

Obsah

Poděkování	V
Slovo čtenářům	VII
Úvod	IX
Seznam obrázků	XIX
Seznam tabulek	XXI
ČÁST 1. Základní problémy strategického řízení podniku	1
1. Co je strategie a strategické řízení	5
2. Ve světě dochází k obrovským změnám	7
3. Změnám se nikdo nevyhne	9
4. Nezbytnost strategie a systému strategického řízení	13
5. Základní cíl – celosvětová konkurenceschopnost	17
5.1 Co je celosvětová konkurenceschopnost	17
5.2 Poznatky z oblasti celosvětové konkurenceschopnosti	19
5.3 Cesty ke zvyšování konkurenceschopnosti podniků	21
6. Unikátnost základem úspěšné strategie	25
6.1 Pojem specifických předností	25
6.2 Typy specifických předností	26
6.3 Zaměření specifických předností	30
6.4 Cílevědomé vytváření specifických předností	31
7. Superprodukty	37
7.1 Pojem „superprodukt“	37
7.2 Zdroje nápadů na superprodukty	41
7.3 Riziko spojené se zaváděním superproduktů	43

7.4	Využijme „teorii smajlíků“	51
	Medailon – Příběh prof. A. Holého	51
8.	Zvládnutí principů strategického myšlení je nezbytné	53
8.1	Odlišnost operativního, taktického a strategického řízení	53
8.2	Principy strategického myšlení	54
8.2.1	Princip maximální kreativity	54
8.2.2	Princip orientace na budoucnost	55
8.2.3	Princip variantnosti	57
8.2.4	Princip celosvětového systémového přístupu	59
8.2.5	Princip interdisciplinarity a multidisciplinarity	60
8.2.6	Princip permanentnosti	62
	Medailon – Příběh Johna Rusta, vynálezce kombajnů na sklizení bavlny	63
8.2.7	Princip vědomí práce s rizikem a nejistotou	63
8.2.8	Princip koncentrace zdrojů	64
8.2.9	Princip vědomí práce s časem	65
8.2.10	Princip kombinace intuitivních a exaktních metod	66
8.2.11	Princip agregovaného myšlení	67
8.2.12	Princip zpětnovazebního myšlení	67
	Medailon – Příběh dynastie Baťů	68
9.	Učení a přemýšlení jsou základními metodami strategického řízení ...	69
9.1	Přemýšlení a nejistota	69
	Medailon – Konosuke Matsushita	74
9.2	Znalosti jsou nezbytné	75
	Medailon – Japonské podniky	76
9.3	Intuice je nenahraditelná	78
9.4	Jak naložit s nejistotou	79
10.	Strategické předvídání je nezbytné	81
10.1	Schopnost předvídat	81
10.2	Očekávané objevy 21. století	82
10.3	Předpověď vývoje světa do roku 2025	83
10.3.1	Hlavní vývojové trendy	84
10.3.2	Ekonomický růst posiluje roli nových hráčů	85
10.3.3	Nová nadnárodní jednání	86
10.3.4	Změny klimatu	87
10.3.5	Terorismus, konflikty a šíření zbraní hromadného ničení ...	88
10.3.6	Komplexnější mezinárodní systém	88
10.3.7	Nejpravděpodobnější scénáře vývoje	89
10.4	Zásadní technologické směry	90
10.5	Výhled Evropské komise do roku 2020	91

