Jaroslav Charvát

Firemní strategie pro praxi



- Praktický návod pro manažery a podnikatele
- Od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze
- Příklady a studie z praxe v ČR

GRADA

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Ing. Jaroslav Charvát, MBA

Firemní strategie pro praxi

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2469. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Lenka Vítková
Sazba Jan Šístek
Počet stran 204
První vydání, Praha 2006
Vytiskla tiskárna PBtisk
Prokopská 8, Příbram IV

© Grada Publishing, a.s., 2006
Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS

ISBN 80-247-1389-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6663-8 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi **9**

Úvod – proč číst tuto knihu? **11**

1. Význam strategie **15**
1.1 Podceňujeme význam strategie? 17
1.2 Strategie a dlouhodobý plán 19
1.3 Podnikáme, abychom vydělávali peníze 20
1.4 Sdílené hodnoty 21
1.5 Shrnutí kapitoly 24

2. Vytvoření nadhledu **25**
2.1 Základní pojmy 26
2.1.1 Mise, poslání 26
2.1.2 Vize 28
2.1.3 Strategie 29
2.2 Místo strategie 30
2.2.1 Strategie v prostředí 30
2.2.2 Strategie ve firmě 33
2.2.3 Strategie v souvislostech 33
2.2.4 Trocha teorie 34
2.3 Shrnutí kapitoly 36

3. Tvorba strategie **37**
3.1 Kultura a organizační struktura 38
3.1.1 Kultura 39
3.1.2 Organizační struktura 41
3.2 Chování lidí, týmová práce 49
3.2.1 Týmová práce 50
3.2.2 Chování lidí 51
3.2.3 Role 52
3.2.4 Motivace 53
3.2.5 Dvoufaktorová teorie 54
3.3 Ledovec hodnoty 56
3.4 Tvorba strategie – proces 57
3.5 Strategie a vnější prostředí 60
3.6 Shrnutí kapitoly 62

4. Pyramida zdrojů ... **63**
4.1 Cesta k cíli ... 64
4.2 Strategie a marketing ... 67
4.3 Strategie a řízení financí ... 72
4.3.1 Hodnota ... 74
4.3.2 Zdroje pro zajištění vstupů ... 82
4.3.3 Zdroje pro zajištění výstupů ... 93
4.4 Plánovat, či neplánovat? ... 94
4.5 Strategie a řízení lidských zdrojů ... 97
4.5.1 Plánovaní lidských zdrojů ... 98
4.5.2 Získávání a výběr lidí ... 100
4.5.3 Rozvoj lidských zdrojů ... 101
4.5.4 Řízení odměňování ... 102
4.6 Shrnutí kapitoly ... 112

5. Postup při řešení problému ... **113**

6. Průzkum terénu ... **117**
6.1 Nástroje průzkumu terénu ... 118
6.2 Provádění průzkumu ... 119
6.3 Výsledky průzkumu ... 123

7. Popis stávajícího stavu ... **127**
7.1 Proces ... 128
7.2 Kultura a organizační struktura ... 132
7.3 Kritické faktory úspěchu ... 132
7.4 Lidské zdroje ... 133
7.5 Finance a strategie ... 134
7.6 Marketing a strategie ... 135
7.7 Nedostatky současného stavu ... 135
7.8 Identifikace rizik ... 138

8. Definice cílového stavu ... **141**

9. Alternativy řešení ... **143**
9.1 Stanovení kritérií ... 144
9.2 Komunikační strategie ... 145
9.3 Odpovědnost za proces tvorby strategie ... 146
9.4 Definice poslání ... 148
9.5 Stanovení cílů firmy ... 149
9.6 Vymezení firmy k zájmovému kapitálu ... 149
9.7 Definice zdrojů strategie ... 150
9.7.1 Klíčové faktory úspěchu ... 150
9.7.2 Lidské zdroje ... 157
9.7.3 Finanční zdroje ... 162

10. Základní postupy pro zajištění zdrojů ... **165**
10.1 Lidský kapitál ... 166
10.2 Efektivní marketingová podpora ... 167
10.3 Strategické partnerství s mateřskou firmou ... 168
10.4 Unikátnost zdrojů ... 169
10.5 Finanční zdroje ... 169

