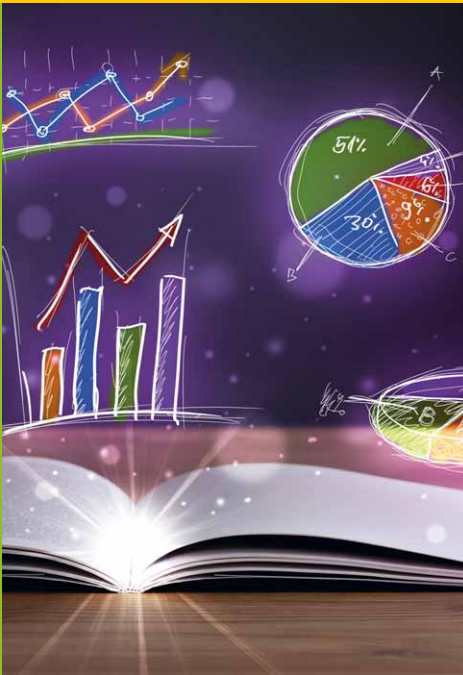


# Tvorba strategie a strategické plánování

**Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání**



- Tvorba strategického záměru
- Rozhodování o investičním programu
- Jak sestavit strategický finanční plán
- Hodnocení a controlling strategie
- Firemní růst, fúze a akvizice
- Strategické řízení rizik a krizové řízení
- Inovační strategie jako předpoklad udržitelného rozvoje firmy
- Příklady z podnikové praxe

# Tvorba strategie a strategické plánování

**Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání**



# MERO®

**MERO ČR, a.s.** (mezinárodní ropovody), vlastník a provozovatel české části ropovodu Družba a ropovodu IKL, je jediným přepravcem ropy do České republiky a nejvýznamnější společností zajišťující skladování nouzových strategických zásob ropy.

- jsme stabilní, technologicky a finančně silná společnost
- zajišťujeme přepravu ropy a skladování ropy
- jsme úspěšně provozovanou firmou se zahraničními majetkovými účastmi důsledně pečující o zájmy akcionáře, zákazníků, zaměstnanců s odpovědností vůči veřejnosti
- jsme součástí integrálního evropského ropného a energetického komplexu, plníme úkoly v oblasti zajištění energetické bezpečnosti země
- důsledně uplatňujeme integrovaný systém řízení
- s naším jménem se pojí perspektiva, důvěryhodnost a kvalita

Spolehlivě, bezpečně a ekologicky  
zajišťujeme zásobování českého  
hospodářství ropou

#### **MERO ČR, a.s.**

Veltruská 748, 278 01, Kralupy nad Vltavou, Česká republika  
Tel.: +420 315 701 100 Fax: +420 315 720 110  
E-mail: [info@mero.cz](mailto:info@mero.cz) [www.mero.cz](http://www.mero.cz)

#### **MERO Germany GmbH**

MERO-Weg 1, 850 88, Vohburg a.d.Donau, Spolková republika Německo  
Tel.: +49 8457 926-234 Fax: +49 8457 926-220  
E-mail: [info@mero-germany.de](mailto:info@mero-germany.de) [www.mero-germany.de](http://www.mero-germany.de)

MERO®

**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**.

**Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.**

**Prof. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**

**Ing. Ivan Souček, Ph.D.**

**Ing. Miroslav Špaček, MBA, Ph.D.**

**Ing. Stanislav Hájek**

**Tvorba strategie a strategické plánování**

*Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání*

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 7657. publikaci

**Odborní recenzenti:**

Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Prof. Ing Ivan Jáč, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek

Počet stran 416

První vydání, Praha 2020

Vytiskla tiskárna FINIDR s.r.o., Český Těšín

© Grada Publishing, a.s., 2020

Cover Photo © Depositphotos/ra2studio

ISBN 978-80-271-1633-1 (ePub)

ISBN 978-80-271-1632-4 (pdf)

ISBN 978-80-271-2499-2 (print)

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	<b>11</b>
<b>Předmluva k druhému, rozšířenému a doplněnému vydání</b> .....	<b>14</b>
<b>Předmluva Rut Bízkové</b> .....	<b>19</b>
<b>Metodologie zpracování publikace</b> .....	<b>21</b>

## Část I

### Strategické řízení a plánování

<b>1. Strategický management</b> .....	<b>25</b>
1.1 Směry rozvoje strategického managementu.....	26
1.1.1 Významné osobnosti strategického managementu – stěžejní díla.....	28
1.2 Definice strategického managementu.....	29
1.3 Fáze strategického managementu.....	34
1.3.1 Formulace strategického záměru.....	34
1.3.2 Tvorba strategického plánu.....	35
1.3.3 Implementace strategie.....	35
1.3.4 Hodnocení strategie.....	36
1.4 Úrovně řízení podle hlediska času a hierarchie.....	36
1.4.1 Úrovně tvorby strategií.....	37
1.5 Model strategického managementu.....	42
1.6 Strategická východiska.....	43
1.6.1 Poslání, vize, strategické cíle – vymezení strategických východisek.....	43
1.7 Identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr.....	48
1.7.1 Business Intelligence a Competitive Intelligence.....	48
1.7.2 Benchmarking.....	53
1.7.3 Profil konkurentů.....	54
1.7.4 Odvětvové analýzy.....	54
1.7.5 Finanční analýzy.....	54
1.7.6 „Win/Loss“ analýzy.....	55
1.7.7 Scénáře.....	55
1.7.8 Marketingové analýzy.....	55
1.7.9 Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska – SWOT analýza.....	55
1.8 Scénáře vývoje prostředí.....	68
1.8.1 Tvorba scénářů.....	68
1.9 Revize výchozího strategického záměru.....	73
1.9.1 Tvorba variant strategie.....	73
1.9.2 Hodnocení a výběr variant strategie.....	82

Shrnutí .....	97
Dodatek I:	
Obecná typologie strategií .....	100
Literatura .....	105
<b>2. Strategické plánování v hospodářské praxi .....</b>	<b>109</b>
2.1 Základní východiska přístupů ke strategickému plánování .....	110
2.2 Trendy strategického plánování .....	111
2.2.1 Podnikatelský model jako nástroj podpory tvorby strategie .....	112
2.2.2 Strategické rozhodování .....	113
2.3 Revize a korekce výchozích předpokladů .....	115
2.4 Postup tvorby strategického plánu .....	115
2.5 Přístupy k tvorbě plánů .....	117
2.5.1 Postupové kroky tvorby strategických plánů .....	117
2.5.2 Formulování strategických operací .....	118
2.5.3 Strategické plány na úrovni podnikatelských jednotek .....	119
2.5.4 Strategické plány na úrovni týmů a procesů .....	120
2.6 Funkční strategie a strategické plány .....	121
2.6.1 Dekompozice firemních cílů na dílčí cíle .....	121
2.6.2 Přiřazení strategických operací dílčím cílům .....	121
2.6.3 Obchodní a marketingový strategický plán .....	122
2.6.4 Strategický výrobní plán .....	122
2.6.5 Strategický plán řízení jakosti .....	123
2.6.6 Strategický plán ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce .....	124
2.6.7 Strategický plán logistiky .....	125
2.6.8 Strategický plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje .....	126
2.6.9 Strategický plán řízení údržby .....	127
2.6.10 Strategický plán řízení lidských zdrojů .....	128
2.6.11 Strategický plán řízení informačních a komunikačních technologií (ICT) .....	128
2.6.12 Strategický plán budování firemní identity a firemního image ...	130
2.6.13 Strategický plán řízení firemních rizik .....	130
2.6.14 Strategický investiční plán .....	131
2.6.15 Strategický finanční plán .....	131
2.6.16 Formulace strategických plánů na procesním základě .....	132
2.6.17 Kritické faktory úspěchu tvorby plánů .....	134
2.7 Implementace strategie ve firmě .....	135
Shrnutí .....	138
Literatura .....	139
<b>3. Tvorba a řízení investičního programu .....</b>	<b>141</b>
3.1 Charakter úlohy tvorby investičního programu .....	142
3.2 Cíle tvorby a řízení investičního programu .....	143
3.3 Požadavky na projekty ucházející se o zařazení do investičního programu .....	145
3.3.1 Vazba projektů na firemní strategii .....	145

3.3.2	Vícekritériální hodnocení projektů .....	145
3.3.3	Společný scénář .....	149
3.3.4	Forma vyjádření rizika .....	149
3.4	Požadavky na vytvářený investiční program .....	151
3.4.1	Realizovatelnost investičního programu .....	151
3.4.2	Vyváženost investičního programu .....	152
3.4.3	Přijatelné riziko .....	152
3.4.4	Časový horizont tvorby investičního programu .....	154
3.5	Proces tvorby investičního programu .....	154
3.5.1	Alokace omezených zdrojů .....	154
3.5.2	Zásady sestavení optimálního portfolia .....	155
3.5.3	Řízení investičního programu pomocí projektových portfolií ..	157
3.5.4	Tvorba investičního programu a jeho hodnocení .....	158
3.6	Optimalizace investičního programu .....	160
3.6.1	Charakter optimalizační úlohy .....	160
3.6.2	Optimalizace při jediném omezení .....	161
3.6.3	Optimalizace při více omezeních .....	163
3.6.4	Hodnocení investičního programu a jeho optimalizace .....	163
3.7	Diverzifikace investičního programu jako nástroj řízení rizika portfolia ..	166
3.8	Aktualizace investičního programu .....	168
3.8.1	Aktualizace hodnocení projektů .....	168
3.8.2	Restrukturalizace investičního programu .....	169
3.8.3	Hodnocení investičního programu .....	170
3.9	Implementace portfoliového přístupu k tvorbě investičního programu ..	171
	Shrnutí .....	172
	Dodatek I: Analýza rizika investičních projektů simulací Monte Carlo .....	174
	Dodatek II: Aplikace modelu tvorby projektového portfolia v malých a středních podnicích. ....	178
	Literatura .....	183
<b>4.</b>	<b>Tvorba strategického finančního plánu .....</b>	<b>185</b>
4.1	Náplň strategického finančního plánu .....	186
4.2	Východiska tvorby strategického finančního plánu .....	187
4.2.1	Finanční strategie firmy .....	187
4.2.2	Strategické cíle firmy .....	196
4.2.3	Výsledky finanční analýzy .....	199
4.2.4	Soustava strategických funkčních plánů .....	200
4.3	Tvorba strategického finančního plánu .....	200
4.3.1	Metody prognózování .....	200
4.3.2	Plánový výkaz zisků a ztrát .....	203
4.3.3	Plánová rozvaha .....	208
4.3.4	Plán peněžních toků .....	214
4.3.5	Další složky strategického finančního plánu .....	217
	Shrnutí .....	219
	Literatura .....	220

<b>5. Hodnocení strategie a controlling strategie</b> .....	<b>221</b>
5.1 Charakteristiky úspěšného systému hodnocení strategie .....	223
5.2 Proces hodnocení strategie .....	224
5.2.1 Náplň hodnocení strategie .....	224
5.2.2 Efektivnost .....	225
5.2.3 Produktivita (výkonnost) .....	226
5.2.4 Manažerská výkonnost .....	226
5.2.5 Charakteristiky kontrolních procesů .....	228
5.3 Rámec hodnocení strategie .....	228
5.3.1 Prověření podkladů tvorby strategie .....	229
5.3.2 Měření a hodnocení výkonnosti strategie .....	230
5.3.3 Výkonnost firmy .....	234
5.3.4 Realizace korekčních opatření .....	237
5.4 Controlling .....	240
5.4.1 Postavení controllingu v procesech hodnocení strategie .....	240
5.4.2 Hodnocení implementace strategie .....	243
5.4.3 Controlling růstu hodnoty firmy .....	246
5.4.4 Finanční controlling .....	247
5.4.5 Reporting a jeho úloha v controllingu .....	247
Shrnutí .....	248
Literatura .....	250

## Část II

### Vybrané aspekty strategického řízení a plánování

<b>6. Řízení růstu, fúze a akvizice</b> .....	<b>253</b>
6.1 Řízení růstu .....	254
6.1.1 Trvalý růst .....	254
6.1.2 Vyvážený růst .....	257
6.1.3 Problémy příliš rychlého a příliš pomalého růstu .....	260
6.1.4 Organický a externí růst .....	262
6.2 Fúze a akvizice .....	262
6.2.1 Pojetí fúzí a akvizicí .....	262
6.2.2 Typy fúzí a akvizicí .....	264
6.2.3 Cíle a motivy fúzí a akvizicí .....	264
6.2.4 Procesní stránka fúzí a akvizicí .....	266
6.2.5 Právní aspekty fúzí a akvizicí .....	268
6.2.6 Financování fúzí a akvizicí .....	269
6.2.7 Úspěšnost fúzí a akvizicí .....	270
6.2.8 Historie fúzí a akvizicí .....	272
6.2.9 Fúze a akvizice v Evropské unii a České republice .....	274
6.3 Firemní restrukturalizace a divestice .....	275
Shrnutí .....	277
Literatura .....	279



