



Jiří Fotr, Emil Vacík, Ivan Souček,
Miroslav Špaček, Stanislav Hájek

Tvorba strategie a strategické plánování

Teorie a praxe



- Vymezení strategického záměru
- Jak vytvořit strategický plán
- Rozhodování o investičním programu a finančním plánu
- Realizace, hodnocení a controlling strategie
- Firemní růst, fúze a akvizice
- Management rizika a krizové řízení
- Business/Competitive Intelligence
- Příklady z podnikové praxe



Tvorba strategie a strategické plánování

Teorie a praxe



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.

Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.

Ing. Ivan Souček, Ph.D.

Ing. Miroslav Špaček, Ph.D.

Ing. Stanislav Hájek

Tvorba strategie a strategické plánování

Teorie a praxe

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4893. publikaci

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.

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

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Počet stran 384

První vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3985-4

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8143-3 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8144-0 (ve formátu EPUB)

ISBN 978-80-247-8145-7 (ve formátu MOBI)

Obsah

O autorech	11
Předmluva	15
Část I Strategické řízení a plánování	
1 Strategický management	21
1.1 Směry rozvoje strategického managementu	22
1.1.1 Významné osobnosti strategického managementu – stěžejní díla	24
1.2 Definice strategického managementu	25
1.3 Fáze strategického managementu	27
1.3.1 Formulace strategického záměru	27
1.3.2 Tvorba strategického plánu	28
1.3.3 Implementace strategie	28
1.3.4 Hodnocení strategie	29
1.4 Úrovně řízení podle hlediska času a hierarchie	29
1.5 Model strategického managementu	32
1.6 Strategická východiska	33
1.6.1 Poslání, vize, strategické cíle – vymezení strategických východisek	33
1.6.2 Postup při souhrnném zpracování strategických východisek	37
1.7 Identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr	38
1.7.1 Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska	38
1.8 Scénáře vývoje prostředí	46
1.8.1 Stanovení základních trendů vývoje makroprostředí a mezoprostředí ..	47
1.8.2 Stanovení interního potenciálu firmy	47
1.8.3 Identifikace zájmů a postojů klíčových stakeholders	49
1.8.4 Identifikace faktorů rizika a stanovení jejich významnosti	49
1.8.5 Formulace základních scénářů a testování jejich konzistence	49
1.8.6 Stanovení pravděpodobnosti scénářů	50
1.9 Revize výchozího strategického záměru	51
1.9.1 Tvorba variant strategie	51
1.9.2 Hodnocení a výběr strategických variant	58
1.9.3 Korekce strategických východisek	62
Shrnutí	63
Dodatek I Obecná typologie strategií	65
Dodatek II Postupy aplikace vybraných metod používaných při tvorbě strategického plánu.	70
Literatura	80

2	Tvorba strategického plánu	83
2.1	Hlavní charakteristiky strategického plánování	84
2.2	Členění plánů	84
2.2.1	Členění dle časového hlediska	84
2.2.2	Členění dle věcné náplně	85
2.2.3	Členění dle úrovně rozhodovacího procesu	86
2.2.4	Členění dle účelu	87
2.3	Strategický plánovací cyklus	88
2.4	Revize a korekce výchozích předpokladů	88
2.5	Stanovení strategických cílů	89
2.6	Postup tvorby strategického plánu	89
2.7	Přístupy k tvorbě plánů	91
2.8	Postupové kroky tvorby strategických plánů	91
2.9	Formulování strategických operací	92
2.10	Strategické plány na úrovni podnikatelských jednotek	93
2.11	Strategické plány na úrovni týmů a procesů	95
2.12	Funkční strategie a strategické plány	95
2.12.1	Dekompozice firemních cílů na dílčí cíle	95
2.12.2	Přiřazení strategických operací dílčím cílům	96
2.12.3	Obchodní a marketingový strategický plán	96
2.12.4	Strategický výrobní plán	97
2.12.5	Strategický plán řízení jakosti	97
2.12.6	Strategický plán ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce	99
2.12.7	Strategický plán zásobování a logistiky	100
2.12.8	Strategický plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje	101
2.12.9	Strategický plán řízení údržby	102
2.12.10	Strategický plán řízení lidských zdrojů	102
2.12.11	Strategický plán řízení informačních a komunikačních technologií (ICT)	103
2.12.12	Strategický plán budování firemní identity a firemního image	104
2.12.13	Strategický plán řízení firemních rizik	105
2.12.14	Strategický investiční plán	105
2.12.15	Strategický finanční plán	106
2.13	Formulace strategických plánů na procesním základě	107
2.14	Klíčové a kritické faktory úspěchu tvorby plánů	109
2.15	Implementace firemní strategie	110
2.16	Balanced Scorecard	111
2.16.1	Princip metody BSC	111
2.16.2	Zákaznická perspektiva	113
2.16.3	Finanční perspektiva	113
2.16.4	Perspektiva interních procesů	113
2.16.5	Perspektiva potenciálu	114
2.16.6	BSC jako systémový nástroj řízení firemní výkonnosti	114
2.16.7	Postup zavádění metodiky BSC	114
2.16.8	Integrace Balanced Scorecard do strategického plánu	116
2.16.9	Integrace metodiky BSC do systému reportingu organizace	116
2.16.10	Přednosti a přínosy metody Balanced Scorecard	117

2.17 Strategické mapy	118
2.17.1 Model strategické mapy	119
2.17.2 Použití strategické mapy	120
Shrnutí	122
Literatura	123
3 Tvorba a řízení investičního programu	125
3.1 Charakter úlohy tvorby investičního programu	126
3.2 Cíle tvorby a řízení investičního programu	127
3.3 Požadavky na projekty ucházející se o zařazení do investičního programu	129
3.3.1 Vazba projektů na firemní strategii	129
3.3.2 Vícekriteriální hodnocení projektů	129
3.3.3 Společný scénář	133
3.3.4 Forma vyjádření rizika	133
3.4 Požadavky na vytvářený investiční program	135
3.4.1 Realizovatelnost investičního programu	135
3.4.2 Vyváženost investičního programu	135
3.4.3 Přijatelné riziko	136
3.4.4 Časový horizont tvorby investičního programu	137
3.5 Proces tvorby investičního programu	138
3.5.1 Alokace omezených zdrojů	138
3.5.2 Tvorba portfolií podle kategorií projektů a vyváženost investičního programu	139
3.5.3 Tvorba investičního programu a jeho hodnocení	139
3.6 Optimalizace tvorby portfolií dle kategorií projektů	142
3.6.1 Charakter optimalizační úlohy	142
3.6.2 Optimalizace při jediném omezení	143
3.6.3 Optimalizace při více omezeních	145
3.6.4 Optimalizace portfolia projektů za rizika	145
3.6.5 Diverzifikace investičního programu a jeho riziko	146
3.7 Aktualizace investičního programu	147
3.7.1 Aktualizace hodnocení projektů	148
3.7.2 Restrukturalizace investičního programu	149
3.7.3 Hodnocení investičního programu	149
3.8 Implementace portfoliového přístupu k tvorbě investičního programu	150
Shrnutí	152
Dodatek I Analýza rizika investičních projektů simulací Monte Carlo	154
Dodatek II Optimalizace portfolia při více omezeních	158
Dodatek III Diverzifikace investičního programu a jeho riziko	163
Literatura	164
4 Tvorba strategického finančního plánu	165
4.1 Náplň strategického finančního plánu	166
4.2 Východiska tvorby strategického finančního plánu	167
4.2.1 Finanční strategie firmy	167
4.2.2 Strategické cíle firmy	176
4.2.3 Výsledky finanční analýzy	179
4.2.4 Soustava strategických funkčních plánů	179

