

contacts (so called Social Capital) should be transferred from the older to new generation of managers, also the transfer of knowledge is a very important sphere, especially the less visible, latent knowledge. Also managing the exchange of roles within firms, formal as well as informal, leadership takeover after by its founder, whose position is very strong, etc. Very demanding is the change or maintaining of original culture very often following such intergenerational handover. All these aspects should be well planned and followed during the intergenerational handover. The intergenerational handover is really complicated strategic matter that decides about a firm existence." (Dr. Alena Hanzelková, 2011, BIBS)

Old people are experienced, but young ones are dynamic, innovative and dispose of a new form of education, energy, enthusiasm – they are able to transform and bring new inspiration, new wind to a company and team. Over time older people have practiced especially "soft skills", experience, contacts, and properly educated young ones from schools know reputable principles how to approach the problem. On the other hand, they often suffer from a lack of respect and humility to the "old things". It is a collision of two worlds, where young ones know in some aspects (for example modern technologies) more than old ones and this brings a new source of intergenerational conflicts, which thus comes out in working relations. It is a paradox that in some respect of our modernity phase puts two generations into same position, and that is contrary to historically rooted social principles (younger person must listen to older one ...). In that moment in the context of the era, these two worlds must logically collide one into the other on the personal and working level especially on positions when business equal. Specificity of such relation is a significant personal overtone, on the other hand it is possible to work with it with good motivation and sensitive style of management and turn it in favour of a unit, company. The former way of managerial work was based rather on synergies, personal bindings, long-term relations often supported by personal overtone, intuition, complexity supported by the common sense, these are rather "soft skills" of concrete managers. Modern young manager trained by a formal education used to be focused rather on system-analytic-structurally (divide the phenomena into parts influencing result and individual approach to improve the whole unit). In this respect, there play a role rather "hard skills", rules, order, measuring and control mechanisms, etc. In my opinion, it is necessary that both sides find the strength to respect each other, and in their own interest, in maximal synergy to connect and use for themselves and especially for company strengths of each other's perspective. So it is logically advantageous for both sides, because they can achieve better results together. Both these approaches of achieving objectives partially dispose of heterogeneous strengths and in the mutual respect there is a big opportunity to create homogenous, uniform stronger potential for a firm.

Strategic management can support these especially personal processes by systemic mapping the atmosphere, estimating future development, identifying strengths and weaknesses, threats and opportunities, and creating measures and implementing plans within the personal strategy, whereby there will happen well-timed acquisition of control over the situation

and giving direction to objectives given by superior strategies. There is also important that thanks to tools representing the system of strategic management, it will build its analyses, measures and proposals on trustful bases. Simply, a firm recognizes on time, where the potential problem is, in ideal case it will transform it into occasion and find better way to solve the problem.

Now, the strategic management gains the importance just in the context of intergenerational exchange, which is and will be actual in these years. Post-revolutionary founders and entrepreneurs will solve with the benefit of hindsight how to continue with their firms, if to sell them, handover the control to external management or to their children. And just in such moment, there is necessary to have a systematic summary of such firm, its surrounding, potential, idea of its future. In other words, to have a strategy. Intergenerational handover is also a great opportunity for changes and thanks to the proper approach, we could gain from the potential of managed changes. Such processes are enormously important for all stakeholders (all groups profiting from an organization) and their positive process should be influenced by owners and management as well as state representation, for which firms are the important source of income for the exchequer. Also involvement of firm employees is very important that could be negatively affected by badly done transfer, and so management should actively involve this interest group into the process through correct communication and motivation.

In this regard, we should not forget small and middle-size companies, which are largely represented in the sphere of business in defence and security and where the strategic way of management absents more often.

**Marketing – that is the alpha and omega of good business – what would you recommend to younger people, being advised by older people or rather being inspired in your and similar approaches ...**

Again, I get to the same theory already describe above. In wisdom and experience of older colleagues, there is tremendous source of "shortcuts" to desirable objectives, as well as in marketing systems, theories and generally in education in the sphere relevant to branches of given firm activities. So if we want to achieve good results, we combine both of these sources of information, inspiration, experiences, contacts and know-how represented by older colleagues, and on the other hand with proven models to avoid often expensive and long acquired own experiences. Combination of both perspectives with own opinion and experiences will certainly help us to avoid fatal mistakes or complications in our direction and especially it gives us an opportunity to move up from "higher levels".

