

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Komparace přístupů ke strategickému managementu

Veronika Timková

Bakalářská práce

2009

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika TIMKOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Komparace přístupů ke strategickému managementu**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

Úvod (cíl práce, metody zpracování)

1. Základní přístupy ke strategickému managementu
2. Komparace přístupů ke strategickému managementu
3. Diskuze zjištěných poznatků podle vybraných kritérií
4. Závěr

Literatura

Přílohy

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Bartes, Fr.. Konkurenční strategie firmy. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 124s. ISBN 80-85943-41-7  
Bowman, Cliff. Strategický management. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 147s. ISBN 80-7169-230-1  
Keřkovský, M. Moderní přístupy k řízení výroby. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 128s. ISBN 80-7179-471-6  
Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 224s. ISBN 80-7179-453-8  
Kovář, Fr., Strach, P. Strategický management. 1.vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 96s. ISBN 80-245-0504-5  
Lasserre, Philippe. Global strategic management. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2003. 454s. ISBN 0-333-79375-7  
Porter, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998. ISBN 0684841487  
Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1  
Svoboda, Patrik a kol. Moderní přístupy k řízení podniků v novém podnikatelském prostředí. Praha: Professional Publishing, 2006. 220s. ISBN 80-86946-12-6  
Thompson, Arthur A., Strickland III, A. J. Strategic management: concepts and cases, Burr Ridge: Irwin 1993. 948s. ISBN 0-256-12707-7

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

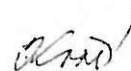
Datum zadání bakalářské práce: 27. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2009

Veronika Timková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph. D. za její cenné informace, rady a připomínky, které mi poskytla k této bakalářské práci.

Poděkování patří také mým rodičům a blízkým za podporu v době studia.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce popisuje a porovnává teoretické přístupy ke strategickému managementu. Práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole je analýza historického vývoje strategického managementu a posouzení teoretických přístupů v České republice. Druhá kapitola se zabývá definicemi pojmu „strategie“. Třetí kapitola je zaměřena definice „strategického managementu“ a charakteristiku modelů pro strategický management. Čtvrtou částí je závěr, který obsahuje shrnutí a komparaci zjištěného.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

strategický management, strategie, komparace, modely, přístupy

## **TITLE**

Comparison of approach to strategic management

## **ANNOTATION**

This bachelor work describes and compares theoretically approaches to the strategic management. The work is divided into four chapters. There is the analysis of the history of the strategic management and the appreciation theoretically approaches in the Czech Republic in first chapter. Second chapter is concerned with the definitions of the “strategy”. Third chapter is oriented on the definitions of the “strategic management” and on the characteristic of the models for the strategic management. The fourth chapter is the conclusion, which contains the summary and the comparison of the recognized information.

## **KEYWORDS**

strategic management, strategy, comparison, models, approaches

# Obsah

Seznam obrázků a tabulek .....	7
Seznam symbolů a zkratk .....	8
Úvod.....	9
1 Vývoj strategického managementu.....	10
1.1 Etapy vývoje strategického managementu.....	11
1.1.1 Klasická škola strategie – 60. léta 20. st. ....	12
1.1.2 Procesní přístup – 70. léta 20. st. ....	13
1.1.3 Evoluční přístup – 80. léta 20. st. ....	14
1.1.4 Systémový přístup – 90. léta 20. st. ....	16
1.1.5 Novodobé pojetí strategického managementu.....	17
1.2 Historie strategického managementu v ČR.....	19
1.3 Dílčí závěr .....	20
2 Definice strategie .....	21
2.1 Konkurenční strategie podle Portera.....	23
2.1.1 Prvenství v celkových nákladech.....	26
2.1.2 Diferenciace .....	26
2.1.3 Soustředění pozornosti.....	27
2.2 Strategie modrého oceánu .....	27
2.3 Dílčí závěr .....	28
3 Definice strategického managementu .....	31
3.1 Modely strategického managementu.....	32
3.1.1 Wheelenův model strategického managementu .....	32
3.1.2 Model Thompsonův a Stricklandův.....	34
3.1.3 Model podle Johnsona a Scholese .....	34
3.1.4 Digmanův integrovaný model .....	38
3.1.5 Robbinsův model .....	40
3.2 Dílčí závěr .....	42
4 Závěr .....	44
Literatura.....	46

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Kolo konkurenční strategie .....	24
Obrázek 2 Kontext, v němž je definována konkurenční strategie .....	25
Obrázek 3 Sekvenční model strategického managementu .....	33
Obrázek 4 Tradiční model procesu strategického managementu .....	34
Obrázek 5 Základní model dle Johnsona a Scholese .....	35
Obrázek 6 Souhrnný model prvků strategického managementu .....	38
Obrázek 7 Integrovaný model Digmanův .....	40
Obrázek 8 Popis strategického managementu .....	40
Tabulka 1 Shrnutí etap vývoje strategického managementu .....	20
Tabulka 2 Shrnutí obecných strategií .....	29
Tabulka 3 Porovnání strategie rudého a modrého oceánu .....	30

# Seznam symbolů a zkratk

ad. a další

apod. a podobně

CRM Customer Relationship Management

ČR Česká republika

např. například

př.n.l. před naším letopočtem

st. století

tzn. to znamená

# Úvod

Ve své práci se zabývám problematikou strategií a strategického managementu. Toto téma jsem si zvolila, protože se domnívám, že pro dosažení úspěchu v jakémkoliv směru je důležité mít stanovené strategie a cíle. S tím souvisí i problematika konkurence. Strategický management je zároveň mladou disciplínou, stále častěji nachází více uplatnění a z tohoto důvodu jsem si strategický management také vybrala.

Cílem práce je analyzovat a komparovat teoretické přístupy ke strategii a strategickému managementu podle zvolených kritérií.

Z tohoto cíle vyplynuly cíle dílčí:

- analyzovat historický vývoj strategického managementu,
- posoudit teoretické přístupy ke strategickému managementu v České republice,
- analyzovat pojmy „strategie“, „strategický management“,
- charakterizovat modely pro strategický management,
- provést syntézu zjištěných poznatků.

První kapitola práce se zaměřuje na historii strategického managementu. Historie je rozdělena na jednotlivé časově vymezené etapy a jsou zde popsány charakteristiky pro jednotlivá období.

Druhá kapitola se zabývá definicemi základních pojmů. Pozornost je věnována několika autorům, jejichž přístupy analyzuji.

Třetí kapitola je věnována definicím strategického managementu. Dále je tu popis modelů strategického managementu.

Závěr je tvořen shrnutím a komparací zjištěného.

# 1 Vývoj strategického managementu

Původ strategie a strategického managementu souvisí s oblastí vojenství a veřejné správy, pojem strategie vznikl v době demokratických reforem Kleisthena (508-7 př.n.l.). Slovo strategie pochází z řeckého spojení slov „stratus“, což znamená „utábořená armáda“, a „again“, které se překládá jako „vést“.

Na Kleisthena navázal Perikles (450 př.n.l.), který popsal manažerské dovednosti vojenského стратега. Jedná se o správu, vedení, moc, mluvený projev ad. Dalším starořeckým vůdcem, který popsal strategii je Alexandr Makedonský. On chápal strategii jako schopnost využít sil k přemožení opozice a k vytvoření systému všeobecné nadvlády.

Využívání strategie v nevojenských oblastech začalo na počátku 60. let 20. století, kdy o její implementaci začal uvažovat management podniků. Jednalo se o reakci amerických firem na rozpínavost Japonců na amerických trzích. Od této doby se strategie a strategické řízení neustále vyvíjí.

Definice čtyř rozhodujících fází vývoje strategického managementu podle společnosti **McKinsey and Company**<sup>1</sup> je následovné:

a) **Strategické plánování 50. a 60. let 20. století**, které se vyznačovalo:

- rozvíjením teorie dlouhodobého plánování.
- příznivým a stabilním tržním prostředím,
- nenasycenými trhy,
- dostatečnými zdroji surovin,
- zaměřením na vnitřní procesy a hledáním vnitřních rezerv.

b) **Strategické plánování konce 60. a počátku 70. let 20. století**, jež zahrnuje:

- podrobné zkoumání externího a interního prostředí podniku,

---

<sup>1</sup> GUINN, A. a kol. *Strategický management malých a středních podniků*. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007, s. 22

- vymezení strategických záměrů a cílů,
- formulaci strategie, díky které bude dosaženo vymezených záměrů a cílů,
- nasycenost trhu,
- růst konkurence,
- nástup marketingového řízení, které vyžaduje strategické myšlení top manažerů.

c) **Externí plánování druhé poloviny 70. až 90. let 20. století**, pro které je typické:

- rozšíření zodpovědnosti strategických manažerů do oblasti implementaci a hodnocení strategie,
- globální superkonkurce,
- orientace na zákazníka a CRM.

d) **Integrované strategické řízení**, jež se zmiňuje o tom, že

- strategie je produktem celého týmu podniku,
- strategie vychází z liniového managementu (Michael Porter),
- strategie je založena na jedinečnosti podniku.

## 1.1 Etapy vývoje strategického managementu

V následující části budou popsány jednotlivé etapy vývoje. Toto pojetí je rozpracováno podle Whittingtona, který v roce 1993 navrhl historickou typologii filozofie a teorie strategického managementu. Mallya o tomto rozdělení uvádí:

*„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.“<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 22

### 1.1.1 Klasická škola strategie – 60. léta 20. st.

Klasický pohled vychází z vojenské tradice, kde existuje rigidní (z lat. rigidus – tuhý, neohebný, přísný) hierarchie v čele s armádním generálem. V managementu je vojenská tradice ještě doplněna o ekonomii. Pokud vše implementujeme na organizaci, v jejím čele je manažer, který rozhoduje sám.

Von Neumann a Monrgenster v roce 1944, jak je cituje Whittington (2002), 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 nezávislých obchodů.

Z toho vyplývá, že vést může každý člověk, který je vystavován sám sobě a který dokáže najít co nejvýhodnější využití kapitálu.

