

54F 60129

OBSAH

Seznam ilustrací	xv
Seznam schémat	xvii
Předmluva	xxi

Část I Úvod 1

1 Cesty k úspěšnému podniku: úvod 3

1.1 Podstata strategie a strategických rozhodnutí	4
1.1.1 Charakteristika strategického rozhodování	4
1.1.2 Strategické úrovně	10
1.1.3 Slovník strategie	12
1.2 Strategický management	14
1.2.1 Strategická analýza	17
1.2.2 Strategický výběr	19
1.2.3 Implementace strategie	21
1.2.4 Proces strategického managementu	21
1.2.5 Strategický management „přízpůsobení“ nebo „rozpínání“	23
1.3 Strategický management v rozdílných podmínkách	24
1.3.1 Malý podnik	25
1.3.2 Nadnárodní společnosti	25
1.3.3 Výrobní podniky a organizace služeb	28
1.3.4 Strategie ve veřejném sektoru	28
1.3.5 Privatizační postupy	29
1.3.6 Sektor dobrovolných a nevýdělečných činností	30
1.3.7 Profesionální organizace služeb	30
1.4 Shrnutí: úkol strategického managementu	31
Odkazy	33
Doporučená četba	34
Cvičení	35

2 Strategický management v praxi 37

2.1 Úvod	37
2.2 Modely strategického vývoje	39
2.2.1 Důraz na rovnováhu	39
2.2.2 Zamýšlené a realizované strategie	42

2.3 Strategický vývoj coby manažerský záměr	44
2.3.1 Hledisko plánování	44
2.3.2 Hledisko řízení	47
2.3.3 Hledisko logického inkrementalismu	47
2.4 Strategický vývoj jako výsledek kulturních a politických procesů	50
2.4.1 Hledisko kulturní	50
2.4.2 Politika a síť organizace	54
2.4.3 Kulturní a politické procesy a jejich vliv na přijímání strategických rozhodnutí	56
2.5 Dosazený strategický vývoj	58
2.5.1. Vynucená volba	58
2.5.2. Prostředí jako omezující faktor	58
2.6 Poznámka ke strategické vizi	59
2.7 Uspořádání procesů strategického vývoje	60
2.8 Otázky strategického vývoje	64
2.8.1 Kulturní síť	65
2.8.2 Riziko strategického posunu	70
2.8.3 Nejistota a sebezdokonalující se organizace	74
2.9 Shrnutí a důsledky pro studium strategie	75
Odkazy	77
Doporučená četba	79
Cvičení	80

Část II Strategická analýza 81

3 Analýza prostředí	83
3.1 Úvod	83
3.2 Pochopení povahy prostředí	85
3.3 Zkoumání vlivu prostředí	86
3.3.1 Analýza PEST	87
3.3.2 Porterův diamant	92
3.3.3 Použití scénářů	96
3.4 Srovnávací prostředí: analýza pěti sil	100
3.4.1 Ohrožení vstupů	101
3.4.2 Síla odběratelů a dodavatelů	102
3.4.3 Ohrožení substitucí	105
3.4.4 Soutěživá konkurence	106
3.4.5 Konkurence a spolupráce	107
3.4.6 Klíčové otázky vznikající použitím analýzy pěti sil	111
3.5 Identifikace konkurenčního postavení organizace	112
3.5.1 Analýza strategické skupiny	112
3.5.2 Segmentace trhu	115
3.5.3 Analýza hodnot vnímaných zákazníky	118
3.5.4 Atraktivita trhu a síla obchodu (neboli matrice politiky řízení)	119

3.5.5 Analýza konkurentů	121
3.6 Analýza prostředí v praxi	122
3.7 Shrnutí	123
Odkazy	124
Doporučená četba	125
Cvičení	125
4 Zdroje, konkurence a strategická způsobilost	127
4.1 Úvod	127
4.2 Audit zdrojů	132
4.3 Analýza kvalifikací a klíčových kvalifikací	133
4.3.1 Analýza hodnotového řetězce	135
4.3.2 Identifikace klíčových kvalifikací	138
4.3.3 Analýza efektivity nákladů	140
4.3.4 Analýza navýšené hodnoty (efektivita)	144
4.3.5 Řízení vazeb	146
4.3.6 Odolnost	150
4.4 Srovnávací analýza a standardy	151
4.4.1 Historická analýza	151
4.4.2 Srovnání s průmyslovými normami	151
4.4.3 Benchmarking	154
4.4.4 Finanční analýza	156
4.5 Stanovení rozvahy organizace	157
4.6 Identifikace klíčových otázek	161
4.6.1 Analýza SWOT	161
4.6.2 Kritické faktory úspěchu (CSF)	163
4.7 Shrnutí	163
Odkazy	165
Doporučená četba	167
Cvičení	167
5 Očekávání investorů a organizační záměry	169
5.1 Úvod	169
5.2 Vedení společnosti	171
5.2.1 Řetěz vedení	171
5.2.2 Podílníci a role nadřízených orgánů	171
5.2.3 Práva věřitelů a poskytovatelů půjček	174
5.2.4. Vztahy se zákazníky a klienty	175
5.2.5 Změny vlastnictví: fúze a převzetí	175
5.2.6 Zveřejňování informací	177
5.2.7 Rozdílná očekávání	177
5.3 Očekávání investorů	179
5.3.1 Rozlišení investorů	180
5.3.2 Mapování investorů	181
5.3.3 Odhad síly	186
5.4 Obchodní etika	189

