



partner publikace



Thaddeus Mallya

# Základy strategického řízení a rozhodování



- Formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie
- Klíčové koncepce strategického myšlení
- Případové studie a příklady z ČR i ze světa

# Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

*Nakladatelství Grada Publishing děkuje  
společnosti EURONEWS, a. s.  
za podporu při vydání této knihy.*



**Dr. Ing. Thaddeus Mallya, MBA**

## **Základy strategického řízení a rozhodování**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 2712. publikaci

Odpovědný redaktor Ing. Pavel Němeček  
Sazba Milan Vokál  
Počet stran 252  
První vydání, Praha 2007  
Vytiskla tiskárna PBTisk  
Prokopská 8, Příbram IV

© Grada Publishing, a.s., 2007  
Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS

ISBN 978-80-247-1911-5 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6716-1 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

---

# 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 strážega . . . . .	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 Bařana, 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>



# Názory odborníků na knihu

Tato kniha se podílí na rozšíření současné literatury o strategickém a marketingovém řízení v České republice. Obsahuje rozsáhlé a systematické vysvětlení toho, jak jsou strategie a strategické rozhodování rozmístěny v dynamickém uspořádání organizace. Kniha obsahuje šest důležitých kapitol. První kapitola adekvátně popisuje, co je to strategie a jak se dělají strategická rozhodnutí. Druhá kapitola zkoumá vnitřní i externí prostředí, ve kterém organizace operuje. Třetí kapitola se zaměřuje na umístění výrobků jednotlivých podnikatelských jednotek. Formulace strategie v rámci celé organizace je diskutována ve čtvrté kapitole. Implementaci a kontrole strategie je věnována pátá a šestá kapitola. V každé kapitole je téma zpracováno integrovaným a dobře organizovaným způsobem.

Dále mohu říci, že kniha je snadná k porozumění a že myšlenky jsou v ní explicitně prezentovány. Ke zjednodušení komplexních konceptů a teorií používá autor tabulky, grafy a konkrétní příklady. Dr. Mallya prezentuje látku jasným způsobem jak pro univerzitní studenty, kteří často musí číst dlouhé a složité knihy, tak i pro manažery mající zájem rozvíjet lepší chápání strategie a strategického rozhodování.

George Tesar, Ph.D.

Professor of Marketing and International Business  
Umeå School of Business  
Umeå University (Sweden)

Professor Emeritus  
University of Wisconsin System

Umeå  
duben, 2006

Publikace vhodným způsobem uspořádává základní poznatky z oblasti strategického řízení. Poskytuje aktuální poznatky z oblasti rozhodování vrcholových manažerů. Je vhodně doplněna četnými příklady a případovými studiemi, které prezentovanou teorii přibližují praktickému životu organizace. Lze ji doporučit jak pro vrcholové manažery organizací, tak i pro studenty vysokých škol ekonomického a manažerského zaměření.

Doc. Ing. Oldřich Vykypěl, CSc., MBA

Západočeská univerzita  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

květen, 2006

# O autorovi

## **Dr. Ing. Thaddeus Mallya, MBA**

Vystudoval Vysoké učení technické v Brně, Fakultu strojní. Na téže univerzitě dokončil v roce 1998 postgraduální studium. Absolvoval také manažerské kurzy MBA garantované The Nottingham Trent University ve Velké Británii. Pracoval v různých českých firmách ve vedoucích funkcích, kde se mimo jiné věnoval otázkám strategického řízení, řízení lidských zdrojů, marketingu a řízení projektů. Od roku 1997 pracuje na Podnikatelské fakultě VUT v Brně, kde přednáší strategické řízení, marketing a makroekonomii. Od roku 2001 je hostujícím profesorem na FH Joanneum Kapfenberg v Rakousku a od roku 2003 je hostujícím profesorem na Umea University ve Švédsku. Je autorem mnoha přednášek na tuzemských i zahraničních konferencích, autorem i spoluautorem článků v odborných časopisech, které jsou zaměřeny na problematiku zahraničních investic, drobného podnikání, strategického řízení a marketingu.