V roce 1962 profesor Chandler z Harvardovy univerzity spojil organizační formu a strategické plánování. Sledoval několik amerických firem a zjistil, že vrcholový management podnikl určité kroky, aby zvýšil konkurenční výkonnost. Nejprve se vyjádřil k dlouhodobým strategickým rozhodnutím, pak alokoval zdroje firem a nakonec restrukturalizoval organizaci.

Chandlerovu myšlenku rozšířil v roce 1965 Andrews, který se zaměřil na potřeby stanovení silných a slabých stránek firmy, což by mělo být základem pro úspěšný strategický management. Nezapomněl ani na analýzu externího okolí, kde by mělo dojít k identifikaci příležitostí daného trhu, které může firma využít. Výsledkem je SWOT analýza.

Chandlerovy myšlenky nevyužil pouze Andrews, ale i Ansoff (rok 1965). Ansoff určil pět předmětů, kterými by se měl management firmy zabývat. Zároveň se zaměřil na to, jak se tyto předměty vzájemně ovlivňují a posilují prostřednictvím procesu strategického plánování. Jedná se o:

- synergii generovanou kombinací kompetencí firmy,
- směr a míru změny širě (zavedení nových produktů),

- konkurenční výhodu firmy v daném tržním prostředí,
- šíře daného trhu (výrobky/služby, které jsou nabízeny),
- dostatek kompetencí prostřednictvím rozhodnutí vyrábět/koupit.

### 1.1.2 Procesní přístup – 70. léta 20. st.

70. léta 20. století znamenala pro organizace a strategický management mnoho změn. Bylo to období rychlého růstu globalizace. Nejen, že společnosti distribuovaly zboží a služby mezi národy, ale začaly v zahraničí i vyrábět. Bylo potřeba, aby se strategické plánování stalo multidimenziálním. Mělo se zabývat výsledky z odlišných druhů výrobků a geografických trhů. Mluvíme tedy o výrobkové a geografické diverzifikaci. Diverzifikace (z lat. *diversus*, rozmanitý a *facere*, činit) znamená rozrůžňování; strategii podnikání, která se snaží snižovat rizika tím, že se nespolehá na jediný produkt, nýbrž rozděluje své aktivity do různých oblastí, svá aktiva do různých firem, měn a podobně.

V této době také došlo k rozvoji informačních technologií, což vedlo ke zlepšení komunikace a umožnilo přemýšlet v širším měřítku.

Došlo k rychlé expanzi strategických konzultačních firem (např. BCG, McKinsey), které dokázaly vyplnit mezeru mezi strategickou teorií a praktickou aplikací. Využívaly k tomu případové studie.

V tomto období bylo vydáno mnoho publikací a studií, např. práce od Williamsona z roku 1970 o důležitosti nákladů firmy při strategickém rozhodování a práce od Stopforda a Wellsa z roku 1972 o strategických dopadech diverzifikace oproti integrování operací firmy.

Procesní přístup je specifický tím, že vyžaduje organizaci jako spojení individuálních osob. Každá individuální osoba má vlastní názor a vlastní řešení problému, což organizaci obohacuje. Strategii se zde rozumí nepřetržitý proces vyjednávání.

Mezi procesní zastánce patří např. Harfield a Hamilton. Oni v roce 1997 vyslovili názor, že strategie dostává stupňovitou úpravu „od obvyklé práce až k nemístným zprávám z okolí, které eventuálně přemohou samy sebe v případě bdělosti manažerů“.

*„Strategie nejsou pouze plánované činnosti v určitém sledu, ale je to i cesta, jak uspořádat chaos ve světě. Čili, strategie jsou často nepředvídatelné, jejich spojitost narůstá skrze vzájemné působení a jsou pochopeny teprve při pohledu zpět, zatímco následné malé kroky vpřed případně splývají s modelem.“<sup>3</sup>*

### **1.1.3 Evoluční přístup – 80. léta 20. st.**

80. léta 20. století se vyznačují rozpory mezi manažery a ekonomy. Ekonomové mají určité představy a ideály, které manažeři nespĺňují.

Hall a Hitch uvedli v roce 1939, jak je cituje Whittington (2002):

*„Manažeři dělají chyby nejen tím, že stanoví výrobu odpovídající teoretické maximalizaci zisku, kde se mezní náklady přesně rovnají mezním příjmům, ale dokonce většina manažerů nemá ani představu o tom, co vlastně křivky mezních příjmů a nákladů jsou.“*

Strategie jsou tu stanovovány na základě vlastností samostatných trhů, ne pouze na základě návrhů manažerů. V této době je nejčastěji používaným modelem podnikání model japonské firmy.

**Tradiční japonský systém řízení** je charakteristický čtyřmi znaky, což jsou:

1. statusový systém diferenciacce pracovníků,
2. celoživotní pracovní poměr (celoživotní zaměstnávání),
3. systém odměňování,
4. metody zdokonalování systému řízení.

#### **Statusový systém diferenciacce pracovníků**

V tradiční japonské výrobní firmě existovaly dvě skupiny pracovníků:

---

<sup>3</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 23-24

**1. řádní pracovníci**, kteří jsou zaměstnaní po celou dobu produktového věku; dále se člení na:

- a. **klíčové pracovníky** – do zaměstnání nastupují po ukončení studia,
- b. **mid-kariér pracovníky** – byli vybráni z jiných firem a složitě se dostávali k vedoucím funkcím,

**2. dočasní (sezónní) pracovníci.**

Nejvyšší postavení mezi řádnými pracovníky měli administrativní pracovníci; byli společensky vážení a odměňováni měsíčním platem. Oproti tomu dělníci vykonávali fyzickou práci a odměnou jim byla denní mzda. Tyto dvě skupiny byly od sebe navzájem oddělené a existovala mezi nimi hluboká propast. Málokdy došlo k tomu, že se z dělníka stal administrativní pracovník.

### **Systém odměňování**

Odměňování bylo založeno na délce pracovního poměru a také záviselo na dosaženém vzdělání. Neexistovaly detailní popisy práce či odměňování na základě výkonů.

### **Metody zdokonalování systému řízení**

Jednalo se o zdokonalování práce vedoucích pracovníků. Mezi základní metody zdokonalování patří:

- 1. výběr kádrů pro vedoucí funkce** – služební postup vedoucích pracovníků významně ovlivní úroveň jejich vzdělání,
- 2. rotace** – míněno jako změna pracovního (funkčního) zařazení vedoucích pracovníků, která se uskutečňuje v pravidelných časových intervalech,
- 3. trénink vedoucích pracovníků prostřednictvím ringi systému** – vedoucí pracovníci všech stupňů řízení pravidelně diskutují o problémech souvisejících s řízením firmy.

Japonský model začal být využíván i americkými podniky. Podniky nevyužívaly a neměnily všechny elementy, ale začaly s reorganizací především svých interních procesů. Ve výrobní oblasti se často zaváděl systém řízení kvality. Další změnou bylo i snížení počtu zaměstnanců, aniž by to mělo negativní dopad na snížení úrovně výroby.

Další novinku v 80. letech 20. století představoval vznik čárového kódu. Čárový kód umožnil označení zboží, co se týče výrobce, zemi původu výrobce nebo způsob užití daného zboží. Jeho pomocí jsou lépe řízeny sklady a sledovány preference zákazníků a trendů.

Za zmínku stojí i představitelé 80. let 20. století, konkrétně Michael Porter, který v roce 1980 publikoval svou práci, jež obsahovala vysvětlení pěti faktorových sil.

#### **1.1.4 Systémový přístup – 90. léta 20. st.**

Systémový přístup zavádí do strategického managementu hledisko sociálního prostředí, osobního přístupu, a snaží se identifikovat, projektovat a zdůvodnit postupy pro analýzu a syntézu řídicího konání. Je zde kladen důraz na celistvé, komplexní chápání řídicích a řízených procesů. Vše by mělo být chápáno jako systém, který je tvořen množinou prvků a jejich vzájemných vazeb.

Co se týče názorů na tento přístup, existuje jich několik:

Granovetter v roce 1985 publikoval následující názor:

*„Ekonomická aktivita nemůže být umístěna v samostatné sféře neosobní finanční kalkulace, nýbrž ve společenském prostředí. Ekonomické chování je součástí sítě sociálních vztahů: státu, rodiny, profese atd. Vliv této sítě, finanční prostředky a výsledky činnosti definují přiměřené a rozumné chování členů systémů takto: vývoj lidí zahrnující*

*vzdělání, vyznání víry, pohlaví, pozici v rodině a etnické skupiny, tvaruje aktivity v ekonomii.*“<sup>4</sup>

Granovetterův model v roce 1990 rozvedl Huff, který uvedl, že tento sociálně konstruktivistický pohled svědčí o tom, že dané normy mají vedoucí strategie nikoli kognitivního, nýbrž kulturního charakteru.

Pro vysvětlení sociální konstruktivismus patří k poměrně mladým, dynamicky se rozvíjejícím teoretickým přístupům mezinárodních vztahů. Základní podstatou konstruktivismu je přesvědčení, že sociálně-politický svět (mezinárodní realita) je konstruován lidskou interakcí.

Kognitivní (z lat. *cognitivus*, poznávací) jako přívlastek nějaké teorie nebo činnosti znamená, že se klade důraz na poznávací (myšlenkovou, rozumovou) stránku této činnosti, případně oproti stránce emotivní, volní, praktické atd.

Neexistují pouze zastánci, ale i odpůrci systémového přístupu. Opačný názor mají Rouleau a Seguin (1995), kteří tvrdí, že tyto systematiky jsou omezující.

### **1.1.5 Novodobé pojetí strategického managementu**

Novodobý výklad se týká posledního desetiletí 20. století, kdy jsou tendence ke sjednocení pojmu strategického managementu a strategie. Schendel (1994) uvádí, že strategický management je pojmenováním akademického oboru studií, kdežto strategie je hlavním tématem studií.

V 90. letech 20. století je publikováno málo článků, které by usilovaly o utřídění rozdílů mezi strategií a strategickým managementem.