4.3	Tvorba strategického finančního plánu	180
4.3.1	Metody prognózování	180
4.3.2	Plánový výkaz zisků a ztrát	183
4.3.3	Plánová rozvaha	187
4.3.4	Plán peněžních toků	193
4.3.5	Další složky strategického finančního plánu	195
4.4	Tvorba strategického finančního plánu s počítačovou podporou	197
4.4.1	Systém STRATEX	197
4.4.2	Tvorba strategického finančního plánu firmy ABC	199
	Shrnutí	218
	Literatura	220
5	Hodnocení strategie a strategický controlling	221
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)	225
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	241
5.4.3	Controlling růstu hodnoty firmy	243
5.4.4	Finanční controlling	244
5.4.5	Reporting a jeho úloha v controllingu	244
	Shrnutí	245
	Literatura	247

Část II Vybrané aspekty strategického řízení a plánování

6	Řízení růstu, fúze a akvizice	251
6.1	Řízení růstu	252
6.1.1	Trvalý růst	252
6.1.2	Vyvážený růst	255
6.1.3	Problémy příliš rychlého a příliš pomalého růstu	257
6.1.4	Organický a externí růst	259
6.2	Fúze a akvizice	260
6.2.1	Pojetí fúzí a akvizic	260
6.2.2	Typy fúzí a akvizic	261
6.2.3	Cíle a motivy fúzí a akvizic	262
6.2.4	Procesní stránka fúzí a akvizic	264

6.2.5 Úspěšnost fúzí a akvizic	266
6.3 Firemní restrukturalizace a divestice	268
Shrnutí	269
Literatura	270
7 Strategický management rizika a krizové řízení	273
7.1 Management rizika	274
7.1.1 Proces managementu rizika	274
7.1.2 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika	276
7.1.3 Identifikace a sledování rizik	277
7.1.4 Stanovení významnosti rizik	278
7.1.5 Stanovení velikosti rizika	279
7.1.6 Hodnocení rizika a rozhodování o riziku	280
7.1.7 Strategie snižování rizika	282
7.2 Kontingenční plánování	287
7.3 Přínosy managementu rizika	289
7.4 Krizové řízení	290
7.4.1 Krizové řízení a jeho specifika	290
7.4.2 Krizové plánování	290
7.4.3 Krizové plány	291
7.4.4 Příklad uplatnění krizového plánu ve společnosti Cayman Pharma, s. r. o.	292
Shrnutí	296
Literatura	298
8 Business Intelligence a Competitive Intelligence jako informační podpora strategického plánování	299
8.1 Pojetí Business Intelligence a Competitive Intelligence	300
8.2 Metody využívané v Business a Competitive Intelligence	302
8.2.1 SWOT Analýza	303
8.2.2 Profil konkurentů	303
8.2.3 Benchmarking	304
8.2.4 Analýza prostředí	305
8.2.5 Odvětvové analýzy	307
8.2.6 Finanční analýzy	307
8.2.7 „Win/Loss“ analýzy	307
8.2.8 Scénáře	308
8.2.9 Marketingové analýzy	308
8.3 Praktické aplikace Business a Competitive Intelligence	308
8.4 Organizace Business a Competitive Intelligence	313
Shrnutí	314
Literatura	315
9 Strategické plánování v hospodářské praxi	317
9.1 Základní východiska přístupů ke strategickému plánování	318
9.2 Trendy strategického plánování	319
9.3 Hodnototvorné aspekty firemní strategie	324

9.4 Praktické přístupy ke strategickému plánování	325
9.4.1 Praktické přístupy ke stanovení strategického záměru a strategie firmy	326
9.4.2 Praktické přístupy k tvorbě strategického plánu	333
9.4.3 Praktické přístupy k hodnocení a controllingu plnění strategického plánu	337
9.5 Organizační zajištění tvorby strategického plánu	339
9.6 Zajištění plánů zdroji	340
Shrnutí	340
Literatura	341
Příloha I	343
I.1 Absolutní ukazatele	344
I.1.1 Rozdílové ukazatele	344
I.2 Poměrové ukazatele	345
I.2.1 Ukazatele rentability	345
I.2.2 Ukazatele likvidity	347
I.2.3 Ukazatele aktivity	348
I.2.4 Ukazatele zadluženosti	350
I.2.5 Ukazatele kapitálového trhu	352
I.3 Pyramidové rozklady	352
I.4 Souhrnné ukazatele	353
I.5 Ukazatele ekonomické efektivnosti investic	353
I.5.1 Doba úhrady celkových investičních nákladů	353
I.5.2 Kritéria na základě diskontování peněžních toků DCF (Discounted Cash Flow)	354
I.6 Ukazatele tvorby hodnoty ve firmě	355
Literatura	356
Příloha II	359
II.1 Tvorba výzkumného programu nových léčiv ve farmaceutické společnosti GlaxoSmithKline	359
II.2 Strategický plán skupiny Unipetrol	362
II.3 Příklad výchozí strategické analýzy pro zpracování strategického plánu společnosti Cayman Pharma	365
II.3.1 Analýza makrookolí	365
II.3.2 Analýza mikrookolí	367
II.3.3 Interní analýza	373
Shrnutí/Summary	375
Rejstřík	377

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 a působí zde na Fakultě podnikohospodářské na katedře managementu. V roce 1999 byl jmenován profesorem pro obor podnikové hospodářství. Je členem vědecké rady Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze, Fakulty ekonomické ZČU v Plzni a předsedou ediční rady časopisu *Ekonomika a management*. Specializuje se na problematiku manažerského rozhodování, investičního rozhodování a managementu rizika. Je autorem a spoluautorem více než 15 knižních publikací, učebních textů a více než 150 článků v odborných časopisech.



Doc. 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 ZČU v Plzni, v letech 1992–2005 zastával různé funkce ve vyšším managementu velkých podniků, kde se věnoval problematice strategického řízení a řízení výkonnosti podniků. V roce 2003 získal hodnost Ph.D. na Vysoké škole ekonomické v Praze. Od roku 2005 trvale působí na Fakultě ekonomické ZČU v Plzni, katedře managementu, inovací a projektů a následně katedře podnikové ekonomiky a managementu. V roce 2007 se habilitoval na Vysoké škole ekonomické v Praze. Je členem Rady vysokých škol, vědecké rady Fakulty ekonomické ZČU v Plzni, Ekonomické fakulty TUL v Liberci a proděkanem pro výzkum a vývoj na Fakultě ekonomické ZČU v Plzni. Specializuje se na problematiku strategického řízení, řízení výkonnosti a risk managementu. Je autorem pěti knižních publikací a učebních textů, autorem či spoluautorem více než 30 článků v odborných tuzemských a zahraničních časopisech a sbornících.



Ing. Ivan Souček, Ph.D.