11. Existence poptávky je životní nutností	93
11.1 Poptávka je klíčovým strategickým problémem	93
11.2 Poptávka potenciální, dostupná a cílená	94
11.3 Poptávka strategická a současná	96
11.4 Aktivní vytváření poptávky	98
Medailon – Příběh rozvoje neurochirurgie a prof. MUDr. Vladimír Beneš, DrSc.	100
11.5 Prvotní úvahy o strategické poptávce	103
11.6 Určení faktorů ovlivňujících poptávku	103
11.7 Kvantifikace poptávky	106
11.7.1 Kvantifikace běžné poptávky	107
11.7.2 Kvantifikace strategické poptávky	108
Medailon – Příběh zakladatele časopisu Playboy H. Hefnera	111
Medailon – Příběh McDonald's	113
12. Základem úspěchu jsou lidé	117
12.1 Bez týmové práce ani osobností to nepůjde	126
Medailon – TOS Varnsdorf, a. s., a příběh Ing. Jana Rýdla	127
Medailon – Příběh generála USA AF Curtise LeMaye	135
12.2 Strategické týmy	145
12.3 Podnikové hodnoty	146
12.4 Stimulace a motivace k náročným strategiím	151
12.5 Zvláštním typem týmu jsou rodinné firmy	152
12.6 Štěstí a spokojenost zaměstnanců	154
13. Inovace	155
13.1 Podstata a kategorizace inovací	155
13.2 „Řád“ inovace může být velmi rozdílný	158
13.3 Inovace jsou založeny na nápadech	158
13.4 Myslet na budoucnost	160
13.5 Víme, co je serendipity a „šílené nápady“?	162
13.6 Vzdálenosti neexistují	163
13.7 Buďme první nebo alespoň druhí	164
13.8 Kompatibilita schopností podniku je nezbytná	165
13.9 Znalost trendů je zdrojem inovací	168
13.10 Cílené řízení inovací je nezbytné	171
13.11 Zdroje nápadů	172
13.12 Náklady a efekty inovací	174
13.13 Vše se nepovede	177
Medailon – Iniciátor a realizátor inovací nejvyšších řádů, Ing. Michal Zahradníček, MBA	178
Závěr	181

ČÁST 2. Postup při formulaci a implementaci strategie	183
Motto	185
1. Základní východisko	187
2. Impulz k rozhodnutí zpracovat strategii	191
3. Jmenování strategického týmu	197
4. Vysvětlení nezbytnosti strategického řízení	199
5. Osvojení principů strategického myšlení a hlavních budoucích trendů	201
6. Úvahy o základním zaměření strategie	203
6.1 Strategie růstu	203
Medailon – Příběh Strojmetal Aluminium Forging, s.r.o., a Ing. Miroslav Jelínek	204
6.2 Strategie stagnace	208
6.3 Strategie ústupu	209
6.4 Strategie ukončení podnikání	209
6.5 Přístupy k volbě zaměření	209
6.6 Cesty k růstu	211
6.7 Očekávaný ekonomický efekt	212
7. Hledání a určení oboru podnikání	213
8. Odlišení od konkurence	229
9. Regionální zaměření	231
10. Marketing	233
11. Nástin strategie – „sen“ tvůrce strategie	235
11.1 Sen manažera	235
11.2 Manažerův osobní sen	238
Medailon – Příběh Digital Media (dříve Gramofonové závody) a Ing. Zdeněk Pelc, CSc.	240
11.3 Realita a fantazie	250
11.4 Zdroje vzniku snu manažera	252
11.5 Sen by měl být komplexní	254
11.6 Sen musí směřovat k realizaci	255

