

Obsah

Předmluva	VII
1. Strategie – nezbytná podmínka úspěšného rozvoje podniku	1
1.1 Definice strategie	1
1.2 Principy strategického myšlení	3
1.3 Postup při tvorbě a zavedení strategie	5
1.4 Úrovně strategického řízení	6
1.4.1 Podniková úroveň	7
1.4.2 Úroveň podnikatelských jednotek	7
1.4.3 Funkční úroveň	8
1.5 Předpoklady pro formulaci kvalitní strategie a její úspěšnou implementaci	8
Klíčová slova	9
Otázky	9
Shrnutí	9
2. Poslání podniku, cíle a vlastníci	10
2.1 Definice podnikatelské aktivity podniku	10
2.1.1 Podnik s jednou podnikatelskou aktivitou	11
2.1.2 Podnik s více podnikatelskými aktivitami	11
2.2 Podnikové cíle	12
2.2.1 Maximalizace bohatství vlastníků podniku	12
2.2.2 Odvozené cíle	13
2.3 Podniková kultura	13
Klíčová slova	15
Otázky	15
Shrnutí	15
3. Externí analýza	16
3.1 Analýza mikrookolí	17
3.1.1 Potenciální konkurenti	18
3.1.2 Rivalita mezi podniky mikrookolí	19
3.1.3 Smluvní síla kupujících	22

3.1.4 Smluvní síla dodavatelů	22
3.1.5 Hrozba substitučních výrobků	23
3.2 Model šesti sil podle Grovea	23
3.3 Model životního cyklu mikrookolí	24
3.4 Analýza makrookolí	25
3.4.1 Makroekonomické okolí	26
3.4.2 Technologické okolí	27
3.4.3 Sociální okolí	27
3.4.4 Demografické okolí	27
3.4.5 Politické a legislativní okolí	28
3.4.6 Světové okolí	28
Klíčová slova	28
Otázky	28
Shrnutí	28
4. Interní analýza	29
4.1 Specifické přednosti	29
4.1.1 Zdroje specifických předností	29
4.1.2 Bariéry napodobení	30
4.2 Hodnototvorný řetězec	31
4.2.1 Výrobní funkce	32
4.2.2 Marketing	38
4.2.3 Materiálové hospodářství	39
4.2.4 Vědeckotechnický rozvoj	42
4.2.5 Řízení lidských zdrojů	45
4.2.6 Informační systém	46
4.2.7 Podniková infrastruktura	49
4.3 SWOT analýza	50
Klíčová slova	52
Otázky	52
Shrnutí	53
5. Strategie na úrovni podnikatelských jednotek	54
5.1 Potřeby spotřebitelů a výrobní diferenciace	54
5.2 Skupina spotřebitelů a segmentace trhu	54
5.3 Rozhodnutí o specifických přednostech	55
5.4 Výběr základní konkurenční strategie na úrovni podnikatelských jednotek	55
5.5 Některé problémy s Porterovými základními konkurenčními strategiemi	59
5.6 Základní konkurenční strategie založené na trhu – „strategické hodiny“	60

