

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU

Ing. Antonino Milicia

VÝZKUM STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ

RESEARCH OF STRATEGIC THINKING

Zkrácená verze Ph.D. Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku
Školitel: Doc. Ing. Oldřich Vykypěl, CSc., MBA
Oponenti: Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Doc. Ing. Miloslav Keřkovský, CSc., MBA
Prof. PhDr. Vladimír Smékal, CSc.
Datum obhajoby: 25. 5. 2004

KLÍČOVÁ SLOVA

strategické myšlení, strategické řízení, strategie, vize, zaměřenost, motivace, kognice, teorie řízení, management, disertační práce

KEY WORDS

strategic thinking, strategic management, strategy, vision, directivity, motivation, cognition, theory of management, management, dissertation thesis

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE

FP VUT v Brně; Referát věda a výzkum, doktorská studia,
FP VUT v Brně; Knihovna.

© Antonino Milicia, 2004

ISBN 80-214-2689-6

ISSN 1213-4198

Při výzkumu bylo užíváno prostředků těchto institucionálních výzkumných záměrů:

MSM 265100018 – *Výzkum strategického řízení v českých firmách* vedeného odpovědným řešitelem Doc. Ing. Miloslavem Keřkovským, CSc., MBA a

MSM 265100017 – *Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region* vedeného odpovědným řešitelem Prof. Ing. Petrem Němečkem, DrSc.

OBSAH

ÚVOD	5
1 VÝCHODISKA VÝZKUMU	6
2 KONCEPCE A METODIKA VÝZKUMU	8
3 SÉMANTIKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY.....	9
4 PODSTATA STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ.....	10
5 ZÁKLADNÍ POJMY ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY.....	12
6 INSTITUCIONALIZACE STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ	13
7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	14
8 ZÁVĚR.....	15
9 SEZNAM CITACÍ	16
CURRICULUM VITAE	16
PUBLIKACE	17
ABSTRACT	20

ÚVOD

Disertační práce pojednává o problematice náležející v rámci oboru *Řízení a ekonomika podniku* do jeho dílčí oblasti – strategického řízení, které tak činí i teoretickou základnou výzkumu.

Oblast strategického řízení a strategie je v současnosti velmi protežovaná. *Strategie*, jako pojem, je všudypřítomná, což dokládá častost a šíře jeho používání v odborné literatuře i v denním tisku a dalších médiích. Co však tento pojem vyjadřuje? Studium pramenů ukazuje, že okruh významů, v jakých je pojem *strategie* užíván, je velmi široký a často si vzájemně odporují. Obvykle je však strategie spojována se snahou realizovat určitý záměr; resp. strategie určuje to, jak bude určitý záměr realizován.

Výzkum v oblasti strategického řízení, podobně jako praxe, se pak zaměřuje především na proces této realizace vycházející z poslání a cílů a analýz, na jejichž základě je formulována a implementována vhodná strategie. Je tedy v podstatě především empirický. Tento přístup ke strategickému řízení pak v oblasti vědy vede především k rozvoji analytických metod a návrhům možných strategií. Charakteristická je zde orientace na *objekt* strategie.

Vystihuje tento přístup celou podstatu strategie? Je dostatečné zkoumat jakým způsobem vytvářet strategii nebo je užitečné klást si i další otázky a hledat na ně odpovědi? Proč lidé vytvářejí strategie? Jsou poslání a cíle elementárními východisky strategického procesu? Co realizují strategie, resp. co stojí nad strategií? Co předchází rozhodnutí se strategicky rozhodovat? Co vyjadřuje pojem strategie?

Během doktorského studia, s poznáváním problematiky strategického řízení, studiem literatury a zapojením se do výuky, se s rostoucí měrou potvzovala existence fenoménu, který významně působí na oblast strategického řízení a může přispět ke zodpovězení výše naznačených otázek.

Východiskem se tu ukazuje být *subjekt* strategie. Je zřejmé, že se strategický proces odvíjí právě od něj. Subjektem strategie je člověk – stratég. Strategie je důsledkem jeho myšlení. V této souvislosti je některými autory používán pojem *strategické myšlení*.

Pojmenování tohoto fenoménu, a stejně tak jeho popis, je však problematické. Většina autorů používajících pojem *strategické myšlení* se totiž zabývá problematikou, *jak* strategicky myslet, tedy vytvářením metodiky strategického myšlení (řízení), podobně jako u výše zmíněného výzkumu orientovaného na objekt strategie. K významnému posunu tedy nedochází a výše zmíněné otázky zůstávají nezodpovězeny. Proto je nezbytné strategické řízení a strategii zkoumat v širších souvislostech, s důrazem na poznání geneze strategického procesu, a věnovat se v dostatečné míře právě subjektu strategického řízení. Této problematice je věnována disertační práce. Oproti klasickému empirickému pojetí, je tak zaměřena především teoreticky.

1 VÝCHODISKA VÝZKUMU

Obsah i struktura disertační práce odpovídá kvalitativní povaze výzkumu. Ideovým východiskem výzkumu nejsou jeho cíle, ale jejich stanovení něco předcházelo; výzkum byl něčím iniciován.

Volba strategického myšlení, jako předmětu výzkumu, je vyústěním syntézy poznatků získaných předchozím výzkumem strategického řízení. Iniciátorem výzkumu byly především tyto skutečnosti:

- nejednotné používání pojmu strategie,
- nedostatečná teoretická základna strategického řízení,
- klíčová úloha manažera při řízení podniku,
- nedostatečné využití poznatků dalších oborů v teorii strategického řízení,

Jednou ze skutečností iniciujících výzkum strategie a strategického myšlení je nevyhraněná **sémantika** pojmů. Zevrubné vymezení obsahu pojmu *strategie* vyžaduje důkladnou etymologickou a sémantickou analýzu. Význam této části výzkumu však není pouze sémiotický. Jde především o poznání fenoménu, který je jako *strategie*, respektive *strategické myšlení* označován. Teprve po porozumění obsahu pojmu a způsobu jeho používání je možné zkoumat substanci, již označuje, a získané poznatky poté využít v oblasti strategického řízení.

