

Strategické řízení podniku a jeho informační podpora – případová studie Tepelné hospodářství Hradec Králové (formulace firemní strategie)[#]

Bohumil Král – Jiří Seidler***

Úvod

Zřejmě nejvýznamnějším rysem, ovlivňujícím kvalitu podnikového řízení v 21. století, se stal důraz na jeho strategické zaměření. Otázka „Jak strategicky řídit podniky“ se v těchto letech stala natolik dominantní, že pozoruhodně spojila teoretickou a praktickou frontu a vedla k řadě pozitivních efektů: pravděpodobně nejdůležitějším z nich bylo – na straně teoretické fronty – poznání, že rozvoj strategického řízení je třeba pragmaticky přiblížit podnikovým potřebám (a nikoliv abstraktním modelům, jejichž fungování je založeno na tolika předpokladech, že v praxi jejich aplikace ztrácí smysl), a naopak na straně praxe kritická sebereflexe, že řada postupů a metod řízení konkrétních podniků je až příliš zaměřena na maximalizaci ročních finančních výsledků, a to i v případech, kdy jejich zvyšování vede ke ztrátě konkurenčních výhod ve „strategickém běhu“.

Synergie, která v tomto směru vznikla ze spolupráce teorie a praxe, se dnes projevuje ve velice solidní propracovanosti nejen výchozích teoretických principů, ale také konkrétních nástrojů a metod, uplatňovaných ve všech fázích strategického řízení:

- ve fázi formulace strategie, a to zejména z hlediska její návaznosti na reálné zhodnocení výchozího stavu společnosti, její vyváženosti, komplexnosti a vzájemné integrity přijatých cílů,
- při zajištění komunikace strategie, jejímž cílem je – v návaznosti na obecně vymezenou podnikovou misi, strategickou vize a na dílčí cíle, metriky a akce – formulovat prostředky a metody, jak jejich dosažení informačně a komunikačně podpořit,
- při implementaci strategie, a to zejména z pohledu aplikace vhodných prostředků a metod, využitých při časové a věcné transformaci vrcholových cílů podniku jako celku na kratší časová období a nižší výkonové, odpovědnostní a procesní úrovně, a
- při zajištění informační zpětné vazby – tedy ověřování podnikových výsledků z hlediska toho, zda se mu daří plnit vytčené strategické cíle.

Efekty, které dnes progresivní podniková praxe využívá, jsou nezanedbatelné i ve zpětné vazbě na rozvoj teoretického poznání: zde spatřujeme zejména tři významné efekty:

- je zřejmé, že všechny významné osobnosti si uvědomují naprostou nutnost přistupovat k otázkám podnikového řízení na systémové bázi, která integračně propojuje jeho organizační, plánovací, kontrolní, rozhodovací, motivační a informační funkce;

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

* Prof. Ing. Bohumil Král, CSc. – profesor, vedoucí katedry; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <kral@vse.cz>.

** Ing. Jiří Seidler – ředitel společnosti; Tepelné hospodářství Hradec Králové, a. s., Na Brně 362/15, 500 06 Hradec Králové-Nový Hradec Králové; <seidler@thhk.cz>.

- zřetelnou tendencí je také nutnost koncipovat systém řízení na bázi (nepříliš hezky česky řečeno) multidimenzionálního pohledu na podnikatelský proces; to vede ke stále silnější integraci všech významných aspektů jeho cílevědomého ovládání; nejen strategického, ale také taktického i operativního horizontu, výkonového, odpovědnostního, zákaznického, teritoriálního i procesního průřezu, organizační, plánovací, kontrolní, motivační i informační funkce a také jeho naturálně věcné a hodnotové podstaty;
- vzájemná provázanost jednotlivých výše uvedených průřezů má pak samozřejmě vliv i na zdůrazněnou potřebu interdisciplinárního pohledu na zkoumanou realitu; stručně a poněkud zjednodušeně řečeno: pokud si svět manažerů klade přímočarou otázku „Jak efektivně řídit podnik?“ aniž se zabývá tím, která z disciplín ho vede správným směrem, musí se této otázce přizpůsobit i – často spíše disciplinárně orientovaný – svět akademiků a koncepčně zaměřených odborníků.

Přes všechny pozitivní vlivy, které důraz na strategické řízení přineslo, je však zřejmé, že s ucelenými podnikovými aplikacemi, které by respektovaly výše uvedené rysy, se v dnešní podnikové praxi lze setkat spíše výjimečně. Z této skutečnosti odvozujeme cíl našeho příspěvku: hodnotícím způsobem popsat současný systém řízení společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové, a. s. (dále jen THHK) a dokumentovat na jeho příkladu (s využitím THHK, 2012), do jaké míry je odrazem výše uvedených obecných tendencí.

Jak však vyplývá z výše uvedeného textu, je zhodnocení systému podnikového řízení relativně složitým průřezovým problémem; z tohoto hlediska se v tomto příspěvku primárně zaměřujeme na **otázky informační podpory strategického řízení**; důvody tohoto zdánlivého zjednodušení spatřujeme zejména v následujících skutečnostech:

- jakkoli je informační funkce pouze jednou z funkcí systému řízení, integračně prolíná všemi dalšími; zhodnocení její účinnosti tak nepřímo – byť v určitém zjednodušení – umožňuje zhodnotit kvalitu zajištění i všech návazných funkcí;
- důraz na informační funkci umožňuje poměrně složitou problematiku podnikového řízení přiblížit syntetickým způsobem i v relativně krátkém rozsahu dvou článků, a zejména
- z řady i široce zaměřených prací, věnovaných strategickému managementu, je zřejmá snaha se věnovat spíše věcným otázkám firemního řízení; podrobná charakteristika požadavků na celostně pojatou informační podporu strategického řízení buď zcela chybí, nebo se omezuje na obecné principy jejího zajištění¹.

Ve vazbě na obecně přijímaný předpoklad, že kvalita podnikového informačního systému i nadřazeného systému řízení by se měla projevit i ve výsledcích, kterých podnik dlouhodobě dosahuje, je pak odvozeným cílem příspěvku také zhodnotit, jakým způsobem ovlivňuje kvalita systému podnikového řízení dlouhodobé výsledky společnosti THHK.

¹ Jsme si samozřejmě vědomi skutečnosti, že řada učebnic věnovaných zejména problematice strategicky orientovaného manažerského účetnictví (Strategic management accounting) se otázkami informačního zajištění strategického řízení primárně zabývá. Pomineme-li ovšem jejich spíše disciplinární zaměření (všechny v zásadě vycházejí z účetního vidění světa, a jsou tak primárně zaměřeny na integritu naturální a hodnotové podstaty strategického řízení), je jejich zásadním rysem spíše přístup vycházející z otázky „jak různé informační nástroje a metody přispívají kvalitě různých průřezů strategického řízení“ než ze snahy postihnout systémový přístup při budování systému podnikového řízení s důrazem na jeho strategický rozměr. Celosvětově se za průkopníka tohoto přístupu považuje Simmonds (1981), v českém prostředí se této problematice věnuje zejména Šoljaková (2009).

Teoretická východiska

Počátky strategického řízení jako samostatného objektu zkoumání lze vysledovat již v průběhu 80. let dvacátého století, kde řada autorů (zejména M. E. Porter, C. Bowman, D. Campbell, P. F. Drucker a další) začala poukazovat na skutečnost, že řada nástrojů a metod podnikového řízení až příliš orientuje manažery na dosahování krátkodobých, spíše finančně formulovaných cílů. Na tyto autory pak navázalo ohromné množství prací, které se – z různých pohledů – na problematiku strategického řízení zaměřují. I v České republice se strategickému řízení systematicky věnuje řada autorů – z těch, kteří nejvíce ovlivnili povědomí o principech a metodách strategického řízení, lze uvést zejména Vebera (2000), Keřkovského – Vykypěla (2006), Součka (2003) či Vodáčka – Vodáčkovou (2006).