When we get closer to marketing as activities leading to the existence of the right products, which are requested by market, that we are able to provide, also

**Model SMART is one of the principles of strategic objectives. It says that the objective must be**

S = Specific  
M = Measurable  
A = Attainable  
R = Relevant  
T = Time-bound



supply them for appropriate price, by appropriate way and in appropriate time. If we accept this definition, I think it is logical to accept the fact that every organization needs marketing. Marketing connected with the strategic approach is able to prove, supplement and to some extent also replace the common sense, intuition itself and uncontrolled creativity, which are of course also important, nevertheless it does not have to be sufficient for the firm development in a certain moment of its progression. So they should become essential part of superior system, which we can call strategic management of marketing. Strategically conceived marketing gives a clear order, system,... to this sphere of organization functioning and connects it with other activities conducted within such organization.

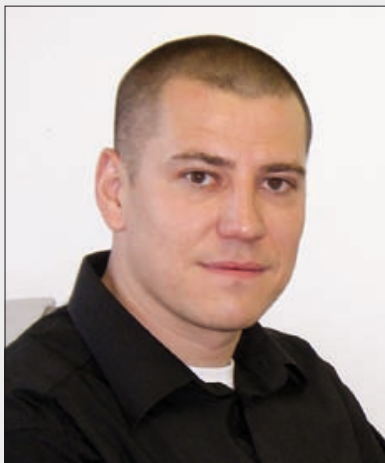
Good marketing is the alpha and omega of good business, which it can excellently support. On the other hand, there is a great difference among firms, ... how they perceive it. If they perceive it as a necessary evil, everyone much have, then marketing only organizes for example trade fairs, orders business cards, writes PR articles, etc... Functional and preferably also strategic conception of marketing supposes systematic involvement of this discipline to the overall management of the firm to provide necessary information and also propose solutions and support other managing and organizing units. Good marketing should be at the birth and life of all projects, products, pricing, distribution channels, setting up business processes, etc... It should not be separated from any firm activity, including for example HR activities, because it could be significant supporter and guard of corporate culture (internal communication) and external relations with customers, suppliers and other stakeholders with support of top management. For success, just the communication is essential in this difficult time. Organizations and particular organizational units and teams should pull together and strengthen the firm in the difficult time from inside. Just the internal marketing tools can play an essential role here.

I would like to conclude this whole reflection with the citation of the former American baseball player and successful businessman Joggi Berr: "If you do not know where you sail, wind can easily take you somewhere else ...". And especially this is important in the strategic firm management – it is about the knowledge what is our objective and the ability to determine and maintain direction of reaching it.

I wish good luck in managing,

**Thank you for the Interview  
Miroslav Pelz**

# Dokážete své firmy řídit strategicky?



**Daniel Jesenský, MSc., MBA.**

Již 18 let působí v oblasti in-store marketingové komunikace a řízení středních a malých společností. Krom stávající pozice jednatele společnosti DAGO (poskytovatel marketingových řešení zaměřených na maloobchodní formáty), je vice-prezidentem asociace POPAI Central Europe, členem výkonného výboru České marketingové společnosti a členem výkonné rady Marketingového institutu podnikohospodářské fakulty Vysoké školy Ekonomické Praha. V minulosti zastával funkce prezidenta POPAI CE a předsedy a místopředsedy A3DR (Asociace 3-dimenzionální reklamy). V asociaci POPAI CE má na starosti oblast in-store marketingové teorie a výzkumu. V České marketingové společnosti a Marketingovém institutu Vysoké školy ekonomické Praha je aktivním členem vedení. Vystudoval mezinárodní marketing na francouzské ESCM při University of New York in Prague a strategické řízení na Nottingham Trent University. V současnosti je čtvrtým rokem doktorandem v oboru sociálních věd na University of Jyväskylä Finsko. V roce 2011 se stal certifikovaným lektorem v oboru marketing. Je autorem mnoha odborných článků a spoluautorem knihy POP – In-store komunikace v praxi vydané v roce 2009 nakladatelstvím Grada publishing. Kniha se týkala především strategické implementace principů řízení komunikačních aktivit v místě prodeje. V rámci své vzdělávací činnosti je již několik let odborným lektorem a přednášejícím na lokálních i mezinárodních konferencích, seminářích a workshopech. Zároveň přednáší studentům marketingových oborů na Vysoké škole ekonomické v Praze, na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a dalších.