Současný výzkum v oblasti strategického řízení je v podstatě **empirický** a zaměřil se především na otázku „*jak řídit podnik?*“, která odpovídá pochopitelné potřebě managementu. Vychází z poznatků o fungování podniku, trhu, vlivu prostředí apod. Strategické řízení doposud stavělo především na paradigmatu, kdy lze strategii charakterizovat jako plán odvíjející se od potřeb podniku. Podle tohoto paradigmatu je smyslem strategie naplňovat cíle a poslání podniku, strategie je prostředkem jejich realizace, je druhem plánu zařazeným někde mezi cíl, vizi a taktiku. Je zde kladen důraz na sestavování strategie, na její tvorbu, nejlépe algoritmizovanou. Disertační práce předkládá paradigma jiné: strategie se odvíjí od myšlení člověka. Podle tohoto paradigmatu vyjadřuje strategie určitý styl myšlení, Tento přístup klade důraz na proces myšlení, jehož je strategie důsledkem. Srovnání obou paradigmat je na obrázku 1.

OBR 1 Srovnání paradigmat přístupu ke strategii



Z obrázku 1 je patrné že druhé paradigma první nenahrazuje; tato dvě paradigmata se nevyklučují, přistupují však rozdílně ke zkoumané problematice. S různými východisky pak i rozdílně nahlíží na zkoumaný objekt – strategii. Druhé paradigma tedy rozšiřuje stávající pohled na strategické řízení.

Jinak často velmi protichůdné teoretické koncepty v oblasti managementu spojuje názor, že klíčovým faktorem úspěšného řízení firmy je její **manager**. To vyzdvihuje význam managerů v řídicím procesu a zaměřuje výzkum v této oblasti i na zkoumání jejich interindividuálních specifíků. Takto je orientován i tento výzkum, přičemž je zaměřen na tu oblast aktivit managementu, která se zabývá strategií podniku. V této souvislosti je zvolen i název disertační práce – jsou zkoumány interindividuální specifika aktivit managementu firem v oblasti strategie, tedy způsob myšlení managerů, který tomu odpovídá, a tedy *strategické myšlení*. V podobné souvislosti je tento pojem používán i v odborné literatuře.

Strategické řízení je způsobem řízení. Substance, již označujeme pojmem *řízení*, se vyznačuje tím, že řídí nějaký subjekt řízení, zpravidla člověk, a je řízen nějaký objekt řízení, při řízení podniku zpravidla lidé. Řízení je tedy determinováno existencí člověka jako jeho klíčového faktoru, a proto lze přirozeně očekávat, že tento fakt bude odrážet i použití odpovídajících východisek v teorii i praxi řízení. Faktor člověka v řízených procesech bývá zpravidla označován jako lidský faktor. Vědní obory, které se problematice člověka v tomto kontextu věnují nejintenzivněji, jsou pak především psychologie a sociologie. Je tedy zřejmé, že má-li být porozuměno všem aspektům řízení, je nezbytné uplatňovat i poznatky těchto věd. A skutečně, v posledním století nastal v této oblasti velký rozvoj. Podobně by tomu mělo být i u zkoumání způsobu řízení, jež označujeme adjektivem *strategický*. Současná orientace rozvoje této oblasti je však zaměřena především na plánování, organizování, analýzu konkurenceschopnosti, konkurenčního prostředí apod. Tato orientace je nepochybně významná. Otázkou však je, zda to stačí. Pozapomíná se totiž na nejzákladnější původní aspekty strategie a především na to, že strategie je produktem myšlení člověka. Disertační práce proto při výzkumu strategického řízení usiluje o uplatňování relevantních poznatků i z **humanitních oborů**.

X X X

Problémovou situací je zřejmá existence fenoménu, jenž bývá nazýván *strategické myšlení*, aniž by existovala koherentní teoretická základna vysvětlující jeho podstatu a možnosti působení na něj. Stejně tak není vypracovaná metodika zkoumání strategického myšlení.

Cíle disertační práce vyplývají z povahy zkoumané problematiky a jsou tyto:

1. Vymezení pojmů *strategie* a *strategické myšlení*.
2. Vymezení podstaty strategického myšlení (s ohledem na omezující podmínky).

Přičemž hlavními **omezujícími podmínkami** jsou:

- oborová příslušnost (ekonomika a řízení podniku a příbuzné obory),
- obvyklý rozsah disertační práce,
- délka doktorského studia.

2 KONCEPCE A METODIKA VÝZKUMU

Koncepcí je zde rozuměn přístup ke zkoumané problematice vedoucí k objasnění zkoumaného problému. **Metodikou** je zde rozuměn soubor metod uplatněných při výzkumu.

Předmětem výzkumu (zkoumaným problémem) je problematika „strategického myšlení“. Předmět výzkumu nebyl v úvodu výzkumu zcela zřejmý a byl upřesňován během výzkumu. To je jeden z aspektů **kvalitativní povahy** zkoumané problematiky.

Koncepce disertační práce je podřízena cílům výzkumu a sleduje tyto atributy: intenzivní a extenzivní pohled, využití interdisciplinárního přístupu, respektování kauzality, systémový přístup, důkladný sémantický rozbor a vymezení pojmů na základě pochopení jevů, které tyto pojmy popisují. Systémový přístup je realizován na úrovni koncepce disertační práce i konceptu, který práce předkládá.

