



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](http://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

<b>O autorech</b> .....	<b>11</b>
<b>Předmluva</b> .....	<b>15</b>
<b>Část I Strategické řízení a plánování</b>	
<b>1 Strategický management</b> .....	<b>21</b>
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

---

<b>2</b>	<b>Tvorba strategického plánu</b>	<b>83</b>
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
<b>3</b>	<b>Tvorba a řízení investičního programu</b>	<b>125</b>
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	Vícekritériální 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
<b>4</b>	<b>Tvorba strategického finančního plánu</b>	<b>165</b>
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

<b>5</b>	<b>Hodnocení strategie a strategický controlling</b>	<b>221</b>
5.1	Charakteristiky úspěšného systému hodnocení strategie	223
5.2	Proces hodnocení strategie	224
5.2.1	Náplň hodnocení strategie	224
5.2.2	Efektivnost	225
5.2.3	Produktivita (výkonnost)	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

<b>6</b>	<b>Řízení růstu, fúze a akvizice</b>	<b>251</b>
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
<b>7 Strategický management rizika a krizové řízení .....</b>	<b>273</b>
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
<b>8 Business Intelligence a Competitive Intelligence jako informační podpora strategického plánování .....</b>	<b>299</b>
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
<b>9 Strategické plánování v hospodářské praxi .....</b>	<b>317</b>
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
<b>Příloha I .....</b>	<b>343</b>
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 efektivity 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
<b>Příloha II .....</b>	<b>359</b>
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
<b>Shrnutí/Summary .....</b>	<b>375</b>
<b>Rejstřík .....</b>	<b>377</b>

# O autorech

## **Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.**

Vystudoval Vysokou školu chemicko-technologickou v Praze. Od roku 1963 pracoval ve Výzkumném ústavu technicko-ekonomickém chemického průmyslu, kde se věnoval aplikaci metod operační analýzy. V roce 1969 získal hodnost kandidáta věd v oboru odvětvová a úseková ekonomika na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze. Od roku 1968 do roku 1991 působil v Institutu řízení v Praze, kde se věnoval problematice ekonomických her, manažerského rozhodování a tvorbě systémů na podporu rozhodování a expertních systémů. V roce 1991 se habilitoval na Vysoké škole ekonomické v Praze 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 efektivity 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 kapitole 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 kolektivu<sup>1</sup>, 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 podpurnou 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.

<sup>1</sup> 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**