11. Stanovení měřítek, zpětná vazba ... **171**

12. Plán implementace projektu ... **177**
12.1 Účast lidí ... 178
12.2 Rizika projektu ... 178
12.3 Konkretizace řešení ... 179
12.4 LogFrame ... 182
12.5 Jak řešit problém absence plánování v praxi ... 184
12.5.1 Identifikace problému ... 184
12.5.2 Cíl projektu ... 185
12.5.3 Navrhovaný postup řešení ... 185
12.5.4 Teoretický výzkum – literatura ... 185
12.5.5 Průzkum terénu ... 187
12.5.6 Zpracování a výběr alternativy ... 187
12.5.7 Implementace projektu ... 190

Závěr ... **195**

Literatura ... **197**

Rejstřík ... **199**

O autorovi

Ing. Jaroslav Charvát, MBA



Od roku 1991 pracuje v malých a středních firmách na pozici ekonom. Je interním auditorem systému řízení podle QMS. Jako člen vrcholového vedení se spolupodílí na vytváření strategických cílů firmy. Působí jako lektor v oblasti tvorby strategie a řízení firemních financí.

V roce 2004 absolvoval program MBA na Bussines School Netherland Czech Republic.

Je členem Komory certifikovaných účetních s kvalifikačním stupněm Executive Accountant.

V současné době studuje Bankovní institut, obor právní administrativa v podnikatelské sféře.

Úvod – proč číst tuto knihu?

V čem vám kniha může pomoci a jak se orientovat v obsahu

Knih s tematikou strategie je na trhu poměrně dostatek. Většina z nich začíná řešit problém strategie z hlediska cílů firmy. Obvykle je nejprve analyzována situace firmy na trhu, identifikují se příležitosti a hrozby a uvádějí se příklady úspěšných strategií – mnohdy zahraničních, velkých společností. Tyto knihy se ovšem málo zabývají tím, jak lze přesvědčit lidi nebo i sebe samé o tom, že strategie zcela jistě má svůj význam při řízení firem. A to nejen velkých firem, ale i firem malých, které chtějí dlouhodobě a úspěšně působit na trhu.

Nepředkládám zde ovšem jediné možné a správné řešení. Takové řešení ani neexistuje, protože každá firma se pohybuje na jiném trhu a v jiném období. Nehledě na to, že kdyby takové řešení existovalo, byli bychom na tom všichni stejně a všichni bychom vydělávali takové peníze, jaké chceme. Realita nám, samozřejmě, ukazuje, že tomu tak není.

V souvislosti s tvorbou strategie se objevuje mnoho různých pouček a návodů. Existuje řada možností, jak a kde se s nimi seznámit. Zájemci musí ovšem hledat a dávat si věci do souvislostí z více zdrojů, a tak jim některá fakta mohou snadnou uniknout. Právě proto jsem se rozhodl napsat tuto knihu.

Publikace je určena všem, kdo se na strategii chtějí podívat ve všech existujících souvislostech. Kniha začíná tak, že nejdříve musí být každý sám přesvědčen o nutnosti mít strategii. Možná je zajímavé, že lidé hovoří o strategii v souvislosti s investicemi na finančních trzích (akcie, dluhopisy apod.). Stejně tak nám nepřipadá zvláštní, že strategii stanovuje například i trenér hokejového mužstva pro každý zápas. V souvislosti s firmou, s podnikatelským subjektem už strategie tak samozřejmě vnímána není. To platí zejména o malých a středních firmách.

Problematiku tvorby strategie má smysl řešit pouze tehdy, pokud firma, respektive její management vnímá, že absence strategie může přinášet nějaký problém. Nemá smysl zabývat se strategií jenom proto, abychom ji měli, nebo proto, že to po firmě vyžaduje například systém řízení jakosti podle ISO 9001. Taková strategie bude vnímána spíše jako „další papír" a pro řešení konkrétních problémů mnoho nepřinese. Mnohdy spíše naopak.