Všechny tyto počáteční přístupy ke strategickému řízení se však poměrně široce věnují kategorizaci jednotlivých přístupů, etap a postupů; podrobná charakteristika požadavků na informační podporu strategického řízení v nich buď zcela chybí, nebo se omezuje spíše na obecné principy fungování informačních systémů nebo jejich částí. Toto jejich omezení je podle našeho názoru je dáno zejména dvěma důvody:

- snahou formulovat principy strategického řízení jako „něco nového“; takový přístup je v protikladu s přístupem založeným na využití nástrojů a metod, které je třeba spíše „obohacovat“ a „zjemňovat“ než nově koncipovat; právě tímto způsobem je třeba přistupovat k informační podpoře strategického řízení;
- pravděpodobně významnějším důvodem je však skutečnost, že prvotní tlak na zvýšení významu strategického řízení se soustřeďoval spíše na otázky formulace a komunikace strategie, a nikoliv na návazné otázky její implementace a transformace na kratší časové intervaly a konkrétnější výkonové, odpovědnostní, procesní, zákaznické a další návazné průřezy².

Zájem o informační podporu strategického řízení se tak začíná významněji projevovat cca o deset let později – na konci osmdesátých a počátku devadesátých let. V té době již byly nástroje a metody, věnované zejména otázkám formulace strategie, relativně široce rozpracovány, a návazné otázky informační podpory tak nesou pečeť dvou základních (byť ne vylučujících se) přístupů ke strategickému řízení:

- koncept, aplikovaný zejména v germanofonní oblasti, vycházející z principů řízení na bázi controllingu a reprezentovaný zejména Horváthem (2002, 2006a, 2006b), Weberem (2005) a Eschenbachem (2004), a
- pragmaticky založený anglosaský přístup, vycházející z konceptu Balanced Scorecard, za jehož „otce“ jsou dnes považováni R. S. Kaplan a D. P. Norton (2000) a reprezentovaný řadou odborníků, kteří koncept Balanced Scorecard (dále jen BSC) rozvíjejí ať už na pozitivní bázi, nebo poukazem na jeho omezení (viz např. práce R. Bankera, A. Atkinsona, B. Marra, A. Neelyho, W. van der Stedeho a dalších).

Základní myšlenkou BSC je vymezení čtyř subsystémů hodnotících kritérií, jejichž dlouhodobé plánování, rozpočtování, sledování a motivační vyhodnocování má největší vliv na rozvoj podniku.

² Tato skutečnost je zřejmá zejména ze skutečnosti, že nejvíce pozornosti – soudě podle rozsahu textu a podle počtu uváděných potencionálně využitelných metod a technik – je věnováno analýzám, tedy fázím, které podle některých autorů jsou nezbytné pro počáteční fázi strategického řízení – pro formulaci podnikové strategie, ale podle jiných (viz např. Weber, 2005) tvorbě, resp. formulaci strategie dokonce předchází.

Kromě kritérií, jejichž žádoucí úroveň se formuluje z údajů hlavního podnikového rozpočtu (a kterou Kaplan s Nortonem (2000) navozují otázkou: „Jak se jevíme našim akcionářům?“) se další kritéria zaměřují na

- vztah k **zákazníkům**, zejména na růst jejich počtu, vyjádření jejich „věrnosti“, spokojenosti a (ve vztahu k prvnímu kvadrantu kritérií) na jejich přínos k celopodnikovým výsledkům,
- vztah k **zaměstnancům**, jednak z hlediska jejich spokojenosti a sounáležitosti s firmou, jednak (ve vztahu ke kritériím prvního a druhého kvadrantu) z hlediska jejich schopnosti zlepšovat výsledky v těch oblastech, za které odpovídají, a
- vyjádření schopnosti firmy, resp. jejich zaměstnanců **organizovat vnitřní podnikové procesy** takovým způsobem, aby přinášely co největší uspokojení zákazníkům a zároveň přispívaly k lepším hodnotovým výsledkům.

Jak je uvedeno v následujícím textu, koncept BSC lze využít v řadě manažersky významných průřezů. Základní obecné přínosy aplikace BSC se však podle našeho názoru projevují hlavně v následujících rysech řízení firem:

Tradičně koncipované strategické cíle podniku vycházejí – jak již bylo zmíněno – zejména z požadavků podnikových vlastníků; úspěch firmy v dlouhodobém horizontu však více ovlivňuje konzistence zájmů širšího spektra subjektů, kteří se podílejí na tvorbě a užití vytvořených hodnot; mezi nimi pak hrají nejvýznamnější roli zákazníci a zaměstnanci.

Primární zájem manažerů se při plnění vrcholových hodnotových kritérií, která se zpravidla vyhodnocují v pravidelných ročních intervalech, orientuje spíše na taktický roční horizont než na strategický vývoj. To negativně ovlivňuje rozvoj podniku zejména v těch případech, kdy se taktické a strategické důsledky manažerských rozhodnutí dostávají do sporu.

Z hlediska jednoty, ale i určité rozpornosti mezi takticky měřenými hodnotovými výsledky a strategickými záměry podniku je pak významné odlišit hodnotové výsledky od faktorů – hybných sil (Value Drivers), které zajišťují dlouhodobý podnikový rozvoj.

Platí v této souvislosti, že by podnik měl věnovat významnější pozornost vývoji faktorům, indikujícím úspěšnost rozvoje. Stručně řečeno: pokud se podniku podaří zajistit příznivý dlouhodobý rozvoj hybných sil, nepřekvapí ho ani dlouhodobě příznivý vývoj hodnotových kritérií. Ekvivalence v tomto vztahu však neplatí: krátkodobě a takticky lze realizovat opatření, která sice vedou k růstu hodnotových kritérií, ale dlouhodobý rozvoj podniku podlamují.

Vzhledem k tomu, že systém strategického řízení zkoumané společnosti vychází z konceptu BSC, se podrobněji zaměříme na základní principy tohoto přístupu.

Při charakteristice názorů a idejí hlavních protagonistů tohoto přístupu – R. S. Kaplana a D. P. Nortona – vycházíme zejména z publikací, které formulovaly obecné principy strategického řízení, spíše s „vedlejšími poukazy“ na nutnost kvalitní informační podpory – konkrétně z knihy *Strategy Maps* s podtitulem *Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, vydané v r. 2004 (Kaplan, Norton, 2004).

Ve snaze zvýraznit integritu strategického řízení s jeho informačním zajištěním však využíváme i další jeho díla, včetně těch, které mají „méně oficiální“ článkovou podobu.

Základní osu myšlenek, které považujeme za nejdůležitější ve vazbě na cíle, které sleduje tento příspěvek, však odvíjíme z nejznámějšího díla R. S. Kaplana a D. P. Nortona *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*; Boston, Harvard Business School Press, 1996 (Kaplan, Norton, 1996)³. Metoda BSC byla však veřejnosti představena již v roce 1992, a to právě v časopise Harvard Business Review.

Ve všech svých publikacích zaměřených na strategii se Kaplan pochopitelně důsledně drží tohoto svého konceptu. Přitom se však konzistentně soustředí na aktuální problémy podniků – zejména implementaci strategie. Z tohoto pohledu interpretuje i aktuální přínos BSC metody v tom, že „*umožňuje vybudovat nový typ manažerského systému, který je zaměřen na řízení strategie.*“ (Kaplan, Norton, 2000).

