



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



POUŽITÍ MAKROZÁTĚŽOVÝCH TESTŮ A OTEVŘENÝCH DAT PŘI TVORBĚ FIREMNÍ STRATEGIE

Autoreferát disertační práce

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V097 – Řízení a ekonomika podniku

Autor práce: **Ing. Lucie Staňková**
Školitel: doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D.

Disertační práce byla vypracována v prezenční formě doktorského studia na katedře ekonomie Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Lucie Staňková
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra ekonomie
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra ekonomie
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná dne 2. – 3. 11. 2017 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na katedře ekonomie Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
předseda oborové rady
DSP Ekonomika a management

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí mé disertační práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

V Liberci, dne 7. 9. 2017

Anotace

Předkládaná disertační práce je zaměřena na oblast tvorby strategií nefinančních podniků. Navržen je postup tvorby celopodnikové strategie, který je vhodný pro podniky různých velikostí i oborů činnosti. Dále je zkoumána použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu navržené strategie. Hlavním cílem výzkumu je tedy zhodnotit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem. Tento hlavní cíl je doplněn čtyřmi dílčími cíli:

1. Identifikovat dosavadní modely tvorby strategií podniků zmíněné v odborné literatuře a definovat pojmy makrozátěžové testy a otevřená data.
2. Z definovaných postupů tvorby strategií zvolit použitelný postup pro nefinanční podniky a pro zavedení využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat.
3. Vytvořit a zhodnotit celopodnikovou strategii definovanou podle zvoleného postupu pro konkrétní firmu.
4. Ověřit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie nefinančních podniků.

V souladu s definovanými cíli jsou formulovány výzkumné otázky, na které jsou získány odpovědi pomocí literární rešerše a výzkumných metod. Benchmarking je realizován pomocí strukturovaných rozhovorů. Na základě těchto rozhovorů je upraven postup tvorby celopodnikové strategie nefinančních podniků. Kvantitativní výzkum, který je proveden s použitím dotazníkového šetření, ověřuje výsledky benchmarkingu, tj. použitelnost navrženého postupu tvorby strategie nefinančních podniků i zdrojů informací v podobě makrozátěžových testů a otevřených dat pro definování strategie.

Klíčová slova

Benchmarking, celopodniková strategie, kvantitativní výzkum, makrozátěžové testy, nefinanční podniky, otevřená data.

Abstract

This thesis deals with the design of business strategies for non-financial corporations. In the thesis, the author proposes a series of steps for creating an enterprise-wide strategy. The approach is suitable for companies of various sizes and domains. Furthermore, the thesis investigates the applicability of information from macro stress tests and open data to the design of the proposed strategy. Thus, the main aim of this research was to assess the applicability of information from macro stress tests and open data to the proposed design of strategy for non-financial corporations. Apart from the main aim, there were four particular goals:

1. Identify existing models of business strategy design mentioned in academic literature and define the terms macro stress tests and open data.
2. From the business strategy design models identified in the previous goal, choose an approach suitable for non-financial corporations and for the inclusion of information from macro stress tests and open data.
3. Design and evaluate an enterprise-wide strategy for a particular company, based on the selected approach.
4. Assess the applicability of information from macro stress tests and open data to the design of strategy for non-financial corporations.

In line with the aim and goals, the author formulated research questions, which were answered using a literature review and research methods. Structured interviews were used to conduct benchmarking. Based on the results of these interviews, the author modified the approach to the design of enterprise-wide strategy for non-financial corporations. The results of the benchmarking (i.e. the applicability of the proposed design method of strategy for non-financial corporations as well as the applicability of information sources in the form of macro stress tests and open data to the strategy design) were assessed by means of quantitative research, which was conducted using a questionnaire.

Keywords

Benchmarking, enterprise-wide strategy, macro stress tests, non-financial corporations, open data, quantitative research.

Annotation

Die vorgelegte Dissertationsarbeit ist auf den Bereich der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen gerichtet. Es wird ein Vorgang für die Gestaltung der kompletten Betriebsstrategie vorgeschlagen, der für die Betriebe verschiedener Größen und Tätigkeitsbereiche geeignet ist. Weiter wird die Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten für die Gestaltung der vorgeschlagenen Strategie überprüft. Das Hauptziel der Forschung ist also die Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten für die Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen durch den vorgeschlagenen Vorgang zu bewerten. Dieses Hauptziel wird durch vier Teilziele ergänzt:

1. Die bisherigen Modelle der Strategiegestaltung der Unternehmen, die in der Fachliteratur erwähnt werden, zu identifizieren und die Begriffe „Makro-Belastungstests“ und „offene Daten“ zu definieren.
2. Von den definierten Vorgängen der Strategiegestaltung einen verwendbaren Vorgang für die nichtfinanziellen Unternehmen und für die Einführung der Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten auszuwählen.
3. Eine komplette Betriebsstrategie, die nach dem ausgewählten Vorgang für eine konkrete Firma definiert wäre, zu schaffen und zu bewerten.
4. Die Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten bei der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen zu überprüfen.

In Übereinstimmung mit den definierten Zielen werden Forschungsfragen formuliert, auf die mit Hilfe der Literaturrecherchen und Forschungsmethoden Antworten gewonnen werden. Der Benchmarking wird mit Hilfe der strukturierten Gespräche realisiert. Aufgrund dieser Gespräche wird der Vorgang der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen geregelt. Die quantitative Forschung, die mit Hilfe einer Fragenbogenuntersuchung durchgeführt wird, überprüft die Ergebnisse des Benchmarkings, d. h. die Verwendungsmöglichkeit des vorgeschlagenen Vorgangs der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen und der Quellen der Informationen in Form der Makro-Belastungstests und der offenen Daten für das Definieren der Strategie.

Schlüsselwörter

Benchmarking, komplette Betriebsstrategie, Makro-Belastungstests, nichtfinanzielle Unternehmen, offene Daten, quantitative Forschung.

Obsah

Úvod	8
1. Stručná analýza současného stavu v oblasti tématu disertační práce	10
2. Cíle disertační práce	13
3. Metodika výzkumu	16
4. Hlavní dosažené výsledky	18
Závěr	22
Seznam literatury použité v autoreferátu disertační práce	25
Seznam publikovaných prací disertantky	27

Úvod

Disertační práce se zaměřuje na inovaci v oblasti tvorby strategií nefinančních podniků¹. Základem pro možný úspěch společnosti je vytvořit generální strategii, která formuluje veškeré úkoly, možnosti, příležitosti a oblasti zájmů na vybraném trhu a specializace firmy. Jak tvrdí Souček (2015, s. 13), „*bez strategie se management nemůže smysluplně rozhodovat a zajišťovat úspěšný rozvoj podniku*“. Vhodně zvolená strategie by měla vést ke zlepšení výkonnosti firmy (Karabulut, 2015). Podle Hučky a kol. (2011, s. 75) „*proaktivní podniky využívají v plném rozsahu výhody deregulace a s uplatněním nových technologií, digitalizací a internetem vlastně narušují industriální bariéry vstupu do jiných odvětví*“. Tento trend se objevuje prakticky ve všech odvětvích. Podniky proto musí vytvářet odolnější strategie a lépe chránit svou konkurenční výhodu.