**I menší firma už může být hodně komplikovaný systém. Asi není jednoduché strategicky řídit všechny její části. Existuje nějaký přístup, který by mohli manažeři využít a podle něj firmu strategicky řídit?**

Praktické strategické myšlení následně transfor-

mované do prakticko-teoretických modelů strategického řízení tvoří komplexní pohled na trh, organizaci, její management. Identifikuje především potenciální strategické problémy a hrozby, vytváří pak opatření, aby nebyla organizace překvapena, ohrožena v nepřipraveném stavu (když již problém nastane a firmu ovlivňuje, je již většinou pozdě). V zásadě mnoho aktivit, které modely strategického řízení doporučují v praxi systematicky realizovat, management firem do značné míry vykonává, nicméně širší teoreticko-praktické základy jim pomohou neopomenout stěžejní oblasti, které jsou nyní možná opomíjeny a může v nich být skryt potenciál pro významná zlepšení výkonnosti jejich organizace.

Strategický přístup k řízení firmy nás zkrátka vede k přemýšlení o svém podnikání ze všech významných perspektiv, které existence firmy ovlivňují. Vede nás ke komplexnímu pojetí minulosti, přítomnosti i budoucnosti s cílem dosáhnout co nejlepších budoucích výsledků s minimem rizik, s využitím dostupných zdrojů v dlouhém časovém horizontu, podle oboru nejčastěji 2 – 5 let.

Dobře zavedené strategické řízení v organizaci také v každém okamžiku, tedy v denodenním řízení firmy, dává návod, co se dělá a bude dělat, proč a jakým způsobem, kdo za aktivity zodpovídá i jaké jsou náklady. Součástí strategických procesů jsou, krom analýzy prostředí a definice strategie, totiž i implementační plány a způsoby systematického vyhodnocování naplňování daných cílů.

Příkladem funkčního a praktického modelu strategického řízení je model SR BIBS vytvořený vysokou školou Brno International Business School (B.I.B.S.). Model vznikl praktickou syntézou mezinárodně uznávaných teorií strategického řízení, čímž vznikl opravdu komplexní, praktický a funkční model strategického řízení, pomocí kterého je možné strategické řízení, po patřičném proškolení, implementovat do prostředí velkých, středních a i malých firem, současně též do některých institucí státní správy. Znalosti na toto téma je možné získat formou základních iniciačních školení, komplexních krátkodobých manažerských kurzů, nebo v rámci vysokoškolského vzdělání zakončeného například manažerským titulem MBA, nebo magisterským MSc.

**Ekonomická situace v současné době stále není dobrá. Navíc se objevují signály, že krize ještě nekončí. Jak může firmám pomoci právě strategické řízení?**

Právě v kontextu ekonomického dění, které jsme se naučili nazývat ekonomickou krizí, mají principy strategického řízení velmi významnou roli - mají schopnost výrazně pomoci tržním subjektům v jejich reakci na nestandardní situace, které toto období přináší. V podobných časech se firmy často začínají od úrovně managementu chovat spíše takticky, někdy až chaoticky díky dezorientaci, kterou logicky přináší nenadálá a výrazná změna podmínek v mnoha aspektech jejich podnikání. Tento "shorttermismus" a ztráta jasného scénáře může být pro podnik z dlouhodobější perspektivy velmi nebezpečný až

## Naučte se myslet strategicky pomocí unikátní metody strategického řízení BIBS

To, že každodenní řízení firmy vyžaduje řešení množství operativních problémů, vede k přirozené tendenci manažerů uvažovat o firmě z KRÁTKODOBÉHO pohledu. O tom, zda firma uspěje však rozhoduje zejména jejich schopnost o firmě přemýšlet z DLOUHODOBÉ perspektivy – tedy STRATEGICKY.