---

<sup>4</sup> GRANOVETTER, M. *Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness*. The American Journal of Sociology, 1985, roč. 91, č. 3, s. 481-510

Chaffe v roce 1985 formulovala myšlenku, že strategie je vícerozměrná a závislá na konkrétním stavu. Tato myšlenka je však sporná v otázkách tří rozhodných, v některých ohledech konfliktních, pohledů na strategii. Těmito modely jsou model lineární, adaptivní a interpretační.

- **Lineární model** je zaměřen na plánování, tzn., že strategie obsahuje rozhodnutí a plány, které musí být zhotoveny, aby bylo dosaženo cílů, které si organizace stanovila.
- **Adaptivní model** je používán tehdy, je-li zkoumáno vnitřní a vnější okolí organizace.
- **Interpretační model** zahrnuje sociální a kulturní aspekty organizace. Strategie by měla motivovat všechny zainteresované skupiny v souladu s cíli organizace.

*„Chaffe sumarizovala v 70. letech 20. století hlavní elementy teorie strategického managementu takto:*

- *Strategický management zahrnuje přizpůsobování organizace obchodnímu prostředí.*
- *Strategický management je měnící se a komplexní. Změna vytváří nové kombinace situací vyžadující nestrukturované odezvy nebo reakce od vedení firmy.*
- *Strategický management udává směr, kterým organizace půjde, a tím ovlivňuje celé její fungování.*
- *Strategický management zahrnuje formulování a implementaci strategie.*
- *Strategický management je částečně plánovaný a částečně neplánovaný proces.*
- *Strategický management probíhá na několika úrovních řízení (od nejvýše k nejnižší položeným).*
- *Strategický management zahrnuje konceptuální a analytický proces myšlení.*<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 25

## **1.2 Historie strategického managementu v ČR**

Rozvoj strategického managementu v ČR byl poznamenán plánovaným hospodářstvím v letech 1948 až 1989, během nichž malé a střední podniky neměly důvod ke strategickému plánování, jelikož bylo plánování centrální, které nepovolovalo odchylky od státních plánů.

Po roce 1989 nastal přechod k tržnímu hospodářství, kdy už podniky nebyly podporovány státním plánovacím systémem, a tudíž se musely samy postarat o své zákazníky, dodavatele, konkurenci ad. Guinn (2007) uvádí, že podniky si od onoho roku 1989 dokázaly vychovat své manažery, ale chybí jim lídři.

## 1.3 Dílčí závěr

Strategie a strategický management má základ již v době před naším letopočtem, kdy se začíná využívat ve vojenství. Na vojenství navazoval popis manažerských dovedností vojenského stratéga. Co se týče nevojenských oblastí, strategie začala být využívána na počátku 60. let 20. století.

Nejdůležitější myšlenky týkající se jednotlivých etap jsou zachyceny v tabulce 1, která obsahuje hlavní myšlenku, cíl a metodu pro každou etapu.

**Tabulka 1 Shrnutí etap vývoje strategického managementu**

	<b>Hlavní myšlenka</b>	<b>Cíl</b>	<b>Metody</b>
<b>Klasická škola</b> (60. léta 20. stol.)	organizace vedena manažerem, který rozhoduje o všem	vytvoření SWOT analýzy (Andrews)	vytvoření Ansoffovy matice
<b>Procesní přístup</b> (70. léta 20. stol.)	komplexní chápání řízení podniku, jednotlivá oddělení propojena a vzájemně kooperující	výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
<b>Evoluční přístup</b> (80. léta 20. stol.)	evoluční pohled na konkurenci	přiblížit se zákazníkovi; zvýšit kvalitu produkce	modely řízení kvality Porterův pětifaktorový model
<b>Systémový přístup</b> (90. léta 20. stol.)	obohacení strategického managementu o osobní přístup; zdůraznění potřeb racionálního rozhodování	zvýšit efektivitu produkce	tvorba vnitropodnikových kultur
<b>Novodobý přístup</b> (současnost)	sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	strategický výzkum

**Zdroj:** zpracováno podle Malloya (2007, s. 26)

## 2 Definice strategie

Druhá kapitola se zabývá strategiemi, které mohou být různě pojaty a definovány. Uvedené definice jsou seřazeny chronologicky, jak byly ve 20. a 21. století postupně formulovány.

Definice strategie podle:

- **Ansoffa (1965)**  
„Strategie je pravidlo pro rozhodování pod neurčitými podmínkami, kdežto obchodní politika je kontingenční rozhodování. Obchodní strategie je široká soubor rozhodovacích pravidel a návodů definující spektrum obchodní činnosti a směr organizace.“
- **Portera (1980)**  
„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.“
- **Thompsona a Stricklenda(1993)**  
„Strategie jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise organizace.“
- **D’Aveni (1994)**  
„Strategie není pouze tvorba výhody, ale je to kreativní destrukce výhody konkurentů.“
- **Mintzberga a Quinna (1996)**  
„Strategie jako sled nebo plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotného celku.“

- **Collise a Montgomeryové (1997)**  
„Strategií je to, jak vedení vytváří s pomocí koordinace a konfigurace svých multitržních aktivit hodnotu pro svou organizaci.“
- **Browna a Eisenhardta (1998)**  
„Strategie jako tvorba neustálých toků konkurenčních výhod, které po seskupení do jednoho celku tvoří napůl koherentní strategický směr.“
- **Keřkovského a Vykypěla (2006)**  
„Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.“
- **Sedláčkové a Buchty (2006)**  
„Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.“

Strategií tedy rozumím cesty, možnosti a nástroje, kterými budou dosaženy hlavní cíle organizace, přičemž cíle by měly být SMART a mohou být krátkodobé a dlouhodobé.

Vysvětlení akronymu SMART – vyskytuje se v anglických odborných literaturách a písmena vyjadřují vlastnosti cílů:

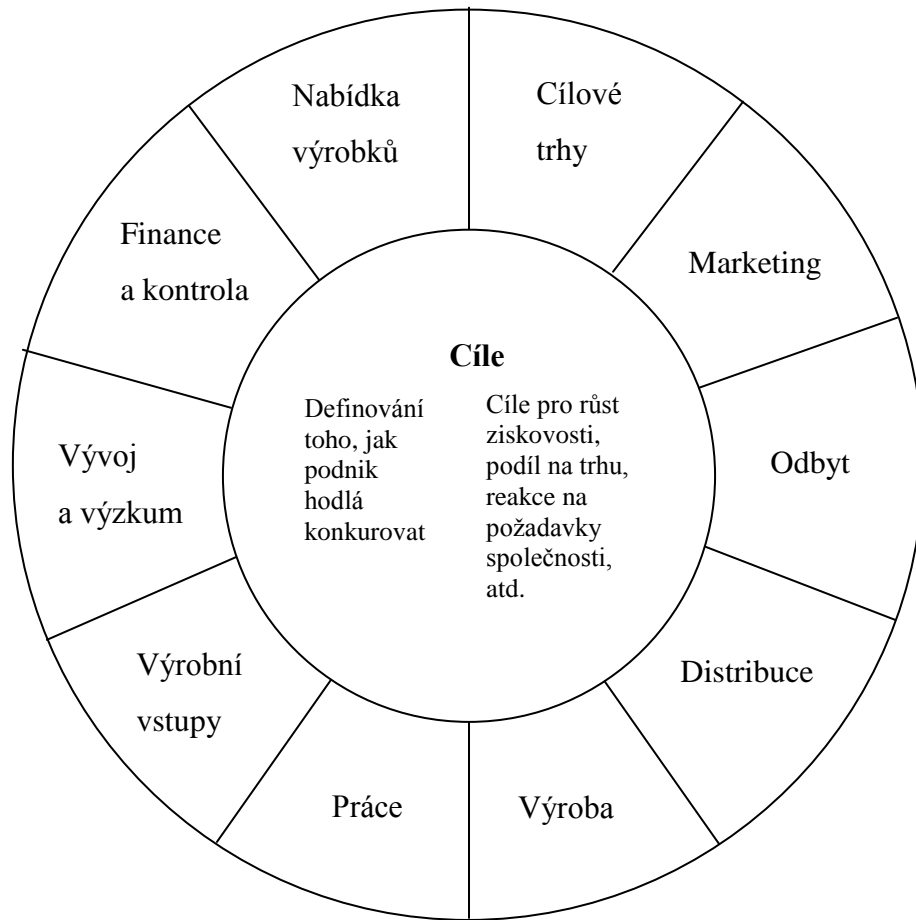
- Stimulating (Specific) - stimulující k dosažení co nejlepších výsledků,
- Measurable - dosažení nebo nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- Acceptable - přijatelné (akceptovatelné) všemi, kteří cíle budou plnit,
- Realistic - reálné, dosažitelné,
- Timed - určené v čase.

## 2.1 Konkurenční strategie podle Portera

Konkurenční strategií se rozumí vymezení širších zásad, jak bude podnik konkurovat, jaké bude mít cíle a jaká opatření jsou nezbytná k dosažení těchto cílů. Podle Portera (1994) existují 2 schémata, která znázorňují klasický přístup k formulování strategie.

Schéma 1 v konkurenční strategii rozeznává cíle (záměry), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředky (opatření), která vedou k jejich dosažení. Tyto pojmy lze vyjádřit i jinými výrazy, jako například „poslání“, „rámec“ místo „cíle“ či „taktika“ namísto „opatření“.

Schéma 1 Porter (1994) nazývá „kolem konkurenční strategie“. Vyjadřuje klíčové aspekty konkurenční strategie na jediné stránce. Ve středu kola se nachází cíle firmy, které zeširoka vymezují, jak chce firma konkurovat, a jejich specifické ekonomické a neekonomické záměry. Na kraji tohoto kola jsou umístěny klíčová operační opatření, která slouží k dosažení cílů, jež si firma stanovila. Klíčová operační opatření vycházejí z činnosti a měla by být stručně definována pro každé opatření a také by měla navazovat na cíle, které jsou uprostřed kola. Zároveň musí být vzájemně propojeny, jinak by se kolo neotáčelo.



