

Obsah

Předmluva	V
Seznam obrázků	XI
Seznam tabulek	XV
Seznam příkladů	XVII
1. Podniková strategie	1
1.1 Úrovně strategie	3
1.2 Proces tvorby strategie	3
1.3 Definování firemní strategie	4
Zdroje	10
2. Vnější okolí podniku	11
2.1 Analýza makrookolí	12
2.2 Analýza mikrookolí podniku	19
2.3 Porterův model pěti sil	20
2.4 Životní cyklus odvětví	29
Zdroje	30
3. Vnitřní zdroje podniku	31
3.1 Analýza VRIO	31
3.2 Analýza strategických schopností	34
3.2.1 Porterův hodnotový řetězec	34
3.2.2 Hodnotový systém	37
3.3 SWOT analýza	39
3.4 SPACE analýza	41
3.5 Benchmarking	44
Zdroje	47
4. Konkurenční strategie	49
4.1 Segmentace trhu	49
4.2 Generické konkurenční strategie	51
4.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech	52
4.2.2 Strategie diferenciacce	58

4.2.3	Strategie zosřtení	59
4.2.4	„Zaseknutý uprostřed“	61
4.3	Strategie podle vnímané hodnoty zákazníkem	62
4.4	Jiný pohled na strategii diferenciacce	64
4.5	Udržitelnost konkurenční strategie	65
4.6	Strategie ve vazbě na konkurenci	67
4.6.1	Interaktivní strategie	68
4.6.2	Kooperativní strategie	71
4.6.3	Teorie her	72
	Zdroje	75
5.	Celopodniková strategie a život podniku	77
5.1	Životní cyklus podniku a podnikové cíle	78
5.2	Vstup do podnikání	79
5.3	Expanze podniku – integrační a diverzifikační strategie	83
5.3.1	Strategické směřování	83
5.3.2	Proniknutí na trh a jeho rozšiřování	84
5.3.3	Zavádění nových výrobků a služeb	87
5.3.4	Rozšiřování trhu	88
5.3.5	Konglomerátní diverzifikace	88
5.3.6	Vertikální a horizontální integrace	89
5.3.7	Strategie portfolia	92
5.3.8	Alternativa diverzifikace – aliance	96
5.4	Strategie ve fázi poklesu – krize a strategie revitalizace	97
	Zdroje	101
6.	Strategie internacionalizace podnikových činností	103
6.1	Hnací síly internacionalizace	103
6.2	Zdroje konkurenční výhody vycházející z geografického umístění podnikových procesů	109
6.3	Mezinárodní strategie	111
6.4	Výběr trhu	115
6.4.1	Jednostranné hodnocení charakteristik konkrétního trhu	115
6.4.2	Dvoustranné srovnání domácího a hostitelského trhu z pohledu jejich vzájemného odstupu	116
6.4.3	Analýza konkurence na hostitelském trhu	120
6.5	Formy vstupu na zahraniční trh	120
6.6	Nevýhody cizince	125
6.7	Volba metody vstupu	127
6.8	Rizika a náklady internacionalizace	131
	Zdroje	133

7. Inovační strategie	135
7.1 Strategie tlačena technologií nebo tažena poptávkou	135
7.2 Inovace produktu nebo procesu	136
7.3 Otevřené nebo uzavřené inovace	138
7.4 Technologická inovace nebo inovace obchodního modelu	140
7.5 Rozšíření inovace na trhu	141
7.6 Inovátoři a následovníci	143
7.7 Strategie modrých oceánů	148
7.8 Inovační cyklus	153
Zdroje	160
8. Fúze, akvizice a strategické aliance	161
8.1 Vnitřní rozvoj firmy	161
8.2 Fúze a akvizice	162
8.2.1 Metody ochrany před nepřátelským převzetím	164
8.2.2 Motivy fúzí a akvizic	165
8.2.3 Výběr vhodné cílové společnosti pro fúzi nebo akvizici	167
8.2.4 Oceňování fúzí a akvizic	169
8.2.5 Integrace nového subjektu do stávající struktury	170
8.3 Strategické aliance	174
8.3.1 Typy strategických aliancí	175
8.3.2 Motivy pro vytváření aliancí	176
8.3.3 Proces vytváření strategických aliancí	177
8.3.4 Klíčové faktory úspěchu strategických aliancí	181
8.3.5 Měření výkonnosti strategických aliancí	184
8.4 Srovnání vnitřního rozvoje firmy s akvizicemi a aliancemi	186
8.5 Outsourcing jako forma strategické aliance	190
8.5.1 Procesy vhodné pro outsourcing	190
8.5.2 Motivy pro využívání outsourcingu	192
8.5.3 Rizika outsourcingu	193
8.5.4 Organizační formy spolupráce	196
Zdroje	198
9. Firemní kultura, etika v podnikání a společenská odpovědnost firmy	201
9.1 Firemní kultura	201
9.1.1 Úrovně firemní kultury	202
9.1.2 Typy firemní kultury	204
9.1.3 Vliv firemní kultury na strategii a výkonnost firmy	206
9.1.4 Organizační subkultury	207
9.1.5 Měření kulturní vzdálenosti firem	208