Vyřešení zkoumané problematiky předpokládá nalezení a popsání **vztahu** mezi myšlením a zaměřeností, nalezení a popsání vztahu mezi zaměřeností a strategickým myšlením a nalezení a popsání vztahu mezi strategickým myšlením a strategií, resp. strategickým řízením.

Popsání podstaty strategického myšlení je závislé na pochopení podstaty strategie. Pojem strategie je přitom užíván velmi volně, a proto je významnou součástí disertační práce **sémantický výzkum**, který ohraničuje předmět výzkumu.

Z **metod** vědeckého zkoumání se disertační práce opírá především o logické metody (analýzu, syntézu, indukci, dedukci, abstrakci a konkretizaci) a to v celém rozsahu disertační práce. Z dalších metod pak o pozorování, srovnávání, analogii a tvorbu abstraktních modelů. V disertační práci převažuje pozitivní přístup před normativním – práce usiluje o nestrannou deskripci zkoumané problematiky a zpravidla nevyjadřuje subjektivní hlediska a postoje.

Implicitní požadavek na **objektivizaci poznatků** výzkumu naplňuje disertační práci především implementací konceptu Popperova (2, s. 27, 38, 41-43, 76-79) a Huntingtonova (1, s. 17-25) a neusiluje proto o to, podrobit výstupy výzkumu vlastní objektivizující verifikaci (jejíž validita bývá ostatně zpochybňovaná), a předkládá závěry disertační práce jako „paradigmata“ (v Huntingtonově pojetí), resp. jako určitou „aproximaci pravdy“ (u Poppera), jejíž reliabilita je ověřována falzifikací (u Poppera) nebo s ohledem na možnost jejich nahrazení vhodnějšími paradigmaty (u Huntingtona).

Nezbytný **exkurz k psychologii** a zdánlivý exkurz k **filozofii** je nezbytný důsledek povahy zkoumané problematiky. Výzkum strategického myšlení, třebaže přispívá oblasti ekonomiky a řízení, je závislý na poznatcích z řady jiných disciplín, především psychologie; filozofie pak vytváří základní rámec vědeckého poznávání reality člověkem.

3 SÉMANTIKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Při vymezování podstaty strategie a strategického myšlení je východiskem respektování sémantiky a kauzality, přičemž je zde zřejmý paradox. Sémantický nexus vychází z pojmu *strategie* a vytváří pojem *strategické myšlení*. Kauzální nexus však předpokládá vztah opačný. Kauzálně předchází strategické myšlení strategii; strategie je důsledkem strategického myšlení. Disertační práce k tomu přistupuje následovně:

1. vymezuje obsah pojmu *strategie*,
2. vymezuje obsah pojmu *strategické myšlení*,
3. vymezuje podstatu *strategického myšlení*,
4. vymezuje podstatu *strategie*,
5. vymezuje pojem *strategie*,
6. vymezuje pojem *strategické myšlení*.

Pojem *strategie* je v současnosti užíván velmi volně a je zatížen množstvím významů, které nepostihují podstatu strategie a do jisté míry si i vzájemně odpovídají. Výzkum identifikoval těchto devět **konotací** pojmu *strategie*:

- strategie je chápána jako plán,
- strategie je chápána jako naplňování cílů,
- strategie je chápána jako něco, co nějak souvisí s taktikou,
- pojem *strategie* je používán pro vyjádření základního způsobu,
- pojem *strategie* je používán pro vyjádření dlouhodobosti,
- pojem *strategie* je používán pro vyjádření důležitosti,
- pojem *strategie* je používán pro vyjádření konfliktnosti,
- pojem *strategie* je používán pro vyjádření prestiže,
- pojem *strategie* je používán konfúzně.

Většina výše uvedených významů popisuje důsledky užívání strategie v praxi: strategie určuje základní rámec realizace určitých aktivit, a proto je spojována s plánováním; obvykle uskutečňuje stanovené cíle, její realizace má zpravidla dlouhodobé dopady a pro subjekt, který ji vytváří, má zásadní důležitost. Strategie bývá často spojována (i zaměňována) s konfliktností, vojenstvím a taktikou; někdy je pojem *strategie* užíván pro vyjádření prestiže, jindy zcela nesmyslně.

Nejčastější příčiny **chybného užívání pojmu *strategie*** a dalších pojmů z ní odvozených jsou tyto:

- nerespektování kauzality,
- používání kvantitativních atributů (příznaků) při vymezování pojmů namísto kvalitativních,
- úmyslné používání pojmů, které vytvářejí pozitivní asociace,
- striktní apropiace pojmu jen pro určitý obor nebo oblast.

Velká část definic publikovaných v odborné literatuře pomíjí kauzalitu a strategii definuje pomocí příznaků, které s ní sice do jisté míry souvisí, ale nepostihu-

jí její podstatu. Tímto přístupem se stal pojem *strategie* vágním a nic (nebo málo) říkajícím.

