



partner publikace



Thaddeus Mallya

# Základy strategického řízení a rozhodování



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

# Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

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





Copyright © Grada Publishing, a.s.

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



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

## **Základy strategického řízení a rozhodování**

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

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

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

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

---

# Obsah

<b>Názory odborníků na knihu</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>O autorovi</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>1. Definice, proces a hierarchie strategie řízení</b> . . . . .	<b>15</b>
1.1 Úvod do strategického řízení . . . . .	16
1.2 Definice strategie a strategického řízení . . . . .	17
1.3 Strategické myšlení . . . . .	18
1.3.1 Co je to strategické myšlení . . . . .	18
1.3.2 Liedtkův model elementů strategického myšlení . . . . .	19
1.3.3 Představy jako součást strategického myšlení . . . . .	20
1.3.4 Podnikatel jako stratég . . . . .	20
1.3.5 Složky představy stratéga . . . . .	21
1.3.6 Realizace představ . . . . .	22
1.4 Etapy vývoje strategického řízení . . . . .	22
1.4.1 Klasická škola strategie v šedesátých letech . . . . .	22
1.4.2 Procesní přístup v sedmdesátých letech . . . . .	23
1.4.3 Evoluční přístup v osmdesátých letech . . . . .	24
1.4.4 Systémový přístup v devadesátých letech . . . . .	24
1.4.5 Novodobý výklad strategického managementu . . . . .	25
1.5 Proces strategického řízení . . . . .	26
1.5.1 Výhody strategického řízení . . . . .	28
1.6 Formulování podnikové vize, mise, cíle . . . . .	29
1.6.1 Vize organizace . . . . .	29
1.6.2 Bariéry vize . . . . .	30
1.6.3 Mise organizace . . . . .	31
1.6.4 Formulování cílů organizace . . . . .	32
1.7 Pochopení podnikové strategie . . . . .	34
1.7.1 Složky strategie . . . . .	34
1.7.2 Charakteristiky úspěšné strategie . . . . .	35
1.8 Hierarchie firemních strategií . . . . .	35
1.8.1 Podnikatelská strategie . . . . .	35
1.8.2 Podniková (korporační) strategie . . . . .	36
1.8.3 Obchodní (business) strategie . . . . .	37
1.8.4 Operativní (funkční) strategie . . . . .	37

<b>2. Analýza okolí organizace</b>	<b>39</b>
2.1 Úvod do analýzy okolí organizace	40
2.2 Analýza vnějšího (obecného, širokého) okolí	41
2.2.1 Analýza mezinárodního okolí	41
2.2.2 Analýza národního (domácího) okolí	41
2.3 Analýza konkurenčního (oborového) oboru organizace	49
2.3.1 Vliv odběratele	50
2.3.2 Vliv dodavatele	50
2.3.3 Stav soupeřivosti	50
2.3.4 Hrozba náhražek	51
2.3.5 Stav možného vstupu nových firem do oboru	52
2.4 Analýza interního okolí podniku	53
2.4.1 Faktory technického rozvoje	53
2.4.2 Marketingové a distribuční faktory	56
2.4.3 Výrobní faktory a řízení výroby	62
2.4.4 Faktory pracovních zdrojů	63
2.4.5 Analýza finančních zpráv a údajů	64
2.5 Hodnotový řetězec	68
2.5.1 Řízení hodnotového řetězce	71
2.5.2 Začlenění, sjednocení hodnotového řetězce	71
2.6 Další modely analýzy vnitřního prostředí organizace	73
2.6.1 Model „7S“ firmy McKinsey	73
2.6.2 Kauzální model Burkeho a Litwina	75
2.6.3 Model analýzy síly prostředí	78
2.6.4 Leavittův model	78
2.6.5 Tichyův technicko-politicko-kulturní koncept	79
2.6.6 Programování vysoké výkonnosti	80
2.6.7 Weisbordův model šesti kategorií	81
2.6.8 Model souladu/shody	82
2.6.9 Model diagnózy chování jedince a skupiny	83
2.7 Další nástroje analýzy organizace	84
2.7.1 SWOT analýza	84
2.7.2 Metoda scénářů	87
<b>3. Modely hodnocení strategické pozice produktu, SBU nebo organizace</b>	<b>91</b>
3.1 Úvod do modelů hodnocení strategické pozice	92
3.2 Model BCG	92
3.2.1 Klady BCG portfolio analýzy	95
3.2.2 Meze užití modelu BCG	96
3.3 Matice atraktivity trhu a konkurenční pozice	97
3.4 Model PIMS ( <i>The Profit Impact of Market Strategies model</i> )	101
3.5 Matice politiky směru	103
3.5.1 Slabé stránky tohoto modelu	104
3.6 Matice zralosti odvětví a konkurenční pozice	104
3.7 Matice Barksdale a Harris – portfolio analýza / životní cyklus produktu	105
<b>4. Formulace strategie</b>	<b>109</b>
4.1 Úvod do formulace strategie	110

