

# **OBSAH**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PŘEDMLUVA</b>   | <b>9</b>  |
| <b>KAPITOLA 1: STRATEGICKÝ MANAGEMENT – VÝVOJOVÉ TENDENCE</b>    | <b>11</b> |
| 1.1 Vojenská strategie   | 11        |
| 1.2 Strategický management organizace                            | 12        |
| 1.2.1 Strategie a taktika organizace                             | 13        |
| 1.2.2 Strategický management – principy                          | 13        |
| 1.2.3 Proces strategického managementu                           | 14        |
| 1.3 Charakteristika současných vlivů na organizace               | 16        |
| 1.3.1 Globalizace produkce a trhů                                | 16        |
| 1.3.2 Zintenzivnění konkurence                                   | 18        |
| 1.3.3 Časový faktor  | 19        |
| 1.3.4 Nové výrobky, odvětví a distribuce výrobků                 | 19        |
| 1.4 Významné osobnosti strategického managementu a jejich přínos | 20        |
| 1.4.1 Peter F. Drucker (1909–2005)                               | 20        |
| 1.4.2 Igor Ansoff (1918–2002)                                    | 21        |
| 1.4.3 Charles Handy (1932)                                       | 22        |
| 1.4.4 Kenichi Ohmae (1943)                                       | 22        |
| 1.4.5 Henry Mintzberg (1939)                                     | 24        |
| 1.4.6 Tom Peters (1942)  | 24        |
| <b>KAPITOLA 2: CÍLOVÉ CHOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ORGANIZACE</b>       | <b>27</b> |
| 2.1 Základní cíl podnikatelské organizace                        | 27        |
| 2.2 Zájmové skupiny a jejich analýza                             | 28        |
| 2.2.1 Význam zájmových skupin a jejich zájmy                     | 28        |
| 2.2.2 Corporate governance                                       | 30        |
| 2.2.3 Analýza zájmových skupin                                   | 30        |
| 2.3 Společenská odpovědnost podnikatelské organizace             | 32        |
| 2.4 Strategické cíle podnikatelských organizací                  | 34        |
| 2.4.1 Struktura základních strategických cílů                    | 34        |
| 2.4.2 Poslání a hodnoty organizace                               | 35        |
| 2.4.3 Vize organizace  | 36        |
| 2.4.4 Formulace strategických cílů organizace                    | 37        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>KAPITOLA 3: KONKURENČNÍ VÝHODA ORGANIZACE</b>                              | <b>41</b> |
| 3.1 Konkurenční výhoda  | 41        |
| 3.2 Přístupy ekonomů  | 41        |
| 3.2.1 Monopolní renta   | 41        |
| 3.2.2 Ricardova renta   | 42        |
| 3.2.3 Kvazirenta (Paretova renta)   | 42        |
| 3.2.4 Schumpeter a inovace  | 42        |
| 3.3 Poziční přístup (Market-based View of Strategy)                           | 43        |
| 3.3.1 Princip pozičního přístupu  | 43        |
| 3.3.2 Atraktivita odvětví   | 43        |
| 3.3.3 Generické strategie   | 47        |
| 3.3.4 Analýza hodnotového řetězce   | 52        |
| 3.4 Zdrojový přístup (Resource-based View of Strategy)                        | 54        |
| 3.4.1 Princip zdrojového přístupu   | 54        |
| 3.4.2 Udržitelnost konkurenční výhody   | 54        |
| 3.4.3 Analýzy zdrojů  | 54        |
| 3.4.4 Klíčové kompetence  | 55        |
| 3.4.5 Vliv přístupu na strategie  | 56        |
| 3.5 Znalosti jako zdroj konkurenční výhody (Knowledge-based View of Strategy) | 56        |
| 3.5.1 Znalosti  | 57        |
| 3.5.2 Řízení znalostí a znalostní řízení                                      | 58        |
| <b>KAPITOLA 4: STRATEGICKÉ ANALÝZY</b>  | <b>61</b> |
| 4.1 Význam a struktura strategických analýz                                   | 61        |
| 4.1.1 Analýzy ve strategickém managementu                                     | 61        |
| 4.1.2 Struktura a cíl strategických analýz                                    | 62        |
| 4.2 Analýzy globálního prostředí  | 62        |
| 4.2.1 Cíl analýz globálního prostředí   | 62        |
| 4.2.2 STEP analýza  | 63        |
| 4.2.3 Navazující analytické postupy   | 64        |
| 4.2.4 Analýza 4C  | 65        |
| 4.3 Analýzy odvětví a mikrookolí  | 65        |
| 4.3.1 Analýzy odvětví   | 65        |
| 4.3.2 Analýzy konkurentů  | 67        |
| 4.4 Analýzy vnitřního prostředí   | 69        |

