Obsah

Předmluva k 1. vydání VII

Předmluva k 2. vydání IX

1. Strategické řízení firmy v tržní ekonomice 1
Shrnutí 3

2. Strategické řízení, strategie, hierarchie strategií 4
2.1 Jaké jsou základní rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením? 4
2.2 Strategické řízení jako nikdy nekončící proces 6
2.3 Pojem strategie 8
2.4 Strategické cíle – jak by měly být formulovány a jaké podmínky mají splňovat 10
2.5 Kdy je nutno změnit strategii – pojem strategické mezery 15
2.6 Koncept strategického řízení, jak je chápán autory publikace 19
2.6.1 Poslání (mise) firmy, firemní principy a elementární hodnoty 22
2.6.2 Strategické obchodní jednotky (SBUs) 23
2.6.3 Hierarchie firemních strategií 25
2.6.4 Corporate strategie 26
2.6.5 Business strategie 30
2.6.6 Horizontální strategie 31
2.6.7 Funkční strategie 32
Shrnutí 39

3. Strategická analýza okolí firmy 40
3.1 Analýza obecného okolí podniku 43
3.1.1 Socioekonomický sektor 43
3.1.2 Technologický sektor 46
3.1.3 Vládní sektor 47
3.2 Analýza oborového okolí podniku 48
3.2.1 Sektor zákazníků 48
3.2.2 Sektor dodavatelů 50

UK

3.2.3 Sektor konkurentů ... 51
3.2.4 Porterův model konkurenčního prostředí ... 53
3.3 Zahraniční okolí podniku ... 56
3.4 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí ... 59
3.5 Další analytické metody uplatnitelné při vnější analýze ... 60
3.5.1 BCG matice ... 60
3.5.2 Matice atraktivity oboru a pozice podniku ... 63
3.5.3 Matice přežití ... 67
3.6 Jak vnější analýzu zaměřit na odhalení vývojových trendů ... 67
3.6.1 Metoda MAP ... 68
3.6.2 Metoda scénářů ... 69
3.7 Jak prognózovat vývoj trhu? ... 71
3.7.1 Prognóza a predikce ... 71
3.7.2 Prognózování vývoje trhu ... 72
3.7.3 Význam poznání rovnováhy trhu pro strategická rozhodování ... 75
3.7.4 Jak lze využít znalosti působení necenových faktorů při analýze a prognózování vývoje trhu ... 79
3.8 Specifika vnějších analýz při formulaci „corporate", „business" a „functional" strategií ... 83
3.8.1 Specifika vnějších analýz při formulaci corporate strategie ... 83
3.8.2 Specifika vnějších analýz při formulaci business strategie ... 84
3.8.3 Specifika vnějších analýz při formulaci funkční strategie ... 85
3.9 Informační zdroje pro analýzu okolí ... 86
Shrnutí ... 89

4. Analýza očekávání rozhodujících stakeholders ... 91
Shrnutí ... 94

5. Strategická analýza vnitřního prostředí firmy ... 96
5.1 Faktory vědecko-technického rozvoje ... 97
5.2 Marketingové a distribuční faktory ... 99
5.3 Faktory výroby a řízení výroby ... 101
5.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů ... 102
5.5 Faktory finanční a rozpočtové ... 103
5.5.1 Ukazatele používané při finanční analýze ... 104
5.5.2 Du Pont analýza ... 106
5.5.3 Analýza rozdělování finančních zdrojů ... 107
5.5.4 Analýza současné a budoucí hodnoty peněz ... 108
5.6 Analýza hodnototvorných řetězců – value chain analysis ... 110
5.7 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S" ... 113
5.8 Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury ... 115

5.9 Specifika analýz vnitřního prostředí firmy/SBU při formulaci „corporate", „business" a „functional" strategií ... 116
5.10 Alternativní přístup ke zpracování analýzy zaměřené na formulaci business strategie ... 118
Shrnutí ... 119

6. Diagnóza silných stránek a slabin, hrozeb a příležitostí – shrnutí analýzy formou SWOT ... 120
6.1 SWOT analýza ... 120
6.2 Technika SAP ... 124
Shrnutí ... 125

7. Formulace návrhu strategie – jak vnést do návrhů logiku ... 126
7.1 Vymezení konkurenční podstaty business strategie ... 127
7.1.1 „Business definition" ... 127
7.1.2 Konkurenční podstata, generický charakter strategie ... 128
7.2 Možné alternativní směry strategického rozvoje ... 133
7.2.1 Strategie stability ... 135
7.2.2 Strategie expanze ... 135
7.2.3 Strategie útlumu, omezení ... 136
7.2.4 Kombinovaná strategie ... 136
7.3 Interní a externí strategický rozvoj ... 138
7.4 Strategie diverzifikace ... 142
7.5 Ofenzivní a defenzivní strategie ... 143
7.6 Jak vnést do návrhu strategie logiku? ... 145
7.6.1 Odvození návrhu strategie z výsledků SWOT analýzy ... 145
7.6.2 Kontrola návrhu strategie pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí ... 147
7.6.3 Nadčasové principy a zásady ... 148
7.6.4 Přizpůsobení návrhu strategie životnímu cyklu výrobků a trhů ... 149
7.6.5 Využití logiky „portfolio" analýz ... 149
7.6.6 Návrh strategie by měl zajistit stabilní vývoj firmy/SBU ... 149
Shrnutí ... 150

8. Výběr optimální strategie ... 151
8.1 Vhodnost strategie ... 153
8.2 Přijatelnost strategie ... 154
8.3 Uskutečnitelnost strategie ... 154
Shrnutí ... 155

9. Realizace strategie ... 156

10. Příklady, případové studie a citáty z odborného tisku 158
10.1 Výtah z článku „Řídící pracovníky rozděluje přístup k vývoji uvnitř i vně jejich firmy“ 158
10.2 Výběr z článku „Jasně formulovaná vize promění pasivního zaměstnance v zaníceného ochránce“ 159
10.3 British Airways pro třetí tisíciletí 160
10.4 Kovopetrol, a. s., Plzeň diverzifikuje svoje podnikání 161
10.5 Volkswagen a akcionáři 162
10.6 Jak mohou být strategické cíle využity při rozhodování o investicích: Případová studie „Koupí firma Marketis?“ 162
10.7 Strategická mezera v produktivitě: všeobecný problém českých firem 163
10.8 Prognózy vývoje ekonomiky: významný zdroj strategických informací 164
10.9 Koruna nám v poslední době dělá starosti 165
10.10 S El Al můžete slavit ve vzduchu 166
10.11 Jakou strategii sleduje McDonald's 167
10.12 Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy 170
10.13 Jak zajistit, aby závěry Porterovy analýzy byly relevantní 176
10.13.1 Vyjednávací síla zákazníků 176
10.13.2 Vyjednávací síla dodavatelů 176
10.13.3 Hrozba vstupů do odvětví 177
10.13.4 Hrozba substitutů 178
10.13.5 Konkurenční rivalita v odvětví 178
10.14 Jak správně strukturovat práce zaměřené na formulace corporate, business a funkčních strategií 178
10.15 Obsah směrnice k zajišťování strategického řízení v XX, a. s. 187

Literatura 195

Seznam obrázků 197

Seznam tabulek 201

Rejstřík 203