Obsah pojmu *strategie* není dostatečně zřejmý, protože pojem *strategie* nepojmenovává objekt reálný, ale abstraktní, související s určitým způsobem myšlení člověka. Strategii lze tedy charakterizovat tak, že souvisí s duševní činností (subjektem je zde člověk), která je:

- vědomá a kontrolovaná, ale i spontánní;
- probíhající v čase;
- je vyjádřením zaměřenosti člověka;
- je charakteristická cílovou orientací a potřebou cíle (záměry) realizovat;
- snaží se předvídat;
- volí způsoby realizace;
- reflektuje prostředí a vyjadřuje připravenost ho měnit,

Stejné atributy však lze přiřadit i k dalším pojmům – *vizi* a *taktice*, které se strategií souvisí a společně vytvářejí specifickou koherentní sémantickou oblast, kterou výše uvedené atributy charakterizují. Na základě těchto poznatků o sémantice pojmu *strategie*, pak lze konstatovat, že triáda pojmů *vize* – *strategie* – *taktika* postihuje stejnou či velmi podobnou oblast myšlení a jednání člověka. Tento způsob myšlení je specifický a je možné ho v souladu se závěry sémantické analýzy nazývat *strategickým myšlením*.

Pojem *strategické myšlení* tedy postihuje specifický způsob myšlení člověka vyznačující se výše uvedenými atributy, který je v podnikatelském prostředí obvykle popisován pomocí pojmů *vize*, *strategie* a *taktika*.

4 PODSTATA STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ

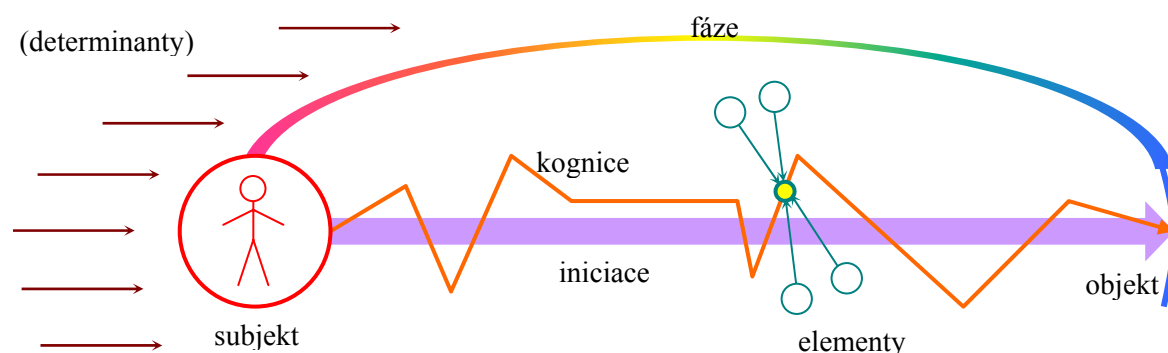
Podstata strategického myšlení úzce souvisí s poznatky psychologie, zvláště s oblastí psychologie zaměřenosti a kognitivní psychologie. Vytvoření reliabilního teoretického fundamentu strategického řízení vyžaduje využití interdisciplinárního přístupu.

Na základě sémantického výzkumu a poznatků o zaměřenosti a kognici je možné popsat **proces strategického myšlení**. Ten sestává z:

- subjektu procesu strategického myšlení,
- objektu procesu strategického myšlení,
- iniciace procesu strategického myšlení,
- kognitivní složky procesu strategického myšlení,
- elementů kognitivní složky procesu strategického myšlení,
- fází procesu strategického myšlení.

Schéma modelu procesu strategického myšlení je na obrázku 2.

OBR 2 Model procesu strategického myšlení



Subjektem strategického myšlení je člověk; **objektem** je to, nač se subjekt zaměřuje, a o co usiluje. Objekt strategického myšlení se generuje ze subjektu; dochází zde k subjektivizaci. Tak dochází i k tomu, že se subjekt strategického myšlení kvalitativně transponuje do objektu. **Iniciace** je ta část procesu strategického myšlení, jež zaměřuje subjekt na objekt.

Kognitivní složka procesu strategického myšlení je ta jeho část, ve které je hledáno samotné řešení určité problémové situace. Protože kognice u člověka sestává z velké a ne zcela poznané a popsané množiny faktorů, je tato část procesu strategického myšlení popsána pomocí **elementů**, které nahrazují obtížně použitelnou bázi kognice popsanou v psychologii, několika snadno popsatelnými a obecně srozumitelnými konstrukty. Jsou to: reflexe ostatních potřeb, sebereflexe, reflexe prostředí, časová reflexe, předjímání (anticipace, perspektiva) výše uvedeného.

U strategického myšlení lze popsat tři kvalitativně odlišné **fáze**. Pro jejich pojmenování lze využít již užívaných pojmů, jimiž jsou *vize*, *strategie* a *taktika*. Z tohoto vychází i deskripce podstaty strategie a s tím související vize a taktiky.

Determinanty strategického myšlení jsou činitele, které ovlivňují strategické myšlení. Disertační práce jmenuje tyto determinanty strategického myšlení, na které by se měl další výzkum zaměřit: vývojový rámec (fylogeneze, ontogeneze, kulturní vlivy, souvislost s jazykem); vliv prostředí (národní kultura, organizační kultura; mikroprostředí (škola, rodina); situační vlivy – dynamika; fyziologické vlivy (fyziologie, neurofyziologie, genetica, vliv pohlaví); psychologický rámec (motivace, kognice, percepce, anticipace, inteligence a mnoho dalších); morální a etické aspekty; procesní rámec (vliv informací, vliv dostatku času, význam náhodných vlivů); sociální rámec (působení organizace, vliv skupiny a týmu, možnosti sociální facilitace, možnosti incentív – stimulace); facilitace (individuální duševní facilitace, sociální facilitace, technická facilitace); možnosti testování; institucionalizace.

5 ZÁKLADNÍ POJMY ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Výchozím konstruktem je **potřeba**. Tu lze vymezit jako niterní podnět duševní a tělesné aktivity člověka. Potřeba však není dostatečným východiskem, protože některé potřeby si subjekt neuvědomuje, a ne každou usiluje uspokojit. Vhodnější je proto užívat pojmu *záměr*.