Dnešní svět 21. století se vyvíjí turbulentní rychlostí. To, co je dnes vhodné a použitelné, již zítra může být zastaralé. Dochází k významným změnám na všech trzích, životní cyklus výrobků se zkracuje a sílí tržní konkurence. Tomu všemu se musí podniky přizpůsobit, pokud chtějí setrvat na trhu. Značně se tak mění strategie, podle kterých se podniky řídí, zkracuje se doba, pro kterou jsou definovány, a dochází k jejich častějším úpravám. Předložená disertační práce tyto jevy reflektuje a navrhuje postup tvorby celopodnikové strategie využívající nové nástroje v podobě makrozátěžových testů a otevřených dat, který je praktický, použitelný pro všechny podniky a obsahující všechny nezbytné kroky. Navržený postup představuje nové zdroje kombinující makroekonomické a mikroekonomické informace pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí včetně definování strategických scénářů.

¹ Nefinanční podnik – sektor nefinančních podniků „*obsahuje korporace a kvazikorporace (resp. podniky, kvazipodniky, instituce, apod.), které jsou tržním výrobcem a jejichž základní činnost spočívá ve výrobě zboží a v poskytování nefinančních služeb (tj. služeb mimo peněžnictví a pojišťovnictví). Jejich rozdělovací a finanční transakce jsou oddělené od transakcí jejich vlastníků.*“ (ČNB, 2017, s. 2)

Oborná literatura rozlišuje výrazy, jako je podnik, firma, organizace nebo společnost. Vzhledem k rozsahu práce a četnosti využití těchto názvů jsou výrazy považovány za ekvivalentní.

Vzhledem k rychlému vývoji trhu, technologií a konkurenci musí podniky získávat informace o okolí nejen z vlastních zdrojů, ale především ze zdrojů veřejných. Úspěšnost strategie se odvíjí od schopnosti predikce budoucího vývoje a jeho možného vlivu. Pro manažery je proto nezbytné získávat hodnotné a kvalitní informace, které jim pomohou odhalit budoucí příležitosti a hrozby trhu. Pro tvorbu navrhované celopodnikové strategie proto budou použity nástroje, které se dosud k účelu definování strategií nepoužívaly. Jedním z těchto nástrojů jsou makrozátěžové testy a jejich výsledky. Makrozátěžové testy jsou vhodným zdrojem informací pro organizace, neboť kromě analýzy současného stavu obsahují také predikce budoucího vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů. Druhým nástrojem jsou informace získané z otevřených dat. Otevřená data poskytují užitečné informace o vývoji trhu, vládních regulacích, dodavatelích, konkurentech i zákaznících. Jsou také zdrojem pro tvorbu databází a aplikací; organizace se tak mohou inspirovat k vytvoření vlastních nástrojů analýz vnějšího i vnitřního prostředí podniku. S využitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat mohou podniky lépe určovat a predikovat vývoj podnikatelského prostředí.

Úkolem práce v teoretické rovině je zpracování přehledové studie dosud vydaných titulů zaměřených na tvorbu strategií, makrozátěžové testy a otevřená data. Dokument dále zavádí využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat při definování strategie nefinančních podniků.

V praktické rovině je účelem práce navržení postupu tvorby strategie, který je použitelný pro nefinanční podniky všech velikostí a oborů činností, v různých fázích podnikání nebo pro rozdílná zaměření dané strategie. Tento postup obsahuje všechny faktory, o kterých je vhodné při tvorbě strategie uvažovat. Dále také zavádí možnosti využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat, především pro analýzu vnějšího prostředí a definování strategických scénářů.

1. Stručná analýza současného stavu v oblasti tématu disertační práce

Novodobé změny v tržním prostředí vytváří tlak na změny postojů manažerů po celém světě. Mezi zásadní posuny patří deregulace trhu, strukturální změny, přebytek kapacit, fúze a akvizice, zájem o životní prostředí, změny v očekáváních zákazníků, vznik obchodních bloků nebo globální konkurence. Staré prostředky a návody proto již nejsou použitelné. (Prahalad a Hamel, 1994) Mezi zásady moderního managementu, které jsou klíčové pro budoucnost podniků, patří inovace, znalosti, samostatnost, rozmanitost výběru a přizpůsobivost. Navíc mizí geografická omezení a mění se podmínky konkurence na trhu. (Hučka a kol., 2011) Mnoho předpokladů zakořeněných v tradičních modelech strategií jsou v dnešním konkurenčním prostředí na začátku 21. století nekompletní nebo zastaralé. Strategické řízení se proto snaží přibližovat objektivní realitě. Avšak některé tradiční přístupy a postupy se objevují dodnes (např. tvorba strategií pro organizační jednotky odděleně nebo SWOT analýza). Snahou je přetvořit rigidní plánování na pružné a přizpůsobivé. (Prahalad a Hamel, 1994; Hučka a kol., 2011) Firmy, které se chtějí rozvíjet, musí neustále pracovat na své strategii. Není možné, aby byl podnik úspěšný a efektivní, pokud předem neurčí, čeho chce dosáhnout.

Proces globalizace a stále silnější konkurence vyžaduje expanzi firem do nových tržních prostor, a to i do zahraničí. Společnosti proto musí porozumět zákazníkům z pohledu národního i mezinárodního. V různých částech světa se mohou objevovat odlišné konkurenční příležitosti a hrozby. Firmy tak musí zvolit adekvátní strategii pro každý segment. V tomto případě je vhodným nástrojem globální strategie, která je orientována na národní i mezinárodní působení podniku. (Toma a Marinescu, 2013) Každá organizace si však musí určit své priority a podle nich přistupovat k tvorbě a definování konkrétní strategie a kroků jejího naplnění. V literatuře se objevuje značné množství různých přístupů k tvorbě strategií. Jednotlivé přístupy jsou uvedeny v tabulce 1 spolu s příklady literatury, ve které jsou informace o dané strategii.