Vystudoval Vysokou školu chemicko-technologickou v Moskvě v roce 1982 a absolvoval ekonomické postgraduální kurzy Scuola Superiore Enrico Mattei v Itálii (1989) a DePaul University Chicago / VŠE v Praze (1994). Pracoval v Kaučuku 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. Poté vykonával funkci generálního ředitele Koramo Kolín a později České rafinérské (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 a poradenství v oblasti ekonomiky rafinérského a petrochemického průmyslu a biopaliv. Je autorem několika patentů, více než 50 přednášek na tuzemských i zahraničních konferencích, spoluautorem článků v odborných časopisech, zaměřených na rozvoj petrochemického a rafinérského průmyslu, obnovitelnou energii, investiční plánování a hodnocení investic, analýzu konkurenceschopnosti a tržního postavení klíčových společností odvětví petrochemického a rafinérského průmyslu. Je spoluautorem dvou knižních publikací o 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 Vysoké škole ekonomické v Praze na Fakultě podnikohospodářské a na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze. Je autorem či spoluautorem 16 patentů a více než 20 odborných a vědeckých článků zaměřených na investiční rozhodování, podnikovou ekonomiku a firemní management.

**Ing. Stanislav Hájek**

Vystudoval ČVUT, Fakultu strojní. První čtyři roky pracoval ve středisku operační analýzy v n. p. Škoda Plzeň. Většinu své profesní kariéry absolvoval 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 systémy na podporu rozhodování, 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. Praktickým aplikacím, dalšímu rozvoji, jakož i pedagogickým aktivitám spojeným s těmito systémy se věnuje i nadále.

Předmluva

I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.

Michael E. Porter (vůdčí teoretik managementu)

Tvorba strategie představuje jeden z nejvýznamnějších procesů řízení firmy. Kvalitně zpracovaná strategie a její implementace je výsledkem souboru klíčových rozhodnutí strategické povahy, jejichž cílem je efektivně alokovat zdroje a zajistit firemní prosperitu v náročném konkurenčním prostředí. Zvolená strategie se pak projevuje výrazně jak v krátkodobém chování firmy, jehož odrazem je její aktuální prosperita, tak v dlouhodobém vývoji směřujícím k růstu hodnoty firmy a podnícení zájmu investorů zhodnocovat jejím prostřednictvím svůj kapitál.

Pro současné období dynamických změn prostředí je typická existence mnoha rizik a nejistot zvyšující náročnost řízení. Vzhledem k tomu je důležitá jednak odolnost strategie vůči těmto změnám, jednak její flexibilita, umožňující rychlé a efektivní korekce strategie v závislosti na změnách prostředí. Nedostatečné zpracování či dokonce absence strategie vede k tomu, že firma pouze reaguje (mnohdy značně opožděně) na tyto změny s negativními dopady na její výkonnost a prosperitu, vedoucí až k ohrožení její existence. I když mohou být způsoby a přístupy k tvorbě strategie v různých firmách zčásti odlišné, mají přesto mnoho společných rysů, a to jak z hlediska procesu tvorby strategie a z ní odvozených strategických plánů, tak z hlediska uplatňovaných metod a nástrojů.

Cílem předložené práce je proto jednak rozpracovat určité teoretické aspekty strategického řízení a plánování, jednak poskytnout na základě určitého zobecnění souhrn poznatků, potřebných pro tvorbu strategie firmy, jejích strategických plánů a implementaci těchto plánů. Publikace je rozdělena do dvou částí. První část zahrnující pět kapitol představuje určité těžiště a zaměřuje se na klíčové aspekty tvorby strategie a strategických plánů. První kapitola je věnována strategickému řízení a v jeho rámci tvorbě strategie. Kromě charakteristiky základních teoretických poznatků strategického řízení se tato kapitola soustřeďuje především na formulaci východisek tvorby strategie (poslání, vize a strategické cíle), specifikaci faktorů interního i externího prostředí (včetně tvorby a aplikace scénářů) ovlivňujících tvorbu strategie firmy, resp. jejího strategického záměru, dále se věnuje vlastní tvorbě variant strategie a v neposlední řadě hodnocení těchto variant a výběru varianty určené k implementaci. Oproti standardnímu členění strategického managementu na tři fáze – formulaci, implementaci a hodnocení strategie – se práce detailněji zaměřuje na nejproblematičtější úsek strategického plánování, a to na implementaci vytvořené strategie. Pracuje se proto se čtyřmi fázemi – formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení. Toto rozšířené členění vytváří větší prostor pro práci s riziky, tvorbu variant a scénářů na úrovni strategického záměru a podporuje požadovanou flexibilitu vytvářeného strategického plánu, který má být následně implementován.

Na první kapitolu úzce navazuje druhá kapitola věnovaná strategickému plánování. Kromě typologie strategických plánů z různých hledisek tvoří jádro této kapitoly charakteristika tvorby a náplně jednotlivých strategických funkčních plánů vycházejících ze zvolené strate-

gie jakožto iteračního zpětnovazebního procesu zpřesňování a korigování těchto funkčních plánů, směřujícího k dosažení strategických cílů firmy při omezených disponibilních zdrojích a uspokojení stakeholders. Kvalitní strategie a strategický plán nebudou mít žádoucí přínosy, pokud nebudou implementovány a integrovány do všech řídicích procesů firmy. Významným nástrojem podporujícím tuto implementaci je metodika Balanced Scorecard, které je věnována odpovídající pozornost v závěru této kapitoly.

Vzhledem ke svému významu v soustavě strategických plánů věnují další dvě kapitoly pozornost investičnímu a finančnímu plánu. Jádrem třetí kapitoly je tvorba a řízení investičního programu jakožto významného nástroje realizace firemní strategie. Klasický přístup k tvorbě investičního programu založený na kapitálovém rozpočtování (*Capital Budgeting*) má určité nedostatky, a proto v této kapitole představujeme moderní portfoliový přístup respektující požadavky na tvorbu investičního programu, ke kterým patří především více-kriteriální charakter hodnocení investičních projektů, jejich možná závislost, rizikovost projektů a omezenost firemních zdrojů.

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. Problematicke tvorby tohoto plánu je věnována čtvrtá kapitola, charakterizující metody a nástroje využitelné v procesu tvorby strategického finančního plánu, přičemž značná pozornost je věnována analýze a hodnocení variant tohoto plánu s počítačovou podporou. Jejich cílem je dospět k takovému finančnímu plánu v rámci soustavy strategických funkčních plánů, vedoucímu k co nejvyšší hodnotě firmy při přijatelném riziku.

Dosažení přínosů realizace strategie firmy a strategického plánu vyžaduje hodnocení postupných kroků implementace z hlediska skutečně dosažených a plánovaných výsledků, zjištění možných odchylek a jejich příčin iniciujících určité korekce strategie v závislosti na změnách externího, resp. i interního prostředí. Této problematice v širším rámci hodnocení firemní výkonnosti i uplatnění controllingu se věnuje pátá kapitola.

Druhá část práce zahrnující pátou až devátou kapitolu rozvíjí některé důležité aspekty tvorby strategie a strategických plánů. Jedním z nich je rozhodování o růstu firmy, které patří mezi nejvýznamnější strategická rozhodnutí firmy se značnými dopady na její prosperitu a hodnotu. Tento růst lze dosáhnout buď organickým růstem, tj. vlastní investiční výstavbou, nebo externím růstem formou fúzí a akvizic. Problematicke firemního růstu (který by neměl být ani příliš rychlý ani příliš pomalý) a fúzí a akvizic z hlediska jejich cílů, procesní stránky těchto transakcí i příčin úspěchu či neúspěchu je věnována šestá kapitola.