V nejobecnější rovině rozlišuje Kaplan tři důležité předpoklady úspěšné implementace strategie:

- strategické zaměření podniku (schopnost popsat a komunikovat strategii způsobem, který je srozumitelný všem zaměstnancům a který jim posléze umožňuje se na strategii podílet),
- strategické vyladění zdrojů (tj. nutnost veškeré interní podnikové zdroje i činnosti „sladit“ (Align) s podnikovou strategií)⁴, a
- efektivně vybudovanou organizaci (schopnost zapojit všechny zaměstnance do naplňování strategie osobitým, individuálním způsobem, neboť BSC vytváří logický architektonický rámec pro provázání jednotlivých oblastí podnikání, podnikových útvarů i jednotlivých zaměstnanců).

Z hlediska informační podpory strategického řízení je pak zásadní myšlenkou, že BSC má sloužit jako nástroj pro měření podnikové výkonnosti **v době informační společnosti**, kdy se tradiční finanční ukazatele ukazují jako nepostačující, neboť neumožňují zachycení výsledků generovaných podnikem na základě jeho nehmotných zdrojů, jako jsou např. schopnosti, znalosti a motivace zaměstnanců, databáze a informační technologie, efektivní produkční procesy, inovace či věrnost zákazníků a společenské uznání. Využívání nehmotných aktiv tohoto typu, která nelze měřit systémy finančních ukazatelů, přitom podle autorů BSC zakládá v průměru přes 75 % tržní hodnoty podniku (Kaplan – Norton, 2004, s. 4).

Podniky, které se rozhodly implementovat metodu BSC, ji však s úspěchem začaly používat také pro řešení nového problému, jehož si autoři BSC (jak Kaplan často a opakovaně poznamenává), nebyli původně vědomi, a to – jak **implementovat strategii**. Kaplan se svými spolupracovníky⁵ pozorovali, že na rozdíl od obecné praxe, kdy mnoho podniků selhává právě ve fázi implementace strategií, vysoké procento podniků, které zavedly BSC, dokázalo vytvořené strategické záměry také úspěšně uskutečnit, což se během následujícího jednoho až dvou let projevovalo pozitivně i na výsledcích podniku.

Již z předchozích několika řádků je patrný zcela pragmatický přístup obou autorů k otázce implementace strategie – mimochodem značně rozdílný od německého přístupu, založeného

³ Tato publikace vyšla již v pěti vydáních i v češtině, a to pod názvem *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*.

⁴ Také tato myšlenka byla posléze rozpracována oběma spolutvárci konceptu do knižní podoby a též vyšla – pod názvem „Alignment – Systémové vyladění organizace (jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií) – v češtině (Kaplan – Norton, 2006).

⁵ I když jediným oficiálně uváděným spoluautorem konceptu BSC i téměř všech zde citovaných publikací je David P. Norton, všechny výše uvedené literární zdroje vznikaly ve spolupráci s řadou generálních ředitelů významných amerických podniků.

daleko více na teoretických východiscích. S principy zdůrazněnými v germanofonním konceptu controllingu, se však Kaplan s Nortonem shodují, co se týče pozornosti, kterou je třeba věnovat implementaci (realizaci) strategie; je to zřejmé zejména z toho, jak upozorňují na časté přehlížení tohoto faktu: „*V uplynulých dvou desetiletích se teoretici managementu, poradenská praxe i hospodářský tisk soustředili na to, jak navrhnout (úspěšnou) strategii*“. Ve skutečnosti však „*tento důraz kladený na strategii vytvořil mylný dojem, že správná strategie je vše, co je třeba*“. Přitom právě „*schopnost realizovat strategii je důležitější než kvalita strategie samotné*.“ (Kaplan –Norton, 2000, s. 1).

Proč mají podniky takové potíže s implementací strategií? Podle Kaplana je významným důvodem to, že strategie – „*unikátní a udržitelné cesty, kterými podniky generují hodnoty, se mění, ale nemění se nástroje používané pro jejich měření – tj. „klasická“ hodnotová kritéria, ačkoli jsou vhodné k zachycení již jen části přidané hodnoty generované podnikem*“ (Kaplan, 2000, s. 2).

Další problém Kaplan shledává v neadekvátních systémech řízení (vývoj strategií na vrcholové úrovni a implementace prostřednictvím centralizovaných direktivních procedur); v reakci na tuto skutečnost klade důraz na nutnost zapojení veškerých podnikových jednotek i zaměstnanců do procesu tvorby strategie.

Kaplan dále analyzuje příčiny úspěchů podniků, kterým se podařilo za použití BSC úspěšně uskutečnit své strategie, a dochází k závěru, že právě BSC umožnila těmto podnikům cíleně koordinovat (na bázi „*Alignment*“⁶) a soustředit se (*Focus*) na všechny podstatné aspekty řízení – na podnikové útvary (*Business units*), tedy na lidské zdroje včetně řídicích pracovníků, ale také na finanční zdroje i na informační technologie, a to v primárním vztahu k cílům formulovaným v podnikové strategii. Následně se Kaplan zaměřuje na výzkum prostředků, jakými tyto podniky dosáhly uvedené koordinace a zaměření. Výsledkem jeho výzkumu se stal soubor pěti základních principů, které vykazovaly konzistenci výskytu ve zkoumaném vzorku, a to bez ohledu na různý způsob, tempo a rozsah implementace strategií.

Tyto principy, získané empiricky na základě pozorování z praxe, Kaplan označuje jako „principy organizace zaměřené na strategii“ a formuluje je téměř příkazní formou:

- transformovat strategii do operativního řízení (*Translate strategy to operational terms*),
- zaměřit podnik na strategii (*Align the organisation to strategy*),
- učinit strategii každodenním úkolem každého pracovníka (*Make strategy everyone's everyday job*),
- pojmut strategii jako kontinuální proces (*Make strategy a continual process*),
- mobilizovat změny prostřednictvím správného postoje vrcholového vedení (*Mobilize changes through executive leadership*)⁷.

Schematicky jsou výše uvedené principy uvedeny v Tab. 1.

⁶ Tento pojem je nejednotně překládán do češtiny. Autoři českého překladu Kaplanovy publikace zaměřené na Alignment používají dle avizovaného názvu termín „systémové vyladění“; L. Vodáček překládá pojem jako „integrační propojení“ - viz Vodáček – Vodáčková (2006).

⁷ Všem těmto principům včetně jejich vzájemných interakcí je věnována publikace Kaplan a Norton (2000).

Tab. 1: Principy organizace zaměřené na strategii

Strategie Balanced Scorecard	–	Mobilizace změn prostřednictvím systému strategického řízení
		– Mobilizace
		– Proces řízení (governance)
		– Systém strategického řízení
	–	Transformace strategie do operativního řízení
		– Strategické mapy
		– Balanced scorecards
	–	Strategie jako kontinuální proces
		– Propojení rozpočtů a strategií
		– Analytické a informační systémy
		– Strategické učení se
	–	Zaměřit podnik na strategii
		– Role korporace
		– Synergie obchodních jednotek
		– Synergie sdílených služeb
	–	Učinit strategii každodenním úkolem každého pracovníka
		– Informovat o strategii
		– Osobní scorecards
		– Systém pobídek

Zdroj: Kaplan – Norton (2000), s. 9, vlastní úprava.