Záměr je uvědomovaná potřeba, kterou jedinec vědomě usiluje uspokojit. Záměr lze považovat za východisko procesu strategického myšlení, protože zaměřuje lidské myšlení a následně i chování určitým směrem. V této souvislosti je pak možné o záměru pojednávat i jako o objektu strategického myšlení.

Samotný proces rozhodování lze rozdělit do tří **fází**:

- **Vize** – představa o podobě realizace záměru.
- **Strategie** – vymezení způsobu realizace záměru.

Příčemž strategie má na zřeteli především soulad potřeb subjektu, jeho danosti, působení prostředí, časové dispozice a vývoj těchto aspektů.

- **Taktika** – vymezení způsobu realizace strategie.

Strategické myšlení je pak možné vymezit jako duševní aktivitu člověka, iniciovanou vznikem potřeby a vůlí ji uspokojit, spočívající ve zpředmětnění této potřeby do představy o podobě jejího uspokojení a ve vymezení způsobu realizace této představy s ohledem na soulad potřeb subjektu, jeho danosti, působení prostředí a časové dispozice a vývoj těchto aspektů a završenou uspokojením této potřeby.

X X X

Jedním z problémů při vymezení podstaty strategie a strategického myšlení je, jak zřetelně odlišit koncepty strategického myšlení a „klasického“ plánování.

Koncept **plánování** odpovídá snaze přesně popsat a formalizovat aktivity člověka při jeho zaměření na určitý objekt. Východiskem je zde cíl (explicitně vymezený stav, který má být dosažen). Plán potom představuje jasně formulované zřetězení kroků vedoucích ze stavu současného ke stavu žádanému (plánovanému, cílovému). Tato činnost je zřejmě lineární, sériová (postupná), dopředná, vědomá, kontrolovaná, racionální a je možné ji do značné míry i algoritmizovat. Tento přístup se nezabývá genezí cíle ani duševní procesy, které jsou s tím spojeny.

Oproti plánování vychází koncept **strategického myšlení** ze skutečných duševních pochodů spojených se zaměřením subjektu na určitý objekt. Východiskem jsou zde potřeby, od nichž se odvíjí zaměřenost na určitý objekt. Strategické myšlení pak představuje duševní proces probíhající nelineárně, paralelně i sériově, dopředně i zpětně, kontrolovaně, ale ne vždy zcela vědomě a racionálně. Strategické myšlení lze považovat za nestabilní systém, ve kterém změna kterékoliv entity ovlivní celkové uspořádání.

6 INSTITUCIONALIZACE STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ

Teoretické poznatky o strategickém myšlení jedince mají využití i na úrovni organizace. Podstatou institucionalizace strategického myšlení je transformace strategického myšlení z úrovně jedince na úroveň organizace. K této transformaci při tom dochází na úrovni subjektu i objektu strategického myšlení.

S ohledem na **trojí funkci subjektu** strategického myšlení (subjekt potřeb, subjekt daností a myslící entita) lze po srovnání strategického myšlení jednotlivce s jeho institucionalizací na úroveň organizace pozorovat jistý nesoulad uvnitř subjektu strategického myšlení. V případě individuálního strategického myšlení je subjekt strategického myšlení jednotný, jeho institucionalizací však dochází k jeho rozdělení. Myslící entitou zůstává jedinec, subjektem potřeb je jedinec prostřednictvím organizace a subjektem daností je organizace. Subjekt strategického myšlení se tak v případě institucionalizace strategického myšlení stává **nejednotný**, což je příčinou mnoha problematických jevů, ke kterým dochází ve strategickém řízení (střet zájmů při rozhodování managementu, korupce; syndrom „najímaných managerů“ – různé zájmy vlastníků a managementu; upřednostňování okamžitých zisků před dlouhodobým rozvojem; krátkodobý horizont výhledu; diskontinuita řízení organizace; vnitřní konkurence managementu organizace ad.).

S ohledem na problematiku institucionalizace strategického myšlení je při **výběru zaměstnanců**, kteří budou vytvářet strategii organizace, důležitý požadavek na jejich identifikaci s organizací a loajalitu k ní. Při výběru zaměstnanců na pozici související s tvorbou strategie je rovněž důležité zohledňovat morální profil uchazečů. Ten má významný vliv na etickou dimenzi strategického myšlení. Zaměstnance, kteří budou pověřeni tvorbou strategie, je vhodné vybírat s ohledem na proces strategického myšlení.

Nelze ztotožňovat řízení organizace, tedy realizaci **zodpovědnosti** za zachování a rozvoj organizace s tvorbou strategie této organizace, tedy s vytvářením konceptů, jak toto zachování a rozvoj zajistit. Každou činnost mohou vykonávat různí lidé, případně různé týmy lidí.

Strategickému myšlení v **organizaci** více vyhovuje volná a neformální organizace. Subjekt strategického myšlení by měl organizaci dobře znát, ale měl by stát mimo její obvyklé výkonné procesy, aby si udržel nadhled a nezávislost.

Strategické myšlení jedince je determinováno především vrozenými předpoklady a prostor pro jeho další **rozvíjení** je proto omezený. Při výuce však lze uplatňovat dynamické výukové metody založené na pochopení podstaty procesu strategického myšlení.

Strategie vojenská a civilní (v komerčních i nekomerčních organizacích) má stejnou podstatu. Výzkum strategického řízení by měl proto využívat poznatky z obou oblastí. Souvislost s vojenstvím však neopravňuje spojovat strategii apriori s konfliktem, agresí a vztahem donucování.