<b>7. Strategický management rizika a krizové řízení</b> .....	<b>281</b>
7.1 Nástroje managementu rizika .....	282
7.1.1 Proces managementu rizika .....	282
7.1.2 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika .....	284
7.1.3 Identifikace a sledování rizik .....	285
7.1.4 Stanovení významnosti rizik .....	286
7.1.5 Stanovení velikosti rizika .....	289
7.1.6 Rozhodování o riziku, strategie snižování rizika .....	290
7.1.7 Opatření na snížení rizika .....	292
7.2 Strategické a operativní řízení rizika .....	300
7.2.1 Strategické řízení rizika .....	300
7.2.2 Operativní řízení rizika .....	301
7.3 Kontingenční plánování .....	302
7.4 Přínosy managementu rizika .....	305
7.5 Krizový management .....	306
7.5.1 Firemní krize, její příčiny a charakteristiky .....	306
7.5.2 Cíle krizového managementu .....	307
7.5.3 Manažerské postupy v krizových situacích .....	307
Shrnutí .....	310
Literatura .....	312
<b>8. Inovační strategie</b> .....	<b>315</b>
8.1 Podnikatelská strategie versus inovační strategie .....	316
8.2 Inovační strategie a její vymezení .....	316
8.2.1 Co je to inovační strategie? .....	317
8.3 Model inovační strategie .....	318
8.4 Přístupy k inovační strategii .....	320
8.4.1 Racionalistické a gradualistické strategie .....	321
8.4.2 Dimenze inovačních strategií .....	322
8.4.3 Oblasti realizace inovačních strategií .....	322
8.4.4 Typologie inovačních strategií .....	323
8.4.5 Agilní přístupy k inovačním strategiím .....	324
8.4.6 Inovační vůdcovství a následovnictví .....	325
8.5 Systematický přístup k inovacím .....	326
8.5.1 Problém a jeho formulace .....	326
8.5.2 Plánování inovací .....	326
8.5.3 Výzkum a vývoj a jeho plánování .....	327
8.5.4 Technologie výrobku a procesu .....	327
8.5.5 Novost a její relativita .....	327
8.5.6 Do jakých inovací investovat? .....	328
8.6 Inovace podnikatelských modelů .....	328
8.7 Strategie modrých a rudých oceánů .....	330
8.8 Využití kreativních přístupů k formulaci inovační strategie .....	331
8.8.1 Otevřené inovace .....	331
8.8.2 Design Thinking .....	334
8.8.3 TRIZ .....	335
8.8.4 WOIS .....	336

Shrnutí .....	337
Literatura .....	338
<b>9. Přístupy ke strategickému plánování v hospodářské praxi .....</b>	<b>341</b>
9.1 Základní východiska a přístupy ke stanovení strategického záměru a strategie firmy .....	343
9.2 Přístupy k tvorbě strategického plánu v hospodářské praxi .....	349
9.3 Základní východiska a přístupy ke zpětnému hodnocení strategie .....	365
9.4 Základní východiska a přístupy k využívání scénářových přístupů při strategickém plánování .....	377
Shrnutí .....	381
Literatura .....	383
<b>I. Nástroje finančního controllingu .....</b>	<b>385</b>
I.1 Ukazatele podporující controlling investic .....	386
I.1.1 Kritéria pro hodnocení efektivity investovaného kapitálu .....	386
I.1.2 Controlling efektivity zapojení dlouhodobého majetku .....	391
I.2 Ukazatele sledující zajištění pracovního kapitálu .....	392
I.3 Ukazatele sledující strukturu kapitálových zdrojů .....	398
I.4 Ukazatele produktivity .....	402
I.5 Ukazatele sloužící k predikci výkonnosti firmy .....	402
I.5.1 Souhrnné ukazatele .....	403
I.5.2 Pyramidová soustava poměrových ukazatelů .....	405
I.6 Ukazatele tvorby hodnoty ve firmě .....	405
Literatura .....	407
<b>Shrnutí.....</b>	<b>408</b>
<b>Summary.....</b>	<b>409</b>
<b>Rejstřík .....</b>	<b>410</b>

# O autorech

## **Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.**

Vystudoval Vysokou školu chemicko-technologickou v Praze. Od roku 1963 pracoval ve Výzkumném ústavu technicko-ekonomickém chemického průmyslu, kde se věnoval aplikaci metod operační analýzy. V roce 1969 získal hodnost kandidáta věd v oboru odvětvová a úseková ekonomika na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze. Od roku 1968 do roku 1991 působil v Institutu řízení v Praze, kde se věnoval problematice ekonomických her, manažerského rozhodování a tvorbě systémů na podporu rozhodování a expertních systémů. V roce 1991 se habilitoval na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde působí na Fakultě podnikohospodářské na katedře managementu. V roce 1999 byl jmenován profesorem pro obor podnikové hospodářství. Je členem vědecké rady Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze. Specializuje se na problematiku manažerského rozhodování, investičního rozhodování a managementu rizika. Je autorem a spoluautorem více než 20 knižních publikací, učebních textů a více než 150 článků v odborných časopisech.



## **Prof. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**

Vystudoval Vysokou školu strojní a elektrotechnickou v Plzni, kde získal v roce 1988 titul Ing. v oboru silnoproudá elektrotechnika. Do roku 1992 pracoval jako odborný asistent na Fakultě elektrotechnické Západočeské univerzity v Plzni, v letech 1992–2005 zastával různé funkce ve vyšším managementu velkých podniků, kde se věnoval problematice strategického řízení, řízení výkonnosti a řízení rizik. Praxí nabyté zkušenosti zároveň zužitkoval při paralelním externím působení na Fakultě ekonomické ZČU. V roce 2003 získal titul Ph.D. na Vysoké škole ekonomické v Praze, Fakultě podnikohospodářské, kde se rovněž v roce 2007 habilitoval. V roce 2018 byl jmenován profesorem pro obor podniková ekonomika a management. Od roku 2005 působí na Fakultě ekonomické ZČU v Plzni, kde vykonává vysoké manažerské a pedagogické funkce. V období 2015–2018 působil na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze, od roku 2015 i na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT. Ve vědecké a publikační činnosti se specializuje na problematiku strategického řízení organizací, řízení a rozvoje výkonnosti organizací, controllingu, řízení rizik v dimenzích strategického, taktického i operativního řízení organizací. Je autorem a spoluautorem jedenácti knižních publikací a monografií i dalších učebních a výukových textů. V odborných tuzemských a zahraničních sbornících a časopisech je autorem či spoluautorem více než 40 článků. Je členem vědeckých a oborových rad na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.



**Ing. Ivan Souček, Ph.D.**

Vystudoval Vysokou školu chemicko-technologickou v Moskvě (1982) a absolvoval ekonomické postgraduální kurzy Scuola Superiore Enrico Mattei v Itálii (1989) a DePaul University Chicago / Vysoké školy ekonomické v Praze (1994). Pracoval ve společnosti Kaučuk Kralupy, kde se mimo jiné věnoval problematice hodnocení efektivnosti investic a strategického plánování. V letech 1995–2000 působil ve funkci člena představenstva a ředitele úseku rozvoje ve společnosti Unipetrol s odpovědností za zpracování strategií. Poté vykonával funkci generálního ředitele společností Koramo Kolín, později pak společnosti Česká rafinérská (do roku 2011). Byl členem akademického senátu AV ČR a členem vědecké rady VŠCHT a Podnikohospodářské fakulty VŠE v Praze. Od roku 2011 působí v akademické sféře, věnuje se i poradenství v oblasti rafinérského a petrochemického průmyslu a obnovitelných zdrojů. Od roku 2016 je rovněž činný ve Svazu chemického průmyslu České republiky. Je autorem několika patentů, více než stovky přednášek na tuzemských i zahraničních konferencích, spoluautorem článků v odborných časopisech zaměřených na rozvoj petrochemického a rafinérského průmyslu, obnovitelnou energii, investiční plánování a rozhodování. Je spoluautorem osmi knižních publikací o strategickém plánování a investičním rozhodování.

**Ing. Miroslav Špaček, MBA, Ph.D.**

Je absolventem Vysoké školy chemicko-technologické v Praze, Prague International Business School a Vysoké školy ekonomické v Praze. V minulosti zastával vrcholné manažerské funkce v průmyslovém sektoru, a to v oblasti chemie, farmacie a facility managementu. Specializuje se zejména na scénářové a simulační přístupy k analýze rizika investičních projektů, postaudity investičních projektů, finanční řízení a rozhodování, management inovací, strategický, procesní a krizový management. Od roku 2010 působí jako akademický pracovník na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze a na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze. Je autorem či spoluautorem šesti monografií, šestnácti patentů a více než padesáti odborných a vědeckých článků zaměřených na investiční rozhodování, inovace, podnikovou ekonomiku, krizový a strategický management.

**Ing. Stanislav Hájek**

Vystudoval Fakultu strojní Českého vysokého učení technického v Praze. Po absolvování studia pracoval ve středisku operační analýzy v n. p. Škoda Plzeň. Většinu své profesní kariéry strávil v Institutu řízení v Praze (1968–1990). Zde se věnoval problematice matematického modelování ekonomických procesů, konstrukci simulačních her, ekonomických modelů aj. V letech 1975–1988 byl Institut řízení vybaven na svou dobu špičkovou výpočetní technikou – osobními počítači HP řady 9830, 9845. Jako vedoucí výpočetní laboratoře vytvářel se svým tvůrčím týmem programové



---

systemy na podporu rozhodování i expertní systémy a spravoval odpovídající databázové systémy. Po roce 1990 pracoval krátkou dobu v poradenské firmě Interconsult, a. s. V roce 1992 s partnery založil firmu Valex, s. r. o., jejímž hlavním zaměřením byl vývoj programových systémů pro finanční analýzu, finanční plánování a oceňování podniků. I nadále se věnuje praktickým aplikacím a jejich dalšímu rozvoji, jakož i pedagogickým aktivitám spojeným s těmito systémy.

# Předmluva k druhému, rozšířenému a doplněnému vydání

*„Pokud nemáte strategii, jste součástí strategie někoho jiného.“*  
Alvin Toffler

V současnosti se hodně diskutuje o podobě nadcházející epochy, která se především v Evropě označuje jako Průmysl 4.0, resp. Společnost 4.0. V celosvětovém kontextu je ale budoucnost vnímána jako období s dominující horizontální a vertikální integrací lidského faktoru a technologií v prostředí informačních a komunikačních technologií, která umožňuje flexibilní řízení komplexních systémů v reálném čase. Jádrem tohoto konceptu se ukazují tři doposud ne zcela jasně definované fenomény: (1) všeobecná digitalizace, (2) nárůst implementace disruptivních technologických inovací, (3) používání vyspělých technologií ve výrobě, které jsou schopny samostatně jednat za řízení umělé inteligence.

Vedle digitalizace je to pak obava a odpovědnost za klimatické změny. Návrh tzv. „Zelené dohody“ byl koncem roku 2019 předložen nově zvolenou reprezentací EU a nastínil řadu opatření, která se dotknou i strategického rozhodování na podnikatelské úrovni. Prostředky na „bezuhlíkovou energetiku“ a „nízkouhlíkovou ekonomiku“ významně ovlivní budoucí prosperitu Evropy a zatíží hospodářství významnými výdaji, které se v jiných regionech využijí na digitalizaci, zvýšení efektivity výroby a intenzivní zemědělství a „blahobyt obyvatel“. Bude tím významně ovlivněna konkurenceschopnost průmyslu a zemědělství EU. Na druhou stranu v tom Evropská komise spatřuje významný impuls k inovacím a zajištění dlouhodobé udržitelnosti.

Naskýtá se tedy přirozeně otázka, zda v době, kdy roste míra nejistoty predikcí budoucího vývoje, je ještě třeba zabývat se strategickým řízením, zda jsou přístupy strategického řízení schopny obstát v prostředí, které vyžaduje flexibilitu a rychlou reakci mnohdy i zásadního charakteru. Autoři zabývající se strategickým řízením nadcházející změny vnímají a v odborné literatuře je možné sledovat četné statě polemizující se zažitými praktikami a navrhuujícími nová řešení. Je již zřejmé, že se do přístupů strategického řízení včlenily konstrukce strategických scénářů, které postupně vytěsnilly komplikované matematické predikční modely. Práce se scénáři vyžaduje nepřetržité získávání a vyhodnocování informací, na jejichž základě jsou tvořeny varianty vývoje budoucnosti, na které může být firma při vědomé flexibilitě svých zdrojů připravena. Sledování faktorů podnikatelského prostředí je prvek, jehož význam v konceptu strategického managementu narůstá, rovněž tak i práce s rizikem a nejistotou. Strategičtí manažeři, pracující v otevřeném globálním prostoru, jsou často vystavováni tlaku rozhodnout se mezi více možnými variantami, které mohou být i protichůdné, nebo se vzájemně vylučují. Přijmout správné a kvalifikované rozhodnutí znamená být vybaven dostatečnými znalostmi, využívat nabytých zkušeností a mít cit pro intuici. To vše jsou prvky strategického myšlení, jehož osvojení je nutnou podmínkou budoucího úspěchu.

Management současné epochy se snaží vypořádat se zažitými paradigmaty, jež limitují pohledy na výkonnost, které byly funkční v industriální společnosti. Význam „měkkých“

prvků, pro něž se zažil název „nehmotná aktiva“, je prokazatelný. Doposud se ale nepodařilo zavést jejich jednoznačnou měřitelnost, která se tak odvozuje od faktorů práce či kapitálu. Tvorba hodnoty má i nadále za stěžejní tvorbu finančního efektu, i když je jeho vliv relativizován dalšími prvky, jako je udržitelnost tvorby hodnoty, sociální zodpovědnost a environmentální nezávadnost. Tyto fenomény se nutně dostávají do strategických plánů, pozice a názory stakeholderů jsou respektovány při rozhodování o budoucích strategiích.

