

OBSAH

1. PODNIK V TRŽNÍ EKONOMICE	3
2. CHARAKTERISTIKA PROCESU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ FIRMY	6
2.1 JAKÉ JSOU ZÁKLADNÍ ROZDÍLY MEZI TAKTICKÝM, OPERATIVNÍM A STRATEGICKÝM ŘÍZENÍM?	6
2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO NIKDY NEKONČÍCÍ PROCES	8
2.3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ DŮVODY PRO UPLATŇOVÁNÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	8
2.4 POJEM STRATEGIE	9
2.5 KDY JE NUTNO ZMĚNIT STRATEGII – POJEM STRATEGICKÉ MEZERY	12
2.6 HIERARCHICKÁ STRUKTURA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ FIRMY	13
2.6.1 <i>Poslání (mise) firmy a firemní principy</i>	13
2.6.2 <i>Hierarchie firemních strategií</i>	14
2.6.3 <i>Corporate (firemní či podnikatelská) strategie</i>	15
2.6.5 <i>Horizontální strategie</i>	18
2.6.6 <i>Funkční strategie</i>	18
3. NOSITELÉ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A STRATEGICKÉ CÍLE	20
4. STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY	29
4.1 OBECNÉ OKOLÍ PODNIKU	31
4.1.1 <i>Socioekonomický sektor</i>	31
4.1.2 <i>Technologický sektor</i>	34
4.1.3 <i>Vládní sektor</i>	34
4.2 OBOROVÉ OKOLÍ PODNIKU	35
4.2.1 <i>Sektor zákazníků</i>	39
4.2.2 <i>Sektor dodavatelů</i>	41
4.2.3 <i>Sektor konkurentů</i>	42
4.3 ZAHRANIČNÍ OKOLÍ PODNIKU	44
4.4 INFORMAČNÍ ZDROJE PRO ANALÝZU OKOLÍ	47
5. DIAGNÓZA OKOLÍ PODNIKU	50
6. STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	53
6.1 FAKTORY VĚDECKOTECHNICKÉHO ROZVOJE	53
6.2 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY	55
6.3 FAKTORY VÝROBY A ŘÍZENÍ VÝROBY	58
6.4 FAKTORY PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ	59
6.5 FAKTORY FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ	59
6.6 ANALÝZA HODNOTOTVORNÝCH ŘETĚZCŮ – VALUE CHAIN ANALYSIS	64
6.7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY METODOU „7S“	68
6.8 ANALÝZA VZTAHU STRATEGIE, ORGANIZACE A FIREMNÍ KULTURY	69
7. DIAGNÓZA SÍLY A SLABOSTÍ PODNIKU (URČENÍ KONKURENČNÍCH VÝHOD PODNIKU)	71
7.1 TECHNIKY DIAGNÓZOVÁNÍ SÍLY, KONKURENČNÍCH VÝHOD A SLABOSTÍ PODNIKU	72
7.1.1 <i>BCG matice</i>	74
7.1.2 <i>Matice atraktivity oboru a pozice podniku</i>	76
7.1.3 <i>Matice přežití</i>	80
7.1.4 <i>PIMS analýza</i>	80
8. FORMULACE NÁVRHŮ STRATEGIE PODNIKU	87
8.1 VYMEZENÍ KONKURENČNÍ PODSTATY STRATEGIE	88
8.1.1 <i>Business Definition</i>	88
8.1.2 <i>Konkurenční podstata, generický charakter strategie</i>	89
8.2 MOŽNÉ ALTERNATIVNÍ SMĚRY STRATEGICKÉHO ROZVOJE	93
8.2.1 <i>Strategie stability</i>	94
8.2.2 <i>Strategie expanze</i>	95
8.2.3 <i>Strategie omezení</i>	96
8.2.4 <i>Kombinovaná strategie</i>	96
8.3 INTERNÍ A EXTERNÍ STRATEGICKÝ ROZVOJ	98
8.4 STRATEGIE DIVERSIFIKACE	102
8.5 OFENZIVNÍ A DEFENZIVNÍ STRATEGIE	104
9. VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE	106

10. REALIZACE STRATEGIE	111
11. KONTROLNÍ OTÁZKY	112
11.1 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 1.....	112
11.2 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 2.....	112
11.3 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 3.....	112
11.4 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 4.....	112
11.5 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 5.....	113
11.6 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 6.....	113
11.7 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 7.....	114
11.8 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 8.....	114
11.9 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 9.....	114
11.10 KONTROLNÍ OTÁZKY KE KAP. 10	114
LITERATURA.....	116