Publikace se dívá na strategii z pohledu praktické využitelnosti. Snaží se dávat věci do souvislostí a ukázat i na praktických příkladech, k čemu je strategie vhodná a jaké přístupy a postupy lze volit při řešení problémů, jež bývají s tvorbou strategie spojené. Kniha se vyhýbá popisu strategie velkých, zahraničních firem. Neobjevují se zde Coca Cola, IBM, General Motors a podobně. Řeší strategii z pohledu malých a středních českých firem, které zatím nemají vlastní útvary definující strategii. Mnohdy se totiž firmy, respektive manažeři, dívají na strategii obdobně, jako v příkladu 0.1.

Příklad 0.1

POHLED NA STRATEGII

V několika firmách jsem se setkal s tím, že firmy sice mají systém řízení jakosti podle ISO, ale vedle toho používají jiný systém řízení. U lidí to potom vyvolává oprávněný pocit zbytečného papírování. Se strategií je to obdobné – je zbytečné mít definovanou strategii jenom proto, že to po nás někdo chce ve formě písemného dokumentu. Po přečtení knihy bychom se měli shodnout na tom, že strategie je pro dlouhodobou schopnost firmy vydělávat peníze nutná.

Důležité je uvědomit si, že od pouček nemůžeme očekávat zázraky. Teorie řízení, vedení (managementu), tedy i část zabývající se strategií neposkytuje soubor ustálených záměrů, které jsou beze zbytku využitelné v každé firmě. Teorie je spíše nástroj, poskytující náměty, které pomáhají managementu k tomu, aby dospěl ke správným závěrům. Takovým závěrem může být i to, že stávající výrobní program firmy je dlouhodobě neudržitelný.

Kniha je určena zejména pro definování procesu strategie v malých firmách. Malé podniky realizují svoje produkty na omezených trzích a mají omezený počet lidí. Je dosti nepravděpodobné, že tyto firmy mají nějaká speciální oddělení, která by se tvorbou strategie zabývala. Rovněž tak existují jistá specifika v tom, že manažeři bývají mnohdy vlastníky, nebo se vlastníky staly fyzické osoby, které sice v této malé firmě nepracují, ale pracují a (nebo) mají podíly v bývalých státních podnicích, nyní mateřských, nebo ovládajících firmách. Tento fakt může mít značný dopad na definování strategie.

Kniha je rozdělena do třinácti kapitol. Možné způsoby řešení problémů souvisejících s tvorbou strategie jsou prezentovány na fiktivní firmě VAŠE FIRMA s.r.o.

V kapitole „**Význam strategie**“ si zdůvodníme, jaký význam má strategie pro schopnost firmy plnit dlouhodobě svoje cíle. Za hlavní cíl firmy budeme považovat vydělávání peněz. Objasníme si rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem a význam hodnot sdílených ve firmě pro úspěšný proces tvorby strategie.

V kapitole „**Vytvoření nadhledu**“ zařadíme proces tvorby strategie a strategii do systému firmy. Objasníme si základní pojmy, jakými jsou mise, vize, poslání firmy, a řekneme si, k „čemu je to dobré“. Podíváme se blíže na strategii ve firmě v různých souvislostech.

Ve třetí kapitole se budeme zabývat vlastní **tvorbou strategie**. Zjistíme, že při procesu tvorby strategie se budeme muset ve firmě zabývat i takovými prvky, jako jsou kultura a organizační struktura. Na příkladu ukážeme, k čemu může být dobré umět provést analýzu vlastní firmy.

Na firmu se podíváme z tradičního pohledu jako na organizační strukturu – „pavouka“ – a ukážeme si, jaký význam může mít druhý pohled na firmu jako na aspektový model. Zdůrazníme význam chování lidí a týmové práce pro schopnost firmy vydělávat peníze. Jak spolu souvisí lidské zdroje a vydělávání peněz, si objasníme na ledovcové bilanci.

Způsobů, jak vytvořit strategii, existuje mnoho. My si ukážeme řešení za použití „schodů vědění“.

Zjistíme, že strategie musí brát v úvahu různé zájmové strany.