Jak je zřejmé z předchozího textu, je základním rysem Kaplanových a Nortonových názorů pragmatická účelnost jejich přístupů. Mimochodem, i Kaplan sám sebe charakterizuje jako člověka, který se ve strategickém řízení zaměřuje spíše na implementaci (realizaci) než na formulaci strategie, „na zajištění toho, aby formulovaná strategie přinesla hodnotu a zahrnovala specifické cíle pro veškeré strany zainteresované v podniku (Stakeholders) i na interní podnikové procesy se zaměřením na vytváření nabídek s přidanou hodnotou (Value proposition) a systémové sladění lidských zdrojů, IT a firemní kultury“ (Kaplan – Norton, 2006).

V tomto směru vychází (přesněji řečeno propaguje) metodu BSC, která se podle jeho názoru v mnoha firmách projeví jako úspěšný nástroj podporující realizaci strategie. Proces vytváření strategických map a navazující nástroje a metody (včetně Activity Based Costing a dalších tzv. AB Techniques, u jejichž zrodu též stál) pak chápe jako podpůrné prostředky pro dosažení firemních strategických cílů; BSC je tak primárně chápán jako nástroj, který spíše než formulaci strategie má zajistit její úspěšnou implementaci, a to jak za podnik jako celek, tak – a možná významněji – v etapě transformace celopodnikových cílů na kratší časové a konkrétnější výkonové, odpovědnostní, procesní, zákaznické a další podnikově relevantní průřezy.

Oba „otcové“ BSC se sice nezabývají informační podporou strategického řízení ve smyslu instrumentálně metodologického (lidsky řečeno: jaké nástroje a metody v informačním zajištění strategického řízení aplikovat); řešení otázek informační podpory lze však jednoznačně nacházet jak ve způsobu konkrétního zavádění BSC, tak i v řešení souvisejících

problémů, spojených zejména s efektivním řízením perspektivy interních podnikových procesů, ale v zásadě i s perspektivou zákaznickou a „zaměstnaneckou“ (jak se někdy perspektiva učení se a růstu zkracuje).

Svým explicitním požadavkem na otevřenou komunikaci výsledků řízení strategie přitom Kaplan vyzdvihuje významnou myšlenku, která bohužel nebývá příliš zdůrazněna v českých pramenech; strategii nelze implementovat ve formě „klubu gentlemanů“ – tedy v uzavřeném kroužku vyvolených.

Právě podpoře otevřené komunikace ve všech fázích řízení strategie má sloužit i Kaplanem navrhovaný koncept útvaru strategického řízení (Office of Strategy Management), u jehož role facilitátora a mediátora v procesu transformace strategie na nižší výkonné úrovni lze do jisté míry vysledovat analogii k intenzivnímu zapojení controllerů do tvorby, implementace i kontroly strategie v germanofonním pojetí (zdůrazněném zejména v pracích P. Horvátha a J. Webera). Mimochodem, názorům německého přístupu se Kaplan přibližuje rovněž svými poukazy na nezbytnost kontinuální revize a adaptace strategie (a u Kaplana také revize a aktualizace Balanced Scorecards z podnikové strategie odvozených) v průběhu její implementace.

Výchozí charakteristika THHK

Zkoumaná společnost byla založena na počátku roku 1998 pod jménem Správa nemovitostí Hradec Králové, a. s. jako právní nástupce Bytového podniku města Hradec Králové a cca šest let se primárně věnovala (v souladu se svým názvem) správě nemovitostí vlastněných městem.

Na základě analýzy stavu společnosti, která proběhla v roce 2003, se však vlastník – Město Hradec Králové – rozhodl zásadně změnit strukturu i hlavní zaměření společnosti; formálně k této změně došlo v roce 2004, kdy společnost také změnila svůj název na Tepelné hospodářství Hradec Králové, a. s. Společnost v současné době působí jako nejvýznamnější dodavatel tepla a teplé vody ve spádovém území Hradce Králové. Předmětem analýzy systému strategického řízení je v zásadě období od počátku roku 2006, kdy – v návaznosti na hledání cest ke změně špatných ekonomických výsledků a celkově nevyhovujícího stavu společnosti – byl jmenován do pozice ředitele společnosti Ing. Jiří Seidler.

Zásadním krokem nového vedení pak byla formulace čtyř fází restrukturalizace společnosti: první z nich bylo definování problémových procesů společnosti, které je třeba změnit, druhou implementace a postupné zavádění změn, třetí stabilizace a vytváření předpokladů pro dlouhodobý rozvoj a čtvrtou realizace růstové a inovační strategie, budování goodwillu a rozvoj konceptu odpovědného managementu. Všechny čtyři fáze byly založeny v obecné rovině na aplikaci přístupu BSC; v řadě aspektů však koncept doplňují, rozšiřují a modifikují – v zásadě s přístupem tvůrců BSC, kteří často ve svých zdrojích zdůrazňují nutnost originálního, specifického přístupu k využití konceptu.

Formulace, implementace a ověřování reálnosti strategie

Proces formulace, implementace a ověřování reálnosti strategie je z hlediska potřeb vlastníka a exekutivní úrovně řízení souhrnně popsán v materiálu „Globální firemní strategie na roky 2006 až 2009“, a každoročně aktualizovaných navazujících dokumentech, v nichž je

globální firemní strategie za příslušný rok evaluována a – na základě této evaluace – také redefinována na příští tři roky.

Materiál, zpracováváný klouzavým způsobem, logicky a v souladu s obecně uznávanými zásadami implementace systému strategického řízení nejprve v úvodu formuluje cílovou skupinu uživatelů materiálu a poté charakterizuje důvody pro stanovení strategických cílů společnosti; v implementační rovině pak stanoví orgány tvořící strategický tým, obsahově vymezuje tzv. pozicionalizaci firmy (v jakém vývojovém stadiu se společnost nachází, jaké nástroje a metody volí pro další rozvoj a jaké jsou výsledky klíčových faktorů úspěchu), relativně široce definuje misi (poslání) společnosti, na níž navazuje – v zásadě ve fázi formulace strategie – aplikace SWOT analýzy při formulování vizí společnosti, stanovení cílů, jejich měřítek a cílových úrovní a formulování způsobů jejich realizace. Významnou částí je pak chápání celého systému jako neustále probíhající „smyčky“, fungující na bázi zpětné vazby (viz Obr. 1).

V zásadě všechny etapy formulace strategie, počínaje pozicionalizací a konče akčním programem zajištění žádoucích změn, ideově vycházejí z konceptu BSC. Zcela zřejmá je tato vazba zejména v části, která vymezuje poslání (misi) společnosti: v té jsou definovány cíle jak ve vztahu k vlastníkovi, tak i k zákazníkům, zaměstnancům a při zajišťování efektivnosti interních podnikových procesů; v té oblasti, která je věnována potenciálu, kterým může společnost přispět k celkovému rozvoji města, se však tento koncept dále rozvíjí i do oblastí společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility), řízení vztahů vůči podnikovému okolí (Environmental Management) a rozvoj lidského potenciálu v rámci budování systému řízení (Responsible Management – odpovědný management). V této kombinaci spatřujeme významný inovační prvek řízení firmy; jakkoli všechny uvedené koncepty jsou v literárních zdrojích popsány a v praxi (byť nepříliš často) využívány, jejich integrace v takto silné úrovni podle mého vědomí nikde popsána ani aplikována není.