# Předmluva

Vážení čtenáři,

k rozhodnutí napsat tuto knihu mě přivedlo zjištění, že publikace, které se zabývají strategií a vyšly v České republice po roce 1989, jsou pro čtenáře příliš náročné a poznatky jsou v nich prezentovány složitě. I od samotných studentů jsem dostal stejnou zpětnou vazbu. Pokud byly totiž knihy zařazeny do výuky jako studijní podpora, ukázalo se, že pro studenty nebylo snadné jim porozumět a sami hodnotili způsob prezentace poznatků v těchto knihách jako složitý. Na základě zkušeností s výukou jsem se tedy rozhodl vytvořit takovou knihu, která poznatky sjednotí a poskytne jasný návod pro strategické rozhodování.

Kniha je určena manažerům firem, podnikatelům a studentům magisterských stupňů vysokých škol, zejména studentům MBA, kteří chtějí získat základ manažerských poznatků v oblasti strategického řízení a strategického myšlení. Umožňuje čtenářům nahlédnout do vývoje strategického myšlení a jeho aplikace do řízení firem v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí. Nicméně, čtenář by měl vzít na vědomí, že kniha nepřináší žádná rychlá řešení, recepty nebo zázračné léky na všechny manažerské problémy, protože teorie nikdy nemůže nahradit intuici, kreativitu a zkušenosti. Snaží se ho seznámit s klíčovými koncepcemi, které mohou být vodítkem při výběru optimální varianty strategického rozhodnutí organizace. Kniha čerpá z nejnovějších výzkumů z oblasti strategického řízení a seznamuje čtenáře s aktuálními poznatky v oboru, které by mohly být užitečnými pomůckami při procesu strategického rozhodování. V závěru kniha obsahuje také řadu případových studií, které dávají čtenářům možnost získat přehled o tom, co děje v praxi a poskytují jim podporu manažerského rozhodování v podobných situacích. Každá případová studie obsahuje v závěru otázky, které jsou podkladem pro procvičení nově získaných vědomostí, což jistě ocení nejen studenti, ale také lidé z praxe.

Místo plynulého způsobu výkladu jsem zvolil praktický a přehledný výklad textu, aby čtenář snadno porozuměl jeho obsahu. Cílem je, aby se čtenář jednoduše a rychle orientoval v nejvýznamnějších přístupech a myšlenkových koncepcích strategického řízení.

Na závěr jsem chtěl poděkovat všem, kteří mě při psaní této knihy podpořili, zejména svým studentům z MBA, za vynikající a kreativní nápady, a také firmám za finanční podporu, bez níž by tato kniha nebyla cenově dostupná pro studenty. Také nesmím zapomenout na kolegy, kteří mi po celou dobu poskytovali cenné rady a byli ochotní se mou neúnavně diskutovat. Tato kniha je věnována všem, kteří se nějakým způsobem podíleli na jejím vzniku. Tímto jim moc děkuji a jsem jim za to vděčný.

Autor

---

# KAPITOLA 1

## Definice, proces a hierarchie strategie řízení

## 1.1 Úvod do strategického řízení

Vývoj konkurenčního prostředí v podnikání byl v posledních deseti letech minulého století charakterizován rychlou globalizací a stíráním bariér mezi obory. Diverzifikované firmy podnikající v nadnárodním měřítku jsou velmi úspěšné i v jednotlivých lokálních oblastech.

Strategické řízení v tržním prostředí lze ve státech bývalého východního bloku stále považovat za novou oblast. Navzdory svému rozšíření jsou známy pouze základní metody a obecné charakteristiky strategického řízení. Speciální metody, přístupy, výzkumy a užitá řešení v různých konkurenčních oblastech strategického řízení aplikované ve vyspělých státech, jsou ještě stále málo známé a jejich dostupnost je omezená.

Naše společnosti, které čelí zahraničním konkurentům a které podnikají nebo se chystají podnikat na světových trzích, musí vykonávat strategické aktivity, chtějí-li se na těchto trzích uplatnit.

Schopnost organizace soutěžit v současném podnikatelském prostředí, které se neustále mění, vyžaduje vysoce kompetentní řízení a kvalitní vedení. V tom mají české organizace značné mezery. Zcela zásadní je nedostatek strategického citění a myšlení. Dnešní globální prostředí vyžaduje, aby organizace měly k dispozici jasnou vizi a směr, kterým se chtějí dále ubírat. To jsou strategické plány, podle kterých lze posuzovat kvalitu podnikatelského jednání. K propracování těchto plánů by mohly sloužit například kvalitní strategické znalosti, umožňující vedení poznat budoucí potřeby podnikání a adaptovat dovednosti, které jsou nezbytné k řízení v dnešním konkurenčním prostředí.