5.4.1	Etický postoj	189
5.4.2	Sociální odpovědnost společnosti	192
5.4.3	Role jednotlivců a manažerů	193
5.5	Kulturní pozadí	194
5.5.1	Národní i regionální kultura	194
5.5.2	Profesionální a institucionální kultura	195
5.5.3	Průmyslové recepty	197
5.5.4	Organizační kultura	197
5.5.5	Funkční/divizní kultura	199
5.5.6	Analýza kulturního prostředí	199
5.5.7	Charakteristika kultury společnosti	201
5.6	Záměry organizace	203
5.6.1	Přehled úkolů	203
5.6.2	Cíle společnosti	206
5.6.3	Záměry jednotlivých útvarů	206
5.6.4	Přesnost cílů a záměrů	207
5.7	Shrnutí	207
	Odkazy	208
	Doporučená četba	209
	Cvičení	210

Část III Strategický výběr 211

6	Základy strategického výběru	213
6.1	Úvod	213
6.2	Cíle a aspirace společnosti	215
6.2.1	Vlastnické struktury	215
6.2.2	Úkol a strategický záměr	219
6.2.3	V jaké oblasti obchodu se to pohybuje? Otázka náhledu a rozdílnosti	220
6.3	Základy konkurenčních výhod SBU: „strategické hodiny“	223
6.3.1	Strategie založené na ceně (směr 1 a 2)	226
6.3.2	Přidaná hodnota, strategie diferenciací (schéma 4)	230
6.3.3	Hybridní strategie (schéma 3)	234
6.3.4	Cílená diferenciací (schéma 5)	235
6.3.5	Strategie neúspěchu (schémata 5, 6 a 7)	238
6.3.6	Argumenty managementu pro obecné srovnávací strategie	239
6.4	Rozšířená strategie SBU: sdružení společností	239
6.4.1	Správa portfolia	239
6.4.2	Finanční strategie společnosti	240
6.4.3	Mateřské společnosti: úloha mateřské organizace	243
6.4.4	Matrice mateřské organizace	245
6.4.5	Problém mateřské organizace	246
6.5	Shrnutí	247
	Odkazy	250

Doporučená četba	251
Cvičení	251
7 Strategické volby: řízení a metody vývoje	253
7.1 Úvod	253
7.2 Alternativní směry strategického vývoje	254
7.2.1 Ochrana/upevnění současné pozice	254
7.2.2 Vývoj produktu	262
7.2.3 Vývoj trhu	265
7.2.4 Diverzifikace.....	267
7.3 Alternativní metody strategického vývoje	278
7.3.1 Vnitřní vývoj	279
7.3.2 Fúze a růst	279
7.3.3 Společný vývoj a strategické aliance	282
7.3.4 Shrnutí	286
Odkazy	288
Doporučená četba	289
Cvičení	289
8 Zhodnocení a výběr strategie	291
8.1 Úvod a kritéria hodnocení	291
8.2 Určení vhodnosti	291
8.2.1 Stanovení logických principů	292
8.2.2 Prověrování možností	301
8.3 Analýza přijatelnosti	306
8.3.1 Analýza návratnosti	307
8.3.2 Analýza rizika	315
8.3.3 Analýza reakcí investorů	317
8.4 Analýza proveditelnosti	318
8.4.1 Analýza toku kapitálu	318
8.4.2 Analýza rovnováhy	320
8.4.3 Analýza rozvržení zdrojů	320
8.5 Výběr strategie	322
8.5.1 Plánovitý přístup: formální zhodnocení	322
8.5.2 Vynucený výběr	323
8.5.3 Poučení ze zkušenosti	324
8.5.4 Řízení	326
8.6 Shrnutí	327
Odkazy	327
Doporučená četba	328
Cvičení	329
Část IV Implementace strategie	331
9 Model a struktura organizace	333
9.1 Úvod	333



