samotnému strategickému řízení předchází pojem strategické aktivity. Za tímto pojmem shledáváme aktivity, které se vyznačují svou dlouhodobostí, koncepčním myšlením či vytvářením potenciálu. V současné době je využíván pojem strategický management (Kopfová, 2011). Foss (1997) uvádí ve své knize kapitolu Strategie a struktura od Chandlera z roku 1962, který popisuje důležitost dlouhodobého koncepčního myšlení podniku.

2.3.1. Vybrané definice strategického řízení

Níže jsou vypsány definice strategického řízení, v následující kapitole 2.3.2. jsou uvedeny definice strategie podniku, které slouží jako podklad pro analýzu textu s cílem vymezit, co významní autoři zabývající se strategickým řízením jak v zahraničí, tak v České republice považují za hlavní prvky strategického řízení. Tato analýza byla následně využita jako jeden z podkladů pro sestavení modelu strategického řízení určeného malým podnikům v oblasti služeb.

„Strategické řízení je soubor rozhodnutí a akcí, které vedou k rozvoji účinné strategie nebo strategií, které pomáhají k dosažení podnikových cílů.“ (Glueck & Jauch, 1984)

„Strategický management je proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům.“
(Cole, 2004)

„Strategický management je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zasahuje všechny základní manažerské funkce. Strategie organizace musí být plánované, organizované, realizované a kontrolované.“
(Coulter, 2004)

„Strategický management zahrnuje formulaci a implementaci hlavních cílů a iniciativ vytvořených top managementem na základě požadavků majitelů, založených na úvaze o zdrojích podniku a odhadu o vnitřním a vnějším prostředí, kde podnik působí.“
(Nag, Hambrick, & Chen, 2007)

„Strategické řízení zahrnuje manažerská rozhodnutí a opatření, která určují dlouhodobou výkonnost společnosti. Zahrnuje analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, formulaci strategie (strategické nebo dlouhodobé plánování), implementaci strategie a hodnocení a kontrolu. Strategického řízení klade důraz na monitorování a vyhodnocování externích příležitostí a hrozeb ve světle podnikových silných a slabých stránek.“ (Wheelen, Hunger, & Hunger, 2008)

„Strategické řízení je proces identifikace, vyhodnocení a implementace strategií za účelem splnění podnikových cílů.“ (Jeffs, 2008)

„Strategické řízení zahrnuje manažerská rozhodnutí a opatření, která určují dlouhodobou výkonnost společnosti. Zahrnuje sledování prostředí podniku, strategické plánování, formulování strategie a její implementaci, hodnocení a kontrolu.“
(Sekhar, 2009)

„Strategické řízení je zaměřeno na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými cíli a zdroji v měnícím se vnějším prostředí – zvláště trhem a zákazníkem.“ (Tichá & Hron, 2002)

„Strategický management zahrnuje systematické zkoumání řady vzájemně provázaných prvků, což má za následek výslovné stanovení podnikových cílů včetně způsobu, jak jich má být dosaženo.“ (Drejer, 2002)

„Strategické řízení by mělo být zaměřeno na udržování souladu mezi dlouhodobým směřováním firmy (posláním, misí firmy), jejími dlouhodobými cíli a disponibilními

zdroji a rovněž na dosahování souladu s prostředím, v němž firma existuje. Hlavními úkoly strategického řízení jsou formulace strategií a kontrola jejich realizace.“ (Keřkovský, 2004)

„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití, uskutečňuje se právě prostřednictvím formulace a implementace strategie.“ (Sedláčková, 2006)

„Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.“ (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

„Strategický management je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a výsledků. Opírá se o lidi, vůdčovství, technologie a procesy. Efektivní kombinace těchto elementů pomůže organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. Je to neustálý proces tvorby a udržování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to také každodenní rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném prostředí.“ (L. Mládková, Jedinák, & kol., 2009)

„Pro strategické řízení je charakteristické, že má dlouhodobější povahu, opírá se o rozhodování se značným stupněm rizika, spadá do pravomoci vrcholového vedení podniku a vyžaduje tvůrčí myšlení.“ (Srpková & Řepa, 2010)

„Strategický management je umění a věda jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

„Strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů.“ (Fotr et al., 2012)

2.3.2. Vybrané definice strategií podniku a podnikatelský záměr

V následujícím textu jsou uvedeny definice strategií podniku od významných autorů zabývajících se strategickým řízením. Další podkapitola popisuje podnikatelský záměr a jeho pojetí v této disertační práci.

Definice strategií podniku

„Strategii lze definovat jako stanovení základních dlouhodobých cílů, záměrů a směřování podniku spolu s přidělováním zdrojů nezbytných pro dosažení těchto cílů.“ (Chandler, 1962)

„Strategie je vzor cílů, účelu nebo hlavní politiky a plánů pro dosažení těchto cílů. Je v ní uvedeno, co podnik představuje nebo by představovat měl.“ (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1965)

„Strategie je pravidlo pro rozhodování, je složená ze 4 komponent: rozsah trhu, růst, konkurenční výhoda a součinnost.“ (Ansoff, 1965)

„Strategie představuje základní záměr a cíle organizace, hlavní akční programy vybrané k dosažení těchto cílů a vzor pro přidělování zdrojů s přihlédnutím na prostředí podniku.“ (Schendel & Hatten, 1972).

„Strategie je jednotný, komplexní a integrační plán, navržený tak, aby zajistil, že bude dosaženo základních podnikových cílů.“ (Glueck, 1976)

„Strategie je stanovení mise, podnikových cílů ve světle vnějších a vnitřních sil, formulování konkrétních politik a strategií pro dosažení těchto cílů.“ (Steiner & Miner, 1977)

„Strategií je to, co je úkolem top managementu podniku a hraje nejvýznamnější roli. Strategie se týká základních rozhodnutí o směřování podniku (účel a mise) a je složena z kroků, které je mají naplnit. Odpoví na otázku: Co by organizace měla dělat? Jak dosáhnout účelu, který si stanovila?“ (Steiner, 1979)

„Firemní strategie je vzor pro rozhodování ve společnosti, který určuje a odhaluje cíle a účely, vytváří hlavní politiku a plány k dosažení těchto cílů a určuje rozsah podnikání společnosti, vypovídá o tom, o jaký podnik se jedná nebo jaký by měl podnik v budoucnu být pro akcionáře, zaměstnance, zákazníky a komunitu.“ (Andrews, 1980)

„Strategie je rámcem, který určuje volby, které dávají povahu a směr organizace.“
(Tregoe & Zimmerman, 1980)

„Strategie je způsob, jakým se podniky snaží pozitivním způsobem odlišit od svých konkurentů za použití svých silných stránek tak, aby lépe uspokojily potřeby zákazníků.“
(Ohmae, 1983)

„Strategie je definována jako jednotný, komplexní a integrovaný plán, jehož cílem je zajistit dosažení podnikových cílů.“ (Glueck & Jauch, 1984)

„Pátrání po příznivém konkurenčním postavení na trhu, na kterém dochází k hospodářské soutěži. Cílem konkurenční strategie je zajistit takovou pozici, která je zisková a udržitelná proti působícím silám na trhu.“ (Porter, 1985)

„Formulace a implementace strategie představuje identifikaci příležitostí a hrozeb v prostředí organizace, vyhodnocení silných a slabých stránek organizace, navrhování struktur, definování rolí, najímání vhodných lidí a vyvíjení motivačního systému odměn, aby tito lidé byli stále motivováni.“ (Argyris, 1985)

Minzberg definuje strategii jako 5 možných typů:

- strategie podniku jako plán - orientovaný na průběh akcí s cílem dosažení podnikových cílů;
- strategie jako vzor - model chování organizace;
- strategie jako pozice – umístění značek, produktů nebo společností v rámci trhu;
- strategie jako trik (komplot) – plánovaný manévr k přelstění konkurence;
- strategie jako perspektiva – samotné provádění strategie založené na "teorii podnikání" nebo přirozené rozšíření myšlení či ideologického hlediska ke všem členům organizace (Mintzberg, 1987; Mintzberg & Quinn, 1991).

„Strategie podniku je o tom být jiní, odlišit se. Je to o jedinečné pozici na trhu vytvořením a využitím udržitelné konkurenční výhody. Záměrně vybírat jiný soubor činností, jejichž účelem je jedinečná hodnota pro zákazníka.“ (Porter, 1996)

„Úlohou strategie v plánování je identifikace hlavních přístupů, které organizace využívá pro dosažení svých cílů.“ (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997)

„Smyslem strategie je umožnit organizaci dosáhnout požadovaných cílů v nepředvídatelném prostředí. Strategie totiž organizaci umožňuje být cílevědomě oportunistickou.“ (Drucker, 2000)

„Definice strategií existuje mnoho, v každé z nich se však v nějakém slova smyslu objevují tyto elementy: účel a mise, podniková politika, definice oblasti podnikání, identifikace společnosti, cíle, silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, klíčové faktory úspěchu, klíčová rozhodnutí, schopnosti a kompetence, plánování, implementace a dosažení konkurenční výhody.“ (Sadler, 2003)

„Strategie je hrací plán jak dosáhnout podnikových cílů. Každá firma si musí k dosažení svých cílů vypracovat strategii.“ (Kotler & Keller, 2007)

„Strategie představuje jednoduchý nástin toho, jak podnik chce dosáhnout svých cílů. Strategie stanovuje cestu k těmto cílům. V počátcích podnikání jsou tyto cíle velmi jednoduché: přežít a dosáhnout růstu.“ (Henry, 2008)

„Strategie představuje řízení podnikových zdrojů a schopností tak, aby odpovídaly cílům podniku, hrozbám a příležitostem vycházejícím z vnějšího prostředí.“ (Jeffs, 2008)

Strategie je rámcem, ve kterém manažeři aplikují konkurenční tahy a obchodní přístupy, které řídí společnost.“ (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2015)

„Strategie podniku je dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ (Dedouchová, 2001).

„Strategii chápeme jako zamýšlený nebo odvozený zásadní způsob postupu (resp. způsobu jednání) podniku a jeho relevantních dílčích oblastí za účelem odlišení se od konkurence a tím dosažení dlouhodobých cílů. Ve smyslu aktivního řízení je těžištěm zájmu zamýšlená strategie.“ (Horváth & Partner, 2002)

„Strategie je množina dlouhodobých cílů a cest jejich realizace. Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakými způsoby / cestami budou vytyčené strategické cíle naplněny.“ (Keřkovský, 2004)

„Strategie – koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.“ (Veber, 2009)

„Strategie je cesta od vize k výsledkům.“ (Ludmila Mládková & Jedinák, 2009)

„Strategie podniku je cesta jak dosáhnout strategických podnikových cílů, taktika označuje operativní opatření, která jsou prováděna v procesu jejich dosažení, a strategickým managementem se rozumějí jednotlivé kroky, které je nutné k tomuto dosažení realizovat.“ (Zuzák, 2011)

„Strategie je vnímána jako funkce manažerského rozhodování, které směřuje k propojení tří klíčových faktorů: prostředí, ve kterém podnik působí, disponibilních zdrojů podniku a cílů a očekávání různých skupin, které mají zájem na fungování podniku.“ Faulkner, Johnson 1992 in (Váchal & Vochozka, 2013)

Pro potřeby disertační práce byl jako definice strategie vytvořen následující text na základě odborné literatury citované výše. Strategii podniku lze vnímat jako dokument a nástroj pro dosahování předem stanovených cílů, vodítko k tomu, jakým způsobem těchto cílů dosáhnout. Formulování strategie je tvůrčí činnost, která je většinou iniciována z pozice vrcholového managementu, ale zároveň je z velké části výsledkem činnosti všech klíčových zaměstnanců podniku. Základní charakteristikou úspěšné strategie je její jedinečnost a realizovatelnost.

Podnikatelský záměr / plán

Z případových studií a z rozhovorů se zástupci malých podniků vyplynulo, že se mnohdy v praxi nepoužívá samotná strategie, nýbrž podnikatelský záměr, který je pro ně snáze uchopitelný a také mnohdy potřebný, jelikož ho předkládají jiným subjektům (například bankám apod.) *„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů,“ (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).* Právě z výše uvedené definice vyplývá, že podnikatelský záměr může být chápán jako rozsáhlá strategie podniku. Protože je podnikatelský záměr malým podnikatelům blíže, samotnou strategii podniku většina malých podniků nemá, jelikož ji vnímají jako nepotřebný dokument, byl v modelu využit právě podnikatelský záměr namísto samotné strategie.

Podnikatelský záměr je důležitý především v období realizace podnikatelského nápadu, tehdy je nutné ověřit jeho reálnost a životaschopnost. Mezi hlavní důvody pro tvorbu podnikatelského záměru patří: zhodnocení celkové potřeby finančních prostředků,

potřeba cizích zdrojů, možnosti zhodnocení zdrojů i podklad pro investora, banku či zaměstnance. Pro samotného podnikatele pak tvorba podnikatelského záměru přináší ujasnění si, jaké konkrétní kroky je třeba učinit v jednotlivých oblastech, jak oslovovat zákazníky, jak silná je konkurence, kolik je potřeba mít zaměstnanců, zda má podnik dostatečné kapacity. Pomocí podnikatelského záměru si tak podnikatel může zodpovědět otázky: Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout? (Srpová et al., 2011)

Obsah i rozsah podnikatelského záměru není přesně stanoven, každá banka, investor i literatura doporučuje jinou strukturu (Koráb, Režňáková, & Peterka, 2007). Například Srpová a kol. (2011) doporučují tuto strukturu: titulní strana, obsah, úvod, účel a pozice dokumentu, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle podniku a vlastníků, potenciální trhy, analýza konkurence, marketingové a obchodní strategie, realizační projektový plán, finanční plán, hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu a přílohy.

2.3.3. Vývoj konceptů strategického řízení

Vývoj strategického řízení je v poslední době podle Hoskinssona a kol. (1999) velmi dramatický. Kořeny spadaly spíše do aplikované oblasti (business policy), v současné době se strategické řízení opírá o teoretické základy, které podporují mnohé empirické výzkumy, jednotlivé milníky strategického řízení lze vidět v tabulkách 3 a 4. Hoskinsson popisuje pohled na historický vývoj od 60. let 20. století (Chandler (1962) a jeho pohled na strategii a strukturu podniku, Ansoff (1965) a jeho pohled na podnikové strategie. Tato raná díla zdůrazňovala především vnitřní silné a slabé stránky podniku. Významný posun znamenalo období průmyslové ekonomie a práce Michaela Portera, který popisoval chování podniku, výkonnostní rámec podniku, strategické skupiny a konkurenční prostředí podniku. V 80. letech 20. století se pohlíží na podnik z úhlu jeho zdrojů, soustředí se na oblasti strategického vedení lidí, strategických rozhodnutí apod. Výzkumné metody se stále zdokonalují a nyní se často kombinují kvantitativní i kvalitativní přístupy s využitím statistických nástrojů. Řada děl, která se týkají vývoje strategického řízení, dělí vývoj z pohledu jejich tvůrců. To znamená, že jsou zavedeny pojmy jako ansoffismus, porterismus či mintzbergismus (Näsi, 1991).

Tabulka 3: Shrnutí jednotlivých fází strategického řízení

přístup	období	hlavní myšlenka	cíl	metody
klasická škola	60. léta	v čele manažer, který rozhoduje	tvorba SWOT analýzy	Ansoffova matice
procesní přístup	70. léta	propojenost oddělení, vzájemná kooperace	výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
evoluční přístup	80. léta	pohled na konkurenci, trhy myslí za manažery	přiblížit se zákazníkovi, zvyšování kvality produkce	model řízení kvality Porterův model
systémový přístup	90. léta	rozšíření strategického řízení, osobní přístup	zvýšení efektivity produkce	tvorba podnikových kultur
novodobý přístup	současnost	sjednocení pojmu strategické řízení a strategie	zvýšení praktické aplikace teoretického konceptu	strategický výzkum

Zdroj: přepracováno dle Malloy (2007)

Tabulka 4: Pohled na strategické řízení z období 60. let až po současnost dle Fotra (2012)

škola	období strategického řízení	charakteristika	zaměření	metody	ukazatele
klasická škola	60. léta	odvozen z vojenství, v čele manažer, který rozhoduje	maximální návratnost investic	SWOT analýza, Ansoffova matice, kvantitativní metody	Dupontův pyramidový rozklad, návratnost investic (ROI)
procesní přístup	70. léta	podnikatelské přístupy aplikovány do organizační struktury podniku	výrobní a teritoriální diverzifikace, nástup globalizace	BCG matice, „7S“, nákladová orientace	výnosnost na akcii (EPS), cena akcie/vlastní kapitál
evoluční přístup	80. léta	orientace na zákazníka, prioritní působení trhu	kvalita, produktivita, tržní vlny	reengineering Porterův model	poměr tržní k účetní hodnotě podniku (M/B ratio), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita aktiv (ROA)

Zdroj: přepracováno dle Fotra (2012)

2.3.4. Etapy vývoje strategického řízení

Historii strategického řízení lze podle Wheelena (2008) rozdělit do čtyř fází: základní finanční plánování (plánování), plánování založené na předpovědi (dlouhodobé plánování), strategické plánování a strategické řízení.

Plánování (40.–60. léta 20. století)

Základní finanční plánování spočívá v rozpočtnictví, objevuje se v případě, že manažeři plánují rozpočet na nadcházející rok. Je založeno na několika málo analýzách,

veškeré informace pocházejí ze samotného podniku. Jedná se o nejzákladnější fázi ve vývoji strategického řízení. Časový horizont je do jednoho roku (Wheelen et al., 2008).

Toto období je charakteristické tím, že na trzích převyšovala poptávka nad nabídkou, jednalo se tedy o trhy prodávajících. Podniky se zaměřovaly na efektivní využívání zdrojů, snižování nákladů, zvyšování jakosti svých produktů. Důraz byl v tomto období kladen na finanční plánování a rozpočtnictví. Peter Drucker, který svým dílem spadá do empirického přístupu, se ve svých publikacích zabývá problémy, které pociťují manažeři. Drucker je označován za autora koncepce „management by objectives“ (Drucker, 1954), tedy řízení dle cílů podniku. Toto znamená, že všechny činnosti probíhající v podniku musí být orientovány na celkové cíle podniku. Vše musí být zaměřeno na úspěch celku. Začínají se objevovat první zmínky o strategickém managementu, avšak stále v podobě pojmů, které jsou spjaty s vojenskými záležitostmi. Až dílo Chandlera z roku 1962 *Strategy and Structure* popisuje strategii ve spojitosti s chováním podniku (Drucker, 2012; Kopfová, 2011; Veber, 2009; Wheelen et al., 2008).

Dlouhodobé plánování (60.–70. léta 20. století)

Dlouhodobé plánování spočívá ve snaze manažerů plánovat na 5 let dopředu. Iniciují projekty, které mají dobu trvání delší než jeden rok. Manažery zajímají nejen data uvnitř podniku, ale shromažďují i informace z vnějšku a snaží se nalézat trendy a odhadovat vývoj pro budoucí léta. Tyto aktivity zaujímají značnou část práce manažera. Manažeři se snaží ujistit, že jejich vyhlídky jsou správné. Časový horizont je 3 až 5 let (Wheelen et al., 2008).

Typické znaky pro toto období jsou růst podniku, hledání nových trhů, možnost najít uplatnění pro podnikové produkty jinde v rámci trhu. Podnik se opírá o dlouhodobé prognózy. Do tohoto období řadíme průkopníky strategického myšlení, termín strategie je již používán častěji. Do této fáze patří jména jako Selznick, který položil základy SWOT analýze, jelikož do svých úvah zařadil i myšlenku týkající se vnějšího prostředí, a Ansoff, který je známý především svou Ansoffovou maticí. Ansoff poprvé publikoval na toto téma v roce 1957 a následně hned v roce 1958. V jeho článcích je značný zmatek v pojmech, avšak zdůraznil pojmy jako mise a poslání (Ansoff, 1958; Johannesson, 2010; Kopfová, 2011; Veber, 2009; Wheelen et al., 2008).

Strategické plánování (70.–80. léta 20. století)

Strategické plánování je proces řízení, který zahrnuje analýzu, vytváření prognóz a stanovování cílů podniku. Výsledkem tohoto procesu je strategické rozhodnutí. Strategická rozhodnutí mají široký záběr i trvalé účinky (Ross & Lobbins, 2011). Fáze je charakterizována především převisem nabídky nad poptávkou, trhy výrobců se mění na trhy orientované na zákazníka a jeho potřeby. Strategické plánování je na vysoké úrovni a je v režii top managementu. Podniky vnímají zvyšující se potřebu reagovat rychle na změny na trhu pomocí strategického myšlení. Manažerům na nižších úrovních je odebrána pravomoc strategického plánování, která je převedena na top management. Top management k tomuto využívá sofistikovaných a inovativních technik. Zhodnocení a úpravu strategického plánu podniku projednávají vrcholoví manažeři jednou ročně spolu s experty na plánování podniku. Výsledky pak předávají manažerům na nižším stupni řízení, aby zajistili implementaci plánu dále. Jedná se o minimálně pětileté období (Wheelen et al., 2008).

Do popředí se dostává pojem konkurence, dříve chápaný jako boj mezi velkými podniky a snaha zdiskreditovat ty malé. Růst kupní síly obyvatel, globalizace trhů a diverzifikace výroby mají za následek zcela nový pohled na konkurenci. Hlavní úlohu začíná mít strategické plánování chápané jako možný nástroj rozvoje podniku. Do popředí se také dostávají analýzy výrobního portfolia. Například matice BCG, nazývaná též Growth - share Matrix, byla sestavena v roce 1968 Brusem Hendersonem ze společnosti The Boston Consulting Group (The Boston Consulting Group, 1963). Provedené empirické výzkumy prokázaly, že úspěch záleží především na tržní pozici podniku (síla značky, loajalita zákazníků, podíl na trhu, komparace podnikových nákladů vzhledem ke konkurenci, profesionalita managementu) a přitažlivosti oboru (velikost a růst trhu, zisková marže u produktů, konkurenční rivalita, sezónnost) (Jirásek, 2003; Kopfová, 2011; Veber, 2009). Model BCG byl podle Mallyy (2007) v 70.-80. letech odpovědí na otázku týkající se podnikové strategie. Zdroje a odměny jsou rozděleny mezi manažery dle výsledků jejich jednotky. Vrcholoví manažeři využívali tento model jako nástroj pro vyhodnocení výsledků své podnikatelské jednotky. Matice BCG také umožňuje pohled na portfolio trhů a výrobků podniku, a tak poskytuje možnost získat novou konkurenční výhodu.

Strategické řízení (80.–90. léta 20. století)

Strategické řízení spočívá v uvědomění si, že ani sebelepší strategický plán nemůže být úspěšný, pokud ho neakceptují a nejsou odhodláni splnit jeho cíle jak manažeři na nižších stupních, tak klíčoví zaměstnanci napříč podnikem. Cílem je rozvíjet a integrovat strategické plány společně s naplňováním podnikových primárních cílů. Spíše než zaměření se na bezchybnou předpověď na následujících pět let se jedná o návrhy jednotlivých scénářů v případě, že by došlo ke změně a byla by potřebná rychlá reakce podniku. Strategické pětileté plány jsou nahrazeny strategickým smýšlením napříč podnikem. Strategické informace, které byly dříve dostupné pouze top managementu, jsou nyní dostupné všem prostřednictvím podnikových sítí. Ačkoli top management stále iniciuje strategické plánování, výsledná strategie podniku může vzniknout kdekoliv v podniku. Zaměstnanci na všech úrovních jsou nyní začleněni do tohoto procesu (Wheelen et al., 2008).

V tomto období výraznou měrou přispěl svým dílem Porter, který se zabýval strategickým managementem. Jeho model pěti sil je velmi známým nástrojem, který je často využíván. Za hlavní faktory úspěšné konkurenční strategie považuje přitažlivost, výnosnost odvětví a konkurenční postavení na trhu. Je třeba se odlišit a to buď cenou, nebo jedinečností. Definiuje tři základní typy strategií, označované jako generické strategie (jsou univerzálně použitelné bez ohledu na odvětví) a to strategie vedené cenou (označované také jako strategie nízkých nákladů), diferenciacie produktu a zacílení na úzký segment. Věnuje se také hodnotovému řetězci, který označuje za zdroj konkurenční výhody a možnost jak ji zvyšovat. Hodnotový řetězec ukazuje, že spotřebitelé primárně vnímají cenu a kvalitu produktu a až následně umí stanovit hodnotu produktu. Hodnotový řetězec vnímá jako strategický nástroj zvyšování hodnoty pro zákazníka a také stanovil primární a podpůrné činnosti. Podniky mohou získat konkurenční výhodu na základě zlepšení v jedné nebo ve více těchto činnostech. Jako nástroj pro vytvoření konkurenční výhody lze použít spojení s dalšími členy hodnotového řetězce (dodavatelé, distributoři apod.)(Porter, 1993, 1994, 2008).

Do tohoto období můžeme také zařadit pojem Kaizen. V roce 1985 byla založena instituce Kaizen Masaaki Imaiem. Jedná se o globální instituci, která podporovala myšlenky Kaizen celosvětově. Kaizen si každý podnik přizpůsobuje tak, aby nejlépe odpovídal jeho potřebám, podnikové kultuře i lidem v podniku. Mezi pět základních pilířů Kaizenu patří týmová práce, osobní disciplína, vysoká morálka, kroužky kvality

a zlepšovací návrhy (Imai, 2007; Keřkovský, 2012; Váchal & Vochozka, 2013). Jak uvádí autoři Křišťak a kol. (2010), Kaizen se nedá implementovat, dá se pouze žít, začíná sebereflexí a pokorou, která je základem schopnosti učit se a zdokonalovat. Autoři definují tři základní pilíře:

- osobní Kaizen - zlepšování sebe sama, učit se, učit okolí, schopnost plánovat a řídit aktivity v čase atd.;
- vytváření důvěry a vzájemné spolupráce, čímž se docílí vyšší rychlosti a nižších nákladů, rychlé identifikace problémů a jejich příčin a také zlepšení;
- organizace systému řešení problémů v podniku.

Také pojem benchmarking se začal objevovat v této době a to zásluhou podniku Xerox, který ztrácel svůj podíl na trhu (Codling, 1995). Pod tímto pojmem nacházíme měření a porovnávání podnikových procesů, činností, produktů a služeb v rámci organizační jednotky nebo ve srovnání s nejlepšími podniky na trhu. Existují tři varianty benchmarkingu a to vnitřní (uvnitř podniku, dochází k porovnávání například mezi divizemi), vnější (srovnání podniku s nejlepším podnikem na trhu) a funkční (porovnání podniku s podnikem nejlepším v dané oblasti bez ohledu na odvětví). Aby mohlo dojít k porovnání, je nutné určit kvalitativní a kvantitativní charakteristiky, významy a hodnoty daného procesu (Šmída, 2007).

Pojem outsourcing je spjat s dobou okolo roku 1989, kdy došlo k významným změnám, např. vznik nových trhů ve střední a východní Evropě a globalizaci. To vše vytváří složité konkurenční prostředí. Úspěch podniků je limitován cenou produkce. Podniky jsou nuceny vyrábět co nejlevněji (Lang, 2007). Outsourcing (outsider resourceusing) v překladu znamená používání vnějších zdrojů. Podnik se rozhoduje, zdali danou činnost vytvoří sám nebo ji nakoupí. Pokud hovoříme o outsourcingu, máme na mysli přemístění, převedení či vytěsnění jedné nebo více aktivit, které doposud podnik zajišťoval sám, na externí podnik, od kterého nyní tyto aktivity nakupuje (Tyll & Dvořáček, 2010).

Kritické faktory úspěchu, které byly poprvé definovány v podniku McKinsey pány Petersem a Watermanem, se snaží najít příčiny úspěchu podniku. Jedná se o koncepci 7S, která je složena z následujících faktorů úspěchu: strategie (strategy), struktura (structure), systém řízení (systems), styl manažerské práce (style), schopnosti (skills), zaměstnanci (staff) a sdílené hodnoty (sharedvalues)(Krijnen & Kee, 2009).

Strategické řízení od konce 20. století

Typickým rysem této etapy je úplná orientace na zákazníka. Konkurence je stále silnější, a tak je orientace na zákaznickovy potřeby klíčová. Tato doba je charakterizována převratnými změnami, jejichž dopady jsou mnohdy zásadní. Proto jsou znalosti považovány za nejcennější bohatství lidstva. Ustupuje se od již zaběhlých a zastaralých způsobů řízení a hledají se nové trendy a přístupy. Podniky nefungují regionálně, již působí celosvětově. Dochází k rychlým přesunům informací, materiálu, kapitálu i lidí. Význam rychlého přenosu informací je stěžejní, umožňuje šetřit náklady i čas (Gregušová & Konečný, 2012).

Do této fáze můžeme zařadit několik nových metod a směrů jako například Balanced Scorecard, business model a strategie modrého oceánu.

Balanced Scorecard (BSC), jehož počátky spadají do poloviny 90. let 20. století, konkrétně do roku 1992. Metoda BSC vznikla pro potřeby podniků, kdy je základním pilířem úspěchu dlouhodobá konkurenceschopnost, přičemž je třeba brát v úvahu i jiná kritéria než pouze finanční ukazatele. Cíle a měřítka Balanced Scorecard jsou odvozeny z vize a strategie podniku a nahlíží na výkonnost podniku ze čtyř úhlů neboli perspektiv (perspektiva finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu). Balanced Scorecard naplňuje v podniku tři základní funkce - vystupuje jako systém měření, strategický systém řízení a nástroj pro komunikaci (Kaplan & Norton, 2005; Niven, 2011).

V roce 2010 představili Pigneur a Osterwalder business model, který lze definovat jako: „*Základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“ Takovýto business model tvoří devět stavebních prvků, které pokrývají čtyři stěžejní oblasti: zákazníci, nabídka, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Business model je proto možné vnímat jako podrobný plán strategie. Jednotlivé stavební prvky business modelu jsou: zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů klíčové zdroje, klíčová partnerství, struktura nákladů (Pigneur & Osterwalder, 2012).

Kim a Mauborgne (2013) jsou autoři strategie modrého oceánu. Vyzdvihují svou myšlenku, která je na pomezí strategického řízení a marketingu. Hlavní myšlenkou strategie modrého oceánu je přestat soupeřit se svou konkurencí, jít svou vlastní cestou, kde je neobsazený tržní prostor, takzvaný modrý oceán, tam podnik uvede svůj zcela

jedinečný produkt. Cílem je nechat ostatní podniky zápasit mezi sebou na trhu již přesyceném, stávajícím (rudém oceánu).

Soudobé pojetí strategického řízení je bráno jako integrální součást celkového řízení podniku, přičemž spadá především do pravomoci vrcholového vedení. Je spojováno s těmi nejvýznamnějšími a nejdůležitějšími operacemi, které se týkají podniku v dlouhodobém měřítku (Veber, 2009).

2.4. Modely strategického řízení

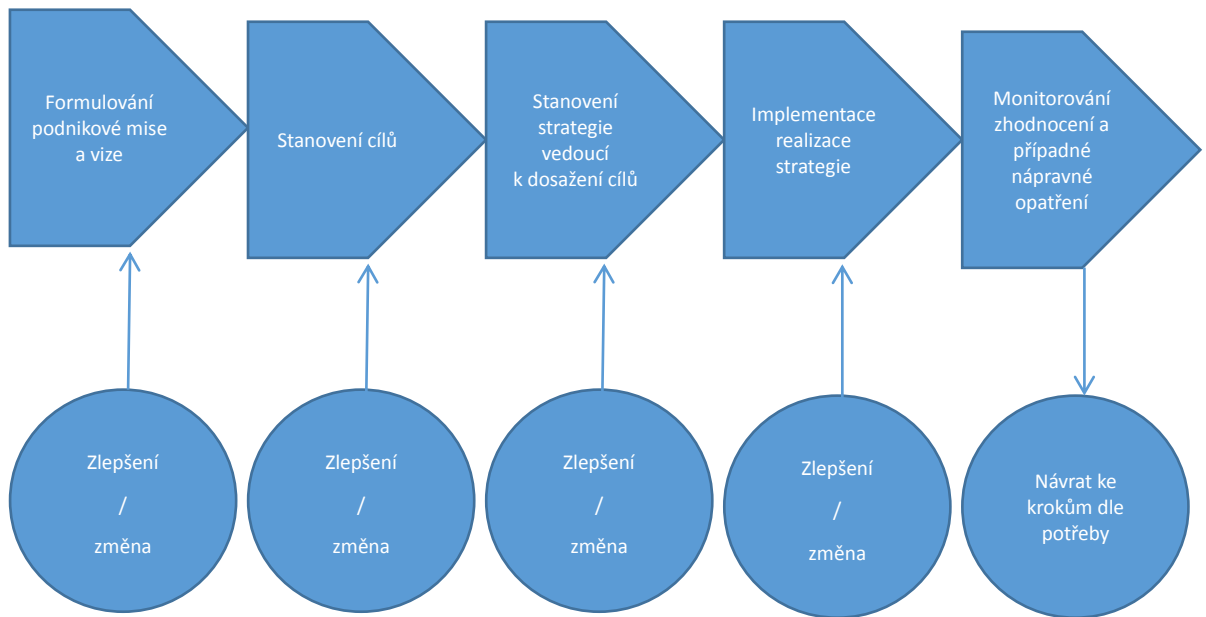
Strategické řízení lze popsat pomocí modelů strategického řízení, které zahrnují nejdůležitější aspekty, které by podniky měly zohledňovat při své činnosti.

2.4.1. Tradiční modely procesu strategického řízení

Popisem procesu strategického řízení se zabývala a zabývá celá řada autorů (například Andrews, Glueck, Steiner, Thomson, Strickland a další). V období 60.-70. let se vycházelo z myšlenky souslednosti několika kroků od stanovení cílů, analýzy prostředí, evaluaci strategických alternativ až po výběr a implementaci nejvhodnější strategie. Tyto kroky mohou být formalizovány, ale právě u menších podniků se jedná v celé řadě případů o neformální záležitost. V těchto případech jsou kroky realizovány na základě senzitivity a zkušenosti manažerů. Často se tak může zdát, že principy strategického řízení nejsou uplatňovány, i když ve skutečnosti je tomu naopak (Hron, Dohnal, & Tichá, 2000).

Obrázek 2 ukazuje pohled na tradiční model procesu strategického řízení, jak ho definovali Thompson a Strickland (1987). Tento model stojí na pěti pilířích. Kroky vedoucí k zavedení a realizaci podnikové strategie se nazývají strategické úkoly. První úkol neboli další krok k formulování strategie, je definice podnikové vize a mise, druhý krok se zabývá stanovením podnikových cílů, třetí stanovením strategie vedoucí k dosažení cílů, čtvrtý krok implementací a realizací strategie a posledním krokem je monitorování, zhodnocení a případná nápravná opatření (Orculo, 2008).

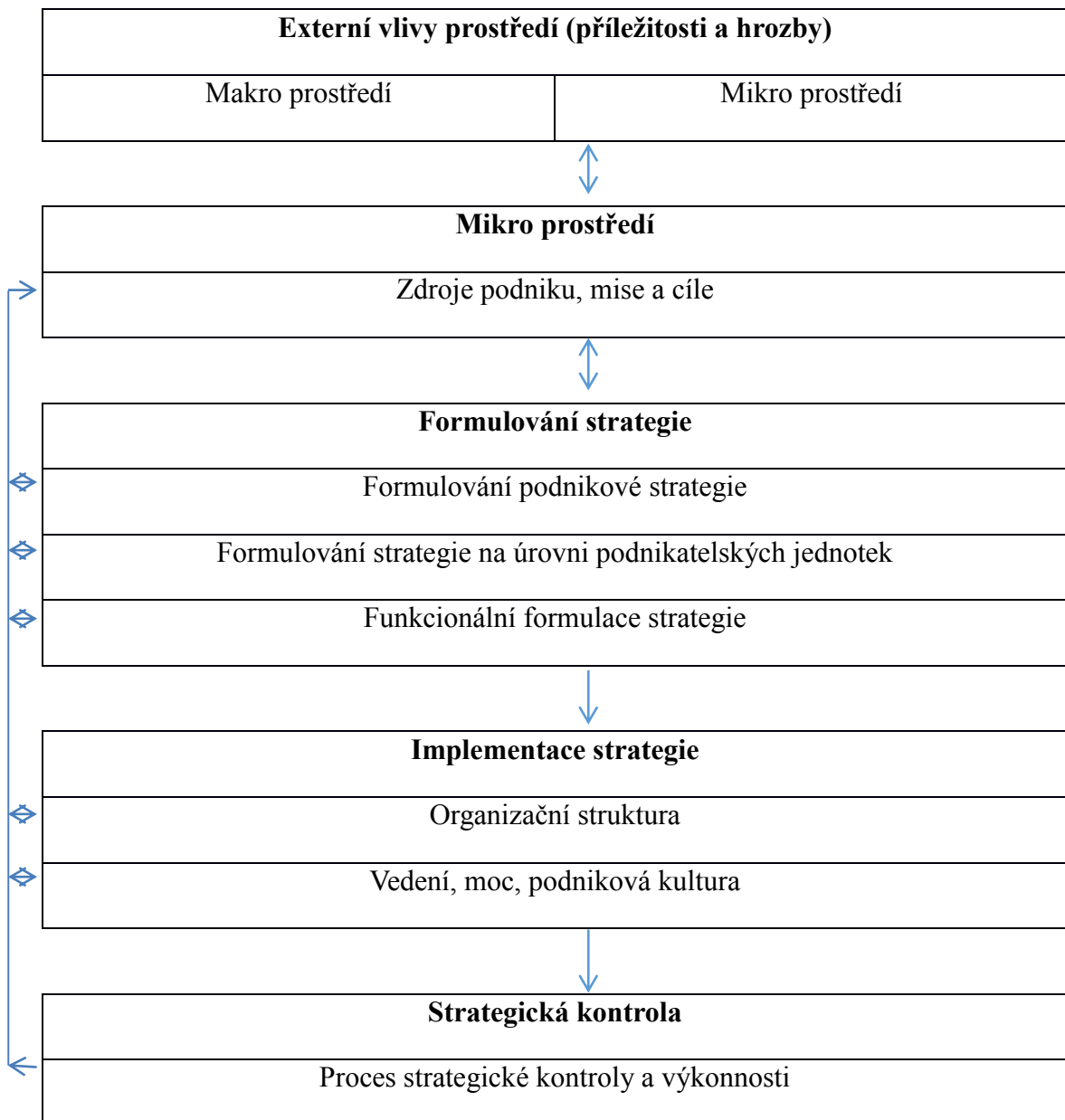
Obrázek 2: Tradiční model procesu strategického řízení dle Thompsona a Stricklanda



Zdroj: (Orculo, 2008; Thompson & Strickland, 1987)

Obrázek 3 představuje model strategického řízení dle Wrighta, Krolla a Parnella. Model je založen na analýze příležitostí a hrozeb, které přináší externí prostředí, a na následné analýze vnitřního prostředí podniku, zejména pak zdrojů, mise a cílů podniku. Poté začíná proces formulování podnikové strategie jako nadřazené strategie jednotlivým oblastem v podniku. Implementace strategie je závislá na organizační struktuře podniku, stylu vedení a podnikové kultuře. Posledním bodem v modelu je strategická kontrola a zvyšování výkonnosti (Orculo, 2008).

Obrázek 3: Model strategického řízení dle Wrighta, Krolla a Parnella

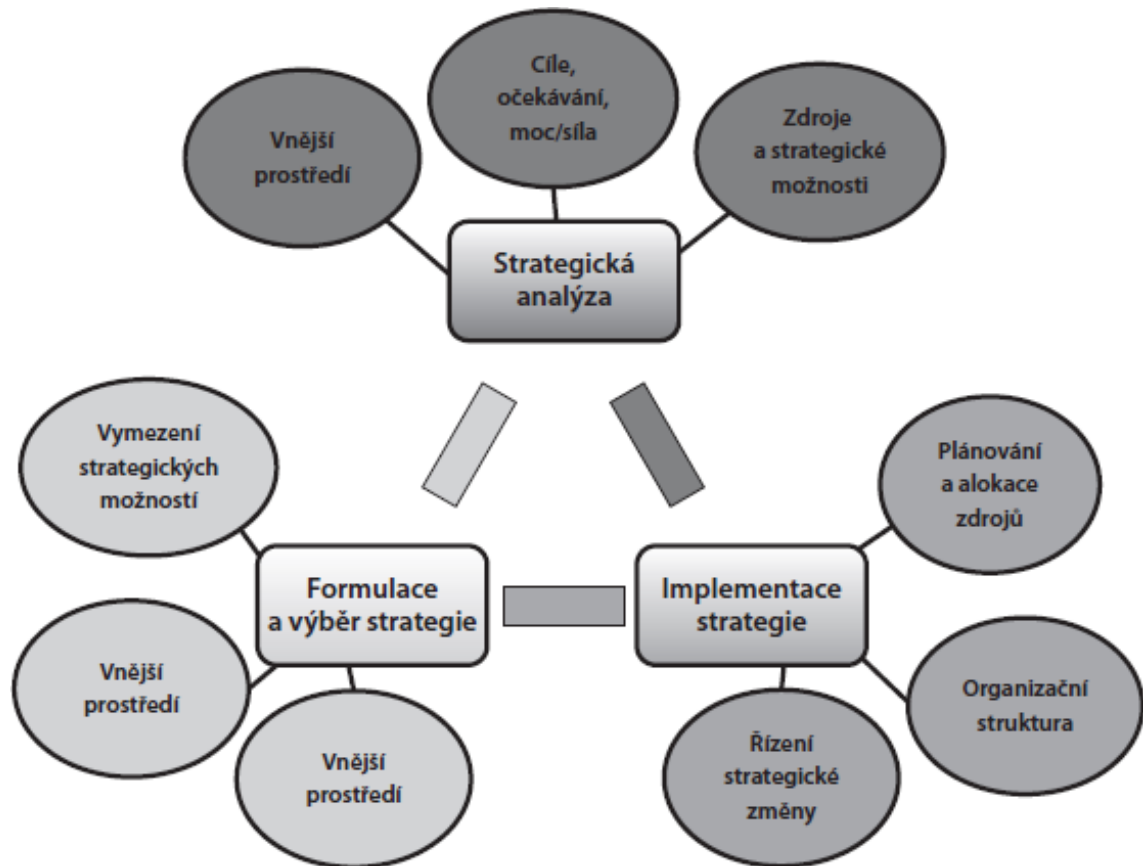


Zdroj: (Orculo, 2008)

2.4.2. Model procesu řízení dle Johnsona a Scholase

Autoři modelu procesu řízení Johnson a Scholas opouštějí tradiční model strategického řízení, jeho podstatné prvky však zachovávají, viz obrázek 4.

Obrázek 4: Model strategického řízení dle Johnsona a Scholase

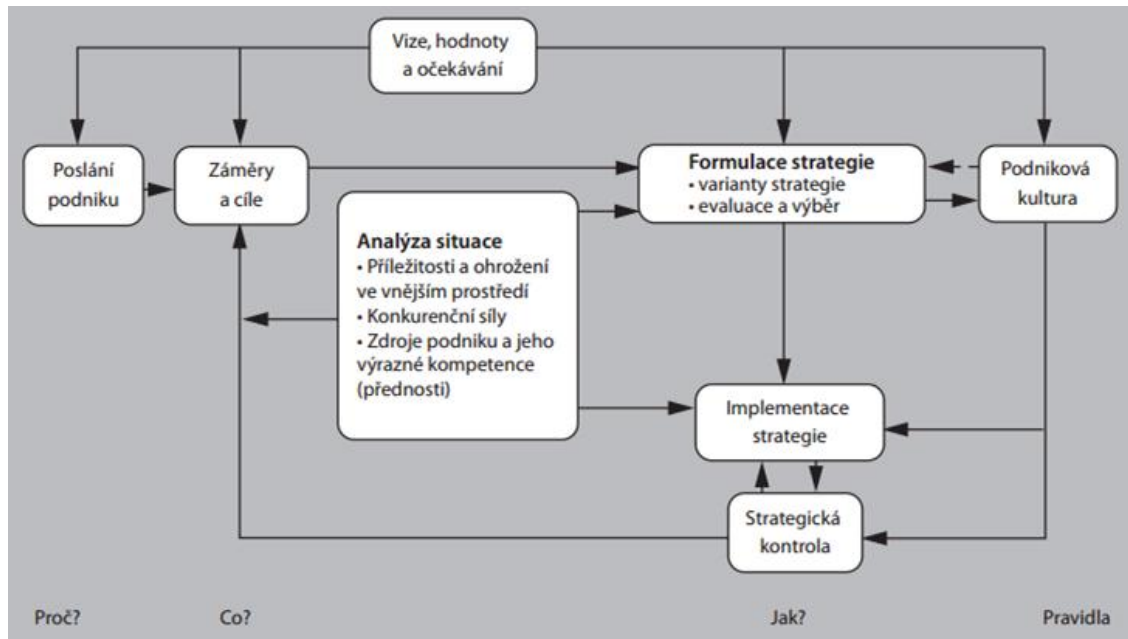


Zdroj: (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010)

2.4.3. Integrovaný model procesu strategického řízení

Integrovaný model strategického řízení je jedním z řady modelů, avšak jeho značnou výhodou je, že ukazuje pohled na strategické řízení jako na souběh několika činností, nikoliv na jednotlivé na sebe navzájem navazující kroky, viz obrázek 5.

Obrázek 5: Integrovaný model procesu strategického řízení dle Digmana



Zdroj: (Digman, 1990; Grasseová et al., 2010; Hron et al., 2000)

2.5. Prvky integrovaného modelu procesu strategického řízení

Integrovaný model procesu strategického řízení byl vybrán jako podklad pro popis podstaty strategického řízení jako celku.

2.5.1. Vize, hodnoty, očekávání

Na vrcholu modelu stojí **vize, hodnoty a očekávání**. Jak uvádí Šmída (2007), proces tvorby strategie začíná vytvořením vize a poslání podniku, což je úlohou vrcholového vedení podniku. Vize dává odpověď na otázku: „Kam se chceme dostat?“. Jedná se o dokument určený především zaměstnancům a investorům. Musí být orientovaná na chování a postoje tak, aby byla v souladu s posláním podniku, které je určené pro okolí podniku. Orientuje se na budoucnost, deklaruje, jakým směrem chce podnik v budoucnu jít a ukazuje zaměstnancům jak přispět k tomu, aby to tak v budoucnu bylo.