Je pravda, že většina našich firem neměla možnost projít přirozeným procesem vedoucím ke dnešní podobě strategického řízení. Ale to jim nebrání v tom, aby přemýšlely o vlastním postavení na trhu a o zajištění déletrvající jistoty v konkurenčním prostředí. Splnění tohoto požadavku by jim měla zabezpečit tvorba a implementace strategie vycházející z analýzy tržní situace, čili strategické řízení. Tato změna v oblasti firemního řízení není jednoduchá. Tvorba fungujícího systému strategického řízení vyžaduje určitý čas a neustálou pozornost vrcholového vedení společnosti.

Úkolem vedení organizace při strategickém procesu je definování cílů organizace a výběr vhodné strategie k dosažení těchto cílů. Strategie se zabývá přežitím nebo zánikem organizace. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou tyto cíle dosaženy.

### **PŘÍKLAD**

Cílem společnosti je dosažení 5procentního růstu ročního prodeje. Strategie k dosažení tohoto cíle může zahrnovat agresivní reklamu, která přitáhne nové zákazníky, stimulaci prodejního týmu vedoucí ke zvýšení tržeb nebo odkoupení firmy produkující podobný výrobek. K dosažení předem stanovených cílů může tedy organizace použít různé strategie.

Aby mohla organizace identifikovat strategii, která je pro ni přijatelná, měl by management nejdříve najít odpovědi na následující otázky o výrobcích a interních procesech:

- Které aktivity podniku jsou klíčové?
- Čeho se podnik snaží dlouhodobě dosáhnout?
- Které produkty nebo služby podnik prodává nebo poskytuje?

- Na kterém trhu prodává tyto výrobky nebo služby?
- Jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, fixními náklady, tržbou atd.

Organizace by měla také přemýšlet o tom, jaké budou její hlavní funkční politiky (např. politika vědy a výzkumu, výrobní, marketingová, prodejní a finanční). V neposlední řadě by měla také umět odpovědět na otázku, jaké budou její hlavní politiky řízení v oblasti informační, oblasti plánování a v oblasti alokace zdrojů.

## 1.2 Definice strategie a strategického řízení

V různých literaturách zabývajících se strategickým řízením je pojetí strategie prezentováno odlišně. Jednoduše řečeno, strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti. Nicméně, strategie může mít různé významy pro různé lidi. Často slyšíme, že:

- je to vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace,
- určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů organizace,
- vybírá, do jakého podnikatelského sektoru organizace může nebo si přeje vstoupit,
- je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace,
- definuje povahu nebo vlastnost ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout nebo vytvořit pro stakeholdery,
- snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky,
- identifikuje jasné manažerské úkoly na korporálních, obchodních a funkčních úrovních,
- je to koherentní, sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí,
- je to způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace.

Dříve se strategie chápala jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí a používala se většinou při vojenských operacích. Její aplikace v nevojenských oblastech, zejména v podnicích, začala někdy na počátku šedesátých let. Dnes již existuje řada různých definic strategie, které vznikly na základě výzkumů, jež byly provedeny hlavně v USA a v západní Evropě.

Podle Collise a Montgomeryové (1997) z Harvardovy univerzity, je strategií to, jak vedení vytváří (s pomocí koordinace a konfigurace svých multi-tržních aktivit) hodnotu pro svou organizaci.

Strategie je pravidlo pro rozhodování pod neurčitými podmínkami, kdežto obchodní politika je kontingenční rozhodování. Obchodní strategie je široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů definujících spektrum obchodní činnosti a směr organizace (Ansoff, 1965).

Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí (Porter, 1980).

Johnson a Scholes (1999) argumentují, že strategická rozhodnutí souvisí s:

- určením spektra aktivit organizace,
- přizpůsobením aktivity organizace jejímu prostředí,
- přizpůsobením aktivity organizace jejím schopnostem,
- alokováním a přerozdělením hlavních zdrojů uvnitř organizace,
- hodnotami, očekáváním a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii,
- směrem, kterým se bude organizace dlouhodobě ubírat.

Mintzberg a Quinn (1996) definují strategii jako sled nebo plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotného celku.