9.2	Typy struktury	334
9.2.1	Jednoduchá struktura	334
9.2.2	Funkční struktura	334
9.2.3	Multidivizní struktura	336
9.2.4	Struktura holdingové společnosti	339
9.2.5	Struktura matrice	340
9.2.6	Mezistruktury a strukturální variace	343
9.2.7	Síťové a virtuální organizace	343
9.2.8	Strukturální typy nadnárodních společností	347
9.3	Prvky organizačního modelu	354
9.4	Centralizace vs. postoupení pravomocí	354
9.4.1	Úloha centra	355
9.4.2	Rozdělení zodpovědností	356
9.5	Uspořádání organizace	362
9.5.1	Uspořádání organizace v praxi	363
9.5.2	Změna uspořádání	366
9.6	Shrnutí	367
	Odkazy	368
	Doporučená četba	369
	Cvičení	369
10	Rozmístění a kontrola zdrojů	371
10.1	Úvod	371
10.2	Uspořádání zdrojů	373
10.2.1	Ochrana unikátních zdrojů	376
10.2.2	Společné sladění prostředků	376
10.2.3	Změna řízení obchodních procesů	376
10.2.4	Využití zkušeností	379
10.2.5	Udržení konkurenčního zvýhodnění	379
10.3	Příprava zdrojových plánů	382
10.3.1	Kritické faktory úspěchu	382
10.3.2	Plánování priorit	383
10.4	Procesy rozvržení a kontroly	386
10.4.1	Kontrola prostřednictvím plánovacích systémů	388
10.4.2	Kontrola prostřednictvím přímého dohledu	389
10.4.3	Kontrola prostřednictvím stanovení výkonnostních cílů	390
10.4.4	Sociální a kulturní kontrola	393
10.4.5	Kontrola prostřednictvím tržních mechanismů	394
10.4.6	Sebekontrola a osobní motivace	395
10.5.	Klíčový zdroj: informace	395
10.5.1	Informace o individuálních zdrojích	396
10.5.2	Získávání informací jako prostředek pro tvorbu kvalifikace	396
10.5.3	Informace, výkonnostní cíle a mechanismy trhu	397
10.5.4	Informace, kulturní kontrola a sebekontrola	397

10.6	Vlivy na model organizace a kontrolu	397
10.6.1	Typ strategie	398
10.6.2	Operační procesy a technologie	399
10.6.3	Organizační vlastnictví a odpovědnost	399
10.6.4	Prostředí	400
10.6.5	Posilující cykly	400
10.7	Shrnutí	403
	Odkazy	404
	Doporučená četba	405
	Cvičení	406

11 Řízení strategických změn 407

11.1	Úvod	407
11.2	Porozumění typům strategické změny	409
11.2.1	Typy strategické změny	409
11.2.2	Změna a učící se organizace	410
11.2.3	Řízená změna	412
11.2.4	Uložená (vynucená) změna	416
11.3	Diagnóza potřeby strategické změny	416
11.3.1	Detekce strategického posunu	417
11.3.2	Identifikace sil blokujících a ulehčujících změnu	418
11.3.3	Otevřenost ke změnám	419
11.4	Řízení procesů strategické změny	423
11.4.1	Změny ve struktuře a kontrolních systémech	423
11.4.2	Styly řízení změny	423
11.4.3	Změny v organizačních rutinách	427
11.4.4	Symbolické procesy při řízení změny	429
11.4.5	Mocenské a politické procesy při řízení změny	431
11.4.6	Komunikace v rámci změny	438
11.4.7	Taktiky změny	440
11.5	Úlohy v procesu změny	442
11.5.1	Činitel změny	442
11.5.2	Střední manažeři	445
11.5.3	Další členové organizace	446
11.5.4	Externí investoři	448
11.5.5	Osoby stojící mimo organizaci	448
11.6.	Shrnutí	449
11.6.1	Vyhodnocení prostředí	450
11.6.2	Vedení změny	450
11.6.3	Vztahy strategické a operační změny	450
11.6.4	Strategické řízení lidských zdrojů	451
11.6.5	Spojivosti řízení změny	451
	Odkazy	452
	Doporučená četba	453
	Cvičení	454

Příkladové studie 455

Průvodce příkladovými studii	456
Průvodce hlavních zaměření případů	458
British Steel	460
Rozvoj strategie na radnici v New Townu	464
Rozvoj strategie v nakladatelství Castle Press	471
Farmaceutický průmysl	477
Evropský pivovarnický průmysl	484
Brasseries Kronenbourg	507
Dánská skupina pivovarů Faxe, Ceres a Thor	522
Politika společnosti Laura Ashley Holdings	532
Sdružení Iona Community	547
Sheffieldský divadelní trust	561
Fisons: pád z výšin	576
Poznámka ke světovému automobilovému průmyslu	582
PSA Peugeot Citroën	599
Aliance Rover/Honda	614
Odkoupení Rover Group firmou BMW	626
Coopers Creek a vinný průmysl Nového Zélandu	634
The News Corporation	645
Nokia: obchod se spotřební elektronikou	671
International Service System A/S (ISS)	690
Doman Synthetic Fibres plc	716
Royal Alexandra Hospital	728
Rozvojový program Spojených národů	743
Strategie změny u KPMG	751
Burmah Castrol Chemicals Group	770

Seznam společností a organizací 795

Rejstřík 797