
Obsah

Předmluva ke třetímu přepracovanému vydání	VII
Seznam obrázků	XVII
Seznam tabulek	XXI
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“	7
2.4 Strategické cíle – jaké požadavky mají splňovat a jak při jejich formulaci postupovat	10
2.5 Kdy je nutno změnit strategii – pojem strategické mezery	16
2.6 Koncept strategického řízení preferovaný autory publikace	19
2.6.1 Poslání (mise) firmy, firemní principy a elementární hodnoty	22
2.6.2 Strategické obchodní jednotky (SBUs)	24
2.6.3 Hierarchie strategií firmy	26
2.6.4 Korporátní strategie	27
2.6.5 Business strategie	32
2.6.6 Horizontální strategie	33
2.6.7 Funkční strategie	35
2.7 Identifikace strategie	41
2.8 Analýzy pro formulaci strategie, jejich pořadí a způsob zpracování	43
Shrnutí	45
3. Strategická analýza okolí firmy	47
3.1 Analýza obecného okolí podniku – SLEPT	50
3.1.1 Socioekonomický sektor	51

3.1.2	Technologický sektor	54
3.1.3	Vládní sektor	55
3.2	Analýza oborového okolí podniku – analýza odvětví	56
3.2.1	Sektor zákazníků	56
3.2.2	Sektor dodavatelů	58
3.2.3	Sektor konkurentů	60
3.2.4	Porterův model/analýza konkurenčního prostředí	62
3.3	Zahraniční okolí podniku	67
3.4	Shrnutí analýzy vnějšího prostředí – metoda ETOP	70
3.5	Další analytické metody uplatnitelné při vnější analýze	71
3.5.1	BCG matice	72
3.5.2	Matice atraktivity oboru a pozice podniku na trhu	74
3.5.3	Matice přežití	78
3.6	Jak vnější analýzu zaměřit na odhalení vývojových trendů	79
3.6.1	Metoda MAP	79
3.6.2	Metoda strategických scénářů	81
3.7	Jak prognózovat vývoj trhu?	84
3.7.1	Prognóza a predikce vývoje trhu	87
3.7.2	Význam poznání rovnováhy trhu pro strategická rozhodování	90
3.7.3	Jak lze využít znalosti působení necenových faktorů při analýze a prognózování vývoje trhu	94
3.7.4	Závěrem k prognóze/analýze vývoje tržní poptávky a nabídky	97
3.8	Specifika vnějších analýz při formulaci korporátní, business a funkčních strategií	98
3.8.1	Specifika vnějších analýz při formulaci korporátní strategie	99
3.8.2	Specifika vnějších analýz při formulaci business strategie	100
3.8.3	Specifika vnějších analýz při formulaci funkční strategie	100
3.9	Informační zdroje pro analýzu vnějšího prostředí firmy	101
	Shrnutí	104
4.	Analýza očekávání důležitých stakeholders	106
	Shrnutí	110
5.	Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	111
3.1	Analýza firemních faktorů	112
3.1.1	Faktory vědecko-technického rozvoje	112
3.1.2	Marketingové a distribuční faktory	116
3.1.3	Faktory výroby a řízení výroby	117
3.1.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	119
3.1.5	Faktory finanční a rozpočtové	119
3.1.5.1	Ukazatele používané při finanční analýze	120

