Konečně i červená čísla mohou znamenat zisk

ŠKODA Octavia RS s benzinovým motorem 2,0 TSI o výkonu 147 kW, šestistupňovou automatickou převodovkou DSG, se sportovními koženými sedadly, koženým štěrbinovým multikontaktním volanem, aerodynamickým spoilerem a xenonovými předními světélky s natačením.

Kombinovaná spotřeba a emise CO2 modelu Octavia RS: 5,7–7,7 l/100 km, 149–180 g/km

ISBN OcRS_Grada_StrategickePlanovani_163x246.indd   1
24.07.12   10:48
Tvorba strategie a strategické plánování

Teorie a praxe

Jiří Fotr, Emil Vacík, Ivan Souček, Miroslav Špaček, Stanislav Hájek
Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
Ing. Ivan Souček, Ph.D.
Ing. Miroslav Špaček, Ph.D.
Ing. Stanislav Hájek

Tvorba strategie a strategické plánování
Teorie a praxe

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:
Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4893. publikaci

Odborní recenzenti:
Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.

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

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Sazba a grafická úprava Milan Vokál
Počet stran 384
První vydání, Praha 2012
Výtisky Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3985-4

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:
ISBN 978-80-247-8143-3 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8144-0 (ve formátu EPUB)
ISBN 978-80-247-8145-7 (ve formátu MOBI)
Obsah

O autorech.................................................................................................................. 11

Předmluva .................................................................................................................. 15

Část I Strategické řízení a plánování

1 Strategický management .......................................................................................... 21
   1.1 Směry rozvoje strategického managementu ...................................................... 22
   1.1.1 Významné osobnosti strategického managementu – stěžejní díla .............. 24
   1.2 Definice strategického managementu ................................................................. 25
   1.3 Fáze strategického managementu ....................................................................... 27
      1.3.1 Formulace strategického záměru ................................................................. 27
      1.3.2 Tvorba strategického plánu ......................................................................... 28
      1.3.3 Implementace strategie .............................................................................. 28
      1.3.4 Hodnocení strategie .................................................................................... 29
   1.4 Úrovňě 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 pravděpodobností 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
# Tvorba strategického plánu

## 2.1 Hlavní charakteristiky strategického plánování

## 2.2 Členění plánů

<table>
<thead>
<tr>
<th>Členění podle časového hlediska</th>
<th>Členění hlavního plánu</th>
<th>Členění podle věcné náplně</th>
<th>Členění plánovacího cyklu</th>
<th>Členění podle účelu</th>
</tr>
</thead>
</table>

## 2.3 Strategický plánovací cyklus

## 2.4 Revize a korekce výchozích předpokladů

## 2.5 Stanovení strategických cílů

## 2.6 Postup tvorby strategického plánu

## 2.7 Přístupy k tvorbě plánů

## 2.8 Postupové kroky tvorby strategických plánů

## 2.9 Formulování strategických operací

## 2.10 Strategické plány na úrovni podnikatelských jednotek

## 2.11 Strategické plány na úrovni týmů a procesů

## 2.12 Funkční strategie a strategické plány

<table>
<thead>
<tr>
<th>Funkční strategie</th>
<th>Strategické plány</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dekompozice firemních cílů na dílčí cíle</td>
<td>Strategický plán řízení jakosti</td>
</tr>
<tr>
<td>Přiřazení strategických operací dílčím cílům</td>
<td>Strategický plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje</td>
</tr>
<tr>
<td>Obchodní a marketingový strategický plán</td>
<td>Strategický plán údržby</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategický výrobní plán</td>
<td>Strategický plán řízení lidských zdrojů</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategický plán řízení jakosti</td>
<td>Strategický plán řízení informačních a komunikačních technologií (ICT)</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategický plán ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce</td>
<td>Strategický plán řízení údržby</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategický plán zásobování a logistiky</td>
<td>Strategický plán řízení lidských zdrojů</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategický plán ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce</td>
<td>Strategický plán řízení informačních a komunikačních technologií (ICT)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## 2.13 Formulace strategických plánů na procesním základě