Musí být orientována na zákazníka. Vize má tyto cíle: vymežit obecný směr, motivovat lidi k vykročení správným směrem a koordinovat velké množství lidí k naplnění společného cíle. Vize může být charakterizována následujícími znaky:

- obraznost – obrazně popisuje budoucí chování podniku;
- adresnost – je určena všem zainteresovaným skupinám, které mohou ovlivňovat činnost podniku;
- uskutečnitelnost – cíle, které vize stanovuje, musí být dosažitelné, i když v mnoha případech je to náročná cesta a mnohdy musí dojít ke změně nástrojů, postupů a technik jak těchto cílů dosáhnout;
- jednoznačnost – žádné nejasnosti a rozpory;
- flexibilita – musí mít známky obecnosti tak, aby nebránila iniciativě, umožňovala rychlé reakce na řešení určitých situací a plnila svůj účel dlouhodobě;
- srozumitelnost – zaměstnanci musí vizi porozumět a vysvětlit ji (Kotler & Keller, 2007).

Oproti tomu Hron a kol. (2000) definují vizi spíše jako mentální představu manažerů, která je těžko uchopitelná a inspirující (tedy se nejedná o písemný dokument).

Každý podnik má své **hodnoty**, na nichž je založen a které je třeba neustále připomínat zaměstnancům i ostatním zájmovým skupinám. Jde o to definovat, jakým způsobem se k sobě navzájem mají chovat zaměstnanci a jak se zaměstnanci mají chovat k zákazníkům a veřejnosti. Lze říci, že podnikové zásady a hodnoty pomáhají podniku přežít ve složité situaci a naopak jsou hnacím motorem v době, kdy se podniku daří (Janišová & Křivánek, 2013).

Očekávání klíčových zájmových skupin je podstatnou součástí strategického řízení. Naplnění poslání podniku a jeho stanovených cílů je do značné míry závislé na akceptaci předpokladů (očekávání) zájmových skupin, které poskytují různým způsobem zdroje podniku. Míra uspokojení potřeb klíčových zájmových skupin se tak stává měřítkem úspěchu podniku. Zájmovou skupinu lze definovat jako fyzickou či právnickou osobu, která může ovlivňovat podnik nebo naopak podnik může svou činností ovlivňovat ji (Hron et al., 2000).

2.5.2. Poslání podniku

Poslání podniku se od vize liší tím, že neříká, čím chce podnik být, nýbrž deklaruje, proč podnik existuje. Poslání je určeno okolí podniku. Cílem podnikového poslání je získání co nejlepší image, proto je pro podnik důležité, aby poslání znalo co nejvíce lidí.

V poslání podniků se často setkáváme s následujícími informacemi:

- úloha a význam podniku, jeho přínos pro místo, kde působí;
- tradice podniku v případě dlouhé historie;
- postoj k zákazníkovi, kvalita produkce;
- výhody věrným zákazníkům;
- uplatňování nejnovějších metod a poznatků;
- odpovědnost k zaměstnancům, společenská odpovědnost podniku;
- podpora rozvoje společnosti;
- uspokojení potřeb vlastníků a investorů (Šmída, 2007).

Podle Hrona a kol. (2000) se poslání může lišit v délce, obsahu, formátu i přesnosti, avšak kvalitní poslání by mělo splňovat následující body:

- tržní orientace – mělo by být vymezené ve vztahu k trhu, zákazníkům či potřebám, které podnik prostřednictvím své činnosti uspokojuje;
- realizovatelnost – optimální vymezení předmětu činnosti;
- motivace – zaměstnanci musí mít pocit, že jejich snažení přispívá k blahobytu podniku a vede podnik tam, kde chce být;
- specifikace – vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům a dalším účastníkům trhu.

Dobře formulované poslání podniku lze poznat podle následujících znaků: na poslání navazuje strategie, nejedná se o jednorázový projekt, nýbrž je trvalou záležitostí, podle které se řídí všichni zaměstnanci. Naopak špatné poslání je často v podniku jen napsáno a vyhlášeno, nikdo se jím neřídí a je využíváno pouze pro oficiální dokumenty, často existuje také rozpor mezi tím, co je napsáno a jak je vykonávána denní praxe (Truneček, 1999).

Jak uvádí portál Businessvize (2011), poslání je něco, co většina firem vůbec nemá, zatímco v USA, tzv. mission statement, nalezneme v popředí webových stránek společnosti i ve výroční zprávě téměř každého podniku. Každý zaměstnanec jej dobře zná. Jak uvádí portál, bez poslání není cíle. Pokud společnost zcela jednoznačně definuje své poslání, ví zcela jasně, kam se chce dostat (cíle). Poslání je na rozdíl od cílů často nekvantifikovatelné. Je tedy jedním z nástrojů strategického řízení podniku a abstraktem podnikové strategie, kterou shrnuje do několika málo vět. Poslání je důležité především proto, že všechny kroky, cíle a činnosti by měly vést k jeho naplnění. Podnik Starbucks například na svých webových stránkách uvádí: „*Opakuje se to každý týden nesčetněkrát – zákazník dostává nápoj od baristy ve Starbucks – jenže každá taková interakce je naprosto jedinečná. Je to jen další běžná chvíle v životě – jedna paže se natahuje přes pult a podává šálek do připravených rukou. Ale i tato chvíle představuje spojení. Snažíme se, aby ono spojení bylo cítit ve všem, co děláme – od našeho odhodlání poskytovat tu nejvyšší kvalitu kávy na světě až po způsob, jakým komunikujeme s našimi zákazníky a komunitami v rámci odpovědného podnikání.*“ (Starbucks, 2011)

2.5.3. Záměry, cíle podniku

Záměry a cíle podniku představují další důležitou součást integrovaného modelu strategického řízení. Strategický cíl lze podle Keřkovského a Vykypěla (2006) definovat jako žádoucí stav, jehož má být v budoucnu dosaženo. Od těchto cílů se následně odvíjejí strategické operace, které zajišťují dosažení těchto cílů. Jakubíková (2008) popisuje globální podnikové cíle jako požadované budoucí výsledky, kterých chce podnik dosáhnout a které jsou odvozeny od poslání podniku. Jedná se tedy o soubor specifických a dosažitelných cílů podniku. Strategický cíl je žádoucí budoucí stav, který lze měřit kvalitativními nebo kvantitativními metodami. Podnikové cíle lze třídit podle různých kritérií:

- pořadí významu cílů;
- velikost - neomezené versus omezené, vrcholové versus podřazené;
- časové hledisko – krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé;
- vztah mezi cíli – komplementární, konkurenční, protikladné, indiferentní;

- obsah – ekonomické, finanční, výsledkové, technické, sociální (Jakubíková, 2008).

Konkrétní cíle musí být jasně vymezené (formulované), vycházející z reálného posouzení schopností a možností podniku, ze situace na trhu, z konkurenčního postavení, potřeb a požadavků zájmových skupin (Jakubíková, 2008). V odborné literatuře nalezneme podmínku SMART, což znamená, že podnikové cíle musí být specifické (lze je popsat do detailu), měřitelné (za využití kvantitativních či kvalitativních metod), dosažitelné, realistické a termínované (dokdy má být cíl splněn)(Harvard Business School, 2013).

Z pohledu ekonomické teorie Dwivedi (2002) popisuje maximalizaci zisku jako základní cíl podniku. Za další (alternativní) cíle podniku jsou považovány: maximalizace příjmů podniku, maximalizace tempa růstu podniku, maximalizace využití manažerských schopností, maximalizace čisté hodnoty podniku, zvýšení tržního podílu na trhu, technologické vůdcovství podniku, dlouhodobá stabilita, vyšší platy, dosažení uspokojivé či standardní úrovně zisku, dlouhodobé přežití podniku, dosažení určitého podílu na trhu. V současné době však podniky nesledují pouze ekonomické cíle, podniky jsou také součástí politického, sociálního a kulturního prostředí. Moderní podniky proto usilují o zlepšení své pozice ve společenském vědomí země nebo regionu, vytvoření pověsti dobrého zaměstnavatele, podporovatele sportu či jiných dobrovolnických aktivit. Ani tyto cíle nemusí být v rozporu s cílem primárním (maximalizace zisku), naopak i tyto vedlejší cíle přispívají k naplnění cíle primárního (Bénabou & Tirole, 2010). V dnešní době patří mezi časté alternativní cíle podniků:

- Sociální odpovědnost podniku - požadavky na individuální i firemní odpovědnost ze strany společnosti rostou, za čímž stojí řada motivačních faktorů. Sociální odpovědnost podniku řadíme mezi dlouhodobé alternativní cíle (Bénabou & Tirole, 2010).
- Vytváření konkurenční výhody může být podle Zuzáka (2011) považováno za alternativní cíle podniku. Objektem zájmu ekonomů je otázka, co způsobuje i přes neustálé soupeření podniků, dlouhodobou úspěšnost podniku v porovnání s konkurencí. Cílem bylo nalezení faktoru, nebo více faktorů, které umožní dosažení konkurenční výhody i její následné udržení. Z pohledu vlastníka lze konkurenční výhodu definovat jako návratnost vloženého kapitálu.

Podnik, který dosahuje konkurenční výhody, dosahuje oproti svým konkurentům v odvětví nadprůměrné ekonomické renty. Ekonomická teorie vymezuje ekonomickou rentu jako zvláštní příjem získaný výrobním faktorem navíc k částce, kterou by investor získal jiným použitím, například uložením v bance.

- Získání maximalizace tržního podílu je možné dosáhnout mnoha cestami. Aktuálně často skloňovaný způsob je skrze technologickou inovaci, která podniku může přinést značnou konkurenční výhodu a díky tomu může podnik maximalizovat svůj tržní podíl na úkor konkurentů. Díky maximalizaci tržního podílu může podnik krátkodobě zvýšit i svůj zisk. Tuto konkurenční výhodu má podnik pouze po určitou dobu, jelikož inovativní produkty se často stávají terčem plagiátorství, kvůli kterému podnik může svou konkurenční výhodu a tržní podíl ztratit (Stamm & Trifilova, 2010). Stejně jako ostatní alternativní cíle mají inovace a snaha o technologický leadership své odpůrce. Inovace mohou sice přinést velké finanční zisky a vedoucí pozici na trhu, ale stejně tak mohou podnik dostat do bankrotu. Inovace, kterou podnik ze své pozice nezvládne, totiž vyžaduje značné finanční prostředky, které se ne vždy musí vrátit (Buddelmeyer, Jensen, & Webster, 2010).

2.5.4. Analýza situace

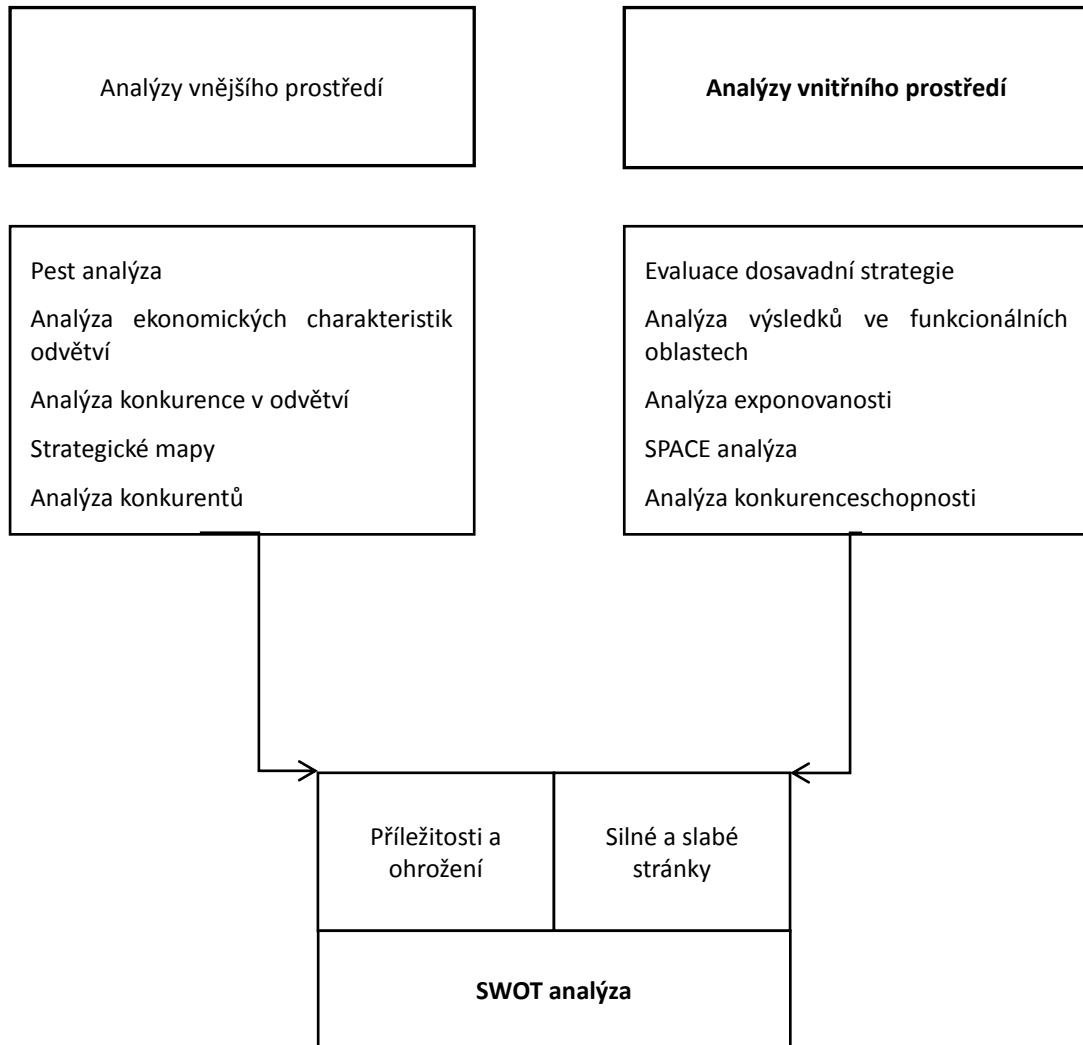
Prostředí podniku je souhrn všech vlivů a sil, které podnik přímo či nepřímo ovlivňují. Pro každý podnik je toto prostředí subjektivní a individuální, protože obsahuje faktory přímo s ním spojené. Na základě těchto vlivů a sil si následně každý podnik vytváří své strategické řízení, až po pochopení daných pravidel a zákonitostí je možné vytvořit efektivní strategii podniku (Donnelly et al., 1997; Vochozka & Mulač, 2012). Každý podnik se nachází v prostředí, které je v dnešní době charakterizováno jako turbulentní. Podniky se řídí principem homeostáze, což znamená udržování rovnovážného stavu podniku s prostředím, kdy dochází k vzájemnému ovlivňování a přizpůsobování se. Každé vnější prostředí je charakterizováno řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel, úrovní poznání, hierarchických hodnot v chování lidí apod. (Váchal & Vochozka, 2013). Podle Keřkovského a Vykytěla (2006) mohou být analýzy rozděleny do 3 skupin:

- analýzy vnějšího prostředí podniku;

- analýzy očekávání stakeholders;
- analýzy vnitřního prostředí podniku.

Přehled analýz podniku je možné vidět na obrázku 6.

Obrázek 6: Přehled vnitřních a vnějších analýz podniku



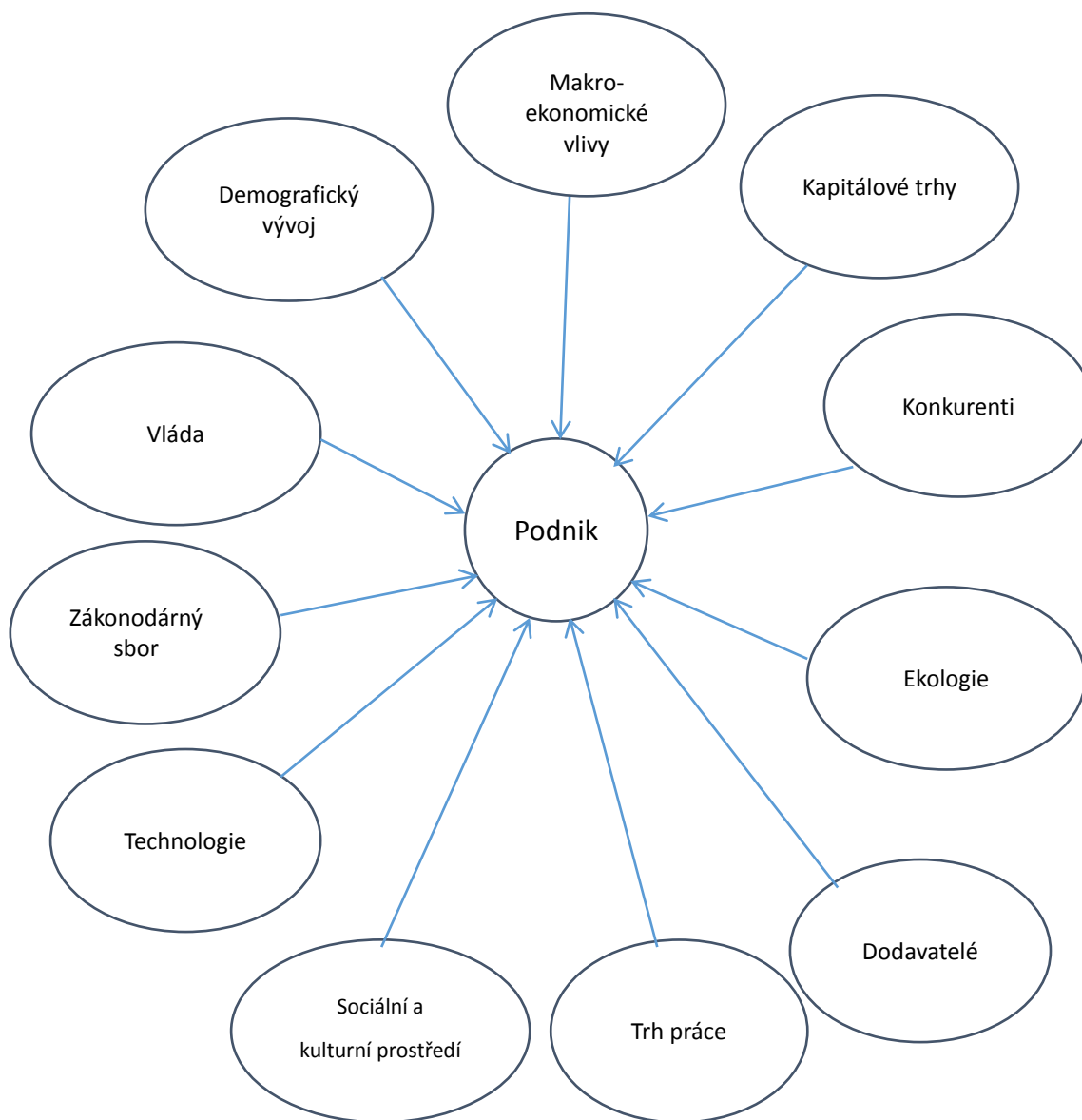
Zdroj: (Hron et al., 2000)

Vnější prostředí podniku, konkurence, konkurenceschopnost, Porterův model a PEST analýza

Vnější prostředí zahrnuje všechny vlivy působící na podnik z jeho okolí. Patří sem především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje, kteří jsou označováni za přímé vlivy vnějšího prostředí. Mezi nepřímé vlivy patří ostatní podniky a vlivy ovlivňující klima (ekonomické, technologické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální). Všechny vyjmenované vlivy jsou podnikem neovlivnitelné, což

znamená, že vnější prostředí lze charakterizovat jako nestálé se značnou mírou rizika (Donnelly et al., 1997; Vochozka & Mulač, 2012). Existuje celá řada vlivů, které podnik ovlivňují, viz obrázek 7.

Obrázek 7: Vlivy prostředí



Zdroj: přepracováno dle (Bělohávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

Od 80. let 20. století se využívá pro analýzu makroprostředí analýza **PEST (STEP)**. Vývojem se přidávaly další faktory ovlivňující podnik, lze se tedy setkat s názvy PESTE, PESTEL, PESTLIED (navíc faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické), STEEPLE a SLEPT. PEST analýza vychází z bližší specifikace jednotlivých faktorů, které ovlivňují podnik, řeší, jak se tyto faktory mění v čase a následně, jak se mění jejich důležitost (Allen, 2001; Váchal & Vochozka, 2013;

Worthington & Britton, 2006). Počet celkových faktorů, které mohou ovlivňovat podnik, je neomezený, v praxi je však důležité se soustředit na ty faktory, které jsou strategicky významné (mají dopad na obor podnikání)(Vochozka & Mulač, 2012).

PEST analýza je jednoduchý, avšak efektivní nástroj pro hodnocení vlivu prostředí. Jejím smyslem je přinést odpovědi na následující otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

(Hron et al., 2000; Váchal & Vochozka, 2013).

Jednotlivé názvy segmentů PEST analýzy se mohou lišit dle autorů, avšak jednotlivé faktory, které do těchto segmentů spadají, se neliší:

- Společenský (sociálně demografický) – souvisí s chováním lidí, patří sem například: demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatel, míra vzdělanosti, sociální legislativa, mobilita pracovní síly, přístupy k práci a volnému času, distribuce příjmů, životní styl apod.
- Technologický (technický) – faktory ovlivňující vývoj výrobních prostředků, materiálů, procesů, know how, patří sem například: vládní podpora vědy a techniky, trendy v inovacích, trendy ve vývoji technologií, zvyklosti patentoprávní ochrany, nové objevy, vynálezy, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků apod.
- Ekonomický – patří sem například: trendy vývoje HDP, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, dostupnost a ceny energií, nabídka peněz apod.
- Politický (právní) – spadají sem faktory, které vymezují distribuci moci mezi lidmi, patří sem například: politická orientace vládní reprezentace, antimonopolní opatření, politika zdanění, liberalizace zahraničních vztahů, sociální politika, legislativa podnikatelského sektoru, ochrana životního prostředí)(Hron et al., 2000; Váchal & Vochozka, 2013).

Úkolem top managementu je identifikace a porozumění konkurentům a nalezení způsobu jak konkurenci čelit. Častým problémem bývá, že manažeři vnímají konkurenci příliš úzce. V současné době se stále častěji využívají pojmy jako superkonkurence,

hyperkonkurence nebo globální konkurence. Pro vymezení pojmu **konkurence** lze využít několik typů definic. První typ předpokládá, že zákazník se rozhoduje mezi dvěma či více produkty, konkurenti respektují pravidla hospodářské soutěže (*„projev hospodářské soutěže vznikající mezi podnikateli nebo zbožím, respektive soutěž mezi výrobci zboží nebo poskytovateli služeb“*), druhý typ definice zahrnuje problematiku nekalého soupeření a jeho potírání (*„konkurence je ekonomická soutěž, při které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky“*), třetí typ definice zdůrazňuje širší pojetí chápání konkurence (*„konkurenty jsou různé podniky a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje - pracovní síly, suroviny a materiál“*). Existuje logická vazba mezi strategií podniku, konkurenceschopností a konkurencí. Otázkou však zůstává, jaká je úroveň této vazby a její obsah. Strategické konkurenceschopnosti je dosaženo v případě, že podnik úspěšně formuluje a implementuje hodnototvornou strategii. Podnik disponuje konkurenční výhodou, pokud implementuje strategii, kterou konkurenti nemohou nebo nejsou schopni napodobit (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004; Zich, 2008).

Často skloňovaný pojem **konkurenceschopnost** je využíván pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně podniku, nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže. Konkurenceschopnost na podnikové úrovni lze vnímat jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkty za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopný podnik musí být v případě potřeby schopen snížit výslednou cenu a zvýšit kvalitu produkce oproti konkurenčním podnikům. Právě konkurenceschopnost a s ní spojená konkurenční výhoda je jedním z determinantů výkonnosti a tvorby hodnoty podniku. Porter tvrdí, že podnik, který dosahuje v rámci odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Základními zdroji konkurenční výhody dle znalostního managementu jsou: originální **dovednosti a kompetence**, které vlastní pouze jeden podnik (např. exkluzivní licence, ochranné známky, patenty, know how, organizační systém, procesy, strategické partnerství), ale i reprodukovatelné dovednosti a kompetence, které vlastní více podniků (např. stroje a technické zařízení, marketingová politika, neexkluzivní licence)(Marinič, 2008).

Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil

Porterův model je často využívaným a efektivním nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí podniku. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku je dána působením pěti základních činitelů a to:

- vyjednávací silou zákazníků (roste s velikostí objednávek zákazníka, významností zákazníka, se snadným přechodem ke konkurenci, se snadno dostupnými substituty, v případě, že pro zákazníka není důležitá kvalita produktu a pokud je zákazník silným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky či zákazníky apod.);
- vyjednávací silou dodavatelů (roste s velikostí nabídky dodavatele, významem dodavatele, pokud existuje omezený počet dodavatelů, dodavatel poskytuje diferencovaný produkt, kvalita produktu je na vysoké úrovni, špatná dostupnost substitutů apod.);
- hrozbou vstupu nových konkurentů (je snižována v případě vysokých fixních nákladů při vstupu do odvětví, odvětví má strukturu přirozených monopolů, v odvětví lze snadno využívat úspory z rozsahu, existující podniky mají nákladové výhody pramenící ze zkušeností v oboru, diferenciované výrobky, zákazníci jsou připoutáni ke svému dodavateli, jedná se o odvětví s vysokým stupněm regulace apod.);
- hrozbou substitutů (je snižována v případě, že konkurenti substituty vyrábí s vyššími náklady, náklady na přestup k substitutu jsou vysoké, cena původního výrobku je pro spotřebitele lákavá apod.);
- rivalitou mezi podniky v daném odvětví (roste v případě, že trh velmi málo roste nebo klesá, jedná se o lukrativní odvětví, působí zde velký počet podniků, vysoké fixní náklady nutí využívat všechny podniky své kapacity, malá diferenciací výrobků, vysoké bariéry odchodu z odvětví apod.) (Keřkovský & Vykypl, 2006).

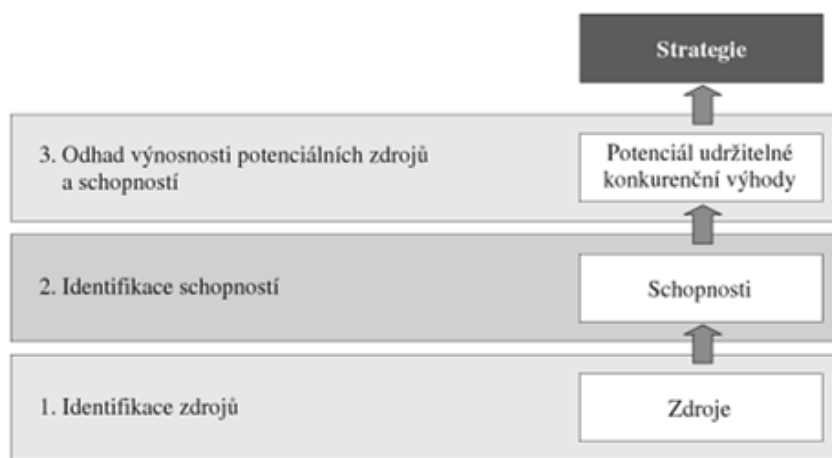
Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace hrozeb i příležitostí, pomocí nichž dojde k eliminaci těchto hrozeb. Porterův model lze využít i ve fázi zdůvodňování návrhu strategie. Odpovídá se na otázky typu: Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků? Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů? Zvyšují

zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví? Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů? Zlepšují zamýšlená opatření pozici podniku vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví? (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Optimální strategie podniku směřuje k dosažení souladu se zdroji a schopnostmi podniku s příležitostmi, které přináší vnější prostředí podniku, jak je zřejmé z obrázku 8. Tato strategie musí reagovat jak na změny ve vnějším prostředí, tak na své zdroje, cíle, schopnosti a strukturu podniku. Analýza vnitřní situace podniku byla v 70.-80. letech minulého století opomíjena, do úvahy přicházela až při implementaci strategie (při volbě organizační struktury, řídicí struktury apod.). Od 90. let 20. století představuje důležitý prvek již při samotné implementaci strategie. Analýzu vnitřních zdrojů a schopností lze vnímat jako diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, je orientována na celou škálu činností podniku, z funkčního pohledu se týká výroby, výzkumu, financí, marketingu a řízení lidských zdrojů podniku (Sedláčková, 2006).

Obrázek 8: Průběh analýzy zdrojů a kompetencí podniku



Zdroj: (Sedláčková, 2006)

Analýza zdrojů a kompetencí je základním kamenem konkurenceschopnosti podniku, jak vyplývá z textu, viz výše. V podnicích je kladen důraz na rozhodování o jejich koupi, prodeji, alokaci a využití. Tato rozhodnutí se řadí mezi strategicky významná. Rozhodování by mělo být vždy podloženo dobrou znalostí o zdrojích a kompetencích podniku, především s ohledem na nejvýznamnější konkurenty, a je zatíženo nejistotou (rychlé změny ve vnějším prostředí podniku), složitostí a vnitropodnikovými konflikty.

Zdroje podniku lze dělit na:

- hmotné – ty, které lze kvantifikovat (finanční, organizační, fyzické, technologické);
- nehmotné – ty, které jsou hluboce zakořeněny v historii podniku a po dobu jeho působení na trhu se střádaly (zdroje vázané na lidský faktor, inovační potenciál, reputace)(Váchal & Vochozka, 2013).

Sedláčková (2006) dělí zdroje podniku na hmotné, lidské, finanční a nehmotné.

Základní kompetence podniku představují jedinečné, konkurencí těžko napodobitelné schopnosti, které podnik dokáže dokonale využít a to s minimálním úsilím za využití minima zdrojů tak, aby přinášely zákazníkovi maximální hodnotu. Základní kompetence jsou souborem kompetencí individuálních (kompetence, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných), organizačních (plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací, finalizování úkolů, měření postupu prací, řízení rizika) a klíčových, které tvoří 3-4 kompetence, které významně odlišují podnik od konkurence a jsou zdrojem konkurenční výhody (Šmída, 2007).

Hodnocení zdrojů a kompetencí v podniku by mělo podle Váchala a Vochozky (2013) probíhat v následujících krocích:

1. identifikace zdrojů a kompetencí podniku;
2. hodnocení zdrojů a kompetencí z hlediska jejich významu pro vytváření konkurenční výhody;
3. srovnání strategicky významných zdrojů a kompetencí se zdroji a kompetencemi konkurenčních podniků.

Pro zjištění, které zdroje a kompetence jsou pro podnik významné a jsou zdrojem konkurenční výhody, lze využít následující tabulku 5.

Tabulka 5: Hodnocení kompetencí a zdrojů podniku

Je zdroj / kompetence vhodný/a?	Je zdroj / kompetence vzácný/a?	Je zdroj / kompetence těžce napodobitelný/á?	Je zdroj / kompetence nenahraditelný/á?	důsledky pro konkurenceschopnost podniku	výsledek
ne	ne	ne	ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrné výnosy
ano	ne	ne	ano/ne	konkurenční parita	průměrné výnosy
ano	ano	ne	ano/ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné výnosy
ano	ano	ano	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

Zdroj: (Váchal & Vochozka, 2013)

SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Využívá zjištění ostatních analýz, identifikuje silné a slabé stránky podniku s ohledem na vlivy okolí (příležitosti a ohrožení) s cílem syntézy jako východiska pro formulování podnikové strategie. SWOT analýza je analýzou vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Cílem podniku je rozvíjení jeho silných stránek, utlumování slabých stránek, využívání příležitostí vnějšího okolí a připraveností na potencionální hrozby. Často se však příležitost může stát pro podnik hrozbou a ze silné stránky se stane slabá, což patří mezi nevýhody SWOT analýzy. U SWOT analýzy nejde pouze o výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, nýbrž o hlubší analýzu a pochopení vztahů mezi jednotlivými vlivy a faktory. Pomocí SWOT analýzy se snažíme nalézt vývojové trendy (Sedláčková, 2006).

Každý podnik disponuje silnými a slabými stránkami. Za silné stránky podniku lze považovat to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje lepších výsledků, aniž by k tomu byla zapotřebí zvýšená námaha. Analýzu silných a slabých stránek lze podle Součka a Marka (1998) provádět za pomoci pracovního kolektivu podniku. Je však třeba, aby v této skupině byli přítomni odborníci ze všech oblastí podniku (výroba,

finance, marketing atd.), pracovníci všech úrovní řízení (vrcholový management, ale i řadoví pracovníci) a zaměstnanci, kteří jsou do značné míry kritičtí.

V následující tabulce 6 jsou uvedeny příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku.

Tabulka 6: Silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení

silné stránky	slabé stránky	příležitosti	ohrožení
kompetentnost v rozhodujících oblastech	nejasný strategický záměr	oslovit další skupiny zákazníků	konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady
dostatečné finanční zdroje	nevyužité kapacity	vstup na nové trhy nebo tržní segmenty	rostoucí prodeje substitučních výrobků
dobrá pověst u odběratelů	nedostatek manažerských dovedností a talentu	rozšíření nabídky výrobků či služeb	pomalý růst trhu
uznávaná vůdčí pozice na trhu	nekompetentnost	diverzifikace	nepříznivý vývoj směnných kurzů a obchodních politik zahraničních vlád
úspory z rozsahu	vnitřní problémy v operativní sféře	vertikální integrace	nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku
vlastní technologie	zaostávání ve vědě a výzkumu	překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích	rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů
nákladová výhoda	slabá pozice na trhu	rychlejší růst trhu	nepříznivé demografické změny
reklamní kampaň	nedokonalá distribuční síť		mění se potřeby zákazníků
schopní řídicí pracovníci	podprůměrné marketingové schopnosti		
	neschopnost financovat potřebné změny ve strategii		
	vysoká nákladovost		

Zdroj: (Váchal & Vochozka, 2013)

Na SWOT analýzu navazuje analytická technika EFE a IFE matice. Cílem EFE matice je zhodnotit externí pozici podniku nebo jeho strategický záměr a to tak, že se vyberou z příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku. Takto vybraným faktorům se následně přiřazují váhy dle jejich významu. Matice IFE je naopak zaměřena na zhodnocení interní pozice vůči strategickému záměru (silných a slabých stránek ze SWOT analýzy) (Fotr et al., 2012).

Business model

Stejně jako SWOT analýza také business model zahrnuje prvky vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Dle Pigneura a Osterwaldera (2010) business model představuje: „*Základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“ Smyslem je vytvořit takové pojetí business modelu, kterému každý rozumí. Business model by měl být jednoduchý, relevantní a intuitivně srozumitelný, zároveň však respektující složité fungování podniku. Takovýto business model je možné popsat pomocí devíti stavebních prvků, které pokrývají čtyři stěžejní oblasti: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Business model je možné proto vnímat jako podrobný plán strategie. Jednotlivé stavební prvky business modelu jsou zřejmé z obrázku 9 a popsány níže:

- **Zákaznické segmenty** jsou stavebním prvkem definujícím různé skupiny osob či subjektů, na které se podnik chce zaměřit. Zákazníci představují jádro každého business modelu, bez zákazníků není možné, aby podnik přežil. Znalost a přizpůsobení se různým segmentům a jejich potřebám může přinést podniku značnou výhodu.
- **Hodnotové nabídky (poskytovaná hodnota)** popisují to, co vytváří hodnotu pro určitý zákaznický segment a představuje důvod, proč zákazník upřednostňuje tento podnik před jiným.
- **Distribuční kanály** popisují, jak podnik komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim mohl předat hodnotovou nabídku.
- **Vztahy se zákazníky** popisují stavení prvek business modelu, který určuje, jaké vztahy si podnik buduje se zákaznickými segmenty.

- **Zdroje příjmů** představují hotovost, kterou podnik generuje z jednotlivých zákaznických segmentů. Na základě toho je možné určit jakou cenu volit pro jednotlivé zákaznické segmenty (pevné ceníkové ceny, smlouvání apod.)
- **Klíčové zdroje** popisují nejdůležitější aktiva, která podnik potřebuje, aby fungoval. Zdroje umožňují vytvářet a prezentovat hodnotovou nabídku podniku zákaznickým segmentům a následně tak generovat příjmy.
- **Klíčové činnosti** jsou takové aktivity, které musí podnik vykonávat, aby jeho business model dobře fungoval. Opět jsou tyto činnosti nutné, aby mohl podnik vytvářet a prezentovat hodnotovou nabídku podniku zákaznickým segmentům a následně tak generovat příjmy.
- **Klíčová partnerství** popisují síť dodavatelů, bez kterých by podnik nemohl poskytovat své služby tak kvalitně, jak je zapotřebí.
- **Struktura nákladů** představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu (Pigneur & Osterwalder, 2012).

Obrázek 9: Business model

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Zdroj: přepracováno dle (Pigneur & Osterwalder, 2012).

2.5.5. Podniková kultura

Podnikovou kulturu není snadné jednoznačně vymezit a to z toho důvodu, že lidé ani často nevědí, že jsou součástí nějaké kultury, na základě které se nějak chovají a jednají (Cejthamr, 2010). Tureckiová (2004) definuje podnikovou kulturu jako soubor

rozhodujících představ, hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy podniku. Pomocí metafor můžeme podnikovou kulturu vymezit jako „duch podniku“ či „sociální tmel podniku“. Podniková kultura je považována za významný nástroj strategického řízení a je jedním z tzv. kritických faktorů úspěchu. Podniková kultura má tři úrovně a to:

- artefakty a výtvořky – fyzické a sociální prostředí podniku, které zahrnuje pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické zázemí, psaný i mluvený jazyk a typické chování zaměstnanců;
- hodnoty – přijímání kultury odráží individuální hodnoty, jakým způsobem řešit nové úkoly, výzvy a problémy, je závislé na vnímání reality, hodnoty a přesvědčení se stávají součástí koncepčního řešení, podle kterého se zaměstnanci chovají a jednají;
- základní předpoklady – v případě, že řešení opakovaně funguje, je považováno za zaručené, základem jsou tak naučené reakce, které se opakují (Cejthamr, 2010).

2.5.6. Formulování strategie

Formulování strategie lze podle Armstronga (2008) definovat jako: „*Proces vytváření vědomí směru. Často charakterizováno jako logická, postupně probíhající činnost, jejímž výsledkem je formální, oficiální písemné prohlášení, které je jakýmsi rozhodujícím vodítkem pro dlouhodobé záměry podniku nebo manažera.*“

Existuje celá řada definic a pohledů na strategii a strategické řízení jako celek. Často se setkáváme s koncepty, které jsou pojmenovány dle autorů jako ansoffismus, porterismus, mintzbergismus. Definice strategií podniku jsou uvedeny v kapitole 2.3.2.

Formulování strategie představuje významnou tvůrčí činnost, zpravidla prováděnou týmově, která by však měla být realizována vrcholovým vedením v přímé součinnosti se statutárními orgány (Veber, 2009). Tabulka 7 představuje školy strategického řízení dle Mintzberga. Mintzberg na základě vlastního výzkumu definoval 10 škol, přičemž připustil vzájemný přesah a provázanost. Školy dělí na dvě skupiny a to na preskriptivní (dávají k dispozici návody, vzory, příručky, postupy pro správnou formulaci strategie)

a deskriptivní (popis jak se strategie prakticky realizuje) a poslední desátá škola je kompilací škol předcházejících.

Tabulka 7: Strategické školy dle Mintzberga

myšlenkové školy	charakteristika tvorba strategie jako:	hlavní představitel
škola designu (design)	koncepční proces	Selznick
škola plánování (planning)	formální proces	Ansoff
škola umístění (positioning)	analytický proces	Porter
podnikatelská škola (entrepreneurial)	vizionářský proces	Schumpeter
kognitivní škola (cognitive)	mentální proces	Simon
škola učení se (learning)	vzdělávací proces	Lindblom
mocenská škola (power)	proces vyjednávání	Allison, Astley
kulturní škola (cultural)	kolektivní proces	Rhenman, Norman
škola okolního prostředí (environmental)	proces reakce	Hannan, Freeman
škola konfigurace (configuration)	transformační proces	Chandler, McGill-Gr.

Zdroj: (Grasseová et al., 2010; Mintzberg, 2003)

Školy designu a plánování jsou spojené především se jmény Selznick, Chandler, Andrews a Ansoff a s jejich pohledem na strategii. Selznick, Chandler a Andrews se opírají o myšlenku formulace strategie na základě silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení (Mintzberg, 2003). Chandler tvrdí, že strategie sleduje dlouhodobé cíle, ke změně dochází kvůli externím příležitostem a případně od nich odvozených potřeb. Strategie dělí na několik typů: kapacitní expanze rozsahu, geografická expanze, vertikální integrace a produktová diverzifikace. Andrews od sebe odděluje fázi formulace a implementace strategie. Formulace strategie je závislá na čtyřech komponentech: tržních příležitostech, podnikových zdrojích a kompetencích, personálních hodnotách a aspiracích manažerů a poslední jsou závazky podniku k segmentům společnosti. Ansoff vnímá strategii jako vzájemné propojení a provázání podnikových aktivit a produktu/trhu. Strategie je složena ze 4 komponentů: poměry produkt/trh, růstový vektor jako plánovaná změna poměrů produkt/trh, konkurenční výhoda a synergie. (Kenneth R. Andrews, 1986; Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Peterka, 2008).

Hlavním představitelem **školy umístění** je Porter. Jeho pohled vychází z předpokladu znalosti odvětví a na této znalosti by podnik měl postavit svou konkurenční výhodu. Tato konkurenční výhoda pak může být dlouhodobě udržitelná a podnik může finančně prosperovat. Porter definuje generické strategie, viz níže (Mintzberg, 2003; Porter, 1994, 2008).

Podnikatelská škola se zaměřuje při formulování strategie na intuici. Strategie podniku vychází z personálních charakteristik a intuitivního vnímání manažerů, kteří vynikají svou kreativitou. Strategické směřování podniku je určeno vizí, kterou formuloval manažer. Takto došlo k posunu od strategií založených na přesných plánech. Strategie podniku je založena na hledání mezery na trhu. Tato škola přinesla prvky proaktivnosti a definovala roli lídra. Hlavními představiteli jsou Mintzberg a Collins (Mintzberg, 2003; Sakál & Sakálová, 2004).

Kognitivní škola vychází z mentálních procesů. Hlavní soustředění je věnováno postupům, způsobům a modelům strategického myšlení. Škola zkoumá proces strategického řízení jako proces poznání. V této škole se vyskytují dva směry, objektivistický (předpoklad objektivní reality a poznání) a subjektivistický. Novější směr této školy přijal více subjektivní, interpretační, konstruktivistický pohled na zpracování strategie. Strategie je spíše výsledkem kreativní interpretace než výsledkem jednoduchého mapování reality. Představitelé školy jsou Simon, Makridakis, Duhaim a Schwenk (Mintzberg, 2003; Sakál & Sakálová, 2004).

Škola učení se zpochybňuje jako jediná dominantní normativní škola. Její kořeny spadají až do rané práce Lindbloma a jeho „disjointed incrementalism“ a Quinna v podobě „logical incrementalism“, který je založen na postupném dosahování cíle po dílčích krocích. Škola učení je založena na zlepšování se skrze praxi. Vychází z předpokladu, že strategické řízení není jen nástrojem kontroly změny činnosti podniku, ale i efektivní metodou řízení na základě změn. Přínosem této školy je vklad inovace do strategického řízení (Mintzberg, 2003; Quinn, 1980; Sakál & Sakálová, 2004).

Pro **mocenskou školu** je typické vyjednávání. Existují dvě větve této školy. Jedna větev definuje strategii jako výsledek vyjednávání a mocenské převahy uvnitř podniku, druhá větev zahrnuje i vnější prostředí a prosazování své síly a vlivu na své partnery, aliance apod. (Mintzberg, 2003).

Kulturní škola vychází z předpokladu společných zájmů, hodnot, způsobu myšlení v podniku. Hlavním úkolem strategického řízení je vytváření vnitřní podnikové kultury, rozvoj společných myšlenek, motivace zaměstnanců tak, aby podnik byl konkurenceschopný. Hlavními představiteli této školy jsou Feldman, Barney, Firsirotu a Riger (Mintzberg, 2003; Sakál & Sakálová, 2004).

Škola okolního prostředí je založena na myšlence zkoumání vnějšího prostředí podniku, které se neustále mění. Cílem je rychlá reakce a adaptace na změny v okolí. Prostředí je hlavním faktorem určujícím strategické postavení podniku. V rámci této školy byl rozvinut situační přístup (Mintzberg, 2003; Sakál & Sakálová, 2004).

Škola konfigurace je založena na transformačním procesu. Podnik se dostává z jednoho stabilního stavu do druhého na základě změny určitých podmínek. Cílem je udržení podniku ve stabilním stavu i v období transformace. Představitelé této školy jsou Miller a Chandler (Sakál & Sakálová, 2004).

Školy designu, plánování a umístění mají normativní charakter, jejich příznivci řeší jakým způsobem strategii formulovat. Následující školy již řeší specifické aspekty procesu formulování strategie. Jejich zastávce nezajímá popis ideálního procesu formulování strategie, nýbrž reálné procesy formulování strategie. Někteří autoři popisují tvorbu strategie jako pokus o proniknutí do budoucnosti, úspěch je založen na vynikajících předpokladech manažera.

Školy učení se, moci, kultury a externího prostředí se snaží odpoutat od individuálního pohledu a zohlednit i další vlivy. U školy učení se se předpokládá, že proces formulování strategie je postupný, tzv. „po krůčcích“, přesně dle toho, jak se podnik sám učí, nikoliv podle přesně daných kroků, které jsou předem stanoveny. Škola moci formuluje strategii na základě vyjednávání mezi jednotlivými stranami a to jak vyjednávání uvnitř podniku, tak vyjednávání s externími zájmovými skupinami. Škola kultury vnímá formulování strategie jako kolektivní proces, který vzniká na základě podnikové kultury podniku. Škola externího prostředí zahrnuje myšlenku vnějších vlivů a událostí, které mají vliv na strategické postavení podniku. Škola konfigurace obsahuje všechny předchozí přístupy. Její představitelé se snaží zohlednit všechny faktory – proces tvorby strategie, obsah strategie, podnikovou kulturu i vlivy okolí - s cílem zahrnout jednotlivá stadia růstu podniku (Sakál & Sakálová, 2004).

