

# Úspěšná realizace strategie a strategického plánu



- Bariéry a faktory úspěšnosti realizace strategie
- Proces úspěšné realizace strategie
- Modely a nástroje podpory realizace strategie
- Integrovaný model realizace
- Komplexní systémy řízení výkonnosti organizace
- Případové studie



# Úspěšná realizace strategie a strategického plánu



**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.**

**Doc. Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA**

**Ing. Ivan Souček, Ph.D.**

## **Úspěšná realizace strategie a strategického plánu**

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](http://www.grada.cz)

jako svou 6738. publikaci

### **Odborný recenzent:**

Prof. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 320

První vydání, Praha 2017

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos/everythingposs

ISBN 978-80-271-9983-9 (ePub)

ISBN 978-80-271-9982-2 (pdf)

ISBN 978-80-271-0434-5 (print)

# Obsah

Slovo úvodem .....	10
O autorech .....	11
Předmluva .....	13

## Část I.

### Tvorba strategie a strategické plánování

<b>1. Strategické řízení, jeho základní prvky a význam pro úspěšné řízení organizace .....</b>	<b>19</b>
1.1 Vymezení obsahu strategického řízení .....	19
1.2 Fáze strategického managementu .....	22
1.2.1 Formulace strategického záměru .....	22
1.2.2 Tvorba strategického plánu .....	23
1.2.3 Implementace strategie .....	23
1.2.4 Hodnocení realizace strategie .....	23
1.3 Úrovně, složky a charakteristiky úspěšné strategie .....	24
1.4 Model strategického managementu .....	25
Shrnutí .....	27
Seznam použité literatury .....	27
<b>2. Základní principy správné tvorby strategie .....</b>	<b>29</b>
2.1 Poslání, vize, strategické cíle: vymezení strategických východisek .....	29
2.2 Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska .....	31
2.3 Uplatnění scénářů na taktické úrovni řízení firmy .....	32
2.4 Revize výchozího strategického záměru .....	34
2.4.1 Korekce strategických východisek .....	35
Shrnutí .....	36
Seznam použité literatury .....	37

## Část II.

### Základní aspekty realizace strategie

<b>3. Implementace strategie a její úspěšnost .....</b>	<b>41</b>
3.1 Charakter implementace a její vztah ke strategii .....	41
3.2 Poznatky z empirických výzkumů implementace strategie .....	43
3.2.1 Úspěšnost implementace strategie .....	43
3.2.2 Rozdíly výkonnosti nejúspěšnějších realizátorů strategie od ostatních společností .....	45
Shrnutí .....	47
Seznam použité literatury .....	48

<b>4. Implementační faktory</b> .....	<b>51</b>
4.1 Skupiny implementačních faktorů .....	51
4.2 Kategorizace implementačních faktorů .....	54
4.3 Významnost implementačních faktorů .....	56
4.3.1 Významnost implementačních bariér .....	57
4.3.2 Významnost implementačních aktivit .....	62
4.3.3 Významnost faktorů úspěšnosti implementace strategie .....	63
Shrnutí .....	67
Seznam použité literatury .....	69
<b>5. Modely a podpůrné nástroje realizace strategie</b> .....	<b>71</b>
5.1 Rámcové modely implementace strategie .....	71
5.1.1 Rámcový implementační model podle Syretta .....	72
5.1.2 Rámcový implementační model podle Allia .....	73
5.1.3 Rámcový implementační model podle Hrebiniaka .....	75
5.1.4 Rámcový implementační model podle Okumuse .....	78
5.1.5 Rámcový implementační model podle Ivančič .....	79
5.1.6 Rámcový implementační model podle Noblea .....	80
5.1.7 Rámcový implementační model AMA .....	81
5.1.8 Implementační model podle Ramashaly .....	82
5.1.9 Závěrečné poznámky .....	82
5.2 Strategické mapy .....	83
5.2.1 Rámec strategické mapy .....	85
5.2.2 Perspektivy strategických map .....	87
5.2.3 Interní procesy .....	89
5.2.4 Interní potenciály: učení se a růst .....	90
5.2.5 Obecné podoby strategických map pro implementaci základních profilových strategií organizací .....	90
5.2.6 Aplikace strategických map .....	95
5.3 Implementace strategie pomocí modelu Balanced Scorecard .....	96
5.3.1 Zásady praktického zpracování dokumentace pro implementaci strategického plánu pomocí BSC v organizaci .....	99
5.4 Řízení portfolia projektů .....	120
5.4.1 Nedostatky řízení portfolia projektů v hospodářské praxi .....	121
5.4.2 Cíle řízení portfolia projektů .....	122
5.4.3 Procesní modely řízení portfolia projektů .....	122
5.4.4 Charakteristika fází procesního modelu .....	124
5.4.5 Přínosy řízení portfolia projektů v praxi a předpoklady jejich dosažení .....	135
5.5 Management změny .....	137
5.5.1 Charakteristika konceptu .....	137
5.5.2 Charakter, dynamika, příčiny a důsledky působení změn .....	138
5.5.3 Řízení procesu změny .....	138
5.5.4 Fenomén změny v silovém poli organizace .....	141
5.5.5 Chaos jako podnikatelská příležitost .....	142
5.5.6 Reengineering .....	143
5.5.7 Kritické faktory úspěchu BPR a jeho přínosy .....	146

