

# OBSAH

|             |          |
|-------------|----------|
| <b>ÚVOD</b> | <b>7</b> |
|-------------|----------|

|                   |          |
|-------------------|----------|
| <b>Poděkování</b> | <b>9</b> |
|-------------------|----------|

## KAPITOLA 1

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>CO JE TO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ</b> | <b>11</b> |
|------------------------------------|-----------|



Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář:

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>Základní pojmy</b> | <b>11</b> |
|-----------------------|-----------|

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>Modely strategického řízení</b> | <b>14</b> |
|------------------------------------|-----------|

|                      |    |
|----------------------|----|
| Dlouhodobé plánování | 14 |
|----------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Strategické plánování | 15 |
|-----------------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| Strategické řízení | 16 |
|--------------------|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Modely strategického řízení ve veřejné správě</b> | <b>20</b> |
|--|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Jak lze chápat strategii organizace</b> | <b>22</b> |
|--|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Hierarchie strategií organizace</b> | <b>24</b> |
|--|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Metodika zpracování koncepcí pro ústřední státní<br/>    správu podle usnesení vlády</b> | <b>29</b> |
|---|-----------|

|                |           |
|----------------|-----------|
| <b>Shrnutí</b> | <b>31</b> |
|----------------|-----------|

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>Klíčová slova</b> | <b>32</b> |
|----------------------|-----------|

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| <b>Kontrolní otázky</b> | <b>32</b> |
|-------------------------|-----------|

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| <b>Literatura</b> | <b>32</b> |
|-------------------|-----------|

## KAPITOLA 2

|  |           |
|--|-----------|
| <b>MODEL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ JAKO SKUPINA PROCESŮ</b> | <b>35</b> |
|--|-----------|



Cíle kapitoly – v této kapitole se naučíme:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Příprava a identifikace výchozího stavu</b> | <b>39</b> |
|--|-----------|

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Proces A) Příprava na plánování | 39 |
|---------------------------------|----|

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Proces B) Strategická analýza | 43 |
|-------------------------------|----|

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>Strategické plánování</b> | <b>48</b> |
|------------------------------|-----------|

|  |    |
|--|----|
| Proces C) Stanovení strategického zaměření | 51 |
|--|----|

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Proces D) Formulace strategie | 63 |
|-------------------------------|----|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Implementace, monitorování a hodnocení strategie</b> | <b>78</b> |
|---|-----------|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Proces E) Implementace strategie | 78 |
|----------------------------------|----|

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Proces F) Monitorování a hodnocení | 81 |
|------------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| Proces G) Vydání a implementace nápravných opatření | 89 |
|---|----|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Příklady modelů strategického řízení z praxe</b> | <b>90</b> |
|---|-----------|

|   |    |
|---|----|
| Plánovací cyklus FBI založený na hrozbách | 90 |
|---|----|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Systém strategického řízení NASA | 91 |
|----------------------------------|----|

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

## KAPITOLA 3

**BALANCED SCORECARD JAKO NÁSTROJ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ 101**

Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář: 101

**Charakteristika metody Balanced Scorecard 102**

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

**Místo strategické mapy a BSC v systému strategického řízení 120**

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

**Postup implementace Balanced Scorecard 123**

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

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

## KAPITOLA 4

**Řízení rizik jako součást strategického řízení 139**

Cíle kapitoly – v této kapitole se naučíme: 139

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

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

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| Neustálé zlepšování rámce          | 153        |
| <b>Proces řízení rizik</b>         | <b>154</b> |
| Komunikace a konzultace            | 154        |
| Vymezení souvislostí               | 155        |
| Posuzování rizik                   | 157        |
| Zvládání rizik                     | 169        |
| Monitorování a přezkoumání procesu | 173        |
| <b>Shrnutí</b>                     | <b>174</b> |
| <b>Klíčová slova</b>               | <b>174</b> |
| <b>Kontrolní otázky</b>            | <b>174</b> |
| <b>Literatura</b>                  | <b>175</b> |

## KAPITOLA 5

**NÁSTROJE VNĚJŠÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY** **177**

Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář:

177

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

## KAPITOLA 6

**NÁSTROJE VNITŘNÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY** **213**

Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář:

213

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| <b>Metody pro tvorbu námětů</b>      | <b>214</b> |
| Brainstorming                        | 214        |
| Brainwriting a ostatní tvůrčí metody | 217        |
| <b>Metody pro analýzu problému</b>   | <b>217</b> |
| Diagram příčin a důsledku            | 218        |
| Šestislovný graf                     | 221        |

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

## KAPIPTOLA 7

**SWOT ANALÝZA JAKO INTEGROJÍCÍ ANALYTICKÝ NÁSTROJ** **295**

Cíle kapitoly – v této kapitole se naučíme:

|   |            |
|---|------------|
| <b>Charakteristika a účel SWOT analýzy</b>                          | <b>297</b> |
| <b>Doporučený metodický postup realizace SWOT analýzy</b>           | <b>300</b> |
| Příprava na provedení SWOT analýzy                                  | 300        |
| Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek                  | 303        |
| Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí | 306        |
| Tvorba matice SWOT  | 317        |
| <b>Shrnutí</b>  | <b>320</b> |
| <b>Klíčová slova</b>  | <b>321</b> |
| <b>Kontrolní otázky</b>   | <b>321</b> |
| <b>Literatura</b>   | <b>321</b> |
| <b>Seznam symbolů a zkratk</b>                                      | <b>323</b> |