Typologie podnikové strategie

Fotr (2012) uvádí, že si podnik může vybrat ze širokého spektra strategií, přičemž záleží na tom, v jaké fázi se podnik v dané situaci nachází. Jednotlivé varianty mohou být optimistické, realistické, pesimistické, varovné či konzervativní. Jednotlivé scénáře tak umí reagovat na vývoj prostředí a tím předpovědět možné dopady stěžejních rizik, která působí na danou strategii. Podnik může volit jednu z následujících variant strategií:

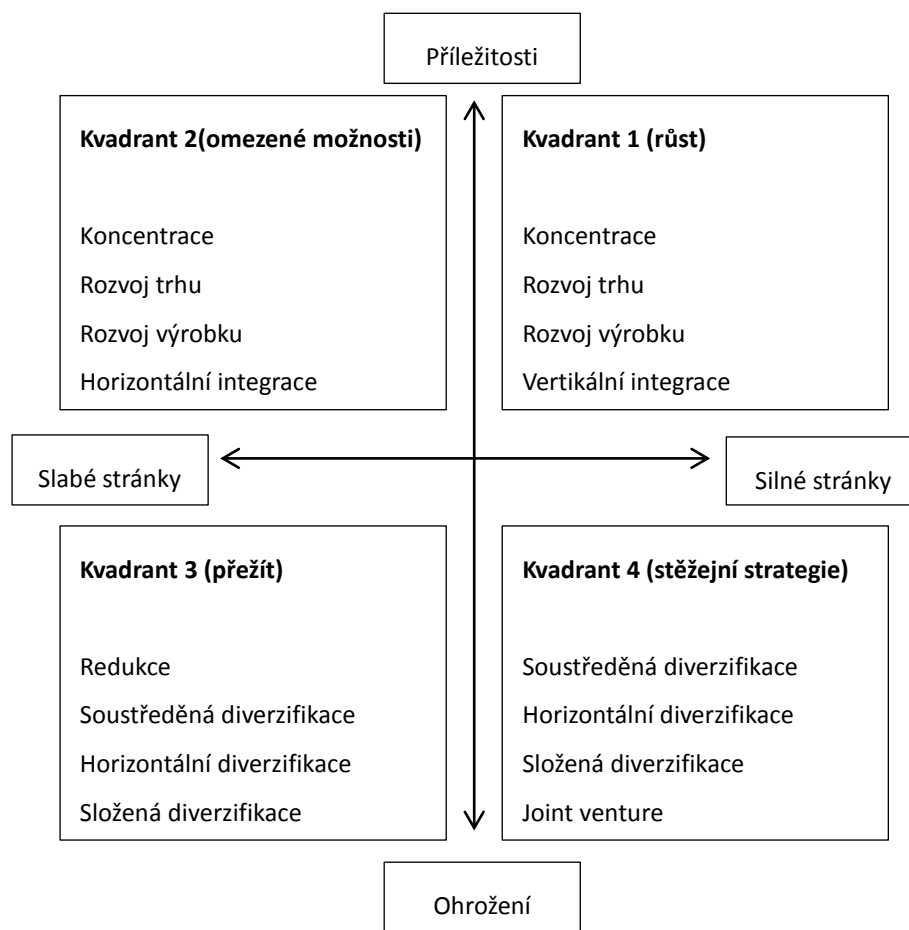
- ofenzivní – vyplývají z možného pozitivního vývoje rizikových faktorů a otevírají prostor pro uplatňování růstových strategií;
- defenzivní – se dostávají do popředí ve chvíli, kdy podnik čelí tlaku z okolí, přičemž cílem je tento tlak potlačit a odolat mu;
- stabilizační strategie – vycházející z minulých či současných trendů;
- krizové – jsou takové, které na základě signálů včasného varování podmiňují rozhodnutí potřebná k úspěšnému zvládnutí krizových situací.

Strategii podniku je možné podle Šuleře (1995) vnímat následujícími způsoby:

- Stabilizace – tyto typy strategií využívají společnosti, které působí na stále stejném trhu, vyrábí stejné produkty či poskytují stejné služby zákazníkům. Podniku jde o zdokonalování svých vlastních výkonů. Strategie stabilizace využívají podniky, které se nacházejí ve stabilním prostředí, podniky dobře fungují, a tak management nechce přijímat změny, které by mohly způsobit krizi.
- Expanze – tuto strategii volí podniky, které rozšiřují své portfolio, zavádějí nový výrobek či službu nebo vstupují na nový trh. Strategie expanze je volena jako optimální v případě nestabilního prostředí. Je také motivační, protože může přinést větší zisky podniku a také ocenění jejímu vedení.
- Omezení – tuto variantu strategií volí podniky, které musí redukovat své působení na trhu, stahují své produkty či služby z nabídky. Jedná se o strategii, která naznačuje něčí selhání, proto se jí manažeři vyhýbají. Podnik však může tuto strategii volit jako optimální i proto, že shledává příležitost někde jinde, v oblasti, kde do té doby nepůsobil.
- Kombinace – tyto strategie sledují podniky, které na vědomé úrovni implementují ve stejné době v jednotlivých organizačních jednotkách rozdílné strategie.

Na výše zmíněné strategie, které jsou obecného charakteru, navazují strategie konkrétnější, jak uvádí Pearce a Robinson (2011). Na obrázku 10 lze vidět jednotlivé varianty možných strategií (koncentrace, rozvoj trhu, rozvoj výrobku, inovace, horizontální integrace, vertikální integrace, joint venture, soustředěná diverzifikace, složená diverzifikace, redukce, rozdělení, likvidace).

Obrázek 10: SWOT matice



Zdroj: přepracováno dle (Chang & Huang, 2006; Ross & Lobbins, 2011)

Strategie **koncentrace** je zaměřena na jeden výrobek na jednom trhu. Veškerá koncentrace je směřována na to, aby se činnost, která se v podniku odehrává, vykonávala co možná nejlépe. Prioritou je maximalizovat své přednosti a minimalizovat nedostatky tím, že podnik provádí dokonale jednu činnost (vyrábí jeden produkt či poskytuje jednu službu). Toto vše umožňuje rychlou reakci na požadavky zákazníka a efektivní výrobu. Podnik se také může opírat o pozitivní reputaci na trhu. To co plyne z výhod této strategie, naopak ukazuje na její nevýhody. Podnik spíše stagnuje, je omezena ziskovost podniku a jeho případný růst je minimální. Strategii koncentrace využívají především menší podniky a to proto, že jejich zaměstnanci jsou zaměřeni na

provádění konkrétních úkolů, které zvládají dokonale. Není však výjimkou, že strategii koncentrace využívají i velké podniky jako například McDonald's či síť hotelů Holiday Inn. Základním bodem strategie **rozvoje trhu** je prodej stávajících výrobků či služeb na nových trzích. Možností je i využití reklamy a propagování výrobku na stávajícím trhu, ale novým zákazníkům. Strategie **rozvoje výrobku** spočívá v modifikaci výrobku již existujícího, popřípadě ve vývoji nového výrobku, který je však tomu původnímu velmi podobný. Tuto strategii využívají především ty podniky, které poskytují služby či vyrábí výrobky, které mají krátký životní cyklus. Tato strategie má výhodu v tom, že umožňuje podniku zachovat si stávající klientelu, ale také oslovit nové segmenty zákazníků. **Inovační** strategie spočívá ve vývoji nového výrobku při současném zachování stávající technologie. Cílem je ze stávajících výrobků udělat zastaralé a navázat na ně novými, vylepšenými výrobky. Tato strategie je rizikovější, ne všechny produkty se opravdu dostanou až k zákazníkovi. Pokud volí vrcholový management růst podniku, pak se strategie **horizontální integrace** jeví jako vhodná. Jedná se o koupi stávajících podniků ve stejném odvětví, v jakém působí sledovaný podnik. Dochází tak k rychlému růstu podniku, oslovení nových zákazníků a rozšíření portfolia o nové produkty. **Vertikální integrace** vede podnik k tomu, aby skoupil podniky nebo nějaký vytvořil, což zajistí distribuci či zásobení, popřípadě obojí, stávajícího podniku. **Joint venture** je varianta strategie, kterou volí více podniků, pokud jednotlivě nejsou schopny dosáhnout určitého cíle (záměru). Tato strategie je výhodná především v situacích, kdy jednotlivé podniky nemají dostatečné kapacity, zdroje a chtějí se podělit o případné riziko. Každý podnik je jedinečný pro jinou oblast, nebo nemůže vstoupit na určitý trh samostatně. **Soustředěná diverzifikace** spočívá v tvorbě nebo koupi podniků, které vyrábějí nebo distribuují podobné výrobky. Manažeři volí tuto strategii jako optimální v případě, že zde spatřují společné technologie, zákazníky, distribuční kanály, řídicí schopnosti nebo společné dodavatele. Strategie **složené diverzifikace** spočívá v tom, že podnik vytváří nebo kupuje podniky, které vyrábí nebo distribuují odlišné (nepříbuzné) výrobky. Manažeři si vybírají spíše podniky podle potenciálu (ziskovosti) bez ohledu na druh výrobku. Strategie **redukce** je volena nejčastěji tehdy, kdy dochází k poklesu výkonnosti podniku a to z důvodu interní neefektivnosti či existují hrozby, které na podnik působí zvenčí. Mnohokrát je tak výsledkem propouštění zaměstnanců (i manažerů), klesající výdaje na vývoj a výzkum, propagaci i platy zaměstnanců. Jak již z názvu strategie **rozdělení** vyplývá, jedná se o rozdělení podniku, tedy jeho částečný prodej. Důvodem může být špatná výkonnost dané jednotky, popřípadě potřeba finanční

hotovosti na investici do jiné oblasti. Nejhorší možná varianta strategie, které se snaží management vyhnout, je strategie **likvidace**. Avšak v určitých situacích je vhodné i tuto strategii použít a to proto, že může dojít k prodeji částí majetku podniku a uspokojit tak majitele. Odklad likvidace podniku totiž může v budoucnu znamenat nulovou hodnotu podniku (Pearce & Robinson, 2011).

Konkurenční strategie podle Portera

Konkurenční strategie začaly být diskutovány především v období 80. let 20. století po vydání knihy Portera *Competitive strategy* a *Competitive Advantage* z roku 1985. Porter přispěl především myšlenkou, že existují pouze dvě cesty jak uspět na trhu a to:

- podnik se stane výrobcem s nejnižšími náklady;
- podnik diferencuje svůj produkt tak, aby kupující tuto diferenciaci ocenil a byl schopen zaplatit vyšší cenu (Bowman & Asch, 1987).

Strategie: prvenství v celkových nákladech

Strategie zaměřená na minimalizaci nákladů oproti konkurenci za podmínky dodržení standardní kvality. Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, snižovat náklady z důvodu nabytých zkušeností, přísně kontrolovat režijní náklady, vyhýbat se nákladům na vývoj, výzkum, reklamu apod. Existuje více cest, jak tohoto cíle dosáhnout. Obecně lze ale tvrdit, že některé cesty přinášejí rychlejší pokles křivky zkušenosti (vývoj jednicových nákladů ve vztahu k narůstajícímu množství) a jiné zvýšení rozsahu výroby (úspory z rozsahu). Problém však spočívá v nutnosti zajištění odbytu produkce. Pokud tuto strategii uplatňuje více firem v oboru, dochází k soupeření o podíl na trhu na základě snižování ceny a výhody této strategie tak úplně vymizí. Výhoda strategie nízkých nákladů je, že umožňuje podniku soupeřit, pokud je to právě zapotřebí. Co se týká ceny produkce, do značné míry odrazuje nově vstupující podniky a to hlavně pokud chtějí zaujmout cenou, chrání před vlivnými odběrateli i dodavateli a to tím, že skýtá větší pružnost vyrovnat se s růstem vstupních nákladů.

Rizika vyplývající se strategie nízkých nákladů:

- veškerá snaha je orientovaná na efektivnost vynaložených prostředků a může dojít k tomu, že podnik ztrácí povědomí o požadavcích zákazníků – ty se neustále vyvíjejí a zákazníci mohou měnit své preference ze standardního výrobku na nestandardní;

- mnohé způsoby, jak podnik docílí strategie nízkých nákladů, jsou snadno kopírovatelné (Bowman & Asch, 1987; Porter, 1994).

Strategie: diferenciacie

Primární požadavek a nutnost této strategie je odlišení se od konkurence. Toto odlišení (diferenciaci) musí ocenit zákazník. Kritickým faktorem této strategie je porozumění zákaznickým potřebám a na základě toho mu nabídnout produkt s vlastnostmi, které ocení. Jak uvádí Porter (1994), forem diferenciacie je mnoho: design, image značky, technologie, vlastnosti, prodejní síť, zákaznický servis. V ideálním případě se jedná o souhrn několika vyjmenovaných forem diferenciacie. Strategie diferenciacie však neignoruje náklady, pouze nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Hlavní výhodou strategie diferenciacie je ochrana proti konkurenčnímu soupeření na základě zákaznickovy loajality ke značce a tím i menší citlivosti na změnu ceny. Naopak nevýhodou je nemožnost získání většího podílu na trhu, protože strategie diferenciacie je charakterizována svou jedinečností a exkluzivitou.

Rizika vyplývající ze strategie diferenciacie:

- jestliže je produkt, který podnik nabízí, snadno napodobitelný, pak jsou další podniky nabízející tento produkt vnímané jako podniky, které nabízejí totožný produkt, což vede k cenové válce;
- podniky, které svou diferenciaci vnímají široce, mohou být vytlačeny podniky, které se úzce zaměřily na jeden vybraný segment;
- pokud podnik průběžně inovuje produkt, aby byl jedinečný, může to vést k tomu, že připraví podklady pro ostatní podniky, které tuto inovaci jen zkopírují s minimálními vynaloženými náklady;
- pokud podnik ignoruje náklady na odlišení, pak vyšší ceny produktu mohou znamenat nižší zisky (Bowman & Asch, 1987).

Strategie: soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti nebo také ohnisková strategie, znamená výběr určitého segmentu nebo skupiny segmentů, na které se podnik zaměří s cílem vyššího uspokojení potřeb zákazníků. Jedná se o soustředění na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie je založena na principu vyhovět vybranému objektu a tomuto podříditi veškeré aktivity. Výsledkem je, že podnik tomuto

vybranému objektu slouží lépe než ostatní a to buď cestou diferenciací, nebo prvenstvím v nákladech, případně v obojím.

Rizika vyplývající ze strategie soustředění pozornosti:

- cílový segment může zmizet – vstoupí do něj někdo jiný, nebo se změní vkus zákazníků apod.;
- ostatní podniky často vidí tuto strategii také jako možnou alternativu a vyšší zisky jsou náhle ztraceny;
- vyplývají z razantního snížení objemu produkce, vyšší jednicové fixní náklady (Bowman & Asch, 1987; Porter, 1994).

Typologie strategií s využitím SWOT

Dle typologie s využitím SWOT lze identifikovat 4 možné varianty strategie. Jedná se o strategie s názvem SO, WO, ST a WT, viz následující text (Cejthamr, 2010; Fotr et al., 2012).

Strategie SO

Jedná se o ideální stav, který se v praxi často nevyskytuje. Ve strategickém záměru podniku lze uplatnit silné stránky při využití identifikovaných příležitostí pro získání konkurenční výhody s tím, že slabé stránky a ohrožení jsou neustále monitorovány.

Strategie WO

Tato strategie je zaměřená na rozvoj. Podnik se musí nejprve zaměřit na zlepšení svých slabých stránek za využití identifikovaných příležitostí podniku. Právě slabé stránky totiž nejčastěji brání využití těchto externích příležitostí. Strategii lze využít v situaci, kdy bude podnik usilovat o zvýšení objemu prodeje na nových tržních segmentech, začne využívat nové přístupy a metody, jako je např. řízení kvality.

Strategie ST

Strategie orientovaná na využití silných stránek k potlačení či eliminaci hrozeb. Vhodně zvolená strategie je podobně agresivní jako strategie SO a ve výsledku může vyústit k posílení konkurenční pozice. Například se může jednat o eliminaci kurzových ztrát v cizí měně apod.

Strategie WT

Jedná se o nejhorší možnou variantu, kdy se podnik snaží redukovat své slabé stránky a vyhýbat se hrozbám z okolí. Cílem je minimalizovat náklady a snažit se vyhnout hrozbám. Velmi nejistá a riskantní pozice podniku, která často vede až k likvidaci.

Strategie podle Ansoffa

Ansoff vychází při výčtu strategických alternativ z matice, viz obrázek 11. Uvažuje 4 typy strategií podle toho, s jakým produktem a na jaký trh chce podnik vstoupit (Ansoff, 1965; Mallya, 2007):

Strategie tržní penetrace (pronikání na trh) je velmi často využívaná strategie. Jedná se o ten případ, kdy podnik zůstává na stávajícím trhu se svým současným výrobkem, protože ten umožňuje zvyšování objemu prodeje.

Strategie rozvoje trhu je uplatňována, pokud podnik umístí současný výrobek na nový trh, protože ten stávající je nasycen, konkurence je silná. Za nový trh lze považovat i jiný segment stávajícího trhu.

Strategie diverzifikace je charakterizována zaměřením se na nové produkty pro nové trhy, jedná se o velmi rizikovou a náročnou strategii, zejména co se týká vynaložených financí do oblasti vývoje a reklamy.

Strategie rozvoje produktu se využívá, pokud je produkt ve fázi zralosti životního cyklu, zákazníci jsou věrni značce a je zde předpoklad vývoje nových produktů (případně inovace produktu či další verze produktu).

Obrázek 11: Typologie strategie podle Ansoffa

	existující produkt	nový produkt
existující trh	strategie tržní penetrace	strategie rozvoje produktu
nový trh	strategie rozvoje trhu	strategie diverzifikace

Zdroj: (Ansoff, 1965)

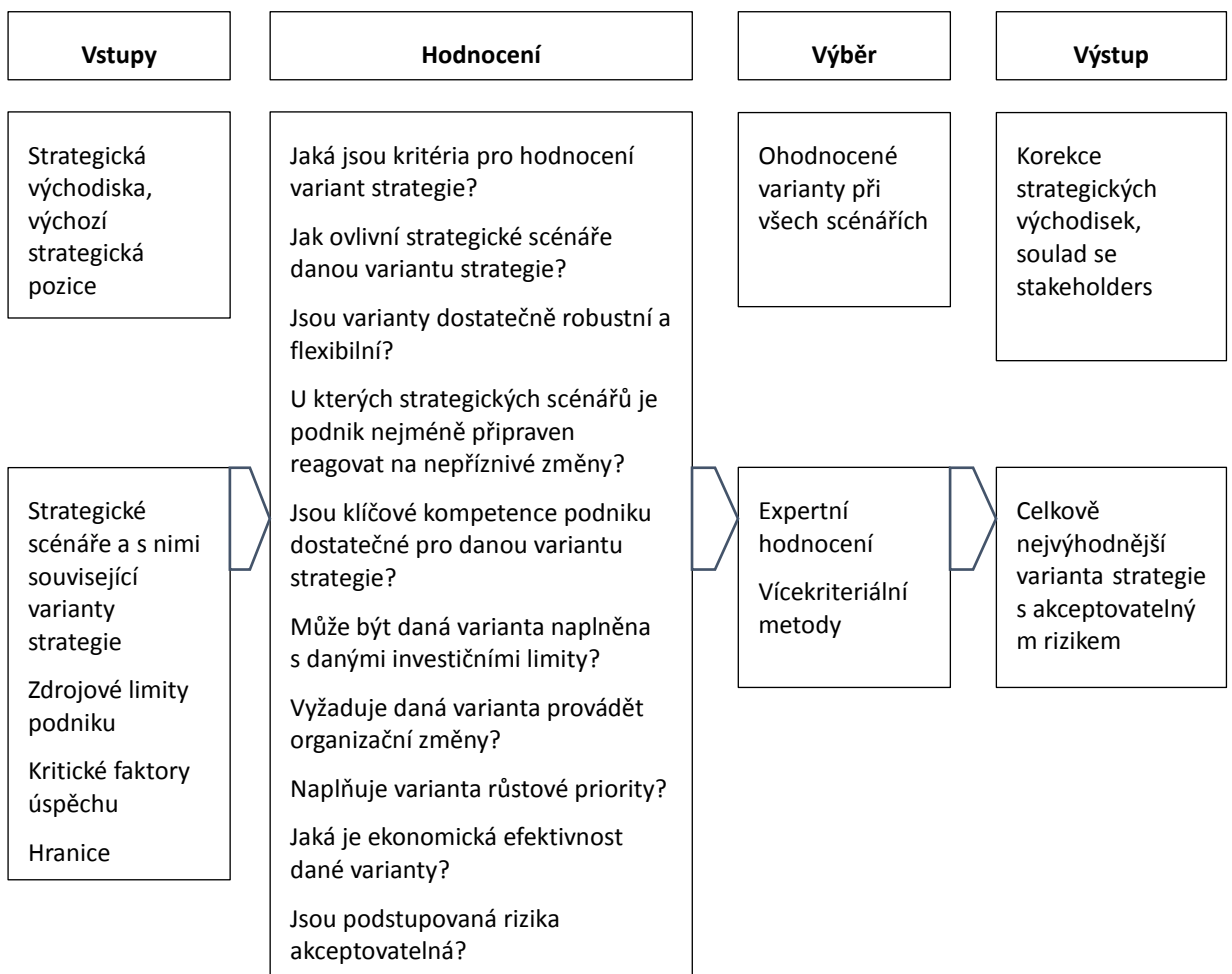
Hodnocení a výběr strategie

Hodnocení a výběr té správné strategie je náročný proces a vyžaduje značnou míru intuice, znalosti a zkušenosti těch, kteří toto hodnocení a výběr vytvářejí, ale také podporu počítačových modelů, které umožní zjistit dopad jednotlivých strategických alternativ na výkonnost podniku. Tento proces by měl splňovat následující požadavky:

- stejná nebo podobná míra podrobnosti jednotlivých variant strategie;
- jasný soubor hodnotících kritérií (kvantitativní i kvalitativní kritéria);
- identifikace, specifikace a respektování souboru omezení;
- hodnocení strategie při všech možných budoucích scénářích;
- respektování přijatelného rizika (Fotr et al., 2012).

Zvolený soubor kritérií by měl vždy umožnit hodnocení ekonomických efektů, růstových potenciálů, náročnosti na zdroje, míry robustnosti (robustní varianta je taková, kdy se dopady jednotlivých scénářů příliš neliší), míry flexibility (schopnost přizpůsobit se změně především v okolí podniku) a míry podstupovaného rizika. Hodnocení a výběr konkrétní strategie lze provést pomocí expertního názoru strategického týmu nebo na základě vícekritériálního hodnocení variant, viz obrázek 12.

Obrázek 12: Hodnocení a výběr strategických alternativ



Zdroj: (Fotr et al., 2012)

Účelem výběru vhodné strategie je dosažení vytyčených podnikových cílů. Strategie by podle Keřkovského a Vykypěla (2006) měla být vybrána především s ohledem na minimalizaci strategické mezery a zároveň respektovat situaci okolí a vývoj interních podmínek podniku. Je-li strategická mezera malá, měly by vybrané strategické alternativy směřovat ke stabilitě podniku, naopak pokud je strategická mezera velká, výběr strategických alternativ by se měl zaměřit na expanzi. Výběr strategie je také do značné míry ovlivněn tzv. „stakeholders“ (vlastníci, konkurenti, zákazníci, dodavatelé, vláda apod.). Čím více je podnik závislý, tím menší flexibilitou disponuje při výběru vhodné strategie.

Volba optimální strategie podniku by měla respektovat 3 základní požadavky: vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost. Vhodná strategie je taková, která splňuje následující:

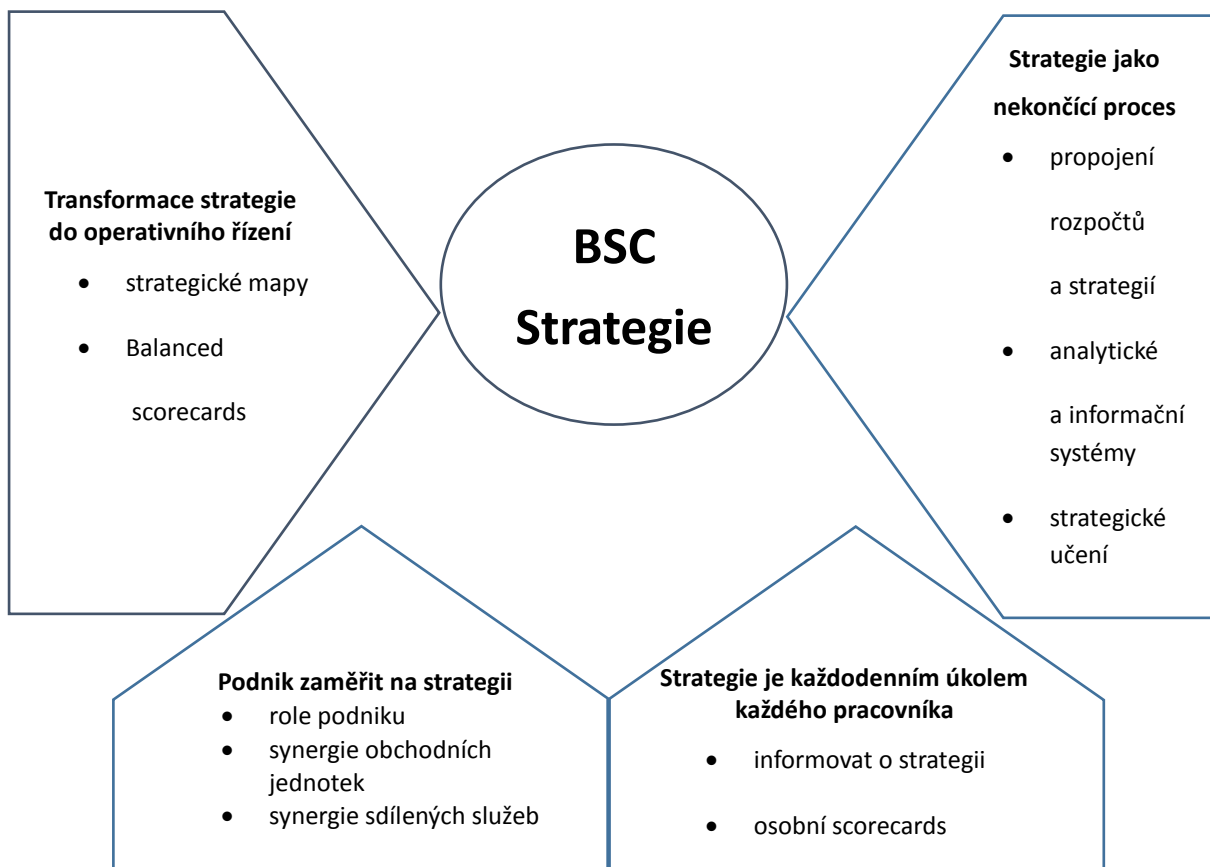
- je konzistentní s misí společnosti;
- logicky vyplývá z uskutečněných analýz podniku, navazuje na silné stránky a příležitosti, které se podniku z vnějšího okolí nabízí a naopak eliminuje případné slabé stránky a hrozby okolí;
- strategie je postavena na všech známých faktorech, zejména na těch, které mohou podnik ovlivnit v budoucnu;
- strategie je postavena na klíčových schopnostech a dovednostech, kterými podnik disponuje;
- strategie je realizovatelná, respektuje ekonomické záležitosti, právní řád a etiku podnikání (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Přijatelná strategie podniku je taková, která uspokojuje všechny rozhodující zainteresované „stakeholders“, hodnotí se například následující kritéria: reálnost uvažovaných tržních cen produktů, možnost uspokojení tržní poptávky, tvorba distribučních kanálů, návratnost vynaložených prostředků, vývoj tržní hodnoty podniku, ziskovost apod. Uskutečnitelná strategie je taková, která pro svou realizaci disponuje potřebnými výrobními faktory: kapitál, technologie, pracovní síla, kvalifikace, materiál, licence, know how apod. (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

2.5.7. Implementace strategie

Kaplan a Norton (2001) uvádí, že **implementace strategie** je důležitější než strategie jako taková. V roce 1980 proběhl výzkum, na jehož základě bylo zjištěno, že pouze 10 % ze všech strategií je úspěšně implementováno. Další výzkum potvrdil, že v 70 % se nejedná o špatnou strategii, kterou nelze implementovat, nýbrž o špatné řízení podniku. BSC je metoda, která umožňuje vytvořit takový manažerský systém, který je zaměřen na úspěšné řízení podnikové strategie. Tento koncept byl vyvinut na počátku 90. let 20. století. Důvodem jeho vzniku byla snaha o rozšíření systémů ukazatelů, na jejichž základě je možné hodnotit úroveň podniků (pouze finanční ukazatele jsou nedostatečné). Cílem bylo vytvořit rovnováhu mezi finančními a nefinančními ukazateli, krátkodobými i dlouhodobými cíli podniku apod. (Kaplan & Norton, 2005). Kaplan definuje tři základní předpoklady úspěšné implementace strategie: strategické zaměření podniku (schopnost správně popsat a komunikovat strategii tak, aby s ní byl každý zaměstnanec srozuměn a aktivně se mohl na strategii podílet), strategické vyladění zdrojů (veškeré podnikové zdroje a činnosti se musí sladit s podnikovou strategií) a efektivně vybudovaný podnik (schopnost podniku zapojit všechny zaměstnance do naplňování podnikové strategie). Podniky využívající BSC jsou v implementaci strategie úspěšné zejména proto, že BSC těmto podnikům umožnila cílenou koordinaci a možnost se soustředit na všechny podstatné aspekty řízení. Na základě výzkumu pak byly stanoveny základní principy, které umožnily úspěšnou implementaci, viz obrázek 13 (Král & Seidler, 2012).

Obrázek 13: Principy podniku zaměřeného na strategii



Zdroj: přepracováno dle Kaplana a Nortona (2001)

Aplikace metody BSC má dle Srpové a Řehoře (2010) následující kroky:

- stanovení cílů – cíle vycházejí ze schválené podnikové strategie, jsou stanovovány pro celý podnik včetně jednotlivých útvarů – finance, zákazníci, interní procesy a zaměstnanci;
- propojení souvislostí – cílem je propojit všechny 4 oblasti cílů, stanovit váhy pro jednotlivé ukazatele, přičemž je možno vysledovat, jak může být dosaženo cílů v jednotlivých oblastech;
- stanovení měřítek a cílových hodnot;
- určení akčních programů – přijmout a realizovat akční programy a projekty;
- zapojení do běžných systémů – každý manažer je zainteresován na splnění akčních programů a stanovených ukazatelů.

Jak uvádí Mallya (2007), proces implementace vyžaduje řízení strategických změn. Jedná se o značný zásah do fungování podniku, proto vyžaduje účast všech pracovníků.

Činnost vrcholového vedení spočívá v oblasti řízení procesů změn, tyto změny se týkají například organizační struktury, každodenních činností i překonání politických bloků. Nastavují se nová pravidla, za co budou jednotlivá oddělení odpovědná, jaký typ informačního systému využít pro monitorování implementace strategie, řeší se nutnost přeškolení pracovníků apod. Úspěšná implementace je založena na mnoha faktorech, přičemž nejvíce záleží na přístupu vedení k podpoře iniciace změny v podniku. Na změny je třeba nahlížet optimisticky, jako na příležitost rozvoje podniku, nikoliv jako na hrozbu pro zainteresované strany. Právě obavy ze změny patří mezi nejčastější příčiny krachu implementace strategie a to proto, že pracovníci nerozumí tomu, co se děje. Je třeba, aby management dbal na participaci pracovníků, pochopení strategie i strategických cílů tak, aby i pracovníci pocítili potřebu změny.

2.5.8. Strategická kontrola

Strategická kontrola zahrnuje systematické vyhodnocování situace ve strategických kontrolních bodech a následné případné změny ve strategii podniku. Strategická kontrola umožňuje hlubší pohled na celkovou výkonnost podniku, ale i na neustále se měnící podmínky okolí, na které je třeba co nejrychleji reagovat (Šafránková, 2008). Jak uvádí Synek (2010) strategická kontrola představuje zpětnou vazbu pro posouzení korektnosti průběhu všech předchozích fází strategického řízení, poskytuje zpětnou vazbu vrcholovým manažerům o správnosti a vhodnosti jejich rozhodování.

Podle Konečného a Gregušové (2012) se strategická kontrola zabývá vývojem směřování podniku, hodnocením strategie, kvalitou vrcholového rozhodování, vztahy mezi organizačními jednotkami, výsledkem hospodaření a vztahy s podnikatelským prostředím. Strategická kontrola je orientována na budoucnost a je prováděna v delších časových intervalech. Potřeba strategické kontroly v podnicích roste z důvodu neustále se měnících podmínek v okolí, na které je třeba reagovat a pružně měnit plány podniku. Strategie je předmětem kontroly ve 3 okamžicích:

- před implementací - kontrolován je především soulad mezi cíli podniku a navrhovanými strategickými postupy pro jejich dotažení, soulad strategie s okolím, které působí na podnik, mezi podnikovou strategií a dílčími strategiemi, soulad strategie s budoucími klíčovými faktory úspěchu, konkurenční výhodou a realizovatelnost navrhované strategie;

- v době implementace a po implementaci strategie – vývoj tržního podílu, vývoj zisku v porovnání s konkurencí, vývojové trendy ziskovosti a dalších finančních ukazatelů, vývoj konkurenční pozice (Gregušová & Konečný, 2012; Slávik, 2005).

3. Cíle a metodika disertační práce

Tato část práce popisuje jednak stanovené cíle, ale také postupy, jakými budou cíle naplněny.

Pro účely disertační práce s názvem „Strategické řízení malých podniků v oblasti služeb“ byly osloveny podniky, které své podnikatelské aktivity nabízejí zákazníkům v oblasti služeb a podle definice Evropské unie (European Commission, 2006) se řadí do kategorie malých podniků (včetně mikropodniků). Důvodem této volby byl fakt, že strategické řízení malých podniků je často opomíjeno. Strategické řízení je uplatňováno zejména ve velkých podnicích, protože mají především dostatek finančních i časových prostředků. Jak dokazují výsledky mezinárodního projektu Education v Strategic Management for SMEs managers/owners (2013), právě strategické řízení významně přispívá k posilování konkurenceschopnosti malých podniků a mělo by být nutnou součástí podnikového řízení i malých podniků. Jak uvádí Dedouchová (2001), mít v podniku kvalitní strategii je pro malého podnikatele stejně důležité jako pro velký podnik, stejně jako pro podnik služeb či výrobní podnik.

Vymezení teoretických východisek a základních pojmů nezbytných pro naplnění praktické části disertační práce je uvedeno v literárním přehledu, který byl zpracován na základě dostupných a relevantních zdrojů. Jako podklad pro strukturu teoretické části byl vybrán „Integrovaný model procesu strategického řízení“ (Digman, 1990; Grasseová et al., 2010; Hron et al., 2000) sloužící jako logický rámec a zahrnující všechny podstatné prvky strategického řízení. V práci je zachycen vývoj strategického řízení od počátků až po současný stav. Následně jsou popsány důležité milníky strategického řízení, které vychází z metodiky integrovaného modelu procesu strategického řízení.

Pro upřesnění je v práci používán pojem podnik, přestože došlo k terminologické změně dané Zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. (Parlament ČR, 2012).

Vzhledem k nevyhraněnosti používání pojmů „management a řízení“ v citované literatuře byly pro potřeby disertační práce zachovány pojmy řízení a management dle citovaných autorů, viz kapitola 2.3.

3.1. Cíle disertační práce

Cílem disertační práce je specifikovat a vymežit strategické řízení v malých podnicích v oblasti služeb. Na základě zjištěných informací stanovit úroveň strategického řízení u malých podniků poskytujících služby a navrhnout pro ně obecný model strategického řízení.

Pro naplnění cíle práce byly stanoveny následující dílčí cíle:

- Tvorba literárního přehledu, který je relevantní pro zkoumanou oblast a je podkladem pro tvorbu dotazníku, na základě kterého bude popsán aktuální stav uplatňování přístupů strategického řízení v malých podnicích v oblasti služeb.
- S využitím statistické analýzy a vybraných statistických metod popsat a identifikovat jednotlivé přístupy managementu uplatňované malými podniky v oblasti služeb, a to na základě dat získaných pomocí dotazníkového šetření.
- Vytvořit složený ukazatel pro hodnocení úrovně strategického řízení v malých podnicích působících ve službách a definovat strategicky řízený malý podnik.
- Za využití metodologie kontextové analýzy popsat aktuální stav implementace strategického řízení ve vybraných malých podnicích v oblasti služeb.
- Na základě získaných informací navrhnout model strategického řízení a jeho možnou implementaci určenou pro malé podniky v oblasti služeb.

3.2. Výzkum a výzkumné otázky

Podle Gulové (2013) lze výzkumný design definovat jako „*celistvý proces výzkumu počínající konceptualizací, definicí výzkumných otázek, pokračující sběrem dat, jejich analýzou, interpretací a ústící ve výzkumnou zprávu.*“ Vhodně zvolený výzkumný design slouží jako východisko pro splnění počátečního cíle výzkumu. Jen takto zvolený design nás vyvaruje chyb a situací, kdy výsledky neodpovídají výzkumné otázce (Yin, 2013).

Výzkumné otázky byly stanoveny v souladu s autory Walkerem, Punchem a Sedláčkovou. Výzkum je tvořen výzkumnými otázkami, které jsou rozděleny do několika úrovní: výzkumná oblast, výzkumné téma, obecné výzkumné otázky,

specifické výzkumné otázky a otázky při sběru dat, viz tabulka 8 (Punch, 2006; Sedláčková, 2006; Walker, 2013).

Tabulka 8: Výzkumná oblast, téma a otázky disertační práce

výzkumná oblast:	strategické řízení
výzkumné téma:	strategické řízení v malých podnicích v oblasti služeb
výzkumné otázky:	Jakým způsobem je vnímáno strategické řízení na úrovni malých podniků působících ve službách a jak postupují při uplatňování strategického řízení?
	Jak postupují malé podniky působící ve službách při uplatňování strategického řízení?
	Závisí úroveň strategického řízení na podnikatelské činnosti?
	Závisí úroveň strategického řízení na počtu zaměstnanců (velikosti podniku)?
	Je strategické řízení v malých podnicích poskytujících služby úlohou majitele podniku?
	Má strategické řízení v malých podnicích působících ve službách intuitivní charakter?
	Je strategie podniku závislá na podnikatelské činnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

3.3. Použité metody

3.3.1. Dotazníkové šetření

Základní data, která byla potřebná k naplnění cílů disertační práce, byla získána na základě kvantitativně kvalitativní metody dotazníkové šetření doplněného polostrukturovanými rozhovory se zástupci vedení podniků.

Charakteristika základního souboru

Do výzkumu, který probíhal v letech 2015 a 2016, se zapojilo celkem 156 podniků bez ohledu na počet zaměstnanců a oblast působení v rámci České republiky. Pro následnou klasifikaci a výběr vzorku malých podniků působících v oblasti služeb byla využita kategorizace dle CZ NACE a počet zaměstnanců. Pro potřeby disertační práce byly za malé podniky považovány takové podniky, které zaměstnávají do 49 zaměstnanců

(včetně podniků bez zaměstnanců). Za ostatní podniky jsou pak považovány podniky nepůsobící v oblasti služeb a podniky zaměstnávající více než 49 zaměstnanců.

U podniků byla sledována převažující oblast podnikání dle CZ NACE, podniky byly kategorizovány následujícím způsobem:

- velkoobchod, maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel (G);
- doprava a skladování (H);
- ubytování, stravování, pohostinství (I);
- informační a komunikační činnosti (J);
- peněžnictví a pojišťovnictví (K);
- činnosti v oblasti nemovitostí (L);
- profesní, vědecké a technické činnosti (M);
- administrativní a podpůrné činnosti (N);
- vzdělávání (P);
- zdravotní a sociální péče (Q);
- kulturní, zábavní a relaxační činnosti (R);
- ostatní činnosti (S);
- činnosti domácností (T);
- podniky neposkytující jako převažující podnikatelskou činnost služby.

Z výzkumu byla vyloučena oblast veřejné správy a obrany (O).

Průběh výzkumu

Na základě rešerše odborné literatury byl vytvořen strukturovaný dotazník (viz příloha 1), který byl pilotně ověřen na 5-ti podnicích na počátku roku 2015. Dotazník byl následně upraven a především zjednodušen dle získaných poznatků. Jednalo se hlavně o jeho zpřehlednění a vypuštění odborné terminologie tak, aby zástupci malých podniků plně rozuměli všem otázkám. Respondenti byli dotazováni na základě osobních rozhovorů, získané informace byly zapisovány do připravených formulářů, následně byla data přepsána do online verze dotazníku, kódována, editována a zpracována.

Získaná data byla doplněna prostřednictvím kvalitativní metody případových studií u čtyř vybraných podniků.

Dotazník byl složen ze 40 otázek (nejčastěji otázky uzavřené, otázky uzavřené s možností varianty „jiná“ a otázky otevřené) v rámci šesti tematických oblastí. První část dotazníku se týkala otázek souvisejících se strategickým řízením, kde byly zjišťovány informace týkající se dlouhodobého plánování podniku, oblastí podniku, ve kterých k plánování dochází, sledování ukazatelů výkonnosti podniku a znalosti preferencí zákazníků, které vedou ke koupi produktu podniku. Druhá část dotazníku byla tvořena otevřenými otázkami týkajícími se identifikace příležitostí, hrozeb, silných, slabých stránek podniku a popis konkurenční výhody podniku. Třetí část dotazníku se týkala samotné strategie podniku, zdali je stanovena a je v písemné podobě, kdo je jejím tvůrcem a zdali ji znají zaměstnanci. Čtvrtá část dotazníku byla tvořena jednoduchou tabulkou s možností odpovědí ano, ne a zjištění do jaké míry jsou uplatňovány stanovené principy strategického řízení. Pátá část dotazníku byla tvořena doplňujícími otázkami a dotazník byl ukončen kategorizačními otázkami (počet zaměstnanců, rok zahájení činnosti, převažující činnost podnikání).

U zkoumaných podniků byla sledována řada charakteristik, na kterých může záviset míra uplatňování strategického řízení v podniku, jedná se zejména o:

- převažující oblast podnikání podle CZ NACE;
- právní forma;
- počet zaměstnanců;
- rodinný podnik;
- stanovená a případně písemně formulovaná strategie apod.

Pro představu bylo v České republice k 31. 12. 2015 evidováno 2 768 953 ekonomických subjektů. Dle právní formy podnikání se jednalo především o fyzické osoby (podnikatele OSVČ), konkrétně 74 % ze všech registrovaných subjektů. Následovaly obchodní společnosti 16 % (především se jednalo o s.r.o, a.s.). Dle převažující podnikatelské činnosti jsou dominantní kategorií podniky z oblastí velkoobchod, maloobchod a údržba motorových vozidel (22,6 %) a profesní, vědecké a technické činnosti (12,3 %). Ze základního souboru byl vybrán výzkumný vzorek nepraviděpodobnostní metodou nahodilého výběru, a to z důvodu obtížných podmínek

sběru dat. Vzorek odpovídá kvótnímu zastoupení podniků v základním souboru, co se týká oblasti působení CZ NACE, viz tabulka 9 (ČSÚ, 2016).

Tabulka 9: Charakteristika základního souboru a výzkumného vzorku

	statistická ročenka České republiky 2016 (% zastoupení)	výzkumný vzorek (absolutní číslo)	% zastoupení
CZ NACE G	22,6 %	34	21,8 %
CZ NACE H	2,5 %	4	2,6 %
CZ NACE I	5,2 %	7	4,5 %
CZ NACE J	1,9 %	6	3,8 %
CZ NACE K	3,7 %	8	5,1 %
CZ NACE L	5,7 %	3	1,9 %
CZ NACE M	12,3 %	8	5,1 %
CZ NACE N	1,8 %	11	7,1 %
CZ NACE P	1,6 %	3	1,9 %
CZ NACE Q	1,3 %	4	2,6 %
CZ NACE R	2,4 %	8	5,1 %
CZ NACE S	7,7 %	18	11,5 %
ostatní kategorie dle CZ NACE	31,3 %	42	27 %

Zdroj: přepracováno dle (ČSÚ, 2016)

Výzkumný vzorek tvoří celkem 156 podniků. Z důvodu komparace byly do vzorku zahrnuty i ostatní kategorie podniků (nejen malé podniky působící v oblasti služeb). Skladbu výzkumného vzorku dle počtu zaměstnanců ukazuje graf 1, dle činnosti pak tabulka 9 a graf 2. U malých podniků působících ve službách jasně dominuje kategorie mikropodniků (podniky zaměstnávající 0–9 zaměstnanců), do které spadá více než

75 %. Dle převažující podnikatelské činnosti jsou dominantní kategorie podniky z oblastí velkoobchod, maloobchod a údržba motorových vozidel (21,8 %) a ostatní činnosti (11,5 %), stejně jako u malých podniků služeb, viz graf 3 a 4.

Ve výzkumném vzorku je 103 podniků, které splňují kritéria disertační práce: zaměstnávají 49 a méně zaměstnanců a zároveň působí v oblasti služeb. Do kategorie ostatní je zařazeno 53 podniků, tedy podniky zaměstnávající více než 49 zaměstnanců nebo nepůsobící v oblasti služeb.