Tabulka 1: Přístupy k tvorbě strategií

Přístup tvorby strategií dle předvídatelnosti a tvarovatelnosti okolí	
klastická strategie přizpůsobivá strategie tvarovací strategie vizionářská strategie	Reeves a kol., 2012; Haanaes a kol., 2017
Tradiční přístupy tvorby strategií určené podle	
hierarchického rozdělení firmy	Dedouchová, 2001
charakteru působení strategie	Keřkovský a Vykypěl, 2006
charakteru působení podniku	Mallya, 2007
SWOT analýzy	Sedláčková a Buchta, 2006
konkurenčního prostředí	Porter, 1994
charakteru spolupráce firem	Kourdi, 2011
Moderní přístupy tvorby strategií	
strategie založené na znalostech a inovacích	Hamel a Breen, 2008
strategie otevřené inovace	Chesbrough, 2003
strategie rudého a modrého oceánu	Kim a Mauborgne, 2005
strategie spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem	Prahalad a Ramaswamy, 2005
globální podniková strategie	Bruckner a kol., 2012

Zdroj: vlastní zpracování

Stále častěji se objevují sítě zainteresovaných podniků, které spolu úzce spolupracují. Velký podnik ve 21. století zůstane velkým, svou flexibilitou se však bude přibližovat podnikům malým (Hučka a kol., 2011). Flexibilita strategie se tak stává jednou z jejích předností. K tomu, aby byla strategie dostatečně flexibilní, firmám nestačí pouze informace o interním prostředí a základní údaje z vnějšího okolí. Organizace musí získat hodnotné a detailní informace o vývoji ekonomiky, stabilitě konkurentů a potřebách zákazníků. O zdrojích, které by tyto informace mohly dodat pro tvorbu strategie, se zatím mnoho údajů v literatuře neobjevuje.

Mezi nástroje, které mohou firmám přinést užitečné informace, je možné zařadit makrozátěžové testy a otevřená data. Použitím makrozátěžových testů pro tvorbu strategie se zabývali Dietz a kol. (2012), kteří se zaměřili na vytváření strategií bankovních institucí. Výsledky testů je však možné použít ve všech fázích strategického plánování nefinančních podniků (Staňková a Bednářová, 2014). O vhodnosti použití otevřených vládních dat pro tvorbu strategií hovořil Chan (2013) na mezinárodní konferenci *Hawaii International Conference on System Sciences*.

Makrozátěžové testy (ČNB, 2014) umožňují kvantifikaci odhadovaných ztrát, ke kterým by došlo v důsledku realizace extrémních, ale možných scénářů ekonomických šoků do finančního systému. Zátěžové testy se provádí za účelem ohodnocení stability finančního

systemu. Testy odhadují určitý vývoj, ale neurčují, s jakou pravděpodobností daný scénář nastane. Zjednodušeně řečeno, makrozátěžové testy jsou hrubým odhadem změny portfolia v důsledku změny rizikových faktorů. Výhodou makrozátěžových testů je, že obsahují scénář nejpravděpodobnějšího vývoje a minimálně jeden zátěžový scénář. Uvedeny jsou rovněž predikce až na 3 roky dopředu. Jsou tak užitečným zdrojem informací pro představu o ekonomickém vývoji země a finančním zdraví v době testování i v blízké budoucnosti.

Otevřená data (MV, 2015) jsou údaje zveřejněné na internetu, které jsou úplné, snadno dostupné, strojově čitelné, zpřístupněné s jasně definovanými podmínkami dalšího užití a dostupné uživatelům při vynaložení minima úsilí a nákladů. Otevřená data neomezují uživatele ve způsobu jejich použití a opravňují k dalšímu zpracování a šíření. Pod pojmem otevřená data je možné si představit data z jakékoliv oblasti (data osobní, výzkumná, firemní, veřejné správy), která jsou volně k dispozici komukoliv k dalšímu zpracování. Mezi tato data lze zařadit datové soubory, aplikace, databáze a mapy. Přínosy otevřených dat lze hledat ve zvýšení efektivity, transparentnosti a informovanosti. Otevřená data pomáhají také při rozhodování. V otevřených datech mohou společnosti najít aktuální informace o trhu a různých odvětvích, dodavatelích, odběratelích, konkurentech i zákaznících.

Vedení podniků a pracovníci zabývající se tvorbou strategie potřebují jasné a výstižné informace o změnách podnikatelského prostředí. V tomto ohledu internet změnil zaměstnání, chování, zájmy a způsoby komunikace lidí. S objevem nových metod, technologií a jejich nástrojů se mění nejen podnikatelské prostředí, ale také požadavky zákazníků, způsoby managementu, možnosti inovací a spolupráce apod. Strategický management se stále rozvíjí, proto je nezbytné objevovat nové zdroje informací a dat pro efektivní tvorbu podnikových strategií. Intenzivní vlivy externího prostředí pronikají hranicemi firem a ty se musí přizpůsobovat novým trendům.

2. Cíle disertační práce

Klíčový výstup doktorské disertační práce a její přidanou hodnotou k vědnímu oboru lze charakterizovat jako inovaci v oblasti tvorby strategií nefinančních podniků. Ekonomika světa se vyvíjí stále rychleji. Tuto dynamiku je nutné zohlednit i při tvorbě strategií, které se definují na stále kratší dobu a prochází neustálými aktualizacemi. Podniky musí zvolit nejen vhodný postup při definování své strategie, ale také zdroje, které přinesou včasné a podstatné informace.

Hlavním cílem disertační práce bylo **zhodnotit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem.** Tyto informační nástroje se doposud k účelu tvorby strategií nepoužívaly. Makrozátěžové testy a otevřená data mohou být alternativními externími zdroji, které rozšíří informační základnu firem. Disertační práce vysvětluje a analyzuje konkrétní možnosti použití těchto nástrojů pro nefinanční podniky.

Pro dosažení hlavního cíle disertační práce byly stanoveny následující dílčí cíle:

- **Dílčí cíl 1: Identifikovat dosavadní modely tvorby strategií podniků zmíněné v odborné literatuře a definovat pojmy makrozátěžové testy a otevřená data.**
- **Dílčí cíl 2: Z identifikovaných postupů tvorby strategií zvolit použitelný postup pro nefinanční podniky a pro zavedení využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat.**

V literatuře se objevuje velké množství různých přístupů k tvorbě strategie (dílčí cíl 1). Proto bylo druhým dílčím cílem určení postupu definování strategie podniku s použitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat, který je použitelný pro nefinanční podniky různých oborů a velikosti i ve všech fázích podnikání.

- **Dílčí cíl 3: Vytvořit a zhodnotit celopodnikovou strategii definovanou podle zvoleného postupu pro konkrétní firmu.**

Definovaný postup tvorby strategie (dílčí cíl 2) byl upraven pro konkrétní firmu. Následně byla strategie předložena vedení podniku k posouzení. Provedeny byly strukturované rozhovory s majitelem a manažery organizace zaměřené na jejich zhodnocení navrženého postupu tvorby strategie s použitím zvolených nástrojů.

- **Dílčí cíl 4: Ověřit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie nefinančních podniků.**

Na základě informací z benchmarkingových rozhovorů (dílčí cíl 3) byl vytvořen dotazník. Pomocí dotazníku byly získány názory manažerů nefinančních podniků různých velikostí, oborů i umístění v ČR. Východiskem pro hodnocení použitelnosti navržené celopodnikové strategie tvořené s využitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat byly analýzy dotazníků a benchmarkingu.