Shrnutí .....	146
Seznam použité literatury .....	149

### Část III.

## Integrovaný model realizace strategie

<b>6. Struktura modelu a jeho základní aktivity .....</b>	<b>155</b>
6.1 Struktura a náplň integrovaného modelu realizace strategie .....	155
6.2 Charakteristika aktivit tvořících jádro integrovaného modelu .....	157
6.2.1 Strategie .....	157
6.2.2 Tvorba podnikatelského plánu .....	162
6.2.3 Struktura podnikatelského plánu .....	162
6.3 Realizační resumé .....	163
6.4 Charakteristika firmy a jejích strategických cílů na sledované období .....	164
6.5 Vymezení produktů a služeb .....	164
6.6 Obchodní plán shrnující výsledky marketingového průzkumu .....	165
6.7 Výrobně-technologický plán .....	165
6.8 Finanční plán a dílčí podpůrné rozpočty .....	166
6.9 Analýza finanční výkonnosti plánu .....	166
6.10 Organizační zabezpečení podnikatelského plánu .....	167
6.11 Rozbor rizikovosti podnikatelského plánu .....	168
6.12 Dodatky a přílohy k podnikatelskému plánu .....	168
6.13 Požadavky na podnikatelský plán .....	169
6.13.1 Implementační plány .....	169
6.13.2 Realizace strategie na podnikové úrovni .....	173
6.14 Východiska realizace firemní strategie .....	173
6.15 Zformování realizačního týmu .....	173
6.16 Upřesnění a redefinice vybraných předpokladů .....	174
6.17 Zajištění souhlasu klíčových stakeholderů .....	174
6.18 Vlastní realizace strategie .....	175
6.19 Komunikace strategie a její realizace .....	177
6.20 Konflikty a jejich řešení .....	177
6.21 Řízení rizik spojených s realizací strategie .....	178
6.21.1 Celkové zhodnocení realizace strategie .....	179
Shrnutí .....	185
Seznam použité literatury .....	188
Dodatek I: Postup tvorby finančního plánu .....	190
Plánová výsledovka .....	190
Rozpočtová rozvaha .....	190
Plán cash flow .....	192
<b>7. Aktivity vytvářející předpoklady úspěšné realizace strategie .....</b>	<b>195</b>
7.1 Tvorba komplexního systému řízení výkonnosti .....	195
7.1.1 Podstata komplexních přístupů k měření výkonnosti firem .....	196
7.1.2 Souvislosti mezi systémem Balanced Scorecard (BSC) a řízením výkonnosti firem s cílem zvyšování jejich hodnoty .....	199
7.1.3 Souvislosti mezi systémem Balanced Scorecard (BSC) a řízením výkonnosti na úrovni procesů .....	201