## 2.14 Klíčové a kritické faktory úspěchu tvorby plánů

## 2.15 Implementace firemní strategie

## 2.16 Balanced Scorecard

<table>
<thead>
<tr>
<th>Princip metody BSC</th>
<th>Integrace Balanced Scorecard do strategického plánu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zákaznická perspektiva</td>
<td>Integrace metody BSC do systému reportingu organizace</td>
</tr>
<tr>
<td>Finanční perspektiva</td>
<td>Přednosti a přínosy metody Balanced Scorecard</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspektiva interních procesů</td>
<td>Novinky výkonu</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspektiva potenciálu</td>
<td>Novinky výkonu</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspektiva komunikačních technologií (ICT)</td>
<td>Novinky výkonu</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategický plán budování firemní identity a firemního image</td>
<td>Novinky výkonu</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategický plán řízení firemních rizik</td>
<td>Novinky výkonu</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategický investiční plán</td>
<td>Novinky výkonu</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategický finanční plán</td>
<td>Novinky výkonu</td>
</tr>
<tr>
<td>Integrace Balanced Scorecard do strategického plánu</td>
<td>Novinky výkonu</td>
</tr>
<tr>
<td>Integrace metody BSC do systému reportingu organizace</td>
<td>Novinky výkonu</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3 Tvorba a řízení investičního programu ............................................................. 125
  3.1 Charakter úlohy tvorby investičního programu ........................................ 126
  3.2 Cíle tvorby a řízení investičního programu ............................................ 127
  3.3 Požadavky na projekty ucházející se o zařazení do investičního programu .... 129
    3.3.1 Vazba projektů na firemní strategii ............................................. 129
    3.3.2 Vícekriteriální hodnocení projektů .......................................... 129
    3.3.3 Společný scénář ................................................................. 133
    3.3.4 Forma vyjádření rizika ......................................................... 133
  3.4 Požadavky na vytvářený investiční program ........................................... 135
    3.4.1 Realizovatelnost investičního programu ..................................... 135
    3.4.2 Vývaženost 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 ... 139
      programu ............................................................................. 139
    3.5.3 Tvorba investičního programu a jeho hodnocení ............................. 139
  3.6 Optimalizace tvorby portfolií dle kategorií projektů ............................... 142
    3.6.1 Charakter optimalizační úlohy .................................................. 142
    3.6.2 Optimalizace při jediném omezení .......................................... 143
    3.6.3 Optimalizace při více omezeních ......................................... 145
    3.6.4 Optimalizace portfolia projektů za rizika .................................. 145
    3.6.5 Diverzifikace investičního programu a jeho riziko ....................... 146
  3.7 Aktualizace investičního programu ......................................................... 147
    3.7.1 Aktualizace hodnocení projektů ............................................. 148
    3.7.2 Restrukturalizace investičního programu ................................ 149
    3.7.3 Hodnocení investičního programu ......................................... 149
  3.8 Implementace portfoliového přístupu k tvorbě investičního programu ........ 150
Shrnutí ........................................................................................................ 152
Dodatek I Analýza rizika investičních projektů simulací Monte Carlo ............. 154
Dodatek II Optimalizace portfolia při více omezeních ................................. 158
Dodatek III Diverzifikace investičního programu a jeho riziko ..................... 163
Literatura .................................................................................................... 164

4 Tvorba strategického finančního plánu ......................................................... 165
  4.1 Náplň strategického finančního plánu ..................................................... 166
  4.2 Východiska tvorby strategického finančního plánu .................................. 167
    4.2.1 Finanční strategie firmy .......................................................... 167
    4.2.2 Strategické cíle firmy .............................................................. 176
    4.2.3 Výsledky finanční analýzy ....................................................... 179
    4.2.4 Soustava strategických funkčních plánů ..................................... 179
Část II  Vybrané aspekty strategického řízení a plánování

6 Řízení růstu, fúze a akvizice ........................................ 251
   6.1 Řízení růstu .................................................. 252
      6.1.1 Trvalý růst ............................................. 252
      6.1.2 Vyvážený růst .......................................... 255
      6.1.3 Problemy příliš rychlého a příliš pomalého růstu .... 257
      6.1.4 Organický a externí růst ................................ 259
   6.2 Fúze a akvizice ................................................. 260
      6.2.1 Pojetí fúzí a akvizic .................................... 260
      6.2.2 Typy fúzí a akvizic ..................................... 261
      6.2.3 Cíle a motivy fúzí a akvizic ............................. 262
      6.2.4 Procesní stránka fúzí a akvizic ........................ 264
6.2.5 Úspěšnost fúzí a akvizic .................................. 266
6.3 Firemní restrukturalizace a divestice ....................... 268
Shrnutí .................................................................. 269
Literatura ................................................................ 270

7 Strategický management rizika a krizové řízení .............. 273
  7.1 Management rizika .............................................. 274
    7.1.1 Proces managementu rizika ......................... 274
    7.1.2 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika .... 276
    7.1.3 Identifikace a sledování rizik ....................... 277
    7.1.4 Stanovení významnosti rizik ......................... 278
    7.1.5 Stanovení velikosti rizika ............................. 279
    7.1.6 Hodnocení rizika a rozhodování o riziku ......... 280
    7.1.7 Strategie snižování rizika .............................. 282
  7.2 Kontingenční plánování ....................................... 287
  7.3 Přínosy managementu rizika .................................. 289
  7.4 Krizové řízení .................................................. 290
    7.4.1 Krizové řízení a jeho specifika ..................... 290
    7.4.2 Krizové plánování ....................................... 290
    7.4.3 Krizové plány ............................................ 291
    7.4.4 Příklad uplatnění krizového plánu ve společnosti Cayman Pharma, s. r. o. 292
Shrnutí .................................................................. 296
Literatura ................................................................ 298