Graf 1: Rozložení výzkumného vzorku dle velikosti podniku (počtu zaměstnanců) (v %)



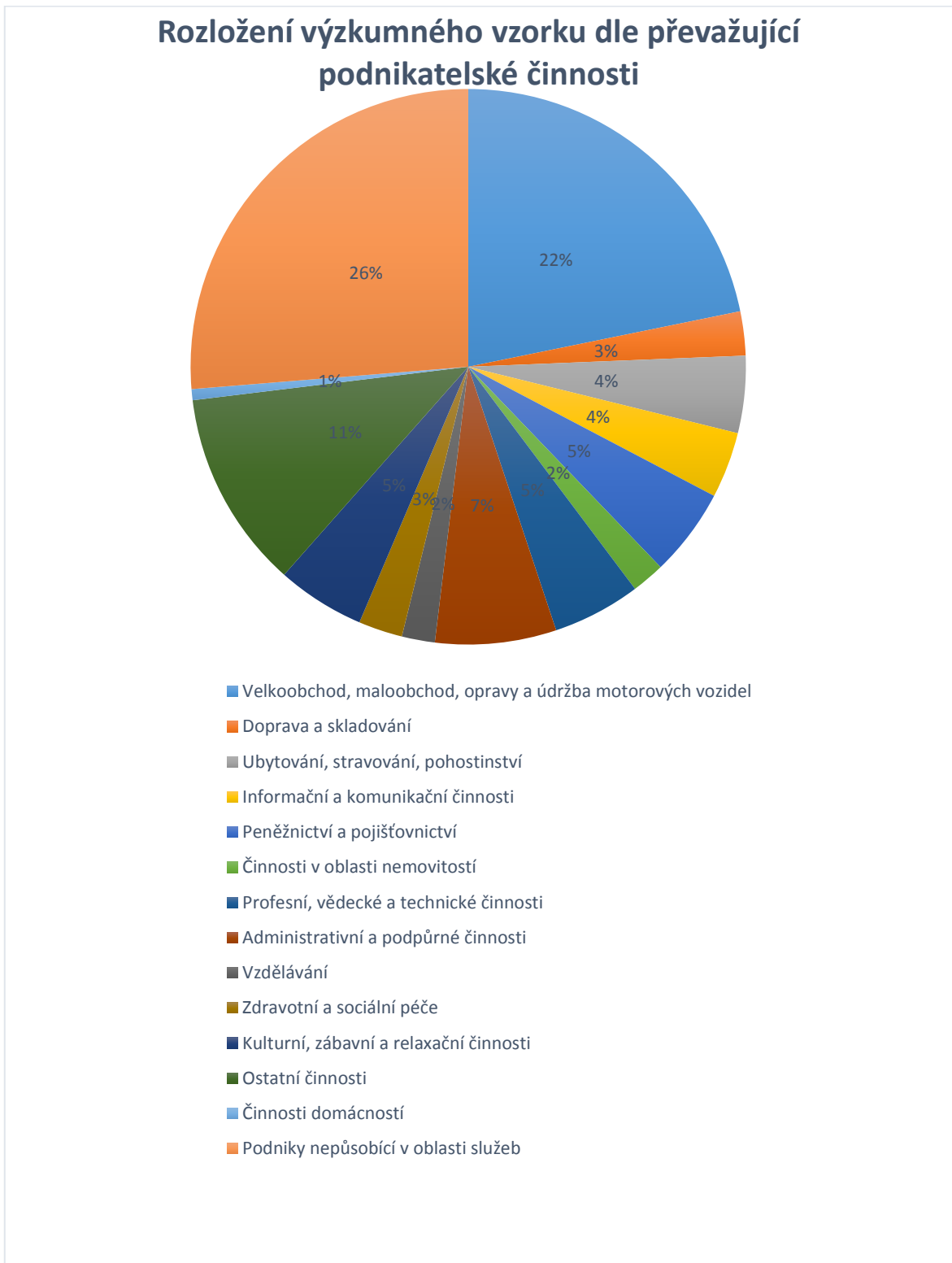
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Rozložení malých podniků působících ve službách dle počtu zaměstnanců (v %)



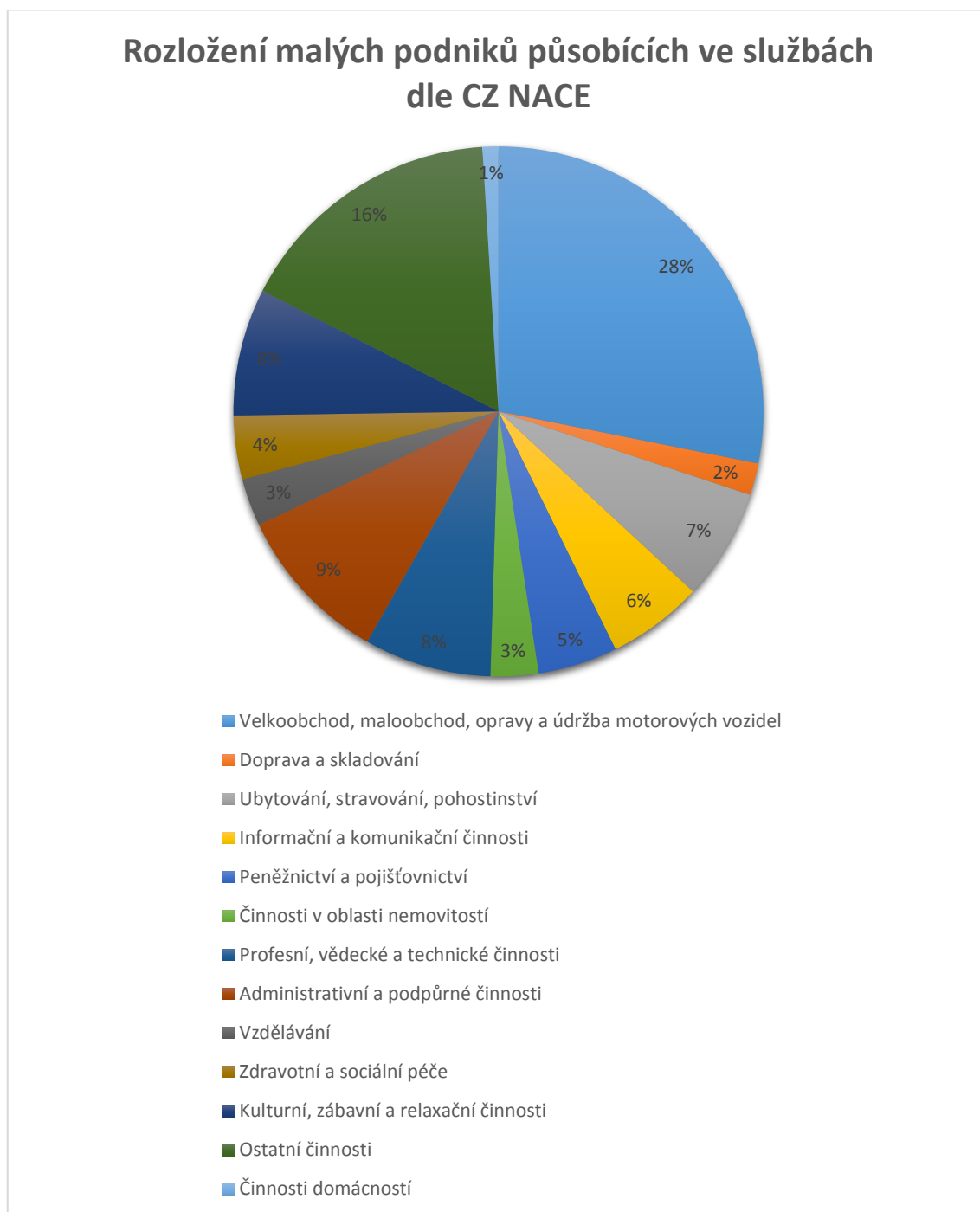
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Rozložení výzkumného vzorku dle převažující podnikatelské činnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

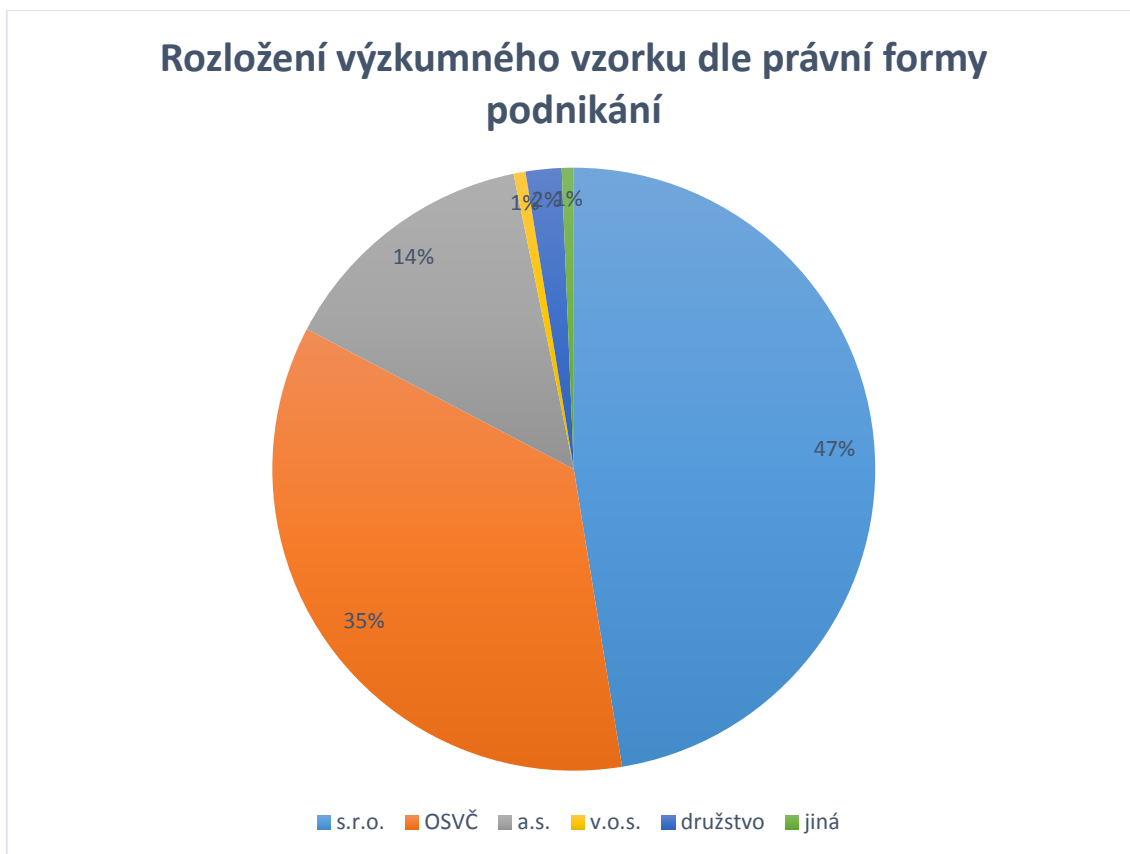
Graf 4: Rozložení malých podniků působících ve službách dle CZ NACE (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

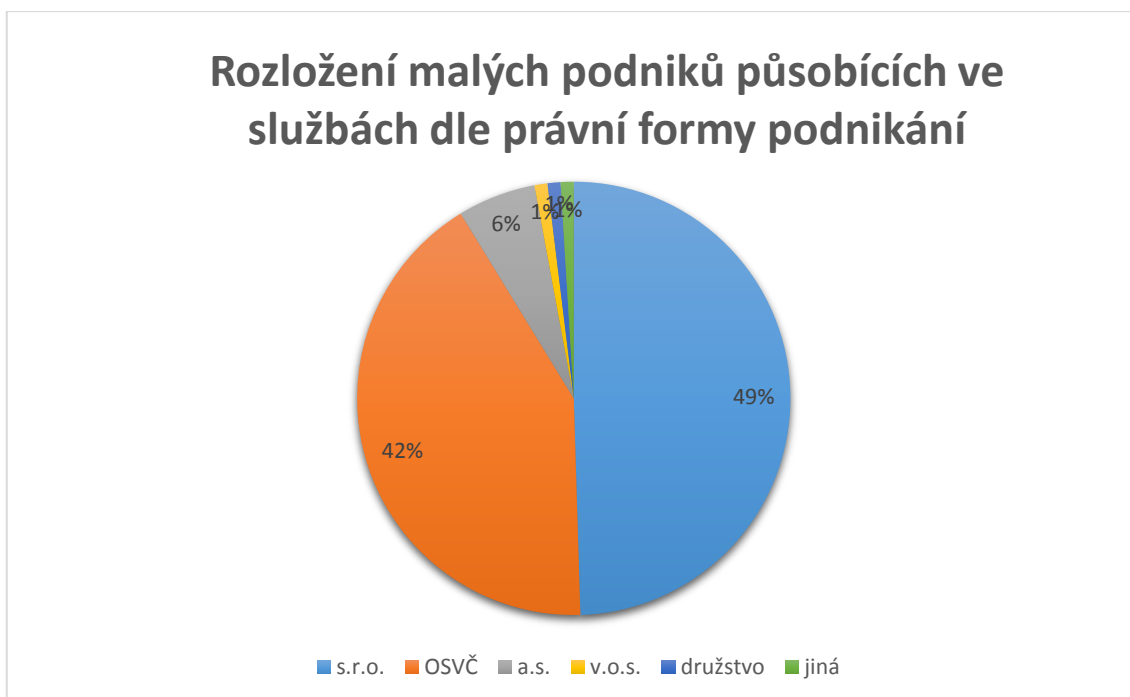
Graf 5 ukazuje rozložení výzkumného vzorku dle právní formy podnikání. Ve vzorku převažují společnosti s ručením omezeným (47 %), především z důvodu ochoty spolupracovat a OSVČ (35 %), stejně jako u malých podniků působících v oblasti služeb, viz graf 6.

Graf 5: Rozložení základního souboru dle právní formy podnikání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Rozložení malých podniků působících ve službách dle právní formy podnikání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2. Použité statistické metody

Převážná většina údajů získaných z dotazníkového šetření má kategoriální povahu, proto byly pro statistické hodnocení vybrány adekvátní metody. Data byla testována pomocí statistického softwaru SPSS. V první fázi byla prováděna analýza závislostí pomocí kontingenčních tabulek a to především pro jednoduchý popis četností a procent ve skupinách i pro zjištění asociace proměnných a homogenity skupin testováním hypotéz a měření intenzity vztahu či nepodobnosti distribucí (Řehák & Brom, 2016).

Závislost sledovaná u dvou proměnných může být buď symetrická (vzájemná) nebo asymetrická (jednostranná). Základním testem používaným ke zjišťování vzájemné závislosti dvou kategoriálních znaků je chí-kvadrát test nezávislosti. Při něm se vychází z následujícího předpokladu:

- Jsou-li dva znaky nezávislé, pak je rozdělení četností v kontingenční tabulce úměrné řádkovým a sloupcovým marginálním četnostem, respektive testujeme shodu zjištěných a očekávaných četností. Pro sledování intenzity (síly) závislosti jsou používány různé koeficienty, které obvykle nabývají hodnot z intervalu 0 a 1, přičemž hodnota 0 znamená nezávislost (Hebák, Hustopecský, Jarošová, & Malá, 2004).

Není-li splněn předpoklad pro použití chí-kvadrát testu v kontingenční tabulce, pak jsou používány tzv. exaktní testy (např. Fisherův exaktní test)(Mehta & Patel).

Označíme-li relativní četnosti v základním souboru jako π_{ij} (jejich bodovými odhady jsou četnosti p_{ij}), pak nulovou hypotézu lze zapsat ve tvaru $H_0: \pi_{ij} = \pi_{ij,0}$, kde $\pi_{ij,0}$ je relativní četnosti očekávaná v případě nezávislosti, vyjádřená ze vztahu $\pi_{ij,0} = p_{i+}p_{+j}$. Tuto nulovou četnost testujeme proti alternativní hypotéze H_A . Jako testové kritérium lze použít Pearsonovu statistiku chí-kvadrát, kterou lze vyjádřit vztahem:

$$\chi_P^2 = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \frac{(n_{ij} - n\pi_{ij})^2}{n\pi_{ij,0}}, \text{ popř. } \chi_P^2 = n \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \frac{(n_{ij} - p_{i+}p_{+j})^2}{p_{i+}p_{+j}} \quad (\text{I})$$

$$\text{případně lze použít jednodušší zápis } \chi_P^2 = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}}. \quad (\text{II})$$

Tato náhodná veličina má za předpokladu nulové hypotézy přibližně chí-kvadrát rozdělení s $(R - 1)(S - 1)$ stupni volnosti. Předpokladem pro použití tohoto testu je,

aby očekávané četnosti v jednotlivých buňkách kontingenční tabulky nebyly nižší než hodnota 5 v alespoň 80 % buněk a ve zbylých buňkách se vyskytovaly nenulové hodnoty (Hebák et al., 2004; Chráska, 2007)

Exaktní testy slouží pro statistickou analýzu nejen kategoriálních dat. Exaktní testy umožňují provádět spolehlivé závěry v případě, že dat je málo, jsou řídká, silně vázaná nebo nesymetrická, což je dosaženo tím, že jsou počítány přesné hodnoty p-value. Konkrétně jsou exaktní testy využity v případě, že není možné použít asymptotickou metodu pro nesplnění základních předpokladů. V případě, že datové sady jsou příliš velké a výpočet je náročný, je využita metoda Monte Carlo. Jedná se o řešení úloh pomocí modelování náhodných veličin a statistického odhadu jejich charakteristik. Základní myšlenkou je určení střední hodnoty, která je výsledkem náhodného děje, pomocí vytvoření počítačového modelu tohoto děje a po proběhnutí dostatečného množství simulací se mohou data dále statisticky zpracovat (Dřímál, Trunec, & Brablec, 2006; Mehta & Patel).

V disertační práci byly vždy testovány dvě skupiny podniků. Jednu skupinu tvořily malé podniky působící ve službách a druhou skupinu všechny ostatní podniky nespádající do první skupiny.

Na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ byla testována nulová hypotéza (H_0), ke které byla formulována alternativní hypotéza (H_A).

H_0 = obě skupiny podniků se statisticky významně neliší

H_A = non H_0

Při zjištění závislosti mezi sledovanými znaky bylo následně zjišťováno, ve kterých kombinacích sledovaných znaků se sdružené četnosti statisticky významně odlišují od četností hypotetických. Pro tyto důvody bylo sestaveno znaménkové schéma odchylek a to takto:

- pro každé políčko tabulky byla sestavena čtyřpolní tabulka;
- určí se hladiny významnosti $\alpha_1 > \alpha_2 > \alpha_3$ ($\alpha_1 = 0,05$; $\alpha_2 = 0,01$; $\alpha_3 = 0,001$), najdou se příslušné kritické hodnoty $\chi^2 =_{0,05} [1] = 3,84$; $\chi^2 =_{0,01} [1] = 6,63$; $\chi^2 =_{0,001} [1] = 10,83$;
- provedou se dílčí testy χ^2 , pro něž se vypočítá pro každé políčko hodnota testového kritéria (G_{ij});

- rozdílnost empirické a teoretické proměnné se vyjádří pomocí znamének (kladná znaménka znamenají, že empirická četnost je větší než teoretická, záporná znaménka znamenají opak);

- počet znamének je přiřazen na základě:

$(G_{ij}) > 10,83$ +++ nebo - - -

$6,63 < (G_{ij}) < 10,83$ ++ nebo - -

$3,84 < (G_{ij}) < 6,63$ + nebo -

$(G_{ij}) < 3,84$ 0

(Blatná, 1994).

3.3.3. Kontextová analýza

Z důvodu provedení detailnější kontextové analýzy vnímání strategického řízení na úrovni malých podniků působící v oblasti služeb byla využita metodologie případových studií. Již od počátku 20. století se začala využívat metodologie případových studií v oblasti managementu (Whitley, 1932). V literatuře je případová studie vnímána jako metoda kvalitativního výzkumu (Gulová & Šíp, 2013). Cílem výzkumných případových studií je zachycení komplexnosti společenských jevů, namísto jejich redukování, a zdůrazňování měřitelných proměnných. V tabulce 10 je znázorněn postup při sestavování výzkumné případové studie, jak uvádí Rolínek, Stejskalová a kol. (2008). Ideální počet případových studií neexistuje, každý autor doporučuje jiný počet, například Eisenhardt doporučuje 4-10 případů, Perry naopak doporučuje 35-50 případů, pokud je výzkum opřen pouze o případové studie, Patton naopak popírá jakýkoliv předem stanovený počet případů (Patton, 2014; Perry, 1998; Rolínek & Stejskalová, 2008).

Tabulka 10: Postup při sestavování případové studie

kroky při sestavování případové studie	odpovědi na otázky
hodnocení vhodnosti metody	Je využití metody případové studie adekvátní vzhledem k řešenému problému?
výběr metody sběru dat	Které údaje a jak se budou sbírat? Jaká záznamová média budou využita?
stanovení výzkumného vzorku	Které subjekty budou osloveny? Jakým způsobem dojde k výběru výzkumného vzorku? Jaký bude počet oslovených případů?
tvorba protokolu případové studie	Jaké jsou základní údaje o výzkumném projektu? Které procedury budou prováděny během rozhovoru? Jaké budou kladeny otázky a projednávána témata? S čím je nutné účastníka výzkumu seznámit?
návštěva výzkumného subjektu	Byly k dispozici před návštěvou všechny sekundární údaje o subjektu? Byly získány informace vzhledem k výzkumnému cíli? Je evidence dostatečná?
zpracování získané evidence	Jsou všechny údaje přesně přepsány? Neztratila se žádná evidence?
analýza a hodnocení získané evidence	Jaké technické nástroje se používají? Jak je zajištěna objektivnost kódování? Která témata se v datech opakovaně objevují?
analýza v rámci případové studie	Lze v evidenci vypořádat kauzální vazby? Odpovídají tyto vazby teoretickým poznatkům nebo jim odporují?
analýza mezi případovými studiemi	Objevují se obdobná témata a obdobné kauzální vztahy ve více případových studiích? Jsou nějaké případy výjimečné a proč?
sepsání případových studií	Poskytuje výzkumná zpráva dostatek informací pro nezaujatého čtenáře? Demonstrují dostatečně vybrané úryvky z evidence popisované vztahy, vazby a témata?
vyvození výzkumných závěrů	Lze zobecnit závěry analýz? Jsou v souladu nebo v rozporu se současným stavem poznání?

Zdroj: (Rolínek & Stejskalová, 2008)

Pro disertační práci byl pro případové studie respektován postup z tabulky 10. Byli osloveni čtyři zástupci podniků, kteří se zúčastnili nejen dotazníkového šetření, ale také

řízeného rozhovoru, který byl zaměřen na následující oblasti: základní informace o podniku, složený ukazatel LSM, stručná historie podniku a vnímání strategického řízení.

Podniky byly vybrány tak, aby každý působil v jiné oblasti služeb a podmínkou byla ochota spolupráce, která byla zjišťována při dotazníkovém šetření. Řízeného rozhovoru se zúčastnili dva zástupci strategicky řízeného podniku, jeden zástupce částečně strategicky řízeného podniku a jeden zástupce strategicky neřízeného podniku. Úroveň strategického řízení byla stanovena na základě ukazatele LSM, blíže v kapitolách 3.3.4 a 4.2.1.

Na konci rozhovoru byly podniky osloveny, aby vyplnily na e-lernigovém portále strategického řízení na adrese <http://strategy4smes.mendelu.cz> dotazník, který měl také určit, zdali jsou strategicky řízené či nikoliv, aby bylo možné potvrdit závěry vyplývající ze složeného ukazatele LSM. Tento dotazník byl sestaven expertním panelem a pomocí samo testování podniků je v něm zjišťována úroveň implementace strategického řízení. Dotazník je rozsáhlejší co do počtu otázek i jejich podrobnosti než stanovený ukazatel LSM a místo dichotomických otázek (odpověď ano x ne) jsou použity pětibodové škály odpovědí (rozhodně ano až rozhodně ne). To s sebou často přináší skutečnost, že respondenti mohou volit střední odpověď, na druhou stranu přináší možnost vyjádřit jemnější rozdíly v respondentově názoru (Expertní panel, 2015).

3.3.4. Stanovení úrovně strategického řízení (složený ukazatel LSM)

Významnou součástí výzkumu bylo sestavení složeného ukazatele úrovně zavedení strategického řízení dle vybraných charakteristik strategického řízení (LSM) zjištěných na základě analýzy literatury týkající se strategického řízení. Název složeného ukazatele je zkratkou počátečních anglických slov level of strategic management (úroveň strategického řízení). Na základě rešerše autorů dlouhodobě se zabývajících strategickým řízením a analýzy textu definic strategie a strategického řízení podniku byly vybrány charakteristiky pro stanovení úrovně strategického řízení a to konkrétně:

- podnik má stanovenou strategii – 2 přidělené body v ukazateli LSM;
- strategie je v písemné podobě – 1 přidělený bod v ukazateli LSM;

- strategie je rozpracována do plánů - 1 přidělený bod v ukazateli LSM;
- podnik analyzuje vnější prostředí (konkurenci, dodavatele, odběratele atd.) - 2 přidělené body v ukazateli LSM;
- podnik analyzuje vnitřní prostředí (finance, marketing atd.) - 2 přidělené body v ukazateli LSM;
- podnik stanovuje a kontroluje dosahování podnikových cílů - 2 přidělené body v ukazateli LSM;
- podnik zná hodnotu (přínos), kterou zákazník získá koupí produktu - 1 přidělený bod v ukazateli LSM;
- podnik sleduje a hodnotí výsledkové ukazatele (zisk, tržby, prodej atd.) - 2 přidělené body v ukazateli LSM;
- v podniku se předpovídá budoucí vývoj trhu (tvorba budoucích scénářů) - 2 přidělené body v ukazateli LSM.

Odůvodnění zvolení výše uvedených charakteristik a počtu přidělených bodů jednotlivým charakteristikám je uvedeno v kapitole 4.2.1.

Jako strategicky řízený je hodnocen podnik, který získal 15–11 bodů, což představuje min. 73 % z maximálního možného počtu bodů.

Za částečně strategicky řízený podnik je hodnocen takový podnik, který získal 10–4 body, což představuje min. 26 % z maximálního možného počtu bodů.

Za strategicky neřízený podnik je považován takový, který získal 3 a méně bodů.

4. Vlastní práce

Na základě stanoveného cíle je volena struktura vlastní práce. Kapitola 4.1. uvádí popis aktuálního stavu strategického řízení v malých podnicích v oblasti služeb s porovnáním s ostatními podniky. Kapitola 4.2. se věnuje stanovení úrovně strategického řízení na základě vytvořeného LSM složeného ukazatele. V kapitole 4.3. jsou uvedeny případové studie pro dokreslení stavu strategického řízení u malých podniků působících ve službách a na základě kterých byl také vytvořen model strategického řízení, který je popisován v kapitole 4.4.

4.1. Vnímání strategického řízení

Z definic vyplývá, že strategické řízení zahrnuje manažerská rozhodnutí a opatření, která určují dlouhodobou výkonnost podniku, je složeno z celé řady aktivit od analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku po definování podnikových cílů a formulaci, implementaci, hodnocení a kontrolu strategie. Zástupcům podniků byly pokládány otázky z těchto oblastí tak, aby bylo zřejmé, čemu přiřkládají ve své praxi důležitost a co naopak opomíjejí.

Výsledky výzkumu byly rozděleny do následujících tematických oblastí: vnější prostředí podniku, vnitřní prostředí podniku a strategie podniku. V textu je provedeno vyhodnocení otázek zaměřených na jednotlivé charakteristiky strategického řízení uvedené nebo související se složeným ukazatelem LSM.

4.1.1. Vnější prostředí podniku

Na podnik působí celá řada faktorů, které nemůže ovlivnit, musí se jim přizpůsobit a snažit se na ně co nejlépe a nejrychleji reagovat. Mezi tyto faktory, které významně ovlivňují podnikovou činnost, spadá analýza konkurence, hledání nových příležitostí a včasná identifikace a znalost hrozeb.

Pro zlepšování výkonnosti podniku je důležité sledovat konkurenční podniky, pravidelně porovnávat podnikové procesy, činnosti, produkty a služby s nejlepšími podniky na trhu, proto byla podnikům položena otázka: **Sledujete pravidelně změny u konkurence?** Podniky mohly volit odpověď ano nebo ne.

Podniky bez ohledu na oblast působnosti sledují změny u konkurence v 65 % případů, viz graf 7.

Graf 7: Sledování změn u konkurence v podnicích za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb sledují změny u konkurence v 69 % případů, což je o více než 10 % než ostatní podniky. To může být způsobeno jejich větší flexibilitou vůči trhu a uspokojování specifickým požadavkům zákazníků. Z toho důvodu se snaží více zachytávat nové trendy, které mohou právě jejich konkurenti zavádět. U obou skupin podniků však převládá skutečnost, že sledují změny u konkurence, viz příloha 2.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v přístupu ke sledování změn u konkurence ($\chi^2 = 1,396$, p-value = 0,242).

Podnik, který se chce zlepšovat a nabízet svým klientům to nejlepší, by měl vnímat okolí a snažit se nalézat nové příležitosti. Právě reakcí na zjištěné příležitosti se může podnik posunout zase o krok dále, na druhou stranu se také může stát, že z příležitosti se stane hrozba právě proto, že podnik nezvládne implementovat potřebné změny. Následující otázka pro podniky proto zněla: **Víte o nějakých příležitostech, který může váš podnik využít? O jaké se jedná?** Jednalo se o otevřenou otázku, která byla následně kategorizována.

Podniky bez ohledu na oblast působení nejčastěji považují za možnou příležitost „oslovení nových odběratelů“ (28 %) a „zavedení nových technologií a postupů“

(15 %). Odpověď „jiná“ byla zastoupena ve 27 %, jednalo se však o jednotlivé odpovědi, které byly typické pro daný podnik, viz graf 8. Ve výzkumném vzorku je 55 podniků, které nevidí příležitost na trhu.

Graf 8: Příležitosti podniků za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb považují za možnou příležitost pro jejich podnikání především „oslovení nových odběratelů“ (27 %) a „rozšíření portfolia“ (13 %). V čem se obě skupiny významně liší je odpověď „zavedení nových technologií“, tuto odpověď významně častěji volily ostatní podniky. Naopak malé podniky vidí častěji pro své podnikání jako příležitost „zvyšování kvalifikace, další vzdělávání“, toto může být způsobené tím, že zaměstnanci hrají klíčovou roli nejen v oslovování klientů a i sebelepší produkt nemusí být oceněn, pokud není vhodným způsobem prezentován zákazníkovi, ale také to, že zaměstnanec vytváří samotný produkt (službu) a jeho kvalifikace a vzdělání je klíčové pro dosažení potřebné kvality. Neustálé vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců tak hraje nepostradatelnou roli. U obou skupin převládá odpověď „jiná“, avšak jednalo se o typické příležitosti pro konkrétní podniky, viz příloha 3.

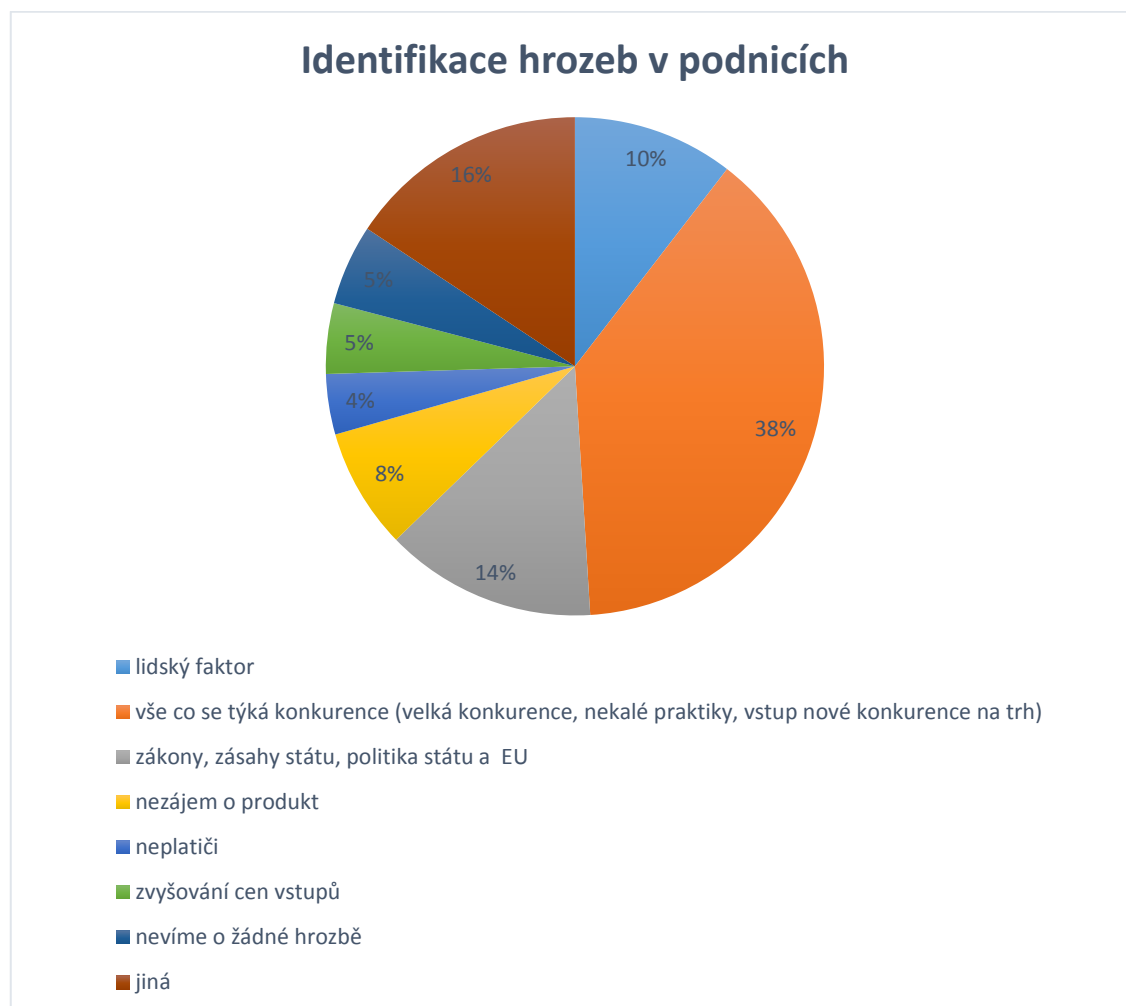
Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v pohledu

na příležitosti podniku ($\chi^2 = 8,804$, p-value = 0,268). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Znalost a identifikace hrozeb, které ovlivňují podnik, je neméně důležitá. Pokud podnik ví, co ho ohrožuje, může tomu efektivně předcházet a účinně se tomu také bránit, proto byla podnikům položena otázka: **Co považujete aktuálně za největší hrozbu Vašeho podnikání?** Jednalo se o otevřenou otázku, která byla následně kategorizována.

Podniky bez ohledu na oblast působení nejčastěji považují za největší hrozbu „konkurenci a vše, co se jí týká“ (39 %), významná je hrozba týkající se „zákonů, zásahů státu a politiky EU“ (14 %), viz tabulka a graf 9. Ve výzkumném vzorku je 11 podniků, které nevidí žádnou hrozbu.

Graf 9: Identifikace hrozeb podniků za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb považují za největší hrozbu pro jejich podnikání „vše co se týká konkurence“ (45 %) a na druhém místě s výrazně nižším procentuálním

zastoupením „zákony, zásahy státu, politika státu a EU“ (14 %). V čem se obě skupiny významně liší je právě nejčtenější odpověď „vše co se týká konkurence“, kterou ostatní podniky také považují za významnou, ne však tak jako malé podniky působící ve službách. Je zřejmé, že tyto podniky konkurence velmi trápí a je často zmiňovaná ve všech odpovědích. Tyto podniky musí neustále bojovat o své zákazníky, stoprocentní loajalita téměř neexistuje, neexistují ani dlouhodobé smlouvy, které je těžké vypovědět, proto zákazník neustále sleduje poměr ceny a kvality přičemž aktuálně se rozhoduje pro nejlepší variantu. Naopak „zvyšování cen vstupů“ významně častěji volily ostatní podniky, viz příloha 4. Je zde zřetelná závislost na dodavatelích, na jejich kvalitní produkci a podmínkách dodání, která u malých podniků služeb není tak častá.

Na základě zkoumaných dat se podařilo zamítnout H_0 ve prospěch H_A , která tvrdí, že mezi oběma skupinami podniků je statisticky signifikantní rozdíl v pohledu na hrozby podniku ($\chi^2 = 20,363$, p-value = 0,02). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Aby bylo možné zjistit, ve kterých kombinacích sledovaných znaků se sdružené četnosti statisticky významně odlišují, bylo potřeba upravit tabulku spojením několika kategorií tak, aby splňovala podmínky pro použití asymptotického χ^2 testu (kategorie „zvyšování cen vstupů“ a „nevíme o žádné hrozbě“ byly sloučeny s kategorií „jiná“). Po této úpravě však závislost nevyšla, proto nebylo možné využít znaménkové schéma.

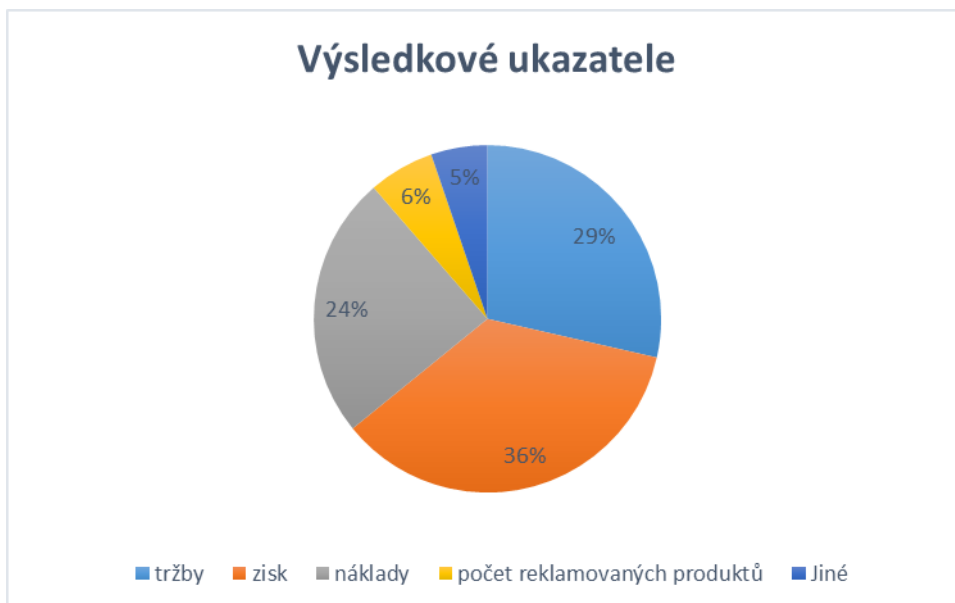
4.1.2. Vnitřní prostředí podniku

Stejně důležité jako analyzovat vnější prostředí je pro podnik důležité analyzovat vnitřní prostředí podniku. Znalost sebe sama, svých silných stránek i slabin, cílů, které má podnik stanovené i oblastí, ve kterých cíle stanovuje je klíčovou záležitostí pro fungování podniku. To, zdali podnik sleduje výsledkové ukazatele a může na základě nich hodnotit svou předchozí činnost je také podstatné kritérium pro hodnocení úspěšnosti předchozích aktivit podniku. Každý podnik by měl být orientován na zákazníka a jeho potřeby, proto je tak významná znalost důvodu, proč zákazník kupuje produkt podniku. Každý úspěšný podnik by měl také hledět do budoucna, snažit se zabezpečit bezproblémový chod v případě, že stávající majitel již není schopen podnik řídit, proto zcela jistě otázka předání podniku spadá do této oblasti.

Stanovování a vyhodnocování ukazatelů výkonnosti podniku je neoddělitelnou součástí strategického řízení (z tohoto důvodu byl tento faktor také zařazen do složeného ukazatele LSM) potažmo fungování podniku na trhu. Bez těchto informací nemůže podnik obstát. Právě proto byla podnikům položena otázka: **Které výsledkové ukazatele sledujete jako prioritní pro řízení podniku?** Podniky mohly volit jednu či více odpovědí.

Podniky bez ohledu na oblast působnosti sledují především „zisk“ (36 %), „tržby“ (29 %) a náklady (25 %), ostatní ukazatele sledují spíše výjimečně, viz graf 10.

Graf 10: Výsledkové ukazatele sledované v podnicích za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

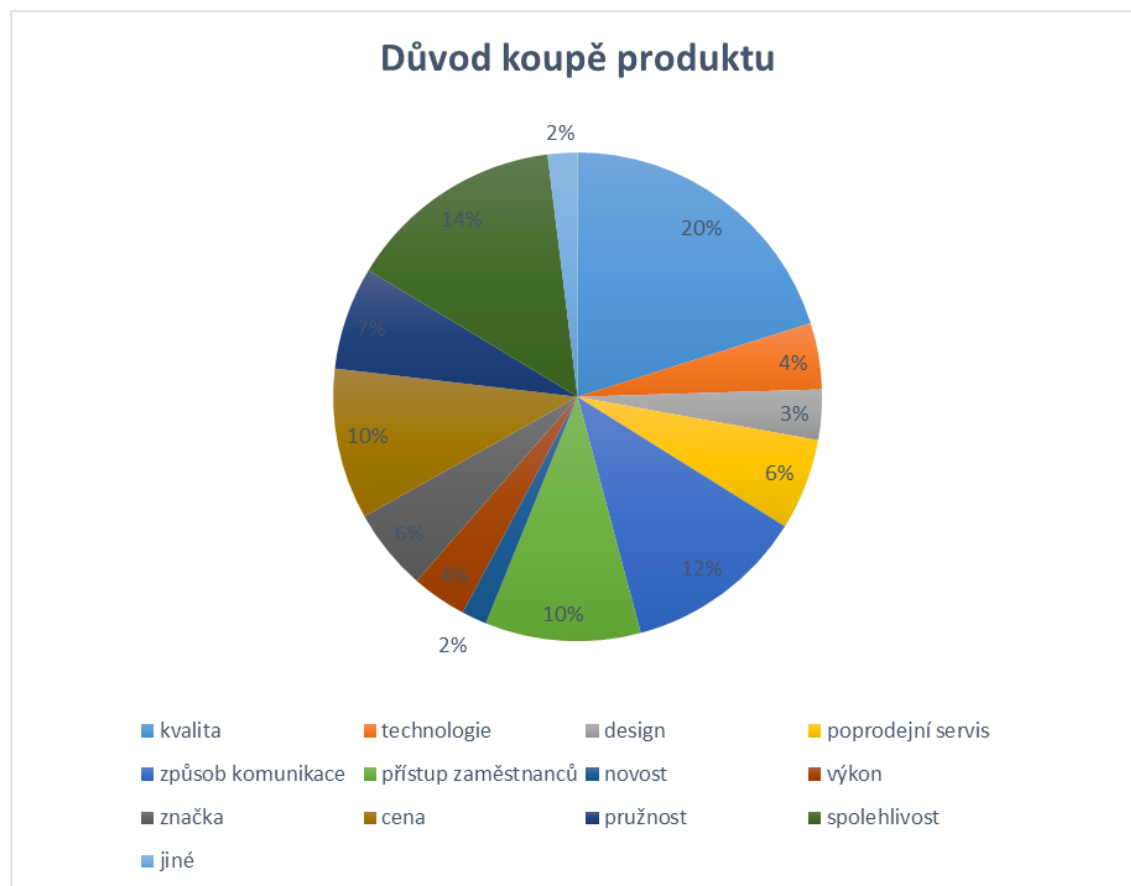
Malé podniky v oblasti služeb sledují především „zisk“ (77 %) a „tržby“ (61%). V porovnání s ostatními podniky se příliš neliší, obě skupiny se zaměřují na stejné ukazatele a věnují jim přibližně stejnou pozornost, viz příloha 5.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl ve vztahu ke sledování výkonnosti podniku ($\chi^2 = 0,525$, p-value = 0,9710).

Pro strategické řízení 21. století je typická orientace na zákazníka. Konkurence je velmi silná a znalost zákaznických potřeb a umění tyto potřeby uspokojit je velmi důležité, proto byla podnikům položena otázka: **Proč si myslíte, že zákazník kupuje Váš produkt?** Podniky mohly volit jednu či více odpovědí.

Graf 11 ukazuje, že zákazníci upřednostňují především „kvalitu produktu“ (20 %), které dávají přednost před „cenou“ (jen 10 %). Významnými faktory pro koupi produktu je pro zákazníky také „spolehlivost“ (14 %) a „způsob komunikace zaměstnanců“ (12 %).

Graf 11: Důvod koupě produktu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb uvádějí, jako nejčastější důvod proč zákazníci kupují jejich produkt „kvalitu“ (85 %) a „spolehlivost“ (56 %) stejně jako ostatní podniky. Obě skupiny se liší v těchto důvodech: „způsob komunikace zaměstnanců“ (větší vliv u malých podniků služeb), „přístup zaměstnanců“ (větší vliv u malých podniků služeb). Malé podniky působící ve službách mají z logiky věci bližší vztah mezi vlastníkem a zaměstnanci, i díky tomu se k vlastníkovi rychleji dostane zpětná vazba od zákazníků a podnik tak reaguje rychleji na potřeby trhu. Podniky se dále liší v přístupu ke stanovení „ceny“ (větší vliv u ostatních podniků). Malé podniky působící ve službách více konkurují kvalitou a přístupem zaměstnanců, zatímco ostatní podniky častěji konkurují cenou, viz příloha 6.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v důvodech, proč si zákazník kupuje produkt podniku ($\chi^2 = 14,857$, $p\text{-value} = 0,2494$).

Cíle podniku, vycházející ze strategie, by měly být stanovovány a kontrolovány, neboť jsou vyjádřením toho, kam podnik směřuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Bez stanovených cílů může být ohrožena samotná existence podniku, viz ukazatel LSM. Proto byla podnikům položena otázka: **Má Váš podnik stanovené dlouhodobé cíle (tj. cíle delší než 5 let?)**. Podniky mohly volit odpověď ano nebo ne.

Podniky bez ohledu na oblast působnosti stanovují dlouhodobé podnikové cíle jen v 44 % případech, viz graf 12. Tato skutečnost je velmi znepokojivá, protože právě stanovování a následné kontrolování dosahování dlouhodobých cílů je jedním ze základních předpokladů strategického řízení.

Graf 12: Stanovené dlouhodobé cíle v podnicích za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

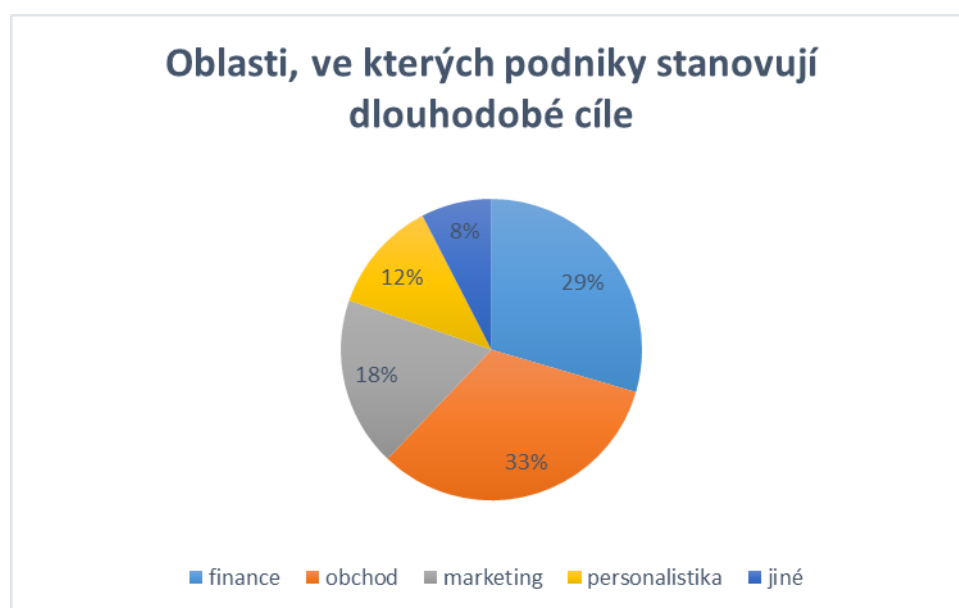
Malé podniky v oblasti služeb stanovují dlouhodobé cíle pouze v 39 %, což je ještě výrazně méně než ostatní podniky (53 %). Situace u malých podniků působících ve službách je z tohoto pohledu ještě více znepokojivá, viz příloha 7. Toto může být způsobeno tím, že se malé podniky působící ve službách soustředí na aktuální stav, buď nemají finanční prostředky na rozsáhlé investice, nebo je jejich cílem pouze udržet stávající situaci v podniku, což nevyžaduje dlouhodobé plánování a stanovování dlouhodobých cílů. Tato odlišnost se však nepodařila statisticky prokázat.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v postojích ke stanovování dlouhodobých podnikových cílů ($\chi^2 = 2,787$, $p\text{-value} = 0,125$).