7.1.4	Souvislosti mezi systémem Balanced Scorecard (BSC) a promítnutím výkonnosti do atributů kvality .....	202
7.1.5	Souvislosti mezi systémem Balanced Scorecard (BSC) a zajišťováním výkonnosti projektových portfolií .....	203
7.1.6	Praktické poznatky zavedení Balanced Scorecard (BSC) jako komplexního nástroje řízení výkonnosti organizace .....	206
7.2	Tvorba systému řízení lidských zdrojů .....	214
7.3	Organizační struktura a kultura .....	217
7.3.1	Organizační struktura .....	218
7.3.2	Organizační kultura .....	218
	Shrnutí .....	221
	Seznam použité literatury .....	224
<b>8.</b>	<b>Průběžné aktivity realizace strategie .....</b>	<b>225</b>
8.1	Komunikace .....	225
8.1.1	Vertikální a horizontální komunikace .....	225
8.1.2	Komunikace se stakeholdery .....	227
8.2	Koordinace .....	232
8.3	Monitorování externího okolí .....	233
8.4	Kontrola, monitorování a hodnocení průběhu implementace strategie ..	239
8.4.1	Controlling .....	240
8.4.2	Reporting a jeho úloha v controllingu .....	246
8.4.3	Kontrola průběhu implementace podnikatelského plánu v metodice Balanced Scorecard (BSC) .....	247
8.5	Leadership .....	258
	Shrnutí .....	259
	Seznam použité literatury .....	261

## Přílohy

<b>Příloha 1A: Strategický plán společnosti Kaučuk, a.s., se zaměřením na realizaci investiční strategie .....</b>	<b>265</b>
Tvorba strategického plánu organizace Kaučuk, a.s. ....	265
Tvorba a realizace investičního plánu .....	266
Závěr .....	267
<b>Příloha 1B: Případová studie realizace strategie ve sféře státní instituce „Koncepte petrochemie ČR (1994)“ .....</b>	<b>269</b>
Základní strategická východiska .....	269
Organizace realizace strategie a naplnění cílů .....	270
Závěr .....	271
<b>Příloha 1C: Případová studie realizace strategie rozvoje vybraného města a jeho realizační plán .....</b>	<b>273</b>
Tvorba strategického plánu města Kralupy nad Vltavou .....	273
Průběh kontroly projektů a realizace PSER .....	276
Základní poznatky z kontroly projektů a realizace PSER .....	277
Závěr .....	278



<b>Příloha 2: Tvorba scénářů na podporu strategického plánování. . . . .</b>	<b>279</b>
2.1 Identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti . . . . .	279
2.2 Formulace reprezentativních scénářů a testování jejich konzistence . . . . .	280
2.3 Stanovení pravděpodobností scénářů . . . . .	281
2.4 Provedení gap analýzy pro posouzení míry naplnění formulovaných strategických cílů . . . . .	282
2.4.1 Uplatnění scénářů pro podporu strategického plánování v praxi . . . . .	282
Literatura . . . . .	291
<b>Příloha 3: Příklad tvorby finančního plánu pro podnikatelský plán v konkrétní firmě. . . . .</b>	<b>293</b>
3.1 Plánový výkaz zisků a ztrát . . . . .	293
3.2 Plánová rozvaha . . . . .	300
3.2.1 Plán aktiv . . . . .	300
3.2.2 Plán pasiv . . . . .	302
3.3 Plán cash flow . . . . .	306
<b>Příloha 4: Počítačová podpora zlepšení realizace strategie (Organizational Effectiveness Simulator). . . . .</b>	<b>309</b>
Závěr . . . . .	313
<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>315</b>

# Slovo úvodem

Od nápadu k jeho realizaci nevede ve většině případů jednoduchá či přímá cesta. I ty nejlepší myšlenky zůstávají v mnoha případech pouze v hlavě autora či na papíře, často pak i ty myšlenky, které se nakonec uvedou v život, se nepodaří patřičně uskutečnit. Stejná úvaha je analogicky aplikovatelná i na podniky. Sebelépe promyšlené způsoby, jak dlouhodobě dosahovat konkurenční výhody (označované často jako strategie), se buď nerealizují, nebo se sice realizují, ale končí neúspěchem. Důvodem je, že strategie není jenom o strategickém myšlení, ale musí jako nedílnou součást obsahovat i cesty, jak vzniklé myšlenky dostat v daném kontextu do reality. V tomto ohledu je publikace, která se nám dostává do rukou, vskutku ojedinělá. Zaměřuje se na výzkumně i publikačně značně přehlíženou implementační část strategie a současně zdůrazňuje potřebu integrujícího pohledu na tvorbu a realizaci strategie. Upozorňuje rovněž na nutnost zapojení realizátorů strategie (především managementu nižších úrovní řízení) do její tvorby, což představuje klíčový aspekt její úspěšnosti. Velmi cenné jsou i přílohy publikace, jež v různých kontextech a na různých případových studiích prakticky dokládají problematiku, které se autoři nejenom v knize, ale většinu své profesní kariéry odborně věnují. Jelikož výkonnost podniku či jakékoliv jiné organizace jde ruku v ruce se strategií, přináší tato kniha mnoho důležitých poznatků o tom, co manažeři potřebují vědět: jaký krok je třeba udělat, co je náplní tohoto kroku a kdy jej udělat. Kniha tak významně doplňuje mezeru v manažersky zaměřených publikacích na českém odborném knižním trhu. Je vhodná jak pro hospodářskou praxi, tak pro vzdělávání manažerů, případně i pro výuku studentů na vysokých školách ekonomického a manažerského zaměření.