5.6.1	Cenová strategie	61
5.6.2	Diferenční strategie	61
5.6.3	Hybridní strategie	62
5.6.4	Cílená strategie	62
5.6.5	Neúspěšné strategie	63
5.7	Mintzbergův přístup k tvorbě základních konkurenčních strategií	63
5.8	Výběr investiční strategie na úrovni podnikatelských jednotek	68
5.9	Investiční strategie v různých etapách životního cyklu mikrookolí	70
	Klíčová slova	73
	Otázky	73
	Shrnutí	73
6.	Strategie na podnikové úrovni	75
6.1	Růst a rozvoj podniku	75
6.2	Koncentrace na jednu podnikatelskou aktivitu	77
6.3	Vertikální integrace	78
6.3.1	Vytváření hodnoty pomocí vertikální integrace	78
6.3.2	Nevýhody vertikální integrace	79
6.3.3	Alternativa vertikální integrace – aliance	80
6.4	Globální expanze	81
6.4.1	Umístění základních dovedností za hranice	81
6.4.2	Využití globální hodnoty k pokrytí nákladů na vývoj výrobků	82
6.4.3	Realizace vyšší míry hospodárnosti z globální expanze	82
6.4.4	Uspořádání funkcí v globálním hodnototvorném řetězci	82
6.5	Porovnání globální a multinacionální strategie	83
6.5.1	Výhody a nevýhody ryze globální strategie	84
6.5.2	Výhody a nevýhody ryze multinacionální strategie	85
6.5.3	Rozhodování mezi globální a multinacionální strategií	86
6.5.4	Výběr strategie	89
6.6	Diverzifikace	90
6.6.1	Vytváření hodnoty pomocí diverzifikace	90
6.6.2	Administrativní náklady při diverzifikaci	93
6.6.3	Rozpouštění hodnoty při diverzifikaci	95
6.6.4	Relativní nebo absolutní diverzifikace?	96
6.6.5	Analýza a změna portfolia podniku	97
6.6.6	Definice a hodnocení strategických podnikatelských jednotek	97
6.6.7	Přínos portfoliové techniky pro zpracování strategie	101
6.6.8	Alternativa diverzifikace – aliance	101
6.7	Fúze jako alternativa interního rozvoje podniku	102
6.8	Odvrácení hrozby úpadku podniku	103
6.8.1	Příčiny úpadku podniku	103
6.8.2	Základní kroky k úspěšnosti strategie turnaround	103

Klíčová slova	105
Otázky	105
Shrnutí	105
7. Hodnocení a výběr strategie	106
7.1 Hodnotící kritéria	106
7.2 Hodnocení vhodnosti variant strategie	108
7.2.1 Racionalita variant strategie	108
7.2.2 Kulturní vhodnost variant strategie	112
7.2.3 Vztah strategie a výkonnosti podniku	114
7.2.4 Prověřování možností variant strategie	118
7.3 Hodnocení přijatelnosti	120
7.3.1 Analýza návratnosti	120
7.3.2 Analýza rizika	125
7.3.3 Analýza očekávání zájmových skupin	130
7.4 Hodnocení proveditelnosti	131
7.4.1 Analýza toku kapitálu	132
7.4.2 Analýza bodu zvratu	133
7.4.3 Analýza využití zdrojů	134
7.5 Volba varianty strategie	135
Klíčová slova	137
Otázky	137
Shrnutí	137
8. Výběr organizační struktury	139
8.1 Návrh organizační struktury	139
8.2 Vertikální diferenciacce	140
8.2.1 Centralizace nebo decentralizace?	140
8.3 Horizontální diferenciacce	141
8.3.1 Jednoduchá organizační struktura	141
8.3.2 Funkcionální organizační struktura	142
8.3.3 Výrobní nebo geografická organizační struktura	142
8.3.4 Divizionální organizační struktura	143
8.3.5 Maticová organizační struktura	147
8.3.6 Síťové organizační struktury	148
Klíčová slova	149
Otázky	149
Shrnutí	150
9. Výběr integrace a řídicího systému	151
9.1 Integrace a integrační mechanismy	151
9.2 Implementace strategie a systém řízení	152
9.2.1 Strategický řídicí systém	153