V případě, že podniky stanovují dlouhodobé podnikové cíle, odpovídaly na otázku: **V jakých oblastech stanovujete dlouhodobé cíle?** Podniky mohly zvolit jednu nebo více možností.

Podniky bez ohledu na oblast působení nejčastěji stanovují dlouhodobé podnikové cíle v oblasti „obchodu“ (33 %) a „financí“ (30 %), viz graf 13.

Graf 13: Oblasti stanovování dlouhodobých podnikových cílů za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb stanovují dlouhodobé cíle především v oblasti „obchodu“ (68 %) a ve „financích“ (54 %). Čím se však liší od ostatních podniků, je kladení většího důrazu na „marketing“ (chápejme v tomto případě spíše jako propagaci) a naopak méně se věnují „personalistice“, viz příloha 8. Toto může být způsobeno tím, že malé podniky nemají specializovaný útvar, který by se personalistikou zabýval, tyto záležitosti zpravidla řeší vlastník či manažer podniku a to proto, že frekvence toho, kdy problémy z oblasti personalistiky řeší, jsou výrazně nižší, naopak záležitosti týkající se propagace řeší na denní bázi. Malé podniky jsou rovněž charakteristické menší fluktuací zaměstnanců než podniky velké. Malé podniky působící ve službách se častěji věnují marketingovým aktivitám z důvodu silné lokální konkurence, zákazník si vybírá takový

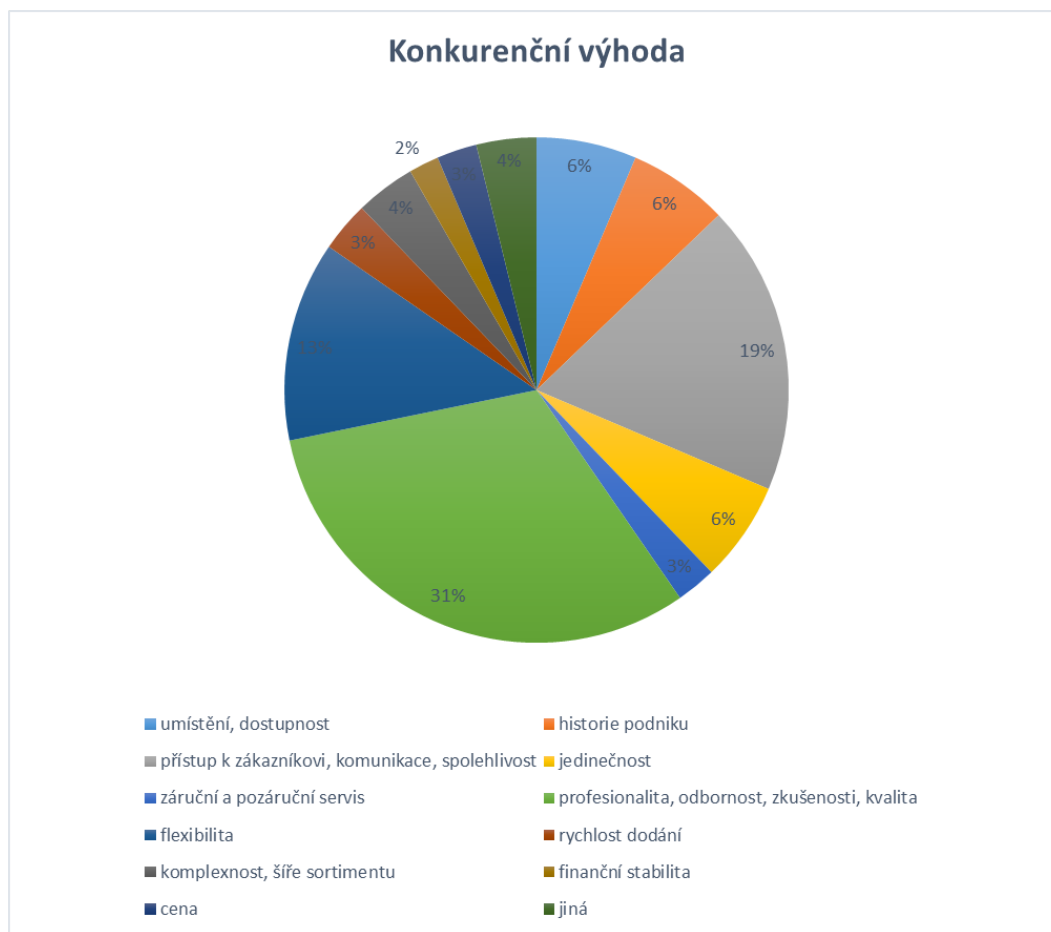
podnik, který zná. Zpravidla se nejedná o nákladné reklamní kampaně, nýbrž o podporu na sociálních sítích, roznos letáků a různé slevové akce.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v oblastech, ve kterých stanovují dlouhodobé cíle ($\chi^2 = 4,689$, $p\text{-value} = 0,3208$).

Vytváření konkurenční výhody může být považováno za alternativní cíl podniku. Konkurenceschopnost a s ní spojená konkurenční výhoda je jedním z determinantů výkonnosti a tvorby hodnoty podniku, proto byla podnikům položena otázka: **Co považujete za vaši konkurenční výhodu?** Jednalo se o otevřenou otázku, která byla následně kategorizována.

Podniky bez ohledu na oblast působení nejčastěji považují za konkurenční výhodu „profesionalitu, odbornost, zkušenosti a kvalitu“ (32 %), následuje již s výrazným odstupem „přístup k zákazníkovi, komunikace, spolehlivost“ (19 %), viz graf 14.

Graf 14: Konkurenční výhoda podniků za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb považují za svou největší konkurenční výhodu „profesionalitu, odbornost, zkušenosti a kvalitu“ (28 %) a „přístup k zákazníkovi, komunikaci a spolehlivost“ (23 %). Zajímavé je, že „cenu“ považuje pouze jeden podnik za svou konkurenční výhodu. Čím se obě skupiny odlišují je právě v otázce „přístupu k zákazníkovi, komunikace a spolehlivosti“, kterou vyzdvihují právě malé podniky působící ve službách, viz příloha 9.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v konkurenčních výhodách podniků ($\chi^2 = 16,356$, $p\text{-value} = 0,119$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Pokud podniky znají svou konkurenční výhodu, měly by umět definovat i svou slabinu podnikání. Právě znalost slabiny může podnik posouvat dál a umožňuje zlepšovat se v oblasti, kde to podniku dělá největší problémy. Proto byla podnikům položena otázka: **Co považujete za možnou slabinu Vašeho podnikání?** Jednalo se o otevřenou otázku, která byla následně kategorizována.

Podniky bez ohledu na oblast působení nejčastěji považují za možnou slabinu „závislost na vstupech“ (15 %) a „velkou konkurenci“ (12 %). Odpověď „jiná“ byla zastoupena ve 28 %, avšak se jednalo o jednotlivé odpovědi, které byly typické pro daný podnik, viz graf 15. Ve výzkumném vzorku je 11 podniků, které neznají svou slabinu.

Graf 15: Slabina podniků za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

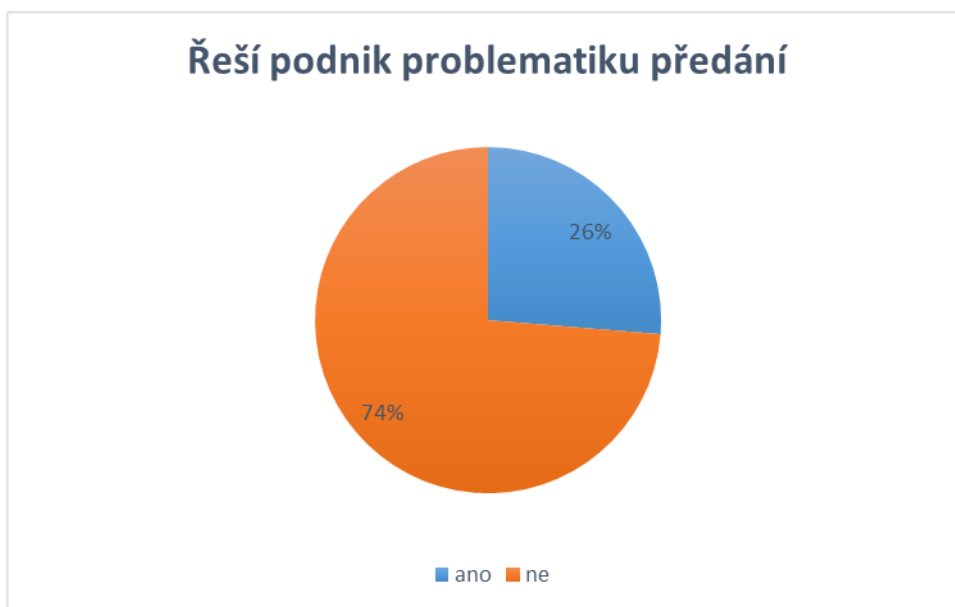
Malé podniky v oblasti služeb považují za svou největší slabinu „velkou konkurenci“ (14 %) a „interní procesy (administrativa, marketing apod.)“ (11 %). V čem se obě skupiny významně liší je právě odpověď „interní procesy“, které považují malé podniky služeb častěji za svou slabinu už z toho důvodu, že v daných specifických oblastech nemají odborníky a zavedené interní metodiky a postupy. Naopak ostatní podniky významně častěji označovaly za možnou slabinu „závislost na vstupech“ (malé podniky služeb v 10 % případů). Malé podniky působící ve službách se méně potýkají s problémy týkající se dodavatelů, nejsou na nich závislé a mohou využívat široké spektrum dodavatelů už z toho důvodu, že u nich není vyžadována certifikace kvality a také jednorázové vysoko objemové zakázky. U obou skupin převládá odpověď „jiná“, avšak jednalo se o typické slabiny pro konkrétní podniky, viz příloha 10.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v slabině podnikání ($\chi^2 = 14,446$, $p\text{-value} = 0,266$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

V definicích strategického řízení se objevuje často pojem dlouhodobost, to zdali podnik řeší předání podniku v budoucnu je zcela jistě dlouhodobý problém a do této oblasti zcela jistě spadá, proto byla podnikům položena otázka: **Řeší společnost problematiku předání podniku, a pokud ano, jakým způsobem budete řešit předání podniku?** Podniky mohly volit odpověď ano nebo ne.

Podniky řeší problematiku předání podniku v 26 % případů, viz graf 16.

Graf 16: Řeší podnik problematiku předání podniku za celý soubor (v %)

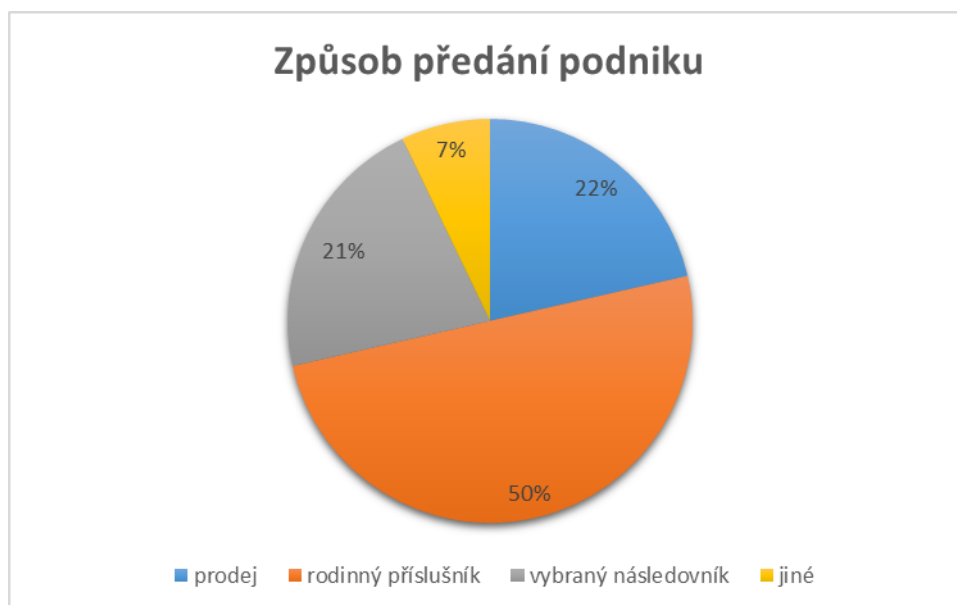


Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb řeší problematiku předání podniku pouze v 26 %. Obě skupiny podniků se v řešení problematiky předání podniku neliší, viz příloha 11.

V případě, že podniky řeší problematiku předání, pak jako svého nástupce volí osobu z řad „rodinných příslušníků“ (50 %), následuje „prodej“ nebo „vybraný následovník“ (shodně 21 %), viz graf 17.

Graf 17: Způsob předání podniku za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb řeší problematiku předání podniku především převodem na „rodinného příslušníka“ (54 %) následuje „vybraný následovník“ (21 %). Ostatní podniky častěji volí variantu „prodej“ než malé podniky působící ve službách, viz příloha 12.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl ve způsobu řešení předání podniku ($\chi^2 = 0,714$, $p\text{-value} = 0,953$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

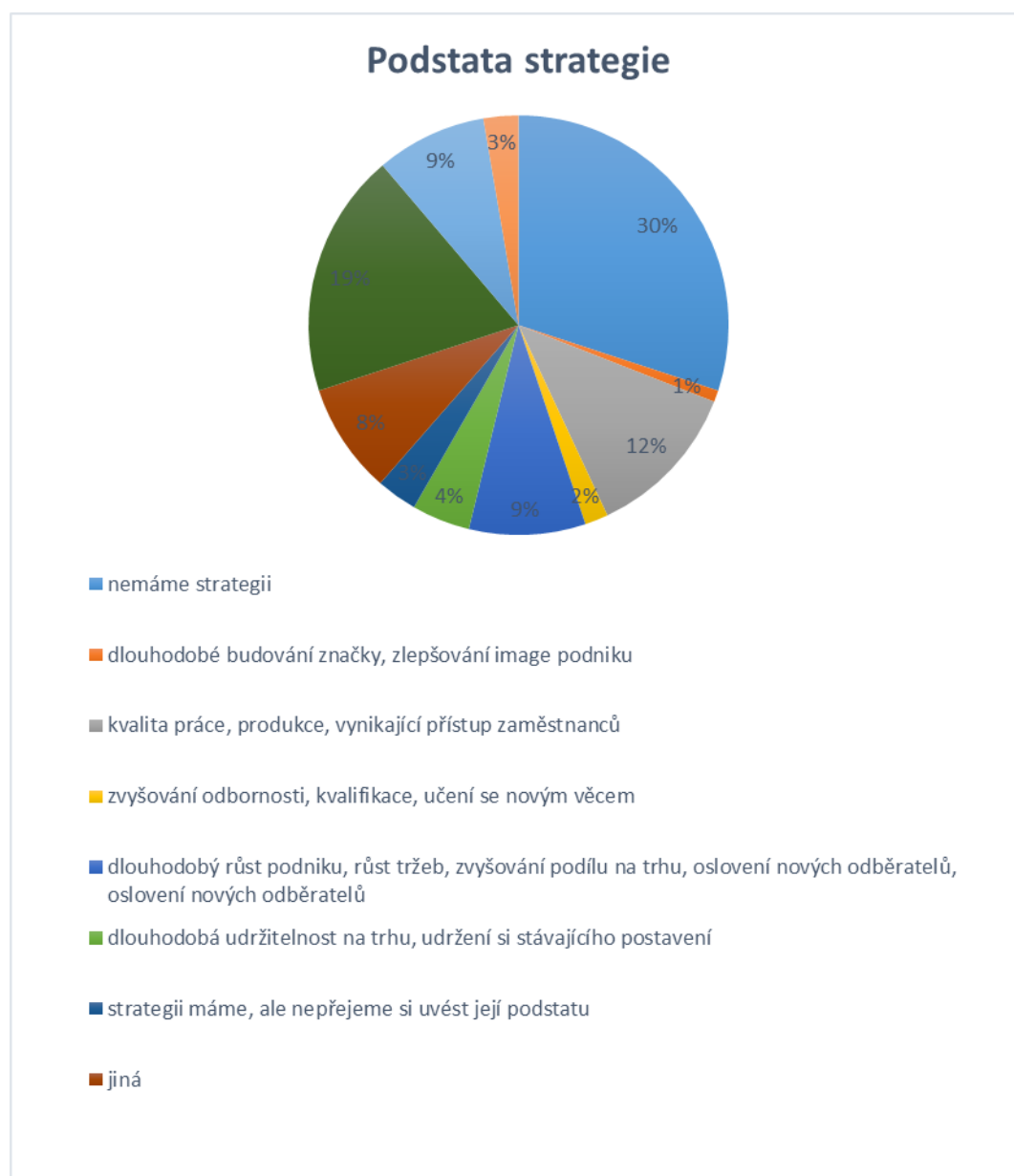
4.1.3. Strategie

Strategické řízení a strategie jsou neoddělitelné pojmy, viz ukazatel LSM. Právě z důvodu významu strategie bylo respondentům položeno několik otázek týkajících se samotné strategie podniku. Důležitá je vůbec samotná přítomnost strategie a s tím související případné důvody, proč podnik strategii nemá. Pokud strategii podnik má, je významná její podstata a to zdali je komunikována se zaměstnanci. Zajímavou informací také je, kdo je jejím tvůrcem a jakou má podnik strategii v porovnání s konkurenčními podniky.

Jako první byla podnikům položena otázka: **Pokud Váš podnik má strategii, prosím popište ji.** Záměrně se jednalo o otevřenou otázku, aby bylo zřejmé, že respondenti vědí, co si pod tímto pojmem představit.

Závěry ukazuje graf 18. Ve strategiích podniků nalezneme nejčastěji „kvalitu práce, produkce a vynikající přístup zaměstnanců“ a „dlouhodobý růst podniku, růst tržeb, zvyšování podílu na trhu, oslovení nových odběratelů“. Celkem 43 % podniků nemá stanovenou strategii.

Graf 18: Podstata strategie za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

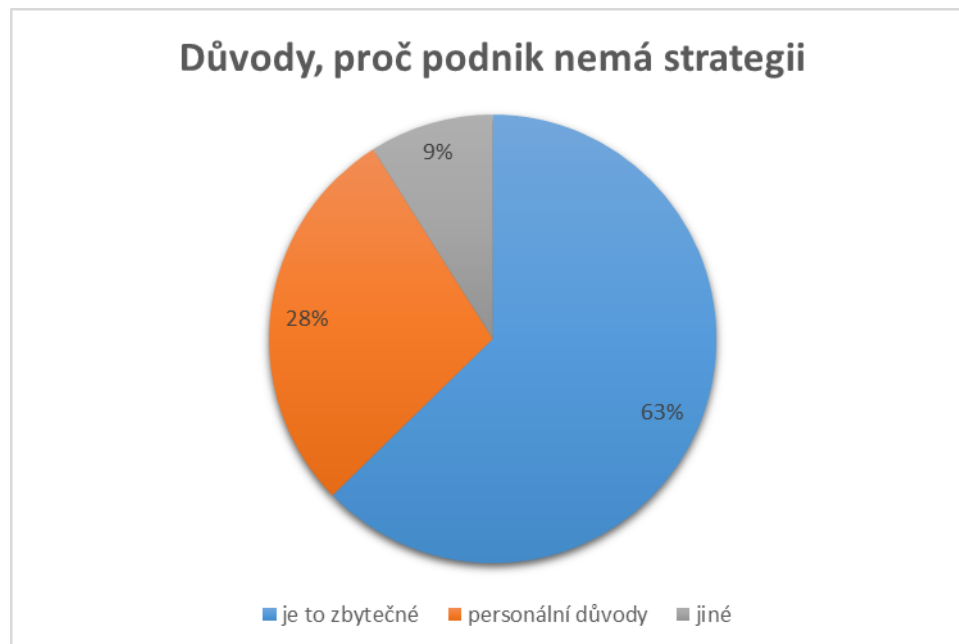
Malé podniky v oblasti služeb ze 47 % nemají strategii podniku (ostatní podniky ji nemají v 36 %, viz příloha 13). Pokud strategii podniku mají, jako nejčastější podstatu uvádějí „kvalita práce, produkce, vynikající přístup zaměstnanců“ (21 %), v čemž se také liší od ostatních podniků. Malé podniky působící ve službách kvůli užší komunikaci se zákazníkem přesně znají, co pro zákazníky znamená kvalitní produkt, proto také ve svých strategiích tuto cestu upřednostňují.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v pohledu na podstatu strategie ($\chi^2 = 8,755$, $p\text{-value} = 0,271$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

V případě, že respondenti odpověděli, že podnik strategii stanovenou nemá, odpovídali na následující tvrzení: **Strategii podniku nemáme, protože...** Respondenti mohli zvolit jednu z odpovědí.

Mezi podniky převládá názor, že mít strategii „je zbytečné“ (63 %), následují „personální důvody“ (28 %), viz graf 19. V literatuře týkající se strategického řízení je stanovená a implementovaná strategie pilířem strategického řízení, proto je bezpochyby nutné osvětlit důležitost i podnikům.

Graf 19: Důvody, proč podnik nemá strategii za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb z 63 % nemají strategii podniku, protože si myslí, že „je to zbytečné“ (stejně jako ostatní podniky). Obě skupiny se v odpovědích téměř neliší, viz příloha 14.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v důvodech, proč nemají strategii ($\chi^2 = 0,133$, p - value = 1,000). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Ve společnosti převládá názor, že strategické řízení je doménou top managementu, je otázka, zdali se top managementem myslí vlastník, vrcholový manažer nebo tým lidí, kteří jsou tvůrci strategického řízení a potažmo i strategie podniku. Proto byla podnikům položena otázka: **Kdo je hlavním tvůrcem podnikové strategie?** Respondenti mohli volit jednu z možností, případně zvolit možnost jiná.

Z grafu 20 je zřejmé, že tvorba strategie podniku je doménou „vlastníka“ podniku (55 %), případně „týmu lidí“ (33 %), jen velmi malé procento vlastníků nechává tvorbu strategie na „manažerovi“ (12 %).

Graf 20: Tvůrce strategie za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky v oblasti služeb upřednostňují jako tvůrce strategie podniku „vlastníka“ (57 %), stejně jako ostatní podniky, avšak jeho role je ještě významnější než u ostatních podniků, což vyplývá z té skutečnosti, že malé podniky působící ve službách

často řídí vlastník podniku a manažera popřípadě management vůbec nemá, viz příloha 15.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v tom, kdo je tvůrcem podnikové strategie ($\chi^2 = 1,501$, $p\text{-value} = 0,475$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Důležitost podnikové strategie pro strategické řízení již byla mnohokrát zmiňována, co však hraje neméně důležitou roli pro úspěšnou implementaci, je znalost strategie podniku ze strany zaměstnanců, proto byla podnikům položena otázka: **Znají zaměstnanci strategii podniku?** Respondenti mohli volit na čtyřstupňové škále odpovědi.

Z grafu 21 je zřejmé, že podnikovou strategii zná 48 % zaměstnanců a spíše zná 40 %, což je velmi pozitivní, že pokud podnik má definovanou strategii, umí ji zpravidla dobře komunikovat ve svém podniku.

Graf 21: Znalost strategie podniku zaměstnanci za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci malých podniků působící ve službách „znají strategii podniku“ v 56 % a „spíše znají“ v 37 %. V porovnání s ostatními podniky je strategie podniku lépe komunikována, protože zaměstnanci jsou v jádru dění, a tak při tvorbě strategie asistují nevědomě svými náměty, viz příloha 16.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v tom, zdali zaměstnanci znají strategii ($\chi^2 = 5,173$, $p\text{-value} = 0,154$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Podniky byly dále tázány na detailnější informace týkající se strategie, konkrétně **porovnání vlastní strategie se strategiemi konkurenčních podniků**.

Z grafu 22 je zřejmé, že podniky mají nejčastěji „podobnou strategii konkurenčním podnikům“ (60 %), „zcela odlišnou strategii“ má jen 15 % podniků. Možná právě toto je důvod, proč nejčastěji podniky skloňují „konkurenci a vše co se jí týká“, jako hlavní hrozbu svého podnikání a „snaha odlišit se“ by byla cesta, jak tento silný konkurenční boj opustit.

Graf 22: Porovnání vlastní strategie se strategiemi konkurenčních podniků (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky působící ve službách mají nejčastěji strategii „podobnou strategiím konkurenčních podniků“ (43 %), avšak ostatní podniky ji mají podobnou až v 86 % případů. Malé podniky působící ve službách mají také výrazně častěji strategii „zcela odlišnou“ (22 %), což je zapříčiněno tím, že se často specializují na nikové trhy, zatímco ostatní podniky pouze ve 3 % případů. Malé podniky působící ve službách také výrazně častěji „vůbec nesledují strategie konkurenčních podniků“ (30 %), viz příloha

17. Toto je způsobené patrně tím, že úsilí věnované analýzám směřují dovnitř podniku, což potvrzují odpovědi na předchozí otázky, kde respondenti zmiňují jedinečnost produktu, kvalifikaci zaměstnanců a přístup k zákazníkovi.

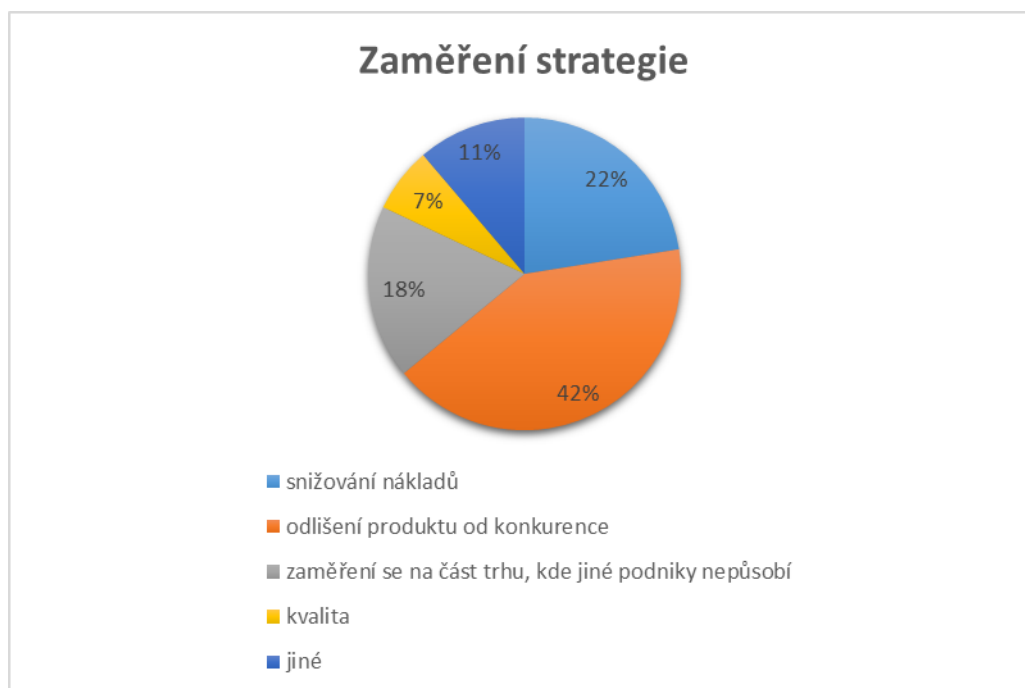
Na základě zkoumaných dat se podařilo zamítnout H_0 ve prospěch H_A , která tvrdí, že mezi oběma skupinami podniků je statisticky signifikantní rozdíl v tom, jak vnímají strategii vzhledem ke konkurenci ($\chi^2 = 15,587$, $p\text{-value} = 0,001$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Aby bylo možné zjistit, ve kterých kombinacích sledovaných znaků se sdružené četnosti statisticky významně odlišují, bylo by potřeba upravit tabulku tak, aby splňovala podmínky pro použití asymptotického χ^2 testu spojením několika kategorií, což není v tomto případě možné, proto nebylo možné využít znaménkové schéma.

Další důležitá otázka týkající se podnikové strategie zněla: **Na co je Vaše podniková strategie zaměřena?** Podniky mohly volit z několika možností.

Z grafu 23 vyplývá, že strategie podniku je nejčastěji zaměřena na „odlišení produktu od konkurence“ (42 %). S ohledem na to, že respondenti v otázce, která se týkala toho, jestli srovnávají svou strategii s konkurenčními podniky, odpovídali nejčastěji tak, že je jejich strategie „podobná strategii konkurenčních firem“, lze tvrdit, že v rámci malých podniků působících ve službách převládá strategie zaměřena na „odlišení se právě nabízeným produktem“. Toto vlastně potvrzuje často popisovanou příčinu vzniku malých podniků, které často vyplňují niky na trhu, které nejsou schopné velké podniky pokrýt. Je zřejmé, že podniky nevnímají důležitost odlišit strategii podniku, nýbrž jen produkt (Blažková, 2007).

Graf 23: Zaměření strategie za celý soubor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

I v tomto případě jsou významné rozdíly mezi oběma skupinami podniků. Malé podniky působící ve službách nejčastěji uvádějí, že zaměření jejich strategie je na „odlišení produkce“ (39 %), následuje však odpověď „zaměření se na část trhu, kde jiné podniky nepůsobí“ (28 %), tuto odpověď volily ostatní podniky jen ve 3 % případů. Naopak ostatní podniky častěji odpovídaly „snižování nákladů“, viz příloha 18.

Na základě zkoumaných dat se podařilo zamítnout H_0 ve prospěch H_A , která tvrdí, že mezi oběma skupinami podniků je statisticky signifikantní rozdíl v zaměření podnikové strategie ($\chi^2 = 10,045$, $p\text{-value} = 0,036$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Aby bylo možné zjistit, ve kterých kombinacích sledovaných znaků se sdružené četnosti statisticky významně odlišují od hypotetických četností, byly sloučeny kategorie „kvalita“ a „jiné“ tak, aby splňovala podmínku pro asymptotický χ^2 test a bylo tak možné využít znaménkové schéma, viz tabulka 11, na základě něhož je možné interpretovat statistickou závislost (kladná znaménka znamenají, že empirická četnost je větší než teoretická).

Tabulka 11: Upravená tabulka zaměření strategie

zaměření strategie		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
snižování nákladů	počet případů	9	11	20
odlišení produktu od konkurence	počet případů	21	16	37
zaměření se na část trhu, kde jiné podniky nepůsobí	počet případů	15	1	16
jiné	počet případů	9	7	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zkoumaných dat se podařilo zamítnout H_0 ve prospěch H_A ($\chi^2 = 9,765$), viz tabulka 12.

Tabulka 12: Znaménkové schéma pro zaměření podnikové strategie

zaměření strategie	malé podniky působící ve službách	ostatní podniky
snižování nákladů	0	0
odlišení produktu od konkurence	0	0
zaměření se na část trhu, kde jiné podniky nepůsobí	++	--
jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky působící ve službách mají významně častěji zaměřenou strategii na část trhu, kde jiné podniky nepůsobí.

4.1.4. Shrnutí vnímání strategického řízení u malých podniků působících ve službách

Pro malé podniky působící v oblasti služeb je typická orientace na zákazníka, s čímž souvisí důraz na vynikající přístup zaměstnanců. Toto se týká komunikace, odbornosti, ochoty a všeho, co zákazník vnímá a může ho ovlivnit, aby si produkt koupil právě

u daného podniku. Díky tomu dochází k rychlé zpětné vazbě mezi zákazníkem a podnikem a podnik tak může své produkty neustále zlepšovat a oslovovat zákazníky. Malé podniky působící ve službách věnují značnou pozornost konkurenci a sledování změn na trhu, umí přesně definovat svou konkurenční výhodu, slabinu, příležitosti i hrozby. Jdou cestou kvality produktu, nikoliv cestou nízkých cen, snaží se zlepšovat interní procesy jako je například marketing, který je pro ně důležitý. Jako největší příležitost totiž vidí v oslovování nových odběratelů. Tyto podniky jsou si plně vědomi nízké loajality zákazníků a snadného přechodu ke konkurenci. V případě, že podnik poskytuje něco jedinečného, pak konkurenci nesleduje.

Malé podniky působící ve službách provádějí činnosti, které spadají do strategického řízení, spíše nevědomky. Pokud se jedná o vědomý proces strategického řízení (přítomnost strategie), je pouze v každém druhém podniku. Pokud strategii mají, zaměstnanci ji znají, je tedy dobře komunikována a to díky malému počtu zaměstnanců a pozitivní podnikové atmosféře, kdy zaměstnanci se mnohdy nebojí vyjádřit svůj názor i ve strategických záležitostech. Strategie malých podniků působících ve službách je nejčastěji podobná strategiím konkurenčních podniků nebo konkurenční strategie vůbec nesledují, protože nabízejí jedinečný produkt, který zatím nikdo nemá. Zaměření podnikové strategie je nejčastěji na odlišení produktu od konkurence, případně na zaměření se na část trhu, kde jiné podniky nepůsobí.

4.1.5. Shrnutí vnímání strategického řízení za celý soubor

Z výzkumu vyplývá, že pro podniky jsou některé oblasti strategického řízení bližší a věnují jim značnou pozornost (např. analýza konkurence), existují ale také oblasti, které jsou do značné míry zanedbané a podniky jim věnují jen velmi malou pozornost a čas, což může v budoucnu způsobit problémy.

Podniky věnují velkou pozornost sledování změn u konkurence, až 69 % malých podniků působících ve službách sleduje pravidelně změny u konkurence (o 10 % více než ostatní podniky). V čem podniky vidí svou slabinu, je „velká konkurence“, malé podniky navíc také „interní procesy“ a ostatní podniky „závislost na vstupech“. Jako největší příležitost vidí podniky v „oslovování nových odběratelů“, malé podniky působící ve službách také ve „zvyšování kvalifikace a dalším vzdělávání“, ostatní podniky pak „zavedení nových technologií“. „Vše co se týká konkurence“ je

identifikováno jako největší hrozba pro podniky, ještě více pro ty malé působící ve službách. Ostatní podniky také trápí „zvyšování cen vstupů“.

Podniky sledují výsledkové ukazatele a to především „zisk“, „tržby“ a „náklady“, obě skupiny podniků se v této oblasti nijak neliší. Podniky umí přesně definovat důvod, proč zákazník kupuje jejich produkt, v této oblasti jednoznačně vítězí „kvalita“ (u služeb až 85 % podniků) a „spolehlivost“. Malé podniky působící ve službách zdůrazňují také „způsob komunikace a přístup zaměstnanců“. Pro ostatní podniky je v této oblasti důležitá také „cena“.

Podniky znají dobře svou konkurenční výhodu, zdůrazňují, že je to především „profesionalita, odbornost, zkušenosti a spolehlivost“. Zajímavé je, že „cena“ je považována za konkurenční výhodu pouze v jednom případě.

V čem podniky zaostávají, je stanovování cílů, jen 44 % podniků stanovuje dlouhodobé cíle, malé podniky působící ve službách dokonce jen z 39 %. Pokud cíle stanovují, pak je to především v oblasti „obchodu“ a „financí“. Malé podniky zajímá také oblast „marketingu“ a méně stanovují cíle v „personalistice“. Problematiku předání podniku v budoucnu řeší jen 26 %, pokud to ale v podniku řeší, pak je z 50 % vybrán „nástupce z řad rodinných příslušníků“.

Strategii podniku nemá 43 % všech podniků, 47 % malých podniků působící ve službách. Pokud strategii mají, pak je její podstatou „kvalita práce, produkce a vynikající přístup zaměstnanců“. Jako hlavní důvod, proč podniky strategii nemají, uvádějí, že „je to zbytečné“. Hlavním tvůrcem podnikové strategie je „vlastník“ podniku (obě skupiny), následuje „tým lidí“, ostatní podniky také často volí jako tvůrce strategie „manažera“ podniku. Pozitivní závěr lze vyčíst z toho, že pokud podnik má strategii, zaměstnanci ji většinou znají. Strategie podniku je u většiny podniků „podobná strategiím konkurenčních podniků“ (60 %), spíše to však platí u ostatních podniků (86 %). Malé podniky také zmiňovaly odpověď „zcela odlišná od konkurenčních podniků“ a to, že „strategii konkurenčních podniků nesledují“. Strategie podniků je nejčastěji zaměřena na „odlišení produktu od konkurence“, ostatní podniky ji také zaměřují na „snižování nákladů“, zatímco malé podniky působící ve službách se „zaměřují na části trhu, kde jiné podniky nepůsobí“.

4.2. Stanovení úrovně strategického řízení

Pro stanovení úrovně strategického řízení byl vytvořen složený ukazatel stanovení úrovně zavedení strategického řízení dle vybraných charakteristik strategického řízení (LSM) zjištěných na základě studia literatury týkající se strategického řízení. Nejprve však byla provedena analýza textu šestnácti definic strategického řízení a dvaceti devíti definic strategií podniku tak, aby bylo zřejmé, co významní autoři zabývající se strategickým řízením jak v zahraničí, tak v České republice považují za hlavní prvky strategického řízení (definice z kapitol 2.3.1. a 2.3.2.). Z analýzy definic strategického řízení vznikl obrázek 14. Mezi nejčastěji objevující se slova v definicích strategického řízení můžeme nalézt:

- podnik (organizace, firma, společnost)(23);
- cíl (13);
- strategie (11);
- rozhodnutí (8);
- dosáhnout, proces, dlouhodobost, prostředí, formulace, hodnocení, zdroj (7).

Je zřejmé, že strategicky řízený podnik se musí zabývat: samotnou činností podniku, zdroji, formulovat strategii a cíle, zjišťovat informace o vnějším prostředí, dělat důležitá rozhodnutí atd.

Obrázek 14: Strategické řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy textu definic strategií vznikl obrázek 15. Mezi nejčastěji objevující se slova v těchto definicích můžeme nalézt:

- podnik (organizace, firma, společnost)(43);
- cíl (33);
- dosáhnout (naplnit)(18);
- konkurence (8);
- management, klíčové (hlavní), plán (7).

Pro strategii podniku je dle tohoto typické: způsob jak dosáhnout cíle a účelu, jedná se o dlouhodobý plán, záměr týkající se budoucnosti, roli hraje konkurence, oblast podnikání, klíčové zdroje a další.

uvádí, že úspěšné podniky se bez strategie neobejdou, samotná strategie však není to nejdůležitější, důležitější je její realizace. Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům (Mallya, 2007). Mezi kritické faktory úspěchu podniku řadí **koncepce 7S**: strategii (strategy), strukturu (structure), systém řízení (systems), styl manažerské práce (style), schopnosti (skills), zaměstnance (staff) a sdílené hodnoty (sharedvalues) (Krijnen & Kee, 2009). Existuje logická vazba mezi strategií podniku, konkurenceschopností a konkurencí. Strategické konkurenceschopnosti je dosaženo v případě, že podnik úspěšně formuluje a implementuje hodnototvornou strategii (Hitt et al., 2004; Zich, 2008). Strategické řízení je nikdy nekončícím dynamickým procesem, jehož cílem je udržovat soulad mezi podnikovým posláním, cíli, zdroji a mezi podnikem a jeho okolím. **Jádrem strategického řízení je strategie** (Jakubíková, 2008). Strategické řízení potrhuje důležitost manažerů s ohledem na tvorbu strategie, ta se v podniku „nestane sama“ (Johnson et al., 2009b).

Z uvedeného vyplývá, že uvědomění si strategie a její implementace je jádrem strategického řízení a jeho neoddelitelnou součástí, proto byly přiděleny v ukazateli LSM 2 body.

Strategie je v písemné podobě

Počet přidělených bodů ve složeném ukazateli LSM: 1.

O významu strategie ve strategickém řízení není pochyb, to zdali je nutné mít strategii v písemné podobě, však zůstává otázkou. Strategie v písemné podobě má zcela jistě pozitivní dopad na možnou kontrolu, jen písemná podoba zaručí, že stanovené cíle se nemění a je možné zkontrolovat jejich plnění. Dedouchová (2001) chápe **strategii podniku jako dokument**, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. **Strategie může mít podobu plánu, vzoru nebo šablony** (Mintzberg & Quinn, 1991). Mikuláščík (2015) uvádí, že mnohdy **bývá strategie pouhým přáním, úmyslem či představou**, jestliže má být však strategie úspěšná, **měla by být v písemné podobě**. Eisenhower in Keřkovský a Vykypěl (2006) naopak tvrdí, že fungující systém strategického řízení je mnohem důležitější než samotné dokumenty, které produkuje (strategie, plány). Pietersen (2010) uvádí, že je milné se domnívat, že samotný dokument zapříčiní úspěch, nutné je mít strategii v srdci a mysli každého zaměstnance

a chovat se dle ní. Henry (2008) uvádí, že strategie podniku, který je v počátcích svého podnikání, je velmi jednoduchá a jejím hlavním cílem je přežití podniku. Strategie v těchto případech **není písemným dokumentem**, jde spíše o to, aby všichni v podniku věděli, jaký je tento cíl a jakým způsobem je možné ho dosáhnout.

Z uvedeného vyplývá, že písemná podoba strategie není zárukou jejího naplňování v praxi. Na druhou stranu může v písemné formě usnadnit její implementaci a kontrolu dosahování stanovených podnikových cílů, proto byla v ukazateli LSM stanovena hodnota 1.

Strategie je rozpracována do plánů

Počet přidělených bodů ve složeném ukazateli LSM: 1.

Řada autorů vyzdvihuje důležitost rozpracování strategie do plánů. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že pro samotnou realizaci strategie podniku je důležité mít strategii **rozpracovanou do plánů, programů a rozpočtů**. Hanzelková a kol. (2013) tvrdí, že odborníci na strategické řízení se shodují, že přijatá strategie může být rozpracována do plánů, programů a rozpočtů, ale úspěšná bude jen tehdy, pokud jsou s ní seznámeni všichni, kdo se na plánování podíleli. Často se stává, že manažeři nižších úrovní o plánech a úkolech z nich vyplývajících neví. Wheelen (2008) popisuje, že úpravu **strategického plánu** podniku projednávají vrcholoví manažeři jednou ročně spolu s experty na plánování podniku. Cílem je **rozvít a integrovat strategické plány** společně s naplňováním podnikových primárních cílů. Ve strategii podniku je **stanoven průběh jednotlivých operací** a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů (Dedouchová, 2001). Strategická úroveň definuje cíle a úkoly na taktické úrovni, která je následně přenáší **do operativní úrovně** (Keřkovský, 2004).

Z uvedeného vyplývá, že rozpracování strategie do plánů, programů a rozpočtů je známkou vyšší úrovně strategického řízení, proto je důležité tento ukazatel sledovat. V podnicích v určitých fázích vývoje však nemusí být toto nezbytné. I z tohoto důvodu byla v ukazateli LSM stanovena hodnota 1.

Podnik analyzuje vnější prostředí (konkurenci, dodavatele, odběratelé atd.)

Počet přidělených bodů ve složeném ukazateli LSM: 2.

Strategické řízení by mělo být zaměřeno na zajištění souladu mezi dlouhodobým směřováním podniku, jeho dlouhodobými cíli, disponibilními a efektivně využívanými zdroji, a to vše vnímané rovněž prizmatem *prostředí*, ve kterém se podnik nachází (Keřkovský, 2004). Pro zlepšování výkonnosti podniku je důležité *porovnávání* podnikových procesů, činností, produktů a služeb ve srovnání *s nejlepšími podniky na trhu* (Šmída, 2007). Vnější prostředí zahrnuje všechny vlivy působící na podnik z jeho okolí. Patří sem především *zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje*, kteří jsou označováni za přímé vlivy vnějšího prostředí. Vyjmenované vlivy jsou podnikem neovlivnitelné, což znamená, že *vnější prostředí lze charakterizovat jako nestálé se značnou mírou rizika a je nutné ho analyzovat* a být připraven na změny (Donnelly et al., 1997; Vochozka & Mulač, 2012). Porterův model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku je dána působením pěti základních činitelů: *vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů, rivalitou mezi podniky v daném odvětví* (Keřkovský & Vykypěl, 2006). Strategie musí reagovat jak na *změny ve vnějším prostředí*, tak na své zdroje, cíle, schopnosti a strukturu podniku (Sedláčková, 2006).

Z uvedeného vyplývá, že strategické řízení se neobejde bez analýzy a znalosti vnějšího prostředí. Bez jeho znalosti a neustálého sledování a vyhodnocování nelze stanovit strategii podniku tak, aby byl podnik konkurenceschopný na trhu. Z tohoto důvodu byla v ukazateli LSM stanovena hodnota 2.

Podnik analyzuje vnitřní prostředí (finance, marketing atd.)

Počet přidělených bodů ve složeném ukazateli LSM: 2.

Strategie vychází z potřeb podniku, přihlíží ke změnám *jeho zdrojů a schopností* (Dedouchová, 2001). Model strategického řízení podle Wrighta, Krolla a Parnella je založen na analýze příležitostí a hrozeb, které přináší externí prostředí a následné *analýze vnitřního prostředí podniku, zejména pak zdrojů*, mise a cílů podniku (Orculo, 2008). Optimální strategie podniku směřuje k dosažení *souladu se zdroji a schopnostmi* podniku s příležitostmi, které přináší vnější prostředí podniku. Strategie musí reagovat jak na změny ve vnějším prostředí, tak na své *zdroje, cíle, schopnosti a strukturu podniku*. *Analýza vnitřní situace* podniku byla v 70.-80. letech minulého století opomíjena, od 90. let 20. století představuje důležitý prvek již při samotné implementaci strategie. *Analýzu vnitřních zdrojů a schopností* lze vnímat jako

diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, je orientována na celou škálu činností podniku, z funkčního pohledu se *týká výroby, výzkumu, financí, marketingu a řízení lidských zdrojů podniku* (Sedláčková, 2006). **SWOT analýza** představuje jednoduchý nástroj strategického řízení zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je postavena na neustálé konfrontaci **vnitřních zdrojů a schopností podniku** se změnami v jeho okolí (Sedláčková, 2006).