Ve čtvrté kapitole nazvané „**Pyramida zdrojů**“ si na stejnojmenném obrázku ukážeme, jak lze strategii v praxi realizovat. Budeme hledat odpovědi na konkrétní otázky (co, jak, kde, čím, kdo, kdy). Najdeme vzájemné vazby a souvislosti mezi strategií a marketingem, strategií a řízením lidských zdrojů, strategií a řízením financí. Ukážeme si, jak lze vnímat tvorbu hodnoty ve firmě a vysvětlíme si význam této analýzy pro tvorbu strategie. Více pozornosti budeme věnovat části, která se zabývá řízením financí. Na praktických příkladech ukážeme význam nákladů kapitálu, bodu zvratu, kapitálové potřeby.

U řízení lidí zdůrazníme význam motivace a řízení odměňování.

V kapitole páté si ukážeme možný **způsob řešení problémů**. Absenci strategie můžeme považovat rovněž za problém, proto je zařazena tato kapitola.

Název a význam kapitoly „**Průzkum terénu**“ pochopíme v souvislostech s předchozí částí knihy. Ve zkratce můžeme říci, že průzkum terénu realizujeme proto, abychom byli schopni dlouhodobě vydělávat peníze. Na situaci ve VAŠE FIRMA s.r.o. ukážeme, jak může průzkum terénu probíhat.

Kapitola „**Popis stávajícího stavu**“ navazuje logicky na způsob řešení problémů. V konkrétním případě na popis stavu ve VAŠE FIRMA s.r.o. v souvislosti s absencí strategie. Tato část knihy mimo jiné popisuje, jaká rizika vyplývají ze zachování stávajícího stavu ve VAŠE FIRMA s.r.o.

Pokud máme zájem eliminovat rizika, musíme být schopni dosáhnout takového stavu, ve kterém máme rizika pod kontrolou. Tento stav nazýváme cílovým stavem a **definicí cílového stavu** se budeme zabývat v kapitole osmé.

V další části budeme hledat cesty, kterými se do cílového stavu můžeme dostat. Budeme hledat **alternativy řešení.**

Abychom uměli odpovědět na základní otázky (kdo, kdy, proč, jak), musíme mít stanoveny **základní postupy pro zajištění zdrojů strategie**. Tím se zabývá kapitola desátá.

Je zřejmé, že musíme ověřovat, zda se na cestě do cílového stavu držíme určené cesty. K tomu je třeba mít **stanovená měřítka, mít zpětnou vazbu**. O tom pojednává kapitola jedenáctá.

Každý projekt – a proces tvorby strategie projektem určitě je – musí mít **plán implementace**. Jak jinak bychom chtěli projekt řídit tak, aby byly splněny cíle v něm obsažené. Jak hodláme docílit stavu, ve kterém bude VAŠE FIRMA s.r.o. schopna dlouhodobě vydělávat peníze, musíme tedy naplánovat. To budeme řešit v kapitole dvanácté.

Záměrem knihy je, aby sloužila manažerům malých firem jako „návod“ na řešení problematiky tvorby strategie. A to po logických, na sebe navazujících krocích.

KAPITOLA 1

Význam strategie

Možný pohled na strategii. Rozdíly mezi dlouhodobým plánem a strategií. Cíl existence firmy. Sdílené hodnoty ve firmě a strategie.

Mnoho firem, respektive manažerů, se domnívá, že pokud firmy existovaly bez definované strategie doposud, mohou tak existovat i nadále. Je to samozřejmě jejich názor a nikdo jim v něm nemůže bránit. Představme si konkrétní situaci konkrétní firmy na příkladu 1.1.

Příklad 1.1

STRATEGIE VE VAŠE FIRMA S.R.O.

Snížení poptávky trhu v letech 2002, 2003 způsobilo otevření některých problémů, které management před tímto obdobím nepovažoval za důležité. Management se mimo jiné začal zabývat tím, jakou strategii zvolit pro splnění svých cílů, přičemž si začal uvědomovat problémy s věkovou strukturou lidí, vznikající konkurencí, problémy v oblasti týmové práce, kompetencemi lidí, zajištěním dlouhodobého fianacování, vhodnosti organizační struktury a podobně.