Thompson a Strickland (1993) definují strategii jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise organizace.

D'Aveni (1994) je toho názoru, že strategie není jenom tvorba výhody, ale je to kreativní destrukce výhody konkurentů.

Brown a Eisenhardt (1998) definují strategii jako tvorbu neustálých toků konkurenčních výhod, které po seskupení do jednoho celku tvoří napůl koherentní strategický směr.

## 1.3 Strategické myšlení

Strategické myšlení není pro většinu lidí vrozené, musí být naučené. Strategické myšlení je pro člověka jako jednotlivce cenná pomoc pro životní plánování. Pro podnik je to (právě v našich časech nejistoty, ale také velkých šancí) nezanedbatelnou částí podnikové koncepce. Je to však stále pouze **pomocný prostředek** a nenahrazuje **tvůrčí schopnosti člověka**. Strategie musí být pružná a schopná přizpůsobit se dynamickému okolí. Je velmi nebezpečné strnule se upnout na jedinou nalezenou strategii.

**Hranice strategií** neleží jen v nevypočitatelnosti a nemožném plánování budoucnosti. Leží také v **nevypočitatelnosti lidských emocí**. I dobře naplánovaná strategie ztroskotá na faktorech, jako je marnivost, potřeba uplatnit se, nejistota a lidský hlad po moci.

**Včerejší strategie se nehodí jako strategie pro zítřek**, i když se v minulosti osvědčila. Strategické myšlení je pro podniky všech velikostí důležitou složkou k tomu, aby byl podnik **úspěšný**. Strategie může být u velkých podniků definována jinak než u malých a středních podniků, ale i zde platí, že k úspěchu často dopomůže i náhoda.

### 1.3.1 Co je to strategické myšlení

Existuje nejasné chápání termínu strategické myšlení. To vedlo k určitému zmatku v oblasti strategického řízení. Liedtka (1998) je toho názoru, že je potřeba jasně definovat strategické myšlení, aby toto manažerské paradigma mohlo být objektivně zahrnuto a vhodně umístěno v kontextu strategického řízení.

Pro Ralpha Staceyho (1992) je strategické myšlení využíváním analogií a kvalitativních podobností k tvorbě kreativních nových idejí.

Někteří autoři, například Wilson (1994), tvrdí, že strategické myšlení je jen přemýšlení o strategii. Podle něj není význam strategického myšlení tak velký, jak se uvádí v různé literatuře. To znamená, že neustálé zlepšování hluboce změnilo charakteristiky strategického plánování a nyní je vhodnější dívat se na strategické plánování jako na strategický management nebo strategické myšlení. Tento pokus definovat strategické myšlení jako určitý druh



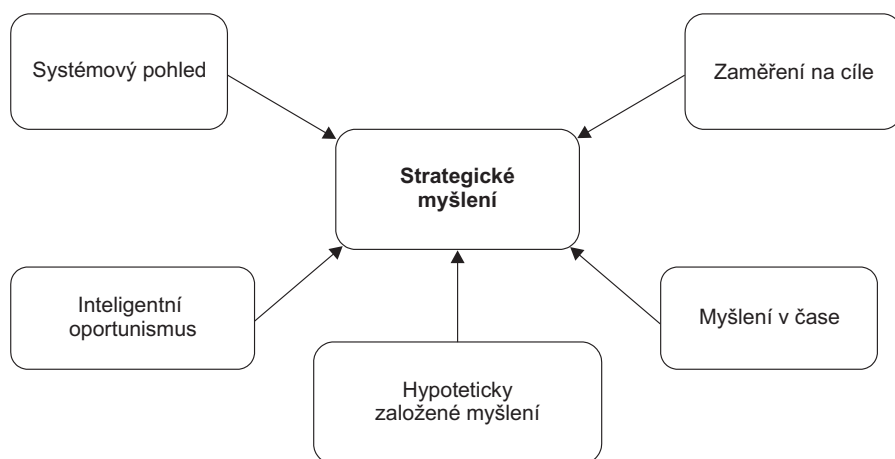
nové a zlepšené verze strategického plánování vede ke značnému zmatku při snaze objasnit dopady na strategické myšlení v jeho pravém slova smyslu.