Stejně jako by podnik měl věnovat pozornost vnějšímu prostředí, neméně důležitou pozornost by měl věnovat prostředí vnitřnímu. Z tohoto důvodu byla v ukazateli LSM stanovena hodnota 2.

Podnik stanovuje a kontroluje dosahování podnikových cílů

Počet přidělených bodů ve složeném ukazateli LSM: 2.

Dedouchová (2001) chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou sepsány *dlouhodobé cíle* podniku. Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem *stanoveným cílům* (Mallya, 2007). Strategie zahrnuje určení účelu, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů, aby tyto *cíle* mohly být dosaženy (Šuleř, 1995). Strategická úroveň definuje *cíle* a úkoly na taktické úrovni, která je následně přenáší do operativní úrovně. Strategická úroveň uvažuje dlouhodobá časová období (roky) (Keřkovský, 2004). Strategické plánování je proces řízení, který zahrnuje analýzu, vytváření prognóz a *stanovování cílů* podniku (Ross & Lobbins, 2011). Tradiční model procesu strategického řízení popisuje jako druhý pilíř *stanovení podnikových cílů*. (Orculo, 2008). *Záměry a cíle podniku* představují další důležitou součást integrovaného modelu strategického řízení. *Strategický cíl* lze podle Keřkovského a Vykypěla (2006) definovat jako žádoucí stav, jehož má být v budoucnu dosaženo. Základními složkami úspěchu jsou podle Friedla a Juříčka (2003) *jednoduché, konzistentní a dlouhodobé cíle*, porozumění konkurenčnímu prostředí a objektivním zhodnocení zdrojů.

Cíle podniku, vycházející ze strategie, by měly být stanovovány a kontrolovány neboť jsou vyjádřením toho, kam podnik směřuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Bez stanovených cílů může být ohrožena samotná existence podniku. Z tohoto důvodu byla v ukazateli LSM stanovena hodnota 2.

Podnik zná hodnotu (přínos), kterou zákazník získá koupí produktu

Počet přidělených bodů ve složeném ukazateli LSM: 1.

Porter navrhl hodnotový řetězec jako strategický nástroj **zvyšování hodnoty** pro zákazníka a stanovil primární a podpůrné činnosti. Podniky mohou získat konkurenční výhodu na základě zlepšení v jedné nebo ve více těchto činnostech (Porter, 2008). Gregušová a Konečný (2012) popisují důležitost **orientace** veškeré snahy podniku **na zákazníka**, jen znalost jeho potřeb může vést k úspěchu. Strategické konkurenceschopnosti je dosaženo v případě, že podnik úspěšně formuluje a implementuje **hodnototvornou** strategii (Hitt et al., 2004; Zich, 2008).

Podniky, které si uvědomují potřeby zákazníků a sledují jejich preference, snáze oslovují nové klienty a udržující stávající zákazníky. Tento přístup se může stát konkurenční výhodou podniku oproti ostatním, není však tím nejdůležitějším pro chod podniku, i z tohoto důvodu byla stanovena v ukazateli LSM hodnota 1.

Podnik sleduje a hodnotí výsledkové ukazatele (zisk, tržby, prodej atd.)

Počet přidělených bodů ve složeném ukazateli LSM: 2.

Michael Porter popisuje chování podniku a významnost **výkonnostního** rámce podniku. **Ukazatelé výkonnosti podniku jsou nedocenitelné pro vytváření strategického systému řízení.** Podniky mají využívat ukazatele výkonnosti podniku především proto, aby si vyjasnily a obnovily strategii, sdílely strategii v rámci podniku, sjednotily cíle podnikových jednotek a celého podniku, spojily strategické plány s dlouhodobými cíli a každodenním rozpočtem, sjednotily strategické iniciativy a prováděly kontrolu výkonnosti tak, aby mohly strategii podniku zlepšovat (Wagnerová, 2008). Součástí strategického řízení je sladění strategií, **výkonnosti a výsledků** (Mládková & Jedinák, 2009). Cíle a měřítko Balanced Scorecard jsou odvozeny z vize a strategie podniku a nahlíží na výkonnost podniku ze čtyř úhlů neboli perspektiv (*perspektiva finanční*, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu). Tvorba Balanced Scorecard by měla vést k propojení finančních cílů se strategií podniku. Finanční cíle jsou jádrem, do kterého směřují cíle a měřítko všech ostatních perspektiv. Jedná se o propojení všech finančních a interních procesů v podniku tak, aby byla zajištěna ekonomická výkonnost (Kaplan & Norton, 2005; Niven, 2011). Konkurenceschopnost, a s ní spojená konkurenční výhoda, je jedním z determinantů **výkonnosti a tvorby hodnoty** podniku. Porter tvrdí, že podnik, který dosahuje v rámci odvětví **nadprůměrné**

rentability, disponuje konkurenční výhodou (Marinič, 2008). Strategické řízení je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a ***k zabezpečení nadprůměrných výnosů*** (Fotr et al., 2012).

Z uvedeného vyplývá, že stanovování a vyhodnocování ukazatelů výkonnosti podniku je neoddelitelnou součástí strategického řízení a potažmo fungování podniku na trhu. Bez těchto informací nemůže podnik obstát, proto byla stanovena v ukazateli LSM hodnota 2.

V podniku se předpovídá budoucí vývoj trhu (tvorba budoucích scénářů)

Počet přidělených bodů ve složeném ukazateli LSM: 2.

Moderní definice strategie vyzdvihuje připravenost podniku na budoucnost (Dedouchová, 2001). Strategické plánování je proces řízení, který zahrnuje analýzu, ***vytváření prognóz*** a stanovování cílů podniku (Ross & Lobbins, 2011). Wheelen (2008) popisuje důležitost ***dlouhodobých prognóz*** pro strategické plánování v podniku. Spíše než zaměření se na bezchybnou předpověď na následujících pět let, se jedná o ***návrhy*** jednotlivých ***scénářů***. V případě, že by došlo ke změně a byla by potřebná rychlá reakce podniku. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že samotná strategie může mít dokonce ***formu scénářů budoucího vývoje*** podniku a reakcí, jak by na tento vývoj měl podnik reagovat.

Ze samotných definic strategického řízení vyplývá, že se jedná o dlouhodobé pojetí řízení podniku s výhledem do budoucna, z toho je patrná důležitost této charakteristiky pro stanovení úrovně strategického řízení v podniku a hodnota v ukazateli LSM je 2.

Tabulka 13: Složení ukazatele LSM

charakteristika strategického řízení	body
podnik má stanovenou strategii	2
strategie je v písemné podobě	1
strategie je rozpracována do plánů	1
podnik analyzuje vnější prostředí (konkurenci, dodavatelé, odběratelé atd.)	2
podnik analyzuje vnitřní prostředí (finance, marketing atd.)	2
podnik stanovuje a kontroluje dosahování podnikových cílů	2
podnik zná hodnotu (přínos), kterou zákazník získá koupí produktu	1
podnik sleduje a hodnotí výsledkové ukazatele (zisk, tržby, prodej atd.)	2
v podniku se předpovídá budoucí vývoj trhu (tvorba budoucích scénářů)	2
celkem	15

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2. Propojení ukazatele LSM s analýzou textu definic strategického řízení a strategií podniku

Jak již bylo zmíněno, cílem analýzy textu definic bylo vymezit v odborné literatuře a vytyčit si tak hlavní faktory, kterými je třeba se zabývat, aby bylo možné sestavit složený LSM ukazatel. Velmi často se v odborné literatuře můžeme setkat s faktem, že pod nadpisem strategické řízení nalezneme definici strategie místo definice strategického řízení, z čehož vyplývá, že mnozí autoři vnímají tyto dva pojmy jako synonyma. V ukazateli LSM by se měla tato skutečnost projevit. Velmi často se také objevovalo slovo plán, z čehož vyplynula další charakteristika a to, že by strategie měla být rozpracována do plánů. V definicích se často objevovalo slovo prostředí (vnější i vnitřní), konkurence a zdroje, z čehož vyplynuly další dvě charakteristiky pro ukazatel LSM. Slovo cíl bylo druhé nejčetnější ihned po podniku, proto se samozřejmě v ukazateli LSM muselo objevit. Spolu se slovem cíl souvisí slova dosáhnout a dlouhodobý (opět velmi četně zastoupena). Literatura uvádí, že podnik může být úspěšný, pokud jeho činnost ocení zákazník. Není možné, aby byl podnik úspěšný a neměl zákazníky, proto je znalost toho, co zákazníkovi přináší hodnotu tak podstatná.

Výkonnost podniku a jeho budoucnost jsou další slova objevující se v definicích a souvisí s posledními dvěma charakteristikami složeného ukazatele LSM.

4.2.3. Strategické řízení dle složeného LSM ukazatele

Následující text popisuje jednotlivé charakteristiky strategického řízení dle LSM složeného ukazatele. Například tabulka 14 ukazuje, jak jsou zastoupeny jednotlivé charakteristiky strategického řízení zařazené do ukazatele LSM u podniků ve výzkumném vzorku. Podniky sledují a hodnotí výsledkové ukazatele (93,6 %), znají hodnotu (přínos), kterou zákazník získá koupí produktu (88,5 %), analyzují vnitřní (86,5 %) a vnější prostředí (84 %). Naopak podniky mají jen v 57 % případech strategii, strategii mají v písemné podobě a shodně i rozpracovanou do plánů jen 24,4 %. Podniky stanovují a kontrolují dosahování podnikových cílů v 42,9 % případů a předpovídají budoucí vývoj trhu v 52 % případech.

Tabulka 14: Zastoupení jednotlivých charakteristik dle LSM ve výběrovém souboru

ukazatel LSM		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
podnik má stanovenou strategii	počet případů	55	34	89
	% zastoupení z dané skupiny	53,9 %	66,7 %	
strategie je v písemné podobě	počet případů	20	18	38
	% zastoupení z dané skupiny	19,6 %	35,3 %	
strategie je rozpracována do plánů	počet případů	21	17	38
	% zastoupení z dané skupiny	20,6 %	33,3 %	
podnik analyzuje vnější prostředí (konkurenci, dodavatele, odběratele apod.)	počet případů	84	47	131
	% zastoupení z dané skupiny	82,4 %	92,2 %	
podnik analyzuje vnitřní prostředí (finance, marketing)	počet případů	91	44	135
	% zastoupení z dané skupiny	89,2 %	86,3%	
podnik stanovuje a kontroluje dosahování podnikových cílů	počet případů	45	22	67
	% zastoupení z dané skupiny	44,1 %	43,1 %	
podnik zná hodnotu (přínos), kterou zákazník získá při koupi produktu	počet případů	94	44	138
	% zastoupení z dané skupiny	92,2 %	86,3 %	
podnik sleduje a hodnotí výsledkové ukazatele (např. zisk, prodej, tržby)	počet případů	98	48	146
	% zastoupení z dané skupiny	96,1 %	94,1 %	
předpovídá se budoucí vývoj trhu – tvorba budoucích scénářů	počet případů	50	31	81
	% zastoupení z dané skupiny	49 %	60,8 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Podniky byly rozděleny podle svých odpovědí do třech kategorií podniků: podniky strategicky řízené, částečně strategicky řízené a podniky strategicky neřízené, viz tabulka 15. Ze zkoumaného vzorku 156 podniků je těch strategicky řízených 47,4 %, tj. 74 podniků (45 malých podniků působících ve službách), částečně strategicky řízených 48,1 %, tj. 75 podniků (54 malých podniků působících ve službách), a jen 4,5 % podniků je strategicky neřízeno, tj. 7 podniků (4 malé podniky působící ve službách), viz příloha 19. Dále je ukazatel LSM zachycen ve vztahu k právní formě podnikání, zaměření podniku (oblast působení) a velikosti podniku (počtu zaměstnanců).

Tabulka 15: Úroveň strategického řízení dle ukazatele LSM

úroveň strategického řízení dle LSM	počet případů za celý soubor	% zastoupení za celý soubor	počet případů u malých podniků působících ve službách	% zastoupení u malých podniků působících ve službách
strategicky řízený podnik	74	47,4 %	45	43,7 %
částečně strategicky řízený podnik	75	48,1 %	54	52,4 %
strategicky neřízený podnik	7	4,5 %	4	3,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že obě skupiny podniků se nepatrně liší v úrovni zavedeného strategického řízení. Malé podniky působící ve službách jsou nejčastěji částečně strategicky řízené (52,4 %), naproti tomu ostatní podniky jsou nejčastěji strategicky řízené (54,7 %), viz příloha 19.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v úrovni strategického řízení dle LSM ($\chi^2 = 2,337$, p-value = 0,317).

Strategické řízení vždy bylo primárně určené velkým podnikům, v dnešní době si však začínají i malí podnikatelé uvědomovat jeho důležitost. Mít vizi, poslání, cíl, vědět kam podnik směřuje je neméně důležité pro malé podniky. Proto je pro výzkum důležité

zjistit, zdali úroveň strategického řízení závisí na velikosti podniku (počtu zaměstnanců), zdali je ve velkých podnicích častěji uplatňováno strategické řízení než v podnicích malých, ukazuje tabulka 16.

Tabulka 16: Závislost úrovně strategického řízení dle ukazatele LSM na velikosti podniku (počtu zaměstnanců)

úroveň strategického řízení dle LSM		9 a méně zaměstnanců	10 – 49 zaměstnanců	50 – 249 zaměstnanců	250 a více zaměstnanců	celkem
strategicky řízený podnik	počet případů	33	22	12	7	74
	% zastoupení z dané skupiny	35,1 %	57,9 %	80 %	77,8 %	
částečně strategicky řízený podnik	počet případů	55	15	3	2	75
	% zastoupení z dané skupiny	58,5 %	39,5 %	20 %	22,2 %	
strategicky neřízený podnik	počet případů	6	1	0	0	7
	% zastoupení z dané skupiny	6,4 %	2,6 %	0 %	0 %	
celkem	počet případů	94	38	15	9	156
	% zastoupení z dané skupiny	60,3 %	24,4 %	9,6 %	5,8 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zkoumaných dat se podařilo zamítnout H_0 ve prospěch H_A , která tvrdí, že mezi oběma skupinami podniků je statisticky signifikantní rozdíl v úrovni strategického řízení v závislosti na počtu zaměstnanců ($\chi^2 = 17,534$, $p\text{-value} = 0,011$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Aby bylo možné zjistit, ve kterých kombinacích sledovaných znaků se sdružené četnosti statisticky významně odlišují od hypotetických četností, byla tabulka 17 upravená tak, aby splňovala podmínku pro asymptotický χ^2 test a bylo tak možné využít znaménkové schéma, na základě něhož je možné interpretovat statistickou závislost (kladná znaménka znamenají, že empirická četnost je větší než teoretická).

Tabulka 17: Upravená tabulka závislosti úrovně strategického řízení dle ukazatele LSM na velikosti podniku (počtu zaměstnanců)

úroveň strategického řízení dle LSM		0 – 49 zaměstnanců	50 a více zaměstnanců
strategicky řízený podnik	počet případů	55	19
částečně strategicky řízený podnik	počet případů	70	5
strategicky neřízený podnik	počet případů	7	0
celkem	počet případů	132	24

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zkoumaných dat se podařilo zamítnout H_0 ve prospěch H_A ($\chi^2 = 11,67179$), viz tabulka 18.

Tabulka 18: Znaménkové schéma závislosti úrovně strategického řízení na počtu zaměstnanců

úroveň strategického řízení dle LSM	0 – 49 zaměstnanců	více zaměstnanců
strategicky řízený podnik	---	+++
částečně strategicky řízený podnik	++	--
strategicky neřízený podnik	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Větší podniky (dle definice EU střední a velké podniky zaměstnávající 50 a více zaměstnanců) jsou významně častěji strategicky řízené než malé podniky. Částečně strategicky řízené podniky jsou naopak častěji podniky malé, viz tabulka 18.

Malé podniky působící ve službách byly dále testovány samostatně, byla zjišťována potenciaální závislost úrovně strategického řízení dle LSM těchto podniků na jejich velikosti (počtu zaměstnanců). V této skupině se nepodařila závislost prokázat, což dokládají výsledky statistických testů ($\chi^2 = 4,717$, p-value = 0,104). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Další výzkumná otázka zněla: **Závisí úroveň strategického řízení na podnikatelské činnosti?** Odpověď na tuto otázku je možné vyčíst z tabulky 19.

Tabulka 19: Závislost úrovně strategického řízení dle ukazatele LSM na hlavní podnikatelské činnosti

hlavní podnikatelská činnost		strategicky neřízený podnik	částečně strategicky řízený podnik	strategicky řízený podnik	celkem
velkoobchod, maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel	počet případů	0	18	16	34
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	52,9 %	47,1 %	100 %
doprava a skladování	počet případů	0	2	2	4
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	50 %	50 %	100 %
ubytování, stravování, pohostinství	počet případů	1	2	4	7
	% zastoupení z dané skupiny	14,3 %	28,6 %	57,1 %	100 %
informační a komunikační činnosti	počet případů	1	3	2	6
	% zastoupení z dané skupiny	16,7 %	50 %	33,3 %	100 %
peněžnictví a pojišťovnictví	počet případů	0	4	4	8
	% zastoupení z dané	0 %	50 %	50 %	100 %

	skupiny				
činnosti v oblasti nemovitostí	počet případů	0	2	1	3
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	66,7 %	33,3 %	100 %
profesní, vědecké a technické činnosti	počet případů	0	1	7	8
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	12,5 %	87,5 %	100 %
administrativní a podpůrné činnosti	počet případů	0	6	5	11
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	54,5 %	45,5 %	100 %
vzdělávání	počet případů	0	2	1	3
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	66,7 %	33,3 %	100 %
zdravotní a sociální péče	počet případů	0	2	2	4
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	50 %	50 %	100 %
kulturní, zábavní a relaxační činnosti	počet případů	0	5	3	8
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	62,5 %	37,5 %	100 %
ostatní činnosti	počet případů	2	12	4	18
	% zastoupení z dané skupiny	11,1 %	66,7 %	22,2 %	100 %
činnosti domácností	počet případů	0	0	1	1
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	0 %	100 %	100 %

podniky neposkytující služby	počet případů	3	16	22	41
	% zastoupení z dané skupiny	7,3 %	39 %	53,7 %	100 %
celkem	počet případů	7	75	74	156

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem ke skutečnosti, že tabulka je poměrně řídká, je obtížné vyvozovat nějaké výstupy, je však zajímavé, že podniky poskytující profesní, vědecké, technické činnosti jsou z 87,5 % (7 podniků z 8) strategicky řízené, což může být způsobené tím, že v této oblasti podnikání musí být majitelé a zaměstnanci skutečně vzdělaní lidé a opravdoví odborníci ve svém oboru, spolu s tím tak vnímají i důležitost implementovaného strategického řízení.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v úrovni strategického řízení dle LSM v závislosti na hlavní podnikatelské činnosti ($\chi^2 = 22,811$, p -value = 0,613). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody i exaktních testů z důvodu rozsahu byla použita metoda Monte Carlo.

Malé podniky působící ve službách byly dále testovány samostatně, byla zjišťována potencionální závislost těchto podniků na podnikatelské činnosti. Ani zde se však závislost nepodařila na základě statistických testů prokázat ($\chi^2 = 23,106$, p -value = 0,475). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Zajímavá může být odpověď na otázku, zdali **úroveň strategického řízení závisí na právní formě podnikání**. Rozložení výzkumného vzorku v závislosti na stanovení úrovně strategického řízení ukazuje tabulka 20 a graf 24.

Tabulka 20: Stanovení úrovně strategického řízení dle LSM s ohledem na právní formu podnikání

úroveň strategického řízení dle LSM		OSVČ	s.r.o.	a.s.	družstvo	v.o.s.	jiná	celkem
strategicky řízený podnik	počet případů	15	42	14	1	1	1	74
	% zastoupení z dané skupiny	27,3 %	56,8 %	63,6 %	33,3 %	100 %	100 %	
částečně strategicky řízený podnik	počet případů	35	30	8	2	0	0	75
	% zastoupení z dané skupiny	63,6 %	40,5 %	36,4 %	66,7 %	0 %	0 %	
strategicky neřízený podnik	počet případů	5	2	0	0	0	0	7
	% zastoupení z dané skupiny	9,1 %	2,7 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
celkem	počet případů	55	74	22	3	1	1	156

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Úroveň strategického řízení dle LSM v závislosti na právní formě podnikání



Zdroj: vlastní zpracování

Díky nesplněným předpokladům pro použití asymptotického chí-kvadrát testu, byl použit exaktní test, který na rozdíl od asymptotického ($p\text{-value} = 0,049$) vede k závěru, že potvrzujeme nulovou hypotézu, která tvrdí, že mezi oběma skupinami podniků není statistický rozdíl v úrovni strategického řízení dle LSM v závislosti na právní formě podnikání ($\chi^2 = 18,360$, $p\text{-value} = 0,102$).

Malé podniky působící ve službách byly dále testovány samostatně, byla zjišťována potenciaální závislost úrovně strategického řízení dle LSM těchto podniků na právní formě podnikání. Ani zde se však závislost nepodařilo na základě statistických testů prokázat ($\chi^2 = 15,090$, $p\text{-value} = 0,135$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

Je strategie podniku závislá na hlavní podnikatelské činnosti? Odpověď na tuto otázku je možné vyčíst z tabulky 21.

Tabulka 21: Četnosti strategií v závislosti na hlavní podnikatelské činnosti

hlavní podnikatelská činnost		nemáme strategii	dlouhodobé budování značky, zlepšování image podniku	kvalita práce, produkce, vynikající přístup zaměstnanců	zvyšování odbornosti, kvalifikace, učení se novým věcem	dlouhodobý růst podniku, růst tržeb, zvyšování podílu na trhu, oslovení nových odběratelů	jiná	dlouhodobá udržitelnost na trhu, udržení si stávajícího postavení	strategii máme, ale nepřejeme si uvést její podstatu	celkem
velkoobchod, maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel	počet případů	12	0	5	0	8	2	4	3	34
	% zastoupení z dané skupiny	35,3 %	0 %	14,7 %	0 %	23,5 %	5,9 %	11,8 %	8,8 %	100 %
doprava a skladování	počet případů	1	0	1	0	0	1	0	1	4
	% zastoupení z dané skupiny	25 %	0 %	25 %	0 %	0 %	25 %	0 %	25 %	100 %
ubytování, stravování, pohostinství	počet případů	3	0	2	0	2	0	0	0	7
	% zastoupení z dané skupiny	42,9 %	0 %	28,6 %	0 %		0 %	0 %	0 %	100 %
informační a komunikační činnosti	počet případů	3	0	3	0	0	0	0	0	6
	% zastoupení z dané skupiny	50 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
peněžnictví a pojišťovnictví	počet případů	2	1	0	0	0	3	2	0	8
	% zastoupení z dané skupiny	25 %	12,5 %	0 %	0 %	0 %	37,5 %	25 %	0 %	100 %
činnosti v oblasti nemovitostí	počet případů	2	0	1	0	0	0	0	0	3
	% zastoupení z dané skupiny	66,7 %	0 %	33,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
profesní, vědecké a technické činnosti	počet případů	2	0	1	1	0	2	1	1	8
	% zastoupení z dané skupiny	25 %	0 %	12,5 %	12,5 %	0 %	25 %	12,5 %	12,5 %	100 %
administrativní a podpůrné	počet případů	5	0	3	0	1	2	0	0	11

činnosti	% zastoupení z dané skupiny	45,5 %	0 %	27,3 %	0 %	9,1 %	18,2%	0 %	0 %	100 %
vzdělávání	počet případů	2	0	0	1	0	0	0	0	3
	% zastoupení z dané skupiny	66,7 %	0 %	0 %	33,3 %	0	0	0	0	3
zdravotní a sociální péče	počet případů	1	0	3	0	0	0	0	0	4
	% zastoupení z dané skupiny	25 %	0 %	75 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
kulturní, zábavní a relaxační činnosti	počet případů	5	0	0	0	1	1	1	0	8
	% zastoupení z dané skupiny	62,5 %	0 %	0 %	0 %	12,5 %	12,5%	12,5 %	0 %	100 %
ostatní činnosti	počet případů	13	1	2	0	1	1	0	0	18
	% zastoupení z dané skupiny	72,2 %	5,6 %	11,1 %	0 %	5,6 %	5,6 %	0 %	0 %	100 %
služby domácnosti	počet případů	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
podniky neposkytující služby	počet případů	16	0	5	2	7	7	2	2	41
	% zastoupení z dané skupiny	39 %	0 %	12,2 %	4,9 %	17,1 %	17,1%	4,9 %	4,9 %	100 %
celkem	počet případů	67	2	27	4	20	19	10	7	156

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků výzkumu vyplývá, že nelze statisticky potvrdit závislost strategie na hlavní podnikatelské činnosti, i když četnosti ukazují, že v určitých oblastech mají podniky strategii zaměřenou jinak než v dalších. Například podniky působící v ubytování a stravování, informačních a komunikačních službách, v oblasti nemovitostí a zdravotní a sociální péče pokud strategii mají, tak pouze zaměřenou na „kvalitu práce, produkce, vynikající přístup zaměstnanců“. Podniky působící ve velkoobchodu, maloobchodu, opravě a údržbě motorových vozidel mají strategii zaměřenou na „dlouhodobou

udržitelnost na trhu, udržení si stávajícího postavení“, zatímco podniky působící v oblasti vzdělávání na „zvyšování odbornosti, kvalifikace, učení se novým věcem“.

Na základě zkoumaných dat nebylo možné pomocí metody Monte Carlo zamítnout H_0 ve prospěch H_A . Mezi oběma skupinami podniků není na zvolené hladině významnosti statistický rozdíl v podstatě strategie podniku v závislosti na hlavní podnikatelské činnosti podniku ($\chi^2 = 101,614$, $p\text{-value} = 0,242$).

Stejně výsledky je možné získat v případě, že jsou testovány pouze malé podniky působící v oblasti služeb, i zde není možné zamítnout H_0 ve prospěch H_A ($\chi^2 = 96,242$, $p\text{-value} = 0,214$). Pro nesplnění předpokladů použití asymptotické metody byly využity exaktní testy.

4.3. Kontextová analýza s využitím metodologie případových studií

Smyslem případových studií je popsat skutečný stav strategického řízení v podniku. Pro případové studie byly vybrány dva podniky strategicky řízené, jeden podnik částečně strategicky řízený a jeden podnik strategicky neřízený (dle ukazatele LSM).

Případová studie A

Základní informace o podniku

rok založení: 2016

právní forma podnikání: s.r.o.

hlavní zařazení dle CZ NACE: činnosti cestovních kanceláří; velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel; zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení, ubytování; pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí; činnosti reklamních agentur; překladatelské a tlumočnické činnosti; pronájem a leasing ostatních výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost; ostatní vzdělávání; podpůrné činnosti pro scénická umění

počet zaměstnanců: bez zaměstnanců

Složený ukazatel LSM

charakteristika strategického řízení	body	odpověď
podnik má stanovenou strategii	2	ano
strategie je v písemné podobě	1	ano
strategie je rozpracována do plánů	1	ano
podnik analyzuje vnější prostředí (konkurenci, dodavatelé, odběratelé atd.)	2	ano
podnik analyzuje vnitřní prostředí (finance, marketing atd.)	2	ano
podnik stanovuje a kontroluje dosahování podnikových cílů	2	ano
podnik zná hodnotu (přínos), kterou zákazník získá koupí produktu	1	ano
podnik sleduje a hodnotí výsledkové ukazatele (zisk, tržby, prodej atd.)	2	ano
v podniku se předpovídá budoucí vývoj trhu (tvorba budoucích scénářů)	2	ano
celkem		15 bodů

Zdroj: vlastní zpracování

Ze složeného ukazatele LSM vyplývá, že se jedná o strategicky řízený podnik, který získal maximální možný počet bodů, tedy 15.

Stručná historie podniku

První myšlenka založit si cestovní kancelář jednatele napadla již před deseti lety, ihned ji však zavrhl. Před 2 roky začal spolu s kolegyní intenzivně pracovat na tvorbě podnikatelského záměru, který je založený na jedinečné cestovní kanceláři, která nabízí neuvěřitelné kulinářské i cestovatelské zážitky. *„Nabízíme unikátní kulinářské cesty za gurmánskými pochoutkami celého světa, které dodají dovolené nový rozměr. S námi navštívíte historické pamětihodnosti, zeměpisné skvosty, ale ochutnáte portugalské přímo na portugalských vinicích, pravý hovězí steak na argentinském venkově nebo budete snídat v berberském stanu uprostřed pouště.“* V současné době je podnik ve svých začátcích, čeká na „překlopení“ z cestovní agentury na koncesovanou živnost činnost cestovních kanceláří.

Vnímání strategického řízení

„Za strategické řízení považuji dané postupy, kterými chceme jít k cíli v rámci života společnosti. Již od počátku máme stanovené kroky, kterými chceme jít tak, abychom naplnili krátkodobé i dlouhodobé podnikové cíle. Nevím, zdali jsme strategicky řízení, pokud je to to, co jsem zmínil opravdu strategické řízení, pak ano.“

Podnik sleduje činnost konkurenčních podniků, i když jich v současné době není mnoho, přímí konkurenti jsou pouze dva. Pro sledování konkurence využívají především internet, kde hledají cestovní kanceláře nabízející podobné produkty, ale také využívají informace od přátel a dodavatelů, kteří se s podobnou činností mohou u některé cestovní kanceláře setkat.

Za zákazníka jednatel označuje osoby mezi 25–60 lety, ekonomicky aktivní se středními a vyššími příjmy z České republiky, především však bydlící v okolí Prahy, Brna a Českých Budějovic. Zákazník volí zájezdy podniku především pro vynikající kvalitu nabízených služeb, ubytování v butikových hotelích, přepravu luxusními minibusy apod. Pokud má rád dobré jídlo a pití, chce poznat kulturu země i skrz jídlo, je tato cestovní kancelář ta správná volba. Co však může zákazníka odradit je vyšší cena nabízených zájezdů.

Za konkurenční výhodu podnik považuje skutečnost, že má partnery v každé zemi opravdu zaměřené na gastronomii, kteří znají místní prostředí.

Podnik ohrožuje především současná situace na trhu cestovních kanceláří, lidé se bojí cestovat a volí častěji domácí zájezdy, proto se podnik rozhodl nabídnout nově více zájezdů doma a také v blízkém zahraničí. Jako další ohrožení podnik označuje to, že teprve zahajuje svou činnost a dále možnost vzniku velkého hráče mající množstevní slevy.

V budoucnu (příští rok) by podnik ráda realizoval čtyři velké zájezdy, pro rok 2018 pak sedm až deset velkých zájezdů a následně by rád expandoval do zahraničí, především pak do Dánska a Švýcarska kvůli kontaktům, které zde má.

Hodnocení strategického řízení

Dle složeného ukazatele LSM je podnik hodnocen jako strategicky řízený, což je možné potvrdit i případovou studií. Výsledky byly ověřeny pomocí e-learnigového portálu strategického řízení na adrese <http://strategy4smes.mendelu.cz>, kde podnik získal

50 bodů a je i zde hodnocen jako strategicky řízený, který se zabývá většinou základních aktivit nutných pro efektivní strategické řízení.

Případová studie B

Základní informace o podniku

rok založení: 2012

právní forma podnikání: s.r.o.

hlavní zařazení dle CZ NACE: ostatní profesní, vědecké a technické činnosti; architektonické činnosti; inženýrské činnosti a související technické poradenství; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; výstavba bytových a nebytových budov; univerzální administrativní činnosti

počet zaměstnanců: 10-19

Složený ukazatel LSM

charakteristika strategického řízení	body	odpověď
podnik má stanovenou strategii	2	ne
strategie je v písemné podobě	1	ne
strategie je rozpracována do plánů	1	ne
podnik analyzuje vnější prostředí (konkurenci, dodavatele, odběratele atd.)	2	ano
podnik analyzuje vnitřní prostředí (finance, marketing atd.)	2	ano
podnik stanovuje a kontroluje dosahování podnikových cílů	2	ano
podnik zná hodnotu (přínos), kterou zákazník získá koupí produktu	1	ano
podnik sleduje a hodnotí výsledkové ukazatele (zisk, tržby, prodej atd.)	2	ano
v podniku se předpovídá budoucí vývoj trhu (tvorba budoucích scénářů)	2	ano
celkem		11 bodů

Zdroj: vlastní zpracování

Ze složeného ukazatele LSM vyplývá, že se jedná o strategicky řízený podnik, i když dosáhl nejnižšího počtu bodů, který musel získat, aby do této kategorie patřil.

Stručná historie podniku:

Podnik svou činností navazuje na činnosti podniku, který patřil k mezinárodní holdingové společnosti, která se zabývala vodním hospodářstvím. Vznikl v roce 2012 jako společnost s ručením omezeným vlastněným čtyřmi společníky, jedním ze společníků je také bývalý ředitel projekční divize v předešlé organizaci. Personální obsazení podniku zůstalo téměř neměnné, čerpá tak z kontaktů z minulých let. Od svého vzniku se zabývá především projektantskou činností v oblasti vodohospodářských staveb, zejména vodovodů a kanalizací, okrajově se věnuje projektování rodinných domů a jiných staveb.

Vnímání strategického řízení

V podniku existuje povědomí o strategickém řízení, což dokládají slova jednoho z jednatelů. *„Strategické řízení ve mně vzbuzuje spíše vzpomínky na dobu minulou, kdy jsme jako organizace v rámci mezinárodního holdingu aplikovali metodu MBO, která je dle mého názoru metodou spadající do strategického managementu. Některé věci jsme převzali a i nadále je aplikujeme, avšak vše děláme spíše pocitově, rozhodně nefungujeme na základě příruček a teorií.“*

Podnik sleduje konkurenci a to především kvalitu její práce, ví, že cenou konkurovat nemůže, zatímco reference, dlouholeté působení na trhu a kvalitu považuje za svou konkurenční výhodu. *„V rámci našeho podnikání není příliš mnoho dalších podniků, které by se v regionu jižních Čech zabývaly vodohospodářskými stavbami, nicméně není ani příliš zakázek, tudíž konkurenci sledujeme a především se snažíme monitorovat kvalitu její práce. Jako velký problém vnímáme menší živnostníky, kteří jsou často schopni nabídnout velmi nízkou cenu, ale často neodpovídající kvalitu.“*

Zákazníky podniku tvoří především domácnosti a malí podnikatelé, platí zde však Paretovo pravidlo, že většinu tržeb přinášejí velcí zákazníci, kteří v počtu zákazníků tvoří menšinu. Zákazníci oslovují podnik především kvůli jeho referencím a zkušenostem v oboru. Problémem v tomto oboru jsou státní zakázky, které jsou podřízené výběrovým řízením, která jsou často z nedostatku kvalifikace vypisovatelů koncipována jako jedno kriteriální se zaměřením na cenu, v čemž podnik nemůže konkurovat. V případě, že je zadavatel zkušený, volí více kritérií jako je například čas realizace, poté má podnik velkou šanci na úspěch.

Za silnou stránku podnik považuje rychlost realizace zakázky, subdodavatelské vztahy s odborníky na použité technologie, přehled v rámci technologií a kontinuální vzdělávání zaměstnanců. „*Za ohrožení považujeme nekalou soutěž v rámci výběrových řízení, která jsou často zmanipulována.*“

Podnik pracuje s finančními plány, které jsou s výhledem na tříleté období a obsahují výši tržeb, počet zakázek, efektivitu na zakázku a také plány na vzdělávání zaměstnanců. „*Velký důraz klademe na vzdělávání zaměstnanců, které je v našem odvětví důležité, protože naši zaměstnanci vytvářejí hodnotu společnosti. Kolegy se snažíme motivovat k pravidelné návštěvě školení především zaměřených na technologie, technologické procesy a dovednosti zaměřené na práci s počítačovými programy určené pro technické kreslení.*“

Z výše uvedeného je zřejmé, že podnik pracuje se střednědobými cíli, které má rozpracovány do plánů. Co se týká existence samotné strategie, podnik ji nemá z důvodu, že je to zbytečné. „*V našem podniku není důležité mít vše napsané na papíře, víme, co děláme, víme jak to dělat, aby to vedlo k stanoveným cílům, nepotřebujeme na to dokument, stačí to mít v hlavě.*“

„*V rámci dalšího vývoje chceme zachovat stávající velikost podniku, další expanze co do počtu zaměstnanců neplánujeme, plánujeme rozšíření portfolia služeb, kdy se chceme více zaměřovat na obecnou projekční činnost. Co považujeme v budoucnu za důležité, je zvyšování efektivity práce.*“

Hodnocení strategického řízení

Dle složeného ukazatele LSM je podnik hodnocen jako strategicky řízený, což je možné potvrdit i případovou studií. Výsledky byly ověřeny pomocí e-learnigového portálu strategického řízení na adrese <http://strategy4smes.mendelu.cz>, kde podnik získal 60 bodů a je i zde hodnocen jako strategicky řízený.

Případová studie C

Základní informace o podniku

rok založení: 2010

právní forma podnikání: OSVČ

hlavní zařazení dle CZ NACE: velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel; specializované návrhářské činnosti; ostatní vzdělávání; podpůrné činnosti pro scénická umění

počet zaměstnanců: bez stálých zaměstnanců, pouze brigádní výpomoci

Složený ukazatel LSM

charakteristika strategického řízení	body	odpověď
podnik má stanovenou strategii	2	ne
strategie je v písemné podobě	1	ne
strategie je rozpracována do plánů	1	ne
podnik analyzuje vnější prostředí (konkurenci, dodavatele, odběratelé atd.)	2	ano
podnik analyzuje vnitřní prostředí (finance, marketing atd.)	2	ano
podnik stanovuje a kontroluje dosahování podnikových cílů	2	ano
podnik zná hodnotu (přínos), kterou zákazník získá koupí produktu	1	ne
podnik sleduje a hodnotí výsledkové ukazatele (zisk, tržby, prodej atd.)	2	ano
v podniku se předpovídá budoucí vývoj trhu (tvorba budoucích scénářů)	2	ne
celkem		8 bodů

Zdroj: vlastní zpracování

Ze složeného ukazatele LSM vyplývá, že se jedná o částečně strategicky řízený podnik.

Stručná historie podniku:

Podnik byl založen v roce 2010 jako navazující na studentský projekt. Zpočátku byla jeho činnost zaměřena na organizaci a koordinaci společenských akcí (maturitních plesů, svateb apod.), dále se činnost rozšiřovala především o aranžerské práce a tvorbu výzdoby na těchto akcích (balonkové dekorace apod.). V roce 2013 byla činnost rozšířena o nový projekt, balení dárků z recyklovaných materiálů, další rok se k tomu přidalo kreslení na obličej, tzv. facepainting, airbrush a konečně v roce 2016 proběhlo poslední rozšíření služeb, a to půjčování věcí movitých (např. židlí na svatbu apod.).

Vnímání strategického řízení

Zakladatelka se domnívá, že její podnik není strategicky řízen, už z toho důvodu, že uvádí: „*strategické řízení podle mě obsahuje stanovenou strategii, která je jasně definovaná a písemná a tu nemáme. Nemáme ji proto, že to pro nás není priorita, řešíme ty záležitosti, které vydělávají.*“

Konkurence v této oblasti podnikání hraje důležitou roli a je nutné ji neustále sledovat, k tomu je využíván především internet a zjišťování aktuální nabídky konkurence včetně cen. „*V současné době je konkurence mnohem více, než když jsme vstupovali na trh, avšak vydrží působit velmi krátce, mnohdy ani rok. Nově spolupracujeme s těmi, kteří svou činnost dělají poctivě, stejně jako my.*“

Zákazníků si velmi váží a snaží se o ně pečovat, je však nevýhodou, že obvykle službu podniku využijí pouze jednou vzhledem k nabízeným službám. Cílová skupina je také pro každý produkt jiná, vždy se však jedná o mladé lidi. Jako důvod, proč si zákazníci nevybírají služby podniku, zakladatelka uvádí „*podezřele nízké ceny*“. Zákazníci občas věří dražším produktům, i když je to bezdůvodné a s kvalitou to nemá nic společného. Zákaznickovy potřeby se zjišťují převážně na základě zpětné vazby, s čím byl spokojen a naopak, co by bylo možné dle jeho pohledu zlepšit. Žádný marketingový průzkum se neprovádí.

„*Naše konkurenční výhoda je originální design a ručně vyráběné věci, také ale sociální komunita, která nám fandí, sleduje a sdílí, co je u nás nového, a tak se dostáváme do podvědomí novým lidem.*“ Za ohrožení považuje podnik nízké ceny svých produktů a také fakt, že se podnik nijak nerozšiřuje (myšleno počet zaměstnanců).

„*Naším cílem je setrvat na trhu, udržovat si stávající postavení a jít se současnými trendy.*“

Hodnocení strategického řízení

Dle složeného ukazatele LSM je podnik hodnocen jako částečně strategicky řízený, což je možné potvrdit i případovou studií. Výsledky byly ověřeny pomocí e-learningového portálu strategického řízení na adrese <http://strategy4smes.mendelu.cz>, kde podnik získal 83 bodů a je hodnocen jako podnik, který se o strategické řízení pokouší, některé činnosti spadající do strategického řízení nevykonává dostatečně.

Základní informace o podniku

rok založení: 2012

právní forma podnikání: OSVČ

hlavní zařazení dle CZ NACE: činnosti v oblasti informačních technologií;
výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

počet zaměstnanců: bez zaměstnanců

Složený ukazatel LSM

charakteristika strategického řízení	body	odpověď
podnik má stanovenou strategii	2	ne
strategie je v písemné podobě	1	ne
strategie je rozpracována do plánů	1	ne
podnik analyzuje vnější prostředí (konkurenci, dodavatele, odběratele atd.)	2	ne
podnik analyzuje vnitřní prostředí (finance, marketing atd.)	2	ne
podnik stanovuje a kontroluje dosahování podnikových cílů	2	ne
podnik zná hodnotu (přínos), kterou zákazník získá koupí produktu	1	ano
podnik sleduje a hodnotí výsledkové ukazatele (zisk, tržby, prodej atd.)	2	ano
v podniku se předpovídá budoucí vývoj trhu (tvorba budoucích scénářů)	2	ne
celkem		3 body

Zdroj: vlastní zpracování

Ze složeného ukazatele LSM vyplývá, že se jedná o strategicky neřízený podnik.

Stručná historie podniku:

Podnik byl založen v roce 2012 ještě při studiu vlastníka. Jedná se o podnikání, které od jeho počátku bylo spíše doplňkové, i dle slov vlastníka je pro něj stále prioritní studium a jeho dokončení, následně by se chtěl podnikání věnovat na 100 %. „Při studiu jsem začal dělat servis výpočetní techniky pro školu, aby vše mohlo být legální a zaplacené,

udělal jsem si živnostenský list. V současné době stále pomáhám na škole, na zdravotně sociální fakultě, s tvorbou databází pro grantové projekty.“

Vnímání strategického řízení

Pro respondenta je strategické řízení především přítomnost samotné strategie v podniku. Dle jeho slov podnik není strategicky řízen. *„Měl bych mít dlouhodobou strategii, jakým směrem se chci zaměřit.“*

Za konkurenci respondent považuje podniky se stejným zaměřením, ze stejné oblasti podnikání. Konkurenci nesleduje a nevyužívá tedy ani metody pro její analýzu. *„Konkurenci vůbec nesleduji, práci mám zajištěnou dlouhodobě, a tak je mi jedno, co konkurence dělá nebo ne.“*

Podnik se zaměřuje zejména na uspokojení potřeb významného zákazníka, díky kvalitně odvedené práci tato spolupráce trvá již od samého počátku podnikání až do současnosti. Jako konkurenční výhodu respondent považuje rychlost a flexibilitu. *„Vždycky je potřeba něco udělat rychle a začít na tom pracovat hned, mnohdy tak pracuji celou noc, protože to musí být zítra hotové.“*

Podnik v současné době nic neohrožuje, práci má zajištěnou dlouhodobě a víc práce by nebylo možné z časových důvodů zvládnout.

Respondent by rád dokončil vysokoškolské studium a následně si založil podnik, společnost s ručením omezeným, zaměřený na reklamní činnost. *„Po dokončení studia bych se rád vrhl do podnikání na 100 %, rád bych si založil reklamní agenturu. V IT už mi ujel trochu vlak, dnes to co umím já, umí skoro každý.“*

Hodnocení strategického řízení

Dle složeného ukazatele LSM je podnik hodnocen jako strategicky neřízený, což je možné potvrdit i případovou studií. Výsledky byly ověřeny pomocí e-learningového portálu strategického řízení na adrese <http://strategy4smes.mendelu.cz>, kde podnik získal 135 bodů a je i zde hodnocen jako strategicky neřízený.

4.3.1. Vyhodnocení případových studií

Z případových studií vyplývá, že podniky mají povědomí o strategickém řízení, často ho však vědomě neaplikují ve svém podniku. Dělalí věci, které považují za důležité a neřeší, zdali daná činnost spadá do strategického řízení či nikoliv, je tedy možné říci,

že strategické řízení je intuitivní, podniky se neřídí žádnými příručkami a pravidly. Zástupci podniků nemají problém odpovědět na jakoukoliv otázku týkající se konkurence, konkurenční výhody, ohrožení apod. Umí přesně definovat své přednosti a naopak znají i své nedostatky a možná ohrožení. Ví, kam jejich podnik směřuje a umí si představit jeho budoucnost. Čemu však nepřikládají takovou důležitost je přítomnost strategie a jasně definované a měřitelné podnikové cíle, což je škoda a může to v budoucnu vést k neefektivnímu řízení.

4.4. Model strategického řízení určený malým podnikům působících ve službách

Model je určen malým podnikům působících ve službách jako návod, jak je možné v nejjednodušší možné formě implementovat strategické řízení, viz obrázek 16. Je logické, že model musí respektovat již ověřená fakta, avšak pro praktické využití je důležitá především jednoduchost zpracování tak, aby se podniky, pro které je určen, v něm neztratily. Model vychází z myšlenky integrovaného modelu strategického řízení, stejně jako literární rešerše této práce.

