

# Ekonomická literatura

## O FIREMNÍCH STRATEGIÍCH ODBORNĚ, VĚCNĚ A ČTIVĚ

Milan Žák, Vysoká škola ekonomie a managementu Praha o.p.s.

---

**Fotr Jiří, Vacík Emil, Souček Ivan, Špaček Miroslav, Hájek Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování – teorie a praxe**

Praha : Grada Publishing, 2012. 381 stran. ISBN 978-80-247-3985-4.

---

„Tvorba strategie představuje jeden z nejvýznačnějších procesů řízení firmy“ – to je první věta předmluvy ke knize, kterou její autoři, nazvali „Tvorba strategie a strategické plánování“ a o její platnosti se pak v celkem dvou částech, devíti kapitolách, pěti dodatcích a dvou přílohách na více jak 350 stranách snaží čtenáře přesvědčit. Již v úvodu této recenze je třeba konstatovat, že se jim to, alespoň v mém případě podařilo dokonale. Knížka je to opravdu kvalitní, složení autorského kolektivu reprezentativní a i autory široce definovaná potencionální čtenářská obec, prostírající se od vrcholového managementu po studenty vysokých škol ekonomicko-manažerského zaměření, je vhodně určena.

Text je rozdělen do dvou částí, první se v pěti kapitolách věnuje klíčovým aspektům tvorby strategie a strategických plánů a ve druhé, zahrnující zbývající čtyři kapitoly, jsou rozvinuty některé důležité aspekty výše zmíněné problematiky. Ale pojďme popořádku. Kapitola první nese název **Strategický management**. Čtenář se v ní seznámí nejen se základními teoretickými východisky zkoumané materie, ale i přístupy, které by možná v odborném textu

ani nehledal. Jde o termíny jako VIZE, POSLÁNÍ a IMPLEMENTACE. Kapitulu doplňují dva dodatky – Obecná typologie strategií a Postupy aplikace vybraných metod. Druhá kapitola nese název **Tvorba strategického plánu** a přesně tomuto tématu se věnuje, včetně důkladného popisu metody „Balanced Scorecard“, které je věnována závěrečná část této kapitoly a které předchází zhodnocení faktorů klíčových a kritických pro úspěšnost tvorby popisovaných strategických plánů. Třetí kapitola **Tvorba a řízení investičního programu** shrnuje problematiku uvedenou v názvu kapitoly a navíc (v podkapitole 3.6) se zabývá optimalizací tvorby portfolií, což z praktického hlediska z ní tvoří nepřehlédnutelný inspirativní počín. Kapitola je doplněna třemi dodatky, popisujícími za prvé analýzu rizika investičních projektů simulací Monte Carlo, za druhé optimalizaci portfolia při více omezeních a za třetí diverzifikaci investičního programu a jeho rizika. **Tvorba strategického finančního plánu** – to je název následující čtvrté kapitoly, ve které je tato problematika chápána jako integrující složka strategického plánu. Jako jádro jsou představeny

tří plánové finanční výkazy – výkaz zisků a ztrát, rozvaha a peněžní toky. Kapitola končí pojednáním o tvorbě strategického finančního plánu s počítačovou podporou. Pátá kapitola nese název **Hodnocení strategie a strategický controlling**. Hodnocení strategie, jako zpětnovazební proces, musí slovy autorů splňovat čtyři základní kritéria, jimiž jsou konzistence cílů a politik, soulad trendů, proveditelnost při respektování disponibilních zdrojů a dostupných kompetencí a konečně i konkurenční výhoda jako těžiště všech aktivit organizace.

Zatímco první část knihy se zabývá základními pojmy z oblasti strategického řízení a plánování, ve druhé části se autoři věnují vybraným aspektům strategického řízení a plánování. Kapitola šestá se jmenuje **Řízení růstu, fúze a akvizice**, což přesně odráží to, o čem je v této kapitole pojednáváno. Důležitým aspektem pak je konstatování, že společným cílem fúzí, akvizic a divestic by mělo být zvýšení hodnoty společnosti pro její vlastníky. V sedmé kapitole s názvem **Strategický management rizika a krizové řešení** se – kromě už v titulku zmíněných problémů a přístupu k jejich řešení – setká čtenář i s velmi dobře zpracovaným konkrétním příkladem, aplikací výše uvedených teoretických přístupů. Jedná se o příklad uplatnění krizového plánu ve společnosti z oboru farmaceutické výroby, kde na více jak třech stranách je ukázána úspěšná aplikace. Předposlední kapitola má název **Business Intelligence a Competitive Intelligence jako informační podpora strategického plánování** a jsou v ní uvedeny a popsány postupy a metodické přístupy pro nástroje typu SWOT analýzy, benchmarking, PEST analýzy, WIN/LOSS analýzy a dalších podobných nástrojů. Závěrečná kapitola se jmenuje **Strategické plánování v hospodářské praxi** a svým způsobem

doplňuje a zpřesňuje teoretické postupy popsané v předchozích kapitolách, zabývá se praktickými přístupy ke strategickému plánování a organizačním zajištěním tvorby strategického plánu s tím, že pro samotné zpracování strategických plánů je možno volit z více možností i přístupů. Knihu doplňují dvě přílohy, **Příloha I** se zaměřuje na přehled základních finančních ukazatelů souvisejících s manažerským pohledem na strategické řízení firmy, **Příloha II** pak obsahuje detailnější pohled na jednotlivé prvky tvorby strategií a strategických plánů.

Celkově lze říci, jak již bylo uvedeno v úvodu této recenze, že jde o publikaci vysoce zdařilou, čtenářsky přívětivou. Co je třeba ještě vyzvednout, jsou seznamy použité literatury za každou kapitolou, které působí uceleně, reprezentativně a vyváženě a jsou dobrou výchozí informací k dalšímu studiu.

Není však úkolem recenzenta pouze informovat a chválit a proto na závěr přidávám několik kritických poznámek. Tou první je skutečnost, že v celém textu postrádám větší důraz na inovace, které v současné době představují hybnou sílu strategického rozvoje firem. Za druhé, čtenáři by jistě uvítali více příkladů z hospodářské praxe, zejména těch, které by ukázaly možné nedostatky, a též komentáře s uvedením příčin úspěšných či neúspěšných aplikací.

Závěrem si dovoluji krátkou polemiku vycházející ze známé otázky, zda je management uměním nebo vědou. Recenzovaná kniha odpovídá spíše na otázku o vědě, přináší jasné a vědecky ověřené postupy a poznatky, chybí ji však k naplnění výše zmíněného otevření prostoru pro možnou improvizaci – třeba souborem otevřených otázek za každou kapitolou zpochybňující „vědecké pravdy“. Kniha tak působí spíše jako soupis striktních návodů, postupů, operací než jako inspirativní podklad pro čtenářovu fantazii.