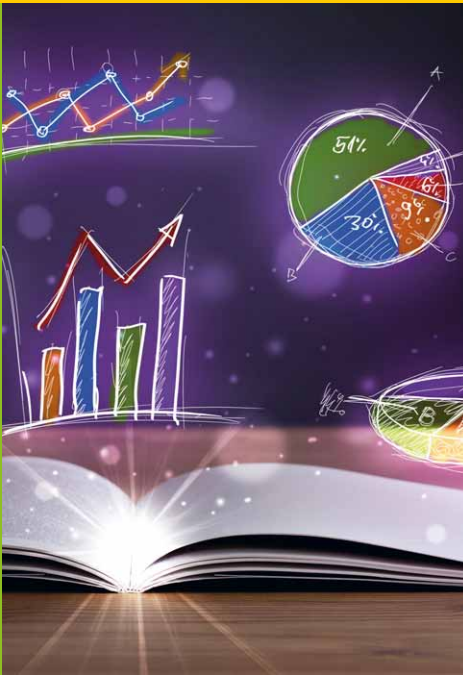


# Tvorba strategie a strategické plánování

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



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

# Tvorba strategie a strategické plánování

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



# MERO®

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

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

Spolehlivě, bezpečně a ekologicky  
zajišťujeme zásobování českého  
hospodářství ropou

#### **MERO ČR, a.s.**

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

#### **MERO Germany GmbH**

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

**MERO®**

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

**Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.**

**Prof. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**

**Ing. Ivan Souček, Ph.D.**

**Ing. Miroslav Špaček, MBA, Ph.D.**

**Ing. Stanislav Hájek**

**Tvorba strategie a strategické plánování**

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

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 7657. publikaci

**Odborní recenzenti:**

Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

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

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek

Počet stran 416

První vydání, Praha 2020

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

© Grada Publishing, a.s., 2020

Cover Photo © Depositphotos/ra2studio

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

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

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

# Obsah

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

## Část I

### Strategické řízení a plánování

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

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

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

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

## Část II

### Vybrané aspekty strategického řízení a plánování

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



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

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

# O autorech

## **Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.**

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



## **Prof. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**

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



**Ing. Ivan Souček, Ph.D.**

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

**Ing. Miroslav Špaček, MBA, Ph.D.**

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

**Ing. Stanislav Hájek**

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



---

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

# Předmluva k druhému, rozšířenému a doplněnému vydání

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Předmluva Rut Bízkové<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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