Model vychází z výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů se zástupci podniků a případových studií. Vznikl proto, aby kdokoliv, kdo se bude chtít strategickému řízení věnovat, měl jednoduchou pomůcku k tomu, jak ho implementovat, čemuž napomáhá i „check list“. Model je nutné vnímat jako cyklus jednotlivých procesů strategického řízení, kde není možné dlouhodobě setrvat v neměnném stavu. Cesta k naplnění podnikové vize, nápadu, myšlenky a vlastně celého podnikatelského záměru je závislá na prostředí, které se neustále mění a podnik musí tyto změny implementovat do svých cílů a cest jak těchto cílů dosáhnout.

Obrázek 16: Model strategického řízení určený malým podnikům působících ve službách



Zdroj: vlastní zpracování

Myšlenka, vize, nápad, hodnoty a postoje podnikatele

Stejně jako v integrovaném modelu stojí na vrcholu vize, hodnoty a očekávání, podobné je to v modelu určeném pro malé podniky působící v oblasti služeb. Jak uvádí Šmída (2007) proces tvorby strategie začíná vytvořením vize. Podnikatelé vnímají jako podstatu úspěšného podnikání myšlenku, nápad, který následně rozvíjejí. To jakým směrem se bude podnik ubírat, však vždy závisí na hodnotách a postojích podnikatele (někdo chce pouze vydělat rychle hodně peněz, jinému podnikateli jde například vybudování rodinného podniku, který bude přes generace fungovat). Toto vše stojí na samém vrcholu modelu a je klíčové pro budoucí směřování podniku.

Poslání podniku

Podnik nemůže být nikdy úspěšný, pokud jeho majitelé nevědí, proč na trhu je, proč existuje. Dobře formulované poslání by mělo být především komunikované se zaměstnanci, kteří se podle něho řídí. Pokud například podnik v poslání deklaruje ochotu zákazníkovi pomoci v jeho individuálních potřebách a zákazník se následně setká se zaměstnancem, který mu neporadí v ničem, je poslání zbytečné. Malé podniky působící v oblasti služeb vnímají své zaměstnance jako klíčový prvek úspěchu, vědí, že právě zaměstnanci jsou ti, kteří se zákazníkem komunikují a veškerý úspěch či případný neúspěch stojí zpravidla právě na nich. Poslání by mělo zaujmout a být emotivní. Pro ilustraci jsou níže uvedeny některá poslání úspěšných podniků.

Podnik Starbucks na svých webových stránkách uvádí: *„Opakuje se to každý týden nesčetněkrát – zákazník dostává nápoj od baristy ve Starbucks – jenže každá taková interakce je naprosto jedinečná. Je to jen další běžná chvíle v životě – jedna paže se natahuje přes pult a podává šálek do připravených rukou. Ale i tato chvíle představuje spojení. Snažíme se, aby ono spojení bylo cítit ve všem, co děláme – od našeho odhodlání poskytovat tu nejkvalitnější kávu na světě až po způsob, jakým komunikujeme s našimi zákazníky a komunitami v rámci odpovědného podnikání.“* (Starbucks, 2011)

Poslání Kooperativy zní: *„pomocí kvalifikovaného lidského zázemí, kvalitních a moderních technologií a know-how poskytovat zákazníkům neustále se zkvalitňující výrobky a služby ve všech svých oblastech činnosti, při udržení přijatelné ceny“* (Kooperativa, 2017).

Kofola naopak uvádí: *„Naše poslání je naše mise. My jsme Kofola. S nadšením usilujeme o to, co je v životě opravdu důležité: milovat, žít zdravě a stále hledat nové cesty.“* (Kofola, 2017)

Záměry a cíle podniku

Záměry a cíle představují další důležitou součást modelu. Definování žádoucího stavu, kterého má být v budoucnu dosaženo, je klíčovým prvkem, který podnik posouvá dále. Záměry a cíle jsou odvozeny z poslání podniku a měly by vždy konkrétně vyjadřovat žádoucí stav, vycházet z reálného posouzení schopností a možností podniku, ze situace na trhu, z konkurenčního postavení, potřeb a požadavků zájmových skupin (Jakubíková, 2008). Měly by splňovat podmínku SMART, což znamená, že podnikové cíle musí být specifické (lze je popsat do detailu), měřitelné (za využití kvantitativních

či kvalitativních metod), dosažitelné, realistické a termínované (do kdy má být cíl splněn) (Harvard Business School, 2013).

Cíle není možné stanovovat staticky, ale je nutná jejich neustálá revize s ohledem na definované indikátory a jejich vývoj v čase. Stanovené cíle je často možné dosáhnout několika způsoby, proto by podnik měl vytvořit více variant, jak je možné těchto cílů dosáhnout. V rámci těchto variant je nutné brát v potaz potřeby zákazníků, jedinečnost produktu, očekávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace. Následně na základě vhodně zvolených kritérií vybrat optimální cestu (strategii), jak naplnit podnikatelský záměr a to prostřednictvím konkrétních kroků a rozhodnutí zasahujících do každodenních činností.

Analýza situace

Proto, aby mohl podnikatel sestavit podnikatelský záměr, který je realizovatelný a pomocí něhož může být podnik opravdu úspěšný, musí znát vlivy, které podnik přímo či nepřímo ovlivňují. Pro každý podnik jsou tyto vlivy subjektivní a individuální, protože obsahují faktory přímo s ním spojené. Na základě těchto vlivů a sil si následně každý podnik vytváří své strategické řízení (Donnelly et al., 1997; Vochozka & Mulač, 2012).

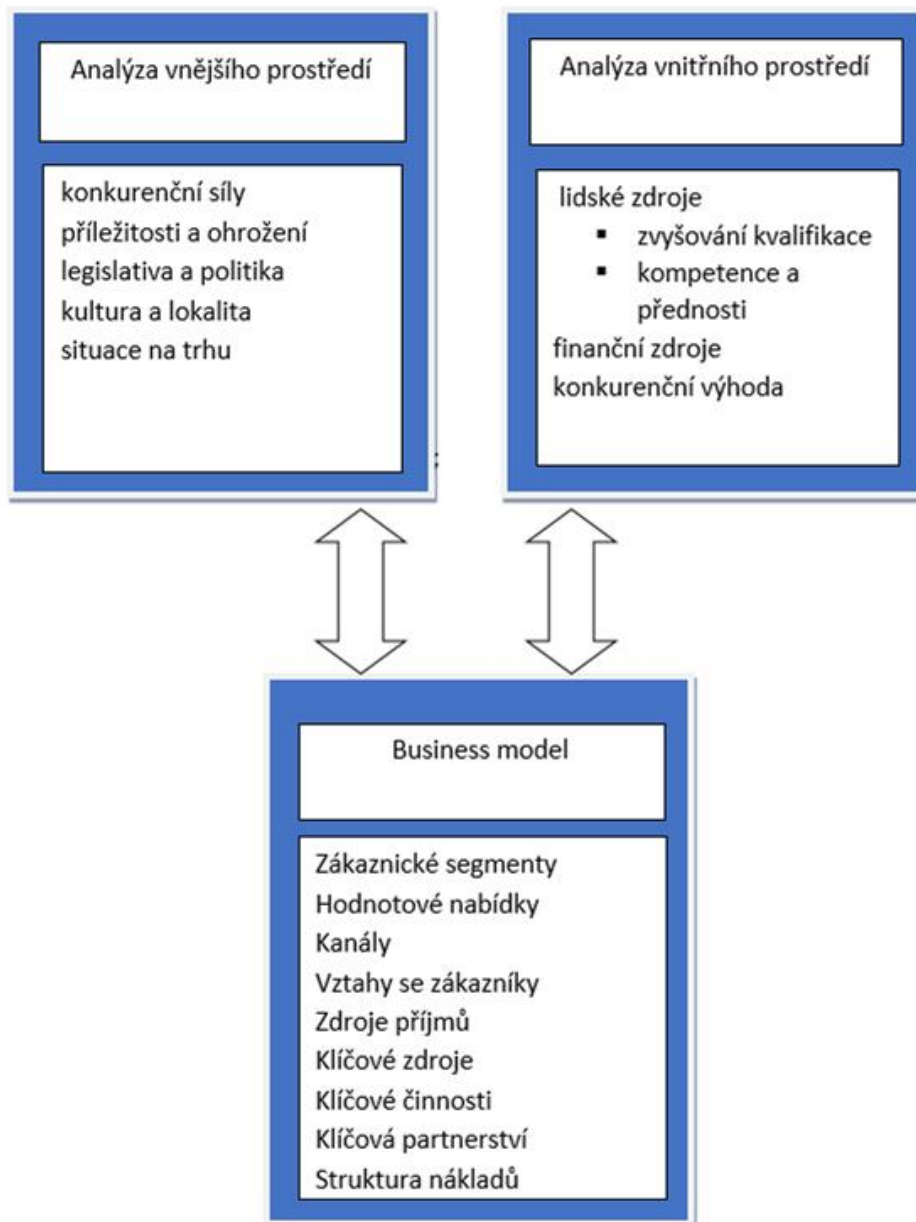
Každé vnější i vnitřní prostředí je charakterizováno řadou faktorů. Pro malé podniky působící ve službách jsou důležité zejména faktory z obrázku 17. Klíčovým faktorem jsou lidské zdroje (zaměstnanci), kteří dle podniků tvoří jeho hodnotu. Zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu už proto, že oni jsou nositeli služby, jen jimi dobře poskytnutá služba může zákazníkovi přinést uspokojení jeho potřeby, proto je důležité neustálé zvyšování jejich kvalifikace.

Business model

Business model představuje moderní a především dynamický nástroj, který dává návod, jak podnik vytváří, předává a získává hodnotu. Významná je především jeho jednoduchost a srozumitelnost. S využitím takzvaného „plátna“ dává pohled na devět stavebních prvků business modelu (blíže popsány v kapitole 2.5.4), které jsou jeho jádrem. Business model popisuje čtyři stěžejní oblasti: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Business model je vždy navrhován a realizován v určitém prostředí, proto je nutné mu umět dobře porozumět. I když prostředí podniku ovlivňuje samotný business model, nemělo by to znamenat, že vymizí

z business modelu kreativita a že prostředí jediné bude určovat, jak bude model vypadat. Díky průlomovému business modelu je dokonce možné toto prostředí ovlivňovat a začít utvářet či měnit zažitě odvětvové standardy (Pigneur & Osterwalder, 2012). Tvorba business modelu je tedy úzce spjatá právě s analýzou situace, viz obrázek 17.

Obrázek 17: Analýza situace a tvorba business modelu



Zdroj: vlastní zpracování

Podnikatelský záměr

Sepsání podnikatelského záměru je velmi přínosné zejména pro začínající podnik. Při jeho sestavování si totiž podnikatel uvědomí a ujasní, jaké kroky musí v jednotlivých oblastech splnit tak, aby obstál na trhu. Jedná se zejména o otázky: jak oslovit zákazníky, který trh zvolit pro své produkty, jak silná je konkurence, jak je možné se od konkurence odlišit, kolik bude potřeba zaměstnanců. Jedná se o dokument, shrnující jednotlivé kroky vedoucí k naplnění cílů podniku (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlik, 2011). Podnikatelský záměr je nutné vždy konkretizovat do podoby dlouhodobých cílů podniku (za dlouhodobé cíle je v malých podnicích působících ve službách možné vnímat cíle stanovené pro období delší než dva roky).

Struktura podnikatelského záměru není nijak přesně definována, avšak autorka doporučuje pro malé podniky následující strukturu: titulní strana, shrnutí, popis podniku, produkt, analýza trhu, strategie a implementace, tým, finance, přílohy.

Realizace podnikatelského záměru

Jak již bylo uvedeno výše, malé podniky působící v oblasti služeb neřeší odbornou terminologii, ani to zdali mají sepsanou strategii či nikoliv. Strategické řízení vnímají spíše intuitivně, proto zde není uvedena strategie a její implementace, nýbrž realizace celého podnikatelského záměru. V business modelu a následně v podnikatelském záměru vyplynou skutečnosti, které je třeba zajistit, aby podnik mohl na trhu obstát. Tyto je třeba uvést do života především prostřednictvím zaměstnanců, kteří jsou klíčovým prvkem úspěchu malých podniků působících v oblasti služeb.

Kontrola a zpětná vazba

Kontrola představuje zpětnou vazbu pro posouzení korektnosti všech předchozích fází strategického řízení. Podnik se nachází v neustále měnících se podmínkách, proto je třeba rychle reagovat a implementovat potřebné změny. Poslání, záměry, cíle a situace, ve kterých se podnik nachází, jsou tak neustále pod tlakem případné změny.

4.4.1. „Check list“ implementace strategického řízení

Cílem vytvoření „check listu“ je zjednodušit vlastníkům a manažerům malých podniků implementaci strategického řízení ve zjednodušené podobě, viz tabulka 22. „Check list“ navazuje na navržený model strategického řízení, jsou v něm vyjmenovány konkrétní

kroky, které je potřeba splnit, aby podnik byl strategicky řízen a přitom nebyl omezen nadměrnou administrativní zátěží.

Tabulka 22: „Check list“ strategického řízení určený pro malé podnikatele působících ve službách

máme myšlenku, vizi, nápad	✓
víme, jaké máme hodnoty a postoje	✓
máme formulované poslání podniku	✓
víme, kdo jsou naši hlavní konkurenti	✓
známe legislativní rámec našeho podnikání	✓
víme, v jakém prostředí podnikáme (kulturním, politickém i geografickém)	✓
víme, jaký je zájem o naše produkty na trhu	✓
víme, co může ohrozit naše podnikání	✓
víme, jaké máme v podniku dovednosti a plánujeme jejich další rozvoj	✓
víme, z jakých zdrojů jsme schopni pokrýt potřeby podniku včetně možných investic	✓
víme, v čem je náš produkt lepší než produkty konkurence	✓
snažíme se pozitivně ovlivňovat prostředí a vztahy v podniku	✓
na základě všech dostupných informací stanovujeme dlouhodobé cíle a záměry, které jsou dosažitelné	✓
víme, jaké jsou naše zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů	✓

nevidíme jen jednu cestu, jak dosáhnout cílů, snažíme se hledat alternativy	✓
máme sepsaný podnikatelský záměr	✓
snažíme se seznámit se záměrem každého zaměstnance, tak aby se promítl do každodenních činností v podniku a mohl být úspěšně realizován	✓
neustále zjišťujeme aktuální situaci a kontrolujeme jednotlivé předchozí body	✓

Zdroj: vlastní zpracování

5. Shrnutí výsledků a diskuze

V metodice disertační práce byl definován její cíl a také výzkumné otázky. Cílem disertační práce bylo specifikovat a vymežit strategické řízení v malých podnicích v oblasti služeb. Na základě zjištěných informací stanovit úroveň strategického řízení u malých podniků poskytujících služby a navrhnout pro ně obecný model strategického řízení, který by mohl být uplatňován v praxi a nijak nezatěžoval malé podniky v jejich činnosti.

Pro stanovení úrovně strategického řízení byl vytvořen složený ukazatel LSM a to dle vybraných charakteristik strategického řízení (LSM) zjištěných na základě analýzy literatury, která se týká strategického řízení od významných autorů dlouhodobě se zabývajících touto oblastí, viz tabulka 13. Podniky byly na základě získaných bodů rozděleny do třech skupin a to: podniky strategicky řízené, částečně strategicky řízené a podniky strategicky neřízené. Strategicky řízených malých podniků působících ve službách je 45, částečně strategicky řízených 54 a 4 malé podniky působící ve službách nejsou strategicky řízeny. Dále byl ukazatel LSM zachycen ve vztahu k právní formě podnikání, zaměření podniku (oblast působení) a velikosti podniku (počtu zaměstnanců). Z výsledků výzkumu vyplývá, že úroveň strategického řízení v podniku závisí na velikosti podniku (počtu zaměstnanců), není závislá na podnikatelské činnosti a právní formě podnikání.

Z případových studií a z výsledků dotazníkového šetření byl sestaven model strategického řízení, viz obrázek 16. Model respektuje ověřená fakta strategického řízení, přičemž zdůrazňuje některé záležitosti, které jsou typické právě pro malé podniky působící ve službách jako je kladení většího důrazu na zákazníky a zaměstnance, kteří tvoří základní pilíře úspěšného podniku Model je nutné vnímat jako cyklus jednotlivých procesů strategického řízení, kde není možné dlouhodobě setrvat v neměnném stavu.

Pro usnadnění implementace strategického řízení byl také vedle modelu sestaven „check list“, který má za úkol komplexně představit téma strategického řízení zástupcům malých podniků působících ve službách a dát tak jednoduchý návod na to, jak co nejjednodušeji uplatňovat charakteristiky strategického řízení, viz tabulka 22.

Pro naplnění cíle disertační práce je nutné odpovědět na dílčí výzkumné otázky. Závěry ze zkoumání těchto otázek jsou uvedeny níže.

5.1. Závěry z výzkumných otázek

V textu níže jsou uvedeny odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky.

Jakým způsobem je vnímáno strategické řízení na úrovni malých podniků působících ve službách a jak postupují při uplatňování strategického řízení?

Malé podniky působící ve službách věnují značnou pozornost konkurenci a sledování změn na trhu, umí přesně definovat svou konkurenční výhodu, slabinu, příležitosti i hrozby. Jdou cestou kvality produktu, nikoliv cestou nízkých cen, snaží se zlepšovat interní procesy jako je například marketing, který je pro ně důležitý. Jako největší příležitost totiž vnímají oslovování nových odběratelů. Tyto podniky jsou si plně vědomy nízké loajality zákazníků a snadného přechodu ke konkurenci. V případě, že podnik poskytuje něco jedinečného, pak konkurenci nesleduje.

Malé podniky působící ve službách provádějí činnosti, které spadají do strategického řízení spíše nevědomky. Například vědomý proces strategického řízení (přítomnost strategie) je pouze v každém druhém podniku. Pokud strategii mají, zaměstnanci ji znají, je tedy dobře komunikována a to díky malému počtu zaměstnanců a spjaté podnikové kultuře, kdy se zaměstnanci mnohdy nebojí vyjádřit svůj názor i ve strategických záležitostech. Strategie malých podniků působících ve službách je nejčastěji podobná strategii konkurence. Zaměření podnikové strategie je nejčastěji na odlišení produktu od konkurence nebo případně na zaměření se na část trhu, kde jiné podniky nepůsobí.

Závisí úroveň strategického řízení na podnikatelské činnosti?

Z výsledků výzkumu vyplývá, že úroveň strategického řízení stanovené na základě složeného ukazatele LSM není závislá na podnikatelské činnosti. Toto platí jak pro celý soubor, tak pro malé podniky působící v oblasti služeb. Zde je třeba uvést, že podniky mají celou řadu činností a není tak možné je zařadit do jediné z kategorií a domnívat se, že provozují pouze tuto činnost.

Závisí úroveň strategického řízení na počtu zaměstnanců (velikosti podniku)?

Ano, z výsledků výzkumu vyplývá, že existuje statistická závislost úrovně strategického řízení určené dle složeného ukazatele LSM, na velikosti podniku (počtu zaměstnanců). Větší podniky (dle definice EU střední a velké podniky zaměstnávající 50 a více zaměstnanců) jsou významně častěji strategicky řízené než malé podniky. Částečně strategicky řízené podniky jsou naopak častěji podniky malé.

Pokud se však jedná o malé podniky působící ve službách a jejich závislost strategického řízení na počtu zaměstnanců, pak se jí nepodařilo statisticky prokázat.

Je strategické řízení v malých podnicích poskytujících služby úlohou majitele podniku?

Ano je. Malé podniky v oblasti služeb upřednostňují jako tvůrce strategie vlastníka (57,4 %), stejně jako ostatní podniky, avšak jeho role je ještě významnější než u ostatních podniků, což vyplývá i z té skutečnosti, že malé podniky působící ve službách často řídí vlastník podniku a manažera popřípadě management vůbec nemá. Co je však typické pro malé podniky působící ve službách, je skutečnost, že tvůrcem strategie je sice vlastník podniku, ale i běžní zaměstnanci mají vliv na její podobu a to především proto, že zaměstnanci mají užší vztah s vedením, probíhají častější diskuze s vlastníkem a ten je tak i blíž svým zákazníkům, kteří jsou pro něj nejdůležitější, což potvrzují případové studie.

Má strategické řízení v malých podnicích působících ve službách intuitivní charakter?

Porovnáním případových studií a výzkumu se ukázalo, že ačkoliv podnikatelé se domnívají, že své podniky strategicky neřídí, provádějí mnoho činností, které jsou velmi úzce spojené se strategickým řízením. Na základě toho lze tvrdit, že ačkoliv strategické řízení není nijak dokumentované, jsou jeho části prováděné intuitivně.

Je strategie podniku závislá na podnikatelské činnosti?

Z výsledků výzkumu vyplývá, že nelze statisticky potvrdit závislost strategie na hlavní podnikatelské činnosti, i když četnosti ukazují, že v určitých oblastech mají podniky strategii zaměřenou jinak než v dalších.

5.2. Diskuze

Vzhledem k úzkému zaměření výzkumu bylo možné najít pouze omezené množství zdrojů pro přímé srovnání výsledků. V rámci této kapitoly jsou srovnávány především výstupy z výzkumných otázek a LSM ukazatel.

Během samotného výzkumu byl kladen menší důraz na to, jestli mají podniky formalizovanou strategii, či nikoliv. Důraz byl kladen především na komplexní pohled na strategické řízení, nikoliv na strategii samotnou. V rámci výzkumů se však často objevuje otázka, která má za úkol určit, zda a jakým způsobem podnik svou strategii formalizuje. Šebestová, Pisczczur a Veselá (2011) rozdělují podniky na podniky s formalizovanou strategií (v písemné podobě), podniky, které písemnou strategii nemají a řídí se strategickým zaměřením, které se vyvinulo neplánovaně a na třetí skupinu podniků, která nemá strategii žádnou, stejně jako je uvedeno v prezentovaném výzkumu. Z provedeného výzkumu vyplývá, že 57 % všech podniků má stanovenou strategii, 54 % malých podniků působících ve službách. Rolínek a kol. (2012) ve svém výzkumu z roku 2013 uvádí, že strategii má 60 % podniků, Pawliczek a kol. (2011) uvádí ve svém výzkumu 64 %. Strategii v písemné podobě má dle prezentovaného výzkumu 24 % ze všech podniků a 19,6 % malých podniků působících ve službách, zatímco Jodlová (2011) ve svém výzkumu uvádí, že strategii v písemné formě má vypracováno až 37 % malých a středních podniků, Anuloui a Karami (2003) uvádí, že formalizovanou strategii má 32 % podniků a Pawliczek a kol. (2011) 16 % podniků (výzkum zaměřen na malé a mikropodniky). Jodlová (2011) také uvádí, že většina zaměstnanců zná podnikovou strategii, což potvrzuje i prezentovaný výzkum.

Z výzkumu vyplývá, že tvůrcem strategie je především vlastník podniku (55,1 %), 57,4 % malých podniků působících ve službách. Tyto výsledky potvrzuje i Pisczczur (2013), který píše, že v malých podnicích je tvůrcem většinou vlastník, který odpovídá za mnoho kompetencí v rámci procesů strategického řízení. Anuloui a Karami (2003) uvádí, že vlastník je hlavní stratégem v podniku, totéž potvrzuje Pawliczek (2011).

Za nejčastější konkurenční výhodu považují podniky ze zkoumaného vzorku profesionalitu, zkušenosti a kvalitu, stejně jako uvádí Rolínek a kol. Naopak Rolínek a kol. také vyzdvihují šíři sortimentu, což prezentovaný výzkum nepotvrzuje (pouze 3,8 % podniků). Co se týká podstaty strategie, podniky z prezentovaného výzkumu nejčastěji uvádí kvalitu práce a produkce (stejně jako Rolínek a kol.) a dlouhodobý růst

podniku, který se ve výzkumu Rolínka a kol. umístil na páté pozici po stabilizaci na trhu (v prezentovaném výzkumu třetí nejčtenější podstata strategie). Výsledky výzkumu tedy korespondují se závěry výzkumného týmu kolem Rolínka (Rolínek, 2012; Švárová & Vrchota, 2013).

Tradiční pohled na strategické plánování trval do 80. let 20. století, podporovali ho také významní autoři jako například Ansoff, Steiner a Andrews. Mezi vyzdvihované výhody formálního strategického plánování často zařazují koordinovanost, zohlednění budoucích jevů, racionalitu a dobrou kontrolu. Během 90. let dochází k přehodnocování formalizovaného strategického plánování a intuitivní plánování nabývá jak v akademickém, tak praktickém světě na významu. Mezi propagátory intuitivního plánování se zařazují přední autoři jako například Minzberg, Ohmae a Hurst, kteří zpochybňují platnost formalizovaného plánování. Minzberg demonstroval za různých okolností, že intuitivní přístup ke strategickému řízení je nejlogičtější. Aktuálně se jeví jako trend přístup, který kombinuje obě dvě metody, jak formalizovanou, tak intuitivní. Tento přístup zmiňují ve svých pracích například Steiner, Hohnson a Scholes, kteří uvádějí příklady velmi úspěšných společností, které strategické plánování a tvorbu strategie neformalizují. Toto také dokládají prezentované případové studie, podle nich má strategické řízení v malých podnicích působících ve službách spíše intuitivní charakter, zástupci podniků potvrdili, že je nezajímá samotná skutečnost, zdali jsou strategicky řízené či nejsou a nesnaží se vědomě strategii v podniku formalizovat, spíše se zabývají tím, zdali jsou jejich cíle naplňovány či nikoliv, což paradoxně spadá do strategického řízení (Chak, 1998).

Expertní panel přišel se závěrem, že mnoho malých a středních podniků je rodinných. V těchto podnicích pak významně ovlivňuje fungování prolínání podniku s rodinou. Ke stejným výsledkům došel i prezentovaný výzkum (40 % podniků je rodinných). Jedná se o významnou problematiku, kterou je nutné strategicky řešit. Například mezigenerační předání může trvat i několik let (Břeňová, 2015; Expertní panel, 2013).

Piszczur (2013) popisuje ve svém výzkumu závislost úrovně strategického řízení na právní formě podnikání. Dle výsledků věnují největší pozornost strategickému řízení akciové společnosti (65 %), stejně jako v prezentovaném výzkumu (64 %).

Expertní panel se také zabýval stanovením úrovně strategického řízení pomocí samotestování na e-learningovém portále strategického řízení. Místo dichotomických

otázek (odpověď ano x ne) jsou použity pětibodové škály odpovědí (rozhodně ano až rozhodně ne). To s sebou často přináší skutečnost, že respondenti mohou volit střední odpověď, na druhou stranu přináší možnost vyjádřit jemnější rozdíly v respondentově názoru. Expertní panel vytvořil obsáhlejší dotazník tvořený pěti částmi a volil podrobnější otázky. Složený ukazatel LSM se snaží klást důraz na jednoduchost, srozumitelnost a rychlost vyplnění. LSM ukazatel byl konstruován se zaměřením na malé podniky tak, aby otázky pro zástupce těchto podniků byly co nejsrozumitelnější. Drobné odlišnosti v otázkách z Expertního panelu týkajících se stejného okruhu otázek pro ně nemusí být na první pohled postřehnutelné (Expertní panel, 2015).

6. Zhodnocení přínosu práce

6.1. Teoretické přínosy disertační práce

Jako hlavní teoretický přínos práce lze označit vytvoření složeného ukazatele pro stanovení úrovně strategického řízení dle vybraných charakteristik strategického řízení (LSM). Tyto charakteristiky byly vybrány na základě rešerše autorů dlouhodobě se zabývajících strategickým řízením podniku. Podniky byly na základě získaných bodů rozděleny do třech skupin a to: podniky strategicky řízené, částečně strategicky řízené a podniky strategicky neřízené. Z výsledků výzkumu vyplývá, že úroveň strategického řízení v podniku závisí na velikosti podniku (počtu zaměstnanců), není závislá na podnikatelské činnosti a právní formě podnikání.

Za další teoretický přínos práce lze uvést rešerši strategického řízení založenou na popisu integrovaného modelu strategického řízení, vnímání přístupů strategického řízení v různých časových obdobích včetně milníků a osobností, které do dění strategického řízení významnou měrou zasáhli. Práce také přispěla sumarizací a analýzou textu definic strategického řízení a strategií podniku, na jejichž základě byly vytvořeny obrázky klíčových pojmů strategického řízení (obrázek 13) a strategie (obrázek 14). Smyslem bylo na základě četností výskytu jednotlivých slov v definicích vizualizovat jejich důležitost.

V neposlední řadě do strategického řízení přispěla tato disertační práce vytvořením modelu určeného malým podnikům působících ve službách. Model prezentuje obecné zásady strategického řízení, ale také získané poznatky z prezentovaného výzkumu.

6.2. Praktické přínosy disertační práce

V rámci praktických aplikací výzkumu byl kladen důraz na zjednodušení a zpřístupnění strategického řízení malým podnikům působících ve službách. Pro tyto podniky byl vytvořen „check list“, který má za úkol komplexně představit téma strategického řízení a dát vlastníkově podniku vzor pro jeho implementaci a představu o komplexnosti problematiky strategického řízení s tím, že se nejedná o problematiku náročnou a lze ji uplatnit v jakémkoliv podniku.

Poznatky vyplývající z výzkumu v této disertační práci budou využity při výuce předmětů na Jihočeské univerzitě, Ekonomické fakultě. Konkrétně se jedná o předměty

Strategické řízení, Management, Malé a střední podnikání, SPF Firma 1, SPF Firma 2 a SPF Firma 3, kde by se mohl především uplatnit vytvořený model strategického řízení.

6.3. Omezení disertační práce a možnosti dalšího směřování výzkumu

Mezi základní omezení výzkumu patří velikost vzorku a jeho struktura. Záleží především na ochotě podniků spolupracovat s výzkumnými a vzdělávacími institucemi jako jsou například vysoké školy. Mnohdy podniky vyplňují celou řadu dotazníků jak pro státní správu, tak pro účely psaní bakalářských a diplomových prací a jejich ochota ke spolupráci tak není velká. Proto by bylo vhodné výzkum ověřit na větším počtu respondentů. Práce se nezabývala finančním přínosem implementace strategického řízení a to z důvodu neochoty poskytovat takto důvěrné informace ze strany malých podniků působících ve službách. Možnost získání těchto dat z veřejně dostupných zdrojů je u těchto podniků nulová.

Z pohledu na možnost dalšího vývoje a směřování výzkumu by bylo zcela jistě přínosné získat větší množství dat a ověřit tak sestavený ukazatel LSM na větším vzorku podniků. Další směřování by mělo vést k přenesení poznatků z výzkumu do online prostředí, kde by měli uživatelé možnost se sami testovat a případně vzdělávat v oblastech, které jsou pro ně problematické nebo obtížně uchopitelné. Online kurz, který by sloužil jako průvodce, nástroj a pomoc při uplatňování strategického řízení. Uživatel by zde „procházel“ jednotlivými kroky modelu strategického řízení. Konkrétní krok (fáze) by byl zahájen stručnou teorií, následoval by konkrétní příklad z praxe a na závěr by se uživatel mohl sám otestovat, zdali daný krok zvládl. Další výhodou by bylo, že z online prostředí by bylo možné získat velké množství dat, která by následně mohla být analyzována.

V rámci budoucího výzkumu by bylo zajímavé porovnat strategické řízení malých a velkých podniků působících ve službách a ověřit tak vytvořený LSM ukazatel na velkých podnicích. Taktéž ověřit navržený model a případně navrhnout možné úpravy. Porovnat obě skupiny a zjistit ve kterých oblastech strategického řízení se liší a kde jsou na tom podniky naopak podobně. V rámci výzkumu porovnat, zdali mezi velkými a malými podniky existuje rozdíl ve struktuře LSM modelu, zda jednotlivé

charakteristiky, ze kterých se model skládá, nevykazují u malých a velkých podniků rozdílnou četnost zastoupení v modelu.

7. Závěr

Současná doba je charakteristická svou nestálostí a častými změnami, na které se musela naučit reagovat celá lidská společnost včetně podniků, které musí klást velký důraz na způsob jejich řízení. Pohled na optimální řízení podniku se také mění, co je však stálé, že podnik musí reagovat rychle a pro zachování jeho konkurenceschopnosti je především důležitá jeho flexibilita. Pro podniky není snadné vytvářet predikce, nicméně musí mít připravené varianty budoucího vývoje a rychle reagovat tak, aby je nepřekonala konkurence, která je stále silnější a čeká na chyby.

Cílem disertační práce bylo popsat aktuální stav strategického řízení v malých podnicích působících v oblasti služeb. Specifikovat a vymezit strategické řízení malých podniků v oblasti služeb. Na základě zjištěných informací stanovit úroveň strategického řízení u malých podniků poskytujících služby a navrhnout pro ně obecný model strategického řízení. Pro splnění cíle byla využita metoda dotazníkového šetření doplněná polostrukturovanými rozhovory se zástupci vedení podniků, využity statistické metody i kontextová analýza.

Bylo zjištěno, že pokud podniky chtějí, aby byly konkurenceschopné, musí vnímat zákazníka a jeho potřeby jako klíčový faktor úspěchu. Zákazník volí mezi podniky a určuje, od kterého podniku si danou službu vybere. Pro malé podniky působící ve službách je tak velmi důležitá orientace na zákazníka, s čímž souvisí i důraz na vynikající přístup zaměstnanců. Podniky by měly klást především důraz na komunikaci, odbornost, ochotu a na vše co zákazník vnímá a kvůli čemu se může rozhodnout pro koupi produktu právě u daného podniku. Významným faktorem je také kvalita, kterou zákazníci vnímají jako významný faktor ovlivňující jejich volbu.

Podniky se bez ohledu na jejich velikost a oblast působení snaží hledat vhodné nástroje jak překonávat překážky, kterým musí téměř denně čelit. Jedním z účinných nástrojů, jak je možné těmto překážkám čelit, je právě strategické řízení. Zavedené strategické řízení pomáhá podniku při hledání možných východisek v období změn. Moderní strategické řízení nabízí nástroje, které jsou i pro malé podniky dosažitelné a mohou jim pomoci řešit nebo předcházet problémům, se kterými se setkávají. I právě proto vznikl model strategického řízení určený těmto podnikům a „check list“, který by jim implementaci strategického řízení měl do značné míry usnadnit. Malé podniky sice provádějí činnosti spadající do strategického řízení spíše nevědomky, vědomá

implementace strategického řízení je spíše ojedinělým úkazem, nicméně není důležité, zdali podniky ví, že se jedná o strategické řízení, nýbrž o to, že činnosti spadající do strategického řízení skutečně provádějí. Pokud by však zástupci podniků věnovaly alespoň nějaký čas studiem teorie řízení, možná by snáze pochopily důvody, proč je dobré mít v podniku strategii, která je navíc i vhodně komunikována se zaměstnanci.

Na druhou stranu je potřeba ze strany akademických výzkumů podnikům předat informace tak, aby pro ně byly snadno uchopitelné a aplikovatelné v praxi. Jen tak je možné zajistit skutečný přínos pro obě strany a posun vědomí o strategickém řízení nejen u malých podniků.

8. Souhrn

Cílem disertační práce bylo specifikovat a vymezit strategické řízení v malých podnicích v oblasti služeb. Na základě zjištěných informací stanovit úroveň strategického řízení u malých podniků poskytujících služby a navrhnout pro ně obecný model strategického řízení.

Pro splnění cíle byla využita metoda dotazníkového šetření doplněná polostrukturovanými rozhovory se zástupci vedení podniků, využity statistické metody i kontextová analýza.

Pro stanovení úrovně strategického řízení byl vytvořen složený ukazatel úrovně zavedení strategického řízení dle vybraných charakteristik strategického řízení (LSM) zjištěných na základě studia literatury. Podniky byly na základě získaných bodů rozděleny do třech skupin a to: podniky strategicky řízené, částečně strategicky řízené a podniky strategicky neřízené. Dále byl ukazatel LSM zachycen ve vztahu k právní formě podnikání, zaměření podniku (oblast působení) a velikosti podniku (počtu zaměstnanců). Z výsledků výzkumu vyplývá, že úroveň strategického řízení v podniku závisí na velikosti podniku (počtu zaměstnanců), není závislá na podnikatelské činnosti a právní formě podnikání.

Přidanou hodnotou k vytvořenému modelu je „check list“, který slouží podnikatelům jako jednoduché vodítko při implementaci strategického řízení.

Klíčová slova

strategické řízení, strategie, malé podniky, mikropodniky, služby, model strategického řízení.

9. Summary a keywords

The aim of the dissertation was to specify and define the strategic management in small enterprises in the field of services. Based on the information gathered, determine the level of strategic management in small service enterprises and propose a general model of strategic management for them. The questionnaire survey method, accompanied by semi-structured interviews with representatives of the company management, statistical methods and contextual analysis were used to meet the target. In order to determine the level of strategic management, a composite indicator of the strategic management implementation level was created based on selected strategic management characteristics (LSM) identified on the basis of literature studies. Based on the points earned, enterprises were divided into three groups, namely: strategically managed, partially strategic, and strategically not managed enterprises. Further, the LSM indicator was determined in relation to the legal form of business, the business focus (scope) and the size of the enterprise (number of employees). Research results show that the level of strategic management in the enterprise depends on the size of the enterprise (the number of employees) and on the contrary doesn't depend on business activity and the legal form of business. Added value to the created model is proposed "checklist", which serves entrepreneurs as a simple guide in implementing strategic management.

Keywords

strategic management, strategy, small enterprises, microenterprises, services, model of strategic management

10. Seznam zdrojů

1. Allen, M. (2001). *Analysing the Organisational Environment*. Select Knowledge Limited.
2. American Marketing Association. (2014). Services. Získáno 21. prosinec 2014, z <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>
3. Analoui, F., & Karami, A. (2003). *Strategic management in small and medium enterprises* (1st ed). London: Thomson.
4. Andrews, Kenneth R. (1986). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D Irwin.
5. Andrews, Kenneth Richmond. (1980). *The concept of corporate strategy*. R. D. Irwin.
6. Ansoff, I. (1958). A Model for Diversification. *Management Science*, 4(4), 392–414.
7. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: MacGraw-Hill.
8. Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Pitman.
9. Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*. Grada Publishing a.s.
10. Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77(305).
11. Blatná, D. (1994). *Statistické metody terénních průzkumů II: Určeno pro stud. všech fakult VŠE Praha*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
12. Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s.
13. Bowman, C., & Asch, D. C. (1987). *Strategic Management*. Macmillan.
14. Břeňová, A. (2015). *Mezinárodní výzkum strategického řízení v malých, středních a rodinných firmách, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. Získáno 15. srpen 2016, z <http://www.amspcz/mezinarodni-vyzkum-strategickeho-rizeni-v-malych-strednich->

a?highlightWords=v%C3%BDzkum+strategick%C3%A9ho+%C5%99%C3%A
Dzen%C3%AD

15. Buddelmeyer, H. P., Jensen, H., & Webster. (2010). Innovation and the determinants of company survival. *Oxford Economic Paper*, 62(2), 261–285.
16. Businessvize. (2011). Proč je důležité, aby firma měla poslání. Získáno z <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>
17. Cejthamr, V. (2010). Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing a.s.
18. Central Intelligence Agency. (2014). The World Factbook. Získáno 21. prosinec 2014, z <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ez.html>
19. Codling, S. (1995). Best Practice Benchmarking: A Management Guide. Gower Publishing, Ltd.
20. Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice*. Cengage Learning EMEA.
21. Coulter, M. (2004). *Management*. Grada.
22. CzechTrade. (2009). Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Získáno 17. srpen 2015, z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klasifikace-ekonomickych-cinnost-cz-nace-3101.html>
23. ČSÚ. (2016). Statistická ročenka České republiky. Získáno z <https://www.czso.cz/documents/10180/33199363/32019816.pdf/a2dde9e4-2973-433e-a863-aa20b47ad784?version=1.3CV>
24. ČSÚ, & Dubská, D. (2013). *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003 až 2010* (s. 40). Získáno z <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/male-a-stredni-firmy-v-ekonomice-cr-v-letech-2003-az-2010-n-u3ag8rcnab>
25. Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2015). *International Business*. Pearson Education.
26. Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck.
27. Digman, L. A. (1990). Strategic management: concepts, decisions, cases. BPI Irwin.

28. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Grada Publishing.
29. Drábek, J. (2014). Počty malých a středních firem rostou hlavně v tržních službách. Získáno z http://www.komora.cz/hlavni-zpravy/action_sent/pocty-malych-a-strednich-firem-rostou-hlavne-v-trznich-sluzbach.aspx
30. Drejer, A. (2002). *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Greenwood Publishing Group.
31. Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
32. Drucker, P. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*. Management Press.
33. Drucker, P. (2012). *The Practice of Management*. Routledge.
34. Dřimal, J., Trunec, D., & Brablec, A. (2006). Úvod do metody Monte Carlo. Masarykova univerzita. Získáno z <http://www.physics.muni.cz/~trunec/mc.pdf>
35. Dwivedi, D. N. (2002). *Microeconomics: Theory And Applications*. Pearson Education India.
36. Education in Strategic Management for SMEs managers/owners. (2013). Strategické řízení není jen pro velké firmy. Získáno 20. srpen 2015, z <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60140160-strategicke-rizeni-neni-jen-pro-velke-firmy-projdete-s-nami-10-bodu-jak-ho-maji-vyuzit-i-ty-mensi>
37. European Commission. (2017). Budoucnost je ve službách a digitálním vzdělávání. Dostupné 21. květen 2017, z <https://ec.europa.eu/epale/cs/content/budoucnost-je-ve-sluzbach-digitalnim-vzdelavani>
38. European Commission. (2006). *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. EUR-OP. Získáno z http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
39. European Commission. (2014). *Přehled údajů SBA 2013*. Získáno z http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/czechrepublic_cs.pdf

40. Expertní panel. (2013). Strategické řízení v malých a středních firmách: systematické manažerské přístupy ano, nesmí však zcela nahradit typickou flexibilitu a organičnost řízení. B.I.B.S., vysoká škola. Získáno z http://www.popai.cz/files/publishing/TZ_BIBS_130429_Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va_Expert%20panel_fi_526.doc
41. Expertní panel. (2015). E-learningový portál strategického řízení. Získáno 15. srpen 2016, z <http://strategy4smes.mendelu.cz/>
42. Foss, N. J. (1997). *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*. Oxford University Press.
43. Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada Publishing a.s.
44. Friedel, L., & Juříček, P. (2003). *Tvorba a řízení strategie*. Brano Group.
45. Glueck, W. F. (1976). *Business Policy, Strategy Formulation, and Management Action* (2. vyd.). New York: McGraw Hill.
46. Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1984). *Strategic Management and Business Policy*. McGraw-Hill.
47. Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Computer Press.
48. Gregušová, M., & Konečný, M. (2012). *Strategický management*. Technická univerzita Ostrava. Získáno z http://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Strategicky_management.pdf
49. Gulová, L., & Šíp, R. (2013). *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Grada Publishing a.s.
50. Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M., & Valsa, O. (2013). *Business strategie. Krok za krokem*. Nakladatelství C H Beck.
51. Harvard Business School. (2013). *Setting Goals: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Harvard Business Press.
52. Hebák, P., Hustopecký, J., Jarošová, E., & Malá, I. (2004). *Vícerozměrné statistické metody*. Praha: Informatorium.

53. Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. Oxford University Press.
54. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2004). *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*. South-Western College Pub.
55. Horváth & Partner. (2002). *Balanced Scorecard v praxi*. Profess Consulting.
56. Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
57. Hron, J., Dohnal, J., & Tichá, I. (2000). *Strategické řízení*. Credit.
58. Chak, C. M. (1998). Strategic management for small and mdium enterprises. Získáno z <http://stclements.edu/grad/gradchak.pdf>
59. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
60. Chang, H.-H., & Huang, W.-C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43(1–2), 158–169. <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2005.08.016>
61. Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. Grada Publishing a.s.
62. Imai, M. (2007). *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Computer Press.
63. Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing -Strategie a trendy*. Grada Publishing a.s.
64. Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada Publishing a.s.
65. Jeffs, C. (2008). *Strategic Management*. SAGE.
66. Jirásek, J. A. (2003). *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Professional Publishing.
67. Jodlová, O. (2011). *BSC jako nástroj řízení podniku*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
68. Johannesson. (2010). Ansoff's Growth Strategies Revisited, 7(1). Získáno z

<http://think.stedwards.edu/business/sites/think.stedwards.edu.business/files/u209/Perspectives%207-1.pdf>

69. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009a). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
70. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009b). *Fundamentals of Strategy*. Pearson Education.
71. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
72. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press.
73. Keřkovský, M. (2004). *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. Nakladatelství C H Beck.
74. Keřkovský, M. (2012). *Moderní přístupy k řízení výroby*. Nakladatelství C H Beck.
75. Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Nakladatelství C H Beck.
76. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2013). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Harvard Business Press.
77. Kofola. (2017). *Mise | Kofola*. Získáno 21. leden 2017, z <http://firma.kofola.cz/obsah/mise>
78. Kooperativa. (2017). *Poslání firmy - Kooperativa*. Získáno 21. leden 2017, z <http://www.kooperativa-vod.cz/o-spolecnosti/poslani-firmy/>
79. Kopfová, A. (2011, říjen 12). *Stav a vývoj teorie a praxe strategického managementu*. Získáno z http://is.muni.cz/th/41775/esf_d/
80. Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.
81. Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing Management - 12. vydání*. Grada Publishing a.s.

82. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Grada Publishing a.s.
83. Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
84. Král, B., & Seidler, J. (2012). Strategické řízení podniku a jeho informační podpora – případová studie Tepelné hospodářství Hradec Králové (formulace firemní strategie). *Český finanční a účetní časopis*, 7(2), 93–109.
85. Krijnen, C., & Kee, B. (2009). Philosophy of economics and management: a critical introduction.
86. Krišťák, J., Marek, M., Košturiak, J., & Boledovič, Ľ. (2010). *Kaizen - osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Computer Press.
87. Lang, H. (2007). *Management - trendy a teorie*. Nakladatelství C H Beck.
88. Learned, E. P., Christensen, R., Andrews, K. R., & Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood Ill : Irwin.
89. Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s.
90. Managementmania. (2014). Sektor služeb (terciární sektor). Získáno 17. srpen 2015, z <https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor>
91. Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Grada Publishing a.s.
92. Mařík, V. (2015). Průmysl 4.0. MPO. Dostupné z <http://www.spcr.cz/images/priloha001-2.pdf>
93. Mehta, C. R., & Patel, N. R. (b.r.). Exact Tests. SPSS Inc.
94. Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání*. Grada Publishing a.s.
95. Miles, I. (2004). *Innovation in Services in Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson, R.A.: The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
96. Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2015). *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Získáno z <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a->

strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2014--164106/

97. Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*.
98. Mintzberg, H. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Pearson Education.
99. Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Prentice Hall.
100. Mládková, L., Jedinák, P., & kol. (2009). *Management*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o.
101. Mládková, Ludmila, & Jedinák, P. (2009). *Management*. Aleš Čeněk.
102. Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9).
103. Näsi, J. (1991). *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education.
104. Niven, P. R. (2011). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.
105. Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. Penguin Books.
106. Orcullo, N. (2008). *Fundamentals of Strategic Management*. Rex Bookstore, Inc.
107. Parlament ČR. (1995). *Zákon č. 155/1995 Sb. ze dne 30. června 1995 o důchodovém pojištění*. Sbor zástupců organizací zdravotně postižených.
108. Parlament ČR. (2012). *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) 90/2012 Sb.* Získáno 8. srpen 2015, z <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74908&nr=90~2F2012&rpp=15#local-content>
109. Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications.