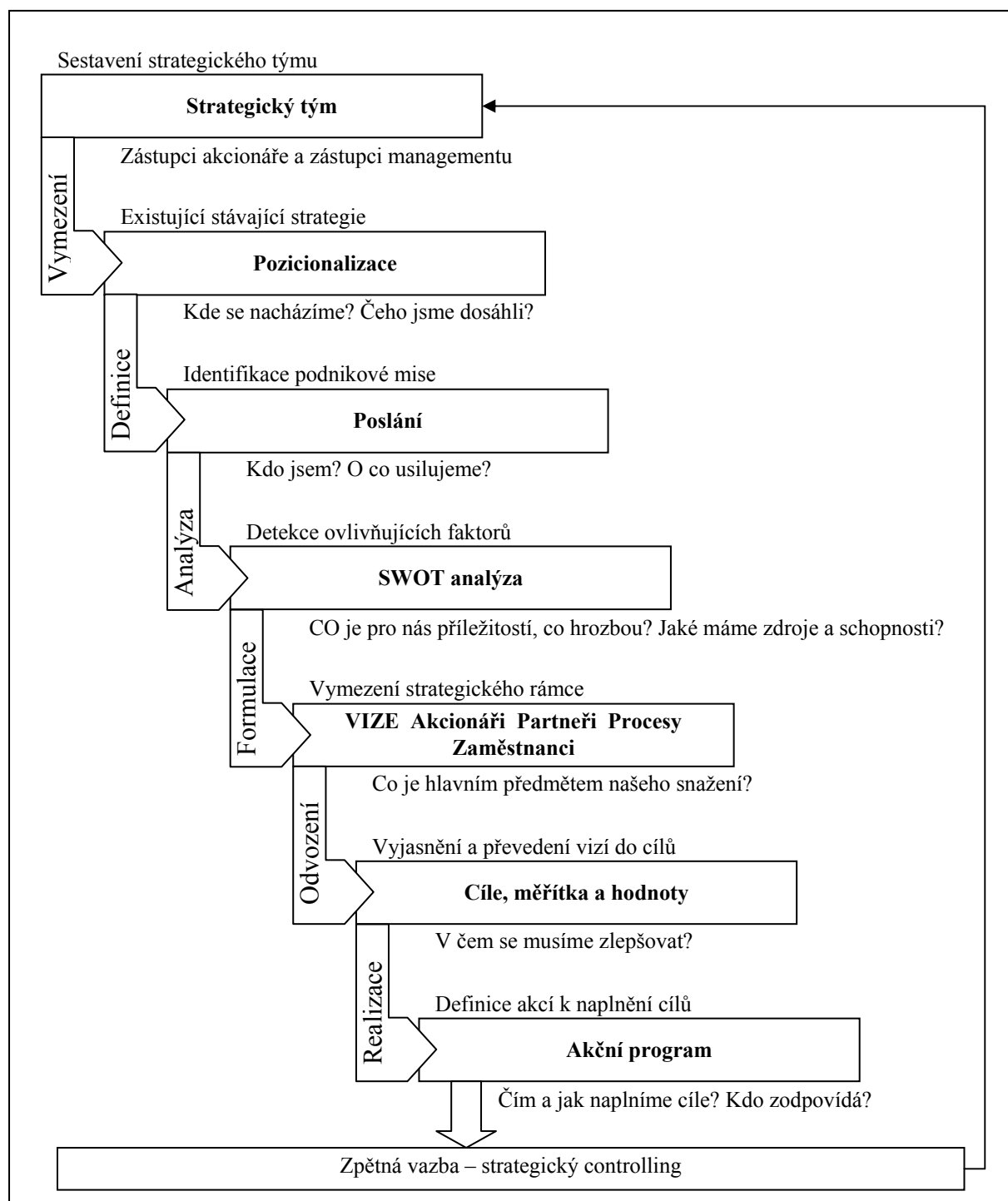
Tyto relativně nové, ale také pozitivně vnímané aspekty, které se prosazují při formulování strategických cílů podniků, navazují zejména na teorii účasti – koalice (Stakeholders' Theory). Ta – v protikladu k vlastnické teorii (Shareholders' Theory) – zdůrazňuje, že strategické cíle firmy sice tradičně vycházejí zejména z požadavků podnikových vlastníků; dlouhodobou prosperitu podniku (ale také jejího okolí) však významněji ovlivňuje konzistence zájmů širšího spektra subjektů, kteří se podílejí na tvorbě a užití vytvořených hodnot.

V další části materiálu je pak zpracována SWOT analýza, identifikující slabé a silné stránky, vnější hrozby a vnější příležitosti podniku. I když tato analýza je obecně považována za tradiční nástroj, umožňující systémově zobrazit současný interní stav společnosti a místo v jeho externím okolí, je v metodologii jejího využití ve firmě též zřejmá řada inovačních prvků, které opět vycházejí ze základních rysů firemního řízení – z jeho výrazně systémového pojetí a návazně ze silného integračního propojení s dalšími nástroji a metodami jejich využití. V této souvislosti hrají dominantní roli zejména

- zdůrazněné vazby jednotlivých kvadrantů SWOT analýzy na perspektivy BSC (včetně jejich vzájemných vazeb),
- systémové propojení s bodovým systémem, který umožňuje vyjádřit význam či závažnost jednotlivých aspektů, a
- návaznost SWOT analýzy na výše zmíněnou pozicionalizaci a misi společnosti.

Uvedený způsob zpracování SWOT analýzy pak vytváří velice solidní východisko pro návazné fáze formulace a implementace strategie – pro

Obr. 1: Formulace, implementace a ověřování reálnosti strategie – výchozí koncept



- vymezení charakteru strategického směřování firmy, kde jsou zdůrazněny záměry podniku naplňovat růstový a inovační charakter strategie, soustředit se na budování firemního goodwillu a posilování společenské odpovědnosti firem,
- formulaci strategické vize, která je opět strukturovaná ve vazbě na jednotlivé perspektivy BSC,
- transformaci jednotlivých aspektů vize na cíle a měřítko umožňující analýzu a zhodnocení jejich splnění,

- zpracování výčtu akcí, které je třeba pro splnění cílů zajistit; ten je doplněn informací, jak se dařilo stanovené akce plnit v minulém období⁸, a návazně
- zdůraznění důležitosti zpětné vazby – tedy zajištění vazeb mezi formulací strategických záměrů a jejich taktické konkretizace na klasickou „řídící smyčku“ – na přijímání opatření k realizaci těchto záměrů a kontrolu jejich plnění.

Celkově je pro tuto část dokumentace charakteristická hlavně jednoznačnost a konkrétnost jednotlivých SWOT skutečností, umožňující jejich jednoznačné chápání a zhodnocení, bodové hodnocení jejich závažnosti, hlavní důraz analýzy na slabé stránky, ale také její komplexnost.

Jako významný rys, důležitý pro dlouhodobé směřování společnosti, hodnotíme také klouzavý charakter zpracování uvedených dokumentů a způsob, jakým jsou do nich zapracovány aktualizace: posun ve vývoji společnosti lze sledovat jednak formou meziročních změn bodové významnosti hodnocených skutečností, jednak ve formě nových SWOT skutečností.

I pro návazné části formulace vizí, cílů, měřítek a jejich hodnot a realizační fáze je typická jednoznačnost a konkrétnost, ale i vzájemná provázanost stanovených cílů s prostředky jejich dosažení a měřítka, které umožňují hodnotit míru a kvalitu strategických cílů. Integračně působí explicitně zdůrazněná vazba jednotlivých perspektiv na další dokumenty, resp. konkrétní cíle společnosti: na inovace a obnovy technologií v akcionářské perspektivě, na komunikační strategii v perspektivě vnějších vztahů, na ISO normy v procesní perspektivě a na implementaci systému Enterprise Resource Planning (dále jen ERP) a controllingové koncepce v perspektivě učení se a růstu.