**Obrázek 1 Kolo konkurenční strategie**

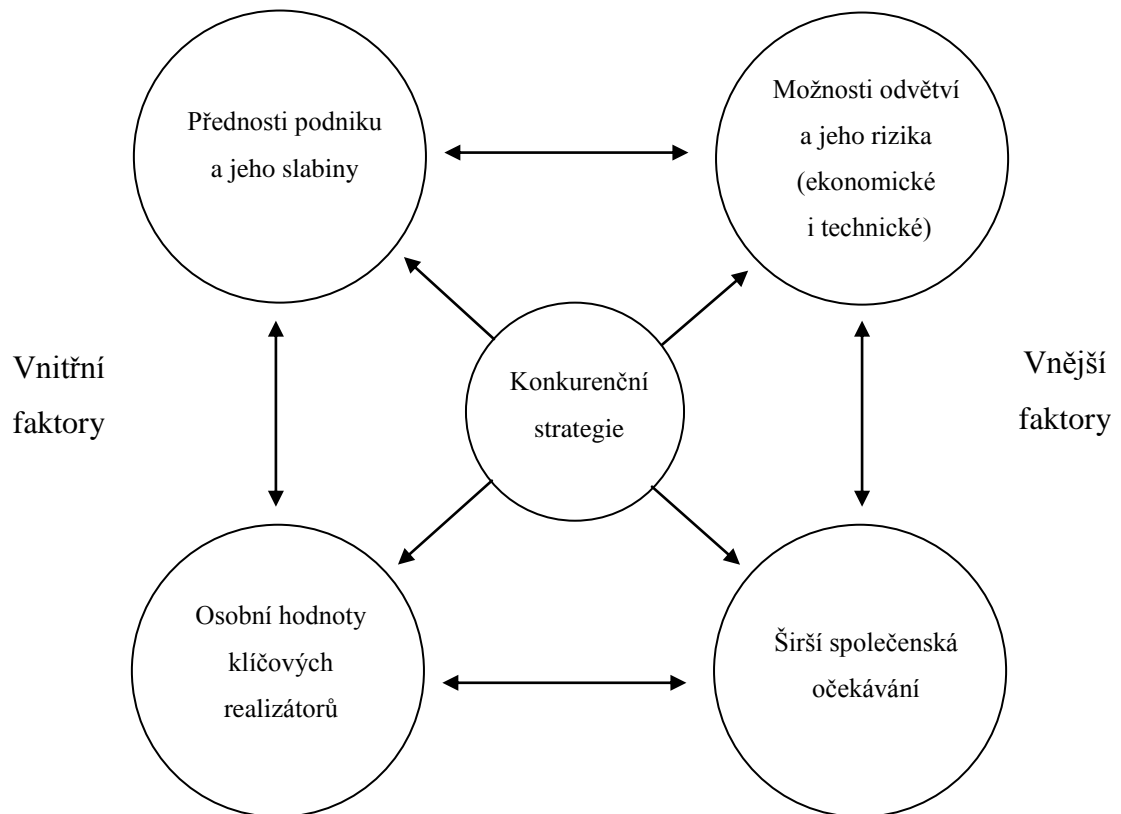
Zdroj: Porter (1994, s. XII)

Schéma 2 znázorňuje, že stanovení konkurenční strategie zahrnuje posouzení 4 klíčových faktorů, které jsou limitovány tím, čeho může firma s úspěchem dosáhnout.

První klíčovou oblastí jsou přednosti podniku a jeho slabiny, což se týká jeho schopností a dovedností ve vztahu ke konkurenci včetně finančních zdrojů, technologické úrovně, obchodní značky apod. Druhá klíčová oblast zahrnuje osobní hodnoty organizace představující motivaci a potřeby klíčových řídicích a dalších pracovníků, kteří realizují zvolenou strategii.

Tyto dvě zmíněné klíčové oblasti určují vnitřní faktory konkurenční strategie, které může podnik s úspěchem přijmout. Samozřejmě, že pokud jsou zmíněny vnitřní faktory, nesmí se zapomenout ani na faktory vnější.

Vnější faktory jsou dány odvětvím a celkovým prostředím. Možnosti odvětví a jeho rizika definují konkurenční prostředí s nebezpečím a případným ziskem pro daný subjekt. Společenská očekávání počítají s vlivem, který mají na podnik faktory jako je vláda, sociální zájmy, etika ad. Zmíněné faktory musí být posouzeny ještě dříve, než je pro dané podnikání vypracovaný a uskutečnitelný souhrn cílů a opatření.



**Obrázek 2 Kontext, v němž je definována konkurenční strategie**

Zdroj: Porter (1994, s. XIII)

Kromě konkurenční strategie Porter (1994) definuje 3 obecné strategie, které jsou potenciálně úspěšné, co se týče předstížení jiných firem v odvětví:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

Firmy se mohou rozhodnout pro jeden přístup nebo kombinaci, přičemž kombinace je zřídka úspěšná.

### **2.1.1 Prvenství v celkových nákladech**

Tato strategie byla obvyklou v 70. letech 20. století. Jedná se o nízké náklady v porovnání s konkurencí. Nízkých nákladů lze dosáhnout zavedením výkonných výrobních zařízení, důsledným sledováním možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušenosti, přísnou kontrolu přímých a režijních nákladů v oblastech jako jsou výzkum, vývoj, služby, prodej, reklama apod. Je třeba kontrolovat náklady v manažerské sféře. Po dosažení nízkých nákladů má firma nadprůměrné výnosy v odvětví bez ohledu na konkurenční síly.

Nízké náklady také poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, protože tím, že má firma nízké náklady, zůstává jí zisk, přičemž konkurenti ho obětovali na soupeření.

Teorie celkových nákladů obvykle vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti jako např. výhodný přístup k surovinám, zjednodušení konstrukce produktu apod.

Je zde nutno počítat s rizikem velkých počátečních kapitálových investic do technologického zařízení, agresivní tvorby ceny a ztráty podílu na trhu při rozběhu. Pokud je však toto riziko minimální a podaří se co nejrychleji získat postavení nízkých nákladů, přináší to velký zisk, z něhož lze investovat a čerpat na nové zařízení, refinancování apod. Tyto reinvestice se mohou stát podmínkou pro udržení pozice nízkých nákladů.

### **2.1.2 Diferenciace**

Jedná se o druhou obecnou strategii a týká se diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou. Je třeba vytvořit něco, co by bylo v celém odvětví považováno a přijato jako jedinečné. Přístupů k diferenciaci je mnoho. Může se jednat o diferenciaci designu nebo image značky, technologie, vlastností, zákaznického servisu, prodejní sítě ad. Tato strategie neumožňuje ignorovat náklady, ale zároveň náklady nejsou hlavním strategickým cílem.

### **2.1.3 Soustředění pozornosti**

Třetí a poslední strategií je soustředění pozornosti na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Podobně jako u strategie diferenciacce i zde mohou existovat různé formy. Rozdíl je v tom, že strategie diferenciacce se zaměřuje na celé odvětví, kdežto strategie soustředění pozornosti funguje na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Popisovaná strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna dosáhnout cíle efektivněji, pokud se soustředí na jednu oblast, než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem této strategie je, že firma dosáhne diferenciacce nebo má nižší náklady, v nejlepším případě obojí.

Strategie soustředění pozornosti může být rovněž prostředkem k vytipování cílů, které jsou nejméně zranitelné z hlediska substitutů nebo takových cílů, kde je konkurence nejslabší. Ne vždy se prostřednictvím této strategie dosáhne celkového podílu na trhu. Nezbytným důsledkem je kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje.

## **2.2 Strategie modrého oceánu**

Pojem „modré oceány“ definuje Kim a Mauborgne (2005) jako dnes neexistující odvětví a tržní prostory, které nejsou dosud známy. Na druhé straně stojí tzv. „rudé oceány“, které představují všechna dnes existující odvětví.

Modré oceány se vyznačují dosud nevyužitým tržním prostorem, vytvářením poptávky a příležitostmi k vysoce ziskovému růstu. Většina modrých oceánů je utvářena uvnitř rudých oceánů tím, že se hranice existujících odvětví rozšiřují. V modrých oceánech nehrají konkurenti žádnou roli, jelikož pravidla hry teprve čekají na definování.

Rudé oceány mají hranice odvětví pevně vymezené a známá jsou i konkurenční pravidla hry. Vše funguje na principu konkurence, kdy se firmy snaží podat vyšší výkon než jejich soupeři a snaží se zmocnit se většího podílu na existující poptávce. Tržní prostor se však stále více zaplňuje a tak se snižují vyhlídky na zisk a na růst. Výrobky jsou čím dál víc zaměnitelné a nahraditelné a vražedná konkurence barví rudý oceán krví.

Rudé oceány jsou a budou vždy důležité, ale vzhledem k tomu, že ve většině odvětví je nabídka vyšší nežli poptávka, boj o podíl na zmenšujícím se trhu bude nezbytný, jenže nebude k udržení vysoké výkonnosti stačit.

Modré oceány jsou většinou nezmapované, jelikož strategické myšlení se v posledních 25 letech orientovalo především na strategie rudého oceánu, jejichž základem je konkurenční jednání.

Základem strategie modrého oceánu je hodnotová inovace, jež představuje nový způsob uvažování o strategii i nový způsob její realizace. Výsledkem hodnotové inovace je vytvoření modrého oceánu a získání odstupu od konkurence.

Hodnotová inovace je vytvářena v oblasti, v níž aktivní opatření firmy příznivě ovlivňují nejen její náklady, ale i hodnotovou nabídku určenou zákazníkům. Dochází zde k úsporám nákladů, protože jsou odstraněny nebo omezeny faktory, které tvoří základ konkurenčního jednání v odvětví. Hodnotu pro zákazníka lze zvýšit pomocí pěstování a vytváření prvků, které příslušné odvětví nikdy nenabízelo. Náklady se časem snižují, protože dochází k prosazování ekonomických přínosů velkého rozsahu v podobě vysokých objemů prodeje.

Hodnotová inovace je založena na myšlence, že hranice trhu a struktura odvětví nejsou dané a že je chování a přesvědčení odvětvových aktérů mohou změnit a rekonstruovat. Zjednodušeně to lze nazvat jako rekonstrukcionistické pojetí. Strategickým záměrem v rámci tohoto pojetí je vytvořit nová pravidla nejlepších praktických postupů díky prolomení rozhodovacího dilematu mezi hodnotou a náklady.