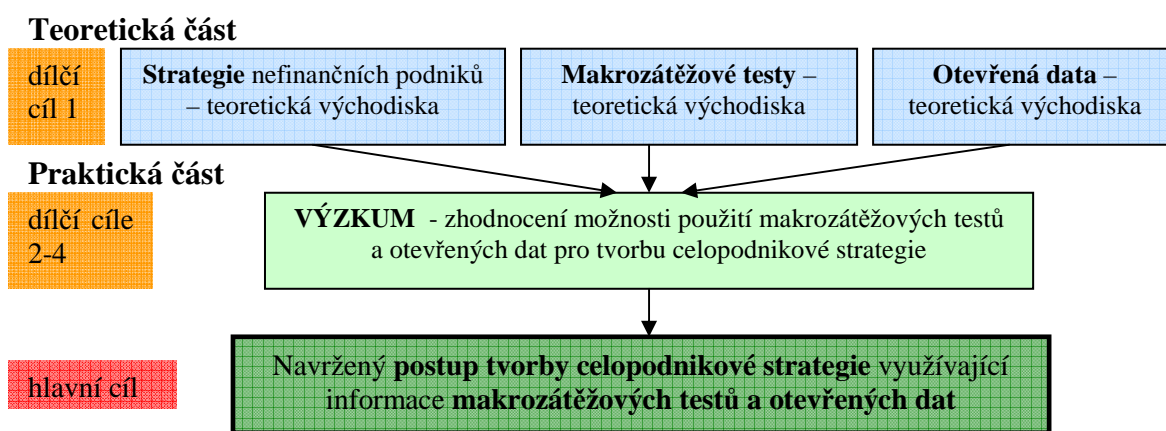
V souladu s definovanými cíli disertační práce byly formulovány následující tři výzkumné otázky:

- 1. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí navržený postup tvorby celopodnikové strategie?**
- 2. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí informace makrozátěžových testů pro tvorbu strategie?**
- 3. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí informace otevřených dat pro tvorbu strategie?**

Hlavní silnou stránkou předkládaného výzkumu je inovace v oblasti strategií podniků, což může pomoci manažerům lépe připravit jejich společnost na budoucnost. Silnou stránkou je také proces výzkumu, jelikož je kvantitativní výzkum podpořen prvotním benchmarkingem. Získané výsledky jsou robustnější než v případě, že je použit pouze kvantitativní výzkum.

Slabinou výzkumu je možnost ověření platnosti navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie. Strategie jsou tvořeny na dva a více let, proto nebude možné spolehlivě potvrdit vyvozené závěry. Verifikace bude provedena alespoň částečná, závěry benchmarkingu budou analyzovány a podpořeny pomocí kvantitativní fáze výzkumu, ve které bude použit dotazník určený pro manažery tvořící strategie. Slabou stránkou je také možnost výběru vhodné firmy, která je ochotná poskytnout nezbytné informace o své strategii, dodavatelích, odběratelích, zaměstnancích apod. Tato komplikace nastává vzhledem k obecně malé ochotě podniků poskytovat informace.

Základní rozvržení zpracování disertační práce je uvedeno na obrázku 1. Nejdříve byla vypracována teoretická část v podobě literární rešerše zaměřené na oblasti strategií, makrozátěžových testů a otevřených dat. Tím byl naplněn dílčí cíl 1. V praktické části práce byl realizován výzkum, který zhodnotí názory manažerů nefinančních podniků v ČR na použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu celopodnikové strategie. Pomocí tohoto výzkumu byly splněny další dílčí cíle. Výstupem disertační práce, který naplnil hlavní cíl, je navržený postup definování celopodnikové strategie s použitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat.

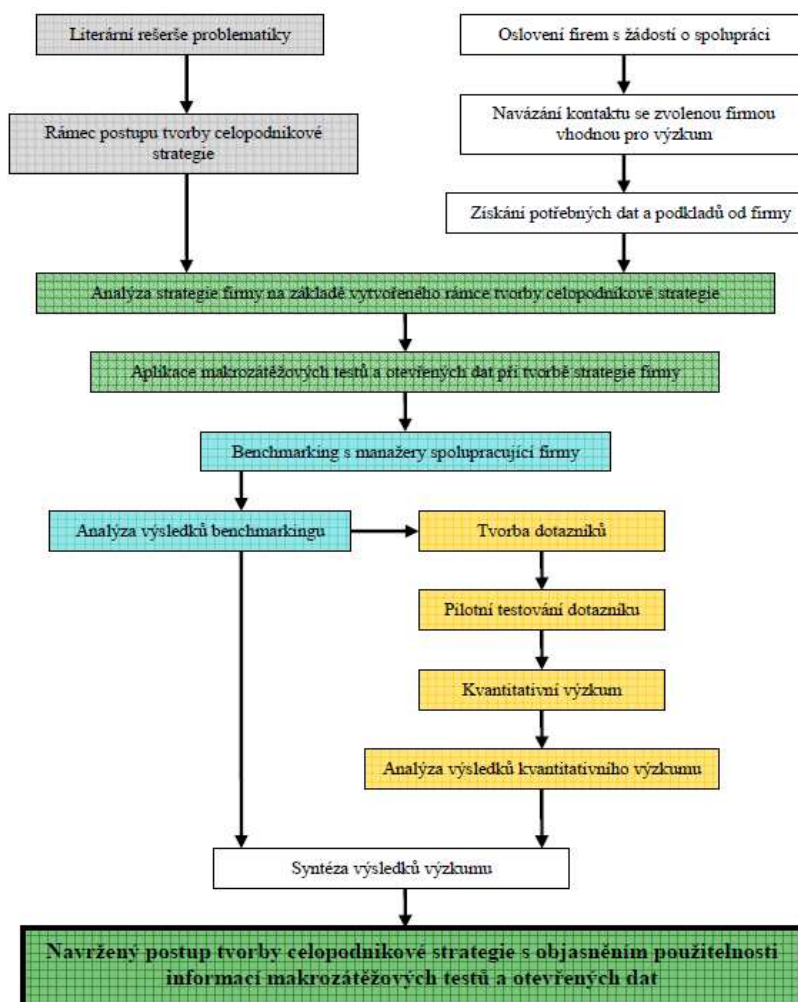


Obrázek 1: Koncepční rámec práce
Zdroj: vlastní zpracování

Sekundární výzkum byl realizován pomocí literární rešerše problematiky. Pro primární výzkum byly zvoleny metody benchmarkingu a dotazníkového šetření. Výsledky jednotlivých částí primárního výzkumu byly spojeny v jeden závěr provedeného průzkumu.

3. Metodika výzkumu

Detailní postup vypracování praktické části je zobrazen na obrázku 2.



Obrázek 2: Konceptní rámec výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum se skládal ze tří fází. V prvním kroku byl vypracován výzkum sekundárních dat pomocí literární rešerše zdrojů zaměřených na tvorbu strategií. Průzkum sekundárních dat byl realizován i pro makrozátěžové testy a otevřená data.