Poprvé za dobu existence firmy nebyla v roce 2005 vyplácena dividenda. Managemet společnosti si uvědomil, že cílem existence firmy není tvorba výsledků hospodaření. Cílem existence firmy je vydělávat peníze teď i v budoucnosti, což je zároveň legitimní požadavek vlastníků. Management ví, že tvorba výsledku hospodaření je předpokladem pro výplatu podílů na zisku. Ale ne jediný.

Chybí však zřetelně definované procesy a zřetelně rozpracované dlouhodobé cíle, jak tohoto stavu dosáhnout.

Management se pokusil popsat stávající stav: Firma má definováno poslání, které bylo spíše „implementováno“ poradenskou firmou při zavádění systému řízení jakosti podle ISO 9001. Ani vrcholový management se však s tímto posláním neobeznámil.

Abychom si lépe uvědomili všechny souvislosti, uvádím poslání společnosti:

Posláním naší společnosti je poskytování služeb výrobním a obchodním organizacím při opravách a výrobě transformátorů. Při naší činnosti se řídíme zásadami – rychlost, vysoká technická úroveň (použití moderních prvků a technologií), příznivá cena.

Naším cílem je trvalá spokojenost zákazníků, které budeme dosahovat individuálním přístupem ke každému zákazníkovi, zahrnujícím mimo jiné rovněž dodání transformátoru přesně podle požadavků, tzn. „ušitého na míru“.

V uvedeném poslání zřejmě chybí definice vztahu k ostatním zainteresovaným stranám a identifikace těchto stran. Zřetelně též schází ztotožnění se s uvedeným posláním.

Poslání není konkrétně rozpracováno, takže ani management nemá jasno v tom, jak ho konkrétně naplňovat. Není jasně stanoven proces tvorby strategie, odpovědnost lidí za tvorbu strategie a naplňování strategie.

Charakter výroby „nutí“ management dělat víceméně operativní a částečně taktická rozhodnutí.

Nejvíce nedostatků se projevuje ve strategii řízení lidských zdrojů. Ve firmě není pracovník, který by za řízení lidských zdrojů nesl přímou odpovědnost, není tedy nikdo, kdo by strategii lidských zdrojů řešil. V současné době se tímto problémem začíná zabývat ředitel společnosti.

Management si je vědom nedostatku kompetentních lidí, zejména technického štábu a kvalifikovaných dělníků. Pokud se naskytne možnost takového pracovníka přijmout, nastává problém s tím, že „teď ho nepotřebujeme“, nemáme na něho zdroje. Tedy: ne všichni členové managementu si uvědomují, že strategie začíná už dnes.

Schází ztotožnění se s faktem, že je nutné mít strategii zřetelně a jasně definovanou – a to včetně procesů její tvorby.

V těchto případech manažeři ne vždy odlišují firmu od sebe samých. Předpoklad a záměr je, samozřejmě, že firma má delší životnost než manažeři.
V dokumentaci firmy chybí konkrétnější popis vazeb mezi cíli firmy a strategií. Z tohoto pohledu chce management definovat měřitelné ukazatele.

Příklad ponecháme prozatím bez bližšího komentáře. Později se k němu vrátíme.

1.1 Podceňujeme význam strategie?

V deníku Hospodářské noviny z 21. června 2004 v článku „Manažeři podceňují strategii" autor Zdeněk Pitra uvádí, že v průzkumech úrovně konkurenceschopnosti vybraných zemí jsou odborné způsobilosti českých manažerů ceněny velmi nízko. K hlavním příčinám tohoto stavu autor řadí fakt, že manažeři většiny českých firem věnují převážnou část svých rozhodovacích aktivit řešení operativních problémů. V důsledku toho se často výrazně podceňuje význam formulace dlouhodobé podnikatelské strategie pro trvale úspěšné působení organizace na cílových trzích.

Dále autor píše, že podnikatelské chování je determinováno firemní kulturou a modifikovat jej lze pouze tehdy, bude-li pro změnu získána většina pracovníků.

Jaký význam je přikládán strategii, lze chápat jako negativní působení benchmarkingu: „Když nemají strategii jinde, obejdeme se bez ní i my." Je důležité uvědomit si, že pro proces tvorby strategie je naprosto nutné získat pro zamýšlenou, cílenou změnu ne většinu, ale všechny pracovníky stávajícího vrcholového managementu.