9.2	Etika v podnikání a společenská odpovědnost firem	213
9.2.1	Etické dilema	214
9.2.2	Etický kodex	215
9.3	Společenská odpovědnost firmy	217
9.3.1	Očekávání zainteresovaných skupin	219
9.3.2	Corporate governance	221
	Zdroje	226
10.	Volba strategie a měření její efektivity	229
10.1	Návrh strategických variant	230
10.1.1	Metoda tvorby scénářů	231
10.1.2	Rozhodovací stromy	236
10.2	Hodnocení potenciálních variant z hlediska rizika	238
10.3	Měření očekávané výnosnosti strategických variant	242
10.3.1	Analýza bodu zvratu	242
10.3.2	Analýza finančních ukazatelů	244
10.3.3	Analýza nákladů a přínosů	249
10.4	Hodnocení strategických variant z hlediska očekávání zájmových skupin	251
10.5	Analýza využití zdrojů	252
10.6	Vícekritériální hodnocení strategických variant	253
	Zdroje	257
	Doslov	259
	Literatura	261
	Abstrakt	267
	Klíčová slova	267
	Abstract	269
	Key words	269
	Rejstřík	271

Seznam příkladů

Příklad 1.1	Student Agency	2
Příklad 1.2	Cíle, mise a vize společností Lego, Walt Disney a Český červený kříž	7
Příklad 2.1	PESTEL analýza podniku Budějovický Budvar n. p.	13
Příklad 2.2	Makroekonomická a politická analýza ČR	14
Příklad 2.3	Trh s mlékem v ČR	21
Příklad 2.4	Konvenční spalovací motory vs. motory na CNG nebo elektromobily	23
Příklad 2.5	Internetové obchody s pneumatikami	25
Příklad 3.1	Hodnotový systém – ZARA	38
Příklad 3.2	AZ TECH	45
Příklad 4.1	Ilustrativní příklad fiktivního pivovaru Duff	53
Příklad 4.2	Ryanair	56
Příklad 4.3	Black&Decker	61
Příklad 4.4	Heublein vs. Wolfschmidt	69
Příklad 4.5	Vězňovo dilema	72
Příklad 4.6	Teorie her a příklad se sirkami	73
Příklad 5.1	Vstup společnosti Honda na severoamerický trh	84
Příklad 5.2	Fúze ve farmaceutickém průmyslu	86
Příklad 5.3	České aerolinie, a. s.	99
Příklad 6.1	Vstup Star TV na čínský trh	119
Příklad 7.1	Skype a Google	140
Příklad 7.2	[yellow tail]	151
Příklad 7.3	Tempo nasycení trhu a zavádění inovací	153
Příklad 7.4	Střídání inovací ve společnosti Škoda Auto a. s.	157
Příklad 8.1	Fúze DaimlerChrysler	172
Příklad 8.2	Burger King a Japan Tobacco	182
Příklad 8.3	Sony Ericsson	188
Příklad 8.4	Lego Group: Příběh outsourcingu	197
Příklad 9.1	Sony Ericsson (část 2. – kompatibilita firemních kultur)	212
Příklad 9.2	Etický kodex České pojišťovny (Skupina Generali)	216
Příklad 9.3	Provident Financial s. r. o.	223
Příklad 9.4	Hanna Andersson	225
Příklad 9.5	Mini studie Coca Cola – Innocent	225
Příklad 10.1	Změny se dějí...	232
Příklad 10.2	Tvorba scénáře pro výrobce tepelných čerpadel	235

Příklad 10.3	Rozhodovací strom při tvorbě strategie internetového portálu	237
Příklad 10.4	Měření rizika	239
Příklad 10.5	Analýza citlivosti dopadů jednotlivých faktorů na úroveň čistého zisku	240
Příklad 10.6	Analýza bodu zvratu výrobce spotřební elektroniky	243
Příklad 10.7	Analýza strategických variant s využitím finančních ukazatelů	247
Příklad 10.8	Analýza nákladů a přínosů obchvatu města	250
Příklad 10.9	Vícekriteriální analýza konzultační a vzdělávací firmy	253