Případové studie a příklady

I. MANAŽEŘI STOJÍ TVÁŘÍ TVÁŘ ZMĚNÁM.....	117
II. K PROBLEMATICE MISE SPOLEČNOSTI A STRUKTURY JEJÍCH STRATEGIÍ	118
II.1 VÝBĚR Z ČLÁNKU „JASNĚ FORMULOVANÁ VIZE PROMĚNÍ PASIVNÍHO ZAMĚSTNANCE V ZANÍČENÉHO OCHRÁNCE“, AUTORKA JANA OUTRATOVÁ: PROFIT 20/96, s. 27.....	118
II.2 VÝBĚR Z FIREMNÍCH MATERIÁLŮ SPOLEČNOSTI MANAGEMENT CHARTER INITIATIVE, RUSSEL SQUARE HOUSE, LONDON A DE MONTFORT UNIVERSITY, THE GATEWAY, LEICESTER LE1 9BH	122
II.3 VÝBĚR Z FIREMNÍCH MATERIÁLŮ BANKY FORESBANK, A.S., ZLÍN	122
II.4 BRITISH AIRWAYS PRO TŘETÍ TISÍCILETÍ – SVOBODNĚ SLOVO 17. 6. 1997	123
II.5 KOVOPETROL, A.S. PLZEŇ DIVERSIFIKUJE SVOJE PODNIKÁNÍ.	123
II.6 ZA ŠPATNOU SITUACI SVITU MŮŽE ABSENCE DLOUHODOBĚ STRATEGIE.	124
III. K PROBLEMATICE FIREMNÍCH CÍLŮ	125
III.1 PŘÍKLADY OBECNÝCH A SPECIFICKÝCH PODNIKATELSKÝCH CÍLŮ.....	125
III.2 JAK MOHOU BÝT STRATEGICKÉ CÍLE UPLATŇOVÁNY PŘI HODNOCENÍ INVESTIC: PŘÍPADOVÁ STUDIE „KOUPI ŘEDITEL NOVÁK MARKETINGOVÉMU ODDĚLENÍ MARKETIS?“	127
III.3 STRATEGICKÁ MEZERA V PRODUKTIVITĚ: VŠEOBECNÝ PROBLÉM ČESKÝCH FIREM.....	127
IV. K PROBLEMATICE STRATEGICKÉ ANALÝZY A FORMULACE STRATEGIE FIRMY	129
IV.1 JAK OVLIVNIL NAŠI EKONOMIKU A PODNIKY „EKONOMICKÝ BALÍČEK“	129
IV.2 PŘÍRŮSTEK NAŠEHO HDP KLESÁ TĚMĚŘ POD MAGICKOU HRANICI JEDNOHO PROCENTA.....	130
IV.3 PROGNOZY VÝVOJE EKONOMIKY: VÝZNAMNÝ ZDROJ STRATEGICKÝCH INFORMACÍ	130
IV.4 KORUNA NÁM V POSLEDNÍ DOBĚ DĚLÁ STAROSTI.....	132
IV.5 I V BOHATÉM JAPONSKU MAJÍ POTÍŽE A „EKONOMICKÉ BALÍČKY“	134
IV.6 NAŠE STAVEBNICTVÍ JE V KRIZI (PROFIT 46/97)	135
IV.7 MALÍ OBCHODNÍCI TO BUDOU MÍT TĚŽKÉ, ALE ŠANCE NA PŘEŽITÍ NEJSOU NULOVÉ	135
IV.8 KOHO BUDE NEJVÍCE BOLET ZRUŠENÍ DOTACÍ NA TEPLA	137
IV.9 S EL AL MŮŽETE SLAVIT VE VZDUCHU (SVOBODNĚ SLOVO 30. 12. 97).....	137
IV.10 FIRMĚ, KTERÁ MÁ KVALITNÍ VÝROBKY, OTEVÍRÁ INTERNET CELÝ SVĚT (PROFIT 47/97)	138
IV.11 VYUŽÍVAJÍ NAŠE FIRMY MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ VÝROBY?	139
IV.12 VÝROBCE PNEUMATIK ŠKODY POVODNÍ NEOHROZÍ (HŇN 4. 8. 1997).....	140
IV.13 STRATEGICKÁ ANALÝZA FIRMY HANSON	140
IV.14 KOTVA (EKONOM 47/1997, s. 8)	149
IV.15 ČD DĚLAJÍ NAŠIM VLÁDÁM STAROSTI	150
IV.16 KONF, S.R.O.....	152
REJSTŘÍK	154