

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

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

1. Strategické řízení, jeho základní prvky a význam pro úspěšné řízení organizace	19
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
2. Základní principy správné tvorby strategie	29
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

3. Implementace strategie a její úspěšnost	41
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

4. Implementační faktory	51
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
5. Modely a podpůrné nástroje realizace strategie	71
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

6. Struktura modelu a jeho základní aktivity	155
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
7. Aktivity vytvářející předpoklady úspěšné realizace strategie	195
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
8.	Průběžné aktivity realizace strategie	225
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

Příloha 1A: Strategický plán společnosti Kaučuk, a.s., se zaměřením na realizaci investiční strategie	265
Tvorba strategického plánu organizace Kaučuk, a.s.	265
Tvorba a realizace investičního plánu	266
Závěr	267
Příloha 1B: Případová studie realizace strategie ve sféře státní instituce „Koncepte petrochemie ČR (1994)“	269
Základní strategická východiska	269
Organizace realizace strategie a naplnění cílů	270
Závěr	271
Příloha 1C: Případová studie realizace strategie rozvoje vybraného města a jeho realizační plán	273
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

Příloha 2: Tvorba scénářů na podporu strategického plánování.	279
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
Příloha 3: Příklad tvorby finančního plánu pro podnikatelský plán v konkrétní firmě.	293
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
Příloha 4: Počítačová podpora zlepšení realizace strategie (Organizational Effectiveness Simulator).	309
Závěr	313
Rejstřík	315

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 rafinářská, 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 hloubejte 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 podniku¹ 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

¹ 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.

strategickém plánování prosazuje zákaznická orientace. Marketing se stává významným faktorem determinujícím strategické plánování. Konkurence je neefektivnější formou, jak zabezpečit životaschopnost firmy. Nejvýznamnější přínos k tomuto přístupu vytvořil M. E. Porter svým „modelem pěti sil“ (Porter, 1979). Následující dekáda rozšířila pojetí strategického řízení o systémový pohled. Ve strategickém řízení se začínají objevovat tzv. „měkké“ prvky řízení, lidský faktor je chápán jako klíčový předpoklad úspěšného naplnění zvolené strategie. Součástí konceptu se stává tvorba vnitropodnikových kultur. Klíčem k úspěchu je převedení formulované strategie do její implementace ve všech úrovních a složkách organizace. Mezi celou řadou metod řešících tento problém je jisté zapotřebí zmínit metodiku „Balanced Scorecard“ autorů R. S. Kaplana a D. P. Nortona (Kaplan, Norton, 2005). Přelom století nadále tuto koncepci rozvíjí. Poznatelnost budoucího vývoje podnikatelského prostředí podmiňuje přijetí správných rozhodnutí. Systematická práce s rizikem, tzv. „Risk Management“, rozšiřuje koncept strategického plánování o dimenzi tvorby strategických scénářů a variant, predikce pravděpodobností jejich uskutečnění a možnost kontroly plnění strategie v reálném čase. Požadavek na flexibilitu strategických plánů podporuje procesní organizace. Funkčnost celého systému strategického managementu současnosti vychází z předpokladu vysokého znalostního potenciálu zaměstnanců, jejich připravenosti převzít pravomoci a odpovědnosti za svá rozhodnutí a s tím související decentralizace řízení firem. Důležitým prvkem proto je komunikační platforma a způsob předávání informací mezi jednotlivými stupni řízení organizace. Proto se dává přednost štíhlým organizačním strukturám.

Definice strategického managementu dosud (právě vzhledem k výše uvedenému vývoji) není stanovena jednoznačně. 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 (Heijden, 2005). Pokud bychom tuto definici konfrontovali s dalšími známými definicemi tohoto pojmu u různých autorů, pak lze uvedený pohled rozšířit o personální dimenzi, neboť strategické řízení může být činností všech zúčastněných, protože manažeři i zaměstnanci mají společný cíl: být úspěšní. Dále je nutné zdůraznit i tvůrčí rovinu strategického managementu, neboť strategický management je zároveň věda i umění skloubit znalosti a intuici v míře potřebné pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí organizace.

Důležitost a přínosy strategického řízení pro firmu spočívají především v následujícím:

- možnosti firmy se aktivně podílet na vývoji své budoucnosti,
- dosažení porozumění všech „stakeholderů“ – tedy stran zúčastněných na firemních činnostech,
- 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 je strategie široce založený vzorec, který určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů (Porter, 1996). Strategie není ovšem jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů (D'Aveni, 1994).