Každá strategie i strategický plán jsou založeny na souboru předpokladů, které se v současném turbulentní období charakterizovaném vývojovými diskontinuitami a výskytem mnoha rizik a nejistot nemusí splnit a také se v menší či větší míře nesplní. Firma se musí proto nejen snažit s využitím vhodných manažerských nástrojů tyto změny předvídat, ale musí být především schopna na ně pružně a včas reagovat, což je úkolem managementu rizika a krizového řízení. Existence obou těchto systémů může jednak výrazně působit na snížení negativních dopadů nepříznivého vývoje podnikatelského prostředí na výsledky implementace strategie a strategických plánů firmy, jednak ji může preventivně připravit na krizové situace i zvýšit její připravenost na využití příležitostí. Této významné problematice se věnuje sedmá kapitola.

Kvalitní tvorba strategie a strategických plánů vyžaduje rozsáhlou a spolehlivou informační základnu. Nejde pouze o informace o zákaznících, trhu nebo konkurentech, ale o podnikatelském prostředí jako celku. Jejich získání, zpracování a transformaci na strategicky využitelné znalosti představuje náplň aktivity známé jako Business Intelligence. Některé z potřebných informací však nejsou v tržním prostředí běžně dostupné a na ně se

pak zaměřuje konkurenční zpravodajství neboli Competitive Intelligence jakožto podřízená složka Business Intelligence. Na tuto problematiku se zaměřuje osmá kapitola.

Závěrečná devátá kapitola se zabývá jednak trendy strategického plánování, jednak základními východisky a principy tvorby firemní strategie, které jsou demonstrovány na několika praktických příkladech firem z různých oborů podnikání.

Knihu doplňují dvě přílohy. První z nich poskytuje základní přehled tradičních i moderních finančních ukazatelů, uplatňovaných ve třetí kapitole k hodnocení variant investičního programu a ve čtvrté kapitole k analýze a hodnocení strategického finančního plánu. Druhá příloha je zaměřená na příklady z praxe, zahrnující tvorbu výzkumného programu, charakteristiky strategických plánů jedné průmyslové skupiny a náplň strategických analýz pro tvorbu strategických plánů.

Mezi přednosti publikace patří především určitá syntéza teoretických poznatků z oblasti strategického managementu a praktických zkušeností z tvorby strategie a strategických plánů, daná složením autorského kolektivu¹, poskytující určité vodítko pro praxi. Předností je i důraz na procesní stránku tvorby strategie a strategických plánů s významnou úlohou strategického rozhodování, přičemž jednotlivé metody a nástroje hrají určitou podpůrnou roli, zvyšující kvalitu tohoto procesu a jeho výsledků. Opomenout nelze ani uplatnění počítačové podpory umožňující snadné promítnutí dopadů variant strategických plánů i změn externího prostředí v podobě scénářů do firemních finančních výsledků včetně hodnoty firmy, a tak dospět k volbě varianty s co nejvyššími přínosy při přijatelném riziku.

Tvorba strategie a strategických plánů je týmovou činností, na které se podílejí členové vrcholového vedení, jejichž úloha je nezastupitelná, dále management nižších úrovní řízení, klíčoví pracovníci firmy i experti. Všem těmto subjektům může předkládaná práce přinést soubor prakticky využitelných poznatků v podobě návodů a doporučení vedoucích ke zvýšení kvality tvorby strategie, strategických plánů a jejich implementace. Užitečná může být práce i pro účastníky kurzů manažerského vzdělávání včetně kurzů MBA a v neposlední řadě i pro studenty vysokých škol ekonomicko-manažerského zaměření.

Na mnoha místech práce byly využity výsledky vlastního výzkumu i zahraničních výzkumů z oblasti strategického řízení, strategického rozhodování a plánování i managementu rizika. Z vlastního výzkumu to byly výsledky výzkumného záměru MSM 6138439905 „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy“, řešeného na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze. Dále byly využity výsledky výzkumného projektu „Konkurenceschopnost“ (VŠE IP300040), řešeného na stejném pracovišti a financovaného z prostředků MŠMT určených na institucionální podporu dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumných organizací. Práce tak poskytuje nejen návody a doporučení pro zvýšení kvality strategického řízení, rozhodování a plánování v hospodářské praxi, ale představuje i přínos k rozvoji teoretického poznání v této oblasti.

¹ Dva zástupci teoretické fronty s blízkým stykem s praxí, dva teoreticky erudovaní manažeři se zkušenostmi z vrcholového řízení a jeden specialista na tvorbu systémů počítačové podpory strategického plánování.

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 jasné definované posloupnosti prováděných kroků, založených na jasné 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. Weinhrich a 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.

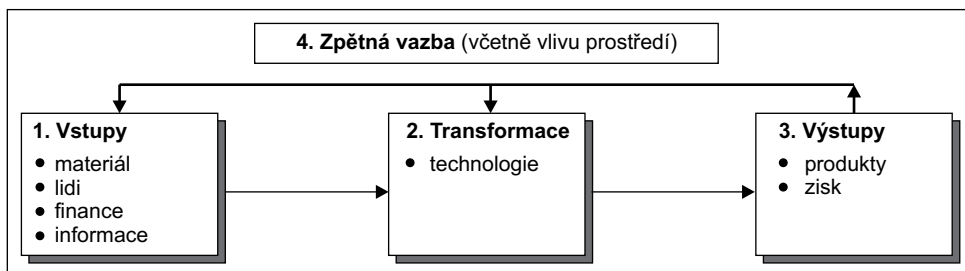
3. Systémový přístup

Vychází opět z myšlenek H. Fayola. Dílčí procesy fungují v integrovaném celku. To je vhodné pro analýzu celku i jeho koncepci. Často se objevuje např. v popisu výrobních procesů (obr. 1.1).

Další důležité pojmy v systémovém přístupu představují:

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

Pozdější představiteli systémového přístupu jsou Ch. Barnard, H. Simon, R. Ackoff a další.



Obr. 1.1 Schematický popis výrobních procesů

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 např. P. H. Moorse, W. Cooper a 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 a T. J. Peters.

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

Tab. 1.1 Charakteristiky jednotlivých etap vývoje strategického managementu

Strategický management	Charakteristika	Zaměření	Metody	Ukazatele
60. léta – klasická škola	Odvozen z vojenství – v čele je manažer, který rozhoduje.	Maximální návratnost investic.	SWOT analýza, Ansoffova matice, kvantitativní modely.	Dupontův pyramidální rozklad, návratnost investic (ROI).
70. léta – procesní přístup	Podnikatelské principy jsou aplikovatelné do organizační struktury firem.	Výrobníková a teritoriální diverzifikace, nástup globalizace.	BCG, McKinsey „7S“, důraz kladen na náklady.	Výnosnost na akcii (EPS), ukazatele mající za základ poměr cena / vlastní kapitál.
80. léta – evoluční přístup	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
90. léta – systémový přístup	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).
Současnost – komplexní přístup	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 strategií²), popsal koncept synergie, věnoval se signálům indikujícím podnikatelské příležitosti, formuloval paradigma strategického úspěchu, připouští turbulenci prostředí.

Richard Pascale, Anthony Athos – spoluautoři konceptu „7S“³ – 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 používá analytické nástroje, myšlení syntetické nástroje. Kreativita, intuice a vizionářství jsou klíčové faktory úspěchu.

² Matice expanzních alternativ (tržně výrobová 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).

³ Podle tohoto konceptu se zavádění nové strategie v organizační struktuře opírá jednak o **nadřazenost cílů, strategií 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 mezoprostředí⁴, věnoval se dopadu globalizace do národních ekonomik, důraz klade na rozvoj inovací.

Peter F. Drucker – vizionář a filozof 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 Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad – strategie se odvíjejí od schopností firmy, zavádějí pojem **klíčové způsobilosti** (*Core Competences*) – potenciál zhodnotit podnikatelské příležitosti v tvorbu přínosu pro zákazníky způsobem, který je nenapodobitelný konkurencí. Podmínkou růstu firmy je rozvoj jejích 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.