|                    |  |            |
|--------------------|--|------------|
| 4.4.1              | Analýzy zdrojů a klíčových faktorů úspěchu           | 69         |
| 4.4.2              | Portfoliové analýzy                                  | 69         |
| 4.5                | SWOT a SPACE analýzy                                 | 74         |
| 4.5.1              | SWOT analýza   | 74         |
| 4.5.2              | SPACE analýza  | 76         |
| <b>KAPITOLA 5:</b> | <b>FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE</b>                   | <b>79</b>  |
| 5.1                | Strategické varianty                                 | 79         |
| 5.1.1              | Význam strategických variant                         | 79         |
| 5.1.2              | Principy a metody pro nalezení strategických variant | 79         |
| 5.2                | Výběr z variant                                      | 81         |
| 5.2.1              | Kritéria pro výběr z variant                         | 81         |
| 5.2.2              | Závěrečný výběr z variant                            | 84         |
| <b>KAPITOLA 6:</b> | <b>STRATEGIE ORGANIZACÍ</b>                          | <b>87</b>  |
| 6.1                | Význam typologie strategií                           | 87         |
| 6.2                | Ansoffovy strategie                                  | 87         |
| 6.3                | Strategie vůči konkurentům                           | 89         |
| 6.4                | Diverzifikační, integrační a divestiční strategie    | 90         |
| 6.4.1              | Diverzifikační strategie                             | 91         |
| 6.4.2              | Divestiční strategie                                 | 92         |
| 6.4.3              | Vertikálně integrační strategie                      | 93         |
| 6.4.4              | Horizontálně integrační strategie                    | 93         |
| <b>KAPITOLA 7:</b> | <b>IMPLEMENTACE STRATEGIE</b>                        | <b>95</b>  |
| 7.1                | Problémy spojené s implementací strategie            | 95         |
| 7.2                | Manažerské funkce ve strategickém managementu        | 96         |
| 7.2.1              | Plánování  | 96         |
| 7.2.2              | Organizování a koordinování                          | 98         |
| 7.2.3              | Vedení lidí  | 98         |
| 7.3                | Kontrola ve strategickém managementu                 | 99         |
| 7.3.1              | Význam a cíl kontroly                                | 99         |
| 7.3.2              | Metody pro strategickou kontrolu                     | 99         |
| <b>KAPITOLA 8:</b> | <b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURY</b>                         | <b>103</b> |
| 8.1                | Organizační struktury                                | 103        |
| 8.1.1              | Liniová organizační struktura                        | 103        |
| 8.1.2              | Funkcionální organizační struktura                   | 103        |

|                     |   |            |
|---------------------|---|------------|
| 8.1.3               | Divizionální organizační struktura        | 104        |
| 8.1.4               | Pružné organizační struktury              | 105        |
| 8.1.5               | Další změny ve vnitřních strukturách      | 105        |
| 8.2                 | Propojení organizací                      | 106        |
| 8.2.1               | Koncern a holding                         | 106        |
| 8.2.2               | Fúze                                      | 108        |
| 8.2.3               | Strategické aliance                       | 108        |
| 8.2.4               | Joint venture (společný podnik)           | 109        |
| 8.2.5               | Sítě a virtuální organizace               | 110        |
| 8.2.6               | Klastr                                    | 111        |
| <b>KAPITOLA 9:</b>  | <b>ŘÍZENÍ ZMĚN</b>                        | <b>113</b> |
| 9.1                 | Řízení změn                               | 113        |
| 9.1.1               | Změny ve vnějším prostředí                | 113        |
| 9.1.2               | Management změny                          | 113        |
| 9.1.3               | Druhy změn                                | 114        |
| 9.2                 | Modely změn                               | 116        |
| 9.2.1.              | Význam modelů                             | 116        |
| 9.2.2               | Lewinův model                             | 117        |
| 9.2.3               | Kotterův model                            | 117        |
| 9.3                 | Lidé v procesu změn                       | 118        |
| 9.3.1               | Základní role lidí v procesu změny        | 119        |
| 9.3.2               | Odpor lidí ke změně                       | 119        |
| 9.4                 | Strategický management a management změny | 120        |
| 9.5                 | Koncepce reengineeringu                   | 121        |
| 9.6                 | Inovace a změna                           | 122        |
| <b>KAPITOLA 10:</b> | <b>ORGANIZAČNÍ KULTURA</b>                | <b>127</b> |
| 10.1                | Kultura                                   | 127        |
| 10.2                | Národní kultura                           | 128        |
| 10.3                | Organizační kultura                       | 131        |
| 10.3.1              | Vymezení organizační kultury              | 131        |
| 10.3.2              | Prvky organizační kultury                 | 132        |
| 10.4                | Změna organizační kultury                 | 135        |
| 10.4.1              | Silná a slabá organizační kultura         | 135        |
| 10.4.2              | Analýza a změna organizační kultury       | 136        |

|  |            |
|--|------------|
| 10.4.3 Subkultury  | 137        |
| 10.5 Organizační kultura a strategie                               | 137        |
| <b>KAPITOLA 11: STRATEGIE V KRIZOVÝCH SITUACÍCH</b>                | <b>139</b> |
| 11.1 Vymezení základních pojmů                                     | 139        |
| 11.1.1 Hrozba, nebezpečí, ohrožení                                 | 139        |
| 11.1.2 Riziko  | 140        |
| 11.1.3 Krize   | 140        |
| 11.2 Druhy krizí   | 142        |
| 11.2.1 Mimořádné události  | 142        |
| 11.2.2 Procesní (finanční) krize                                   | 143        |
| 11.3 Krizový management  | 144        |
| 11.3.1 Strategie v období akutní fáze krize                        | 145        |
| 11.3.2 Business Continuity Management (BCM)                        | 146        |
| <b>KAPITOLA 12: STRATEGICKÝ MANAGEMENT V NEPODNIKATELSKÉ SFÉŘE</b> | <b>149</b> |
| 12.1 Úvod  | 149        |
| 12.2 Strategie ve veřejné správě a územní samosprávě               | 149        |
| 12.2.1 Státní správa   | 149        |
| 12.2.2 Územní samospráva   | 151        |
| 12.3 Strategie neziskových organizací                              | 152        |
| 12.4 Strategie policie   | 153        |
| <b>LITERATURA</b>  | <b>157</b> |