Druhý krok výzkumu představoval řešení pomocí benchmarkingu. V rámci výzkumu byl na základě literární rešerše navržen postup tvorby celopodnikové strategie pro konkrétní firmu. Tento postup definování strategie s použitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat byl konzultován s majitelem a manažery zvolené firmy pomocí strukturovaných rozhovorů. Pro analýzu textu byly vypracovány zprávy z rozhovorů a

definovány popisné kódy. Zprávy lze považovat za souhrn podkladových dokumentů, tj. provedených rozhovorů. Kódy se vytváří pro jednodušší nalezení vztahů mezi získanými odpověďmi a celistvější souhrnnou interpretaci výsledků. Zprávy z rozhovorů a popisné kódy byly tvořeny se zaměřením na hodnocení navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie a použitelnosti informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie.

Na základě poznatků z benchmarkingových rozhovorů byl vykonán kvantitativní průzkum, tj. třetí fáze výzkumu. Závěry benchmarkingu sloužily jako podklad pro vytvoření dotazníku. S využitím dotazníkového šetření byl zkoumán názor manažerů nefinančních podniků v ČR na navržený postup tvorby celopodnikové strategie, ve kterém jsou využity informace makrozátěžových testů a otevřených dat. Před rozesláním dotazníku respondentům byla realizována pilotní studie, jejíž smyslem je odstranění nedostatků, které by mohly ovlivnit získaná data a výsledky výzkumu. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace *Google Forms*. Informace získané z dotazníku byly nejprve vyčištěny od nevhodných dat. Následně byla data zpracována pomocí deskriptivních statistik a analýz závislosti. Pro testování závislosti byl využit χ^2 -test nezávislosti v kontingenční tabulce a Pearsonův koeficient kontingence. Hladina významnosti α byla stanovena na hodnotě 0,05 (tj. 5 %) pro všechny provedené testy.

Pomocí syntézy závěrů benchmarkingu a kvantitativního výzkumu bylo provedeno konečné hodnocení postupu tvorby strategie a použitelnosti zvolených nástrojů. Analyzovány byly hlavní informace o vhodnosti navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie a použitelnosti informací z makrozátěžových testů a otevřených dat. Výzkum byl proveden porovnáním výskytu relativních četností v oblastech vhodnosti tvorby celopodnikové strategie a informací makrozátěžových testů a otevřených dat. Hodnoty byly srovnávány izolovaně, jelikož se v některých případech neobjevily všechny možnosti odpovědí. Do šetření byly zahrnuty dva soubory dat o rozsahu $n_1 = 377$ (hodnoty získané z kvantitativního výzkumu) a $n_2 = 6$ (hodnoty získané z benchmarkingu), které byly testovány pomocí testu shody parametrů binomického rozdělení. Hladina významnosti α byla opět stanovena na hodnotě 0,05.

4. Hlavní dosažené výsledky

V rámci benchmarkingu bylo provedeno šest strukturovaných rozhovorů s majitelem a manažery zvolené společnosti. Rozhovory byly zaměřeny na hodnocení navrženého postupu tvorby strategie s použitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat. Každý z vedoucích pracovníků vyjádřil svůj názor na problematiku po prostudování navrženého postupu tvorby strategie. Závěrem benchmarkingu bylo zjištění, že **uvedený postup tvorby strategie je vhodný, srozumitelný a v praxi použitelný**. Tím byl získán prvotní názor vedoucích pracovníků konkrétní firmy, který odpovídá na otázku řešící, jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí navržený postup tvorby strategie. Z výzkumu vyplynulo, že dokument je především obecným návodem tvorby celopodnikové strategie nefinančních podniků. Kroky strategie mají logickou návaznost.² Výčet faktorů, které by měly být zkoumány, je vyčerpávající. Postup je možné upravovat podle potřeb konkrétní firmy. Využití zdroje informací mají své opodstatnění. To znamená, že **makrozátěžové testy i otevřená data jsou použitelným zdrojem informací pro definování celopodnikové strategie**. Majitel a manažeři ocenili především možnosti využití otevřených dat. Jejich potenciál je podle nich velký. Makrozátěžové testy považují spíše za doplňkové informace, ze kterých lze snadno vyčíst vývojové trendy.

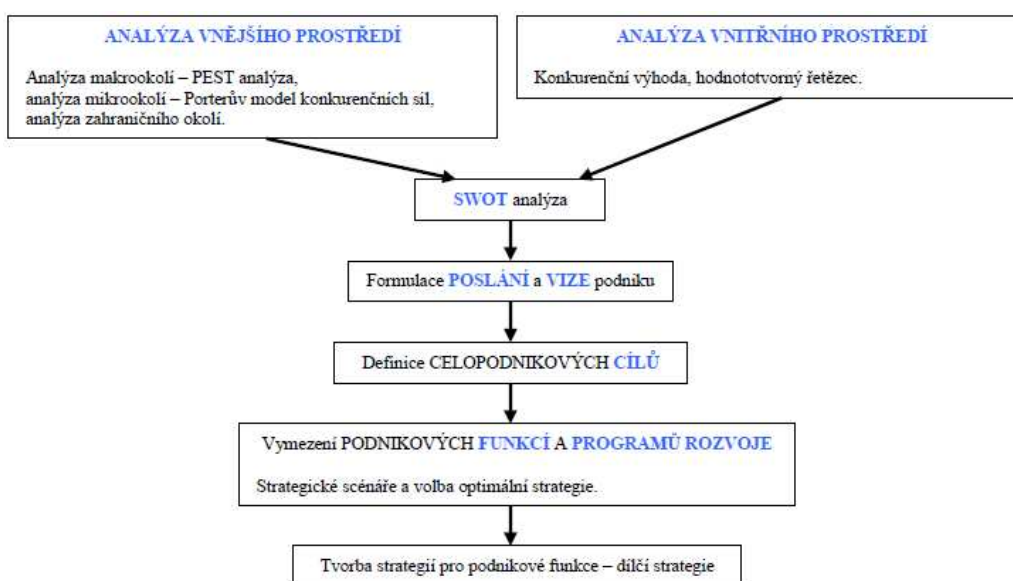
Závěry z této části výzkumu byly použity jako podklad pro dopracování navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie a vytvoření dotazníku.

Postup tvorby celopodnikové strategie začíná důkladnou analýzou vnějšího a vnitřního okolí firmy. Informace získané z těchto šetření slouží k vytvoření SWOT analýzy organizace, která je podkladem pro definování poslání a vize podniku. Následně je možné

² Při zpracování strategie v praxi mohou být některé kroky upraveny. V praxi musí mít manažer alespoň představu o vizi a cílech firmy. Podle toho pak vytváří analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzu. Až poté se konkretizuje poslání, vize a cíle firmy.