Henry Mintzberg (1994) na druhou stranu jasně zdůrazňuje, že strategické myšlení není jen alternativní nomenklaturou pro všechno spadající pod strategický management. Je to určitý způsob myšlení se specifickými a zřejmými charakteristikami. Dále píše, že strategické plánování je systematické programování předem identifikovaných strategií, od kterých se odvíjejí akční plány, kdežto strategické myšlení je syntetický proces využívající intuice a kreativity, který vede k integrační perspektivě firmy. Tento názor je podporován Hamelem a Prahaladem (1989), kteří zdůrazňují tematiku kreativity, prozkoumání a pochopení nesoudružnosti jevů.

Raimond (1996) rozděluje strategické myšlení na dvě části: a) strategie jako inteligentní stroj (je založen na datech nebo údajích, přístup ke zpracování informací) a b) strategie jako kreativní imaginace – tj. strategické myšlení.

### 1.3.2 Liedtkův model elementů strategického myšlení

V roce 1998 na základě Mintzbergova modelu vytvořil Liedtka model, který definuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami.



**Obr. 1.1** Elementy strategického myšlení

Zdroj: Liedtka, 1998

Prvním elementem je **systémový pohled (perspektiva)** – stratég má mentální model celkového systému tvorby hodnot od samého začátku až do konce a rozumí souvislostem daného řetězce. Systémový pohled umožňuje, aby jedinci objasnili své role v rámci celkového systému, dopad jejich chování na další části toho systému a na celkový výsledek. Proto tento přístup zdůrazňuje souvislost nejen mezi korporační, obchodní a funkční strategií, ale nejdůležitější je na lidské úrovni.

Druhým elementem strategického myšlení je **zaměření se na cíle**. Strategický úmysl poskytuje zaměření, které umožňuje jedinci ve firmě zvládnout svou energii k tomu, aby mohl zaměřit pozornost, odolávat rozptýlení a soustředit se tak dlouho, dokud nedosáhne stanovených cílů.

Třetím elementem je **inteligentní oportunistus**. Tady jde o otevřenost vůči novým zkušenostem, které umožňují jedinci využívat výhody alternativních strategií, jež mohou být lepší a relevantní pro rychle se měnící podnikatelské prostředí. To znamená, že organizace musí také někdy vzít v úvahu názory z nižších úrovní nebo od inovativních zaměstnanců, kteří mohou být klíčoví při identifikování alternativní strategie, která by mohla být přijatelná pro dané prostředí.

Čtvrtým elementem strategického myšlení je **myšlení v čase**. To znamená, že strategické myšlení spojuje minulost, současnost a budoucnost tím, že využívá obojího – paměti organizace i jejího širokého historického kontextu jako kritických vstupů pro tvorbu své budoucnosti.

Tato myšlenka má několik zastánců. Prvním je Hamel a Prahalad (1994), kteří zastávají názor, že strategie není jen otázkou budoucnosti, ale poukazují také na mezery mezi současnou realitou a budoucími cíli organizace. Strategické cíle znamenají velkou zátěž pro organizaci. Současné zdroje a schopnosti nebudou stačit. To tlačí na organizaci, aby byla vynalézávější – těžila co nejvíce z nedostatečného množství zdrojů.

Další je Neustat (1986), který tvrdí, že myšlení v čase má tři komponenty. Jednou je uvědomění, že budoucnost nevzniká jinak než z minulosti, a proto má minulost vypovídací hodnotu pro organizaci. Dále je to uvědomění si, že pro budoucnost v současnosti je důležité odchýlení od minulosti, úpravy, změny, které eventuálně nebo ve skutečnosti odkloní zaběhlý proud zvyklostí. Třetí komponentou je neustálé porovnávání. To znamená neustálé kmitání od současnosti do budoucnosti a do minulosti (a zpět), obezřetné očekávání změny, zájem o urychlení, limit, směrnice, odporování nebo akceptaci návrhu jako výsledku takové komparace.

Posledním elementem je **hypoteticky založené myšlení**. Liedtka píše, že v takovém prostředí, ve kterém je velké množství informací a není čas o nich přemýšlet, je významná schopnost tvorby a testování optimálních hypotéz. Schopnost dobře pracovat s hypotézami je klíčovým jádrem kompetence vedení organizace.