Pro celý proces je pak charakteristické systémové propojení všech výše uvedených perspektiv s lidským potenciálem společnosti (s důrazem na kvalitu managementu a tvorbu motivačního systému), s rozvojem technologií, s nehmotnými, hmotnými a finančními zdroji, kterými firma disponuje, a s potřebou kvalitního informačního zázemí.

Nicméně, jako základní inovační prvek celého systému řízení THHK lze hodnotit skutečnost, že v tomto zásadním dokumentu jsou relativně podrobně rozpracovány nejen perspektivy BSC, ale i cíle, navazující na poslání společnosti v oblasti celkového rozvoje území města, a vycházející tedy z výše uvedených principů Corporate Social Responsibility, Environmental Management a Responsible Management. Tyto cíle a akce, jsou ve firmě realizovány řadou forem – např. v rámci projektů „Strategická partnerství“, „Pozitivní vnímání společnosti externím okolím“, „Program rozvoje v oblasti zvyšování kvality managementu“ a „Program rozvoje v oblasti motivace a lidských zdrojů“.

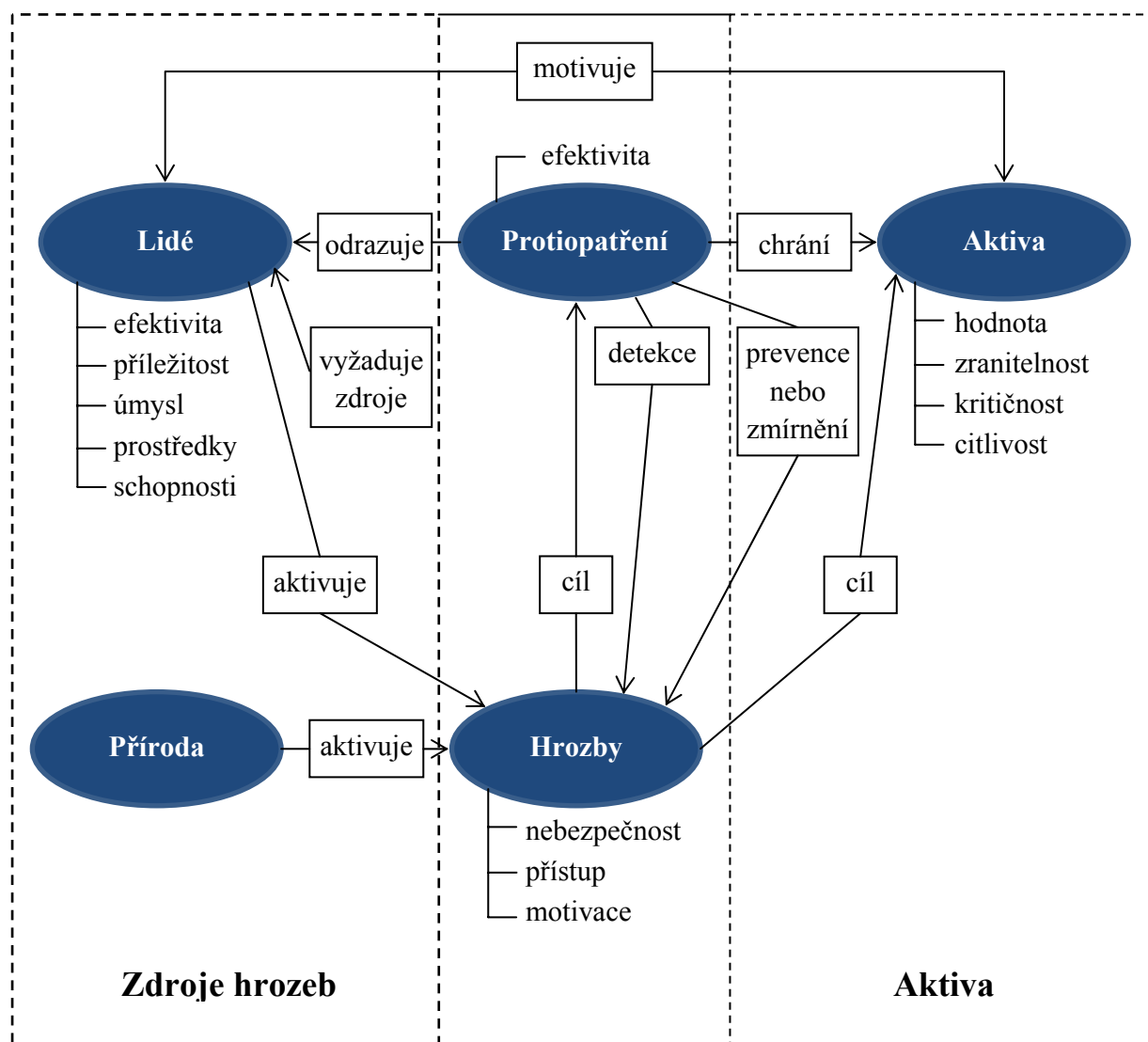
Velice významné pro efektivní fungování celého systému časové nastavení prací na zpracování globální firemní strategie, resp. na její evaluaci a aktualizaci. Klouzavě zpracovaná strategie je ve firmě projednána a odsouhlasena vždy zhruba tři měsíce před počátkem cílového období, a je tak základním směrným dokumentem nejen pro zpracování strategického finančního plánu společnosti, ale také pro návazné dokumenty, jejichž obecným cílem je konkretizace strategických cílů a jejich transformace na kratší časové a na nižší výkonové, odpovědnostní a procesní úrovně.

⁸ Kvalitu celého systému řízení v tomto smyslu jednoznačně potvrzuje např. fakt, že všechny významné akce, stanovené pro rok 2011, se v tomto roce také podařilo naplnit.

Výše uvedené problémové oblasti, prolínající podnikovými materiály v postupně se zvyšující propracovanosti v letech 2006-2010, jsou pak nově rozšířeny v evaluaci za rok 2011 o nový prvek – o analýzu a řízení rizik. I když jde kvantitou o nepříliš rozsáhlou část, její zpracování je podle našeho názoru pro další rozvoj firmy klíčové; umožňuje totiž – ve vazbě na všechny výše uvedené fáze – přesněji identifikovat nebezpečí, spojená s činností firmy, a také adekvátněji na ně reagovat.

Stránková úspornost této části dokumentace je vyvážena její vhodnou strukturalizací (viz Obr. 2).

Obr. 2: Analýza a řízení rizik – výchozí koncept



Uvedená kapitola nejprve identifikuje obecné důvody vzniku rizik, poté specifikuje způsob jejich eliminace, v návaznosti na to člení aktiva z hlediska hrozeb, kterým jejich využívání hrozí, vymezuje následky jejich napadení s dopady na činnost firmy a navrhuje opatření, která by měla eliminovat vznik hrozeb.

Daná struktura umožňuje – ve vazbě na všechny výše uvedené fáze – nejen přesněji identifikovat nebezpečí, spojená s činností firmy, a adekvátněji na ně reagovat; zejména

tlakem na prevenci vzniku rizik se výrazně účinněji propojuje jejich strategické řízení z vrcholové úrovně s transformací strategie na nižší odpovědnostní úrovně. Tím se přirozeně dosahuje i vyšší konzistence mezi cíli vrcholového a středního managementu a posiluje se úloha SWOT analýzy nejen jako nástroje formulace, ale i implementace a transformace strategie na taktické cíle a prostředky jejich dosažení.