Tento postup také není jediným vhodným a použitelným pro tvorbu strategií nefinančních podniků, záleží na velikosti organizace, oboru podnikání, předvídatelnosti budoucího vývoje, vlivu firmy na okolní vývoj apod. Například v oblasti IS/IT musí být strategie tvořena velmi dynamicky, jelikož se tento trh mění prakticky každým dnem.

určit celopodnikové cíle firmy a vymezit podnikové funkce a programy rozvoje. Dalším krokem je tvorba strategie pro jednotlivé podnikové funkce; tj. tvorba dílčích strategií. Mezi hlavní dílčí strategie lze zařadit strategii marketingovou, výrobní, finanční, výrobní, personální, výzkumu a vývoje a informační. Také mohou být tvořeny dílčí strategie pro konkrétní strategické jednotky podniku. Jako podklad pro tvorbu dílčích strategií je možné použít uvedený postup definování celopodnikové strategie, který se zaměří na požadavky daného oddělení. Tento postup tvorby strategie je pro přehlednost zachycen na obrázku 3.



Obrázek 3: Rámec postupu tvorby celopodnikové strategie

Zdroj: vlastní zpracování

V každém kroku stavby strategie jsou navrženy možnosti využití výstupů z makrozátěžových testů a informací získaných z otevřených dat, které mohou firmám přinést užitečné údaje vhodné pro strategické rozhodování a management. Každý podnik pro svou činnost potřebuje jiné informace. Rozhodující je například velikost podniku, tržní segment, doba setrvání na trhu, rozmístění konkurence, druhy výrobků a služeb nabízených podnikem nebo předvídatelnost a možnost ovlivnění vývoje okolního prostředí. Organizace mohou tvořit strategie podle navrženého postupu, detail zpracování a zahrnuté faktory si však musí zvolit individuálně. Každý podnik musí určit klíčové faktory svého rozvoje a těm věnovat hlavní pozornost, zahrnutí všech zkoumaných faktorů by bylo časově velmi náročné a pro většinu firem i neúčelné.

Z výsledků kvantitativní části výzkumu, který byl realizován pomocí dotazníkového šetření a obsahoval 377 názorů manažerů v ČR, lze usoudit, že **navržený postup tvorby celopodnikové strategie je obecným návodem, jak v praxi postupovat při definování strategie nefinančních podniků všech velikostí a oborů**. Důležité je upozornit, že tento model obsahuje všechny kroky a faktory, které mohou být pro podniky podstatné. **Každý manažer musí definovat klíčové kroky a faktory zásadní konkrétně pro jeho společnost, a to z pohledu velikosti firmy, oboru činnosti, doby setrvání na trhu, zaměření strategie** apod.

Pojem makrozátěžové testy není příliš rozšířený mezi organizacemi. Přesto použité informace těchto testů hodnotili respondenti poměrně pozitivně. Testy mohou poskytnout alespoň obecné informace o vývoji ekonomiky a jejím finančním zdraví. Přínos byl zjištěn především pro definování strategických scénářů, jelikož makrozátěžové testy obsahují predikce budoucího vývoje vybraných ukazatelů. Tyto testy zlepšují možnosti predikce budoucího vývoje a tím umožňují firmám lépe odhalit možné příležitosti a hrozby trhu. **Makrozátěžové testy poskytují obecné informace použitelné pro tvorbu celopodnikové strategie**.

Otevřená data jsou mezi manažery podstatně známější než makrozátěžové testy. Proto i jejich hodnocení bylo příznivější. Otevřená data poskytují vhodné informace především pro analýzu finančních a rozpočtových faktorů a pro srovnávání vybraných údajů s konkurenčními firmami. Výhodou dostupných aplikací a databází o ekonomických subjektech je, že poskytují zpracovaná data jednoduše použitelná pro tvorbu dalších analýz. V případě **otevřených dat** lze konstatovat, že manažeři nefinančních podniků v ČR **hodnotí jejich informace jako vhodné a použitelné při definování celopodnikové strategie**.

Na závěr výzkumu bylo provedeno spojení výsledů získaných z benchmarkingových rozhovorů a z dotazníků v kvantitativním průzkumu. Izolovaně byla hodnocena shoda relativních četností výskytu odpovědí na vybrané otázky, které byly zaměřené na posouzení navrženého postupu definování celopodnikové strategie pro nefinanční podniky a použitých informací makrozátěžových testů a otevřených dat. Toto porovnání bylo zahrnuto pro potvrzení získaných informací z benchmarkingu, jelikož soubor obsahoval

pouze 6 hodnotitelů. Pomocí syntézy výzkumů bylo prokázáno, že výsledky benchmarkingu i kvantitativního průzkumu se shodují. Proporce jednotlivých odpovědí na hlavní otázky výzkumu jsou totožné. **Provedený výzkum je proto možné považovat za validní a dostatečně ověřený.**

Přínosy disertační práce vyplynuly z naplnění cílů a lze je hodnotit v rovině teoretické, praktické i pedagogické. Tyto přínosy jsou vzájemně provázané.

Přínosem práce k vědnímu oboru je zpracování souhrnného přehledu poznatků v oblasti tvorby firemních strategií. V teoretické rovině je dále možné využít zpracovanou literární rešerši zdrojů o makrozátěžových testech a otevřených datech, které byly doposud předmětem zájmu především několika málo zahraničních autorů. Práce představuje ucelený návrh postupu tvorby celopodnikové strategie s využitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat a rozšiřuje tím poznatky strategického managementu.

V praktické rovině práce poskytuje přehledný postup tvorby strategie, který je použitelný pro nefinanční podniky všech velikostí, oborů činností, v různých fázích podnikání nebo rozdílných zaměření definované strategie. Tento postup obsahuje všechny faktory, které je vhodné při tvorbě strategie zvažovat. Praktickým přínosem je rovněž návrh konkrétní možnosti využití makrozátěžových testů a otevřených dat jako zdrojů informací při tvorbě podnikových strategií. Informace makrozátěžových testů a otevřených dat jsou přínosné především pro objevování příležitostí a hrozeb tržního prostředí.

Pro pedagogický proces představuje práce informační zdroj pro výuku předmětů zaměřených na strategie firem, makrozátěžové testy i otevřená data. Práce může sloužit studentům vysokých škol ekonomického zaměření i široké odborné veřejnosti.

Tento výzkum a jeho výsledky mohou být použity jako odrazový můstek k dalšímu zkoumání konkrétních faktorů, které mají signifikantní vliv na úspěšnost strategie a konkurenční postavení nefinančních podniků klasifikovaných dle velikosti či oborů činností. Stejně tak je možné dále pracovat na zařazení mikrozátěžového testování přímo do definování podnikové strategie. V oblasti otevřených dat se nabízí možnost návrhu dalších aplikací a databází využitelných pro firmy při rozhodování i managementu.