Začít firmu řídit strategicky, a připravit ji tak na nově, rychle se měnící, podmínky na trhu budoucnosti, umožňuje unikátní metoda strategického řízení BIBS, která dává příležitost:

- systematicky vnímat a analyzovat trendy ve vnějším prostředí, které vás budou v následujících letech ovlivňovat,
- rychleji než vaše konkurence rozpoznat nové komerční příležitosti,
- definovat inovativní strategie a firmu úspěšně rozvíjet,
- efektivně řídit implementaci strategie,
- vytvořit systém strategického včasného varování, které vás rychleji než vaše vše konkuren- ty upozorní na potřebu vaší strategií upravit.

(Dr. Alena Hanzelková, 2011, BIBS)

destruktivní. Zavedení a fungování modelů strategického řízení právě v těchto obdobích motivuje vlastníky a management k systematické analýze a pochopení nových podmínek a tvorbu strategických opatření. Snaží se například zřejmě hrozby transformovat na příležitosti a vytvářet tak konkurenční výhody. Právě dodržování určitého řádu a směru je v obdobích jakkoli krizových stěžejní pro budoucí fungování firmy. Model BIBS také zdůrazňuje nutnost revizí a korekcí v průběhu zavedení a fungování strategií, nicméně změny musí opět stát na spolehlivých základech (analýzách a zpětně vazbě o tom, jak se daří strategií plnit) a být tak pod potřebnou kontrolou managementu a zároveň správně distribuovány po organizaci.

**Momentálně se díky časově zřejmé generační výměně řeší s tím související problémy. Nastupuje mladá, vysokoškolská generace a nahrazuje staré praktiky, kteří měli výhodu osobních kontaktů. To ti mladí zatím nemají nebo ani nechtějí vytvářet. Jedou po nové linii. Co by jim daly přednášky nebo studium na téma strategického řízení?**

... to je hlavně o moudrosti a schopnosti stávajícího managementu tyto mezigenerační výměny efektivně řídit a na silných i slabých stránkách obou těchto skupin stavět tak, aby se vzájemně doplňovaly nebo eliminovaly. Samozřejmě to vše za předpokladu, že jsou podobné jevy ve firmě včas identifikovány a může tak být navržena efektivní strategie, kterou by bylo mezigenerační předání řízení. „Nejedná se celkově o jednoduchou záležitost – mezigenerační předání je často zjednodušeno na pouhá předání akcí, nebo vlastnictví firmy. Ze starší na novou generaci manažerů ale právě musí být aktivně předány již

zmíněné kontakty (tzv. Sociální kapitál), velmi důležitou oblastí je pak předání znalostí, zejména těch méně viditelných, latentních. Významné je také zvládnutí výměny rolí ve firmě, jak těch formálních, tak neformálních, přebírání vůdcovství, často po zakladateli, jehož pozice bývá velmi silná, atd. Velmi náročnou změnou je i změna, nebo udržení, původní kultury, která mezigenerační předání také často doprovází. Všechny tyto aspekty je třeba dobře naplánovat a při mezigeneračním předání řídit. Mezigenerační předání je skutečně komplikovaná strategická záležitost, která rozhoduje o existenci firmy.“ (Dr. Alena Hanzelková, 2011, BIBS)