Z výše uvedených aspektů jasně vyplývá, že firma, která chce být i v nadcházejícím období úspěšná, do něj nemůže vstupovat nepřipravená. Strategické řízení má svoji budoucnost, i když musí umět měnit se trendy využít. I nadále však zůstane klíčový význam správně formulované vize, která respektuje poslání firmy. Firmy, pokud chtějí v nových podmínkách uspět, si musí být vědomy své jedinečnosti a na ní stavět svoji konkurenceschopnost. Termín budování konkurenční výhody může postupně nabývat jiného obsahu, zcela jistě se uplatní nové nástroje a přístupy k jejímu zabezpečení, vždy však zůstane v centru pozornosti zákazník poptávající, hodnotící a oceňující hodnotu, kterou mu firma doručuje. Trh má nekonečně mnoho dimenzí a jeho význam jako hybná síla růstu a rozvoje společnosti nebyl doposud zpochybněn. Je to tedy onen pomyslný odrazový můstek, od kterého lze budoucí hypotézy odvíjet. V tom smyslu se uplatňují i podnikatelské modely (*Business Models*), jež v sobě koncentrují všechny hmotné i nehmotné hodnototvorné prvky, kterými firma vědomě disponuje.

V posledních desetiletích se dále propracovávají praktiky projektového řízení. Tvorba a řízení projektů jsou vždy úzce spojeny s firemní strategií. Je tedy přirozené, že je dnes běžné realizovat strategický rozvoj firem pomocí projektů. Cestou, jak zvládnout strategické nároky na růst firmy v dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém časovém horizontu při stále rostoucím počtu projektů, je vytváření projektových portfolií. Portfoliový přístup je řešením, jak zachovat vazbu projektů na strategii a respektovat zdrojové limity firmy. Problematika tvorby a řízení projektových portfolií je rovněž v současnosti předmětem výzkumu a nejedná se o uzavřenou záležitost. I zde je ale respektovanou součástí metodiky testování souladu portfolia se strategií firmy.

Avizovaný tlak na změny a jejich rychlou realizaci posiluje význam inovací jako integrální součásti strategie. Pojem inovace dostává stále konkrétnější podobu ve smyslu nových, překvapivých a především funkčních řešení, která jsou – přesně ve smyslu Schumpeterovy definice – uváděna v co nejkratším možném čase do života. Inovace reprezentují širokou množinu přístupů, které bourají zažitá konvence a zlepšují kvalitu života jak uvnitř firmy, tak i pro její okolí. Chce-li firemní strategie obstát, musí být proinovativní.

V různé profilové a odborné literatuře autorů věnujících se strategickému řízení nelze vysledovat jakýsi „hlavní proud“, který by jasně vymezoval pojmy a určoval postupy, jak tvořit úspěšnou strategii. Nejednotnost zaměření a detailů v návodech na úspěšnou strategii firmy je dána tím, že každá firma je specifická, je činná ve specifickém prostředí a rozhoduje se za specifických okolností. To, co u jedné firmy může být úspěšné řešení, je u jiné špatná volba. Strategické řízení nenabízí „jednoznačné návody k použití“. Strategické řízení je soubor praxí ověřených poznatků, které poskytují řešiteli podporu k tomu, aby je byl schopen syntetizovat a správně se orientoval při řešení svého problému. Strategické řízení je obor náročný na kreativitu, na hledání specifických postupů. Přitom se však může opřít o rozsáhlou znalostní databázi, kterou mu knihy o strategickém managementu mohou poskytnout.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na **základní aspekty strategického řízení a plánování**, druhá část se věnuje vybraným **významným oblastem této**

**problematiky.** První část práce tvoří pět kapitol, z nichž nejrozsáhlejší je první kapitola orientovaná na **základní okruhy strategického managementu**. K nim patří především charakteristika fází strategického managementu a identifikace podstatných faktorů, které tvoří základ tvorby strategie firmy, respektive jejího strategického záměru. Značná pozornost je zde věnována významnému a v našich firmách téměř neznámému nástroji, který představují scénáře vývoje budoucnosti. Uplatnění scénářů výrazně podporuje tvorbu variant strategie a především jejich hodnocení, neboť umožňuje posuzovat robustnost a flexibilitu těchto variant, což jsou významná kritéria volby nejvýhodnější varianty strategie. Tím pak dochází k významnému zvýšení kvality zpracované strategie.

Druhá kapitola představuje určitý průmět problematiky řešené v první kapitole do hospodářské praxe v podobě **strategického plánování**. Nejprve jsou zde charakterizovány trendy strategického plánování, přičemž největší pozornost je věnována dvěma oblastem. První z nich představuje postup tvorby strategických plánů na jednotlivých úrovních řízení firmy, druhá tvorbu funkčních strategií a strategických funkčních plánů pro celkem třináct oblastí řízení firmy, jež zahrnují jak tradiční oblasti (obchod a marketing, výroba, řízení jakosti, zásobování a logistika aj.), tak oblasti, které jsou někdy opomíjené, i když jsou významné (například budování firemní identity a image, ochrana životního prostředí, řízení informačních a komunikačních technologií). Závěrečná část kapitoly je zaměřena na charakteristiku kritických faktorů úspěchu tvorby strategických plánů.

Jednou z významných součástí tvorby strategického plánu firmy je **investiční plán**, jehož základem je investiční program představující soubor projektů přijatých k realizaci v daném plánovacím období. Tvorbu investičního programu v hospodářské praxi provázejí mnohé nedostatky (například absence propojení projektů se strategickými firemními cíli, nerespektování odlišné míry rizika a další). Překonání těchto nedostatků umožňuje tvorba investičního programu založená na **portfoliovém přístupu**, mezi jehož cíle patří především zabezpečení vazby mezi strategickými cíli firmy a investičními projekty, udržení konkurenční pozice firmy, maximalizace hodnoty investičního programu a efektivní alokace omezených zdrojů. Těto problematice je věnována třetí kapitola, která přináší i příklad uplatnění portfoliového přístupu k tvorbě investičního programu v malých a středních firmách.

**Strategický finanční plán** zaujímá v soustavě funkčních plánů klíčové postavení, neboť představuje určitou **integrující složku strategického plánu**, do které se promítají jeho finanční efekty i finanční náročnost, a proto je třeba věnovat tvorbě tohoto plánu patřičnou pozornost. Realizace jednotlivých funkčních plánů vyžaduje vynaložení zdrojů, z nichž k nejvýznamnějším patří finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že se nároky na omezené finanční zdroje projevují právě ve finančním plánu v podobě využití vlastních a cizích prostředků (tedy míry zadlužení, likviditní situace aj.), poskytuje tento plán zásadní informace pro **korekce určitých funkčních plánů** (například vyřazení či odložení určitých investičních projektů s dopady na plán výroby, obchodní plán aj.). Současně stanovení **hodnoty firmy** na základě finančního plánu poskytuje jasné vodítko pro tvorbu i korekce funkčních plánů, aby vedly k co největšímu růstu této hodnoty při respektování omezených zdrojů. Na problematiku tvorby strategického finančního plánu se zaměřuje čtvrtá kapitola.

**Hodnocení strategie** je nezbytnou podmínkou úspěšnosti procesu tvorby a realizace strategie. Již samotný model strategického managementu ve všech známých modifikacích vymezuje zpětné vazby směřující při hodnocení strategie jak k formulaci strategie, tak i k její realizaci. Přitom se rozlišuje, zda se hodnotí soulad očekávaných výstupů s dosaženou skutečností či samotný průběh naplňování stanovených priorit, kdy lze ještě operativně



provádět korekční opatření. Hodnocení strategie je vždy **komplexního charakteru**, zahrnuje soubor nástrojů „měkké“ i „tvrdé“ povahy. Správně organizované hodnotící procedury využívají **reporting**, a to jak k získání informací o průběhu plnění strategie, tak i jako podpůrný nástroj při rozhodování o možných změnách a optimalizacích. Problematice hodnocení strategie a controllingu se souhrnně věnuje kapitola 5.

**Vybraným aspektům strategického řízení a plánování** je věnována druhá část práce, zahrnující čtyři kapitoly (kapitoly 6 až 9). Šestá kapitola je věnována problematice **firmitního růstu**, kdy rozhodování o tomto růstu patří mezi nejvýznamnější firemní rozhodnutí strategického charakteru s významným dopadem na zvyšování hodnoty firmy. Kapitola se zaměřuje nejprve na dva základní teoretické koncepty, které představují **trvalý růst**, tedy růst bez nároků na externí vlastní kapitál, a jeho modifikaci ve formě **vyváženého růstu**. Růst firmy by však neměl být příliš rychlý, nebo naopak příliš pomalý, neboť oba tyto případy jsou spojeny se značnými riziky, a proto je třeba pečlivě zvažovat vhodné tempo růstu. Růstu firmy lze dosáhnout buď **organickým růstem**, tedy vlastní investiční výstavbou, nebo **externím růstem formou fúzí a akvizicí**. Vzhledem k významu těchto transakcí věnuje kapitola náležitou pozornost pojetí a typům fúzí a akvizicí, jejich cílům, motivům a významným faktorům, které vystupují jako příčiny úspěchu či neúspěchu fúzí a akvizicí.

Každý strategický plán je založen na **souboru předpokladů**, které se **nemusí splnit**, a také se obvykle v menší či větší míře nesplní. Firma musí proto být schopna pružně a včas reagovat na změněné podmínky, což je úkolem **managementu rizika a krizového řízení**. Existence obou těchto systémů splňujících požadavky kvality může jednak výrazně působit na snížení negativních dopadů nepříznivého vývoje podnikatelského prostředí na výsledky implementace strategie a strategických plánů firmy, jednak zvýšit její připravenost na využití příležitostí. Zvyšuje tak odolnost firmy i pohotovost její reakce na možné změny, k čemuž přispívá i příprava **kontingenčních plánů**. Problematice managementu rizika z hlediska jeho procesů i nástrojů a krizovému řízení je věnována kapitola 7.

V současném období dynamických změn podnikatelského prostředí a vysoké tržní konkurence nemohou obvykle existovat podnikatelsky úspěšné a rostoucí firmy, které neinovují. Ukazuje se, že **firmy**, které **implementovaly inovace** s cílem zlepšit své procesy a diferencovat své produkty, získaly před svými konkurenty významný náskok. Rovněž bylo prokázáno, že **inovace jsou klíčovou hybnou silou**, která zajišťuje firmě konkurenční výhodu. Vzhledem k tomu je pro firmy životně důležité věnovat značnou pozornost problematice inovací a zpracovat **inovační strategii**, která ukazuje na způsob, jak pojmout do firemního strategického uvažování inovace ve svém systémovém pojetí. Životaschopná inovační strategie je zásadním prvkem, jenž ovlivňuje organický růst firmy. Na problematiku inovací a zpracování inovační strategie se zaměřuje kapitola 8.

Výrazně aplikačně je zaměřena značně rozsáhlá devátá kapitola charakterizující **přístupy ke strategickému plánování v hospodářské praxi**, a to na celkem devíti příkladech, respektive případových studiích. **Základní východiska a principy firemní strategie** jsou ilustrovány na příkladu firem Eni, Shell, Česká rafinářská, a.s. a Draslovka Kolín, a.s. **Tvorba strategického plánu** je popsána u společností Unipetrol, a.s., Kaučuk, a.s., **tvorba výzkumného programu** u společnosti GlaxoSmithKline. Zpracování **strategické analýzy**, jejíž výsledky poskytují významné informace pro tvorbu strategie a strategických plánů, je ilustrována na příkladu společnosti PharmaComm, s.r.o. Uplatnění **scénářů** jakožto jednoho z významných nástrojů pro tvorbu strategie je charakterizováno na příkladu scénáře Sky společnosti Shell, zaměřeného na budoucí vývoj spotřeby jednotlivých druhů

paliv. Součástí kapitoly je i charakteristika základních východisek a přístupů k **zpětnému hodnocení strategie** na příkladu Strategie biopaliv ČR 2005. Součástí práce je i **příloha I** popisující nástroje finančního controllingu.

Publikace je druhým a značně přepracovaným vydáním úspěšné knihy *Tvorba strategie a strategické plánování*. Autoři si při jejím zpracování byli vědomi potřeby aktualizovat obsah v souladu s podněty, jež přináší současnost. Text staví na osvědčených tématech, jež prověřil dosavadní vývoj, ale zároveň jsou do obsahu začleněny nové kapitoly řešící otázky, jež přináší současnost (včetně trendů očekávaného budoucího vývoje), aby kniha byla moderní publikací. V textu jsou konfrontovány postoje a stanoviska různých autorů, kteří se zabývají problematikou strategického řízení, jsou zde ale i originální teze autorů, jež vznikly z výzkumných aktivit v průběhu minulého období. Autoři publikace se svým počinem snažili prezentovat pohled na strategické řízení, jež odráží pozici firmy jakožto objektu strategií dotčeného a strategií tvořícího. Problematika strategického řízení není touto publikací samozřejmě vyčerpána a autoři si nekladli ani ambice ji zpracovat vyčerpávajícím způsobem. Snažili se ale zmínit vše podstatné, o co by se mělo strategické řízení v moderních firmách opírat, a poskytnout čtenáři prostor pro vlastní úvahy podle specifik řešeného problému.

Tvorba strategie má svoji teoretickou i praktickou podobu. Publikace se proto snaží oslovit co nejširší okruh čtenářů. V jejím obsahu by se měli orientovat studenti vysokých škol ekonomického směru, účastníci kurzů manažerského vzdělávání včetně kurzů MBA, případně další zájemci, kteří chtějí tuto problematiku studovat. Kniha může být ale přínosná i pro manažery na různých stupních řízení firem, především pak pro manažery vrcholového vedení, kteří se touto problematikou musí zabývat v první řadě. Obsah publikace může být přínosný i pro klíčové pracovníky firem či experty, kteří vykonávají různé firemní aktivity, jejichž efekt spadá do budoucnosti.

