

---

# Obsah

<b>Názory odborníků na knihu</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>O autorovi</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>1. Definice, proces a hierarchie strategie řízení</b> . . . . .	<b>15</b>
1.1 Úvod do strategického řízení . . . . .	16
1.2 Definice strategie a strategického řízení . . . . .	17
1.3 Strategické myšlení . . . . .	18
1.3.1 Co je to strategické myšlení . . . . .	18
1.3.2 Liedtkův model elementů strategického myšlení . . . . .	19
1.3.3 Představy jako součást strategického myšlení . . . . .	20
1.3.4 Podnikatel jako stratég . . . . .	20
1.3.5 Složky představy стратега . . . . .	21
1.3.6 Realizace představ . . . . .	22
1.4 Etapy vývoje strategického řízení . . . . .	22
1.4.1 Klasická škola strategie v šedesátých letech . . . . .	22
1.4.2 Procesní přístup v sedmdesátých letech . . . . .	23
1.4.3 Evoluční přístup v osmdesátých letech . . . . .	24
1.4.4 Systémový přístup v devadesátých letech . . . . .	24
1.4.5 Novodobý výklad strategického managementu . . . . .	25
1.5 Proces strategického řízení . . . . .	26
1.5.1 Výhody strategického řízení . . . . .	28
1.6 Formulování podnikové vize, mise, cíle . . . . .	29
1.6.1 Vize organizace . . . . .	29
1.6.2 Bariéry vize . . . . .	30
1.6.3 Mise organizace . . . . .	31
1.6.4 Formulování cílů organizace . . . . .	32
1.7 Pochopení podnikové strategie . . . . .	34
1.7.1 Složky strategie . . . . .	34
1.7.2 Charakteristiky úspěšné strategie . . . . .	35
1.8 Hierarchie firemních strategií . . . . .	35
1.8.1 Podnikatelská strategie . . . . .	35
1.8.2 Podniková (korporační) strategie . . . . .	36
1.8.3 Obchodní (business) strategie . . . . .	37
1.8.4 Operativní (funkční) strategie . . . . .	37

<b>2. Analýza okolí organizace</b>	<b>39</b>
2.1 Úvod do analýzy okolí organizace	40
2.2 Analýza vnějšího (obecného, širokého) okolí	41
2.2.1 Analýza mezinárodního okolí	41
2.2.2 Analýza národního (domácího) okolí	41
2.3 Analýza konkurenčního (oborového) oboru organizace	49
2.3.1 Vliv odběratele	50
2.3.2 Vliv dodavatele	50
2.3.3 Stav soupeřivosti	50
2.3.4 Hrozba náhražek	51
2.3.5 Stav možného vstupu nových firem do oboru	52
2.4 Analýza interního okolí podniku	53
2.4.1 Faktory technického rozvoje	53
2.4.2 Marketingové a distribuční faktory	56
2.4.3 Výrobní faktory a řízení výroby	62
2.4.4 Faktory pracovních zdrojů	63
2.4.5 Analýza finančních zpráv a údajů	64
2.5 Hodnotový řetězec	68
2.5.1 Řízení hodnotového řetězce	71
2.5.2 Začlenění, sjednocení hodnotového řetězce	71
2.6 Další modely analýzy vnitřního prostředí organizace	73
2.6.1 Model „7S“ firmy McKinsey	73
2.6.2 Kauzální model Burkeho a Litwina	75
2.6.3 Model analýzy síly prostředí	78
2.6.4 Leavittův model	78
2.6.5 Tichyův technicko-politicko-kulturní koncept	79
2.6.6 Programování vysoké výkonnosti	80
2.6.7 Weisbordův model šesti kategorií	81
2.6.8 Model souladu/shody	82
2.6.9 Model diagnózy chování jedince a skupiny	83
2.7 Další nástroje analýzy organizace	84
2.7.1 SWOT analýza	84
2.7.2 Metoda scénářů	87
<b>3. Modely hodnocení strategické pozice produktu, SBU nebo organizace</b>	<b>91</b>
3.1 Úvod do modelů hodnocení strategické pozice	92
3.2 Model BCG	92
3.2.1 Klady BCG portfolio analýzy	95
3.2.2 Meze užití modelu BCG	96
3.3 Matice atraktivity trhu a konkurenční pozice	97
3.4 Model PIMS ( <i>The Profit Impact of Market Strategies model</i> )	101
3.5 Matice politiky směru	103
3.5.1 Slabé stránky tohoto modelu	104
3.6 Matice zralosti odvětví a konkurenční pozice	104
3.7 Matice Barksdale a Harris – portfolio analýza / životní cyklus produktu	105
<b>4. Formulace strategie</b>	<b>109</b>
4.1 Úvod do formulace strategie	110