Staří jsou zkušení, ale mladí zase dynamičtí, inovativní a disponující novou formou vzdělání, energie, entuziasmu – jsou schopni přetvářet a přinést do firmy a kolektivu nové inspirace, nový vítr. Starší mají časem vycvičené především „soft skills“, zkušenosti, kontakty, patřičně vzdělání mladí zase ze škol znají uznávané principy, jak ke své problematice přistoupit. Na druhou stranu často trpí nedostatkem respektu a pokory k tomu „starému“. Je to střet dvou světů, kde mladí toho vědí v některých aspektech (např. moderní technologie) více než staří, a to přináší nový zdroj mezigeneračních konfliktů, který se pak projevuje i v pracovních vztazích. Je to paradox, který v určitém ohledu naší fáze modernity staví dvě generace do stejného postavení a to je v rozporu s historicky zakotvenými sociálními principy (mladší má poslouchat staršího...). V tom okamžiku v kontextu doby tyto dva světy do sebe musí na osobně pracovní úrovni zákonitě narážet a to především na pozicích, kdy jsou si služebně rovni. Specifikem takového vztahu je výrazný osobní podtext, na druhou stranu je možné s ním dobrou motivací a citlivým stylem řízení pracovat a obracet ho ve prospěch celku, firmy. Dřívější způsob manažerské práce je založený spíše na synergích, osobních vztazích, dlouhodobých vztazích často podložených osobním podtextem, intuicí, komplexností podpořenou zdravým selským rozumem, jsou to spíše „soft skills“ konkrétních manažerů. Moderní mladý manažer, vycvičený formálním vzděláním, bývá zaměřen spíše systémově, analyticky, dekonstrukčně (rozdělit jev na části co ovlivňují výsledek a individuálním přístupem k nim zlepšovat celek). V tomto ohledu pak hrají roli spíše „hard skills“, pravidla, řád, měřicí a kontrolní mechanismy atp. Podle mého názoru je třeba, aby obě strany v sobě našly sílu se vzájemně respektovat a ve vlastním zájmu, v maximální synergii, spojit a využít pro sebe a především firmu silné stránky toho druhého pohledu. Je to pak zákonitě výhodné pro obě strany, protože mohou společnými silami dosahovat lepších výsledků. Oba tyto přístupy dosahování cílů částečně disponují heterogenními silnými stránkami a ve vzájemném respektu je velká příležitost z nich pro firmu vytvořit homogenní, jednotný silnější potenciál.

Strategické řízení je tyto především personální procesy schopno podpořit tím, že systematicky mapuje klima, odhadne budoucí vývoj, identifikuje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti a vytvoří v rámci personální strategie opatření a implementační plány, čímž dojde k včasnému získání kontroly nad situací a nasměrování k cílům daným nadřazenými strategiemi. Významné také je, že díky nástrojům, které systém strategického řízení reprezentuje, posta-

vi své analýzy, opatření a návrhy na důvěryhodných základech. Zkrátka firma včas pozná, kde je potenciální problém, v ideálním případě jej přetvoří na příležitost a najde nejlepší způsob jak situaci řešit. Strategické řízení nyní nabývá na významu právě v kontextu mezigenerační výměny, která je a bude v těchto letech aktuální. Porevoluční zakladatelé a podnikatelé budou s odstupem času řešit, jak dál se svými firmami, zda prodat, předat řízení najatému managementu nebo svým dětem. A v právě v tomto okamžiku je třeba mít systematický přehled o firmě, jejím okolí, potenciálu, představě o její budoucnosti. Jinými slovy, mít strategii. Mezigenerační předání je současně velkou příležitostí ke změnám a díky správnému přístupu můžeme z potenciálu řízených změn čerpat. Takové procesy jsou enormně důležité pro všechny stakeholders (veškeré zájmové skupiny těžící z prospěchu organizace) a jejich pozitivní průběh by měl ovlivňovat nikoli jen majitele a management, ale též reprezentace státu, pro který jsou firmy důležitým zdrojem příjmu do státní kasy. Důležitá je i angažovanost zaměstnanců firmy, které může špatně provedený transfer negativně ovlivnit a proto by management měl správnou komunikací a motivací tuto zájmovou skupinu do procesu aktivně zapojovat.

V tomto ohledu je třeba neopomenout malé a střední společnosti, které jsou v široké míře zastoupeny oblastí podnikání v obraně a bezpečnosti a u kterých strategický způsob řízení častěji abscentuje.