Kniha se soustřeďuje především na problematiku správné a účinné formulace strategie, jakož i na zvolení nástrojů pro akceschopné uchopení závěrů z těchto činností. Je třeba upozornit na to, že samotná formulace strategie není zárukou dosažení stanovených cílů. Na fázi formulace strategie navazuje fáze realizace strategie, která – jak je obecně známo – bývá ve srovnání s předchozí fází méně úspěšná. Autoři si byli po celou dobu zpracování této práce vědomi, že je třeba zodpovědět i otázku, jak přejít z formulace strategie do její realizační polohy, jaké postupy a praktiky použít, aby se úspěšnost tohoto kroku zvýšila. Proto je obsah této práce koncipován tak, aby mohl být rozšířen o poznatky týkající se úspěšné implementace strategie rozpracované v publikaci ***Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*** stejných autorů. Obě publikace tak tvoří vzájemně propojený celek zahrnující komplexně všechny fáze strategického řízení, což je mezi současnými pracemi o strategickém řízení ojedinělé.

Cílem prezentované publikace je přispět ke zkvalitnění strategického řízení v moderních firmách, hledat podněty k budoucí úspěšnosti a připravit firmy mimo jiné i na výzvy nadcházející epochy (Průmysl 4.0 – Společnost 4.0) a na odezvu na opatření EU ke klimatickým změnám.

# Předmluva Rut Bízkové<sup>1</sup>

Doba a společnost se mění a strategické řízení firem se mění s ní. Anebo naopak, nově vytvářené modely dosahování individuálních cílů vyvolávají či ovlivňují změny ve společnosti. Indikovat velké společenské trendy je dnes obtížnější než kdy jindy. Žijeme nepochybně v době zásadních změn. Nové nástroje využitelné k dosažení cílů (zejména digitalizace) zásadně mění podmínky našeho života. Technologické i společenské změny jsou zároveň ovlivněny novými paradigmaty či ideologickými představami, zejména zacílením hospodářských a řady dalších aktivit ke zcela nehospodářskému cíli – klimatické změně a jejímu ovlivnění člověkem.

Čím dál, tím více je „svět jako internet“: decentralizovaná, ale velmi pevná síť spojující mnoha vazbami velký počet bodů různé velikosti a významu. V této síti dochází k individualizaci plnění personálních či korporátních potřeb, demokratizaci rozhodování, mobility fyzické i virtuální, stále větší decentralizaci, digitalizaci a dematerializaci, urbanizaci a desurbanizaci. Globální společenské a technologické trendy se v různých ekonomicky vyspělých zemích projevují odlišně, mají však určité základní společné prvky a pak řadu lokálně významných prvků. V publikaci, kterou otvíráte, je k tomu uvedeno: „Nastupující prostředí Průmysl 4.0 – Společnost 4.0, vývoj nových technologií, působení vlivů globalizace, environmentálních aspektů a obtížně predikovatelný vývoj ekonomického cyklu přinášejí podněty, jak zabezpečit větší flexibilitu strategického řízení. Především se jedná o přechod od vymezení dlouhodobých cílů a priorit k jejich naplnění krátkodobými aktivitami v konfrontaci s dopadem faktorů podnikatelského prostředí, které nemůže firma predikovat ani ovlivňovat.“ Rozhodovat se v tomto stále komplexnějším světě mnoha významných vazeb je mimořádně obtížné.

Předkládaná publikace vysvětluje, „jak na to“ v rozhodujícím segmentu pro budoucnost firem, tedy v oblasti strategie – odkud a kam se chceme pohybovat. Ale nemusí se jednat jen o firmy ve smyslu, jak je v Česku dosud často vnímáme, tedy o průmyslové podniky. Jde obecně o byznys, produkty různých aktivit uplatnitelné na trhu. A jedná se také o oblast, která dosud nebyla chápána jako byznys: veřejný sektor. I tento sektor (muzea, školy, galerie, knihovny, nemocnice, hasiči) produkuje to, co lidé pro život potřebují a jsou tedy za to ochotni platit, respektive jsou připraveni vyzývat politické představitele k naplnění (zaplacení) takových potřeb.

V diskusi o změnách, které se v současnosti velmi dynamicky dějí, je řada terminologických a dalších nejasností. Co přesně znamenají termíny Průmysl 4.0 a Společnost 4.0? Jedna z možností definice či interpretace je, že se jedná o dvě strany téže mince.

**Průmysl 4.0** je v principu tvorba fyzicko-kybernetických systémů, které umožňují virtualizaci produkce, zrychlování a zkvalitňování výroby i logistiky a individualizované plnění potřeb zákazníků.

**Společnost 4.0** jsou fyzicko-kybernetické systémy tvořící společnost. Nejedná se tedy jen o reakce na to, to potřebuje Průmysl 4.0, tedy odpovídající vzdělávání a dovednosti „lidských zdrojů“. Cílem všech výrobních a společenských aktivit není to, aby „se vyrábělo“, ale aby byly vytvořeny podmínky pro „well being“, dobrý život každého jedince, člověka –

<sup>1</sup> Poradkyně předsedy vlády České republiky pro výzkum, vývoj, inovace a životní prostředí, členka vládní Rady pro výzkum, vývoj a inovace.

toho, kvůli kterému všechny ty změny existují. V měnícím se světě, stále více závislém na nových (digitálních) technologiích, se koexistence člověka a jeho technických pomocníků (sále více vybavených rychle se vyvíjející umělou inteligencí) stává reálným, zatím však málo popsaným společenským fenoménem.

Vytvářet a realizovat strategii pro organizaci v takto složitém světě je nepochybně něco jako mířit a střílet na velmi rychle se pohybující cíl. Strategii však nelze tvořit, aniž bychom si uvědomovali a uměli alespoň trochu zhodnotit, v jakém světě žijeme a jaké je prostředí, v němž má být dosaženo úspěchu toho, kdo strategii tvoří či v jehož zájmu je strategie vytvářena.

Autoři odborné publikace si byli při aktualizaci obsahu těchto aspektů vědomi. Formulace strategie je zde pojata s důrazem na flexibilitu a práci se scénáři, a to při uplatnění moderních prvků, s jejichž pomocí soudobé organizace zabezpečují svůj udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost. Zkušenosti z manažerské praxe, prohloubené akademickým působením, se promítly i do vlastních poznatků tvorby optimalizovaných projektových portfolií jako nástroje podporujícího strategický rozvoj organizace. Metodika byla ověřena v prostředí malých a středních podniků a akceptována vědeckou veřejností.

Základním atributem strategického řízení je schopnost reagovat na proměnlivost a nejistotu budoucího vývoje. Důsledné sledování a systematické hodnocení vývoje podnikatelského prostředí, práce s rizikem, konstrukce strategických scénářů a jejich vyústění do variant strategického plánu je podmíněno rozvojem strategického myšlení, na němž je obsah publikace založen. Kromě tradičních tvrdých prvků uplatňovaných ve strategickém řízení nejsou opomíjeny ani měkké (kvalitativní) faktory stimulující růst výkonnosti organizace. V prostředí Průmyslu 4.0 – Společnosti 4.0 lze očekávat silný vliv inovačních procesů ovlivňujících podnikatelské modely budoucnosti. V této souvislosti autoři kladou akcent na strategii inovací, která je v řadě firem buď podceňována (případně zaměňována), či přímo ztotožňována s rutinní podnikatelskou strategií.

Strategické plánování popsané v této publikaci má těžiště především ve formulaci strategie a tvorbě strategických plánů včetně jejich finančních dopadů na organizaci. Stádium implementace strategie je zde pouze naznačeno s odkazem na profilovou publikaci s názvem *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu* (Grada Publishing, 2017).

Odborná publikace je orientována na aplikaci prověřených i moderních metod strategického řízení v prostředí České republiky. Podává žádoucí přehled o metodikách a postupech, jejichž použitelnost je demonstrována na případových studiích. Svým obsahem napomáhá rozšiřovat obzor poznání dané problematiky a pro zájemce bude podporou na jejich cestě k úspěchu na manažerských postech.

Předkládaná publikace je velmi dobrým uvedením do problematiky, různých myšlenkových schémat i potenciálních návodů, jak se chopit tvorby a realizace strategie v digitálním 21. století.

# Metodologie zpracování publikace

Při zpracování odborné knihy byly použity metody standardně využívané v manažerském výzkumu. V první řadě to byla kvalitativní obsahová analýza zaměřená na screening a klasifikaci informací zaměřených na strategické řízení. Kvalitativní obsahová analýza spočívá v kritické interpretaci obsahu textových dat prostřednictvím systematického třídícího procesu kódování a identifikování témat nebo vzorů (Hsieh, Shannon, 2005). V této souvislosti byly rešeršovány databáze Web of Science, Scopus a ProQuest. Kódování se zaměřilo na slova a slovní spojení *strategy*, *strategic management*, *strategic planning*, *strategic analysis*, *scenarios* a *innovation strategy*.

Součástí výzkumného designu bylo zúčastněné (participativní) pozorování, které je vnímáno jako součást etnografického výzkumu (Silverstein, Samuel, Decarlo, 2012). Bylo zvoleno jako jeden z klíčových přístupů výzkumu využívání strategických metod při formulaci strategie (Bryman, Bell, 2015, Kawulich, 2005). Participativní pozorování je metodou kvalitativního výzkumu založenou na aktivní přítomnosti výzkumníka (Hume, Mulcock, 2004). Podle deWalta: „Participativní pozorování je proces, jenž umožňuje výzkumníkovi, aby se dozvěděl o aktivitách lidí, kteří jsou předmětem výzkumu v jejich přirozeném prostředí prostřednictvím pozorování a účasti na těchto aktivitách“ (DeWalt, DeWalt, 2002).

Participativní pozorování se odvíjelo od manažerské praxe zpracovatelů publikace. Postupy uvedené v této publikaci jsou v mnoha ohledech zobecněním postupů, které byly aplikovány v řadě technologických firem v Česku.

Vedle toho byly využity kontextuální rozhovory s manažery českých firem s cílem ověřit, případně korigovat názory na strategii v kontextu modelu Průmysl 4.0. Byla využita semistrukturovaná interview s firemními specialisty, kteří aktivně participovali na tvorbě a implementaci firemní strategie. Interview byla zaměřena na zjištění předpokladů pro zpracování účinné strategie, srovnání s postupy prováděnými v zahraničních/globálních firmách a identifikaci zdrojových a dalších determinant budoucí úspěšnosti přijatých řešení.

Významnou roli sehrály případové studie, které byly jako korektní výzkumná metoda využity k prohloubení poznatků o strategickém řízení podniků. Obecně je případová studie respektovanou výzkumnou strategií, která řeší komplexní výzkumné problémy. Případová studie je často užívanou výzkumnou technikou, jež umožňuje z kvalitativního pohledu zkoumat problémy a související okolnosti (Yazan, 2015). Yin (2014) vnímá případovou studii jako současný jev, který existuje v kontextu reálného života, zvláště pokud nejsou hranice tohoto jevu zcela transparentní a výzkumníci mají omezenou kontrolu jak nad tímto jevem, tak nad celkovým kontextem. Vedle toho vnímá případovou studii jako empirický dotaz, který ověřuje specifický případ pomocí vhodně zacílených otázek typu „jak?“ a „proč?“ Důraz je kladen na výběr případové studie, která podle povahy zkoumaného problému reprezentuje buď typický, nebo unikátní a jedinečný případ (Eisenhardt, 1989). V rámci publikace byly prezentovány s určitou převahou typické případy. Kvalitnějších výsledků lze dosáhnout v případě, kdy jsou využívány vícečetné případové studie, což bylo v rámci zpracování publikace akcentováno. Strategické přístupy byly konfrontovány na

více subjektech lišících se zaměřením a velikostí. Případové studie byly využity pro popis a analýzu kontextu, ve kterém strategie (případně její části) vznikaly.

V této souvislosti byla použita i metodika formulace strategie na bázi optimalizace projektového portfolia vyvinutá autorským týmem (Vacík, Špaček, Fotr, Kracík, 2018; Vacík, Kracík, Fotr, Špaček, 2019). Metoda využívá stochastické optimalizace projektového portfolia v rámci přípustné rizikové expozice a zdrojových omezení, čímž přispívá k racionálnímu výběru strategické varianty.

## Literatura

- BRYMAN, A., BELL, E.: *Business Research Methods*. 4. vydání, Oxford: Oxford University Press, 2015.
- DeWALT, K. M., DeWALT, B. R.: *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*. 2. vydání, Walnut Creek, CA.: AltaMira Press, 2002.
- EISENHARDT, K.: *Building Theories from Case Study*. *The Academy of Management Review*, 14(4)/1989, s. 532–550.
- KAWULICH, B. B.: *Participant Observation as a Data Collection Method*. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung*, 62(43), 2005, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/996>.
- HSIEH, H. F., SHANNON, S. E.: *Three Approaches to Qualitative Control Analysis In Case Study Research*. *Qualitative Health Research*, 15(9), 2005, s. 1277–1288.
- VACÍK, E., ŠPAČEK, M., FOTR, J., KRACÍK, L.: *Project Portfolio Optimization As A Part Of Strategy Implementation Process In Small And Medium-Sized Enterprises: A Methodology Of The Selection Of Projects With The Aim To Balance Strategy, Risk And Performance*. *E+M, Ekonomie a Management*, 21(3), 2018, s. 107–123.
- VACÍK, E., KRACÍK, L., FOTR, J., ŠPAČEK, M.: (2019). *Project Portfolio Optimization as a Tool of Strategy Implementation in Small and Medium Size Enterprises: A Practical Study to Selecting Projects while Optimizing Strategy Risk and Performance*. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*, 71(5), 2019, s. 550–574.
- YAZAN, B.: *Three Approaches to Case Study Methods*. In *Education: Yin, Merriam and Stake*. *The Qualitative Report*, 20(2), 2015, s. 134–152.
- YIN, R. K.: *Case Study Research: Design and Methods*. 5. vydání, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2014.

