

Obsah

Předmluva	VII
1. Strategické řízení, strategie a strategická analýza	1
1.1 Strategické řízení a strategie	1
1.2 Strategie a konkurenční výhoda	6
1.3 Strategická analýza	8
2. Analýza okolí	13
2.1 Analýza vlivu makrookolí	16
2.1.1 PEST analýza	16
2.1.1.1 Politické a legislativní faktory	16
2.1.1.2 Ekonomické faktory	17
2.1.1.3 Sociální a demografické faktory	18
2.1.1.4 Technologické faktory	18
2.1.2 Změny v makrookolí	20
2.1.2.1 Deregulace	21
2.1.2.2 Strukturální změny	21
2.1.2.3 Nadbytečná kapacita	21
2.1.2.4 Fúze a akvizice	21
2.1.2.5 Ochrana životního prostředí	22
2.1.2.6 Očekávání zákazníků	22
2.1.2.7 Technologické diskontinuity	22
2.1.2.8 Méně protekcionizmu, více volného obchodu	22
2.1.2.9 Globální konkurence	22
2.1.3 Pochopení charakteru okolí	23
2.1.4 Vlivy globalizace	24
2.1.4.1 Zákazníci	26
2.1.4.2 Náklady	26
2.1.4.3 Národní specifika	27
2.1.4.4 Konkurence	28
2.2 Analýza mikrookolí	29
2.2.1 Vymezení relevantního odvětví	30
2.2.2 Základní charakteristiky odvětví	31

2.2.3	Struktura odvětví	33
2.2.3.1	Hodnototvorný řetězec odvětví	33
2.2.3.2	Zastoupení subjektů	35
2.2.4	Mapa konkurenčních skupin	37
2.2.5	Životní cyklus odvětví	40
2.2.6	Hybné změnotvorné síly	42
2.2.7	Tvorba scénářů	44
2.2.7.1	Využití scénářů	44
2.2.7.2	Postup při vytváření scénářů	45
2.2.8	Analýza konkurenčních sil	47
2.2.8.1	Rivalita mezi konkurenčními podniky	48
2.2.8.2	Hrozba substitučních výrobků	50
2.2.8.3	Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	51
2.2.8.4	Vyjednávací síla dodavatelů	53
2.2.8.5	Vyjednávací síla kupujících	54
2.2.8.6	Strategické implikace modelu pěti sil	55
2.2.9	Klíčové faktory úspěchu	60
2.2.10	Atraktivita odvětví	63
2.2.11	Analýza konkurence	64
2.2.11.1	Relativní nákladové postavení konkurenčních podniků – nákladové řetězce	67
2.2.11.2	Profil konkurentovy reakce	69
	Klíčová slova	71
	Shmutí	71
3.	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	73
3.1	Význam zdrojů a schopností podniku pro formulaci strategie	74
3.2	Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	75
3.3	Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza	78
3.3.1	Míra využití zdrojů	79
3.3.2	Míra rentability a zkušenostního efektu	79
3.3.3	Finanční analýza	80
3.3.4	Hodnototvorný řetězec podniku	82
3.3.4.1	Primární činnosti	84
3.3.4.2	Podpůrné činnosti	85
3.3.5	Portfolio analýza	86
	Klíčová slova	90
	Shmutí	90
4.	Syntéza jako východisko pro formulaci strategie	91
4.1	SWOT analýza	91
4.2	Analýza zranitelnosti	94

4.3	Odhad relativní konkurenční síly	96
4.4	Specifické přednosti – zdroj konkurenční výhody	97
4.4.1	Vymezení specifických předností a jejich identifikace	97
4.4.2	Ověření specifických předností	100
4.4.2.1	Schopnost vybudovat konkurenční výhodu	101
4.4.2.2	Schopnost udržet konkurenční výhodu	102
4.4.2.3	Schopnost získávat efekty (výhody) z existence konkurenční výhody	103
4.4.3	Vyhodnocení výstupů strategické analýzy pro určení specifických předností	103
4.4.4	Možné varianty strategie související s identifikací specifických předností	106
	Klíčová slova	108
	Shrnutí	108
	Závěr	109
	Literatura	111
	Seznam obrázků	115
	Seznam tabulek	117
	Rejstřík	119