110. Pawliczek, A., Rylková, Ž., Šebestová, J., Antonová, B., Piszczur, R., & Veselá, K. (2011). Adaptabilita podnikání v reakci na turbulentní politicko-ekonomické prostředí a technologický pokrok v kontextu udržitelného rozvoje. Slezská univerzita v Opavě.
111. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill Irwin.
112. Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785–802. <https://doi.org/10.1108/03090569810232237>
113. Peterka, J. (2008). *Strategické řízení a jeho vliv na vývoj v menších technologických firmách ČR*. Brno: Vysoké učení technické v Brně.
114. Pietersen, W. (2010). *Strategic Learning: How to Be Smarter Than Your Competition and Turn Key Insights into Competitive Advantage*. John Wiley & Sons.
115. Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2012). *Tvorba business modelů*. BizBooks, Albatros Media a.s.
116. Piszczur, R. (2013). Vliv strategického řízení na výkonnostní kritéria organizace. In *INPROFORUM 2013* (s. 227–232). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Získáno z <http://ocs.ef.jcu.cz/index.php/inproforum/INP2013/paper/viewFile/295/301>
117. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance : with a New Introduction*. Free Press.
118. Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.
119. Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing.
120. Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*.
121. Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster.
122. Punch, K. F. (2006). *Developing Effective Research Proposals*. SAGE.

123. Pouzar, M. (2008). Typologie inovačního procesu ve službách. Politická ekonomie.
124. Quinn, J. B. (1980). Strategies for change: logical incrementalism. R.D. Irwin.
125. Rolínek, L. (2012). *Procesní řízení v MSP: vybrané aspekty: vědecká monografie*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
126. Rolínek, L., & Stejskalová, I. (2008). Manažerský audit v malých a středních podnicích. ASPI.
127. Ross, L. E., & Lobbins, E. (2011). SWOT - Model Validity in the Strategic Planning Process. Získáno z http://rwahlers.iweb.bsu.edu/abd2011/submissions%20in%20PDF/p11_ross_lobbins.pdf
128. Řehák, J., & Brom, O. (2016). *SPSS – Praktická analýza dat*. Computer Press, Albatros Media a.s.
129. Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. Kogan Page Publishers.
130. Sakál, P., & Sakálová, E. (2004). Analýza profilu škol strategického manažmentu vhodných pre podniky 21. stotočia. Získáno z http://www.scss.sk/eommlspj/_data/VEGA%202002-2004/RIESITELIA/SAKALOVA%20EVA/AED%20Sakal%20Sakalova%201%20ZVP%202004.pdf
131. Sedláčková, H. (2006). Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Nakladatelství C H Beck.
132. Sekhar, G. V. S. (2009). *Business Policy and Strategic Management*. I. K. International Pvt Ltd.
133. Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972). *Business Policy or Strategic management: A View for an emerging Discipline*. Academy of management Proceedings.
134. Slavík, J. (2014). Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Grada Publishing, a.s.

135. Slávik, Š. (2005). *Strategický manažment*. Sprint.
136. Smart City Point. (2016). Dostupné 7. červen 2017, z <http://scpoint.eu/>
137. Souček, Z., & Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku: (systém strategického řízení)*. Montanex.
138. Srpová, J., & Řepa, C., Václav. (2010). *Základy podnikání*. Grada Publishing a.s.
139. Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing a.s.
140. Stamm, B. von, & Trifilova, A. (2010). *The Future of Innovation*. Gower Publishing, Ltd.
141. Starbucks. (2011). O nás. Získáno 28. únor 2015, z <http://www.starbuckscoffee.cz/about-us>
142. Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning*. Free Press.
143. Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). *Management Policy and Strategy*. New York: Macmillan Publishing Co.
144. Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Nakladatelství C H Beck.
145. Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Nakladatelství C H Beck.
146. Šebestová, J., Piszczur, R., & Veselá, K. (2011). *Strategické řízení MSP. Bylo účinné při překonávání krize? In Recenzovaný sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání*. Plzeň.
147. Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing a.s.
148. Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky: prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. Rubico.
149. Švárová, M., & Vrchota, J. (2013). *Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial Access of the enterprise, 61(7)*. <https://doi.org/10.11118/actaun201361072859>

150. Tether, B. S. (2005). Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey". *Innovation In Services*, 12(6).
151. The Boston Consulting Group. (1963). BCG - Since 1963 BCG has developed breakthrough ideas that have shaped the business world. Získáno 18. leden 2015, z http://www.bcg.com/about_bcg/vision/our_heritage/history/default.aspx
152. Thompson, A., & Strickland, A. (1987). *Strategic Management: Concepts, and Cases*. London: BPI Irwin.
153. Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit.
154. Tregoe, B. B., & Zimmerman, J. W. (1980). *Top Management Strategy*. Simon and Schuster.
155. Truneček, J. (1999). Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět management změny. Vysoká škola ekonomická.
156. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing a.s.
157. Tyll, L., & Dvořáček, J. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: Nakladatelství C H Beck.
158. Váchal, Jan, & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing a.s.
159. Vašítková, M. (2014). Marketing služeb – efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s.
160. Veber, J. (2009). Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press.
161. Veber, J., & Srpová, J. (2012). Podnikání malé a střední firmy - 3., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing a.s.
162. Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing a.s.
163. Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing a.s.

164. Walker, I. (2013). *Výzkumné metody a statistika*. Grada Publishing a.s.
165. Wheelen, T. L., Hunger, D. L., & Hunger, J. D. (2008). *Concepts: Strategic Management and Business Policy: International Edition*. Pearson Education, Limited.
166. Whitley, R. (1932). The Case study as a method of research, *10*(4), 567–573.
167. Worthington, I., & Britton, C. (2006). *The Business Environment*. Pearson Education.
168. Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
169. Zich, R. (2008). Klíčové aspekty pojmání konkurence ve strategickém řízení konkurenceschopnosti firmy. *Trendy ekonomiky a managementu*, 2(3).
Získáno
z https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19997/03_09.pdf?sequence=1
170. Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Grada Publishing a.s.

11. Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: ROZDĚLENÍ MSP DLE KRITÉRIÍ.....	10
OBRÁZEK 2: TRADIČNÍ MODEL PROCESU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE THOMPSONA A STRICKLANDA	34
OBRÁZEK 3: MODEL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE WRIGHTA, KROLLA A PARNELLA	35
OBRÁZEK 4: MODEL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE JOHNSONA A SCHOLASE.....	36
OBRÁZEK 5: INTEGROVANÝ MODEL PROCESU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE DIGMANA .	37
OBRÁZEK 6: PŘEHLED VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH ANALÝZ PODNIKU.....	43
OBRÁZEK 7: VLIVY PROSTŘEDÍ.....	44
OBRÁZEK 8: PRŮBĚH ANALÝZY ZDROJŮ A KOMPETENCÍ PODNIKU.....	48
OBRÁZEK 9: BUSINESS MODEL	54
OBRÁZEK 10: SWOT MATICE	60
OBRÁZEK 11: TYPOLOGIE STRATEGIE PODLE ANSOFFA.....	65
OBRÁZEK 12: HODNOCENÍ A VÝBĚR STRATEGICKÝCH ALTERNATIV	66
OBRÁZEK 13: PRINCIPY PODNIKU ZAMĚŘENÉHO NA STRATEGII.....	69
OBRÁZEK 14: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	114
OBRÁZEK 15: STRATEGIE PODNIKU	115
OBRÁZEK 16: MODEL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ URČENÝ MALÝM PODNIKŮM PŮSOBÍCÍCH VE SLUŽBÁCH	146
OBRÁZEK 17: ANALÝZA SITUACE A TVORBA BUSINESS MODELU.....	149

12. Seznam tabulek

TABULKA 1: ZASTOUPENÍ MIKROPODNIKŮ A MALÝCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICE S POROVNÁNÍM S EU V ROCE 2013.....	11
TABULKA 2: VYBRANÉ CHARAKTERISTIKY MSP PŮSOBÍCÍCH V ČESKÉ REPUBLICE MEZI ROKY 2003 A 2010	12
TABULKA 3: SHRNUÍ JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	26
TABULKA 4: POHLED NA STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ Z OBDOBÍ 60. LET AŽ PO SOUČASNOST DLE FOTRA (2012)	27
TABULKA 5: HODNOCENÍ KOMPETENCÍ A ZDROJŮ PODNIKU	50
TABULKA 6: SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODNIKU, PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ	52
TABULKA 7: STRATEGICKÉ ŠKOLY DLE MINTZBERGA.....	56
TABULKA 8: VÝZKUMNÁ OBLAST, TÉMA A OTÁZKY DISERTAČNÍ PRÁCE	74
TABULKA 9: CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍHO SOUBORU A VÝZKUMNÉHO VZORKU	77
TABULKA 10: POSTUP PŘI SESTAVOVÁNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE	86
TABULKA 11: UPRAVENÁ TABULKA ZAMĚŘENÍ STRATEGIE.....	110
TABULKA 12: ZNAMÉNKOVÉ SCHÉMA PRO ZAMĚŘENÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE.....	110
TABULKA 13: SLOŽENÍ UKAZATELE LSM.....	122
TABULKA 14: ZASTOUPENÍ JEDNOTLIVÝCH CHARAKTERISTIK DLE LSM VE VÝBĚROVÉM SOUBORU	124
TABULKA 15: ÚROVEŇ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE UKAZATELE LSM.....	125
TABULKA 16: ZÁVISLOST ÚROVNĚ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE UKAZATELE LSM NA VELIKOSTI PODNIKU (POČTU ZAMĚSTNANCŮ)	126
TABULKA 17: UPRAVENÁ TABULKA ZÁVISLOSTI ÚROVNĚ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE UKAZATELE LSM NA VELIKOSTI PODNIKU (POČTU ZAMĚSTNANCŮ).....	127
TABULKA 18: ZNAMÉNKOVÉ SCHÉMA ZÁVISLOSTI ÚROVNĚ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ NA POČTU ZAMĚSTNANCŮ	127
TABULKA 19: ZÁVISLOST ÚROVNĚ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE UKAZATELE LSM NA HLAVNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	128
TABULKA 20: STANOVENÍ ÚROVNĚ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE LSM S OHLEDEM NA PRÁVNÍ FORMU PODNIKÁNÍ.....	131
TABULKA 21: ČETNOSTI STRATEGIÍ V ZÁVISLOSTI NA HLAVNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	133
TABULKA 22: „CHECK LIST“ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ URČENÝ PRO MALÉ PODNIKATELE PŮSOBÍCÍCH VE SLUŽBÁCH.....	151

13. Seznam grafů

GRAF 1: ROZLOŽENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU DLE VELIKOSTI PODNIKU (POČTU ZAMĚSTNANCŮ) (V %)	78
GRAF 2: ROZLOŽENÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH VE SLUŽBÁCH DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ (V %)	79
GRAF 3: ROZLOŽENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU DLE PŘEVAŽUJÍCÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI (V %)	80
GRAF 4: ROZLOŽENÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH VE SLUŽBÁCH DLE CZ NACE (V %)	81
GRAF 5: ROZLOŽENÍ ZÁKLADNÍHO SOUBORU DLE PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ (V %)	82
GRAF 6 ROZLOŽENÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH VE SLUŽBÁCH DLE PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ (V %)	82
GRAF 7: SLEDOVÁNÍ ZMĚN U KONKURENCE V PODNICÍCH ZA CELÝ SOUBOR (V %)	90
GRAF 8: PŘÍLEŽITOSTI PODNIKŮ ZA CELÝ SOUBOR (V %)	91
GRAF 9: IDENTIFIKACE HROZEB PODNIKŮ ZA CELÝ SOUBOR (V %)	92
GRAF 10: VÝSLEDKOVÉ UKAZATELE SLEDOVANÉ V PODNICÍCH ZA CELÝ SOUBOR (V %)	94
GRAF 11: DŮVOD KOUPEŽ PRODUKTU (V %)	95
GRAF 12: STANOVENÉ DLOUHODOBÉ CÍLE V PODNICÍCH ZA CELÝ SOUBOR (V %)	96
GRAF 13: OBLASTI STANOVOVÁNÍ DLOUHODOBÝCH PODNIKOVÝCH CÍLŮ ZA CELÝ SOUBOR (V %)	97
GRAF 14: KONKURENČNÍ VÝHODA PODNIKŮ ZA CELÝ SOUBOR (V %)	98
GRAF 15: SLABINA PODNIKŮ ZA CELÝ SOUBOR (V %)	100
GRAF 16: ŘEŠÍ PODNIK PROBLEMATIKU PŘEDÁNÍ PODNIKU ZA CELÝ SOUBOR (V %)	101
GRAF 17: ZPŮSOB PŘEDÁNÍ PODNIKU ZA CELÝ SOUBOR (V %)	102
GRAF 18: PODSTATA STRATEGIE ZA CELÝ SOUBOR (V %)	103
GRAF 19: DŮVODY, PROČ PODNIK NEMÁ STRATEGII ZA CELÝ SOUBOR (V %)	104
GRAF 20: TVŮRCE STRATEGIE ZA CELÝ SOUBOR (V %)	105
GRAF 21: ZNALOST STRATEGIE PODNIKU ZAMĚSTNANCI ZA CELÝ SOUBOR (V %)	106
GRAF 22: POROVNÁNÍ VLASTNÍ STRATEGIE SE STRATEGIEMI KONKURENČNÍCH PODNIKŮ (V %)	107
GRAF 23: ZAMĚŘENÍ STRATEGIE ZA CELÝ SOUBOR (V %)	109
GRAF 24: ÚROVEŇ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE LSM V ZÁVISLOSTI NA PRÁVNÍ FORMĚ PODNIKÁNÍ	132

14. Seznam příloh

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK.....	183
PŘÍLOHA 2: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V ČETNOSTECH SLEDOVÁNÍ ZMĚN U KONKURENCE.....	190
PŘÍLOHA 3: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V POHLEDU NA MOŽNOU PŘÍLEŽITOST PODNIKU.....	191
PŘÍLOHA 4: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V POHLEDU NA HROZBY PODNIKU.....	193
PŘÍLOHA 5: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V ČETNOSTECH SLEDOVÁNÍ VÝSLEDKOVÝCH UKAZATELŮ.....	195
PŘÍLOHA 6: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V ČETNOSTECH NA DŮVOD KOUPEĚ PRODUKTU ZÁKAZNÍKEM.....	196
PŘÍLOHA 7: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V ČETNOSTECH STANOVOVÁNÍ DLOUHODOBÝCH CÍLŮ PODNIKU.....	199
PŘÍLOHA 8: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V OBLASTECH STANOVOVÁNÍ DLOUHODOBÝCH CÍLŮ.....	200
PŘÍLOHA 9: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V ČETNOSTECH V KONKURENČNÍ VÝHODĚ.....	202
PŘÍLOHA 10: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V POHLEDU NA SLABINU PODNIKÁNÍ.....	204
PŘÍLOHA 11: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V TOM, ZDALI PODNIKY ŘEŠÍ PROBLEMATIKU PŘEDÁNÍ PODNIKU.....	206
PŘÍLOHA 12: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V PROBLEMATICE ZPŮSOBU PŘEDÁNÍ PODNIKU.....	207
PŘÍLOHA 13: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V POHLEDU PODSTATU PODNIKOVÉ STRATEGIE.....	208
PŘÍLOHA 14: POROVNÁNÍ DŮVODŮ, PROČ PODNIKY NEMAJÍ STRATEGII.....	210
PŘÍLOHA 15: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH VE SLUŽBÁCH S OSTATNÍMI PODNIKY V POHLEDU NA TVŮRCE PODNIKOVÉ STRATEGIE.....	211
PŘÍLOHA 16: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY VE ZNALOSTI STRATEGIE PODNIKU ZAMĚSTNANCI.....	212
PŘÍLOHA 17: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V POROVNÁNÍ VLASTNÍ STRATEGIE SE STRATEGIEMI KONKURENČNÍCH PODNIKŮ.....	213
PŘÍLOHA 18: POROVNÁNÍ MALÝCH PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB S OSTATNÍMI PODNIKY V ZAMĚŘENÍ STRATEGIE PODNIKU.....	214
PŘÍLOHA 19: ÚROVEŇ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE UKAZATELE LSM.....	216
PŘÍLOHA 20: ŽIVOTOPIS AUTORKY A PUBLIKAČNÍ ČINNOST.....	217

15. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dostal se k Vám dotazník, jehož vyplněním pomůžete při získávání důležitých podkladů k disertační práci na téma: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V MALÝCH PODNICÍCH V OBLASTI SLUŽEB. Mé jméno je Monika Maříková a jsem doktorandkou na katedře řízení na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity. Ráda bych vás touto cestou poprosila o Váš čas, který vyplněním dotazníku strávíte. Prosím Vás o aktuálnost a pravdivost informací, aby výsledky byly pravdivé a vypovídaly o aktuální situaci na trhu.

Předem děkuji za Váš čas, Monika Maříková

*Povinné pole

1. Které výsledkové ukazatele sledujete jako prioritní pro řízení firmy? *

- Tržby
- Zisk
- Náklady
- Počet reklamovaných produktů
- Jiné:

2. Kdo je Vaším největším konkurentem? *

3. Proč si myslíte, že zákazník kupuje Váš produkt? *

- Kvalita
- Technologie

- Design
- Poprodejní servis
- Způsob komunikace
- Přístup zaměstnanců
- Novost
- Výkon
- Značka
- Cena
- Pružnost
- Spolehlivost
- Jiné:

4. Má Váš podnik stanovené dlouhodobé cíle (tj. cíle delší než 5 let)? *

- Ano
- Ne

5. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli ano, v jakých oblastech stanovujete dlouhodobé cíle (možno více odpovědí):

- Finance
- Obchod
- Marketing
- Personalistika
- Jiné:

6. Co považujete za Vaši konkurenční výhodu? *



7. Co považujete naopak za možnou slabinu Vašeho podnikání? *



8. Víte o nějakých příležitostech, který Váš podnik může využít? O jaké se jedná? *



9. Co považujete aktuálně za největší hrozbu Vašeho podnikání a jakým způsobem ji chcete eliminovat? *



10. Pokud Váš podnik má strategii, prosím popište ji (strategie podniku je způsob dosažení stanovených podnikových cílů, může být sepsaná ve formě dlouhodobého plánu):



11. Strategii podniku nemáme, protože (odpovídají jen ti, kteří strategii podniku nemají a dále přejdou až k otázce číslo 15)

- Je to zbytečné
- Personální důvody
- Jiné:

12. Hlavním tvůrcem strategie podniku je:

- Vlastník
- Manažer
- Tým lidí
- Jiné:

13. Zaměstnanci znají strategii firmy

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Strategie Vašeho podniku je podle Vás:

- Stejná jako mají konkurenční firmy
- Podobná strategiím konkurenčních firem

- Zcela odlišná než mají konkurenční firmy
- Nevím, nesledujeme strategie konkurenčních firem

14. Vaše podniková strategie je zaměřena na:

- Snižování nákladů
- Odlišení produktu od konkurence
- Zaměření se na část trhu, kde jiné podniky nepůsobí
- Jiné:

16. V následující tabulce prosím zaškrtněte: *

	Ano	Ne
Podnik má stanovenou strategii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie je v písemné podobě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie je rozpracována do plánů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podnik sleduje a vyhodnocuje příležitosti na trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podnik sleduje a vyhodnocuje případné ohrožení podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podnik analyzuje vnější prostředí (konkurenci,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ano

Ne

dodavatele,
odběratele apod.)

Podnik analyzuje
vnitřní prostředí –
např. finance
podniku,
marketing

Podnik stanovuje
a kontroluje
dosahování
podnikových cílů

Podnik zná
hodnotu, kterou
zákazníkovi
přináší jeho
produkt

Podnik zajímá
zpětná vazba od
zákazníků

Podnik sleduje a
hodnotí
výsledkové
ukazatele (např.
zisk, tržby,
prodej)

V podniku
existují
dlouhodobá
partnerství
/spolupráce s

Ano

Ne

jiným podnikem

Předpovídá se
budoucí vývoj
trhu – tvorby
budoucích
scénářů

17. Název společnosti: *

18. Právní forma: *

19. Zodpovědná osoba (kontakt): *

20. Hlavní podnikatelská činnost: *

21. Rok zahájení činnosti *

22. Počet zaměstnanců: *

23. IČ: *

Příloha 2: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v četnostech sledování změn u konkurence

sledování změn u konkurence		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
ano	počet případů	71	31	102
	% zastoupení z dané skupiny	68,9 %	58,5 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	45,5 %	19,9 %	65,4 %
ne	počet případů	32	22	54
	% zastoupení z dané skupiny	31,1 %	41,5 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	20,5 %	14,1 %	34,6 %
celkem	počet případů	103	53	156
	% zastoupení z výzkumného souboru	66 %	34 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v pohledu na možnou příležitost podniku

příležitost		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
zvyšování kvalifikace a další vzdělávání	počet případů	7	1	8
	% zastoupení z dané skupiny	10,3 %	3 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	6,9 %	1 %	7,9 %
zavedení nových technologií, postupů	počet případů	8	7	15
	% zastoupení z dané skupiny	11,8 %	21,2 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	7,9 %	7 %	
zlepšení propagace	počet případů	3	1	4
	% zastoupení z dané skupiny	4,4 %	3 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	3 %	1 %	4 %
dotace	počet případů	3	5	8
	% zastoupení z dané skupiny	4,4 %	15,2 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	3 %	4,9 %	7,9 %
oslovení nových odběratelů	počet případů	18	10	28
	% zastoupení z dané skupiny	26,5 %	30,3 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	17,8 %	9,9 %	27,7 %
rozšíření portfolia	počet případů	9	2	11
	% zastoupení z dané skupiny	13,2 %	6,1 %	

	% zastoupení z výzkumného souboru	8,9 %	2 %	10,9 %
jiná	počet případů	20	7	27
	% zastoupení z dané skupiny	29,4 %	21,2 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	19,8 %	6,9 %	26,7 %
celkem	počet případů	68	33	101
	% zastoupení z výzkumného souboru	67,3 %	32,7 %	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v pohledu na hrozby podniku

hrozba		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
lidský faktor	počet případů	10	6	16
	% zastoupení z dané skupiny	9,7 %	12 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	6,5 %	3,9 %	10,5 %
vše co se týká konkurence (velká konkurence, nekalé praktiky, vstup nové	počet případů	46	13	59
	% zastoupení z dané skupiny	44,7 %	26 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	30,1 %	8,5 %	38,6 %
zákony, zásahy státu, politika státu a EU	počet případů	14	7	21
	% zastoupení z dané skupiny	13,6 %	14 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	9,2 %	4,6 %	13,7 %
nezájem o produkt	počet případů	8	4	12
	% zastoupení z dané skupiny	7,8 %	8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	5,2 %	2,6 %	7,8 %
neplatiči	počet případů	2	4	6
	% zastoupení z dané skupiny	1,9 %	8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	1,3 %	2,6 %	3,9 %
zvyšování cen vstupů	počet případů	0	7	7
	% zastoupení z dané skupiny	0 %	14 %	

	% zastoupení z výzkumného souboru	0 %	4,6 %	4,6 %
nevíme o žádné hrozbě	počet případů	7	1	8
	% zastoupení z dané skupiny	6,8 %	2 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	4,6 %	0,7 %	5,2 %
jiná	počet případů	16	8	24
	% zastoupení z dané skupiny	15,5 %	16 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	10,5 %	5,2 %	15,7 %
celkem	počet případů	103	50	153
	% zastoupení z výzkumného souboru	67,3 %	32,7 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v četnostech sledování výsledkových ukazatelů

výsledkový ukazatel		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
tržby	počet případů	63	35	98
	% zastoupení z dané skupiny	61,2 %	66 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	40,4 %	22,4 %	62,8 %
zisk	počet případů	79	43	122
	% zastoupení z dané skupiny	76,7 %	81,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	27,6 %	50,6 %	78,2 %
náklady	počet případů	53	31	84
	% zastoupení z dané skupiny	51,5 %	58,5 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	34 %	19,9 %	53,8 %
počet reklamovaných produktů	počet případů	12	9	21
	% zastoupení z dané skupiny	11,7 %	17 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	7,7 %	5,8 %	13,5 %
jiné	počet případů	11	7	18
	% zastoupení z dané skupiny	10,7 %	13,2 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	7,1 %	4,5 %	11,5 %
celkem	počet podniků	53	103	156
	% zastoupení z dané skupiny	34 %	66 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v četnostech na důvod koupě produktu zákazníkem

důvod koupě produktu		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
kvalita	počet případů	87	46	133
	% zastoupení z dané skupiny	84,5 %	86,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	55,8 %	29,5 %	85,3 %
technologie	počet případů	16	13	29
	% zastoupení z dané skupiny	15,5 %	24,5 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	10,3 %	8,3 %	18,6 %
design	počet případů	15	7	22
	% zastoupení z dané skupiny	14,6 %	13,2 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	9,6 %	4,5 %	14,1 %
poprodejní servis	počet případů	24	16	40
	% zastoupení z dané skupiny	23,3 %	30,2 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	15,4 %	10,3 %	25,6 %
způsob komunikace zaměstnanců	počet případů	60	19	79
	% zastoupení z dané skupiny	58,3 %	35,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	38,5 %	12,2 %	50,6 %
přístup zaměstnanců	počet případů	50	18	68
	% zastoupení z dané skupiny	48,5 %	34 %	
	% zastoupení	32,1 %	11,5 %	43,6 %

	z výzkumného souboru			
novost	počet případů	8	3	11
	% zastoupení z dané skupiny	7,8 %	5,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	5,1 %	1,9 %	7,1 %
výkon	počet případů	14	10	24
	% zastoupení z dané skupiny	13,6 %	18,9 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	9 %	6,4 %	15,4 %
značka	počet případů	23	13	36
	% zastoupení z dané skupiny	22,3 %	24,5 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	14,7 %	8,3 %	23,1 %
cena	počet případů	37	29	66
	% zastoupení z dané skupiny	35,9 %	54,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	23,7 %	18,6 %	42,3 %
pružnost	počet případů	26	19	45
	% zastoupení z dané skupiny	25,2 %	35,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	16,7 %	12,2 %	28,8 %
spolehlivost	počet případů	65	30	95
	% zastoupení z dané skupiny	63,1 %	56,6 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	41,7 %	19,2 %	60,9 %
jiné	počet případů	11	2	13

	% zastoupení z dané skupiny	10,7 %	3,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	7,1 %	1,3 %	8,3 %
celkem	počet případů	103	53	156
	% zastoupení z výzkumného souboru	66 %	34 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v četnostech stanovování dlouhodobých cílů podniku

stanovování dlouhodobých podnikových cílů		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
ano	počet případů	40	28	68
	% zastoupení z dané skupiny	38,8 %	52,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	25,6 %	17,9 %	43,6 %
ne	počet případů	63	25	88
	% zastoupení z dané skupiny	61,2 %	47,2 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	40,4 %	16 %	56,4 %
celkem	počet případů	103	53	156
	% zastoupení z výzkumného souboru	66%	34 %	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v oblastech stanovování dlouhodobých cílů

oblasti, ve kterých jsou stanovovány dlouhodobé cíle		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
finance	počet případů	24	15	39
	% zastoupení z dané skupiny	58,5 %	53,6 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	34,8 %	21,7 %	56,5 %
obchod	počet případů	24	19	43
	% zastoupení z dané skupiny	58,5 %	67,9 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	34,8 %	27,5 %	62,3 %
marketing	počet případů	17	7	24
	% zastoupení z dané skupiny	41,5 %	25%	
	% zastoupení z výzkumného souboru	24,6 %	10,1 %	34,8 %
personalistika	počet případů	6	10	16
	% zastoupení z dané skupiny	14,6 %	35,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	14,5 %	8,7 %	23,2 %
jiná	počet případů	6	4	10
	% zastoupení z dané skupiny	14,6 %	14,3 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	8,7 %	5,8 %	14,5 %
celkem	počet případů	41	28	69
	% zastoupení	59,4 %	40,6 %	100 %

	z výzkumného souboru			
--	----------------------	--	--	--

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v četnostech v konkurenční výhodě

konkurenční výhoda		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
umístění, dostupnost	počet případů	8	2	10
	% zastoupení z dané skupiny	7,8 %	3,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	5,1 %	1,3 %	6,4 %
historie podniku	počet případů	6	4	10
	% zastoupení z dané skupiny	5,8 %	7,5 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	3,8 %	2,6 %	6,4 %
přístup k zákazníkovi, komunikace, spolehlivost	počet případů	24	5	29
	% zastoupení z dané skupiny	23,3 %	9,4 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	15,4 %	3,2 %	18,6 %
jedinečnost	počet případů	7	3	10
	% zastoupení z dané skupiny	6,8 %	5,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	4,5 %	1,9 %	6,4 %
záruční a pozáruční servis	počet případů	2	2	4
	% zastoupení z dané skupiny	1,9 %	3,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	1,3 %	1,3 %	2,6 %
profesionalita, odbornost, zkušenosti, kvalita	počet případů	29	20	49
	% zastoupení z dané skupiny	28,2 %	37,7 %	
	% zastoupení	18,6 %	12,8 %	31,4 %

	z výzkumného souboru			
flexibilita	počet případů	12	8	20
	% zastoupení z dané skupiny	11,7 %	15,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	7,7 %	5,1 %	12,8 %
rychlost dodání	počet případů	2	3	5
	% zastoupení z dané skupiny	1,9 %	5,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	1,3 %	1,9 %	3,2 %
komplexnost, širší sortimentu	počet případů	5	1	6
	% zastoupení z dané skupiny	4,9 %	1,9 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	3,2 %	0,6 %	3,8 %
finanční stabilita	počet případů	1	2	3
	% zastoupení z dané skupiny	1 %	3,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	0,6 %	1,3 %	1,9 %
cena	počet případů	1	3	4
	% zastoupení z dané skupiny	1 %	5,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	0,6 %	1,9 %	2,6 %
jiná	počet případů	6	0	6
	% zastoupení z dané skupiny	5,8 %	0 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	3,8 %	0 %	3,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v pohledu na slabinu podnikání

slabina		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
interní procesy (administrativa, marketing apod.)	počet případů	11	1	12
	% zastoupení z dané skupiny	11,2 %	2,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	7,6 %	0,7 %	8,3 %
nemožnost rozvoje podniku	počet případů	1	1	2
	% zastoupení z dané skupiny	1 %	2,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	0,7 %	0,7 %	1,4 %
menší poptávka po produktu	počet případů	4	2	6
	% zastoupení z dané skupiny	4,1 %	4,3 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	2,8 %	1,4 %	4,1 %
velká konkurence	počet případů	14	5	19
	% zastoupení z dané skupiny	14,3 %	10,6 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	9,7 %	3,4 %	13,1 %
závislost na vstupech	počet případů	10	13	23
	% zastoupení z dané skupiny	10,2 %	27,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	6,9 %	9 %	15,9 %
vysoká cena	počet případů	10	3	13
	% zastoupení z dané skupiny	10,2 %	6,4 %	

	% zastoupení z výzkumného souboru	6,9 %	2,1 %	9 %
nedostatek kapitálu	počet případů	5	1	6
	% zastoupení z dané skupiny	5,1 %	2,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	3,4 %	0,7 %	4,1 %
státní regulace, legislativa	počet případů	3	2	5
	% zastoupení z dané skupiny	3,1 %	4,3 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	2,1 %	1,4 %	3,4 %
platební morálka dodavatelů	počet případů	1	1	2
	% zastoupení z dané skupiny	1 %	2,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	0,7 %	0,7 %	1,4 %
nedostatek času	počet případů	4	3	7
	% zastoupení z dané skupiny	4,1 %	6,4 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	2,8 %	2,1 %	4,8 %
vysoké náklady	počet případů	4	1	5
	% zastoupení z dané skupiny	4,1 %	2,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	2,8 %	0,7 %	3,4 %
jiná	počet případů	31	14	45
	% zastoupení z dané skupiny	31,6 %	29,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	21,4 %	9,7 %	31,1 %

celkem	počet případů	98	47	145
	% zastoupení z výzkumného souboru	67,6 %	32,4 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v tom, zdali podniky řeší problematiku předání podniku

předání podniku		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
ano	počet případů	27	14	41
	% zastoupení z dané skupiny	26,2 %	26,4 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	17,3 %	9 %	26,3 %
ne	počet případů	76	39	115
	% zastoupení z dané skupiny	73,8 %	73,6 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	48,7 %	25 %	73,7 %
Celkem	počet případů	103	53	156
	% zastoupení z výzkumného souboru	66%	34 %	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v problematice způsobu předání podniku

způsob předání podniku		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
prodej	počet případů	5	4	9
	% zastoupení z dané skupiny	17,9 %	28,6 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	11,9 %	9,5 %	21,4 %
rodinný příslušník	počet případů	15	6	21
	% zastoupení z dané skupiny	53,6 %	42,9 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	35,7 %	14,3 %	50 %
vybraný následovník	počet případů	6	3	9
	% zastoupení z dané skupiny	21,4 %	21,4 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	14,3 %	7,1 %	21,4 %
jiná	počet případů	2	1	3
	% zastoupení z dané skupiny	7,1 %	7,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	4,8 %	2,4 %	7,1 %
celkem	počet případů	28	14	42
	% zastoupení z výzkumného souboru	66,7 %	33,3%	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v pohledu podstatu podnikové strategie

podstata strategie		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
nemáme strategie	počet případů	48	19	67
	% zastoupení z dané skupiny	46,6 %	35,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	30,8 %	12,2 %	42,9 %
dlouhodobé budování značky, zlepšování image podniku	počet případů	2	0	2
	% zastoupení z dané skupiny	1,9 %	0 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	1,3 %	0 %	1,3 %
kvalita práce, produkce, vynikající přístup zaměstnanců	počet případů	21	6	27
	% zastoupení z dané skupiny	20,4 %	11,3 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	13,5 %	3,8 %	17,3 %
zvyšování odbornosti, kvalifikace, učení se novým věcem	počet případů	2	2	4
	% zastoupení z dané skupiny	1,9 %	3,8 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	1,3 %	1,3 %	2,6 %
dlouhodobý růst podniku, růst tržeb, zvyšování podílu na trhu, oslovení nových odběratelů, oslovení nových odběratelů	počet případů	12	8	20
	% zastoupení z dané skupiny	11,7 %	15,1 %	

	% zastoupení z výzkumného souboru	7,7 %	5,1 %	12,8 %
strategii máme, ale nepřejeme si uvést její podstatu	počet případů	3	4	7
	% zastoupení z dané skupiny	2,9 %	7,5 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	1,9 %	2,6 %	4,5 %
dlouhodobá udržitelnost na trhu, udržení si stávajícího postavení	počet případů	5	5	10
	% zastoupení z dané skupiny	4,9 %	9,4 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	3,2 %	3,2 %	6,4 %
jiná	počet případů	10	9	19
	% zastoupení z dané skupiny	9,7 %	17 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	6,4 %	5,8 %	12,2 %
celkem	počet případů	103	53	156
	% zastoupení z výzkumného souboru	66 %	34 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14: Porovnání důvodů, proč podniky nemají strategii

důvody		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
je to zbytečné	počet případů	30	12	42
	% zastoupení z dané skupiny	62,5 %	63,2 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	44,8 %	17,9 %	62,7 %
personální důvody	počet případů	14	5	19
	% zastoupení z dané skupiny	29,2 %	26,3 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	20,9 %	7,5 %	28,4 %
jiné	počet případů	4	2	6
	% zastoupení z dané skupiny	8,3 %	10,5 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	6 %	3 %	9 %
celkem	počet případů	48	19	67
	% zastoupení z výzkumného souboru	71,6 %	28,4 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15: Porovnání malých podniků působící ve službách s ostatními podniky v pohledu na tvůrce podnikové strategie

tvůrce strategie		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
vlastník	počet případů	31	18	49
	% zastoupení z dané skupiny	57,4 %	51,4 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	34,8 %	20,2 %	55,1 %
manažer	počet případů	5	6	11
	% zastoupení z dané skupiny	9,3 %	17,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	5,6 %	6,7 %	12,4 %
tým lidí	počet případů	18	11	29
	% zastoupení z dané skupiny	33,3 %	31,4 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	20,2 %	12,4 %	32,6 %
celkem	počet případů	54	35	89
	% zastoupení z výzkumného souboru	60,7 %	39,3 %	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky ve znalosti strategie podniku zaměstnanci

znalost strategie zaměstnanci		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
ano	počet případů	30	13	43
	% zastoupení z dané skupiny	55,6 %	37,1 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	33,7 %	14,6 %	48,3 %
spíše ano	počet případů	20	16	36
	% zastoupení z dané skupiny	37 %	45,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	22,5 %	18 %	40,4 %
spíše ne	počet případů	3	3	6
	% zastoupení z dané skupiny	5,6 %	8,6 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	3,4 %	3,4 %	6,7 %
ne	počet případů	1	3	4
	% zastoupení z dané skupiny	1,9 %	8,6 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	1,1 %	3,4 %	4,5 %
celkem	počet případů	54	35	89
	% zastoupení z výzkumného souboru	60,7 %	39,3 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v porovnání vlastní strategie se strategiemi konkurenčních podniků

porovnání strategie		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
stejná jako mají konkurenční podniky	počet případů	3	1	4
	% zastoupení z dané skupiny	5,6 %	2,9 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	3,4 %	1,1 %	4,5 %
podobná strategiím konkurenčních podniků	počet případů	23	30	53
	% zastoupení z dané skupiny	42,6 %	85,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	25,8 %	33,7 %	59,6 %
zcela odlišná strategiím konkurenčních podniků	počet případů	12	1	13
	% zastoupení z dané skupiny	22,2 %	2,9 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	13,5 %	1,1 %	14,6 %
nevím, nesledujeme strategie konkurenčních podniků	počet případů	16	3	19
	% zastoupení z dané skupiny	29,6 %	8,6 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	18 %	3,4 %	21,3 %
celkem	počet případů	54	35	89
	% zastoupení z výzkumného souboru	60,7 %	39,3 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18: Porovnání malých podniků působících v oblasti služeb s ostatními podniky v zaměření strategie podniku

zaměření strategie		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
snižování nákladů	počet případů	9	11	20
	% zastoupení z dané skupiny	16,7 %	31,4 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	10,1 %	12,4 %	22,5 %
odlišení produktu od konkurence	počet případů	21	16	37
	% zastoupení z dané skupiny	38,9 %	45,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	23,6 %	18 %	41,6 %
zaměření se na část trhu, kde jiné podniky nepůsobí	počet případů	15	1	16
	% zastoupení z dané skupiny	27,8 %	2,9 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	16,9 %	1,1 %	18 %
kvalita	počet případů	4	2	6
	% zastoupení z dané skupiny	7,4 %	5,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	4,5 %	2,2 %	6,7 %
jiné	počet případů	5	5	10
	% zastoupení z dané skupiny	9,3 %	14,3 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	5,6 %	5,6 %	11,2 %
celkem	počet případů	54	35	89

	% zastoupení z výzkumného	60,7 %	39,3 %	100 %
--	------------------------------	--------	--------	-------

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19: Úroveň strategického řízení dle ukazatele LSM

úroveň strategického řízení		malé podniky působící ve službách	ostatní podniky	celkem
strategicky řízený podnik	počet případů	45	29	74
	% zastoupení z dané skupiny	43,7 %	54,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	28,8 %	18,6 %	47,4 %
částečně strategicky řízený podnik	počet případů	54	21	75
	% zastoupení z dané skupiny	52,4 %	39,6 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	34,6 %	13,5 %	48,1 %
strategicky neřízený podnik	počet případů	4	3	7
	% zastoupení z dané skupiny	3,9 %	5,7 %	
	% zastoupení z výzkumného souboru	2,6 %	1,9 %	4,5 %
celkem	počet případů	103	53	156
	% zastoupení z výzkumného souboru	66 %	34 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 20: Životopis autorky a publikační činnost

Monika Maříková (rozená Švárová)

U Studánky 453

Borek

373 67

moni.marikova@gmail.com

mobil: +420 777 799 644

Vysokoškolské vzdělání

2012 – současnost

Doktorské studium na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Ekonomické fakultě, Katedře řízení; obor: Řízení a ekonomika podniku.

Téma disertační práce: Strategické řízení v malých podnicích v oblasti služeb.

2010 – 2012

Magisterské studium na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Ekonomické fakultě, obor: Řízení a ekonomika podniku; cena děkana za vynikající výsledky ve studiu.

Téma diplomové práce: Analýza potřeb zákazníků vybrané firmy a strategie jejího dalšího rozvoje.

2007 – 2010

Bakalářské studium na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Ekonomické fakultě, Katedře řízení; obor: Řízení a ekonomika podniku

Téma bakalářské práce: Analýza potřeb zákazníků ve vztahu k podnikatelskému záměru.

Praxe

2009 – současnost

OSVČ - Poskytování sportovních a tělovýchovných služeb, činnost cestovní agentury

2015 – současnost

Sportovní manažer ve společnosti KVALITA, družstvo služeb

2016 – 2017

Referent kariérního centra na Ekonomické fakultě JU

2017 – současnost
Mateřská dovolená

Grantová činnost

Týmový grant Grantové agentury Jihočeské univerzity
„Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“,
evidovaný pod číslem GAJU 068/2010/S
Hlavní řešitel: Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Týmový grant Grantové agentury Jihočeské univerzity
„Modely řízení MSP“, evidovaný pod číslem GAJU 79/2013/S
Hlavní řešitel: Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Vybrané vlastní publikace

Impact

Rolínek, L., Kopta, D., Plevný, M., Rost, M., Kubecová, J., Vrchota, J., & Maříkova, M. (2015). Level of process management implementation in SMEs and some related implications. *Transformations in Business and Economics*, 14(2A), 360–377.

Scopus

Maříková, M., Rolínek, L., Kubecová, J., & Vrchota, J. (2015). Relationship between the extent of implementation of the process management principles and the legal form of the business and business activity. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 109–116. <https://doi.org/10.5937/sjm10-7317>

Rolínek, L., Vrchota, J., Kubecová, J., & Švárová, M. (2014). The level of process management principles application in SMEs in the selected region of the Czech Republic. *Serbian Journal of Management*, 9(2), 203–217. <https://doi.org/10.5937/sjm9-6376>

Švárová, M., & Vrchota, J. (2013). Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial success of the enterprise. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2859–2866. <https://doi.org/10.11118/actaun201361072859>

Vrchota, J., & Švárová, M. (2015). Comparison of decision-making skills of students and managers. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(3), 1073–1077. <https://doi.org/10.11118/actaun201563031073>

Web of Science:

Rolínek, L., Vrchota, J., & Maříková, M. (2015). Typical Crises in Selected SMEs in the Czech Republic. Proceedings of the 9th International Scientific Conference Inproforum: Common Challenges - Different Solutions - Mutual Dialogue, 106–109.

Švárová, M., & Vrchota, J. (2014). Influence of competitive advantage on formulation business strategy. 17th International Conference Enterprise and Competitive Environment 2014, 12, 687–694. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00394-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00394-3)

Vrchota, J., & Maříková, M. (2015). Relationship Between the Growth-Rate of Turnover of Sme's in Relation to the Age of the Directors of These Companies. Finance and Performance of Firms in Science, Education, and Practice, 1629–1637.

Vrchota, J., & Švárová, M. (2013). The Influence of Planning on Financial Indicators in 99 and Roa. In E. Jirčikova, A. Knapkova, & E. Pastuszkova (Ed.), Finance and the Performance of Firms in Science, Education, and Practice (s. 805–818). Zlín.

Vrchota, J., Švárová, M., & Kubešová, K. (2014). Discrimination in the Labor Market in the Region of South Bohemia. In V. Klimova & V. Zitek (Ed.), 17th International Colloquium on Regional Sciences (s. 355–361). <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-6840-2014-44>

Monografie (kapitoly v monografii)

Rolínek, L., Vrchota, J., Maříková, M., Kopta, D., Volek, T., & Novotná, M. (2016). Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení. Wolters Kluwer ČR.

Rolínek, L., Vrchota, J., Švárová, M., Kubecová, J., & Volek, T. (2014). Small and medium-sized enterprises and cluster initiatives in the Czech Republic. In University of Belgrade (Ed.), Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia (s. 230). Belgrade: University of Belgrade.

Rolínek, L. a kol. (2012). Procesní řízení v MSP: vybrané aspekty: vědecká monografie. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-367-7.

Ostatní

Vrchota, J., Řehoř, P., Maříková, M., & Rolínek, L. (2016). Influence of strategic management in Czech SMEs and their growth rate. Trendy v podnikání (6). Plzeň.

Vrchota, J., Švárová, M., & Kubecová, J. (2014). Vnímání rizik z hlediska doby působení na trhu. In: Trendy v podnikání (4). Plzeň.

Kubecová, J., & Švárová, M. (2013). The Taffler's and Zmijewski Model and the Degree of Business Process Management Principles Implementation in SMEs. In: Second International Conference on Emerging Research Paradigms in Business and Social Sciences. Dubai: Middlesex University Dubai.

Kubecová, J., & Švárová, M. (2013). Vztah mezi primárním cílem podniku a jeho finanční úspěšností. In: Sborník z mezinárodní vědecké konference INPROFORUM 2013. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 151-155.

Švárová M., & Dalíková P. (2013). Cíle a strategie malých a středních podniků v oblasti stavebnictví. In: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Mezinárodní vědecká konference Rozvoj malých a středních podniků ve stavebnictví. Brno: Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-6187-3.

Švárová M., & Rolínek L. (2013). Relationship between the strategy and corporate goals. In: The Macrotheme Review. Rennes France: ESC Rennes School of Business, ISSN 1848-4735.

Švárová, M. (2012). Strategické řízení v mikropodnicích. In: Sborník z mezinárodní doktorské vědecké konference INPROFORUM Junior 2012. 1. vyd.: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, ISBN 978 – 80 – 7394 – 382 – 0.