

# Obsah

Úvod	11
1 Ekonomický význam zdravotnictví a sociálních služeb	15
1.1 Omezenost přírodních zdrojů	16
1.2 Ekonomická udržitelnost	17
1.3 Sociální udržitelnost	17
1.4 Ekonomický význam zdravotních a sociálních služeb	19
1.5 Zdravotní a sociální služby jako oblast podnikání	21
1.6 Význam rovných podmínek pro efektivní podnikání	22
2 Strategické řízení v podnikání	23
3 Smysl podnikatelských strategií	27
3.1 Místo strategie ve struktuře cílování firmy	29
3.2 Cíle podnikatelských strategií	30
3.3 Vnější význam strategie	31
3.4 Vnitřní význam strategie v organizaci	34
3.5 Paradoxy tvorby a využívání strategií	34
4 Psychologické předpoklady strategického řízení v podnikání	37
4.1 Psychologické faktory strategického řízení	38
4.1.1 Povaha vzájemných vazeb ekonomiky a psychologie	38
4.1.2 Styly řízení	39
4.2 Osobnost efektivního стратега	42
4.2.1 Strategické a podnikatelské myšlení	42
4.2.2 Image manažera podniku	44
4.2.3 Osobnostní aspekty „selfmanagementu“ v podmínkách nestability	46
5 Základní rozdělení strategií	49
5.1 Generální strategie podnikatelského subjektu	51
5.2 Dílčí strategie dceřiných společností a organizačních součástí	52
5.3 Funkcionální strategie	52
6 Obsah a vnitřní struktura strategie	55
6.1 Od myšlenky ke strategii	57
6.1.1 Myšlenka (paradigma)	57
6.1.2 Poslání (mise)	58
6.1.3 Informace a strategie	59
6.1.4 Formování strategické vize	59
6.2 Formulování strategie	60

6.2.1	Cíle	60
6.2.2	Vyvolané hrozby	61
6.2.3	Podpůrné činnosti	62
6.3	Metody hodnocení strategií	63
6.3.1	Metody hodnocení „ex-ante“	63
6.3.2	Metody hodnocení v průběhu realizace a po jejím ukončení	65
6.4	Taktika směřující k realizaci strategie	65
6.5	Operační úkoly vyplývající ze strategie	68
7	Kdy vytvářet strategii	71
8	Odpovědnost za tvorbu strategie	75
9	Informační základy strategie	79
9.1	Posouzení vlastních schopností – přístup ke zdrojům	80
9.1.1	Kapitálová vybavenost a přístup k financování	80
9.1.2	Tržní pozice a přístup na trh	82
9.1.3	Manažerský potenciál	82
9.1.4	Potenciál lidských zdrojů	83
9.1.5	Efektivita	84
9.1.6	Informace a know-how	84
9.1.7	Schopnosti řízení kvality	85
9.1.8	Ostatní důležité vazby	86
9.2	Posouzení podstatného okolí	86
9.2.1	Informace o trhu	86
9.2.2	Informace o zdrojích kapitálu	87
9.2.3	Informace o materiálních vstupech	88
9.2.4	Informace o globálním podnikatelském prostředí	89
10	Tvorba strategie	91
10.1	Hledání ideje	91
10.2	Hledání konkurenční výhody	92
10.3	Vytváření strategické vize	97
10.4	Subjektivní a objektivní stránka strategie	98
10.5	Základní metody a postupy formulování strategie	99
11	Hlavní aspekty tvorby strategie	105
11.1	Časový výhled strategie	105
11.2	Stav odvětví	105
11.3	Konkurence	106
11.4	Přístup ke zdrojům	108

11.5	Aspekty efektivity a životní cyklus produktu při tvorbě strategie	109
11.6	Předmět činnosti a oborové zvláštnosti	110
12	Obecné strategické koncepty	113
12.1	Strategický koncept nejnižších celkových nákladů	114
12.2	Strategický koncept diferenciacie	115
12.3	Strategický koncept konkurence kvalitou	115
12.4	Strategický koncept koncentrace pozornosti	116
12.5	Strategický koncept měřítka	117
12.6	Strategický koncept segmentace	118
12.7	Strategický koncept vertikální integrace	119
12.8	Strategický koncept „Blue Ocean Strategy“	120
12.9	Strategické koncepty v sektorech zdravotnictví a sociálních služeb	120
13	Funkcionální strategie	125
13.1	Marketingové strategie	125
13.2	Investiční a finanční strategie	128
13.3	Strategie řízení lidských zdrojů	130
13.3.1	Tvorba personální strategie	131
13.4	Inovační strategie – strategie výzkumu a vývoje	135
13.4.1	Inovace – zdroj strategické konkurenční výhody	135
13.4.2	Rozvoj inovací v moderní době	135
13.4.3	Inovace ve zdravotnictví a v sociálních službách	138
14	Hodnocení strategií	139
14.1	Zjištění váhy jednotlivých faktorů v rámci strategie	140
14.2	Analýza potenciálu strategie	142
14.3	Ověření úrovně akceptovanosti	144
14.4	Interpretace	146
14.4.1	Zjištění váhy cílů a hrozeb	147
14.4.2	Hodnocení strategických cílů a hrozeb	152
14.4.3	Hodnocení strategických alternativ	160
14.4.4	Hodnocení celkového potenciálu strategie	179
14.4.5	Hodnocení názorové konzistence strategického týmu	181
14.4.6	Sledování názorových rozdílů u strategických alternativ	185
14.4.7	Analýza konzistence expertního týmu a vrcholového managementu	188
15	Realizace strategie	191
15.1	Obsah a formování taktiky	191
15.2	Pružná reakce na vývoj vnitřních a vnějších podmínek	192

15.3 Nástroje podporující realizaci strategie	193
15.3.1 Stanovení a specifikace operačních úkolů a metoda logického rámce	194
15.3.2 Procesní přístup v realizaci strategie	196
15.3.3 Strategie a projektové řízení	197
15.3.4 Metoda PERT pro odhad času a nákladů	204
15.3.5 Metoda Monte Carlo v odhadu úspěšnosti	206
15.3.6 Metoda FMEA pro práci s riziky	210
15.4 Nástroje řízení	212
15.4.1 Strategie a možnosti finančního řízení	214
15.4.2 Řízení podle strategických cílů	215
15.4.3 Controlling a reporting	216
15.4.4 Benchmarking jako nástroj strategického řízení	218
15.4.5 Využití koučování ve strategickém řízení	220
15.5 Podniková kultura	221
15.6 Organizační struktura	223
15.7 Kontrola realizace strategie	224
Závěr	227
Literatura	229
PŘÍLOHY	239
18.1 A1 Ukázka obrazovek pro stanovení významnosti	241
18.2 A2 Ukázka obrazovek pro analýzu potenciálu strategie	242
18.3 B1 Formulář mapy procesů	243
18.4 B2 Formulář popisu procesu	244
18.5 C1 Schéma postupu vytváření, evaluace a realizace strategie	245