## **2.3 Dílčí závěr**

Na závěr druhé kapitoly lze shrnout, že podle Portera existují 3 obecné strategie, ve kterých se přiklání ke klasickému přístupu a kde jsou vymezeny širší zásady, jak bude podnik konkurovat, jaké bude mít cíle a jaká opatření využije k dosažení těchto cílů. Obecné strategie jsou stručně popsány v tabulce 2.

Vedle strategií podle Portera existují ještě strategie modrého a rudého oceánu, jejichž autory je Kim a Mauborgne. Modrý oceán vyjadřuje dosud nevytvořený a neexistující tržní prostor. Rudý oceán představuje prostor již existující. Porovnání strategií modrého a rudého oceánu je předmětem tabulky 3.

**Tabulka 2 Shrnutí obecných strategií**

<i>Obecná strategie</i>	<i>Běžně vyžadované prostředky a dovednosti</i>	<i>Běžné organizační požadavky</i>
Prvenství v celkových nákladech	Kapitálové investice a přístup ke kapitálu Technická dovednost výroby Dohled nad pracovními silami Efektivní distribuční systém	Kontrola nákladů Detailní kontrolní výkazy Strukturovaná organizace a určená odpovědnost Pobídky založené na splnění přísných kvantitativních úkolů
Diferenciace	Schopnosti marketingu Konstrukce výrobku Atmosféra vhodná pro tvoření Možnosti ve výzkumu Pověst firmy z hlediska kvality a technického prvenství Tradice v odvětví, popř. jedinečná kombinace dovedností, převzatá z jiných odvětví Spolupráce s distribučními kanály	Koordinace mezi činnostmi ve výzkumu, vývoji produktu a marketingu Subjektivní měřítko a pobídky namísto kvantitativních opatření Výhody pro získání vysoce kvalifikovaných pracovníků, vědců nebo tvořivých lidí
Soustředění pozornosti	Kombinace výše uvedených postupů, zaměřená na konkrétní strategický cíl	Kombinace výše uvedených postupů, zaměřená na konkrétní strategický cíl

Zdroj: zpracováno podle Porter (1994, s. 41)

**Tabulka 3 Porovnání strategie rudého a modrého oceánu**

	<b>Strategie rudého oceánu</b>	<b>Strategie modrého oceánu</b>
Charakteristika	Soutěžení v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytváření svrchovaného tržního prostoru.
Cíl	Poražení konkurentů.	Vyřazení konkurentů ze hry.
Metoda	Využití existující poptávky.	Vytvoření nové poptávky a její využití.
Strategie	Volba mezi hodnotou a náklady.	Prolomení dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Realizace	Uvedení celého systému činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uvedení celého systému činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

Zdroj: zpracováno podle Kim (2005., s. 32)

### 3 Definice strategického managementu

Stýblo (2008) vychází z poznatku, že úspěch každé firmy je založen na strategii. Říká, že strategické řízení je nejobtížnější a nejkomplicovanější podobou řízení. Jde o tvorbu a implementaci rozvojových podnikatelských záměrů, které mají pro firmu zásadní význam. Strategické řízení je ještě o to obtížnější, že na něho neexistuje žádný univerzální a vůbec ne zaručeně úspěšný návod.

Strategické procesy zásadním způsobem mění chování firmy a výrazně ovlivňují její vývoj. Vyžadují kvalitní rozhodování, a to i v podmínkách, kdy přesně neznáme budoucí vývoj faktorů, které působí na strategii.

Strategické řízení se neobejde bez strategického myšlení. Mezi nejhlavnější patří: princip myšlení ve variantách, princip interdisciplinárního myšlení, princip zpětnovazebního myšlení a orientace na špičkové výsledky a vědomé práce s rizikem.

Guinn (2007) chápe strategický management jako systémově řízený proces, jehož podstatou je především v dlouhodobějším horizontu kompaktně, nepřetržitě a pružně reagovat na změny vnitřního i vnějšího prostředí s cílem udržet mezi nimi rovnováhu a uspokojovat podnikatelské, zákaznické i společenské potřeby. Podle něho je obsahem strategického managementu:

- určení dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování podnikových cílů,
- plánování, rozmisťování, organizování a řízení podnikových zdrojů,
- plánování zaměřené na řešení vztahu mezi podnikem a prostředím,
- soulad všech prvků organizačního systému podniku v zájmu dosažení cílů,
- postoj podniku k tomu, jak, kdy, kde a komu by měl konkurovat a proč.

## **3.1 Modely strategického managementu**

Existuje několik modelů, které souvisí s pojetím strategického managementu, např.:

- Wheelenův model strategického managementu,
- model Thompsonův a Stricklandův,
- model podle Johnsona a Scholese,
- Digmanův integrovaný model,
- Robbinsův model.

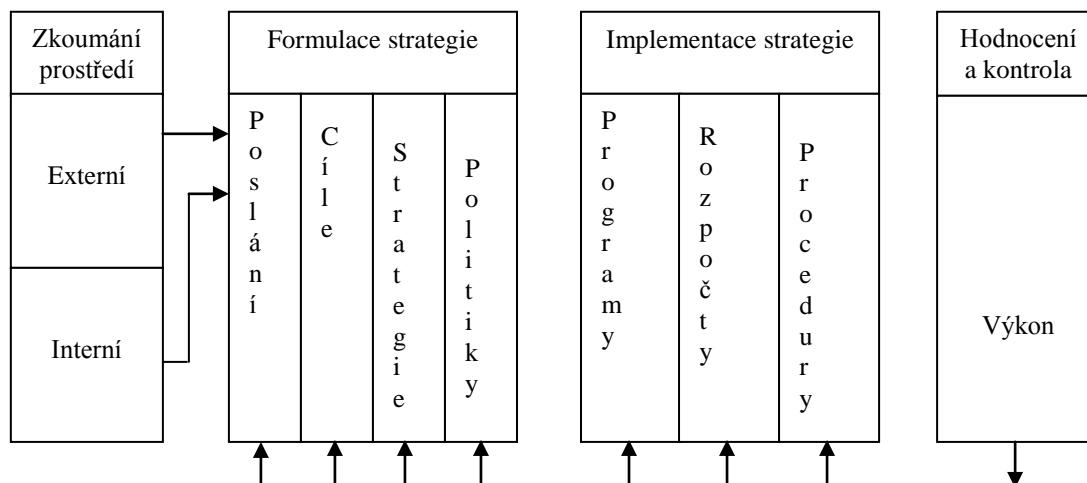
Následující podkapitoly budou obsahovat znázornění a popis modelů a postupy aplikace jednotlivých modelů.

### **3.1.1 Wheelenův model strategického managementu**

Autory následujícího modelu jsou T. J. Whelen a D. J. Hunger (Obrázek 3). Wheelenův model je někdy nazýván sekvenčním modelem, protože je v něm znázorněna posloupnost jednotlivých kroků. Autoři proces strategického managementu rozdělili na čtyři základní fáze:

- zkoumání prostředí (analýza vnitřních a vnějších východisek),
- formulace strategie (tvorba vize, poslání, cíle, strategie),
- implementace a realizace strategie (vypracování plánů, rozpočtů, procedur, organizování, řízení),
- hodnocení a kontrola (sledování, vyhodnocení odchylek a následující korekce).

Podle uvedeného modelu je strategický management procesem interaktivním, postupně procházejícím jednotlivé fáze a kroky, přičemž se jedná o proces neustále se opakující.



**Obrázek 3 Sekvenční model strategického managementu**

Zdroj: zpracováno podle Guinn (2007, s. 24)

První fází procesu managementu je zkoumání prostředí. Jedná se jak o externí, tak o interní prostředí. Externím prostředím se rozumí společenské prostředí (např. legislativa, politické, ekonomické, sociální, kulturní vlivy) a blízké prostředí podniku (zákazníci, dodavatelé, konkurence apod.). Výsledkem zkoumání externího prostředí je identifikace externích strategických faktorů, tzn. příležitostí a hrozeb.

Zkoumání prostředí dále zahrnuje interní prostředí, které je zaměřeno na struktury (především organizační struktury) a zdroje (materiálové, pracovní, finanční). Pomocí zkoumání interního prostředí dochází k identifikaci interních strategických faktorů, tzn. silných a slabých stránek.

Výsledky zkoumání jsou dále využity pro formulaci strategie. V prvním kroku je třeba vymezit poslání podniku (tj. účelu existence podniku) a poté následuje formulace strategických cílů, které musí být přesně vymezené, měřitelné a určené v čase. Strategie je tvořena pomocí variant a jejich hodnocení, poté vybrána ta neoptimálnější varianta.

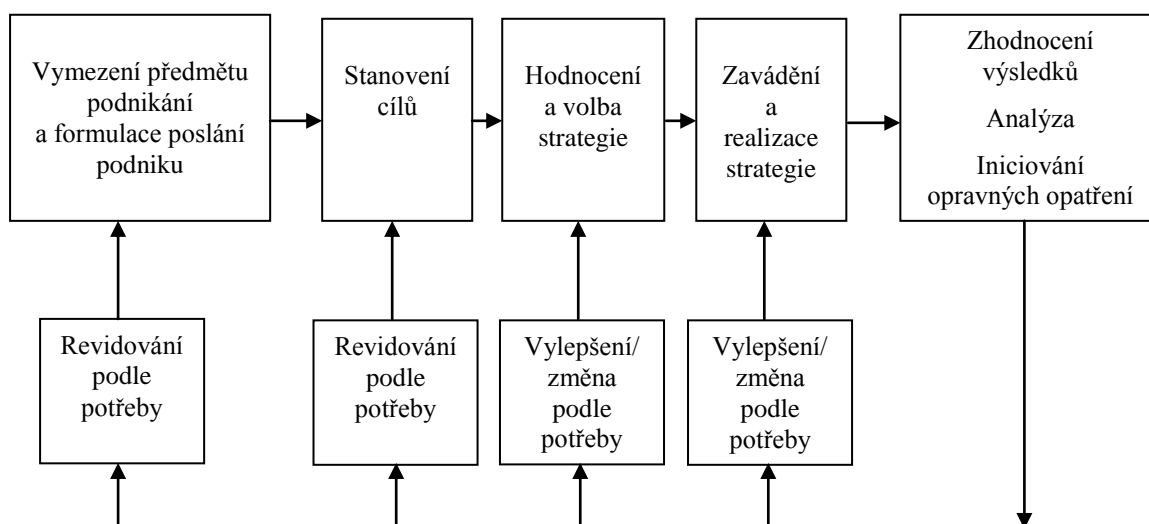
Politika implementace je v modelu uvedena proto, aby byly vymezeny hranice pro procesy rozhodování. Politika je vytvořena za účelem toho, aby manažeři různých linií měli prostor pro samostatné rozhodování.