**Část I**  
**Strategické řízení a plánování**





---

# KAPITOLA **1**

## Strategický management

V odborných pramenech je pojetí strategického řízení firem chápáno odlišně. Tradiční pohled na strategické řízení je prezentován v literatuře od šedesátých let minulého století. Firma stanovuje svoji budoucnost plánovitým procesem podle jasně definované posloupnosti prováděných kroků, založených na jasně formulovaných cílech a výstupech analýz, které jsou postupně naplňovány operativní činností firmy. Následně se hodnotí úspěšnost realizace zvolené strategie.

## 1.1 Směry rozvoje strategického managementu

Principy řízení lidské činnosti jsou staré tisíce let. Plánování, organizaci a kontrolu užívali již Egypťané při stavbě pyramid. Alexandr Veliký zaměstnával štáb lidí pro koordinaci svých vojenských aktivit.

Dnešní pojetí strategického managementu v podnikání vychází z moderních teorií. Manažerské přístupy k řešení úkolů v praxi lze rozčlenit do následujících **základních přístupů (škol)**. Toto třídění nerozděluje management, pouze ukazuje na zdroje myšlení vycházející z klasických teorií aplikovaných dnešními představiteli. Dobrý manažer si vždy vybere, který přístup je pro něj nejvýhodnější.

### 1. Procesní přístup

Podle H. Fayola. Zdůrazňují se manažerské funkce v procesech plánování, organizování, výběru pracovníků, jejich rozmístění, vedení a kontroly. Nejznámější zastánci této teorie jsou v současnosti H. Koontz, H. Weinrich, A. Pearce.

### 2. Psychologicko-sociální přístup

Vychází z behaviorální teorie E. Mayo. Nejdůležitější manažerské funkce jsou výběr, rozmístění a vedení pracovníků. Rozhodující je použití principů motivace a stimulace. Pozdější známí představitelé jsou A. Maslow, D. McGregor, F. Skinner a další.

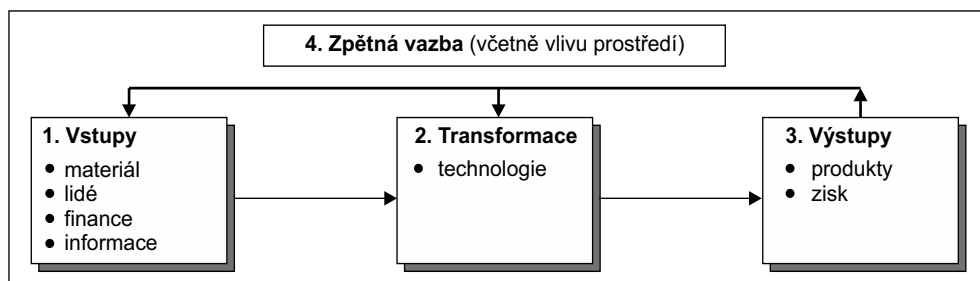
### 3. Systémový přístup

Vychází opět z myšlenek H. Fayola. Dílčí procesy fungují v integrovaném celku. Je vhodný jak pro analýzu celku, tak i pro jeho koncepci. Často se objevuje například v popisu výrobních procesů (viz obrázek 1.1).

Další důležité pojmy v systémovém přístupu představují:

- **otevřený nebo uzavřený systém** (s respektováním nebo vyloučením prostředí),
- **subsystémy** (například marketing, výroba, účetnictví jako subsystémy celého podniku),
- **synergie** (úspěšnější výsledky při kooperaci jednotlivých subsystémů),
- **entropie** (důležitost zpětné vazby systému s monitorováním prostředí).

Pozdějšími představiteli systémového přístupu jsou například Ch. Barnard, H. Simon, R. Ackoff.



**Obr. 1.1** Schematický popis výrobních procesů (zdroj: vlastní zpracování)

#### 4. Kvantitativní přístup

Uplatnění matematických modelů a algoritmů zejména při řešení rozhodovacích úloh managementu. Počátky tohoto přístupu se datují po druhé světové válce (firma Du Pont), v současnosti jej reprezentují například P. H. Moorse, W. Cooper, R. Ackoff.

#### 5. Empirický přístup

Postup řešení manažerských úloh vychází z rozboru a zobecnění manažerské praxe především úspěšných firem, které se obvykle konfrontují s teoretickými poznatky jednotlivých teorií a škol managementu i dalších disciplín (marketing, finance aj.). K nejvýznamnějším představitelům tohoto přístupu patří P. F. Drucker, H. Mintzberg, P. Kotler, H. E. Porter, T. J. Peters.

**Hlavní etapy vývoje strategického managementu** a jejich charakteristiky uvádí tabulka 1.1.

**Tab. 1.1** Charakteristiky jednotlivých etap vývoje strategického managementu (zdroj: vlastní zpracování)

Strategický management	Charakteristika	Zaměření	Metody	Ukazatele
<b>60. léta – klasická škola</b>	Odvozen z vojenství – v čele je manažer, který rozhoduje.	Maximální návratnost investic.	SWOT analýza, Ansoffova matice, kvantitativní modely.	Dupontův pyramidální rozklad, návratnost investic (ROI).
<b>70. léta – procesní přístup</b>	Podnikatelské principy jsou aplikovatelné do organizační struktury firem.	Výrobní a teritoriální diverzifikace, nástup globalizace.	BCG, McKinsey „7S“, důraz kladen na náklady.	Výnosnost na akcii (EPS), ukazatele mající za základ poměr cena / vlastní kapitál.
<b>80. léta – evoluční přístup</b>	Orientace na zákazníka, prioritní působení trhu.	Důraz na kvalitu a produktivitu, tržní vlivy.	Reengineering, Porterův „model pěti sil“.	Poměr tržní ku účetní hodnotě firmy (M/B Ratio), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita čistých aktiv (RONA).



Strategický management	Charakteristika	Zaměření	Metody	Ukazatele
<b>90. léta – systémový přístup</b>	Sociální pohled, ekonomické chování je součástí sítě sociálních vztahů.	Efektivita produkce, chování a postoje pracovníků, učící se organizace.	Posilování kultury firmy, teorie organizace.	Ekonomická přidaná hodnota (EVA), hodnota přidaná trhem (MVA), rentabilita investic z peněžních toků (CFROI), zisková marže (GM).
<b>Současnost – komplexní přístup</b>	Strategické řízení se mění a je komplexní, probíhá ve více úrovních řízení, preference zájmů vlastníků.	Zabezpečit konkurenceschopnost firem v globálním prostředí, podporovat růst jejich hodnoty.	Value Based Management, portfoliové řízení zdrojů.	Peněžní toky (CF), EBITDA, Balanced Scorecard (BSC), Celkové příjmy vlastníků (TSR), Shareholders Value at Risk (SVaR).

### 1.1.1 Významné osobnosti strategického managementu – stěžejní díla

**Igor Ansoff** – jeho přínos je v kategorizujících teoriích (Matice expanzních alternativ – sumarizace strategií<sup>2</sup>), popsal koncept synergie, věnoval se signálům indikující podnikatelské příležitosti, formuloval paradigma strategického úspěchu, připouští turbulenci prostředí.

**Richard Pascale, Anthony Athos** – spoluautoři konceptu „7S“<sup>3</sup> – studovali japonský management – uplatnění „hard“ a „soft“ faktorů, vyzdvihují konflikt a změnu jako hybnou sílu konkurenceschopnosti.

**Tom Peters, Robert Waterman** – konzultanti firmy McKinsey – pozornost věnují zákazníkovi, koncepcí rozvíjení vnitropodnikatelství uvnitř firem, kategorizace organizačních struktur s důrazem na pružné organizační struktury.

**Kenichi Ohmae** – identifikace klíčových faktorů úspěšnosti (*Key Success Factors*), koncepce „3C“ (*Company – Competition – Customer*), prvotním impulsem úspěšné strategie je kreativita.

**Henry Mintzberg** – prosazuje intuitivní přístup při tvorbě strategií, poukazuje na rozdíl mezi strategickým plánováním a strategickým myšlením – k plánování a řízení používá analytické a následně i syntetické nástroje. Kreativita, intuice a vizionářství jsou klíčové faktory úspěchu.

<sup>2</sup> Matice expanzních alternativ (tržně výrobní matice) vychází ze dvou faktorů, z nichž prvním jsou **trhy** (současné a nové) a druhým **produkty** (současné a nové). Jejich kombinací dostaneme čtyři kvadranty, z nichž každý zobrazuje určitou strategii. Tyto strategie tvoří strategie **penetrace trhu** (současný trh i produkt), **rozvoje produktu** (současný trh – nový produkt), **rozvoje trhu** (nový trh – současný produkt) a **diverzifikace** (nový trh i produkt).

<sup>3</sup> Podle tohoto konceptu se zavádění nové strategie v organizační struktuře opírá jednak o **nadřazenost cílů, strategii a strukturu** (tzv. „tvrdá 3 S“) a rovněž i o **systémy v organizaci, styl vedení, zaměstnance a dovednosti**, kterými disponují (tzv. „měkká 4 S“).

**Michael Porter** – přinesl nový pohled na konkurenceschopnost, zavedl systematickou analýzu mezoprostředí,<sup>4</sup> věnoval se dopadu globalizace do národních ekonomik, důraz klade na rozvoj inovací.

**Peter F. Drucker** – vizionář a filosof strategického managementu, autor metodiky Řízení podle cílů (*Management by Objectives*), důraz klade na podchycení inovačních příležitostí, strategie nesmí postrádat vyhraněnost a agresivnost. Konfrontační přístup pro zachování konkurenceschopnosti není podmínkou.

**W. Chan Kim, Renée Mauborgne** – autoři „teorie rudých a modrých oceánů“, vytváření svrchovaných tržních prostor, kde není konkurence, je předpokladem trvalého rozvoje (modrý oceán). Rudé oceány představují stávající konkurenční prostor, kde dochází k přímým střetům a je omezená možnost dalšího růstu. Zásadními předpoklady úspěchu jsou vizionářství, znalosti, interdisciplinarita.

**Gary Hammel, Coimbatore Krishnarao Prahalad** – strategie se odvíjejí od schopností firmy, zavádějí pojem **klíčové způsobilosti** (*Core Competencies*) – potenciál zhodnotit podnikatelské příležitosti v tvorbu přínosu pro zákazníky způsobem, který je nenapodobitelný konkurencí. Podmínkou růstu firmy je rozvoj jejich klíčových způsobilostí, nutnou podmínkou je interdisciplinarita.

**Peter Senge** – koncept „učící se organizace“, schopné rozvíjet svoji adaptabilitu, angažovanost lidí, vzájemnou komunikaci a otevřenost inovacím.

**Charles Handy** – vychází z předpokladu, že vzhledem k neustále probíhajícím změnám není možné dělat dlouhodobé predikce. Zvládnutí tohoto stavu vyžaduje nekonvenční přístupy, rozvíjení znalostí je nezbytné pro vyrovnání se s tempem změn.

**Henry William Chesbrough** – je respektován jako tvůrce konceptu tzv. „otevřených inovací“, kdy firmy na jedné straně využívají poznatky vytvořené mimo hranice vlastní firmy a zároveň sdílejí své vlastní nevyužité znalosti a know-how.

## 1.2 Definice strategického managementu

Definice strategického managementu doposud a právě vzhledem k výše uvedenému vývoji není jednoznačná. V současné literatuře převládá názor, že **strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností**, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů (Hitt a kol., 2011). Pokud bychom tuto definici konfrontovali s dalšími známými definicemi tohoto pojmu různých autorů, pak lze uvedený pohled rozšířit o personální dimenzi, neboť strategické řízení může být činností všech zúčastněných (manažeri i zaměstnanci mají společný cíl – být úspěšní). Dále je nutno zdůraznit i tvůrčí rovinu strategického managementu, neboť strategický management je vědou i uměním skloubit znalosti a intuici v míře potřebné pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí organizace.

Jádrem strategického řízení je **strategie**. Podle Portera (Porter, 2010) je strategie široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategie není ovšem jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů. Celá řada autorů

<sup>4</sup> Viz podkapitulu 1.7.1.

vidí strategii jako jednu ze složek logické posloupnosti mezi posláním firmy a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kteří zajišťují požadované výstupy a stanovené cíle.

De Witt, a Meyer (2014) uvádějí tři dimenze strategie, jež jsou významné při formulacích strategických priorit:

- **Obsahová dimenze strategie** – zahrnuje rozhodování a volby alternativ, které orientují činnost firmy do budoucnosti.
- **Procesní dimenze strategie** – stanovení, jak a kým bude strategie uváděna v život. Do procesní dimenze spadá plnění jednotlivých fází strategického řízení.
- **Kontextuální dimenze strategie** – sleduje souvislosti, které ovlivňují jak obsahovou, tak i procesní dimenzi tvorby strategie. Mezi základní složky této dimenze patří oborové okolí a jeho vývoj, organizační složka a její soulad s vývojem strategie a internacionalizační složka, jež zahrnuje vývoj globálních faktorů, které mají na strategii dopad.

