

Obsah

1. Teoreticko-metodologické základy strategického managementu	5
1.1 Strategický vztah a strategické vazby	6
1.2 Druhy strategického řízení a operací	9
1.3 Význam informací pro řešení strategického vztahu	11
1.4 Principy strategického myšlení	14
1.5 Systémový přístup ve strategickém managementu	16
1.6 Ekonomický organismus jako strategický subjekt	18
2. Strategický management a strategické řízení	25
2.1 Paradigma strategického managementu	26
2.2 Pojetí a obsah strategického řízení	27
2.3 Strategické řízení jako proces	28
2.3.1 Poslání	29
2.3.2 Vize	30
2.3.3 Strategické cíle podniku	30
2.3.4 Klasifikace cílů	31
2.4 Strategické řízení a strategický management	32
3. Strategie podniku	39
3.1 Strategické řízení a strategie	40
3.2 Oblasti a úrovně strategie	41
3.3 Rozvojové strategie	42
3.4 Strategie a taktika	42
3.5 Strategie efektivnosti jako dominanta	44
3.5.1 Strategie masy a míry efektu	45
3.5.2 Strategie zvláštního a mimořádného efektu	46
3.5.3 Strategie účelnosti a účinnosti	47
4. Strategický plánovací cyklus	53
4.1 Struktura strategického plánovacího cyklu	54
4.1.1 Definice poslání a cílů	54
4.1.2 Externí strategická analýza	55
4.1.3 Interní strategická analýza	56

5. Strategická analýza vnějšího prostředí (externí analýza)	63
5.1 Stanovení výchozí strategické pozice podniku	64
5.2 Pochopení povahy prostředí	65
5.3 Prověření faktorů ovlivňujících externí okolí podniku	66
5.4 Metody analýzy vnějšího prostředí	66
5.4.1 PEST analýza – analýza dimenzí vnějšího prostředí	68
5.4.2 Metoda tvorby scénářů	73
5.4.3 Metoda „4C“	78
6. Analýza odvětví	87
6.1 Základní charakteristiky odvětví	88
6.2 Struktura odvětví	89
6.3 Hybné změnotvorné síly odvětví	93
6.4 Klíčové faktory úspěchu	95
7. Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model)	103
7.1 Porterův model 5 sil (5 F)	104
7.1.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících	106
7.1.2 Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami	109
7.1.3 Ohrožení ze strany dodavatelů	111
7.1.4 Vyjednávací síla zákazníka	112
7.1.5 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů	114
7.1.6 Klíčové otázky vznikající použitím analýzy pěti sil	117
8. Identifikace konkurenční pozice podniku	125
8.1 Analýza strategických skupin	126
8.2 Tržní segmentace	127
8.2.1 Jak definovat trh	127
8.2.2 Šest otázek segmentace trhu	128
8.2.3 Atraktivnost trhu	129
8.3 Analýza očekávání zákazníků	131
8.4 Analýza matice portfolia	131
8.5 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb	133
8.5.1 Hodnocení příležitostí a hrozeb	133

9. Interní strategická analýza podniku (interní analýza)	141
9.1 Složky podniku	142
9.2 Entropie jako vyjádření neuspořádanosti podniku	144
9.2.1 Entropie interní a externí	144
9.2.2 Entropie ontogenetická a fylogenetická	145
9.2.3 Shrnutí entropie	145
9.3 Model úspěšnosti podniku	146
9.4 Prověření zdrojů podniku	148
9.5 Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku	149
9.5.1 Analýza hodnotového řetězce	149
9.5.2 Identifikace klíčových kompetencí na základě analýzy hodnotového řetězce	151
9.5.3 Analýza nákladové efektivity	151
9.5.4 Analýza efektivity přidané hodnoty	151
9.6 Srovnávací analýzy	152
9.6.1 Finanční analýza	152
9.7 Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci	157
9.8 Analýza kritických faktorů úspěchu	158
9.8.1 Pochopení potřeb a přání zákazníka	159
9.8.2 Srovnávací analýza s konkurencí	160
9.8.3 Příklad analýzy klíčových faktorů úspěchu	161
9.8.4 Analýza našeho konkurenčního postavení	163
9.9 Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku	164
9.9.1 SWOT analýza	164
9.9.2 Hodnocení silných a slabých stránek	166
9.9.3 Konfrontační (kauzální) analýza silných a slabých stránek	168
10. Formulace a tvorba strategií	177
10.1 Postupové kroky tvorby strategie	178
10.2 Poslání podniku a vize	179
10.3 Vymezení rozsahu a různorodosti strategických záměrů	179
10.4 Typologie strategií	180
10.5 Generické konkurenční strategie	182
10.5.1 Cenové strategie (větev 1 a 2)	183
10.5.2 Hybridní strategie (větev 3)	184
10.5.3 Strategie diferenciací (větev 4)	184
10.5.4 Strategie cílené diferenciací (větev 5)	185
10.5.5 Neúspěšné strategie (větev 6, 7 a 8)	185

10.6	Formulování strategie	186
10.7	Tvorba strategie na úrovni podniku jako celku	187
10.7.1	Řízení strategického portfolia	187
10.7.2	Financování strategického portfolia	188

Přílohy

Glosář	194
Literatura	202
Vzorový zkušební test	203
Řešení příkladů a úkolů	205
Shrnutí a vazby	206