4.2	Modely podnikové strategie podle Milese a Snowa . . . . .	111
4.2.1	Hledači nebo zlatokopové ( <i>Prospectors</i> ) . . . . .	111
4.2.2	Analyzátoři ( <i>Analysers</i> ) . . . . .	111
4.2.3	Obránci ( <i>Defenders</i> ) . . . . .	112
4.2.4	Reaktoři nebo reagující ( <i>Reactors</i> ) . . . . .	112
4.3	Modely základní (generické) strategie dle Portera . . . . .	112
4.3.1	Strategie vedoucího nákladů ( <i>Cost-Leadership</i> ) . . . . .	112
4.3.2	Strategie odlišení / diferenciacie ( <i>Differentiation</i> ) . . . . .	115
4.3.3	Strategie zaměření ( <i>Focus</i> ) . . . . .	117
4.4	Interaktivní strategie dle Millera . . . . .	117
4.4.1	Inovační strategie . . . . .	118
4.4.2	Strategie marketingové diferenciacie . . . . .	118
4.4.3	Strategie šíře . . . . .	118
4.4.4	Strategie kontroly nákladů . . . . .	118
4.5	Alternativní podnikové strategie . . . . .	118
4.5.1	Strategie stability . . . . .	118
4.5.2	Strategie růstu a Ansoffova matice . . . . .	120
4.5.3	Forma implementace strategie růstu . . . . .	125
4.5.4	Strategie ústupu nebo snižování výdajů / retrenchment . . . . .	132
<b>5.</b>	<b>Implementace strategie . . . . .</b>	<b>135</b>
5.1	Úvod do implementace strategie . . . . .	136
5.2	Používání strategického vůdcovství . . . . .	137
5.2.1	Vůdcovství . . . . .	137
5.2.2	Kompetence vůdcovství . . . . .	138
5.2.3	Styl vůdcovství . . . . .	139
5.2.4	Vůdcovství versus management . . . . .	139
5.2.5	Faktory určující úspěch či neúspěch vůdcovství . . . . .	140
5.2.6	Delegování . . . . .	141
5.3	Organizační struktura . . . . .	142
5.3.1	Centralizované a decentralizované formy rozhodování . . . . .	143
5.3.2	Formy organizačních struktur . . . . .	143
5.4	Organizační kultura . . . . .	157
5.4.1	Funkce organizační kultury . . . . .	158
5.4.2	Zdroje firemní kultury . . . . .	159
5.4.3	Charakteristiky zdravé kultury organizace . . . . .	159
5.4.4	Charakteristiky nezdravé kultury . . . . .	160
5.4.5	Totožnost organizace . . . . .	160
5.4.6	Výhody kultury podporující strategie . . . . .	161
5.4.7	Jak změnit a zachovat kulturu organizace . . . . .	161
5.5	Manažerská etika a strategické řízení . . . . .	162
5.5.1	Budování etického organizačního klima . . . . .	163
5.5.2	Manažerská etika, stakeholderi a proces strategického rozhodnutí . . . . .	164
5.6	Motivační systém organizace . . . . .	169
5.6.1	Význam motivačního systému . . . . .	170
5.6.2	Struktura odměny . . . . .	170
5.6.3	Systém řízení výkonnosti . . . . .	174
5.6.4	Co brání zaměstnancům k tomu, aby byli motivováni? . . . . .	174

5.6.5	Co motivuje zaměstnance? . . . . .	176
5.6.6	Charakteristiky motivovaných zaměstnanců . . . . .	176
5.7	Alokace zdrojů organizace . . . . .	177
5.7.1	Strategický význam alokace zdrojů . . . . .	180
5.8	Strategický plán . . . . .	184
5.8.1	Kdy by mělo být prováděno strategické plánování? . . . . .	186
5.8.2	Implementace strategického plánu . . . . .	187
5.8.3	Řízení strategického plánování . . . . .	188
5.8.4	Monitorování, hodnocení a odchylky od plánu . . . . .	188
5.8.5	Úspěch či neúspěch strategického plánování . . . . .	188
5.9	Informační systém a strategické řízení . . . . .	191
5.9.1	Informační systém řízení . . . . .	192
5.9.2	Úloha informačního systému řízení . . . . .	194
5.9.3	Informace potřebné k rozhodování . . . . .	195
5.9.4	Druh informačních systémů řízení . . . . .	196
5.9.5	Tvorba informačního systému podniku . . . . .	196
5.9.6	Vliv IS na strategické řízení podniku . . . . .	198
<b>6.</b>	<b>Hodnocení a kontrola strategie . . . . .</b>	<b>201</b>
6.1	Sledování implementace strategie a kontrola . . . . .	202
6.2	Význam kontroly . . . . .	202
6.3	Je kontrolní systém stejný pro všechny organizace? . . . . .	202
6.4	Důvody evaluace strategie nebo tvorby kontrolního systému . . . . .	203
6.5	Formy kontroly . . . . .	204
6.6	Měření výkonnosti organizace . . . . .	205
6.7	Kvantitativní kritéria evaluace strategie . . . . .	206
6.8	Kvalitativní evaluace strategie . . . . .	207
6.9	Základní předpoklady k efektivní evaluaci strategie . . . . .	208
6.10	Překážky evaluace strategie a kontroly . . . . .	208
<b>Případové studie . . . . .</b>		<b>211</b>
	Laboratoře Malaika . . . . .	212
	Pekárna Macek, s. r. o. . . . .	214
	Společnost SAVON, s. r. o. . . . .	215
	Společnost MALEKO . . . . .	217
	Firma GULF . . . . .	220
	Firma Tyket . . . . .	223
	Společnost Bafana, a. s. . . . .	225
	Společnost KIBO, s. r. o. . . . .	226
	Firma BAKER, s. r. o. . . . .	228
	Společnost EASY RIDE, s. r. o. . . . .	229
	Zemědělské družstvo RIKO . . . . .	231
	Cestovní kancelář KILI Travel, s. r. o. . . . .	233
	Textilní firma KECLÍK, s. r. o. . . . .	234
	Mlékárna PRALAT, s. r. o. . . . .	235
<b>Použitá literatura . . . . .</b>		<b>237</b>
<b>Rejstřík . . . . .</b>		<b>245</b>