

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 | Odlíšnost 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 interdisciplinarit a multidisciplinarit | 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 Batů | 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 předvídání | 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 Šťěstí 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 druzí | 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 | Stakeholdeři | 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 | |
| | Podziměk 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 |