7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Současný výzkum strategického řízení je zaměřen na poskytování doporučení k úspěšnému řízení podniku a vychází přitom především z poznatků z praxe; je tak orientován především empiricky. Postrádá proto důkladné teoretické propojení se souvisejícími poznatky z dalších vědních oborů.

Disertační práce integruje empirii strategického řízení s relevantními teoretickými poznatky a vytváří tak reliabilní východisko pro další teoretický výzkum v oblasti strategického řízení.

Koncept, který práce předkládá, souvisle integruje elementární teoretické poznatky z oblastí, jež souvisejí se zkoumanou problematikou, s praxí strategického řízení. Tímto je do značné míry objektivizován subjekt strategického řízení, resp. strategického myšlení, jímž je manager. Koncept strategického myšlení tak umožňuje sofistikovaný pohled na strategii, jenž těží z pochopení klíčových souvislostí okolo geneze a procesu strategického myšlení.

Protože tato problematika v podobné souvislosti nebyla doposud intenzivně zkoumaná, je nezanedbatelným přínosem disertační práce **zpracování původní koncepce a metodiky výzkumu ve zkoumané oblasti**, jež může poskytnout užitečné východisko pro její další výzkum.

Významnou částí práce je **sémantický výzkum**. Poznatky, ke kterým dospěl, vybízejí k obezřetnějšímu používání pojmu strategie. Precizní užívání pojmů, tak, jak o to usiluje disertační práce, **pak umožňuje zlepšit vypovídací hodnotu sdělení v teorii i praxi strategického řízení** a přispívá tak k jejich rozvoji.

Výzkum strategického myšlení byl započat s vědomím, že oblast souvisejících aspektů je velmi rozsáhlá a nemůže být proto zcela zpracovaná. Disertační práce předkládá komplexní pohled na strategické myšlení. Toto však platí pouze při makroúrovni pohledu; detailněji se většině z poznanych aspektů strategického myšlení disertační práce nevěnuje. Nedovoluje to její omezený rozsah ani kvalifikace autora. V závěru disertační práce proto **vybízí k dalšímu výzkumu ve zkoumané oblasti** a doporučuje směry, kterými se vydat.

Protože je disertační práce zaměřena teoreticky, není její **přínos pro praxi** dominantní. Od uplatňování teoretických poznatků, jež práce předkládá, však lze očekávat, že v praxi povede k vytváření s ohledem na strategické myšlení vhodných organizačních struktur, k efektivnějšímu výběru zaměstnanců na pozice, kde je strategické myšlení třeba, k posilování strategického myšlení skrze odpovídající výchovu managerů apod.

Implementace teoretických poznatků disertační práce do výuky na vysoké škole umožňuje studentovi lepší pochopení problematiky strategického řízení podniku a zamyšlení se nad vlastním prožíváním v situacích, kdy sám „strategicky myslí“. Tak je rovněž rozvíjena osobnost studentů – v duchu toho, co je Smékalem nazýváno *jednání řízené uvědomělou motivací* (3, s. 238).

8 ZÁVĚR

Disertační práce se zabývá problematikou strategického myšlení – fenoménem, který je faktickým východiskem strategického řízení, ale který výzkum v této oblasti doposud opomíjel. Výzkum strategického myšlení, jenž disertační práce prezentuje, se proto zaměřil na zpracování prvotních tezí umožňujících porozumění problematice strategického myšlení v širších souvislostech, na kterých lze dále koncipovat zevrubnější výzkum. Tomu odpovídají i cíle disertační práce, jimiž je vymezení pojmu *strategie* a *strategické myšlení*, a vymezení podstaty strategického myšlení. Jejich naplněním práce otevírá nový pohled na strategické řízení a dodává jeho současnému převážně empirickému pojetí teoretický fundament.

Protože oblast, která byla předmětem výzkumu, nebyla z hlediska strategického řízení doposud nikdy systematicky zkoumaná, bylo třeba nejdříve zpracovat koncepci a metodiku výzkumu. Tato část výzkumu patřila k těm nejnáročnějším, protože nebylo z čeho vycházet; výzkum byl iniciován na základě pozorování, hranice ani relevantní aspekty zkoumaného problému nebyly známy a neexistovala předem daná objektivní východiska.

Druhým kritickým momentem bylo zapracování všech poznanych aspektů strategického myšlení do smysluplného, organizovaného, hierarchizovaného a pokud možno co nejkomplexnějšího konceptu. To bylo možné jen jeho soustavným přepracováním. Tak, ad hoc, vznikala koncepce a metodika disertační práce a výsledný koncept systematizovaný tak, že splňuje stanovené požadavky, sjednocuje sémantiku s poznanými aspekty a je k dispozici pro další využití.

Disertační práce však zkoumanou problematiku nevyčerpává bezezbytku, ale právě naopak – přestože s využitím abstrakce vytvořila jasně ohraničený koncept zahrnující hlavní aspekty strategického myšlení, otevřela disertační práce ve svém závěru problematiku strategického myšlení do její plné šíře a ukazuje tak její extrémní divergentnost a faktickou neohraničitelnost. Součástí práce je proto vymezení směrů, kterými je vhodné se při dalším výzkumu strategického myšlení vydat. Nezbytný je zde přitom interdisciplinární přístup, protože problematika strategického myšlení zdaleka nesouvisí pouze s oblastí strategického řízení, ale je úzce provázána s dalšími oblastmi, především s psychologií. Její úplné začlenění do zkoumané problematiky zde však naráží především na omezení vyplývající z požadavku na zajištění oborové příslušnosti práce. Je však zřejmé, že i v případě neexistence této restriktce, je pochopení a popsání fenoménu strategického myšlení v celé jeho šíři daleko nad rámec možností jedné disertační práce.