Proč je tedy vlastně třeba zabývat se strategií, co to strategie je? Můžeme si představit, že základní rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem je v tom, že při stanovování dlouhodobého cíle si klademe otázku, kam chceme jít, kdežto strategie nám pomáhá odpovědět na otázku, jak se tam chceme dostat.

Základní charakteristiky významu strategie je možné shrnout do následujících bodů:

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodu.
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace.
- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- Strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.[1]

Jaké má tento výčet praktické využití?
Je zřejmé, že:

- Každá firma, pokud chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr.
- Vzhledem k existenci konkurenčního prostředí hledá firma konkurenční výhodu.

[1] JOHNSON, G. SCHOLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press, Praha 2000

- Firma při definování strategie může dospět k tomu, že její stávající výrobní program je dlouhodobě neudržitelný a tedy je nutné tomu přizpůsobit aktivity.
- Pokud bude firma chtít využít nově poznané příležitosti trhu, musí se zamyslet nad tím, zda má pro to vhodné a dostačující zdroje.
- Pro firmu z toho vyplývá, že strategie se tvoří již dnes.

Možné dopady nepochopení uvedených souvislostí znázorňuje příklad 1.2.

Příklad 1.2

STRATEGICKÁ A OPERATIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

Management se na svých poradách začal shodovat na tom, že je nutné posílit oddělení prodeje. Toto rozhodnutí souvisí s rozšířením výroby, a tedy s očekávanou vyšší poptávkou v následujících deseti letech. Výrobní ředitel souhlasí s posílením, ale zároveň argumentuje tím, že teď nejsou na posílení peníze. Tedy je vidět zřejmý rozpor mezi souhlasem se strategickým rozhodnutím a nesouhlasem s operativním rozhodnutím. Chci posílit do budoucna prodej, ale nechci to udělat teď.

Určitě se shodneme na tom, že úkolem manažerů ve firmě je **řídit.** Hned nás mohou napadat otázky typu co řídit, kdy řídit, koho řídit, jak řídit. Odpověďmi se budeme zabývat postupně v dalších částech knihy. V souvislosti s významem strategie si zdůrazníme, že manažeři odpovídají za:

- Plánování práce ve firmě tím, že určují kvantitu a kvalitu výrobků nebo služeb. Tj. kolik se čeho udělá a jak to má vypadat.
- Organizují práci, říkají tedy, jak se to má udělat.
- Vedou a ovlivňují lidi ve firmě tak, aby firma dosahovala svých cílů co nejefektivněji.

Pokud si před každý ze tří uvedených úkolů manažerů přidáme slovo „dlouhodobě“, začínáme se přibližovat k významu strategie pro existenci firmy.

Zkuste se nyní zamyslet nad tím, jak chápete význam strategie pro firmu. Jestli strategie k něčemu je, nebo jestli se jedná pouze o vědecké teoretizování pro praktický život nepoužitelné, nebo málo použitelné.

Po přečtení této knihy bychom měli být přesvědčeni o nutnosti „mít dobrou strategii“. Ne proto, že se o strategii píše v knihách, ale proto, že to tak budeme cítit. Shodneme se pravděpodobně na tom, že přesvědčovat sebe samé nebo lidi ve firmách o tom, že za práci je nutná mzda, že společníci firem a akcionáři chtějí dividendu, podíl na zisku, je zbytečné. Bereme to všichni jako samozřejmost. Jedním z cílů této knihy je naučit se brát strategii jako stejnou samozřejmost. Z praxe ovšem vím, že tomu mnohdy tak není, a proto je nutné absolvovat určitý proces. Proto začíná kniha objasňováním významu strategie, proto se budeme zabývat pojmy jako kultura, chování lidí, týmová práce.

Každá firma, tedy i vaše – ta, kterou budeme v dalším textu nazývat VAŠE FIRMA s.r.o., – má určité úrovně řízení, jak znázorňuje obrázek 1.1.

Vrcholový management by se neměl zabývat řešením každodenních, operativních problémů, ale měl by řešit a přijímat strategická rozhodnutí. Samozřejmě, že v malých firmách to vždy možné není a ani tomu tak nebývá. O tom si ale řekneme později.