Někteří současní autoři (Reeves, Love, Tillmanns, 2011) popisují vznik pěti stylů strategie, které jsou vymezeny charakterem podnikatelského prostředí:

- **Klasická strategie**, kterou je možné uplatnit ve firmách působících v predikovatelném a málo se měnícím prostředí. Manažeri se v těchto strategiích zaměřují na udržitelnost získané konkurenční výhody. Strategické postupy vedou přes detailní analýzy faktorů tvořících konkurenční výjimečnost firmy k plánování a následné realizaci strategie.
- **Formující se strategie**, která je určena pro málo předvídatelné prostředí, jehož vývoj má ale firma možnost ovlivňovat. Typickým příkladem užití těchto strategií je vznik a růst nových odvětví, kde doposud nejsou vytvořeny konkurenční vazby a hierarchie. Firma v takovém prostředí musí spolupracovat s ostatními firmami, které zde působí a podílejí se na formování růstu odvětví. Sdílená vize pro dané odvětví je tvořena stakeholdery, kteří pomáhají organizovat zásady spolupráce mezi firmami. Postupně se vyvíjí platforma a ekosystém zajišťující flexibilitu a diverzitu nového odvětví.
- **Adaptivní strategie**, která je hodně flexibilní a je otevřena experimentování. Tato strategie je aplikovatelná v prostředí, které je disruptivní, ale jeho vývoj je obtížně predikovatelný. Firma nemá možnost vývoj prostředí ovlivňovat. Podnikatelský úspěch zde závisí na inovacích. Firmy musí mít připravenou řadu odlišných strategických možností, z nichž volí ty s potenciálem největšího úspěchu a následně je uvádí do realizace.
- **Vizionářská strategie**, kterou lze použít v prostředí, jehož vývoj je předvídatelný a které má firma možnost ovlivňovat. Vizionářské firmy získávají konkurenční výhodu tím, že jako první uvádějí na trh revoluční produkty nebo podnikatelské modely. Vizionářští manažeri využívají možnost vytvářet nové tržní segmenty, případně zavádět diskontinuity do vývoje stávajících segmentů. Při využití potenciálních příležitostí firmy nespolupracují, snaží se maximálně vytěžit potenciál segmentu.
- **Strategie restartu** je jednoznačně defenzivní a k jejímu uplatnění dochází v případech, kdy vzniká dlouhodobý nesoulad mezi stávající strategií firmy a vývojem podnikatelského prostředí. Firmě je zřejmá neudržitelnost stávajících podnikatelských aktivit. V první řadě je třeba znovu vyhodnotit vývoj prostředí a reformulovat strategii. Dále musí zaměřit dalšímu neúčelnému plýtvání disponibilních zdrojů, provést reengineering a dostat svoji strategii do souladu s vývojem prostředí. Tak je možné opět iniciovat růst firmy.

**Strategii** lze obecně chápat jako **vodítka pro rozhodování za neurčitých podmínek**. Je to široké spektrum hypotéz určujících:

- konkurenční schopnost firmy,
- rozvíjení „*Core Competencies*“, tedy jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy,
- naplnění budoucích cílů,
- politiky určující dosažení těchto cílů.

**Strategická rozhodnutí** pak souvisí s:

- určením spektra aktivit firmy,
- přizpůsobením aktivit firmy jejímu prostředí,
- alokováním a přerozdělením zdrojů, kterými firma disponuje,
- hodnotami, očekáváním a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii,
- směrem, kterým se hodlá firma dlouhodobě ubírat.

Stejně jako ostatní klíčové podnikové procesy prochází i **tvorba strategie procesem reengineeringu**. Dosažení úspěchu při této změně v podnicích, ve kterých byl snížen počet pracovníků a které byly v mnoha případech demoralizovány uzavíráním provozů, vyžaduje velké vůdcovské úsilí vrcholového managementu.

Dle moderních přístupů (Mitreanu, 2006) by strategie neměla být závislá pouze na cílech, ani by se neměla soustřeďovat pouze na řešení konkurenčního postavení podniku. Při stanovení strategie je třeba uplatnit širě zaměřený koncept vztahený k základům podnikání, který by ji pomohl podniku správně vidět, pochopit její úlohu a možnosti v širším kontextu podnikání. Hlavním bodem tohoto širšího konceptu strategie je zákazník. Zajistit podniku udržitelnou, dlouhodobou úspěšnost vyžaduje, aby vybudoval vztahy se svými zákazníky a aby právě v tom pochopil svoje možnosti.

Má-li být strategie úspěšná, musí být pojata komplexně. Formulovat strategii ale znamená řešit principiální protiklady mezi potenciálními řešeními strategických témat. Příklady takových **dilemat** v prostředí volného trhu jsou:

- zaměřit se na minimalizaci nákladů (suroviny, mzdy, režie), nebo se zaměřit na maximalizaci dosahovaných, resp. dosažitelných cen (srovnatelně s konkurencí, případně se stát cenovými leadery, tzv. *Price Maker*),
- podnikat samostatně (výdělek může být nižší, ale nemusím se o něj dělit), nebo se s někým spojit (výdělek může být vyšší, ale musím se dělit),
- dosahovat průměrné kvality (nízká cena při velkých objemech výroby), nebo se zaměřit na špičkové typy (drahé výrobky při malých objemech),
- zkoumat a rozvíjet sám (levnější, ale rizikovější), nebo kupovat licence (dražší, ale jistější),
- prodávat přímo samostatně (levnější, ale obvykle užší trh a vyšší finanční rizika), nebo pomocí prostředníků a distributorů (musí se počítat s marží distributorů, ale širší trh a nižší finanční rizika),
- investovat intenzivně a zadlužit se (nadějný trh), nebo investovat omezeně a ušetřit (úsporná opatření).

Jakkoliv se taková protichůdná řešení zdají být nekonzistentní, je zřejmé, že obě nemohou být současně nejlepší variantou ve stejném čase. Když se firmy chovají konkurenčně, nemohou ve stejném okamžiku vzájemně spolupracovat. Pokud se ještě k tomu vezme zřetel na stav a vývoj oborového prostředí, nemohou mít nakonec strategičtí manažeři vždy na výběr dvě varianty o stejné výhodnosti.

Pokud se snažíme problematiku protikladů strategických řešení hlouběji analyzovat, problém se zúží v podstatě na dva přístupy: „buď-anebo“ a „jak-tak“. Při prvním způsobu řešení strategického protikladu existují v podstatě dvě možnosti:

- **Jedno řešení je výhodnější.** Najít takové řešení vyžaduje provést náročné a přesné analytické postupy, které jsou podloženy co nejpřesnějšími daty. Například když firmě klesají objemy prodeje, manažeři se zaměří na přesný rozbor trhů a hledají zde možnosti k nápravě.
- Existují **dvě rovnocenná řešení**, z nichž žádné není preferované. Pro tvůrce strategie tak vzniká dilema, neboť každá volba má svá pro a proti. Manažer provádí oportunitní rozhodnutí tím, že jedno zvolí a druhé musí zamítnout. Jako příklad lze uvést situaci, kdy se firma rozhoduje, zda kooperovat s jinou firmou, či s jejím hlavním konkurentem.

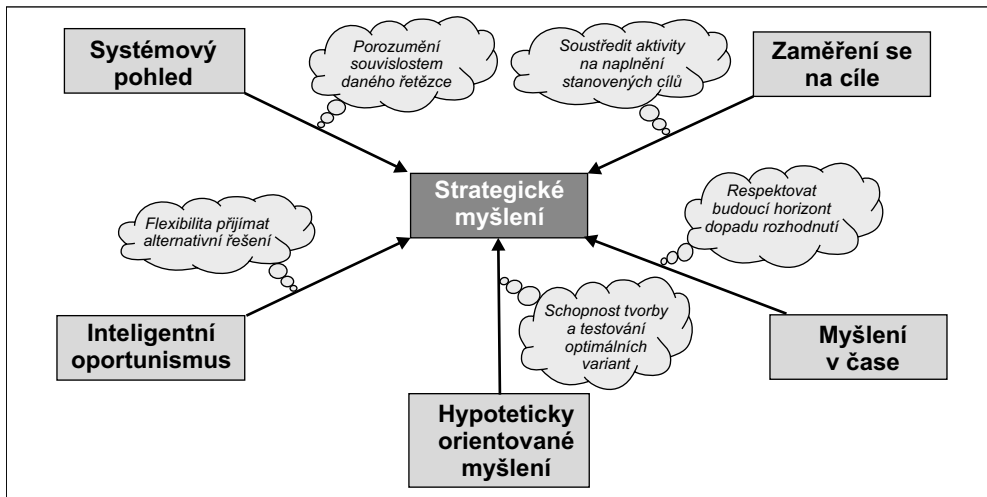
I v případech typu „jak-tak“ existují dvě možnosti:

- Výběr jedné z možností vytvoří novou **rovnováhu** systému. Výběrem jedné z původně široké škály možností se vytvoří nová rovnováha mezi všemi spolupůsobícími faktory. Každá taková možnost má svá pro a proti, ale žádná z nich nemůže být předem prioritizována. Pokud se změní podmínky, za nichž se dosáhla volbou příslušné možnosti rovnováha, dojde k jejímu porušení a musí být zvolena jiná z možností.
- V jednom okamžiku může dojít k tomu, **že zcela rozdílné i protichůdné faktory** mohou vést k žádoucímu cíli. V tomto případě nemá rozhodovací problém logický základ. Strategičtí manažeři se musí spolehnout na svoji intuici. Příkladem takové situace je volba přístupu z pozice holdingu k divizím, kdy na jedné straně je vyžadována tvorba synergií mezi jednotlivými divizemi, na druhé straně je žádoucí jejich nezávislost v marketingových aktivitách na trhu.

Strategičtí manažeři při tvorbě strategií a strategických plánů musí v první řadě problému porozumět a musí jej umět správně pojmenovat a uchopit, i když je vždy velice složité pracovat s paradoxy, které vyžadují logiku i intuici.

Významným prvkem při vytváření postupů strategického managementu je **strategické myšlení**. Podle H. Mintzberga (1994) je strategické myšlení syntetický proces, který využívá kreativitu a intuici a poskytuje tím komplexní pohled na organizaci. V roce 1998 vytvořila Liedtka (1998) model, který definuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami. Dílčí komponenty tohoto modelu vyjadřuje obrázek 1.2.





Obr. 1.2 Prvky strategického myšlení (zdroj: zpracováno podle Liedtka, 1998)

Základní filosofií tohoto přístupu je řešení úloh koncepčního charakteru, které nemusí být jednoznačně vymezeny. Proto je za velice důležitý prvek tohoto přístupu považována schopnost vytvářet a prověřovat hypotézy a přijímat alternativní řešení. Uskutečněná rozhodnutí musí respektovat stanovené cíle a musí se vztahovat k časovému období vymezenému pro realizaci strategie. Strategické myšlení musí vždy odpovídat podstatě a specifickým rysům strategických procesů. Je definována celá řada principů, o které se strategické myšlení opírá. Mezi základní principy patří:

- **Princip variantnosti** – každá strategie by měla být zpracována ve více variantách, které musí být kompatibilní. Důvodem proto je fakt, že strategii vždy ovlivňuje nejistota budoucího vývoje podnikatelského prostředí.
- **Princip permanentnosti** – na strategii se musí být pracovat průběžně, je zapotřebí ji nejen vytvářet, ale i permanentně aktualizovat. Důležité je pracovat s aktuálními informacemi získanými z dobře koncipovaných zpětných vazeb.
- **Princip globálního přístupu** – strategie musí respektovat charakteristiky vývoje světa.
- **Princip kreativity** – tvůrčí přístup znamená pracovat s inovacemi jako s nedílnou podmínkou tvorby strategie.
- **Princip interdisciplinarity** – současné technologie prolínají řadu oborů a strategie musí integrovat know-how z různých vědních oborů.
- **Princip koncentrace zdrojů** – vzhledem k omezenosti zdrojů je nutné tyto zdroje koncentrovat na strategické priority.
- **Princip práce s rizikem** – při tvorbě strategie je třeba pracovat s nástroji risk managementu s cílem omezit dopad rizik na strategii.
- **Princip práce s časem** – strategie se vždy vytváří v konkrétní době a na konkrétní období. Tento princip souvisí s předchozím principem a poznatelností rizika v daném čase.
- **Princip rozlišování detailů a obecného** – při tvorbě strategie se nelze upínat na detaily, naopak při její realizaci nelze detaily podcenit.

- **Princip etiky myšlení** – při tvorbě strategie se musí dbát zásad solidnosti, důslednosti a otevřenosti novým informacím.

**Strategický management** lze tedy ve smyslu této publikace definovat takto:

**Jedná se o umění a vědu formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.**

## 1.3 Fáze strategického managementu

Většina autorů rozlišuje tři základní fáze strategického managementu: **formulaci strategie, implementaci strategie, hodnocení strategie**. Nastupující prostředí **Průmysl 4.0 – Společnost 4.0**, vývoj nových technologií, působení vlivů globalizace, environmentálních aspektů a obtížně predikovatelný vývoj ekonomického cyklu přináší podněty, jak zabezpečit větší flexibilitu strategického řízení. Především se jedná o přechod od vymezení dlouhodobých cílů a priorit k jejich naplnění krátkodobými aktivitami v konfrontaci s dopadem faktorů podnikatelského prostředí, které nemůže firma predikovat ani ovlivňovat. Možným řešením je rozšířit stávající třífázový model na čtyři fáze, kdy je větší pozornost věnována generování scénářů pro hledání cest zvládajících potenciální rizika, tvorbě variant strategií nejhodnějších pro jednotlivé scénáře, jejich posouzení a výběru varianty pro tvorbu strategického plánu, který se bude následně implementovat.