Třetí fází je implementace strategie, což je proces realizace strategie. Zahrnuje tvorbu programů, rozpočtů a procedur. Programy konkretizují, aby mohla být formulovaná strategie využita. Rozpočty obohacují programy o hodnotovou stránku, tzn. náklady a tržby. Procedury potom rozvíjejí programy do detailních kroků.

Závěrečná fáze procesu strategického managementu je nazvána hodnocením a kontrolou. Plní monitorovací, kontrolní a hodnotící funkci.

### 3.1.2 Model Thompsonův a Stricklandův

Tradiční model ve srovnání s Wheelenovým modelem zavádí do procesu zpětnou vazbu vztahující se na jednotlivé kroky procesu.



**Obrázek 4 Tradiční model procesu strategického managementu**

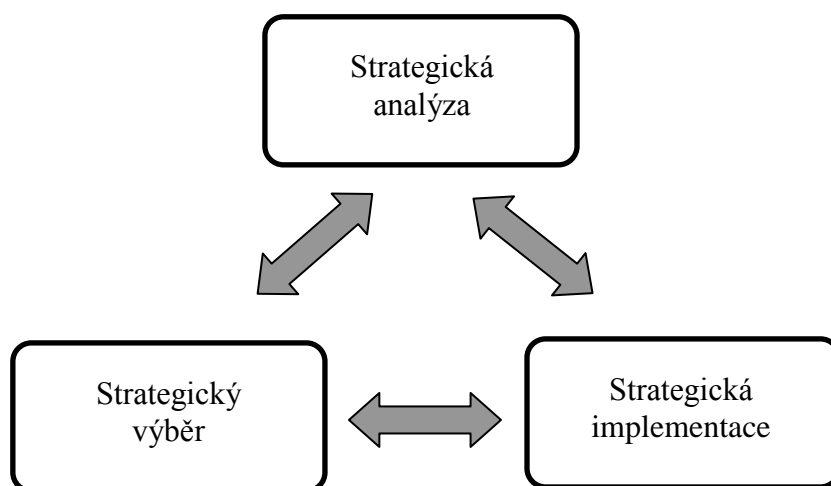
Zdroj: Guinn (2007, s. 24)

### 3.1.3 Model podle Johnsona a Scholese

Tento model jsem zpracovala podle literatury Johnson a Scholes (2000), která je uvedena na konci práce. Model vychází ze tří navazujících procesů – strategické analýzy, formulace a vytvoření strategie a implementace strategie. Management se podle něho může řídit například v situaci, kdy se před podnikem objeví příležitost.

Strategický management podle Johnsona a Scholese (2000) není pouze správou procesů činění strategických rozhodnutí, neboť je třeba brát v úvahu, jak oblast managementu organizace, tak teorii týkající se strategického managementu. Strategický management se nezabývá pouze přijímáním rozhodnutí o hlavních otázkách týkajících se organizace. Zabývá se také zabezpečením toho, aby tato strategie byla uvedena do provozu. Strategie se skládá ze tří hlavních prvků:

- strategické analýzy, kde jde o porozumění strategické polohy organizace,
- strategického výběru, kde se formulují možné činnosti, hodnotí se a volí se mezi nimi,
- implementace strategie, která se zabývá plánováním uvedení strategického výběru do praxe.



**Obrázek 5 Základní model dle Johnsona a Scholese**

Zdroj: Johnson, Scholes (2000, s. 16)

**Strategická analýza** se zabývá pochopením problému funkce strategie v organizaci. Účelem je určit klíčové vlivy na současný a budoucí prospěch organizace a jaké možnosti jsou z hlediska prostředí a kvalifikací organizace dostupné.

Mezi základní faktory, které mají vliv na výběr, aplikaci i zhodnocení strategie se řadí:

1. okolí, ve kterém je třeba určit vlivy na okolí. Jedná se o vlivy politické, ekonomické, sociální a kulturní, technologické, ekologické. Jelikož se toto prostředí neustále mění, je třeba s tímto počítat;
2. očekávání a záměry organizace. Úkolem organizace je pokus o zestručnění záměru. Záměr je ovlivňován očekáváním různých investorů. Řadí se sem také kulturní vlivy pocházející z vnitřku organizace a z okolního světa, které rovněž ovlivňují strategii;
3. zdroje, kvalifikace a schopnosti organizace, které podle autorů modelu utvářejí strategickou kapacitu. Strategická kapacita může být dána silnými a slabými místy.

Johnson a Scholes (2000, s.18) ke strategické analýze ještě uvádějí:

*„Společné uvážení prostředí, strategické kapacity, očekávání a účelů uvnitř kulturního a politického rámce organizace tvoří základ pro strategickou analýzu. Taková úvaha musí brát v potaz také budoucnost.“*

**Strategický výběr** jako druhý hlavní prvek strategie vychází z výsledků strategické analýzy. Lze ho pojmut několika způsoby:

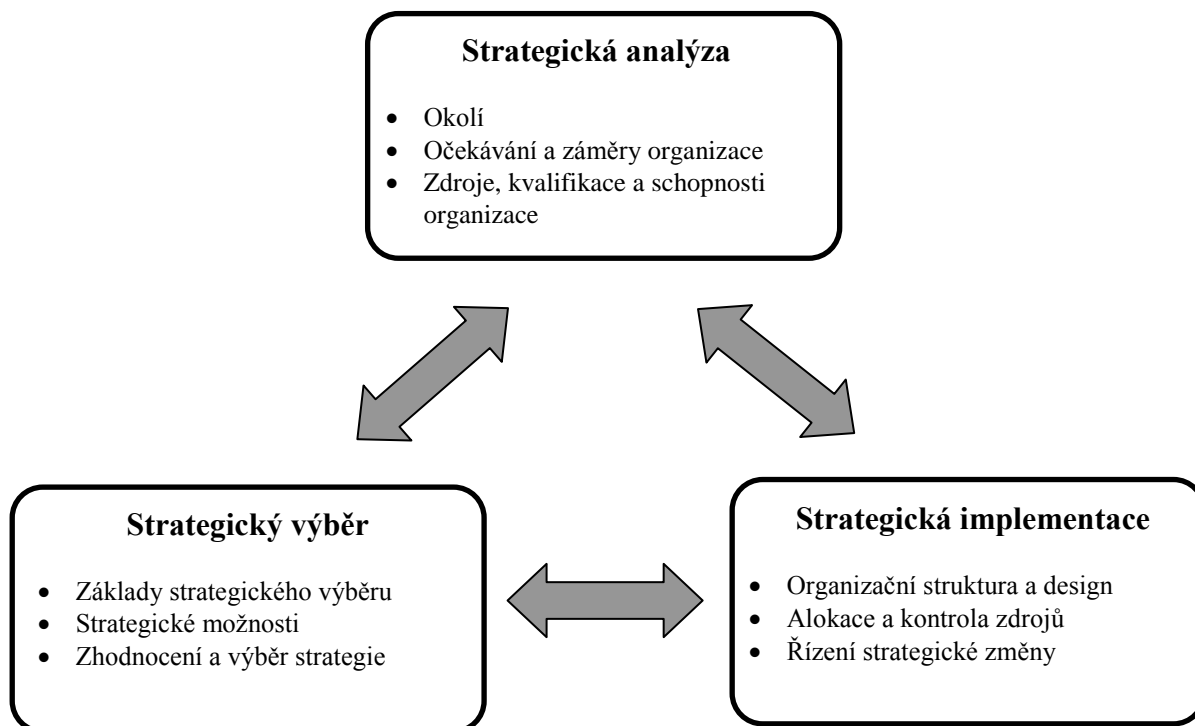
1. identifikací základů strategického výběru, což zahrnuje základní otázky, které musí být zohledněny při vytváření a posuzování možností strategie dostupné pro organizaci.
2. vytvářením strategických možností, kdy organizace musí zvážit, na co je potřeba se nejvíce soustředit, jaké metody použít, zda to zvládne sama anebo by bylo jednodušší využít založení společného podniku apod.

3. zhodnocením a výběrem strategických možností, které se zabývá vhodností zvolené strategie. Může být nahlíženo jako vyhodnocení toho, jestli existuje shoda mezi kapacitou zdrojů organizace a jejím prostředím, nebo zda se kapacita zdrojů má rozvinout za účelem získání nových možností.

Autoři modelu se také zmiňují o tom, že není příliš pravděpodobné, že by bylo možné jasně rozhodnout „dobře“ nebo „špatně“, protože každá strategie musí s sebou nést nevyhnutelně jistá rizika nebo nevýhody. Takže nakonec je volba stejně věcí posouzení managementu.

**Implementace strategie**, považovaná za třetí hlavní prvek strategie, se soustředí na převedení strategie do praxe. Je důležité, aby jednotlivé komponenty fungovaly dohromady. Někdy je vyžadováno řízení strategické změny. Pro plánování implementace strategie je důležité zabývat se následujícími body týkajícími se:

1. organizační struktury a designu, kde je potřeba zjistit, kdo je zodpovědný za úspěšné uvedení strategie do praxe, zda je potřeba nějakých změn či adaptace systémů využitých k řízení organizace;
2. alokací a kontrolou zdrojů, které vyžadují určení toho, jaké klíčové úkoly je potřeba provést, zda je třeba změnit systém zásobování a týká se to také lidských zdrojů, což vede k otázkám týkajícím se najímání nových lidí, vzdělávání, přeškolení apod.
3. řízením strategické změny, během které dojde k přestavbě organizace, změně každodenní rutiny a kulturních aspektů organizace.



