

Obsah

Předmluva	VII
Seznam obrázků	XV
Seznam tabulek	XVII
1. Úvod do problematiky strategického řízení	1
1.1 Poslání (mise) firmy, firemní principy a elementární hodnoty	3
1.2 Strategie	5
1.2.1 Vymezení pojmu „strategie“	5
1.2.2 Časový horizont strategie	7
1.3 Strategická obchodní jednotka	8
Shrnutí	10
2. Korporátní strategie v kontextu strategického řízení firmy	12
2.1 Modely/koncepty uspořádání strategického řízení	12
2.2 Model strategického řízení preferovaný autory této publikace	14
2.2.1 Hierarchie firemních strategií	14
2.2.2 Korporátní strategie	17
2.2.3 Business (obchodní) strategie	18
2.2.4 Horizontální strategie	19
2.2.5 Funkční strategie	20
Shrnutí	23
3. Obsah korporátní strategie v pojetí dle modelu strategického řízení B.I.B.S. podrobněji	25
3.1 Vyčlenění strategických obchodních jednotek	26
3.2 Určení základních strategických cílů vyčleněných SBUs	28
3.3 Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs	29
Shrnutí	31

4. Korporátní strategie v praxi – jak při její formulaci postupovat?	33
4.1 Krok 1 – Strategická analýza zaměřená na korporátní strategii	34
4.1.1 Pořadí dílčích analýz při řešení korporátní strategie	36
4.1.2 Časový horizont zpracování externích analýz	37
4.1.3 Relevantnost analýz	38
4.1.4 Analýza nadřazeného patra pro korporátní strategii, identifikace současné strategie	39
4.1.5 SLEPT analýza pro formulaci korporátní strategie	42
4.1.5.1 Předmět SLEPT analýzy, zahraniční okolí firmy/SBU	43
4.1.5.2 Logika zpracování SLEPT analýzy	46
4.1.5.3 Sociální/společenské faktory	48
4.1.5.4 Právní faktory	48
4.1.5.5 Ekonomické faktory	49
4.1.5.6 Politické faktory	50
4.1.5.7 Technologické faktory	51
4.1.6 Metoda MAP zpracování SLEPT analýzy	52
4.1.7 Porterova analýza odvětví zpracovaná pro formulaci korporátní strategie	54
4.1.8 Analýza nejvýznamnějších konkrétních zákazníků při zpracování korporátní strategie	60
4.1.9 Analýza nejvýznamnějších konkrétních konkurentů při zpracování korporátní strategie	61
4.1.9.1 Analýza konkurentů, kteří jsou pro firmu/SBU konkurenty jak na trzích zboží a služeb, tak na trzích výrobních faktorů	63
4.1.9.2 Analýza konkurentů, kteří jsou pro firmu/SBU konkurenty jen na trzích výrobních faktorů	65
4.1.9.3 Porovnání/benchmarking s konkurenty	66
4.1.10 Analýza nejvýznamnějších konkrétních dodavatelů při zpracování korporátní strategie	66
4.1.11 Analýza/prognóza vývoje trhu při zpracování korporátní strategie	68
4.1.11.1 Prognóza a predikce vývoje trhu	69
4.1.11.2 Metoda prognózování vývoje trhu, vycházející z odhadu působení necenových faktorů na rovnováhu trhu	75
4.1.11.3 Závěrem k prognóze/analýze vývoje trhu	80
4.1.12 Analýza očekávání důležitých stakeholders, zpracovaná pro korporátní strategii	80
4.1.13 Interní analýza pro korporátní strategii	82

4.1.13.1	Interní analýza pro korporátní strategii ve struktuře „7P“	86
4.1.13.2	Interní analýza pro korporátní strategii zpracovaná ve struktuře dle firemních faktorů	88
4.1.13.3	Interní analýza pro korporátní strategii zpracovaná ve struktuře dle „7S“	97
4.1.13.4	Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury	99
4.1.14	Portfolio analýzy uplatnitelné při řešení korporátní strategie	100
4.1.14.1	BCG matice	101
4.1.14.2	Matice atraktivity oboru a pozice podniku	103
4.1.14.3	Matice přežití	108
4.1.14.4	Analýza životního cyklu výrobku/trhu	108
4.1.15	SWOT analýza	110
4.1.16	Výzkum, nebo analýza?	114
4.2	Krok 2 – Návrh nové nebo redefinice stávající korporátní strategie	117
4.2.1	Struktura návrhu a postup při formulaci korporátní strategie	117
4.2.1.1	Rozhodnutí o rozčlenění podnikání firmy do SBUs	117
4.2.1.2	Rozhodnutí o nejdůležitějších strategických cílech vyčleněných SBUs	118
4.2.1.3	Vytyčení nejdůležitějších směrů dalšího rozvoje vyčleněných SBUs	124
4.2.2	Posouzení kvality a zdůvodnění návrhu korporátní strategie	133
4.2.3	Strategie zpracovaná ve variantách (strategické scénáře)	135
4.3	Krok 3 – Předpoklady pro strategické řízení	137
4.4	Krok 4 – Implementace strategie a kontrola jejího plnění	138
	Shrnutí	139

5.	Příklady a případové studie	141
5.1	Kovopetrol, a. s. Plzeň diversifikuje svoje podnikání	141
5.2	Příklady vývojových trendů, uplatnitelných jako vzor při SLEPT analýze	142
5.2.1	Příklady vývojových trendů z oblasti „Social“ SLEPT analýzy	142
5.2.2	Příklady vývojových trendů z oblasti „Legal“ SLEPT analýzy	144
5.2.3	Příklady vývojových trendů z oblasti „Economical“ SLEPT analýzy	146

5.2.4	Příklady vývojových trendů z oblasti „Political“ SLEPT analýzy	148
5.2.5	Příklady vývojových trendů z oblasti „Technological“ SLEPT analýzy	149
5.3	Demonstrace analýz zaměřených na formulaci korporátní strategie české strojírenské firmy střední velikosti	150
5.3.1	Demonstrace zpracování analýzy „nadřazeného patra“ pro korporátní strategii	152
5.3.2	Demonstrace zpracování analýzy SLEPT metodou MAP	157
5.3.3	Demonstrace zpracování Porterovy analýzy	161
5.3.4	Demonstrace zpracování analýzy očekávání stakeholders	164
5.3.5	Demonstrace zpracování interní analýzy	164
5.3.6	Demonstrace zpracování sumární SWOT analýzy	168
5.4	Doporučená struktura práce zaměřené na korporátní strategii	169
5.5	Model korporátní strategie dle B.I.B.S. přizpůsobený podmínkám menší firmy	173
5.6	Některé další možnosti rozhodování o strategickém směřování SBU	175
5.6.1	„Business Definition“	175
5.6.2	Možné alternativní směry strategického rozvoje	176
5.6.2.1	Strategie stability	177
5.6.2.2	Strategie expanze	178
5.6.2.3	Strategie útlumu, omezení	179
5.6.2.4	Kombinovaná strategie	179
5.6.2.5	Shrnutí	180
5.6.3	Interní a externí strategický rozvoj	181
5.6.4	Strategie diversifikace	186
5.6.5	Ofenzivní a defenzivní strategie	188

Závěrem	189
----------------------	-----

Slovníček pojmů	193
------------------------------	-----

Literatura	199
-------------------------	-----

Rejstřík	201
-----------------------	-----