8 Business Intelligence a Competitive Intelligence jako informační podpora strategického plánování .................................................. 299
  8.1 Pojetí Business Intelligence a Competitive Intelligence .... 300
  8.2 Metody využívané v Business a Competitive Intelligence .... 302
    8.2.1 SWOT Analýza ........................................... 303
    8.2.2 Profil konkurentů ....................................... 303
    8.2.3 Benchmarking ............................................ 304
    8.2.4 Analýza prostředí ....................................... 305
    8.2.5 Odvětvové analýzy ...................................... 307
    8.2.6 Finanční analýzy ....................................... 307
    8.2.7 „Win/Loss“ analýzy ...................................... 307
    8.2.8 Scénáře .................................................. 308
    8.2.9 Marketingové analýzy .................................. 308
  8.3 Praktické aplikace Business a Competitive Intelligence .... 308
  8.4 Organizace Business a Competitive Intelligence ............ 313
Shrnutí .................................................................. 314
Literatura ................................................................ 315

9 Strategické plánování v hospodářské praxi ..................... 317
  9.1 Základní východiska přístupů ke strategickému plánování .... 318
  9.2 Trendy strategického plánování ............................. 319
  9.3 Hodnototvorné aspekty firemní strategie .................... 324
9.4 Praktické přístupy ke strategickému plánování ........................................... 325
  9.4.1 Praktické přístupy ke stanovení strategického záměru a strategie firmy .................................................. 326
  9.4.2 Praktické přístupy k tvorbě strategického plánu ........................................ 333
  9.4.3 Praktické přístupy k hodnocení a controllingu plnění strategického plánu ......................................................................................................................... 337
9.5 Organizační zajištění tvorby strategického plánu ........................................... 339
9.6 Zajištění plánů zdroji ......................................................................................... 340
Shrnutí ................................................................................................................. 340
Literatura .............................................................................................................. 341

Příloha I ................................................................................................................. 343
  I.1 Absolutní ukazatele .......................................................................................... 344
    I.1.1 Rozdílové ukazatele ..................................................................................... 344
  I.2 Poměrové ukazatele ........................................................................................ 345
    I.2.1 Ukazatele rentability .................................................................................... 345
    I.2.2 Ukazatele likvidity ...................................................................................... 347
    I.2.3 Ukazatele aktivity ....................................................................................... 348
    I.2.4 Ukazatele zadlužeností ................................................................................ 350
    I.2.5 Ukazatele kapitálového trhu ...................................................................... 352
  I.3 Pyramidové rozklady ...................................................................................... 352
  I.4 Souhrnné ukazatele ......................................................................................... 353
  I.5 Ukazatele ekonomické efektivnosti investic ................................................. 353
    I.5.1 Doba úhrady celkových investičních nákladů ................................................ 353
    I.5.2 Kritéria na základě diskontování peněžních toků DCF (Discounted Cash Flow) .................................................................................................................. 354
  I.6 Ukazatele tvorby hodnoty ve firmě ................................................................. 355
Literatura .............................................................................................................. 356

Příloha II ................................................................................................................. 359
  II.1 Tvorba výzkumného programu nových léčiv ve farmaceutické společnosti GlaxoSmithKline ................................................................. 359
  II.2 Strategický plán skupiny Unipetrol .................................................................. 362
  II.3 Příklad výchozí strategické analýzy pro zpracování strategického plánu společnosti Cayman Pharma ................................................... 365
    II.3.1 Analýza makrookolí .................................................................................. 365
    II.3.2 Analýza mikrookolí .................................................................................. 367
    II.3.3 Interní analýza ......................................................................................... 373
Shrnutí/Summary .................................................................................................... 375
Rejstřík ................................................................................................................... 377
O autorech

**Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.**  

**Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**  
Ing. Ivan Souček, Ph.D.

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 akademic ký 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
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 odrážejí 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 důležité 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 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 jejího strategického záměru, tak z ní odvozených strategických plánů, tak z hlediska uplatňovaných metod a nástrojů.