9.2.2	Typy řídicích systémů	153
9.2.3	Balanced scorecard	153
9.3	Strategický odměňovací systém	158
	Klíčová slova	158
	Otázky	158
	Shrnutí	158
10.	Vztah mezi strategií, organizační strukturou a systémem řízení	160
10.1	Organizační struktura a systém řízení na úrovni podnikatelských jednotek	160
10.2	Organizační struktura a životní cyklus mikrookolí	162
10.3	Organizační struktura a systém řízení na podnikové úrovni	165
10.3.1	Organizační struktura při absolutní diverzifikaci	165
10.3.2	Organizační struktura při vertikální integraci	166
10.3.3	Organizační struktura při relativní diverzifikaci	167
	Klíčová slova	168
	Otázky	168
	Shrnutí	168
11.	Střet zájmů při tvorbě a zavádění strategie	169
11.1	Možnosti vzniku síly	170
11.2	Konflikt uvnitř podniku	172
11.2.1	Je konflikt dobrý nebo špatný?	172
11.2.2	Zdroje konfliktu	173
11.2.2.1	Diferenciace organizační struktury	173
11.2.2.2	Vzájemný vztah mezi úkoly	174
11.2.2.3	Vzácnost zdrojů	175
11.2.3	Průběh konfliktu v podniku	175
11.2.4	Řízení konfliktu ze strategického hlediska	178
11.2.5	Strategie řešení konfliktu	178
	Klíčová slova	180
	Otázky	180
	Shrnutí	180
12.	Specifika podnikání na mezinárodní úrovni	181
12.1	Globalizace světové ekonomiky	182
12.1.1	Redukce obchodních a investičních bariér	182
12.1.2	Rozvoj komunikačních prostředků, zpracování informací a technologie přepravy	184
12.2	Změna povahy mezinárodního obchodu a zahraničních investic	186
12.2.1	Změny struktury výroby a světového obchodu	186
12.2.2	Změny struktury přímých zahraničních investic	186

12.2.3	Změny struktury mezinárodního konkurenčního prostředí	187
12.2.4	Regionální integrace	188
	Klíčová slova	189
	Otázky	189
	Shrnutí	189
13.	Konkurenční výhody země	191
13.1	Konkurenční výhody země jako magický čtyřúhelník	191
13.1.1	Podmínky faktorové vybavenosti	192
13.1.2	Podmínky poptávky	193
13.1.3	Příbuzná a dodavatelská odvětví	194
13.1.4	Podniková strategie, struktura a rivalita	195
13.2	Co znamená konkurenceschopnost země?	197
13.2.1	Role vlády při vytváření konkurenceschopnosti země	199
13.2.2	Role podniku při vytváření konkurenceschopnosti země	199
13.2.3	Role vedení podniku při vytváření konkurenceschopnosti země	201
	Klíčová slova	201
	Otázky	201
	Shrnutí	202
14.	Strategie podniku v evropském kontextu	203
14.1	Určení postavení podniku	203
14.2	Evropské a celosvětové cíle	207
14.2.1	Obrana stávajících podnikatelských aktivit na domácím trhu	207
14.2.2	Obrana podnikatelských aktivit na zahraničních trzích	208
14.2.3	Evropská expanze	208
14.2.4	Racionalizace a reorganizace	209
14.3	Vývoj strategie	210
14.4	Zavádění strategie	213
14.4.1	Řízení vnitřních a vnějších vztahů	213
14.4.2	Řízení vedoucí k flexibilitě	215
14.4.3	Řízení rizika	215
14.4.4	Řízení organizační změny	216
	Klíčová slova	217
	Otázky	217
	Shrnutí	217
	Případové studie	219
	Literatura	251
	Rejstřík	253

Obsah

Úvod k řešení případových studií	223
Založení podniku	224
FIDO hotely	225
DRACKER, a. s.	226
Sdělovací prostředky a zábavní průmysl	227
Koželužna Dobrovice, a. s.	228
Historie podniku	228
Charakteristika okolí podniku	228
Charakteristika podniku	229
PAPE, a. s.	237
Historie podniku	237
Charakteristika okolí podniku	237
Charakteristika činnosti PAPE, a. s.	239
Charakteristika jednotlivých funkcí PAPE, a. s.	240
Automobilová společnost PENTA, a. s., před závažným rozhodnutím o zavedení strategie	245
ELEKTRA, a. s.	246
Vývoj nových kondenzátorů v Elektře	246
Charakteristika výrobku	247
Charakteristika společnosti Elektra	247
Charakteristika společnosti Cavalier	247
Marks & Spencer na cestě do Evropy	248
Důsledky pro tvorbu evropské strategie	248
Pilkington	249
Důsledky pro evropskou strategii	249