**Obrázek 6 Souhrnný model prvků strategického managementu**

Zdroj: zpracováno podle Johnsona a Scholesa (2000, s. 22)

### 3.1.4 Digmanův integrovaný model

Model Digmanův navíc proti modelu Johnsona a Scholese začleňuje podnikovou kulturu, která ovlivňuje způsob myšlení a chování lidí v podniku a stanovuje určitá pravidla.

Kultura se podle Dedouchové (2001) projevuje řadou skutečností, které lze rozdělit do tří úrovní:

1. nevědomé spontánní představy – např. vztah ke světu, představy o člověku, příčiny jednání, mezilidské vztahy, přátelství, pojetí pravdy a její nositele – náboženství, vnímání času, způsob myšlení, určování, co je dobré a co špatné;
2. částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná pravidla jednání zahrnující zásady, pravidla, normy, standardy, zvyky, hodnoty, ideologie. Právě tato úroveň určuje způsob tvorby strategie a stanovení cílů;

### 3. vědomé a ovlivnitelné symboly osobní a veřejné:

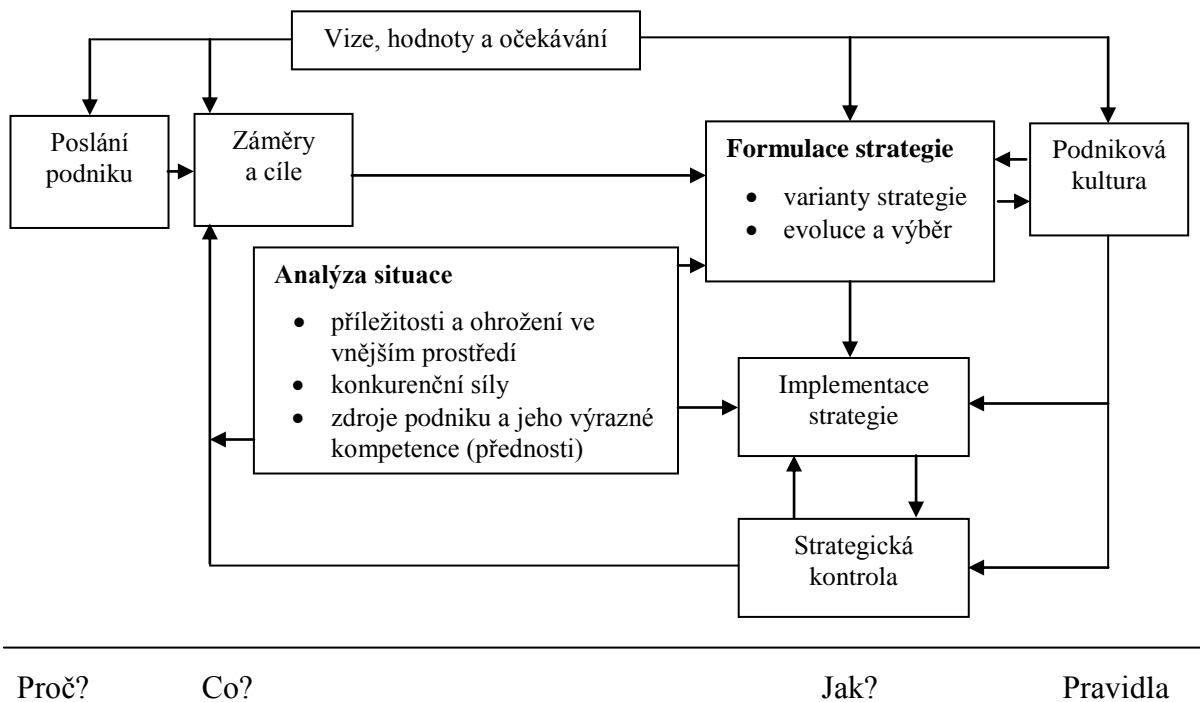
- verbální – jazyk, slovní hříčky, historky, mýty;
- symbolická jednání (neverbální projevy) – rituály, obyčeje, ceremoniály, obřady etika;
- symbolické artefakty materiální povahy – logo, barvy, architektura, balení, obrazy, čísla, názvy, jména.

Pochopit projevy kultury je velmi obtížné. Nicméně je třeba vše pochopit, neboť je to využitelné při oslovování zákazníků vlastních i cizích kultur.

Dedouchová (2001) určila několik důvodů, které vyjadřují, proč je strategie spjata s podnikovou kulturou:

- jedna bez druhé se neobejde a navzájem se posilují,
- na obě se často zapomíná, a přesto stojí vždy v pozadí všeho dění v podniku,
- obě mají dlouhodobý charakter; jejich změna není jednoduchá a obě vyžadují dostatečný stupeň flexibility reagující na změny v okolí podniku,
- mají shodné faktory, které je ovlivňují; v okolí podniku to jsou např. charakter mikrookolí, charakter kultur, geografická poloha, ekonomický, politický, legislativní a sociální systém apod.; uvnitř podniku pak např. historie podniku, právní forma, předmět podnikání, organizační struktura, zaměstnanci – jejich mentalita, vzdělání, postoje apod.,
- jedna podmiňuje proces utváření a realizace změn druhé,
- cílevědomé utváření obou je v zájmu každého podniku.

Podniková kultura usnadňuje realizaci strategie; pomáhá vyrovnat se konfliktním situacím, konstruktivně je řešit a flexibilně reagovat na nečekané změny. Podle Dedouchové (2001) předpokladem úspěšnosti podnikové strategie je taková podniková kultura, která je silná, zdravá a stále silněji zaměřená na zákazníka.

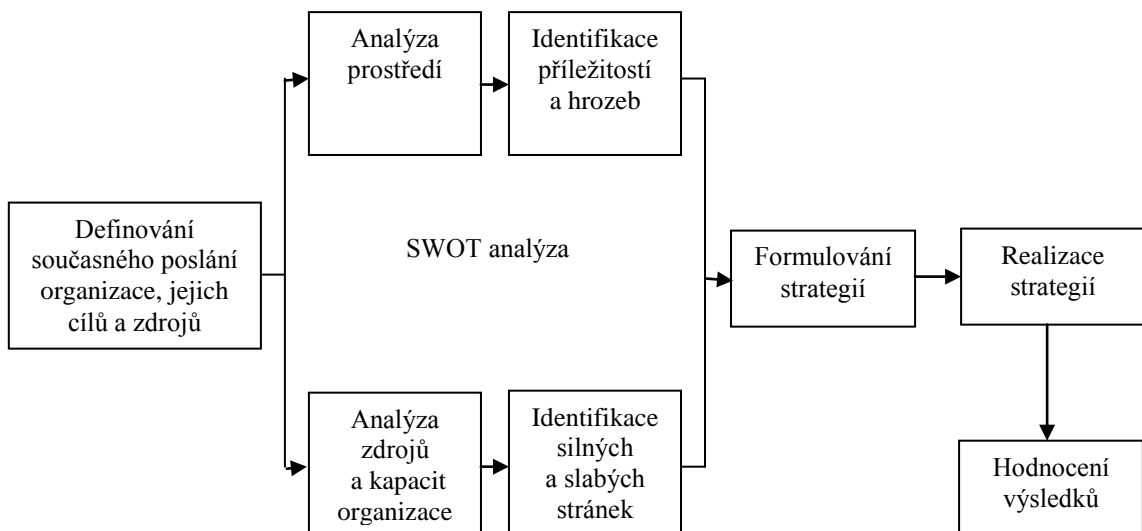


**Obrázek 7 Integrovaný model Digmanův**

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.1.5 Robbinsův model

Tento model popisuje proces strategického managementu následovně:



**Obrázek 8 Popis strategického managementu**

Zdroj: Guinn (2007, s. 25)

Prvním krokem je definování současného poslání organizace, jejích cílů a strategií. Každá organizace si potřebuje určit poslání – prohlášení o účelu. Poslání je odpovědí na otázku, proč a z jakého důvodu je toto podnikání prováděno. Je to stručné vyjádření toho, jak organizace vnímají smysl své existence.

Druhým krokem je analýza prostředí, jež omezuje manažerské aktivity. Tento krok je považován za klíčový moment, neboť strategie bude úspěšná, jen pokud respektuje podmínky dané vnějším prostředím. Manažeři nepotřebují vědět, co zrovna dělají konkurenti, jakým směrem se bude ubírat legislativa, jak je to s pracovní silou v místě, kde firma působí apod. Je třeba určit jak všeobecné, tak specifické prostředí. Druhý krok je ukončen, jakmile manažeři dokonale poznají to, co se děje ve vnějším prostředí, a vědí, které důležité trendy budou ovlivňovat organizaci.

Identifikace příležitostí a hrozeb jako krok třetí je další klíčovou fází. Po analýze prostředí nastává čas, kdy manažeři potřebují posoudit, jaké příležitosti by mohla organizace využít a jaké hrozby ji mohou ohrozit. Příležitosti jsou pozitivními trendy ve faktorech vnějšího prostředí, hrozby představují trendy negativní.

Dále přichází na řadu analýza zdrojů a kapacit organizace, což se týká vnitřního prostředí organizace. Zde se organizace může zabývat např. tím, jaké dovednosti a schopnosti mají zaměstnanci, jaké má organizace zdroje, zda má nějaké úspěšné inovační produkty, jaká je její finanční pozice, jak zákazníci vnímají organizaci, její výrobky a služby a jak je přijímají. Díky analýze zjišťuje organizace, že je omezena svými zdroji a kapacitami. Pokud se vyskytne výjimečný či jedinečný zdroj nebo kapacita, jedná se o klíčovou kompetenci organizace.