#### **Marketing - to je alfa a omega dobrého obchodování. Co byste radil mladým, nechat si poradit od starších nebo se inspirovat spíše ve vašich a podobných přístupech?**

Opět se dostávám ke stejné teorii popsané již výše. V moudrosti a zkušenostech starších kolegů je nesmírný zdroj „zkratek“ ke kýženým cílům, stejně tak v marketingových systémech, teoriích a všeobecně ve vzdělávání v oblastech relevantních k oborům dané činnosti firmy. Pokud tedy chceme dosahovat dobrých výsledků, kombinujme oba tyto zdroje informací, inspirací, zkušeností, kontaktů a know-how reprezentovaných staršími kolegy a na druhé straně s ověřenými modely, abychom se vyhnuli často drazé a dlouze nabyvaných vlastních zkušeností. Kombinace obou perspektiv s vlastním názorem a zkušenostmi nám dozajista pomůže se vyvarovat fatálních chyb, nebo komplikací v našem směřování a hlavně dává příležitost se posunovat vzhůru od „vyšších pater“.

Když se přiblížíme více k marketingu, za kterým vnímejme aktivity směřující k existenci správných produktů, které žádá trh, které jsme schopni dodávat, zároveň je dodávat za správnou cenu, správným způsobem a ve správném čase. Pokud připustíme tuto definici, je myslím logické připustit i fakt, že marketing potřebuje každá organizace.

#### **Jeden z principů definice strategických cílů je model SMART. Ten říká, že cíle musí být**

S = Specific - konkrétní  
M = Measurable - měřitelné  
A = Attainable - dosažitelný  
R = Relevant - odpovídající  
T = Time-bound - ohraničený v čase



Marketing propojený se strategickým přístupem je schopen ověřovat, doplňovat a do určité míry nahrazovat selský rozum, samotnou intuici a nefyzickou kreativitu, které jsou samozřejmě také důležité, nicméně pro rozvoj firmy nemusí být v určitém okamžiku jejího vývoje dostatečné. Měly by se pak stát nepostradatelnou součástí nadřazeného systému, kterému můžeme říkat strategické řízení marketingu.

Strategicky pojatý marketing dává této oblasti fungování organizace jasný řád, systém, a ten propojuje s ostatními aktivitami, které v organizaci probíhají. Dobrý marketing je alfa a omegou dobrého obchodování, které dokáže výborně podporovat. Na druhou stranu je velký rozdíl mezi firmami, jak ho vnímají. Zda jako nutné zlo, které musí mít každý, pak marketing například jen organizuje veletrhy, nechává tisknout vizitky, píše PR články atp. Funkční a nejlépe i strategické pojetí marketingu předpokládá systematické zapojení této disciplíny do celkového řízení firmy tak, aby dodával potřebné informace a zároveň navrhoval řešení a podporoval ostatní řídicí a organizační složky. Dobrý marketing by měl být u zrodu a života všech projektů, produktů, cenotvorby, distribučních cest, nastavování firemních procesů atp. Neměl by být odtržen od žádné firemní činnosti včetně například personalistiky. Protože může být za podpory top managementu významným podporovatelem a strážcem firemní kultury (interní komunikace) i externích vztahů se zákazníky, dodavateli i dalšími stakeholdery. Právě komunikace je v této nelehké době stěžejní pro úspěch. Organizace i jednotlivé organizační složky a teamy by měly táhnout za jeden provaz a posilovat tak firmu v obtížném období zevnitř. Zde právě interní marketingové nástroje mohou hrát zásadní roli. Celé toto zamyšlení bych zakončil citátem bývalého amerického baseballisty a úspěšného podnikatele Joggie Berra: „Když nevíte kam plujete, vítr vás snadno může zanést někam jinam...“ A především o to ve strategickém řízení firmy jde – jde o vědomí co je náš cíl a schopnost stanovit a udržovat směr k jeho dosahování.

**Za rozhovor poděkoval Miroslav Pelz  
Foto archiv Daniela Jesenského**