Informační účinnosti též přispívá grafická podoba této kapitoly, umožňují posoudit intenzitu vzniku a rozsah následků posuzovaných rizik, a eliminovat tak jejich působení i v kontextu nákladové náročnosti realizovaných protipatření.

Komunikační aspekty zajištění strategických cílů

Ve vazbě na obecný důraz, který kladou Kaplan s Nortonem na komunikační aspekty zajištění podnikových cílů, je v THHK informačně zajištěn způsob řešení integrační vazby mezi **obsahovými otázkami** formulace a implementace strategie a **metodami, jak podpořit jejich realizaci komunikačně**.

Uvedené otázky jsou primárně řešeny v materiálu „Komunikační strategie společnosti THHK, a. s. pro roky 2007 – 2009“, který je opět na roční bázi a klouzavým způsobem aktualizován; problémy komunikace strategie prolínají však i návaznými dokumenty.

Po stručném vymezení účelu „Komunikační strategie“ – ve vazbě na obecně vymezené strategické vize, dílčí cíle, metriky a akce formulovat prostředky a metody, jak jejich dosažení informačně a komunikačně podpořit, a zajistit možnost kontroly jejich účinného využití – tvoří jeho základní obsahové části hodnotící vymezení pozicionalizace společnosti a definování základních rysů značky (Brand Wheel) THHK, a. s., formulace strategických komunikačních cílů společnosti, zpracování komunikační SWOT analýzy, výběr cílových skupin, na které by se firemní komunikace měla zaměřit, stanovení dílčích vizí, stanovených specificky pro jednotlivé cílové skupiny komunikační strategie, a vymezení nástrojů a metod k dosažení cílů firemní komunikační strategie.

Informační údernosti materiálu nesporně přispívá obdobná struktura, jaká byla využita ve výše uvedených materiálech, jejichž cílem je obsahově věcná formulace, implementace a ověřování reálnosti strategie, jakož i úsporný, jednoznačný a konkrétní způsob zadání cílů, dílčích vizí i prostředků a metod jejich dosažení. Ten vytváří základ pro jednoznačné a konkrétní zhodnocení úrovně jejich splnění. Možnost ověření toho, zda zadané cíle a prostředky jejich dosažení jsou plněny, je navíc zajištěna časovým diagramem průběhu strategických akcí; ten je také strukturován ve vazbě na obsahově vymezené strategické cíle: na již zmíněné „pilíře“ rozvoj technologií, informační systémy, kvalitu managementu, vnější vztahy a motivace.

Základem materiálu je opět propracovaná SWOT analýza, uživatelsky členěná na externí a interní cílové skupiny; jejím důležitým cílem je nejen identifikovat systém předností, omezení, příležitostí a hrozeb spojených s komunikačními aspekty strategie, ale zejména vyjádřit žádoucí trend jednotlivých aspektů a stanovit priority jejich řešení ve vazbě na jejich současnou úroveň a význam pro rozvoj firmy.

Strategický finanční plán společnosti

Jakkoli je tradičně koncipovaný strategický finanční plán firmy chápán primárně jako nástroj konkretizace vlastnické (akcionářské) perspektivy BSC, je z jeho obsahu v THHK zřejmé, že integračně navazuje také na další perspektivy a ostatní účastníky koalice (Stakeholders).

Vlastnická perspektiva ovšem tomuto dokumentu dominuje: základním cílem plánu je deklarovat vlastníkově společnosti – městu Hradec Králové – stabilitu jednak v oblasti tvorby zisku a výše dividendy, jednak i v postupném zvyšování tržní hodnoty společnosti. Cíle, které v této oblasti management společnosti deklaruje, jsou nejen neobvyklé ve vztahu k tradičně chápáné roli takovýchto společností (u nichž se obvykle předpokládalo, že s ohledem na jejich hlavní orientaci na služby obyvatelům regionu budou hospodařit v úrovni blízké nulovému zisku), ale také značně ambiciózní (více než trojnásobné zvýšení tržní hodnoty společnosti do roku 2017). Na základě naturálně věcných a kvalitativních podkladů, uvedených v dokumentu, je však třeba zároveň zdůraznit, že tyto cíle nejsou nereálné. Tuto skutečnost dokládají také výsledky společnosti, které budeme analyzovat v návazném příspěvku.

Důležitá (a v plánu správně zdůrazněná) je také skutečnost, že více než čtyřnásobný nárůst zisku před zdaněním, rozpočtovaný pro období let 2008 – 2017, by neměl být dosahován pro zákazníky a regionální komunitu obecně nežádoucím způsobem – neadekvátním zdražováním poskytovaných výkonů nebo redukcí strategicky významných investic. Nejvýznamnější část přírůstkového zisku by měla být generována vyšší kvantitou nabídky, navazující na zahuštění stávající sítě zákazníků, na realizaci nových velkých odběrů a na akvizice předávacích stanic od cizích vlastníků. Velice pozitivně v tomto směru působí zejména dlouhodobý trend firmy „utlumovat“ nárůst cen nakupovaného tepla při prodeji zákazníkům; i pro rok 2012 se v tomto směru předpokládá, že nárůst cen tepla i teplé vody bude o více než jeden procentní bod nižší než nárůst nákupních cen od výhradního dodavatele tepla.

Obsahovou účinnost strategického plánu zvýrazňují hlavně dvě skutečnosti:

- tou první je vazba akcionářské perspektivy finančního plánu na hodnotové výstupy dalších perspektiv; na perspektivu vnějších vztahů podniku prostřednictvím obchodního plánu, na perspektivu zaměstnaneckou (učení se a růstu) prostřednictvím personálního plánu⁹ a na perspektivu interních podnikových procesů prostřednictvím investičního plánu; jeho obsah byl – zdá se – pro další rozvoj společnosti klíčový: pokud by nebyly realizovány plánované investice do sekundárních sítí a technologií předávacích stanic, byly by tyto aktivní složky dlouhodobého majetku koncem plánovacího horizontu za předpokládanou dobu fyzické životnosti; to by samozřejmě zvyšovalo nebezpečí nárůstu havárií s řadou negativních důsledků na všechny perspektivy rozvoje společnosti;
- tou druhou již výše zmíněná silná integrita hodnotových výsledků a kritérií řízení finanční výkonnosti s jejich naturálně věcnou podstatou; jednotlivé části strategického finančního plánu se tak odvíjejí od odhadů cenového vývoje za nákup a prodej zemního plynu, tepla a teplé vody, od předpokládaného vývoje počasí, od vlivů zateplení, kvantifikace odběrů nově vznikajících velkých subjektů, předpokladů, co se týče zahuštění stávající sítě, a od popisu současného i cílového stavu předávacích stanic a sekundární sítě; tyto informace samozřejmě neeliminují riziko budoucího

⁹ I když tento plán není zpracován ve velké podrobnosti, je třeba zdůraznit, že vzhledem k počtu a kvalifikační struktuře zaměstnanců právě tato část hodnotových výsledků společnosti není příliš riziková z hlediska dopadů na budoucí hodnotové výsledky společnosti.

odlišného vývoje; jsou však obecně brány jako podklady, které zvyšují průkaznost a důvěryhodnost obtížně kvantifikovatelných finančních výsledků a které riziko podstatně odlišného budoucího vývoje výrazně snižují.