*prof. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D.  
prorektor pro mezinárodní vztahy a informační systémy  
Vysoká škola ekonomická v Praze*

# 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 titul kandidáta věd v oboru odvětvová a úseková ekonomika na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze. V letech 1968–1991 působil v Institutu řízení v Praze, kde se věnoval problematice ekonomických her, manažerského rozhodování, 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. Specializuje se na problematiku rozhodování za rizika a nejistoty a managementu rizika.



Je autorem a spoluautorem více než dvaceti knižních publikací, v poslední době především z oblasti investičního rozhodování, tvorby a řízení portfolia projektů, aplikované analýzy rizika a strategického řízení. Dále je autorem či spoluautorem několika učebních textů z oblasti manažerského rozhodování a jeho počítačové podpory a autorem či spoluautorem více než 150 článků v odborných časopisech a příspěvků na konferencích.

## **Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**

Vystudoval Vysokou školu strojní a elektrotechnickou v Plzni, kde získal v roce 1988 inženýrský titul 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 využíval při paralelním externím působení na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. V roce 2003 získal titul Ph.D. na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze, kde se rovněž v roce 2007 habilitoval. V období 2005–2015 trvale působil na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni (na Katedře managementu, inovací a projektů a následně na Katedře podnikové ekonomiky a managementu). Zde vykonával řadu vysokých manažerských a pedagogických funkcí. Od roku 2015 působí na Katedře strategie Fakulty podnikohospodářské na Vysoké škole ekonomické v Praze.



Ve své vědecké a publikační činnosti se specializuje na problematiku strategického řízení organizací, řízení a rozvoje výkonnosti organizací, řízení rizik v dimenzích strategického, taktického i operativního řízení organizací. Je autorem a spoluautorem sedmi knižních publikací, pěti odborných knižních monografií a dalších učebních a výukových textů. V odborných tuzemských a zahraničních 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.

**Doc. Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA**

Vystudoval Vysokou školu chemicko-technologickou v Praze, Prague International Business School a Vysokou školu ekonomickou v Praze. Je docentem v oboru podniková ekonomika a management. V minulosti pracoval jako výzkumník a technolog, posléze zastával vrcholové manažerské pozice v podnicích z oboru chemie a farmacie.

V současnosti přednáší na pražské Vysoké škole ekonomické a Vysoké škole ekonomie a managementu strategické řízení inovací, finanční řízení a investiční rozhodování. Je autorem či spoluautorem čtyř vědeckých monografií a více než 50 odborných a vědeckých článků z oboru managementu. Je rovněž spoluautorem šestnácti průmyslových patentů zaměřených na průmyslové technologie.

**Ing. Ivan Souček, Ph.D.**

Vystudoval na Moskevském chemicko-technologickém institutu D. I. Mendělejeva polymerní technologie a fyziku polymerů. Dále absolvoval postgraduální studia zaměřená na ekonomiku průmyslu a řízení výroby na Scuola Superiore E. Mattei v Miláně, na DePaul University v Chicagu a JICA v Tokiu. V roce 2008 získal titul Ph.D. na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze, kde od roku 2011 působí jako vědecký pracovník a odborný asistent Ústavu ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu. Dlouhodobě rovněž zastával vysoké manažerské pozice v mnoha předních českých i zahraničních společnostech chemického průmyslu (Kaučuk, Unipetrol, Koramo, Česká rafinérská, NIS Novi Sad v Srbsku). Od roku 2016 je ředitelem Svazu chemického průmyslu České republiky.



