

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| Předmluva..... | 7 |
| 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU..... | 8 |
| 1.1 Vývoj strategického managementu | 8 |
| 1.2 Strategické řízení – strategické a dlouhodobé plánování | 10 |
| 1.3 Strategické myšlení a rozhodnutí | 14 |
| 1.4 Strategie řízení a rozhodování..... | 17 |
| 1.5 Strategické řízení a podnikatelská strategie | 18 |
| 1.6 Složky strategického řízení | 18 |
| 1.7 Podnikatelská strategie a její vymezení | 21 |
| Schéma 1-6 Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát (podle J. Hrona)..... | 24 |
| 2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍHO MODELU STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU..... | 25 |
| 2.1 Stavební prvky a funkční vztahy | 25 |
| 2.2 Základní podnikatelské vize..... | 26 |
| 2.3 Strategické cíle a pozice..... | 29 |
| 2.4 Strategické postupy | 30 |
| 3 EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ..... | 32 |
| 3.1 Analýza tržního prostředí | 32 |
| 3.2 Analýza vědecko – technického rozvoje | 33 |
| 3.3 Analýza sociálně – kulturního prostředí..... | 34 |
| 3.4 Analýza ekonomického a právního systému..... | 34 |
| 3.4.1 STEP analýza | 34 |
| 3.4.2 Porterův model pěti sil | 35 |
| 3.4.3 Strategické mapy | 36 |
| 3.4.4 Analýza konkurentů | 37 |
| 4 INTERNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU | 39 |
| 4.1 Analýza vnitřního prostředí..... | 39 |
| 4.1.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí | 39 |
| 4.2 Klíčové faktory úspěšné strategie | 40 |
| 4.2.1 Hodnotový řetězec..... | 40 |
| 4.3 Podniková kultura | 42 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.4 | Analýza SWOT | 44 |
| 4.5 | Portfolio analýza | 45 |
| 4.6 | Space analýza | 45 |
| 5 | STRATEGICKÁ VOLBA A PODNIKATELSKÉ STRATEGIE | 49 |
| 5.1 | Strategie podle orientace managementu..... | 49 |
| 5.2 | Tržně orientovaná strategie | 50 |
| 5.3 | Inovační strategie | 51 |
| 5.4 | Růstové strategie | 51 |
| 5.5 | Konkurenčně orientované strategie..... | 52 |
| 5.6 | Strategické hodiny..... | 53 |
| 5.7 | Generování strategických alternativ..... | 55 |
| 5.8 | Volba strategie..... | 55 |
| 6 | KOMPLEXNÍ PODNIKATELSKÁ STRATEGIE | 57 |
| 6.1 | Vize a cíle..... | 57 |
| 6.2 | Alternativní strategie | 58 |
| 6.3 | Optimalizace variant | 59 |
| 6.4 | Ekonomicko – finanční analýza | 60 |
| 6.5 | Takticko – operativní zabezpečení | 62 |
| 7 | IMPLEMENTACE STRATEGIE..... | 64 |
| 7.1 | Struktura a účastníci projektu..... | 64 |
| 7.2 | Rozpracování strategie do podnikových plánů | 67 |
| 8 | ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURY | 70 |
| 8.1 | Základní organizační a řídicí struktury | 71 |
| 8.2 | Divizionální struktura..... | 74 |
| 8.3 | Maticové struktury | 75 |
| 8.4 | Samostatné podnikatelské jednotky (SBU)..... | 75 |
| 8.5 | Struktury v diskontinuálním prostředí..... | 76 |
| 9 | ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ZMĚN..... | 80 |
| 9.1 | Charakteristika strategických změn | 80 |
| 9.2 | Analýza a hodnocení potřeby změn | 81 |
| 9.3 | Zásady řízení změn..... | 82 |
| 9.4 | Controlling a strategické řízení | 91 |
| 10 | RESTRUKTURALIZACE, REENGINEERING A TRANSFORMACE 94 | |
| 10.1 | Restrukturalizace..... | 94 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 10.2 | Reengineering..... | 94 |
| 10.3 | Transformace..... | 95 |
| 11 | INTERNACIONALIZACE A GLOBALIZACE..... | 97 |
| 11.1 | Trendy k internacionalizaci a globalizaci..... | 97 |
| 11.2 | Aspekty internacionalizace | 98 |
| 11.3 | Cíle internacionalizace | 100 |
| 11.4 | Strategická kritéria | 101 |
| 11.5 | Stupeň internacionalizace..... | 103 |
| 11.6 | Globální synergie versus lokální citlivost..... | 105 |
| 11.7 | Sdílení pravomoci a odpovědnosti | 108 |
| | Literatura | 112 |

že budoucí trendy nebudou prostředím pro krátkodobé změny, ale spíše i nesouvisejících jevů, které se dají jen těžko předvídat. Strategie na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností nastanou v budoucím managementu.

Pojem strategie byl donedávna v naší podnikové sféře téměř neznámý. V kontextu s naznačených změn však dochází k výrazné implementaci strategického řízení do všech podnikatelských aktivit. V předloženém studijním materiálu jsou uvedeny základy (až strategického managementu) (předvídání budoucího vývoje, zohlednění různých stran podnikových strategických cílů, vznik a řízení strategických změn, konkrétní strategie, organizační důsledky strategického rozhodnutí, obsažení znalostí o síle prostředí pro bezproblémové zvládnutí budoucích manažerských rolí absolventů naší školy.

V podmínkách společenské a hospodářské nestability má být strategický management kotvou, která má umožnit analyzovat současnost i očekávané budoucí situace a naznačit směr nejhodnějšího vývoje organizace. I když v posledních letech neexistuje obecná vnitřní úloha strategického managementu, je nesporné, že jeho prostřednictvím lze vysazovat klíčové mezníky, resp. strategickou vizi, sdílelou pro všechny pracovníky organizace. Z těchto důvodů je v rámci studia ekonomiky podniku věnována této problematice systematická pozornost.

Při studiu tohoto učebního textu Vám autofi přejí mnoho úspěchů.

České Budějovice, květen 2008

Za autorský kolektiv

Jan Váchal