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 [9]. 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 (manažeři 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.

Důležitost a přínosy strategického řízení pro firmu spočívají především v:

- aktivním podílu firmy na vývoji vlastní budoucnosti;
- dosažení porozumění všech „stakeholders“ – tj. zúčastněných stran na firemních činnostech;

⁴ Viz kapitulu 1.7.1.

- zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb a tím i své konkurenceschopnosti;
- řízení své finanční i nefinanční výkonnosti;
- poznatelnosti kroků konkurence;
- pochopitelnosti prováděných změn;
- efektivní alokaci zdrojů a času;
- zabránění destruktivnímu vlivu rizik;
- podpoře disciplíny při řízení firmy.

Jádrem strategického řízení je **strategie**. Podle Portera [18] 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 vidí strategii jako jednu ze složek logické posloupnosti mezi posláním firmy a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kterými jsou zajišťovány požadované výstupy a stanovené cíle. **Strategii** lze chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek. Je to široké spektrum hypotéz určujících:

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

Strategická rozhodnutí pak souvisí s:

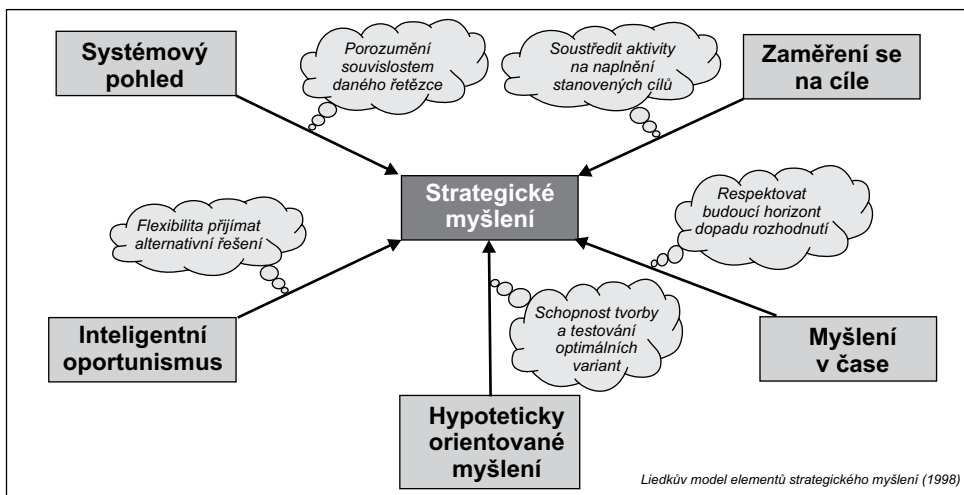
- určením spektra aktivit firmy;
- přizpůsobením aktivit firmy jejímu prostředí;
- alokováním a přerozdělením zdrojů, kterými firma disponuje;
- hodnotami, očekáváními a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii;
- směrem, kterým se hodlá firma dlouhodobě ubírat.

Strategie je tedy nedílnou součástí řídicích a manažerských procesů, na jejichž počátku je formulace poslání firmy a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů.

Významným prvkem při vytváření postupů strategického managementu je **strategické myšlení**. V roce 1998 vytvořil Liedtka [13] model, který definuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami. Dílčí komponenty tohoto modelu vyjadřuje obrázek 1.2.

Strategický management lze ve smyslu této publikace definovat takto:

Je to umění a věda jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.



Obr. 1.2 Prvky strategického myšlení

1.3 Fáze strategického managementu

Většina autorů rozlišuje tři základní fáze strategického managementu: **formulaci strategie**, **implementaci strategie**, **hodnocení strategie**. Poznatky posledního vývoje ekonomiky spojené s působením vlivů globalizace a vývoje ekonomického cyklu nastolují 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 model na čtyři fáze, kdy je větší pozornost věnována generování scénářů pro hledání cest zvládajících potenciální rizika, tvorbě variant strategií nejvhodnějších 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, 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 vyústějící 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.

1.3.3 Implementace strategie

Implementace strategie se realizuje nástroji operativního řízení. **Operativní management** představuje řídicí aktivity, jejichž cílem je zabezpečení efektivního a plynulého běhu výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů. Náplní operativního managementu je:

- určení taktických a operativních (provozních) plánů;
- zabezpečení vhodných provozních faktorů;
- koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek;
- reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.

Hybným prvkem implementace strategie je její inovační potenciál, jehož základní charakteristiky je možné vyčíst již ve vizi. Dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit **operativní cíle** strategického plánu pro dílčí aktivity umožňující **alokaci disponibilních zdrojů** a následně stanovit **politiky uplatnění strategie**. V průběhu implementace se zpracovávají a následně realizují plány postupu, rozdělují se zdroje na podnik a jeho části, vydávají se směrnice a pokyny zaměřené na efektivní komunikaci uvnitř podniku a motivaci zaměstnanců tak, aby mohly být zajišťovány úkoly vyplývající z rozpracování strategického plánu, a zabezpečuje se podpora informačními systémy podniku. Správně vymezená komunikace napříč organizační strukturou podniku, která je sladěna se strategií, umožňuje stanovit účinné motivační nástroje a efektivně zapojit lidský kapitál za podpory firemní kultury. Zpracování dílčích rozpočtů respektuje marketingové aspekty. Soulad taktického a operativního řízení při procesech implementace strategie je zajištěn akceschopným controllingem na těchto úrovních řízení.

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 se 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**“ hodnoticích 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.

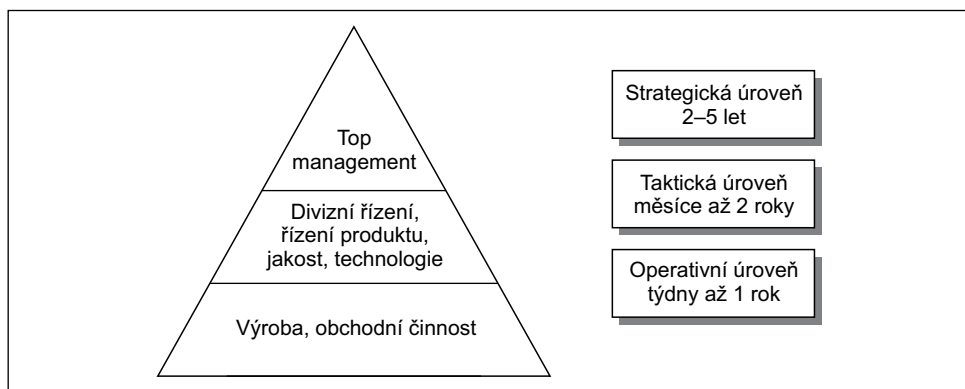
Strategické řízení je obvykle výsledkem souhry **intuitivního postupu**, který je založen na zkušenostech a vlastním posouzení pozice podniku a **strategických analýz**, které se zaměřují i na kvalifikované predikce a modely možného budoucího vývoje firmy.