### 1.3.1 Formulace strategického záměru

Obsahuje zpracování **strategických východisek**, kde je formulován žádoucí cílový stav firmy na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. Prvotní diskuse se zaměřuje na prověření **poslání** firmy a od něj se odvíjí přesné vymezení **vize**, na jejímž základě jsou vyvozeny **strategické cíle**, které korespondují s časovou působností vize a návrhy postupů k jejich dosažení. Následné postupové kroky dále vedou k **tvorbě scénářů reflektujících vývoj prostředí**. Nástrojem identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr je **analýza prostředí**, s jejíž pomocí lze určit externí příležitosti i hrozby a vymežit interní silné a slabé stránky. Predikce možného vývoje strategického záměru se ještě více zpřesňuje tvorbou variant strategie, jejichž vyhodnocením a vyloučením těch variant, které jsou pro následnou tvorbu strategického plánu irelevantní, se vyberou vhodné varianty pro strategický plán a na jejich základě může dojít ke **korekcím prvotních předpokladů**, které jsou uvažovány ve výchozím strategickém záměru. Výstupem z této fáze je **strategický záměr** v podobě jednoznačně formulované vize pro příslušné plánovací období, přesně stanovených dlouhodobých cílů a strategií příslušejících vybraným variantám strategie pro tvorbu strategického plánu. Je tedy zřejmé, že již na této úrovni se stanovují hodnoticí ukazatele pro **controlling** strategického plánu.

### 1.3.2 Tvorba strategického plánu

Etapa **tvorby strategického plánu** obsahuje postupové kroky včetně rozhodovacích procedur, vyústující ve formulaci strategického plánu zahrnujícího postupně **tvorbu strategické mapy, investiční studie** zahrnující korigované vstupní analýzy a **stanovení funkčních strategií**, vedoucích ke zpracování definitivních variant strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle je nutno dekomponovat na **cíle krátkodobé**, kterým přísluší funkční strategie, a jsou východiskem pro operativní řízení. Takto zpracovaný strategický plán je připraven pro implementaci. Zároveň se na této úrovni definují metriky pro **controlling** strategického plánu. Podrobně o tvorbě strategického plánu pojednává kapitola 2.

### 1.3.3 Implementace strategie

Implementace strategie<sup>5</sup> je proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit umožňujících uvést formulovanou strategii firmy do života. Implementace strategie se týká především **taktické a operativní** úrovně řízení. Dobře implementovaná strategie požaduje stanovit krátkodobé **operativní cíle** pro dílčí aktivity umožňující **alokaci disponibilních zdrojů** a následně stanovit **politiky uplatnění strategie**. V průběhu implementace strategie je strategický plán rozpracován do podoby **podnikatelského plánu**, který je dále dekomponován až do podoby řídicích rozpočtů, které jsou závazné pro jednotlivé organizační složky firmy. Úspěšná implementace strategie tedy závisí na kooperaci řídicích a výkonných složek střední a nižší úrovně řízení. **Marketingové útvary** musí v rámci implementace strategie zajistit plánovaný vývoj tržeb a úspěšné umístování produktů na cílové trhy. **Útvary finančního řízení** musí zajišťovat průběžnou likviditu firmy, především pak pozitivní vývoj pracovního kapitálu. Útvary zabývající se **výzkumem a vývojem** musí připravit konkureschopné produkty a technologie. **Výrobní útvary** mají za úkol zajistit provozní excelenci ve výrobě, sledovat nákladovost a zabezpečit efektivní a plynulý běh výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů. Zásadní je funkčnost **manažerských informačních systémů**, zabezpečujících přenos dat a komunikaci všech dotčených složek uvnitř firmy, ale i vně firmy (zákazníci, dodavatelé, stakeholderi a další zainteresované subjekty). **Personální útvary** mají za úkol připravovat motivované a kompetentní pracovníky, schopné zajistit bezproblémový průběh implementace. Nezbytnou podmínkou úspěšné realizace strategie je i správně ustavená a funkční **organizační struktura**.

Hybným prvkem implementace strategie je její **inovační potenciál**, jehož základní charakteristiky je možné vyčíst již ve vizi. Soulad taktického a operativního řízení při procesech implementace strategie je zajištěn akceschopným **controllingem** na těchto úrovních řízení. Poznatky z empirických výzkumů potvrzují náročnost fáze implementace strategie ve firmách a její malou úspěšnost (10–50 %). Dále je prokazatelné, že úspěšnost při realizaci strategie souvisí s výkonností organizace. V současném managementu je známa celá řada modelů a metodik podporujících implementaci strategie do firemního prostředí. Jednou z velice známých metodik je například **Balanced Scorecard** autorů R. Kaplana a D. Nortona (Kaplan, Norton, 2005).

<sup>5</sup> Zásadám úspěšné implementace strategie se věnuje publikace Fotr a kol.: Úspěšná realizace strategie a strategického plánu, Praha: Grada Publishing, 2017.

### 1.3.4 Hodnocení strategie

Moderní pojetí hodnocení strategie předpokládá jeho uplatnění v celém průběhu strategického řízení. Strategické postupy, které podnik aplikuje, nemohou být neměnné, neboť samotné prostředí, v němž se strategie odehrává, se mění. Na tuto skutečnost je třeba reagovat tím, že se:

- **sledují externí a interní faktory**, které mají prokazatelný vliv na přijatou strategii,
- **vyhodnocují dosahované výsledky** a porovnávají s předpoklady dle strategického plánu,
- **navrhují nutné korekce** v přijatém strategickém postupu.

**Postupy hodnocení strategie** jsou zaměřeny na dva základní směry, a to na:

- **korekci probíhajících procesů** pomocí tzv. „předstižných ukazatelů“,
- **vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů** jako celku po ukončení realizace procesů pomocí tzv. „zpožděných ukazatelů“.

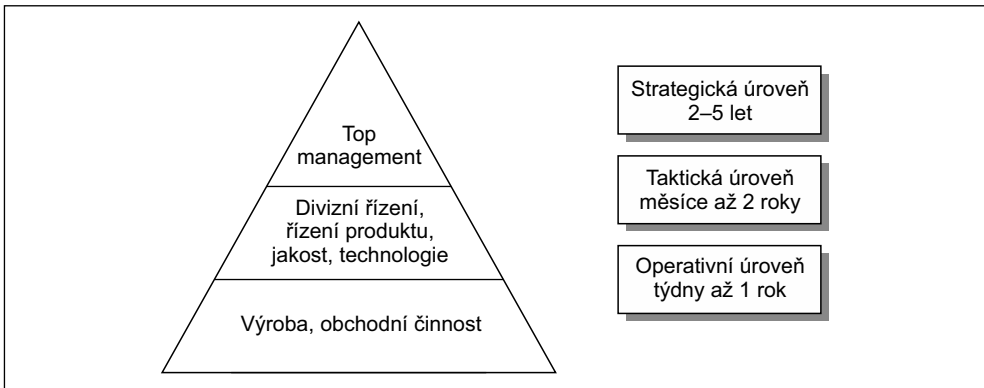
Hodnocení strategie užívá standardně kromě „**tvrdých**“ hodnotících ukazatelů, které lze jednoznačně číselně kvantifikovat, i ukazatele „**měkké**“, zaměřující se na kvalitativní stránku plnění přijaté strategie. Fáze hodnocení strategie přispívá v konečném důsledku k růstu kompetencí firmy a získané zkušenosti se pozitivně uplatňují při jejím znalostním rozvoji.

Strategické řízení je obvykle výsledkem souhry **intuitivního postupu**, který je založen na zkušenostech a vlastním posouzení pozice podniku a **strategických analýz**, které se zaměřují i na kvalifikované predikce a modely možného budoucího vývoje firmy.

## 1.4 Úrovně řízení podle hlediska času a hierarchie

**Strategické řízení** se týká podniku jako celku. Bývá obvykle v kompetencích vrcholového managementu. **Taktické řízení** zajišťuje praktické uskutečňování strategických cílů. Většinou se jedná o plány na úrovni funkčních nebo organizačních celků podniku. Cílem taktického rozhodování je konkretizace zajišťování cílů. **Operativní řízení** pokrývá provozní činnosti.

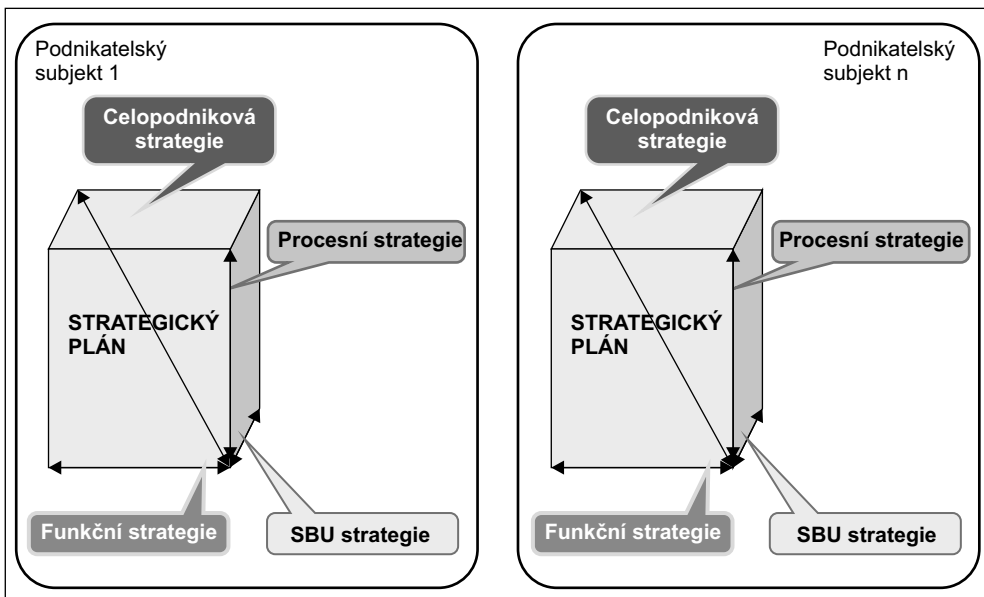
Přiřazení základních typů managementu jednotlivým úrovním (stupňům) řízení ukazuje obrázek 1.3.



Obr. 1.3 Úrovně řízení a typy managementu (zdroj: vlastní zpracování)

### 1.4.1 Úrovně tvorby strategií

Složitost vzájemných souvislostí a provázanosti dílčích úrovní strategického řízení při tvorbě strategického plánu naznačuje obrázek 1.4.



Obr. 1.4 Úrovně strategií (zdroj: vlastní zpracování)

Dále jsou charakterizovány jednotlivé úrovně strategií, které tvoří **mezipodniková strategie**, **celopodniková strategie**, **strategie SBU**, **funkční** a **procesní strategie**.

### Mezipodnikové strategie (Network strategy)

V současné globální ekonomice se projevuje poznatek, že tvrdá konkurenční soutěž mezi firmami přináší více problémů než výhod. Budování různě časově vymezených partnerství může být pak oboustranně výhodné. Vytváření dlouhodobějších svazků typu **společných podniků** (*Joint Venture*) nebo **strategických aliancí** je založeno na vyšším stupni vzájemné závislosti založené na vzájemné důvěře participujících firem. Strategie se v takto koncipovaných uskupeních rozvíjí a koordinuje ve formě týmové spolupráce, a to podle míry sjednaných partnerství. V těchto případech se pak strategie nezabývá pouze bezprostředním okolím firmy, ale musí reflektovat rozšířené podnikatelské prostředí kooperujících partnerů. Rozsah spolupráce je obvykle orientován do **čtyř hlavních aspektů** (De Wit, Meyer, 2014):

- **Typy partnerské spolupráce** – s kým lze při uvažovaném partnerství spolupracovat? V úvahu zde přicházejí zpětné kooperace s dodavateli, dopředné kooperace s distributory, horizontální kooperace se stejně zaměřenými firmami, či diverzifikační spolupráce s firmami působícími v jiných oborech.
- **Roviny vzájemné spolupráce** – na čem lze uvažované partnerství rozvíjet? Ačkoliv se všechny strategické cíle a priority nemusí ve formulovaných mezipodnikových strategiích shodovat, některé mohou být i dokonce protichůdné, je třeba vymezit pro vzájemnou spolupráci ty oblasti, kde lze předpokládat synergie a generování přidané hodnoty pro všechny partnery spolupráce. V zásadě se vymezují tři roviny spolupráce, a to:
  - **zdrojová**, kde dochází ke vzájemnému sdílení zdrojů,
  - **aktivit**, což vede jednak k efektivnějšímu vykonávání dílčích aktivit v hodnotovém řetězci, jednak k získání konkurenčních výhod z výnosů z rozsahu,
  - **tržních pozic**, kde vytváření koalic/konsorcií je orientováno na posílení vyjednávací pozice kooperujících stran.

Další možností, jak posílit vyjednávací pozici firmy (zvláště oproti státní administrativě či regulačním normativům), jsou **lobbyismy**.

- **Postavení mezi spolupracujícími partnery** – specifikuje, jak je vymezena vzájemná kooperace mezi partnery. Toto hledisko může být posuzováno ze dvou dimenzí: **síly vztahu** a **vyváženosti vztahu**. Na základě těchto atributů se vymezují čtyři formy postavení spolupracujících stran:
  - **Vzájemná nezávislost** – spolupracující organizace mají při naplňování strategických cílů naprostou samostatnost v jednání. Strategické vazby je možné v případě okolností ukončit, vzájemná provázanost spolupracujících stran není silná.
  - **Nevyvážená nezávislost** – jedna ze spolupracujících stran je vlivnější, má větší nezávislost v konání oproti straně druhé. Obě strany si přitom zachovávají formální nezávislost.
  - **Vzájemná závislost** – spolupracující partneři jsou propojeni úzkými vazbami, aniž by jedna z nich ovládala strany druhé.
  - **Nevyrovnaná závislost** – vazby mezi partnery jsou úzké, ale asymetrické. Jedna ze stran je pak dominantní, a má proto větší míru nezávislosti při vykonávání činností strategického zaměření.
- **Formální vymezení spolupráce** – udává, jak je sjednána organizační forma spolupráce. Pro spolupracující organizace se nabízí různé typy formálního vymezení spolupráce,

od bilaterálních vztahů ke vztahům multilaterálním, od volných ujednání ke smluvním vztahům, případně účelovým kooperacím. Smyslem výběru vhodné formy spolupráce je profitování z výhod vertikální či horizontální spolupráce bez zásadního dopadu na zvýšení nákladů. Příklady uspořádání mezi spolupracujícími subjekty uvádí tabulka 1.2.

