

OBSAH

ÚVOD	7
Poděkování	9

KAPITOLA 1

CO JE TO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ 11



Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář: 11

Základní pojmy 11

Modely strategického řízení 14

Dlouhodobé plánování 14

Strategické plánování 15

Strategické řízení 16

Modely strategického řízení ve veřejné správě 20

Jak lze chápat strategii organizace 22

Hierarchie strategií organizace 24

Metodika zpracování koncepcí pro ústřední státní správu podle usnesení vlády 29

Shrnutí 31

Klíčová slova 32

Kontrolní otázky 32

Literatura 32

KAPITOLA 2

MODEL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ JAKO SKUPINA PROCESŮ 35



Cíle kapitoly – v této kapitole se naučíme: 35

Příprava a identifikace výchozího stavu 39

Proces A) Příprava na plánování 39

Proces B) Strategická analýza 43

Strategické plánování 48

Proces C) Stanovení strategického zaměření 51

Proces D) Formulace strategie 63

Implementace, monitorování a hodnocení strategie 78

Proces E) Implementace strategie 78

Proces F) Monitorování a hodnocení 81

Proces G) Vydání a implementace nápravných opatření 89

Příklady modelů strategického řízení z praxe 90

Plánovací cyklus FBI založený na hrozbách 90

System strategického řízení NASA 91

Strategické plánování Velitelství rekrutace pozemních sil USA	94
Strategické plánování Českého statistického úřadu (ČSÚ)	94
Kroky a nástroje strategického plánování rozvoje města Hradec Králové	95
Shrnutí	95
Klíčová slova	97
Kontrolní otázky	97
Literatura	97

KAPITOLA 3

BALANCED SCORECARD JAKO NÁSTROJ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ 101

Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář: 101

Charakteristika metody Balanced Scorecard 102

Perspektivy BSC	104
Stanovování strategických cílů	108
Strategické mapy	109
Ukazatele specifických cílů a cílové hodnoty	114
Určení strategických akcí	119

Místo strategické mapy a BSC v systému strategického řízení 120

Přínosy Balanced Scorecard ve veřejné správě	121
Překážky efektivní implementace strategie ve veřejné správě	122

Postup implementace Balanced Scorecard 123

Možné příčiny neúspěchu zavedení metody Balanced Scorecard nejen ve veřejné správě	123
Fáze implementace a zavádění Balanced Scorecard do organizace	125
Příprava implementace metody BSC do organizace	126
Implementace metody BSC do organizace	128
Využívání metody Balanced Scorecard	133

Shrnutí 135**Klíčová slova 135****Kontrolní otázky 135****Literatura 136**

KAPITOLA 4

Řízení rizik jako součást strategického řízení 139

Cíle kapitoly – v této kapitole se naučíme: 139

Terminologický rámec řízení rizik 140**Obecný přístup k řízení rizik 148****Principy řízení rizik 149****Strategický rámec řízení rizik 150**

Zmocnění a přijetí závazku	151
Návrh rámce řízení rizik	152
Implementace řízení rizik	153
Monitorování a přezkoumání rámce	153

Neustálé zlepšování rámce	153
Proces řízení rizik	154
Komunikace a konzultace	154
Vymezení souvislostí	155
Posuzování rizik	157
Zvládnutí rizik	169
Monitorování a přezkoumání procesu	173
Shrnutí	174
Klíčová slova	174
Kontrolní otázky	174
Literatura	175

KAPITOLA 5

NÁSTROJE VNĚJŠÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY **177**

Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář:

PESTLE analýza	178
Metoda scénářů	181
Metoda delfská	185
Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	191
Analýza zainteresovaných stran	194
Analýza zainteresovaných stran pro stanovení forem jejich účasti na plánování	195
Analýza vlivu zainteresovaných stran	201
Participativní metody	203
Focus Groups	204
Future Search Conference	205
Výzkumy veřejného mínění	205
Vozičky (konference konsenzu)	206
Panel expertů	207
Shrnutí	210
Klíčová slova	210
Kontrolní otázky	210
Literatura	211

KAPITOLA 6

NÁSTROJE VNITŘNÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY **213**

Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář:

Metody pro tvorbu námětů	214
Brainstorming	214
Brainwriting a ostatní tvůrčí metody	217
Metody pro analýzu problému	217
Diagram příčin a důsledku	218
Šestislovný graf	221

Paretův diagram	222
Benchmarking	224
GAP analýza	232
Vybrané metody analýzy rizik	233
Check List Analysis	234
What If Analysis	234
Bezpečnostní audit	236
Business Impact Analysis	237
Sebehodnocení výkonnosti organizace	238
Model EFQM	239
Společný hodnotící rámec – model CAF	257
Základní odlišnosti mezi sebehodnocením modelem EFQM a modelem CAF	260
Doporučený metodický postup využití modelu EFQM nebo modelu CAF	261
Procesní analýza	280
Analýza procesu a jeho vnitřní logiky	282
Nákladově výstupové analýzy	287
Analýza minimalizace nákladů – CMA	288
Analýza efektivnosti nákladů – CEA	289
Shrnutí	290
Klíčová slova	290
Kontrolní otázky	290
Literatura	291

KAPITOLA 7

SWOT ANALÝZA JAKO INTEGROJÍCÍ ANALYTICKÝ NÁSTROJ **295**

Cíle kapitoly – v této kapitole se naučíme:

Charakteristika a účel SWOT analýzy	297
Doporučený metodický postup realizace SWOT analýzy	300
Příprava na provedení SWOT analýzy	300
Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek	303
Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí	306
Tvorba matice SWOT	317
Shrnutí	320
Klíčová slova	321
Kontrolní otázky	321
Literatura	321

Seznam symbolů a zkratek **323**