Pátým krokem je identifikování slabých a silných stránek. Slabé stránky popisují vše, co se organizaci nedaří. Silné stránky zahrnují všechny činnosti organizace, které probíhají dobře, nebo jakékoliv jedinečné zdroje organizace. Klíčovou částí, jež by neměla být opomíjena a podceňována, je pochopení kultury organizace a jejích silných a slabých stránek. Na realizaci strategie má významný vliv silná a slabá kultura.

Spojením třetího a pátého kroku vzniká analýza známá pod názvem SWOT analýza, které obsahuje průzkum a stanovení silných stránek (strengths), slabých stránek

(weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Na základě výsledku této analýzy mohou manažeři na trhu identifikovat tzv. strategický „výklenek“, který by mohla firma využít.

Šestý krok zahrnuje formulování strategií pro jednotlivé úrovně. Jedná se o úroveň korporace, podniku a jednotlivých funkčních oblastí organizace. Formulace probíhá podle rozhodovacího procesu. Je třeba vytvořit a posoudit strategické alternativy a vybrat ty, které jsou komplementární a vzájemně se podporují, což vede ke zhodnocení silných stránek a příležitostí organizace. Výsledkem je soubor strategií, které přinesou výhody ve srovnání s konkurenty, tzn. konkurenční výhodu. Zároveň je nutné, aby byla tato výhoda dlouhodobě udržena.

Po formulacích strategií následuje jejich realizace, která potvrdí, zda byla strategie dobrá či špatná. Realizace strategie je nejdůležitější částí.

Poslední krok spočívá v hodnocení výsledků. Je důležité odpovědět si na otázky: „Jak efektivní je naše strategie?“ a „Potřebuje nějaké přizpůsobení a upravení?“

## 3.2 Dílčí závěr

Existuje více pojetí a modelů strategického managementu, podle Guinna (2007) jsou jistá specifika strategického managementu a to následující:

- složitost,
- závažnost rozhodnutí,
- převažující dlouhodobost realizace,
- vysoký počet cílů,
- řídicí a ekonomická náročnost,
- nevratný charakter mnoha strategických rozhodnutí,
- vysoká rizikovost strategických rozhodnutí,
- obtížná kontrolovatelnost rozhodnutí,
- složité hodnocení kvality strategického rozhodnutí,
- jedinečnost rozhodování,

- převaha morální motivace,
- neustálá snaha o zvýšení stability strategických rozhodnutí.

Primárním cílem je dlouhodobá konkurenceschopnost, kterou lze chápat v tradičním pojetí jako boj s konkurenty anebo z nového pohledu W. Chana Kima (2005), který zastává názor, že je potřeba hledat nové tržní prostory, kde žádná konkurence není.

Z provedené analýzy podle mého názoru vyplývá, že strategický management je složitým procesem, protože je zaměřen na budoucnost, která je ovlivňována mnoha faktory, které sama organizace nemůže přizpůsobit svým potřebám. S tímto názorem souvisí i závažnost rozhodnutí a dlouhodobost realizace, s čímž také souhlasím.

Co se týče vysokého počtu cílů, nemyslím si, že se lze takto jednoznačně vyjádřit. Počet cílů bude záviset na více faktorech. Může být stanoven pouze jeden hlavní cíl a k tomu několik cílů dílčích, potom se mi to jako vysoký počet cílů nejeví.

S řídicí a ekonomickou náročností také souhlasím, protože strategický management je procesem, který obsahuje více fází a je třeba vše vykonat správně.

Pokud již je učiněno strategické rozhodnutí, je třeba zjistit, zda bylo správné. Ano, je charakteristické svou nevratností, nelze vše vrátit do původního stavu, ale lze vzniklou situaci řešit a strategické rozhodnutí přizpůsobit současnému stavu.

Guinn (2007) se zmiňuje o převaze morální motivace. Myslím, že pokud by byl jedinec motivován pouze morálně, tak ho jeho práce nebude dlouhodobě naplňovat.

Strategická rozhodnutí by měla být stabilní, ale v praxi bude toto složité.

## 4 Závěr

Vývoj strategického managementu lze popsat v průběhu doby pomocí jednotlivých metod, které se v přístupu ke strategickému managementu liší zejména v chápání organizace a řízení podniku.

Co se týče klasické školy, považuji za přínos především myšlenku, že vést může každý člověk, který k tomu má jisté předpoklady a vlastnosti. Tyto předpoklady mohou být vrozené nebo získané. Domnívám se, že klasický pohled lze využít zejména v malých či středních podnicích, kdy je ve vedení jeden člověk, který rozhoduje o všem.

Procesní přístup již lze využít pro podnik, kde se ve vedení nachází více lidí, protože organizace je tu vnímána jako propojení více individuálních osob.

Evoluční přístup obohacuje strategický management o to, že přihlíží k vlastnostem samostatných trhů. Tyto faktory zohledňuje a nevychází pouze z návrhů manažerů. Zde je také vidět další směr, který se týká strategického managementu. Typickým příkladem je model japonské firmy. Ovšem otázkou je jeho využití v různých zemích. Za velké negativum japonského modelu považuji to, že v něm není možnost nahradit starší pracovníky mladšími, jelikož ti starší jsou zaměstnáni na celoživotní pracovní poměr, ovšem mladší pracovníci mohou podnik obohatit modernějšími nápady a metodami.

Systémový přístup na mě působí pozitivně ve smyslu komplexního chápání procesů. Nic by totiž nemělo být analyzováno, aniž by nebyl brán v potaz jakýkoliv kontext a související vazby.

Novodobé pojetí, kdy jsou tendence sjednocovat pojmy strategie a strategický management, podle mého názoru vychází z praxe. Nemyslím si, že by tyto pojmy měly být slučovány či zaměňovány.

Strategický management z hlediska českých autorů a jimi vnímaných pojetí není příliš teoreticky popsán. Měla jsem v rukou mnoho knih od českých autorů, kteří psali o strategickém managementu; většina byla vztažena k praktickým příkladům a ukázkám

na konkrétních, zejména zahraničních, podnicích. Není mnoho podniků v ČR, které by využívaly strategický management. Problémem v ČR je tedy zavádění strategického managementu do praxe, proto tolik literatury zabývající se praxí. Tím, že zde existovalo centrálně plánované hospodářství, vznikla hluboká propast a nelze v tomto směru porovnávat český a zahraniční podnik. Domnívám se, že ten zahraniční na tom bude lépe.

Z definic strategií považuji za nejpřesnější vyjádření **Sedláčkové a Buchty** (2006): „Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.“

Myslím, že tato definice zahrnuje stručně vše, čeho by se strategie měla týkat.

Co se týče Porterovy konkurenční strategie a strategie modrého oceánu, musím zmínit, že sympatičtější se mi jeví právě ta druhá. Připadá mi, že strategie modrého oceánu vychází z Porterovy konkurenční strategie a je využitelná pro 21. století, což se o Porterově strategii říci nedá.

Pokud se mám zaměřit na modely strategického managementu, za nejkompexnější vyjádření strategického managementu považuji model podle Johnsona a Scholese, který vychází ze tří navazujících procesů – strategické analýzy, formulace a vytvoření strategie a její implementace. Tento model je využitelný v praxi, pokud je zajištěno, že vše dohromady bude fungovat.

Práce je členěna tak, aby vedla k naplnění cílů. Popis etap byl proveden v první kapitole, kde jsou ještě analyzovány teoretické přístupy ke strategickému managementu v ČR. Druhá kapitola se zabývá definicemi a analýzou pojmu „strategie“. Ve třetí kapitole je analyzován pojem „strategický management“ a jsou zde také charakterizovány modely pro strategický management. V závěru je obsažena syntéza zjištěných poznatků. Domnívám se tedy, že cíl práce a s ním související dílčí cíle byly naplněny.

# Literatura

- [1] BARTES, FR. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 124s. ISBN 80-85943-41-7
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 147s. ISBN 80-7169-230-1
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256s. ISBN 80-7179-603-4
- [4] GRANOVETTER, M. *Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness*. *The American Journal of Sociology*, 1985, roč. 91, č. 3, s. 481-510
- [5] GUINN, A. a kol. *Strategický management malých a středních podniků*. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 144s. ISBN 978-80-7314-125-7
- [6] HITTMÁR, Š. *Manažment*. 1. vydání. Žilina: Žilinská univerzita, 2006. 301s. ISBN 80-8070-58-5
- [7] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 803s. ISBN 80-7226-220-3
- [8] KIM, W. CH., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 236s. ISBN 80-7261-128-3
- [9] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 128s. ISBN 80-7179-471-6
- [10] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 224s. ISBN 80-7179-453-8
- [11] KOVÁŘ, FR., STRACH, P. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 96s. ISBN 80-245-0504-5
- [12] LASSERRE, P. *Global strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003. 454s. ISBN 0-333-79375-7
- [13] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 252s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [14] PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0684841487

- [15] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2
- [16] ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600s. ISBN 80-247-0495-1
- [17] ROULEAU, L., SÉGUIN, F. *Strategy and organizations theories: common forms of discourse*. Journal of Management Studies, 1995, roč. 32, č. 1, s. 101-117. ISSN 1467-6486
- [18] SCHENDEL, D. E. *Introduction to the summer 1994 special issue – strategy: search for new paradigms*. Strategic Management Journal, 1994, roč. 15, č. s2, s. 1-4
- [19] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1
- [20] STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2008. 186s. ISBN 978-80-86946-67-2
- [21] SVOBODA, P. a kol. *Moderní přístupy k řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2006. 220s. ISBN 80-86946-12-6
- [22] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 234s. ISBN 80-86754-35-9
- [23] THOMPSON, A. A., STRICKLAND III, A. J. *Strategic management: concepts and cases*. 7. vydání. Burr Ridge: Irwin, 1993. 948s. ISBN 0-256-12707-7
- [24] THOMPSON, J., MARTIN, F. *Strategic management: Awareness and change*. 5. vydání. Londýn: Thomson Learning, 2005. 873s. ISBN 1-84480-083-0
- [25] WHITTINGTON, R. *What is Strategy and Does It Matter?* 2. vydání. Londýn: Thomson Learning, 2002. 151s. ISBN 1-86152-377-7