Cílem předložené práce je proto jednak rozpracovat určité teoretické aspekty startegického řízení a plánování, jednak poskytnout na základě určitého zobecnění souhrn poznatků, potřebných pro tvorbu strategického řízení, strategických plánů a implementaci těchto plánů. Publikační práce je rozdělena do dvou částí. První část zahrnuje určité těžiště a zaměřuje se na tvorbu strategického řízení a strategických plánů. První kapitola je věnována strategickému řízení a v jeho rámci tvorbě strategie. Kromě charakteristik 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 detailnější zaměřuje na nejproblematičtější úsek strategického plánování, a to na implementaci vytvořené strategie. Pracuje se proto se čtyřmi fázemi – formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení. Toto rozšířené členění vytváří větší prostor pro práci s riziky, tvorbu variant a scénářů na úrovni strategického záměru a podporuje požadovanou flexibilitu vytvářeného strategického plánu, který má být následně implementován.

Na první kapitolu úzce navazuje druhá kapitola věnovaná strategickému plánování. Kromě typologie strategických plánů z různých hledisek tvoří jádro této kapitoly charakteristika tvorby a náplně jednotlivých strategických funkčních plánů vycházejících ze zvolené strate-
gie jakožto iteračního zpětnovazebního procesu zpřesňování a korigování těchto funkčních plánů, směřujícího k dosažení strategických cílů firmy při omezených disponibilních zdrojích a uspokojení stakeholders. Kvalitní strategie a strategický plán nebudou mít žádoucí přínosy, pokud nebudou implementovány a integrovány do všech řídicích procesů firmy. Významným nástrojem podporujícím tuto implementaci je metodika Balanced Scorecard, které je věnována odpovídající pozornost v závěru této kapitoly.

Vzhledem ke svému významu v soustavě strategických plánů věnují další dvě kapitoly pozornost investičnímu a finančnímu plánu. Jádrem třetí kapitoly je tvorba a řízení investičního programu jakožto významného nástroje realizace firemní strategie. Klasický přístup k tvorbě investičního programu založený na kapitálovém rozpočtování (Capital Budgeting) má určité nedostatky, a proto v této kapitole představujeme moderní portfoliový přístup respektující požadavky na tvorbu investičního programu, ke kterým patří především vícekriteriální 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 promítá jeho finanční efekty i finanční náročnost. Problematice 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 doplnit k takovému finančnímu plánu v rámci soustavy strategických funkčních plánů, vedoucímu k co nejvyšší hodnotě firmy při přijatelném riziku.

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

Druhá část práce zahrnující pátou až devátou kapitolu rozvíjí některé důležité aspekty tvorby strategie a strategických plánů. Jedná se o 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. Problematice 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 čtvrtá kapitola.

Každá strategie i strategický plán jsou založeny na souboru předpokladů, které se v současném turbulentní období charakterizovaném vývojovými diskontinuitami a výskytu mnoha rizik a nejistot nemusí splnit a také se v menší či větší míře nesplnit. Firma se musí proto nejen snažit s využitím vhodných manažerských nástrojů tyto změny předvidat, ale musí být především schopna na ně přužně 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 přiležitostí. Této významnější problematice se věnuje sedmá kapitola.

Kvalitní tvorba strategie a strategických plánů vyžaduje rozsáhlu a spolehlivou informační základnu. Nejde pouze o informace o zákaznících, trhu nebo konkurencích, 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 tradiční i moderních finančních ukazatelů, uplatňovaných ve třetí kapitole k hodnocení variant investičního programu a ve čtvrté kapitole k analýze a hodnocení strategického finančního plánu. Druhá příloha je zaměřená na příklady z praxe, zahrnující tvorbu výzkumného programu, charakteristiky strategických plánů jedné průmyslové skupiny a náplň strategických analýz pro tvorbu strategických plánů.

Mezi přednosti publikace patří především určitá syntéza teoretických poznatků z oblasti strategického managementu a praktických zkušeností z tvorby strategie a strategických plánů, daná složením autorského kolektivu1, poskytující určité vodítko pro praxi. Předností je i důraz na procesní stránku tvorby strategie a strategických plánů s významnou úlohou strategického rozhodování, přičemž jednotlivé metody a nástroje hrají určitou podpůrnou roli, zvyšující kvalitu tohoto procesu a jeho výsledků. Opomněnou nelze ani uplatnění počítačové podpory umožňující snadné promítání 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 i 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 bylo 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 i doporučení pro zvýšení kvality strategického řízení, rozhodování a plánování v hospodářské praxi, ale představuje i přínos k rozvoji teoretického poznání v této oblasti.

---
1 Dva zástupci teoretické fronty s blízkým stykem s praxí, dva teoreticky erudovaní manažerů se zkušenostmi z vrcholového řízení a jeden specialist na tvorbu systémů počítačové podpory strategického plánování.
Část I
Strategické řízení a plánování