5.1.5.2	Du Pont analýza	123
5.1.5.3	Analýza rozdělování finančních zdrojů	124
5.1.5.4	Analýza současné a budoucí hodnoty peněz	125
5.2	Analýza „7P“	126
5.3	Analýza hodnototvorných řetězců (Value Chain Analysis)	128
5.4	Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“	132
5.5	Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury	134
5.6	Specifika analýz vnitřního prostředí firmy/SBU při formulaci korporátní, business a funkčních strategií	135
	Shrnutí	136
6.	Diagnóza silných stránek a slabin, hrozeb a příležitostí – shrnutí analýzy formou SWOT	137
6.1	SWOT analýza	137
6.2	Technika SAP	141
	Shrnutí	142
7.	Formulace návrhu strategie – jak vnést do návrhů logiku	143
7.1	Vymezení konkurenční podstaty business strategie	144
7.1.1	„Business Definition“	144
7.1.2	Konkurenční podstata, generický charakter strategie	145
7.1.2.1	Nákladová strategie	146
7.1.2.2	Strategie diferenciacce	148
7.1.2.3	„Focus“ strategie	149
7.2	Možné alternativní směry strategického rozvoje	150
7.2.1	Strategie stability	151
7.2.2	Strategie expanze	152
7.2.3	Strategie útlumu, omezení	153
7.2.4	Kombinovaná strategie	153
	Dílčí shrnutí	154
7.3	Interní a externí strategický rozvoj	155
	Dílčí shrnutí	159
7.4	Strategie diverzifikace	160
	Dílčí shrnutí	161
7.5	Ofenzivní a defenzivní strategie	162
	Dílčí shrnutí	162
7.6	Jak vnést do návrhu strategie logiku?	162
7.6.1	Odvození návrhu strategie z výsledků sumární SWOT analýzy	163
7.6.2	Kontrola návrhu strategie pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí	163
7.6.3	Nadčasové principy a zásady	166
7.6.4	Přizpůsobení návrhu strategie životnímu cyklu výrobků a trhů	166

7.6.5	Využití závěrů „portfolio“ analýz	167
7.6.6	Návrh strategie by měl zajistit stabilní vývoj firmy/SBU	167
	Shrnutí	167
8.	Výběr optimální strategie	169
8.1	Vhodnost strategie	171
8.2	Přijatelnost strategie	172
8.3	Uskutečnitelnost strategie	173
	Shrnutí	173
9.	Realizace strategie a kontrola jejího plnění	174
10.	Příklady, případové studie a citáty z odborného tisku	176
10.1	Výtah z článku „Řídící pracovníky rozděluje přístup k vývoji uvnitř i vně jejich firmy“	176
10.2	Výběr z článku „Jasně formulovaná vize promění pasivního zaměstnance v zaníceného ochránce“	177
10.3	British Airways pro třetí tisíciletí	178
10.4	Kovopetrol, a. s., Plzeň diverzifikuje svoje podnikání	179
10.5	Volkswagen a akcionáři	180
10.6	Jak mohou být strategické cíle využity při rozhodování o investicích: Případová studie „Koupí firma Marketis?“	181
10.7	Strategická mezera v produktivitě: dlouhodobý problém českých firem	182
10.8	Prognózy vývoje ekonomiky: významný zdroj strategických informací	183
10.9	Koruna nám občas dělá starosti	184
10.10	S El Al můžete slavit ve vzduchu	187
10.11	Jakou strategii sleduje McDonald's	187
10.12	Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy	190
10.13	Jak zajistit, aby závěry Porterovy analýzy byly relevantní	196
10.13.1	Vyjednávací síla zákazníků	196
10.13.2	Vyjednávací síla dodavatelů	197
10.13.3	Hrozba vstupů do odvětví	197
10.13.4	Hrozba substitutů	198
10.13.5	Konkurenční rivalita v odvětví	198
10.14	Jak správně strukturovat práce zaměřené na formulace korporátní, business a funkčních strategií při aplikaci modelu strategického řízení B.I.B.S.	199
10.14.1	Doporučená struktura práce zaměřené na korporátní strategii	199

10.14.2 Doporučená struktura práce zaměřené na business strategii zvolené SBU	204
10.14.3 Doporučená struktura práce zaměřené na formulaci výrobní strategie zvolené SBU	206
10.15 Obsah směrnice k zajišťování strategického řízení v XXX, a. s.	209
10.16 Výzkum, nebo analýza?	215
Závěrem	219
Literatura	223
Rejstřík	227