### 1.3.3 Představy jako součást strategického myšlení

Na začátku každého založení podniku je představa. Představa udává směr, ztělesňuje obchodní myšlenku. Zde nesmí být kladeny žádné hranice. Vše je povoleno. Mnohé představy se ukáží jako iluze a nevedou k životaschopnému a profitujícímu podniku, ale jsou nezbytné. Představy přesahují daleko realitu a pro realisty hraničí často s fantazií. Jsou naší součástí ať jsme kdekoliv. Mohou lidi nadchnout. K tomu také patří to, že vypadají realizovatelně.

### 1.3.4 Podnikatel jako strážník

Centrální postavou v podniku je podnikatel samotný. Náš současný hospodářský systém a naše společnost (stejně jako její bohatství) jsou založeny na myšlenkách a představách podnikatelů. Podnikatelé jsou individualisté, kteří se nedají zařadit do žádného schématu. Často jsou srovnávání s umělci, v podstatě mají mnoho společného.

Tvořivost, schopnost alternativního myšlení, spontánnost a odvaha přeměnit představy ve skutečnost, tím se vyznačují podnikatelé stejně jako umělci. K tomu přistupuje ctížádost vytvořit něco, co zůstane a přitom se nenechat ovlivnit tradicemi a konvencemi. Také připravenost něco zničit a vytvořit nové formy, jít novými cestami, to je pro obě profese typické.

### Příklad

Je mnoho podnikatelských představ a jejich realizací:

**Jiří Kalužik** z breclavského Gumotexu se svým týmem dokázal vytvořit podnik, který vyrábí globální produkt, a tím splnil svou představu o vytvoření globální firmy.

**Henry Ford** chtěl vyrábět automobily, které by si mohl dovolit každý. Pro jeho současníky to nebyla moc dobrá představa. Model T firmy Ford Motor Company vytvořil ale brzy obraz americké silnice.

**Gottlieb Daimler** měl představu motoru, který by nahradil koňskou sílu. Ještě donedávna byl měřen výkon motoru v koňských silách (dnes v kilowattech).

**Gustav Schickedanz**, německý podnikatel, vytvořil svou nabídkou úplně nový trh tím, že potenciálním zákazníkům umožnil nákup z domu. Rozesílal katalogy do domácností a pak dodával objednané zboží. Jeho firma Quelle se stala synonymem pro tento způsob prodeje nejen v Německu. Zásilkový obchod je dnes důležitou součástí maloobchodního prodeje.

Zatímco umělec je většinou při práci odkázán jen na sebe, podnikatel je závislý na okolí (spolupracovníci, dodavatelé, odběratelé atd.). Důležitou roli hraje samotná osobnost podnikatele. Podnikatel musí své okolí (stakeholderi – zainteresované skupiny) umět strhnout a nadchnout.

Když chce být úspěšný (a který podnikatel nechce), musí své představy lidem kolem sebe (stakeholderům) zprostředkovat. Musí je o svých představách přesvědčit a dosáhnout toho, aby ho na cestě realizace následovali. K tomu patří důvěryhodnost, spolehlivost, poctivost, přesvědčivá osobnost se silným charismatem. Nebezpečí je v tom, že podnikatel – obzvláště zakládající podnikatel – vytvoří podnik zcela podle vlastní osobnosti a při růstu provozu je pak jeho vedením přetěžován, což často znamená konec.

### 1.3.5 Složky představy stratéga

Stratég musí mít tři vlastnosti, aby byl úspěšný:

- **Otevřenost** znamená přístupnost ke všemu, schopnost komunikace s jinými lidmi. Nenechat se ovlivnit předsudky vůči jiným životním stylům, kulturám a tradicím. Otevřenost také znamená mít rozhled mimo svůj obor, být zvědavý.
- **Spontánnost** je schopnost myslet nekonvenčně, oprostit se od obvyklých zvyklostí. Také schopnost brát všechno kriticky a zanedbávat zjevné zákonitosti. Krátce řečeno vytvářet vlastní standardy.
- **Smysl pro realitu** – je nejdůležitější součástí. Je základním kamenem otevřenosti a spontánnosti. Znamená vidět věci takové, jaké jsou, a ne, jaké by podle představ a přání měly být. Bez smyslu pro realitu zůstanou představy iluzí. Každá představa by ale měla být dovedena ke konkrétním výsledkům. A toho dosáhne jen ten, kdo stojí pevně oběma nohama na zemi.