Závěr

Podnikatelské prostředí se v době 21. století velmi rychle vyvíjí. Nejen internet změnil chování, zájmy a způsoby komunikace lidí. Internet umožňuje využití nejrůznějších informací pro tvorbu podnikové strategie, ale i další činnosti, jako je rozhodování, management nebo logistika. Mezi nástroje, které mohou firmám poskytnout důležité informace o vývoji podnikatelského prostředí, situaci konkurence i možnostech zákazníků, patří například výsledky makrozátěžových testů nebo aplikace, databáze a datové soubory otevřených dat.

Hlavním cílem disertační práce bylo zhodnotit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem.

V rámci výzkumu byl hlavní cíl doplněn čtyřmi dílčími cíli. Prvním dílčím cílem bylo na základě literární rešerše identifikovat dosavadní postupy tvorby strategií podniků a definovat makrozátěžové testy a otevřená data.

Druhým dílčím cílem bylo zvolit postup tvorby celopodnikové strategie použitelný pro nefinanční podniky, ve kterém jsou využity informace makrozátěžových testů a otevřených dat. Jelikož se v literatuře objevuje velké množství různých přístupů k tvorbě strategií, byl definován postup tvorby celopodnikové strategie vhodný pro nefinanční podniky všech velikostí, oborů činností, různé délky působení na trhu nebo zaměření strategie. Tento postup je také možné přizpůsobovat dle potřeb určité firmy.

Třetí dílčí cíl byl zaměřen na vytvoření a zhodnocení alternativní strategie definované podle zvoleného postupu pro konkrétní firmu. Definovaný postup tvorby strategie z druhého dílčího cíle byl upraven pro konkrétní firmu. V postupu byly použity informace makrozátěžových testů a otevřených dat. Navržený postup strategie byl předložen vedení zvoleného podniku k posouzení. Následně byly provedeny benchmarkingové rozhovory s majitelem a manažery této firmy. Pomocí první fáze výzkumu byla získána zpětná vazba z praxe na předložený postup tvorby strategie a použití informací makrozátěžových testů a otevřených dat.

Čtvrtý dílčí cíl byl určen k ověření použitelnosti informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie navrženým způsobem. Na základě informací z rozhovorů byl upraven postup tvorby celopodnikové strategie využívající informace zvolených nástrojů. Získané údaje z benchmarkingu byly použity jako podklad pro vytvoření dotazníku. Pomocí dotazníkového šetření byly osloveny další firmy působící na území ČR. Vzhledem k tomu, že se strategie tvoří na delší časové období, výzkum vytvořený pouze na základě poznatků z jedné firmy by byl časově velmi náročný. Limitující faktor provedeného výzkumu byl kompenzován právě kvantitativním výzkumem provedeným za účelem ověření závěrů benchmarkingu.

Na závěr byla provedena syntéza výsledků jednotlivých kroků výzkumu. Pomocí statistického testování bylo prokázáno, že výsledky benchmarkingu a kvantitativního výzkumu se shodují.

V souladu s určenými cíli práce byly formulovány tři výzkumné otázky:

1. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí navržený postup tvorby strategie? Z literární rešerše vyplynulo, že postupů tvorby strategie je značné množství. Na základě modelů objevujících se v literatuře byl navržen postup tvorby celopodnikové strategie vhodný pro nefinanční podniky různých velikostí, oborů, zaměření strategie i odlišné délky setrvání firmy na trhu. Výsledky výzkumu potvrdily, že manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí navržený postup definování strategie jako použitelný pro praxi.

2. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí informace makrozátěžových testů pro tvorbu strategie?

Výzkum ověřil, že makrozátěžové testy poskytují přínosné informace pro nefinanční podniky a tvorbu jejich strategií. Z výsledků vyplynulo, že informace makrozátěžových testů jsou vhodné při analýze ekonomických faktorů vnějšího prostředí. Jejich přínos byl však zjištěn především pro definování strategických scénářů, neboť makrozátěžové testy obsahují predikce budoucího vývoje vybraných ukazatelů.

3. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí informace otevřených dat pro tvorbu strategie?

Z provedeného výzkumu lze vyvodit závěr, že manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí údaje otevřených dat jako informace vhodné pro tvorbu strategie. Z realizovaného šetření vyplynulo, že otevřená data poskytují použitelné informace především pro analýzu

finančních a rozpočtových faktorů. Vhodnost byla potvrzena také pro srovnávání vybraných údajů s konkurenčními firmami. Dostupné aplikace a databáze o ekonomických subjektech shromažďují data, která jsou zpracována do přehledné podoby. Tyto údaje jsou pak jednoduše použitelné pro další analýzy.

Ze závěrů výzkumu lze usuzovat, že navržený postup tvorby celopodnikové strategie je vhodný a v praxi použitelný pro nefinanční podniky všech velikostí a oborů činností. V postupu jsou uvedeny všechny důležité kroky a faktory pro definování odolné strategie podniku s důležitými konkurenčními výhodami. Z navrženého postupu však musí každý manažer zvolit klíčové ukazatele podstatné pro jeho konkrétní firmu. I když pro některé podniky není nutné zahrnovat do svých strategií všechny faktory, na začátku podnikání by si každá firma měla komplexní strategii vytvořit. Vedení každého podniku by totiž mělo mít informace a znalosti o stavu i vývoji podnikatelského prostředí.

Z výzkumu rovněž vyplynulo, že makrozátěžové testy poskytují informace vhodné pro strategický management. Makrozátěžové testy je možné hodnotit jako doplňkový zdroj informací, který poskytuje údaje především o makroekonomickém vývoji. Výhodou testů jsou predikce vybraných ukazatelů. Nevýhodou může být agregovaná podoba dat. Problémem u makrozátěžových testů je, že mezi manažery nejsou zatím příliš známé.

Otevřená data jsou použitelným zdrojem informací pro definici strategie nefinančních podniků. Z výzkumu vyplynulo, že tato data již podniky při tvorbě strategií používají celkem často. Jejich výhodou je znatelná mediální propagace, jsou tak již poměrně známá. Nevýhodou může být neustále narůstající množství otevřených dat, podniky musí posoudit, které zdroje jim přináší skutečně užitečné informace právě z jejich pohledu.

Navržený postup tvorby celopodnikové strategie na jedné straně obohacuje dosavadní odbornou literaturu o informace ohledně nových nástrojů, které jsou vhodné pro tvorbu firemních strategií nefinančních podniků. Na straně druhé přináší praktický návod, jak postupovat při tvorbě strategie. Navržený postup je komplexní, v praxi použitelný a upravitelný dle potřeb konkrétní firmy.