Je autorem několika patentů, více než 50 přednášek na tuzemských a zahraničních konferencích, spoluautorem více než 50 článků v odborných časopisech. Společně s profesorem Jiřím Fotrem publikoval od roku 2005 čtyři knižní publikace věnované oblasti plánování a investičního rozhodování.

# Předmluva

**Jack Welch:** Pokud jde o strategii, méně hloubte a více dělejte.

Úloha strategického řízení nepřestává být ani v 21. století pro organizace otázkou s jednoznačnou odpovědí. Především uplynulá dvě desetiletí, která jsou charakterizována vysokou turbulentností, rychlostí změn, vznikem nových paradigmat a názorových proudů, ukázala, že strategické řízení i přes zdánlivě malou přizpůsobivost těmto diskontinuitám neztratilo na svém významu a je tedy nadále nezpochybnitelnou devizou přispívající výrazně k současné a budoucí prosperitě organizací. Platí to i o současné epoše, kdy se organizace připravují na nástup digitálních ekosystémů, které prostřednictvím cloudových úložišť (tzv. velkých dat, *big data*) budou umožňovat transfery znalostí a zkušeností. Výsledkem digitální transformace pak bude stav, kdy organizace řídí a integruje většinu oblastí své činnosti za významné podpory informačních systémů (ERP) umožňujících vzájemnou komunikaci prostřednictvím internetu věcí (IoT) a internetu služeb (IoS).

Strategické řízení v moderní organizaci je komplexem znalostí a zkušeností, s jejichž pomocí se vytváří v organizaci rovnováha mezi cíli a potřebami dneška a zítřka. Organizace řeší na všech úrovních svých činností rozhodovací úlohy, jejichž cílem je efektivně alokovat své disponibilní zdroje a zajistit organizaci prosperitu v tvrdém konkurenčním prostředí. A právě skutečnost, že každá organizace je významně ovlivňována svým okolím, které současně i aktivně spoluvytváří, klade důraz na teoretickou připravenost manažerů, jejich schopnosti správně předvídat, analyzovat a přijímat správná rozhodnutí. Strategie se projevuje výrazně jak v krátkodobém chování organizace, jehož odrazem je aktuální prosperita firmy, tak i v jejím dlouhodobém vývoji směřujícím k růstu hodnoty organizace a k podnícení zájmu investorů zhodnocovat skrze ni svůj kapitál.

Kvalitní strategie je však spíše nutnou podmínkou úspěšnosti organizací ve vysoce konkurenčním prostředí s rychlými změnami, avšak zdaleka nikoliv postačující. Stejně důležitá (a zpravidla i důležitější) je kvalitní realizace této strategie, tedy její transformace do každodenní činnosti organizace. Bez realizace zůstává strategie pouze určitým dokumentem bez žádoucího dopadu na výkonnost a úspěšnost organizace. Poznatky z odborné literatury i hospodářské praxe však ukazují, že v mnoha případech je realizace strategie neúspěšná (míra této neúspěšnosti se pohybuje cca od 20 % až do 80 %) a její výsledky výrazně zaostávají za výsledky očekávanými. Aby byla strategie efektivní, musí na ni navazovat stejně kvalitní realizace.

Mezi hlavní předpoklady úspěšnosti realizované strategie patří flexibilita a odolnost vůči dopadu rizik, v průběhu realizace musí být respektovány rovněž i inovační podněty. Strategie není dogma, strategie je jen nástroj, který – je-li správně uchopen – prokáže organizaci cenné služby. Vzhledem k faktu, že každá strategie musí být jedinečná, aby přinášela organizaci konkurenční výhodu, tvořila hodnotu pro zákazníky a zabezpečila její trvalý růst, musí být i postup při realizaci strategie do jisté míry specifický. V současné době se tato specifčnost promítá do tvorby tzv. *business modelů* (podnikatelských modelů), které rozvíjejí základní hodnototvorné prvky, na nichž chce organizace stavět svoji budoucnost.

I když jsou procesy tvorby strategie a její realizace značně odlišné a v praxi se často oddělují, neznamená to, že bychom je měli chápat jako vzájemně nezávislé aktivity. Naopak,

mezi tvorbou strategie a její realizací existují významné vazby, oddělování strategie od její realizace je tedy chybné a úspěšnost realizace vyžaduje jejich vzájemnou integraci.