1.4 Úrovně řízení podle hlediska času a hierarchie

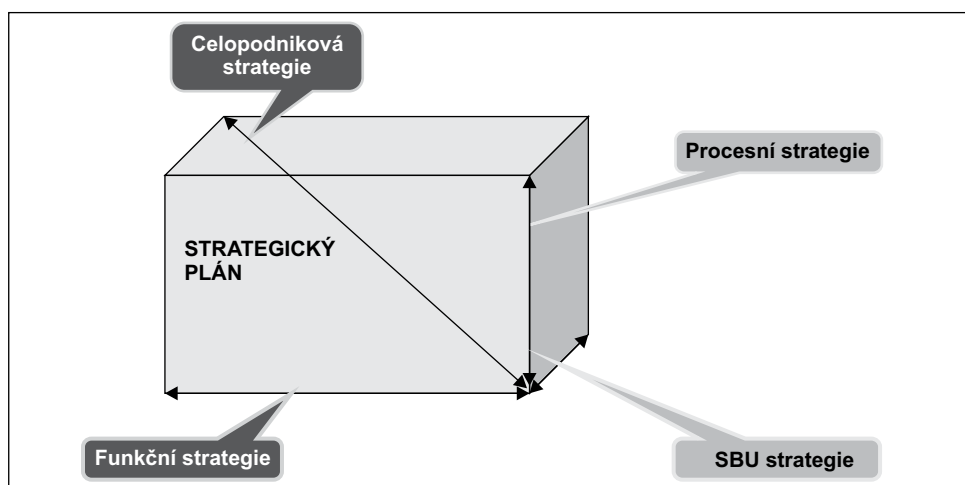
Strategické řízení se týká podniku jako celku. Bývá obvykle v kompetencích vrcholového managementu. **Taktické řízení** zajišťuje praktické uskutečňování strategických cílů. Většinou se jedná o plány na úrovni funkčních nebo organizačních celků podniku. Cílem taktického rozhodování je konkretizace zajišťování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

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

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



Obr. 1.3 Úrovně řízení a typy managementu



Obr. 1.4 Úrovně strategií

Celopodniková strategie (*Corporate Strategy* – strategie na úrovni celého podniku⁵) vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, která jsou platná pro celý podnik (např. jak hodlá podnik alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jak se bude utvářet podnikatelský profil jednotlivých částí podniku, 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 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).

⁵ Záleží vždy na konkrétním organizačním uspořádání podniku, může jít např. o holding členěný do divizí.

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. Decentralizace kompetencí je podmíněna požadavkem na větší flexibilitu jednotky s cílem reagovat na vývoj trhu, požadavky zákazníků a reakce konkurence.

Strategický plán rozpracovává v každé SBU její management na základě korporátních cílů a schvaluje top management podniku. Schválené strategické plány dílčích SBU tvoří podklady pro přidělení zdrojů. Tím se stává strategie integrovaným rámcem pro řízení celé části podniku. 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.

Funkční strategie (*Operational Strategy*)

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 např. na personální politiku, marketingové činnosti, zabezpečení financování strategie, výrobní činnosti a technologie, výzkum a vývoj, případně další.⁶

Procesní strategie (*Process Strategy*)

Procesy jsou nástrojem jak dosáhnout firemních cílů. Operační manažeři jsou zodpovědní za to, že procesní aktivity budou přispívat jejich naplnění. Již při formulaci strategického záměru je důležité analyzovat silné a slabé stránky procesů, jejich limity a možnosti. Opomenutí této zásady je zdrojem častých chyb a selhání procesních strategií. Metodickým základem umožňujícím skloubení firemní strategie a procesní architektury je **Balanced Scorecard**⁷, který umožní pomocí strategických map transparentně zabudovat funkční strategie do procesů tak, aby byl zachován celkový soulad s firemní strategií jako celku. Součástí implementace strategie do úrovně firemních procesů je přezkoumání dopadu strategie na procesní strukturu firmy a následné dosažení vzájemného souladu. Přitom se komplexně posuzují všechny rozpracované scénáře vývoje okolí podniku. Podklady pro dosažení souladu mezi strukturou procesů a stanovenými strategickými prioritami jsou uvedeny v tabulce 1.2.

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

- má podporu vrcholového vedení;
- je pochopitelná pro všechny zúčastněné;
- je flexibilní;
- podporuje rozhodování o alokaci zdrojů;
- motivuje zaměstnance;
- je koncepční;
- podmiňuje růst hodnoty firmy.

⁶ Blíže viz kapitola 2.

⁷ Balanced Scorecard je moderní komplexní nástroj pro řízení výkonnosti organizace umožňující efektivně implementovat strategii v organizaci. Jeho autory jsou R. Kaplan a D. Norton. Metodiku blíže charakterizuje kapitola 2.

Tab. 1.2 Výběr procesní strategie

	Provozní excelence	Orientace na zákazníky	Vůdcovství v produktech
Klíčové procesy	- provedení zakázky - procesní engineering	- plnění dodávek - marketingová komunikace	- vývoj produktu - technický servis - marketing management
Organizace procesu a dovednosti	- centralizované rozhodování - partnerství v rámci dodavatelského řetězce	- spolupráce mezi prodejním týmem a operativním týmem v procesu - vytváření partnerských vztahů se zákazníky	- vysoká hodnota produktových inovací (patenty) - kreativita a komunikace uvnitř procesního týmu
Klíčové ukazatele procesu	- nízké náklady - rychlost provedení technologických operací	- flexibilita - posilování týmových kompetencí	- flexibilita - vlastnosti produktu
Systém řízení	- rozdílení vztahů s klíčovými klienty - zlepšování nákladové struktury - nákladové účetnictví (ABC, OVA¹⁾) - řízení nákladů v reálném čase	- měření zákaznické loajality během životního cyklu produktu - zjišťování zákaznické spokojenosti	- důraz na růst tržeb a ziskovosti - časové vymezení inovačních výstupů
¹⁾ ABC – Activity Based Costing, OVA – Overhead Value Added			

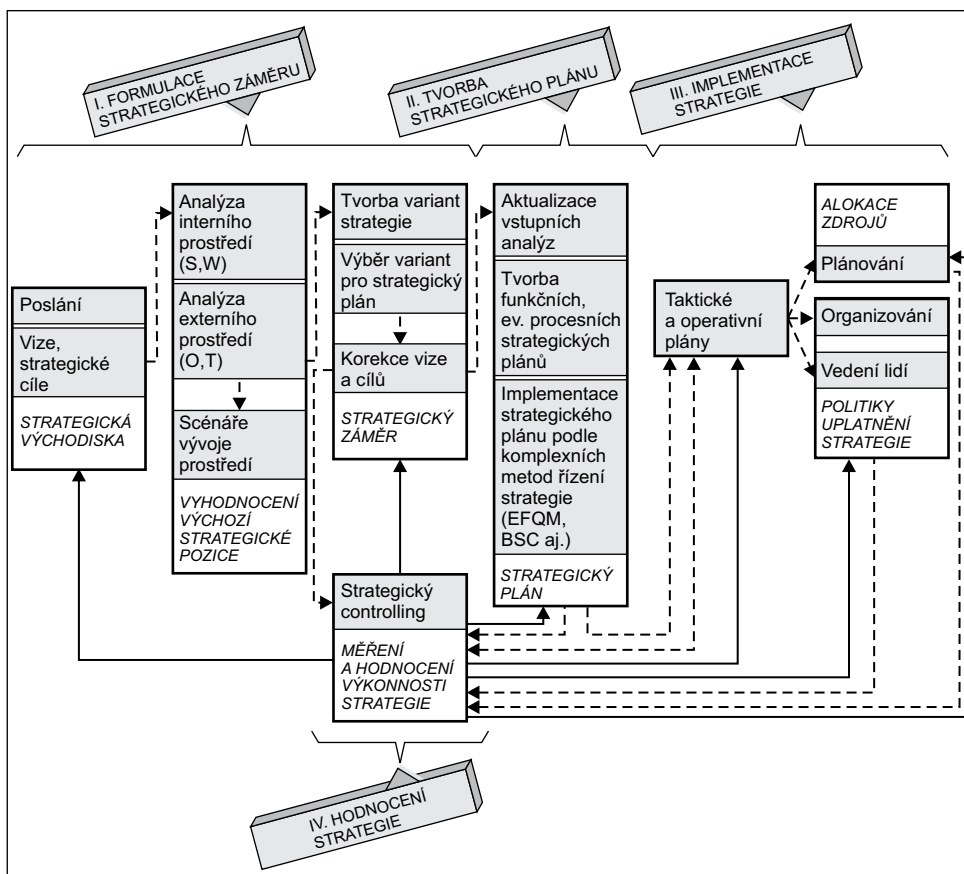
1.5 Model strategického managementu

Existuje více modelů doporučeného postupu formulace, implementace a hodnocení strategie. Model, který znázorňuje obr. 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.