Přes tuto neohraničenost zkoumané problematiky a zároveň existenci limit v lidském poznání je význam výzkumu strategického myšlení obrovský, protože umožňuje nahlédnout do podstaty strategického řízení. Výzkum strategického myšlení je běh na dlouhou trať s neznámým koncem a právě zde je hlavní přínos této práce – objasňuje význam tohoto běhu, jeho pravidla, vytyčuje startovní pole, realizuje první etapy a určuje směr jakým, se vydat dále.

9 SEZNAM CITACÍ

1. **HUNTINGTON, SP.** Střet civilizací. Boj kultur a proměna světového řádu. Přel.: L. Nagy. 1. vyd. Praha: Rybka Publishers, 2001. 447 s. Přel. z: The Clash of Civilizations. ISBN 80-86182-49-5.
2. **POPPER, KR.** Věčné hledání. Přel. J. Odehnalová. 1. vyd. Praha: Prostor, 1995. 231 s. Přel. z: Unended Quest. ISBN 80-85190-37-0.
3. **SMÉKAL, V.** Pozvání do psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Barrister & Principal, 2002. 517 s. ISBN 80-85947-80-3.

CURRICULUM VITAE

Základní informace

jméno a příjmení: Antonino Milicia,
narozen: 7. 3. 1974 v Brně,
zaměstnání: OŘJ ÚMZ FSI VUT v Brně, Technická 2, 616 69 Brno,
kontakt: milicia@umz.fme.vutbr.cz

Vzdělání

1997 až 1999 magisterské studium – FSI VUT v Brně,
1995 až 1998 magisterské studium – FP VUT v Brně,
1992 až 1995 bakalářské studium a I. stupeň mag. studia – FS VUT v Brně,
1987 až 1992 střední škola – SPŠ strojnická na Kotlářské 9, Brno.

Praxe

od 2003 vysokoškolský asistent; ÚMZ FSI VUT v Brně,
od 2001 obchodní činnost v oblasti mezinárodního obchodu,
1997 – 2000 ekonomické a organizační poradenství,
1997 – 1998 výuka ekonomiky a managementu; ISS, Purkyňova 97, Brno,
1995 analytik marketingu; TART, s.r.o., Viniční 148, Brno,
1995 pracovník marketingu; Tourbus, a.s., Opuštěná 4, Brno.

Oblasti hlavního odborného zaměření

strategické řízení, řízení jakosti, management, marketing.

Další zájmové oblasti

psychologie, řízení neziskových organizací, problematika rozvoje vysokých škol, problematika pomoci rozvojovým zemím.

PUBLIKACE

Monografie

1. MILICIA, A. *Využití potenciálu SKM VUT v Brně*. Brno, 1998. 79 s. Diplomová práce na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. Vedoucí diplomové práce Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.
2. MILICIA, A. *Návrh metodiky sociologického průzkumu orientovaného na evaluaci studia na ÚST*. Brno, 1999. 124 s. Diplomová práce na Fakultě strojního inženýrství VUT v Brně na Ústavu strojírenské technologie. Vedoucí diplomové práce Prof. Ing. Karel Kocman, DrSc.

Příspěvky ve sbornících konferencí

1. MILICIA, A. Možnosti získání prostředků z programu PHARE prostřednictvím NROS. *In Česká republika na cestě do Evropské unie*. 1. vyd. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1999. s. 33-38. ISBN 80-214-1267-4.
2. MILICIA, A. Význam orientace na zákazníka pro naplňování poslání vysoké školy. *In Přínosy vědeckých disciplín pro rozvoj ekonomiky (doktorandská konference)*. Brno, 7. 6. 1999. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1999. s. 43-51. ISBN 80-214-1343-3.
3. MILICIA, A. Využití výzkumů pro hodnocení výuky na VŠ. *In Hodnocení vysokoškolské výuky studenty (celostátní konference pedagogů a studentů VŠ)*. Brno, 14. 9. 1999. Brno: Masarykova universita v Brně, 1999. s. 114-117. ISBN 80-210-2171-3.
4. MILICIA, A. Význam orientace VŠ na zákazníka pro podniky v ČR. *In Podnik pro třetí tisíciletí (vědecká konference)*. Zlín, 23.- 24.11. 1999. Zlín: VUT v Brně, 1999. s. VII 28-35. ISBN 80-214-1467-7.
5. MILICIA, A. Výzkum spolupráce vysokých škol s průmyslovými podniky. *In Přínosy vědeckých disciplín pro rozvoj ekonomiky (doktorandská konference)*. Brno, 24. 3. 2000. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2000. s. 51-60. ISBN 80-214-1584-3.
6. MILICIA, A. Research into Demands of Industrial Firms on University Graduates and Possibilities of Cooperation between Universities and Industrial Firms. *In The Implications for Economic Integration into Wide Europe*. Brno, 7-9.9.2000. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2000. p. 452-457. ISBN 80-214-1683-1.
7. MILICIA, A. The Application of Strategic Management Research into Strategic Management Tuition at FBM. *In The Implications for Economic Integration into Wide Europe*. Brno, 7-9.9.2000. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2000. p. 731-735. ISBN 80-214-1683-1.