Tvorba strategie a její realizace mají určité společné rysy, ale i významné odlišnosti. Existuje názorová shoda v tom, že i když je tvorba strategie náročná, její realizace je ještě náročnější. Mezi významné příčiny této vyšší náročnosti patří především větší tlak na přijetí správných rozhodnutí v limitovaných časových obdobích, účast většího počtu lidí, neexistence modelů a postupů poskytujících manažerům jasný návod či vodítko pro realizaci strategie, a obvykle také nedostatečné znalosti a dovednosti manažerů potřebné pro realizaci strategie, neboť jejich příprava (včetně kurzů MBA) je zaměřena převážně na tvorbu strategie a na strategické plánování, podstatně méně pak na realizaci strategie.

Poněkud překvapivě věnuje problematice realizace strategie relativně malou pozornost i odborná literatura, a to zvláště domácí. Předložená publikace – zaměřená specificky na realizaci strategie – by proto měla přispět k odstranění tohoto nedostatku. Kniha je rozdělena do tří částí. První část se ve dvou kapitolách věnuje strategickému řízení a tvorbě strategie. Vzhledem k tomu, že zásady správné formulace strategie jsou rozpracovány v jiných publikacích (např. Fotr a kol. 2012), je zde tato problematika uvedena pouze velice stručně. Další dvě části knihy jsou pak podstatně rozsáhlejší.

Druhá část, zaměřená na základní aspekty realizace strategie, je rozčleněna do tří kapitol. Třetí kapitola stručně charakterizuje náplň realizace strategie, význam její úspěšnosti a uvádí poznatky z empirických výzkumů zaměřených na zjišťování míry selhání realizace strategie a její příčiny. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na faktory, které představují na jedné straně určité překážky či bariéry úspěšné realizace strategie, na druhé straně pak faktory, jejichž výrazné zkvalitnění zvyšuje významně úspěšnost implementace (kritické faktory úspěšnosti). Pátá, značně rozsáhlá kapitola se věnuje modelům a nástrojům podpory realizace strategie. Ty zahrnují obecné rámcové modely realizace strategie založené na kritických faktorech její úspěšnosti, dále strategické mapy vizualizující propojení jednotlivých komponent strategie, metodiku Balanced Scorecard (BSC) autorů R. Kaplana a D. Nortona tvořící základ komplexních modelů řízení a měření výkonnosti (která je zde prezentována v neaktuálnější podobě své čtvrté generace), řízení portfolia projektů (představující jeden ze základních nástrojů realizace strategie) a management změny, bez jehož uplatnění není obvykle úspěšná realizace strategie možná.

Vlastní jádro práce představuje třetí část, zaměřená na integrovaný model realizace strategie. Je opět rozčleněna do tří kapitol. Šestá kapitola specifikuje strukturu a náplň tohoto modelu, který by měl sloužit jako užitečné vodítko pro úspěšnou realizaci strategie. Základem tohoto modelu jsou tři skupiny realizačních aktivit, a to aktivity tvořící jádro modelu, aktivity spojené s vytvářením předpokladů pro úspěšnou realizaci strategie a průběžné aktivity. V další části šesté kapitoly se pak pozornost soustřeďuje na podrobnější charakteristiku aktivit tvořících jádro modelu, mezi něž patří tvorba, resp. aktualizace strategie, tvorba podnikatelského plánu, zpracování implementačních plánů a vlastní realizace strategie. Náplní sedmé kapitoly je charakteristika již zmíněných významných aktivit spojených s vytvářením předpokladů pro úspěšnou realizaci strategie, kam autoři zahrnuli tvorbu komplexního systému řízení výkonnosti organizace (jehož základem je model BSC), tvorbu systému řízení lidských zdrojů vázaného na výsledky realizace strategie, adaptaci organizační struktury vzhledem ke zvolené strategii a vytváření kultury vstřícné ke změnám. Závěrečná osmá kapitola se věnuje již zmíněným průběžným realizačním aktivitám zahrnujícím komunikaci, koordinaci, monitorování externího okolí, monitorování a hodnocení průběhu realizace strategie a leadership.