Závěry a shrnutí

1. Zřejmě nejvýznamnějším rysem, ovlivňujícím kvalitu podnikového řízení v 21. století, se stal důraz na jeho strategické zaměření. Synergie, která v tomto směru vznikla ze spolupráce teorie a praxe, se dnes projevuje ve velice solidní propracovanosti nejen výchozích teoretických principů, ale také konkrétních nástrojů a metod, uplatňovaných ve fázi formulace strategie, při zajištění její komunikace, při implementaci strategie i při zajištění zpětné vazby – tedy ověřování toho, zda se daří plnit strategické cíle.
2. Významným předpokladem budování systému strategického řízení je nutnost koncipovat ho na bázi multidimenzionálního pohledu na podnikatelský proces; to vede ke stále silnější integraci všech významných aspektů jeho cílevědomého ovládání; nejen strategického, ale také taktického i operativního horizontu, výkonového, odpovědnostního, zákaznického, teritoriálního i procesního průřezu, organizační, plánovací, kontrolní, motivační i informační funkce a také jeho naturálně věcné a hodnotové podstaty. Vzájemná provázanost jednotlivých výše uvedených průřezů má pak samozřejmě vliv i na zdůrazněnou potřebu interdisciplinárního pohledu na zkoumanou realitu.
3. Přes všechny výše uvedené pozitivní vlivy je však ze zkoumání podnikové reality zřejmé, že s ucelenými podnikovými aplikacemi, které by respektovaly výše uvedené rysy, se dnes lze setkat spíše výjimečně. Z této skutečnosti odvozujeme cíl našeho příspěvku: hodnotícím způsobem popsat současný systém řízení společnosti THHK a dokumentovat na jeho příkladu, do jaké míry je odrazem výše uvedených obecných tendencí. Zhodnocení systému podnikového řízení relativně složitým průřezovým problémem; z tohoto hlediska se v obou příspěvcích primárně zaměříme na otázky informační podpory strategického řízení.
4. Ze dvou přístupů, které se v oblasti informačního zajištění strategického řízení historicky rozvinuly, vychází článek z pragmaticky založeného anglosaského přístupu, který je založen na konceptu Balanced Scorecard.
5. Co se týče hodnotící analýzy systému strategického řízení zkoumané společnosti, lze konstatovat, že je na vysoké úrovni. Jeho nejvýznamnějšími pozitivními rysy jsou skutečnosti, že byl vybudován na bázi výše zmíněných celosvětově respektovaných poznatků z oblasti formulace, implementace a ověřování reálnosti strategie.
6. Důležitým prvkem, podstatným pro efektivní plnění strategických firemních cílů v současných podmínkách změn podnikového okolí, je způsob, jakým společnost zajišťuje aktualizaci strategických cílů a – kontinuálně prováděné – systematické srovnávání cílových parametrů podnikatelského procesu s jejich skutečnou úrovní.
7. Podstatným rysem systému řízení je i skutečnost, že zahrnuje také relativně nové aspekty strategického řízení, zdůrazňované v posledních letech – tzv. společenskou odpovědnost firmy, její vztah k široce chápanému okolí, navazující na tzv. teorii účasti – koalice a silně prosazovanou snahu řídit vztahy nejen vůči entitám, s nimiž podnik spolupracuje, ale též vůči subjektům, jejichž rozvoj ovlivňuje v příčinně vzdálenějších souvislostech. Z řady dále uvedených rysů řízení je také zřejmé úsilí společnosti prosazovat šetrný přístup k životnímu prostředí. Tyto body, prolínající podnikovými materiály v postupně

se zvyšující propracovanosti v letech 2006-2010, jsou pak v r. 2011 rozšířeny o nový prvek – o analýzu a řízení rizik.

8. Ve vazbě na poznání, že řada podniků s propracovanou strategií nebyla schopna naplnit své cíle vzhledem k tomu, že nevěnovala pozornost komunikačním otázkám realizace strategických cílů, je pozoruhodný způsob, jakým je ve společnosti řešena a instrumentálně podpořena vazba mezi obsahovými otázkami formulace a implementace strategie a formami, jak komunikačně podpořit jejich realizaci.

Literatura:

- [1] Eschenbach, R. (2004): *Controlling*. Praha, ASPI, 2004.
- [2] Horváth, P. (2002): *Controlling*. München, Verlag Franz Vahlen, 2002.
- [3] Horváth, P. (2006a): *Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem*. München, DTV. Verlag Valen Beck, 2006.
- [4] Horváth, P. (2006b): *Das Controlling*. München, Verlag Franz Valen, 2006.
- [5] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*; Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- [6] Kaplan, R. S. Norton, D. P. (2000): *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*, Praha, Management Press, 2000.
- [7] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Harvard Business School Press, 2004.
- [8] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2006): *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Harvard Business School Press, 2006.
- [9] Keřkovský, M. – Vykypěl, O. (2006): *Strategické řízení – teorie pro praxi*. Praha, C. H. Beck 2006.
- [10] Král, B., aj. (2010): *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2010.
- [11] Simmonds, K. (1981): *Strategic Management Accounting*, Management Accounting, 1981, roč. 59, č. 4, s. 26-29.
- [12] Šoljaková, L. (2009): *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2009.
- [13] THHK (2012): *Interní materiály společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové, a. s. Hradec Králové, Tepelné hospodářství Hradec Králové*, 2012.
- [14] Veber, J., aj. (2000): *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha, Management Press, 2000.
- [15] Vodáček. L. – Vodáčková, O. (2006): *Moderní management v teorii a praxi*. Praha, Management Press, 2006.
- [16] Weber, J. (2005): *Strategisches Controlling. (Wie Controller auf diesem Spielfeld wettbewerbsfähig werden.)*. *Advanced Controlling, Band 44*. Weinheim, Wiley-VCH Verlag, 2005.

Strategické řízení podniku a jeho informační podpora – případová studie Tepelné hospodářství Hradec Králové (formulace firemní strategie)

Bohumil Král – Jiří Seidler

ABSTRAKT

Cílem předkládaného příspěvku je hodnotícím způsobem popsat současný systém řízení společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové s primárním zřetelem na jeho informační podporu a dokumentovat na jeho příkladu, do jaké míry je odrazem progresivních tendencí, které ovlivňují rozvoj strategického řízení. Příspěvek se zaměřuje zejména na otázky formulace a komunikace a implementace strategie společnosti jako celku.

Článek dochází k závěru, že systém strategického řízení společnosti je na vysoké úrovni. Jeho nejvýznamnějšími rysy jsou skutečnosti, že je vybudován na bázi interdisciplinárního přístupu, respektuje multidimenzionální charakter podnikatelského procesu a zahrnuje také relativně nové aspekty strategického řízení jako společenskou odpovědnost firmy, její vztah k široce chápanému okolí, navazující na východiska teorie koalice a environmentálního managementu, a řízení rizik.

Klíčová slova: Strategické řízení; Informační zajištění; Formulace strategie; Komunikace strategie.

Company Strategic Management and Its Information Support – Heating Company Hradec Králové Case (Company Strategy Formulation)

ABSTRACT

The aim of the submitted paper is to describe on the basis of evaluation basis recent system of management of the Heating Company Hradec Králové with the primary attention to its information support and to document on its example to what extent it reflects progressive tendencies influencing strategic company development. The paper is devoted especially to questions of the strategy formulation and communication of the company as a whole.

The article concludes system of the company strategic management is on a high level. The values which document this fact by the most substantial ways are its interdisciplinary approach, its respect to multidimensional character to business process and its content which also embraces relatively new strategic management aspects as corporate social responsibility, its relation to broadly understood environment following stakeholders theory and environment management and risk management realization.

Key words: Strategic management; Information support; Strategy formulation; Strategy communication.

JEL classification: M21.