Proces strategického řízení je proces trvalý. Každá změna (např. v externím prostředí) má vliv na změnu téměř všech komponent modelu. Zpětnovazebné vlivy umožňují zpřesňovat jednotlivé části modelu, resp. provádět jejich korekce.

Zkušenosti předních světových firem, které dlouhodobě uplatňují metody strategického řízení, jsou kladné. Prosazuje se systematický pohled na firmu a program jejího rozvoje, umožňuje se kreativní sjednocování stanovisek manažerů i zaměstnanců. Činnosti strategického plánování se převádějí na nižší stupně podnikové struktury pomocí různých metodik a postupů. Mezi nejvýznamnější z nich patří již zmíněná metodika **Balanced Scorecard** Kaplana a Nortona [10].



Obr. 1.5 Schéma strategického managementu

1.6 Strategická východiska

1.6.1 Poslání, vize, strategické cíle – vymezení strategických východisek

Této problematice se věnoval zejména Drucker [3] již v sedmdesátých letech minulého století. Další používané podpurné výrazy jsou prohlášení o záměru, filozofii, víře, principech apod. Současný strategický management již jednoznačně rozlišuje pojmy poslání a vize. **Poslání** je časově nevynešená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. **Vize** je pak již striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat.

Podnikatelská vize je fundamentální prioritní dokument a startovací bod každého kvalitního strategického záměru. Nerozhoduje, zda se jedná o začínající podnik, nebo strategickou změnu již existující firmy.

Vizi zpracovávají zpravidla členové vrcholového vedení podniku. Postupně by se měl do její tvorby zapojit i širší okruh vedoucích pracovníků, aby od samého začátku byla tato vize dostatečně srozumitelná a správně pochopená na všech úrovních řízení firmy.

Poslání

Poslání se chápe jako nejobecnější vymezení odpovědi na tři základní otázky:

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Co chce organizace dosáhnout?

Poslání musí přitom respektovat historii firmy, její schopnosti (kompetence), strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifichnost podnikatelského programu a na motivační prvky.

Poslání srozumitelně deklaruje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání aktivit a jejich vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování; současně tuto informaci sděluje rozhodujícím stranám (stakeholders). Poslání a sdílené hodnoty jsou v čase relativně stabilní. **Vize** oproti poslání upřesňuje představu o budoucím podnikání společnosti, zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který napomáhá zaměstnancům porozumět „proč“ a „jak“ ji mají podporovat a „posunuje stabilní poslání k dynamické strategii“. Strategie se průběžně vypracovává a v čase rozvíjí tak, aby byla v souladu s měnícími se podmínkami reálného prostředí.

Formulace poslání se musí vyvarovat na jednu stranu nežádoucí rozsáhlosti, na druhou stranu i obecnosti a neoslovující stručnosti. Přesně formulované poslání je důležité především pro nevládní neziskové organizace, kde (stejně jako u podnikatelských subjektů) slouží jako měřítko pro zjištění, zda se organizace neodchyluje od určeného směru.

Vize

Vize se ve strategickém managementu chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti. Jako základní plánovací dokument musí být formulována exaktně, v dílčích komponentách pak konzistentně tak, aby jako celek neztrácela smysl. Plánovací horizont je obvykle střednědobý, je však podmíněn jednak charakterem podnikání (například ve farmaceutickém průmyslu jsou plánovací období vymezena platností patentu 20 let i délkou vývojového cyklu farmak), jednak i vývojem ekonomického cyklu (v případě růstu ekonomiky je reálné plánovat na delší dobu, např. pět let, v případě dopadu krize pak na kratší střednědobý výhled tří let).

Obsahem **vize** jsou komponenty, které umožňují stanovení **strategických cílů** podniku a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Vize musí mít již v sobě zahrnut inovační náboj, tedy vyjádření, jak se organizace v cílovém roce plánu změní oproti současnému stavu. Tento prvek zajišťuje vývoj organizace jako podmínku její stávající i budoucí konkurenceschopnosti. Vize je svým obsahem specifická pro každou firmu. Limity, které při prvotní formulaci vize musí její tvůrci respektovat, tvoří vnitřní zdroje podniku a obecně známé faktory vyplývající z vývoje podnikatelského prostředí. I když se jedná o výchozí formulaci, má mít

vize potřebnou šíři a hloubku, aby mohla sloužit jako nástroj pro vyvození dlouhodobých cílů. Zároveň musí respektovat požadavky a postoje vůči všem **zainteresovaným stranám (stakeholders)** a vytvářet pozitivní pocity pro motivaci.

Tvorba vize má splňovat určité požadavky, mezi které patří:

- Na vizi je třeba se dívat z různých pohledů, které jediné mohou dát jednotné kompromisní řešení, jež nepřivede podnikatelský subjekt do problémů.
- Definovat současný a budoucí stav. Z jejich komparace je zřejmé, jakou profilovou změnu má firma v daném období projít, aby si zachovala nebo posílila konkurenceschopnost.
- Zákaznická orientace vize. Praxe zpracování vizí však ukazuje, že není nejlepší nabízet přímo výrobek, ale uspokojit skutečnou potřebu zákazníka, kterou produkt splňuje.
- Deklarace sociální politiky. Z vize musí být patrná nejen zodpovědnost k zákazníkům, ale také k zaměstnancům, ekologickému subsystému apod.
- Formulace komponent vize musí být od počátku natolik přesné, aby bylo možné na základě zpřesňujících informací zjištěných během procesu tvorby strategického záměru provést jejich korekce.

Při zpracování vize je nutné sledovat určitou formální strukturu dokumentu. Jak již bylo dříve zdůrazněno, **vize** si má ve strategickém plánování zachovat **flexibilitu**. Je tedy třeba ji zpracovat tak, aby umožnila **posun** firmy a bylo ji možné **aktualizovat**. Obecně se ve vizi odráží následujících devět faktorů:

1. zákazníci strategického záměru;
2. produkt a jeho výjimečnost;
3. popis trhu a jeho segmentů;
4. technické, technologické a užité přednosti produktu;
5. strategická dimenze záměru – profilové zaměření firmy v plánovacím období (např. růst, ziskovost atd.);
6. filozofie záměru (hodnoty, priority, víra, aspirace, soulad s posláním);
7. vliv na koncepci a postavení podniku (např. konkurenční pozice);
8. veřejná image;
9. sociální koncepce (zaměstnanci apod.).