**Představy jsou duší podnikání.** Tento fakt je často zanedbáván, zejména tehdy, když je podnik po určitou dobu úspěšný. Pak jsou představy zdánlivě postradatelné. V praxi to mnohdy znamená, že schází tvůrčí síla k něčemu novému, což může vést až ke konkurzu společnosti.

**Na představy není žádný recept.** Nedají se objednat jako nový počítač nebo obráběcí linka. Představy vznikají jen pozitivním myšlením. A to se skládá z otevřenosti, schopnosti přemýšlet jinak, umět využít zkušeností (i špatných), podělit se o problémy s druhými a konečně také z humoru, totiž ze schopnosti nebrat se příliš vážně a sem tam se i sám sobě zasmát.

### 1.3.6 Realizace představ

Umění úspěšného podnikání spočívá v tom, že člověk přemění své představy na všeobecně přijatelnou součást organizace firmy. Tato podnikatelská představa se pak musí stát vzorem, který budou všichni následovat. Nemusí být vedoucími pracovníky jen prováděna, ale může být i dále rozvíjena a upravována podle situace. Jen tak se podaří v rostoucích a velkých podnicích udržet to, co si podnikatel předsevzal.

Výzvou pro vedení podniku je dále rozvíjet představy stratéga, i když už stratég není k dispozici. Vedení musí uvolnit tvořivé síly, které jsou v každém podniku k dispozici, a využít je pro podnikové cíle. To se může podařit zřízením specializovaného týmu, který se skládá z příslušníků firmy a z dobře smýšlejících externistů. Udržování podnikatelské představy je stálý úkol, který nekončí a skončit nesmí.

## 1.4 Etapy vývoje strategického řízení

Mintzberg v roce 1990 pracoval na skutečně významných úkolech týkajících se vytvoření encyklopedie výzkumu strategického řízení. Určil 10 škol<sup>1</sup> strategického výzkumu, které se vyvinuly z naléhavé potřeby strategického řízení, jako oblast studií během 60. let. Popisuje a určuje hlavní aktéry a principy každé školy v jejím kulturním kontextu. Jeho znalosti literatury jsou pozoruhodné. Prohlašuje, že změna v řízení se zrodila díky vývoji ekonomie, který se projevil v oblasti strategického řízení během počátku 80. let.

Whittington navrhl v roce 1993 historickou typologii filozofie a teorie strategického řízení. Načrtnul členění a předpoklady pro každou ze čtyř koncepcí strategie, do kterých by mohla být situována největší část literatury. Jeho náhled je tak dominantním konceptem, že je použitelný v každém desetiletí. Zvyky v myšlení a poměry sil různorodých konceptů daly podnět k převedení čísel z teorie popsané Mintzbergem do praxe.

### 1.4.1 Klasická škola strategie v šedesátých letech

Klasický pohled je založen na vojenské tradici, ve které je svět rigidní hierarchií v čele s armádním generálem, který rozhoduje. Vojenský model je doplněn intelektuálními zbytky ekonomie. Von Neumann a Morgenster v roce 1944, jak je cituje Whittington (1993), umístili toto schéma do středu své koncepce strategie jako blíže upřesněnou hru manévru a manévru pěšáků, klamání a klamání pěšáků, mezi konkurováním na sobě dosud interně závislých obchodů. Tento pohled je, že „každý jednotlivec, který je kontinuálně vystavován sám sobě a který je schopen nalézt co nejvýhodnější využití jakéhokoli kapitálu, může vést...“. Definují tak stereotyp manažera zaměřeného na maximální návratnost investic (Whittington, 1993).

Toto prostředí se začalo měnit v roce 1962, když profesor Chandler z Harvardovy univerzity vytvořil koncept „struktura následuje strategii“. Tím spojil organizační formu a strategické plánování. Chandler sledoval několik velkých amerických firem a zjistil, že v průběhu let udělal vrcholový management dlouhodobá strategická rozhodnutí, alokoval zdroje firem a pak restrukturalizoval organizace tak, aby svá rozhodnutí mohl implementovat. Nejdůležitějším výsledkem jeho práce byla demonstrace toho, jak tento proces vede k lepší konkurenční výkonnosti.

---

<sup>1</sup> Více informací viz: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lamel, J.: *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. 1998