Seznam literatury použité v autoreferátu disertační práce

- BRUCKNER, Tomáš, Jiří VOŘÍŠEK, Alena BUCHALCEVOVÁ a kolektiv, 2012. *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.
- CHAN, Calvin M. L., 2013. From Open Data to Open Innovation Strategies: Creating e-Services Using Open Government Data [online]. In *46th Hawaii International Conference on System Science*. United States of America: IEEE, 2013, s. 1890-1899 [vid. 2015-08-18]. ISBN 978-1-4673-5933-7. Dostupné z: <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2013/4892/00/4892b890.pdf>.
- CHESBROUGH, Henry, 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School, 2003. ISBN 1-4221-0283-1.
- ČNB, 2014. *Slovník pojmů* [online]. Praha: Česká národní banka, 2003-2014 [vid. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/obecne/slovník/z.html>.
- ČNB, 2017. *Ekonomické sektory podle ESA95 v úpravě ČNB* [online]. Praha: Česká národní banka, 2017 [vid. 2017-07-04]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/predpisy_CNB_statistika/predpisy_menove_bank_stat/vykazy_metodika_2004/download/04_6_BA0036.pdf.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- DIETZ, Miklos a kol., 2012. *Strategic insight through stress-testing: How to connect the 'engine room' to the boardroom*. New York: McKinsey & Company, 2012, McKinsey Working Papers on Risk, Number 35.
- HAANAES, Kunt, Howard H. YU, Jenifer JORDAN and Karine AVAGYAN, 2017. *Your Strategy Needs a Strategy* [online]. Switzerland: Lausanne, IMD, 2017 [vid. 2017-07-24]. Dostupné z: <https://www.imd.org/research/insightsimd/your-strategy-needs-a-strategy/>.
- HAMEL, Gary a Bill BREEN, 2008. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-188-1.
- HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ, Milan MALÝ a kol., 2011. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.
- KARABULUT, Ahu Tuğba, 2015. Effects of Innovation Strategy in Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. The Netherlands: Elsevier, 2015, vol. 195, s. 1338-1347. ISSN 1877-0428.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KIM, Chan W. a René MAUBORGNE, 2005. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.

- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: Průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, a. s., 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MV, 2015. *Otevřená data* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2015 [vid. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/otevrena-data.aspx>.
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao a Gary HAMEL, 1994. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*. 1994, **15**(Special Issue), s. 5-16. ISSN 0143-2095.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao a Venkatram RAMASWAMY, 2005. *Budoucnost konkurence*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7.
- REEVES, Martin, Claire LOVE and Philipp TILLMANN, 2012. Your Strategy Needs a Strategy [online]. *Harvard Business Review*. September 2012 [vid. 2017-07-24]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy>.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- STAŇKOVÁ, Lucie a Pavla BEDNÁŘOVÁ, 2014. Use of Macro Stress Testing for the Creation of Business Strategy in the Case of the Czech Republic. *International Review of Management and Business Research*. Pakistan: Academy of IRMBR, 2014, **3**(3), s. 1428 – 1442. ISSN 2307-5953.
- TOMA, Sorin-George a Paul MARINESCU, 2013. Global Strategy: the Case of Nissan Motor Company. *Procedia – Economics and Finance*. The Netherlands: Elsevier, 2013, vol. 6, s. 418-423. ISSN 2212-5671.

Seznam publikovaných prací disertantky

Publikace v časopisech

- STAŇKOVÁ, Lucie a Pavla BEDNÁŘOVÁ. Use of Macro Stress Testing for the Creation of Business Strategy in the Case of the Czech Republic. *International Review of Management and Business Research*. Pákistán: Academy of IRMBR, 2014, 3(3), s. 1428-1442. ISSN 2306-9007.
- BEDNÁŘOVÁ, Pavla a Lucie STAŇKOVÁ. Macro Stress Tests and Their Use in the Analysis of Financial Stability and Creating the Business Strategy. In: TICHÝ, Tomáš, ed. *Conference Proceedings of MEKON 2014 Selected Papers*. Ostrava: Technical University of Ostrava, 2014, s. 200-210. ISBN 978-80-248-3396-5. ISSN 1805-9945.
- LABOUTKOVÁ, Šárka a Lucie STAŇKOVÁ. The Potential Effect of Non-transparent Lobbying on Competitiveness through Economic Freedom in the EU – an Empirical Survey. *Scientific Papers of University of Pardubice* 1. vyd. Pardubice: Faculty of Economics and Administration, 2016, roč. XXIII (37), č. 2. s. 71 – 82. ISSN 1211-555X.
- NEDOMLELOVÁ, Iva, Lucie STAŇKOVÁ a Roman VAVREK. Impact of Minimum Wage in V4 Countries. *Journal of Applied Economic Sciences*. Rumunsko: CESMAA, 2017, Vol. XII, Spring, 2(48), s. 332-341. ISSN 2393-5162.

Publikace na konferencích

- STAŇKOVÁ, Lucie. Využití makrozátěžového testování nefinančních podniků a domácností při tvorbě firemní strategie. In: JEDLIČKA, Pavel, *Mezinárodní vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2014*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2014, díl III., s. 117-125. ISBN 978-80-7435-368-0.
- STAŇKOVÁ, Lucie. Macro Stress Tests and Their Use in the Analysis of Financial Stability and Creating the Business Strategy. In: KAŠTAN, Milan, *MEKON 2014 The CD of participants' reviewed papers from 16th International Conference*. Ostrava: Technical University of Ostrava, 2014, s. 81-90. ISBN 978-80-248-3316-3.
- STAŇKOVÁ, Lucie. Hodnocení otevřených dat České republiky. In: *Interdisciplinary Scientific Conference for PhD students and assistants QUAERE 2016 (vol. VI.)*. 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2016. ISBN 978-80-87952-15-3.
- STAŇKOVÁ, Lucie. Otevřená data v České republice. In: *Mezinárodní vědecká konference Trendy v podnikání 2016*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2016. ISBN 978-80-261-0648-7.
- BOUBÍN, Jan a Lucie STAŇKOVÁ. Aplikace otevřených dat soukromým a veřejným sektorem v České republice. In: *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Magnanimitas, 2016. s. 69 – 78. ISBN 978-80-87952-17-7.
- STAŇKOVÁ, Lucie a Jan BOUBÍN. Application of Open Data in the Czech Republic. In: *Interdisciplinary Scientific Conference for PhD students and assistants QUAERE*

2017 (vol. VII.). 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2017. ISBN 978-80-87952-20-7.

Projekty SVOČ

STAŇKOVÁ, Lucie. Využití makrozátěžového testování při analýze finanční stability a tvorbě firemní strategie. In: *SVOČ 2013*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013.

STAŇKOVÁ, Lucie. Analýza závislosti ekonomické svobody a globální konkurenceschopnosti. In: *SVOČ 2014*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014.

STAŇKOVÁ, Lucie. Hodnocení otevřenosti dat v České republice. In: *SVOČ 2016*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2016. ISBN 978-80-7494-277-8.

STAŇKOVÁ, Lucie. Použití makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie nefinančních podniků. In: *SVOČ 2017*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-331-7.

V recenzním řízení

STAŇKOVÁ, Lucie. Otevřená data – nástroj vhodný nejen pro marketing. *Marketing & komunikace – Digitální marketing*. Praha: Česká marketingová společnost, 3/2017. ISSN 1211-5622.