11.7	Sen musí být fascinující	256
11.8	Sny neznají žádné limity	257
12.	Diskuze s týmem a ostatními	261
13.	Určení typu strategie	263
13.1	Východiska	263
13.2	Specializace	263
13.3	Koncentrická diverzifikace	264
13.4	Konglomerátní diverzifikace	266
13.5	Vertikální integrace	267
13.6	Strategie velkých výkonů	268
13.7	Drastické snížení nákladů	268
13.8	Kooperace	270
13.9	Výklenková strategie	270
13.10	Strategie inovací	271
14.	Analýzy a prognózy	273
14.1	Účelnost, zaměření a rozsah analýz a prognóz	273
14.2	Analýza a prognóza makrookolí	277
14.3	Analýza a prognóza mikrookolí	281
14.3.1	Struktura mikrookolí	281
14.3.2	Zákazníci	281
14.3.3	Konkurenti a substituty	283
14.3.4	Dodavatelé	289
14.3.5	Banky a pojišťovny	290
14.3.6	Stakeholderi	290
15.	Analýza vnitřního potenciálu podniku	291
15.1	Východiska	291
15.2	Postup při hodnocení vnitřního potenciálu	296
15.3	Hodnocení pracovníků	296
15.4	Hodnocení patentů, chráněných vzorů, kvality a speciálního know-how	297
15.5	Hodnocení úrovně distribuční a servisní sítě	298
15.6	Hodnocení vztahů se zákazníky	300
15.7	Hodnocení přístupu k finančním zdrojům	301
15.8	Hodnocení image firmy a její značky	301
15.9	Hodnocení úrovně organizace a řízení	303
15.10	Hodnocení vztahů s dodavateli	304
15.11	Hmotný majetek a jeho alokace	305
15.12	Finanční majetek a jeho využití	306
15.13	Komplexní vyhodnocení analýz potenciálu podniku	306

15.13.1 Silné a slabé stránky podniku	306
15.13.2 Příležitosti a hrozby	310
Medailon – Příběh nejstarší stavební firmy v ČR	
Podzimek a synové, s. r. o., a rodina Podzimků	311
16. Rozhodnutí o tempu zavedení strategie	319
17. Řešení vztahů k dodavatelům	321
18. Autonomie podniku	323
19. První verze komplexní strategie	325
19.1 Komplexnost je nezbytná	325
19.2 Formulace mise	325
19.3 Formulace vize podniku	326
19.4 Formulace strategických cílů	328
19.4.1 Co je to cíl?	328
19.4.2 Zaměření strategických cílů	329
19.4.2.1 Cíle vůči zákazníkům	331
19.4.2.2 Cíle vůči majitelům	332
19.4.2.3 Cíle vůči zaměstnancům	333
19.4.2.4 Strategické cíle vztahující se k regionu	336
19.4.2.5 Integrita, jednoznačnost, smysluplnost cílů	337
19.5 Formulace strategických operací	343
19.5.1 Co jsou a nejsou strategické operace	343
19.5.2 Obsah a forma strategických operací	343
19.5.3 Systémové vyladování strategických operací	346
19.5.3.1 Pojetí a smysl strategického vyladování	346
19.5.3.2 Strategicky připravený (strategic fit) podnik ...	347
19.5.3.3 Synergické efekty strategického vyladování ...	348
19.5.3.4 Časový postup strategického vyladování	351
Medailon – Příběh stavebního konglomerátu Levitt	353
20. Zhodnocení variant strategie	357
21. Základní „velitelské“ rozhodnutí – schválení strategie	361
21.1 Konec diskuzí, nastupuje disciplína	361
Medailon – Příběh rozhodování prezidentů USA G. Forda	
a R. Nixona	363
21.2 Rizika základního „velitelského“ rozhodnutí	364
21.2.1 Riziko – samozřejmý atribut podnikání	364
21.2.2 Některé definice a principy	371

21.2.2.1	Skupiny rizika	371
21.2.2.2	Krátkodobé a dlouhodobé riziko	373
21.2.2.3	Riziko vnější a vnitřní	374
21.2.3	Předvídání a hodnocení rizika	375
21.2.4	Cesty snižování rizika	379
	Medailon – Příběh RENOMIA, a. s., a zakladatelky Jiřiny Nepalové	380
22.	Zavedení systému strategického řízení	385
23.	Implementace strategie	389
24.	Aktualizace strategie	395
25.	Základní faktory úspěchu	397
25.1	Obecné principy	397
	Medailon – TESCO SW, RCO a BEA a RNDr. Josef Tesařík	399
25.2	Pragmatické principy vedoucí k úspěchu	401
26.	Jsme připraveni zformulovat a implementovat strategii?	405
Závěr		408
Doslov		409
Literatura		411
Rejstřík		419
Abstrakt		425
Klíčová slova		425
Abstract		426
Keywords		426