8. MILICIA, A. Některá rizika spojená s využíváním výpočetní techniky ve firmách a institucích. *In Small and Medium Firm Management with Computer Support*. Brno 22.9.2000. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2000. s. 101-105. ISBN 80-214-1693-9.
9. MILICIA, A. Výuka a výzkum strategického řízení realizovaný na FP VUT v Brně. *In Výuka a výzkum v odvětvových ekonomikách a podnikovém managementu na technických a ekonomických vysokých školách*. Lázně Bohdaneč, 19-20.9.2000. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. s. 149-152. ISBN 80-7194-301-0.
10. MILICIA, A. Nedostatky absolventů technických škol. *In MendelNET 2000 – mezinárodní doktorandská konference v oblasti ekonomie a informatiky*. Brno, 1.12. 2000. Brno: Konvoj, 2000. s. 231-233. ISBN 80-7302-005-X.
11. MILICIA, A., ŠKAPA, S. Vztah podniků a vysokých škol *In Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region*. Brno, 7. 12. 2000. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2000. s. 236-243. ISBN 80-214-1866-4.
12. MILICIA, A. Východiska při výzkumu strategického myšlení. *In Přínosy vědeckých disciplín pro rozvoj ekonomiky (doktorandská konference)*. Brno, 23.3. 2001. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2001. s. 108-112. ISBN 80-214-1867-2.
13. MILICIA, A. Význam a některé aspekty strategického myšlení. *In IMEA – mezinárodní konference studentů doktorandských studijních programů*. Pardubice, 4.5.2001. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. s. 202-205. ISBN 80-7194-347-9.
14. MILICIA, A. Importance of Strategic Management and its Research and Tuition at FBM. *In Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia 3rd International conference of PhD Students*. Miskolc 13-19. 8. 2001. Miskolc: University of Miskolc, 2001. p. 359-362. ISBN 963-661-480-6.
15. MILICIA, A. BAŠISTOVÁ, A. Aggressiveness and its relation with strategic thinking. *In The Implications for Economic Integration into Wide Europe*. Brno, 7-8.9.2001. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2001. s. 370-375. ISBN 80-86510-05-0.
16. MILICIA, A. Etika a motivace jako faktory strategického myšlení *In Zborník z medzinárodnej konferencie Ekonomika firiem 2001*. Svit, 12.-14. 9. 2001. Košice: Ekonomická univerzita Bratislava, 2001. s. 507-512 2. dílu. ISBN 80-225-1446-2.
17. MILICIA, A., JEDELSKÝ, J. Information role from business and management deciding point of. *In Small and Medium Firm Management with Computer Support*. Brno 21.9.2001. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2001. ISBN 80-86510-11-5.

18. MILICIA, A. Metodika výzkumu strategického myšlení. *in* Přínosy vědeckých disciplin pro rozvoj ekonomiky. Brno, 22.11.2002. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2002. ISBN 80-214-2274-2.
19. MILICIA, A. Strategické myšlení a kvalita. *in* Týden jakosti. Brno, 25.-29.11.2002. Brno: Odbor jakosti systému a procesů FSI VUT v Brně, 2002. s. 63-65. ISBN 80-214-2279-3.
20. MILICIA, A. Význam teorie strategického myšlení pro podnikovou praxi. *in* Nové trendy rozvoje průmyslu. Brno, 4.12.- 5.12.2002. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2003. s. 25, ISBN 80-214-2354-4.
21. MILICIA, A. Etika strategického myšlení. *in* Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia *MendelNET 2002/3*. Brno, 24.1.2003. Brno: Provozně ekonomická fakulta MZLU v Brně, 2003. s. 128-130 2. dílu. ISBN 80-7302-045-9 (soubor) / 80-7302-045-5 (2. díl).
22. MILICIA, A. Sémantická úvaha nad některými způsoby nahlížením na strategii. *in* Nové trendy rozvoje průmyslu. Brno, 26.- 27.11.2003. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2003. ISBN 80-214-2518-0.
23. MILICIA, A. Strategické myšlení jako teoretické východisko strategického řízení. *in* Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia *MendelNET 2003*. Brno, 28.11.2003. Brno: Provozně ekonomická fakulta MZLU v Brně, 2003. s. 181. ISBN 80-7157-719-7.
24. MILICIA, A. Sémantika strategie a strategického myšlení a problémy s ní spojené. *in* Přínosy vědeckých disciplin pro rozvoj ekonomiky. Brno, 5.12.2003. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2003. ISBN 80-214-2532-6.

Přednášky

1. MILICIA, A.: Strategické řízení a strategické myšlení. Vyžádaná přednáška pro doktorské studium na KPH ESF MU v Brně, 4.11.2003. Brno: Katedra podnikového hospodářství Ekonomicko správní fakulty MU v Brně, 2003. 90 min.

ABSTRACT

The dissertation thesis deals with the issues of strategic thinking that forms an integral part of the branch of *Company Management and Economics* – strategic management, which, henceforth, constitutes a theoretical basis for the research.

Objectives of the Dissertation Thesis are Following:

1. Definition of term strategic thinking and strategy,
2. Description of substance of strategic thinking (with regard to binding conditions).

The Dissertation Thesis Fulfills These Objectives in That It:

- describes specifications of the researched field,
- elaborates a research concept and methodology,
- deals with hitherto existing knowledge in the researched field, specifically with regard to the theory of management, strategic management and military strategy,
- deals with semantics of the researched field and it aims the research at the corresponding field,
- presents own concept of strategic thinking,
- deals with the possibilities of strengthening strategic thinking, particularly within strategic management tuition,
- props itself upon own research of the significance of strategic thinking of university graduates,
- recommends further course of the research beyond the level dealt with by the dissertation thesis itself,
- summarizes the research process and its main aspects in the conclusion.

The Strategic Thinking Process Concept Itself Targets Following Aspects:

- subject of the strategic thinking process,
- object of the strategic thinking process,
- initiation of the of the strategic thinking process,
- cognitive component of the strategic thinking process,
- elements of cognitive components of the strategic thinking process,
- strategic thinking phases.