Nedílnou součástí práce tvoří čtyři přílohy. První z nich představuje tři případové studie, kde první je zaměřena na tvorbu strategického plánu společnosti Kaučuk, a.s., náplní druhé studie je realizace strategie rozvoje petrochemie v České republice a třetí se věnuje realizaci strategie rozvoje města Kralupy nad Vltavou. Druhá příloha se věnuje tvorbě a uplatnění scénářů při strategickém plánování, třetí příloha uvádí příklad tvorby finančního plánu jako součásti podnikatelského plánu konkrétní firmy. Specifickou náplň má poslední, čtvrtá příloha, jež popisuje uplatnění počítačové podpory (*Organizational Effectiveness Simulator*) při generování a testování možných způsobů zvyšování efektivity realizace strategie.

Realizace strategie je vždy týmovou činností, na níž se podílejí kromě členů vrcholového vedení strategičtí lídři i management nižších úrovní řízení, klíčoví pracovníci firmy i experti. Všem těmto subjektům může předkládaná publikace přinést soubor prakticky využitelných poznatků v podobě případových studií, návodů a doporučení vedoucích k pochopení zásad realizace strategie, tvorby podnikatelských plánů, postupů při dosahování strategických cílů a hodnocení úspěšnosti realizačních postupů za působení vědomě vnímaných faktorů rizika. Užitečná může být i pro účastníky kurzů manažerského vzdělávání včetně kurzů MBA a v neposlední řadě i pro studenty vysokých škol ekonomicko-manažerského zaměření.





---

# ČÁST I.

## Tvorba strategie a strategické plánování



# 1. Strategické řízení, jeho základní prvky a význam pro úspěšné řízení organizace

*„Bez strategie je organizace jako loď bez kormidla, bloudící bez cíle. Je jako tulák; nemá kam se uchýlit.“*

Joel Ross, Michael Kami

Strategické řízení v moderní organizaci je komplexem znalostí a zkušeností, s jejichž pomocí se vytváří v podniku<sup>1</sup> rovnováha mezi cíli a potřebami dneška a zítřka. Organizace řeší na všech úrovních svých činností rozhodovací úlohy, jejichž cílem je efektivně alokovat své disponibilní zdroje a zajistit organizaci prosperitu v tvrdém konkurenčním prostředí. A právě fakt, že každá organizace je významně ovlivňována svým okolím, které současně i aktivně spoluvytváří, klade důraz na teoretickou připravenost manažerů, jejich schopnosti správně předvídat, analyzovat a přijímat správná rozhodnutí. Strategie se projevuje výrazně jak v krátkodobém chování organizace, jehož odrazem je aktuální prosperita firmy, tak i v jejím dlouhodobém vývoji směřujícím k růstu hodnoty organizace a k podnícení zájmu investorů zhodnocovat skrze ni svůj kapitál.

Již na začátku minulého desetiletí prokázaly studie významných autorů R. Kaplana a D. Nortona, že formálně formulovaná strategie a následná neschopnost ji převést do procesů organizace byla dříve či později příčinou vzniku problémů a mnohdy vedla i k zániku organizace (Kaplan, Norton, 2006). I další známí autoři (jako například M. Hammer a J. Champy) stavěli své metody růstu výkonnosti organizací na precizně stanovené strategii (Hammer, Champy, 1993). Precizně formulovat strategii dnes již ale nestačí. Úspěšná strategie musí být navíc i patřičně flexibilní a odolná vůči dopadu rizik, musí stavět na inovacích. Strategie není dogma, strategie je jen nástroj, který – je-li správně uchopen – prokáže organizaci cenné služby.

## 1.1 Vymezení obsahu strategického řízení

V různých odborných pramenech je pojetí strategického řízení firem uváděno odlišně. Tradiční pohled na strategické řízení lze vysledovat v literatuře šedesátých let minulého století. Firma stanovuje svoji budoucnost plánovitým procesem podle jasně definované posloupnosti prováděných kroků, založených na jasně stanovených cílech a výstupech analýz, které jsou postupně naplňovány operativní činností firmy. Následně je hodnocena úspěšnost realizace zvolené strategie. Od osmdesátých let minulého století se výrazně ve

<sup>1</sup> V současně platné podobě právní legislativy se pojem „podnik“ nahrazuje pojmem „závod“. V manažerském pojetí se původní výraz „podnik“ používá nadále ve smyslu podnikatelské organizační jednotky.