4.2	Modely podnikové strategie podle Milese a Snowa . . . . .	111
4.2.1	Hledači nebo zlatokopové ( <i>Prospectors</i> ) . . . . .	111
4.2.2	Analyzátoři ( <i>Analysers</i> ) . . . . .	111
4.2.3	Obránci ( <i>Defenders</i> ) . . . . .	112
4.2.4	Reaktoři nebo reagující ( <i>Reactors</i> ) . . . . .	112
4.3	Modely základní (generické) strategie dle Portera . . . . .	112
4.3.1	Strategie vedoucího nákladů ( <i>Cost-Leadership</i> ) . . . . .	112
4.3.2	Strategie odlišení / diferenciacie ( <i>Differentiation</i> ) . . . . .	115
4.3.3	Strategie zaměření ( <i>Focus</i> ) . . . . .	117
4.4	Interaktivní strategie dle Millera . . . . .	117
4.4.1	Inovační strategie . . . . .	118
4.4.2	Strategie marketingové diferenciacie . . . . .	118
4.4.3	Strategie šíře . . . . .	118
4.4.4	Strategie kontroly nákladů . . . . .	118
4.5	Alternativní podnikové strategie . . . . .	118
4.5.1	Strategie stability . . . . .	118
4.5.2	Strategie růstu a Ansoffova matice . . . . .	120
4.5.3	Forma implementace strategie růstu . . . . .	125
4.5.4	Strategie ústupu nebo snižování výdajů / retrenchment . . . . .	132
<b>5.</b>	<b>Implementace strategie . . . . .</b>	<b>135</b>
5.1	Úvod do implementace strategie . . . . .	136
5.2	Používání strategického vůdcovství . . . . .	137
5.2.1	Vůdcovství . . . . .	137
5.2.2	Kompetence vůdcovství . . . . .	138
5.2.3	Styl vůdcovství . . . . .	139
5.2.4	Vůdcovství versus management . . . . .	139
5.2.5	Faktory určující úspěch či neúspěch vůdcovství . . . . .	140
5.2.6	Delegování . . . . .	141
5.3	Organizační struktura . . . . .	142
5.3.1	Centralizované a decentralizované formy rozhodování . . . . .	143
5.3.2	Formy organizačních struktur . . . . .	143
5.4	Organizační kultura . . . . .	157
5.4.1	Funkce organizační kultury . . . . .	158
5.4.2	Zdroje firemní kultury . . . . .	159
5.4.3	Charakteristiky zdravé kultury organizace . . . . .	159
5.4.4	Charakteristiky nezdravé kultury . . . . .	160
5.4.5	Totožnost organizace . . . . .	160
5.4.6	Výhody kultury podporující strategie . . . . .	161
5.4.7	Jak změnit a zachovat kulturu organizace . . . . .	161
5.5	Manažerská etika a strategické řízení . . . . .	162
5.5.1	Budování etického organizačního klima . . . . .	163
5.5.2	Manažerská etika, stakeholderi a proces strategického rozhodnutí . . . . .	164
5.6	Motivační systém organizace . . . . .	169
5.6.1	Význam motivačního systému . . . . .	170
5.6.2	Struktura odměny . . . . .	170
5.6.3	Systém řízení výkonnosti . . . . .	174
5.6.4	Co brání zaměstnancům k tomu, aby byli motivováni? . . . . .	174