**Tab. 1.2** Typy spolupráce mezi spolupracujícími stranami

	Nesmluvní spolupráce	Smluvní spolupráce	Účelové kooperace
<b>Multilaterální spolupráce</b>	Lobbystické koalice Ustavení jednotných standardů Učící se komunity	Výzkumná konsorcia Mezinárodní tržní aliance Exportní partnerství	Sdílené platební systémy Projektová konsorcia Sdílené provozní systémy
<b>Bilaterální spolupráce</b>	Prodejní podíly Výměna výzkumných týmů Sdílení tržních informací	Licenční smlouvy Vývojové kontrakty – koprodukce Aliance na úrovni značek	Joint Venture ve vývoji produktů Zahraníční výrobní Joint Venture Tuzemské výrobní Joint Venture

Zdroj: De Wit, Meyer (2014)

### Celopodniková strategie (Corporate strategy)

Strategie na úrovni celé organizace (holdingu) vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, která jsou platná pro celou organizaci či celý holding (například jak hodlá organizace/holding alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jak se bude utvářet podnikatelský profil jednotlivých částí organizace/divizí, jak mají být zhodnocovány vložené prostředky do podnikání, rozhodnutí o zásadních akvizicích, vstupech na nová teritoria apod.) V rámci této úrovně strategie se rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky. Celopodniková úroveň tvorby strategie se zabývá výběrem optimálních podnikatelských aktivit a specifikací postupů, jak mají být vybrané podnikatelské aktivity začleněny do korporace jako celku (*corporate configuration*). Celopodniková strategie má tři dimenze, které musí být v souladu:

- strategie SBU – *Business strategy* (strategie na úrovni SBU),
- funkční strategie – *Operational strategy* (funkční či prováděcí strategie),
- procesní strategie – *Process strategy* (strategie firemních procesů).

### Strategie SBU (Business strategy)

Týká se tzv. **strategických podnikatelských jednotek** (Strategic Business Units), což jsou seskupení podnikových subjektů, pro které existují trhy odlišné od jiných seskupení a pro které si jejich management stanovuje samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Každá podnikatelská jednotka musí mít k tomu alokovanu odpovídající míru kompetencí, aby byla schopna řešit dílčí strategické postupy příslušející oblasti její působnosti. Decentralizace kompetencí je podmíněna požadavkem na větší flexibilitu jednotky s cílem reagovat na vývoj trhu, požadavky zákazníků a reakce konkurence. Korporace je rozdělena na jednotlivé podnikatelské jednotky, z nichž každá je zaměřena na svoji oblast podnikání, ale tato diferenciací musí být na druhé straně kompenzována určitým stupněm integrace, který umožňuje vytvářet žádoucí synergie. Za tím účelem se rozlišují **tři integrační mechanismy**:

- **Centralizace** – nejvíce přímočarou formou integrace je kumulace zdrojů a činností uvnitř centrální organizační jednotky. Lze tak využívat například množstevní slevy u pořizování zásob či dosahovat úspor nákladů kapitálu při tzv. *cash-poolingu*.<sup>6</sup>
- **Koordinace** – nutnost koordinace součinnosti jednotlivých organizačních jednotek se objevuje v okamžiku, kdy jsou mezi tyto organizační jednotky rozděleny zdroje, jsou zde realizovány rozdílné aktivity, produkovány a obchodovány různé produkty. Koordinace zabraňuje odstředivým tendencím uvnitř korporace a oslabuje nezdravou soutěživost mezi organizačními jednotkami.
- **Standardizace** – sdílením podobných zdrojů (například technologie, know-how, informační systémy, pracovníci), činností (například výzkum a vývoj, management lidských zdrojů, výrobní systémy) a podobných charakteristik produktů (například design, marketingové přístupy, high-tech positioning) lze dosáhnout rychlého růstu konkurenceschopnosti bez nezbytnosti provádět další direktivní opatření.

Strategický plán rozpracovává v každé SBU její management na základě korporátních cílů a schvaluje top management organizace. Schválené strategické plány dílčích SBU tvoří podklady pro přidělení zdrojů. Tím se stává strategie integrovaným rámcem pro řízení celé korporace. Rozdělení na SBU nelze chápat jako statické. Toto rozdělení lze v případě, že to vývoj podnikatelského prostředí vyžaduje, měnit. Úkolem nadřazené korporátní strategie tedy není přímé řízení operací, ale koordinace strategických podnikatelských jednotek v synergizující celek.

Campbell a Goold (1998) rozlišují tři styly kontrolních mechanismů uplatňovaných v organizaci, každý z nich klade důraz na různé roviny centralizace, koordinace a standardizace:

- **Styl finanční kontroly.** V tomto přístupu je uvažována vysoká autonomie SBU. Menší množství aktivit je centralizováno, případně standardizováno (s výjimkou systému finančních reportů). Centrální úroveň řízení explicitně nečiní zásahy napříč rozhraním vymezujícím organizační jednotky. Kontrolní činnosti jsou vykonávány monitorováním plnění stanovených finančních cílů.
- **Styl strategických kontrol.** U tohoto stylu kontroly jsou SBU v užších vazbách s centrální jednotkou. Existuje větší počet centrálně organizovaných činností a služeb, které jsou standardizovány. Centrální úroveň řízení se explicitně snaží koordinovat činnosti překračující hranice organizačních jednotek. Kontrolní činnosti se odvíjejí od monitorování plnění strategických cílů.
- **Styl strategického plánování.** V tomto přístupu uděluje centrální úroveň řízení jednotlivým SBU relativně nízkou autonomii. Mnoho klíčových aktivit je centralizováno nebo standardizováno. Centrální jednotka je pak zodpovědná za zajišťování koordinace dílčích podnikatelských aktivit vykonávaných v jednotlivých SBU. Kontrolní činnosti jsou zabezpečovány nástroji přímé supervize nad všemi SBU.

### Funkční strategie (Operational strategy)

Funkční strategie reprezentují dílčí strategie, které jsou výsledkem rozpracování příslušné varianty firemní strategie do jednotlivých specializovaných oblastí (Pearce, Robinson, 1995).

<sup>6</sup> Cash-pooling je vytváření tzv. vnitropodnikové banky, kam jsou alokovány volné finanční zdroje jednotlivých organizačních jednotek (SBU). Z centrální vnitropodnikové banky jsou následně kryty jejich investiční potřeby, jakož i sanována jejich likvidita (pracovní kapitál).



Každá podnikatelská strategie je rozpracována do podoby konkrétních a specifických operací, které determinují činnost dílčích procesů a organizačních struktur. Při těchto aktivitách se uplatňují prvky taktického řízení, které přechází v operační činnosti zaměřené například na personální politiku, marketingové činnosti, zabezpečení financování strategie, výrobní činnosti a technologie, výzkum a vývoj, případně další.<sup>7</sup> Promítnutí strategického plánu na úroveň útvarů či procesů je zároveň významným motivačním faktorem, který dává výkonným pracovníkům do ruky nástroj, jak se podílet na formulaci firemní strategie a současně participovat na jejím řízení.

Aby bylo možné splnit strategické cíle na úrovni celé firmy, je nezbytné tyto cíle dekomponovat do soustavy dílčích cílů sledujících jednotlivé funkční oblasti. Splnění těchto dílčích cílů je podmínkou naplnění hierarchicky vyššího cíle na firemní úrovni. Dekompozice firemních cílů na funkční cíle je poměrně náročnou analytickou činností, která musí stanovit nejen věcně správné vymezení funkčních cílů, nýbrž i jejich konzistenci.

Funkční strategie jsou zpracovávány pro zvolené **strategické varianty**, které jsou již výsledkem určitého **kvalifikovaného předvýběru**. V praxi se zpracovávají obvykle dvě až čtyři strategické varianty v členění na funkční strategie.<sup>8</sup> Zpracování funkčních strategií je obvykle velmi náročné a jeho pracnost s rostoucím počtem strategických variant výrazně narůstá.

### Procesní strategie (Process strategy)

Procesy jsou nástrojem, jak dosáhnout operativních firemních cílů. Manažeři operativní úrovně řízení realizují strategie vedoucí ke zvyšování výkonnosti procesů, snižování nákladů, zlepšení flexibility, zabezpečení kvality produktů či poskytovaných služeb. Dále jsou manažeři vytvářející a realizující procesní strategie zodpovědní za trvalé a udržitelné uspokojování zákaznických požadavků. Procesní strategie následně vyúsťují do těchto stěžejních aktivit:

- vytvoření operativních provozních (výrobních) plánů,
- zabezpečení vhodných provozních faktorů,
- koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek (provozní excellence),
- hledání rezerv a možností zvyšování výkonnosti a rentability provozních procesů,
- reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.

Již při formulaci strategického záměru je důležité analyzovat silné a slabé stránky procesů, jejich limity a možnosti. **Tvorba hodnoty pro zákazníky** vymezuje specifické metody a postupy, které zaměřují procesní řízení na klíčová hlediska, jimiž jsou:

- zvyšování kapacity procesů (objemově, časově),
- zlepšování kvality produktů,
- snižování nákladovosti (eliminace neproduktivních činností, materiálních či funkčních komponent),
- zvyšování předvídatelnosti chování procesů (eliminace chybovosti).

<sup>7</sup> Blíže viz kapitolu 2 této publikace.

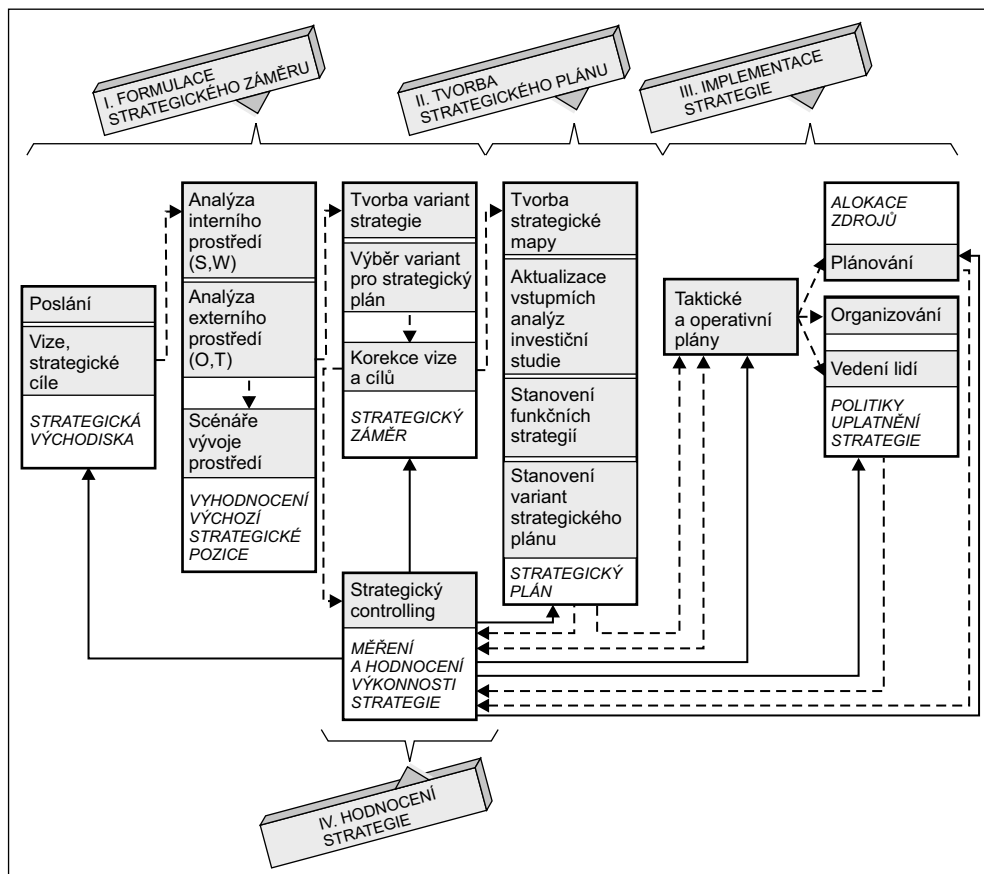
<sup>8</sup> Tvorbu strategických variant podrobně popisuje podkapitola 1.9.1.

Metodickým základem umožňujícím skloubení firemní strategie a procesní architektury je **Balanced Scorecard**, který umožní pomocí strategických map transparentně zabudovat funkční strategie do procesů tak, aby byl zachován celkový soulad s firemní strategií jako celkem. Součástí implementace strategie do úrovně firemních procesů je přezkoumání dopadu strategie na procesní struktury firmy a následné dosažení vzájemného souladu.

Předpokladem úspěšnosti strategie na všech úrovních je, aby se všichni zaměstnanci ve firmě ztotožnili s definovanými cíli a **sdíleli společné hodnoty**.

## 1.5 Model strategického managementu

Existuje více modelů doporučeného postupu formulace, implementace a hodnocení strategie. Model, který znázorňuje obrázek 1.5, dostatečně přesně popisuje jednotlivé již zmíněné fáze. Rozhodně je třeba poukázat na důležitost výchozího bodu – zpracování poslání (vize), dlouhodobých cílů a strategie jejich dosažení.



Obr. 1.5 Schéma strategického managementu (zdroj: vlastní zpracování)