Např. vize zaměřená na obrát firmy k vyšší výkonnosti by měla obsahovat tyto složky:

- **inovační obsah vize:**
 - produkty a služby pro zvýšení konkurenční schopnosti;
 - nový produkt, který koresponduje s poptávkou a preferencemi zákazníků;
 - časové parametry projektu vedoucího k posílení výkonnosti;
 - účelnost využívání zdrojů spojených s technologiemi;
- **organizační změny ve firmě:**
 - reengineering organizačních procesů;
 - přechod na procesní řízení;
 - přechod na projektové řízení;
 - dopad změn na kulturu podniku;

■ finanční ambice a determinanty:

- finanční zdroje a limity podnikatelské vize;
- tržní determinanty z hlediska dostupnosti pro firmu (distribuce, propagace, ...);
- posouzení vhodnosti a efektivnosti strategických aliancí;

■ personální zajištění:

- klíčoví nositelé know-how;
- způsoby předávání explicitních znalostí;
- transformace znalostních aktiv do strategického záměru.

V některých případech je naopak obtížné stanovit vizi vzhledem k existujícím **bariérám** uvnitř podniku, jako je například:

- nedůvěra top managementu v nutnost takového plánovacího dokumentu;
- zainteresovanost stakeholders na dosavadním vývoji firmy;
- neschopnost vedení firmy oprostit se od rutinní operativy;
- nedostatečná erudice strategicky plánovat;
- nedostatek informací, jejich podceňování, nebo přeceňování.

Důležitost správně formulované vize se prokazuje především v následném procesu **implementace strategie**. R. Kaplan a D. Norton na základě výzkumů potvrdili (2002), že drtivá většina firem, které selhávaly při implementaci strategie, měla problémy buď vůbec vizi naformulovat, nebo ji v průběhu plánovacího období několikrát zásadně měnily. Příklady vizí vybraných podniků uvádí kapitola 9.

Strategické cíle

Stanovené dlouhodobé cíle by měly přímo navazovat na zpracovávanou vizi, kterou podstatně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích, které uspokojují aspirace „*stakeholders*“. Při strategickém plánování se většinou rozlišují **obecné cíle podniku**, které vyplývají z jeho poslání, a **strategické cíle**.

Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Stanovují se pro tyto rozhodující oblasti:

- finanční výkonnost podniku;
- růst podniku;
- trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků, pozice na tržním segmentu, ...);
- výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic;
- sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systémů motivace;
- implementace informačních systémů, životní prostředí aj.

Cíle jsou vždy orientovány výsledkově, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, musí být popsány jasně. Všechny cíle, tedy i strategické, je nutno vyjádřit v měřitelných ukazatelích, které s dostatečnou spolehlivostí vypovídají o stupni dosažení cíle (... co neměřím, to neřídím...). Počet strategických cílů musí být co nejnižší (*twenty is plenty*), předpokládá se co nejtěsnější soulad s vizí, přičemž by stanovené cíle neměly být vzájemně závislé. Dobře definovaný cíl musí být **SMARTER**, tj.:

- *Specific* (specifický);
- *Measurable* (měřitelný);
- *Achievable* (dosažitelný);
- *Result oriented* (realistický, orientovaný na výsledek);
- *Time framed* (časově vymezený);
- *Ethical* (v souladu s etickým přístupem k podnikání);
- *Resourced* (zaměřený na zdroje).

Požadavky na takto vymezené strategické cíle platí jak pro cíle „**tvrdé** – *hard*“, které jsou vyjádřeny přímo kvantifikovatelnými veličinami, jako je množství, čas, finance apod., tak i pro cíle „**měkké** – *soft*“, které reprezentují kvalitativní změnu. V těchto případech se musí míry dosažení požadovaného stavu převést na **hodnotící stupnice**, případně se musí sledovat nepřímý dopad takovýchto veličin na vývoj některého tvrdého cíle. Podmínkou věrohodnosti strategického cíle je jeho měřitelnost a zhodnotitelnost na základě shodných metodik jak při plánování, tak při reálném měření sledovaného jevu. Kvantifikaci daného cíle představuje hodnota zvoleného ukazatele. Při práci s ukazateli hodnotícími stanovené cíle je třeba respektovat určité **požadavky**, mezi které patří především:

- není-li možné navržený ukazatel vyhodnotit, je třeba ho změnit;
- použitelnost ukazatele je limitována prostředky vynaloženými na jeho ověření.

Příklady stanovení strategických cílů uvádí kapitola 9.

1.6.2 Postup při souhrnném zpracování strategických východisek

Tento postup je možné rozdělit do těchto pěti fází:

- **získání informací o podniku**, který plánuje svůj rozvoj, z nichž jasně vyplynou kompetence pro realizaci strategického záměru;
- stručná **analýza současných i minulých výsledků**, na jejichž základě lze vyvodit podnikatelské postavení, které podnik zaujímá;
- rozpracování hlavních komponent vize;
- detailní **stanovení dlouhodobých strategických cílů** vycházejících z vize a jejich kvantifikace;
- **zpracování postupu (strategie)** pro dosažení kvantifikovaných cílů.

Je třeba si uvědomit, že existuje rozdíl mezi formulací strategického záměru a plánováním. Na rozdíl od plánování je formulace strategického záměru určení dlouhodobého rozvoje firmy. Úplné opomenutí této aktivity a přílišná koncentrace na operativní a krátkodobé problémy firmy sice může přivodit i její růst, nicméně nezaručuje posilování konkurenceschopnosti firmy.⁸ **Požadovaná, resp. trvale dosažitelná úroveň výkonnosti** organizace je negativně ovlivněna zejména tím, že:

⁸ Mintzberg v tomto smyslu konstatuje: „Pokud nemáte vizi, ale pouze formální plány, potom se vám při každé neočekávané změně prostředí bude zdát, že se vám všechno hroutí pod rukama“ [15].

- poslání, sdílené hodnoty a vize nejsou vyjádřeny tak, aby je bylo možno transformovat do akceschopné formy;
- strategie není propojena s cíli a úkoly stanovenými pro jednotlivé stupně řízení;
- alokace zdrojů není propojena se strategií (z hlediska dlouhodobých priorit);
- není zajištěna zpětná vazba mezi výstupy podnikatelské činnosti a výkonností nutnou pro dosažení strategických cílů;
- pozornost je primárně zaměřena na (zejména krátkodobé) finanční ukazatele.

1.7 Identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr

1.7.1 Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska

Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Konfrontace záměru s prostředím je také jedním z hlavních prvků, odlišujících práci strategického manažera od manažera podnikatelských projektů. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, v němž působí;
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí;
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje;
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů;
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.

Postup analýzy podnikatelského prostředí se při posuzování jeho vlivu na strategický záměr řídí podle zásad **MAP**, tedy:

- **monitoruj;**
- **analyzuj;**
- **predikuj.**

Na začátku analýz je nezbytné určit, zda se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla stanovena současná strategie, a zda stav firemního okolí umožňuje využívat při formulaci budoucí strategie zjištěné trendy. Jestliže se **předpoklady**, za nichž byla současná strategie zformulována, **významně změnily** (např. vývojem ekonomického cyklu), nebo firma sama hodlá **měnit** své **strategické priority** (např. diverzifikací produktového portfolia nebo vstupem na nové tržní segmenty), je třeba **strategický záměr** vždy **reformulovat**⁹. Stanovení predikcí vývoje jednotlivých složek podnikatelského prostředí firmy musí přitom odpovídat plánovacímu horizontu vize.

⁹ V době zlomových diskontinuit nelze univerzálně plánovat na základě extrapolace trendů.