5.6.5	Co motivuje zaměstnance? . . . . .	176
5.6.6	Charakteristiky motivovaných zaměstnanců . . . . .	176
5.7	Alokace zdrojů organizace . . . . .	177
5.7.1	Strategický význam alokace zdrojů . . . . .	180
5.8	Strategický plán . . . . .	184
5.8.1	Kdy by mělo být prováděno strategické plánování? . . . . .	186
5.8.2	Implementace strategického plánu . . . . .	187
5.8.3	Řízení strategického plánování . . . . .	188
5.8.4	Monitorování, hodnocení a odchylky od plánu . . . . .	188
5.8.5	Úspěch či neúspěch strategického plánování . . . . .	188
5.9	Informační systém a strategické řízení . . . . .	191
5.9.1	Informační systém řízení . . . . .	192
5.9.2	Úloha informačního systému řízení . . . . .	194
5.9.3	Informace potřebné k rozhodování . . . . .	195
5.9.4	Druh informačních systémů řízení . . . . .	196
5.9.5	Tvorba informačního systému podniku . . . . .	196
5.9.6	Vliv IS na strategické řízení podniku . . . . .	198
<b>6.</b>	<b>Hodnocení a kontrola strategie . . . . .</b>	<b>201</b>
6.1	Sledování implementace strategie a kontrola . . . . .	202
6.2	Význam kontroly . . . . .	202
6.3	Je kontrolní systém stejný pro všechny organizace? . . . . .	202
6.4	Důvody evaluace strategie nebo tvorby kontrolního systému . . . . .	203
6.5	Formy kontroly . . . . .	204
6.6	Měření výkonnosti organizace . . . . .	205
6.7	Kvantitativní kritéria evaluace strategie . . . . .	206
6.8	Kvalitativní evaluace strategie . . . . .	207
6.9	Základní předpoklady k efektivní evaluaci strategie . . . . .	208
6.10	Překážky evaluace strategie a kontroly . . . . .	208
<b>Případové studie . . . . .</b>		<b>211</b>
Laboratoře Malaika . . . . .		212
Pekárna Macek, s. r. o. . . . .		214
Společnost SAVON, s. r. o. . . . .		215
Společnost MALEKO . . . . .		217
Firma GULF . . . . .		220
Firma Tyket . . . . .		223
Společnost Bařana, a. s. . . . .		225
Společnost KIBO, s. r. o. . . . .		226
Firma BAKER, s. r. o. . . . .		228
Společnost EASY RIDE, s. r. o. . . . .		229
Zemědělské družstvo RIKO . . . . .		231
Cestovní kancelář KILI Travel, s. r. o. . . . .		233
Textilní firma KECLÍK, s. r. o. . . . .		234
Mlékárna PRALAT, s. r. o. . . . .		235
<b>Použitá literatura . . . . .</b>		<b>237</b>
<b>Rejstřík . . . . .</b>		<b>245</b>



# Názory odborníků na knihu

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

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

George Tesar, Ph.D.

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

Professor Emeritus  
University of Wisconsin System

Umeå  
duben, 2006

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

Doc. Ing. Oldřich Vykypěl, CSc., MBA

Západočeská univerzita  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

květen, 2006

# O autorovi

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

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



# Předmluva

Vážení čtenáři,

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

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

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

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

Autor



# KAPITOLA 1

## Definice, proces a hierarchie strategie řízení

## 1.1 Úvod do strategického řízení

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

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

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

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

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

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

### **PŘÍKLAD**

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

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

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



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

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

## 1.2 Definice strategie a strategického řízení

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

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

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

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

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

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