

OBSAH

PREDHOVOR	13
ÚVOD	15
1 STRATEGICKÝ MANAŽMENT AKO VYŠŠIE VÝVOJOVÉ ŠTÁDIUM MANAŽMENTU	17
1.1 Oživenie spomienok na rýchlo sa vzdávajúcu minulosť.....	17
1.1.1 Pátranie po koreňoch a hybných silách, na ktorých vyrastal manažment	18
1.1.2 Prostredie od dávna viedlo ľudí nielen ku konaniu, ale aj k rozvíjaniu poznania	19
1.1.3 Rozvoj obchodných ciest, rast sily mocnárstiev a nastupujúci technický pokrok.....	28
1.2 Vývoj v prostredí, ktorý vyústil do vzniku klasickej teórie manažmentu	31
1.2.1 Teórie podnikania a ekonómie ako predchodcovia teórie manažmentu	31
1.2.2 Zakladatelia klasickej teórie manažmentu	33
1.2.3 Manažérske funkcie ako základ manažmentu a ich vzájomné prepojenie ...	35
1.3 Strategický manažment ako dôsledok zmien v prostredí	39
1.3.1 Vývoj od krátkodobého plánovania k dlhodobému plánovaniu	39
1.3.2 Vývoj od dlhodobého plánovania k strategickému plánovaniu.....	42
1.3.3 Kríza strategického plánovania a vznik strategického manažmentu.....	46
2 PÁTRANIE PO ŠPECIFIKÁCH STRATEGICKÉHO MYSLENIA A TAJOMSTVÁCH ÚSPEŠNOSTI STRATÉGOV	56
2.1 Ľudské myslenie, jeho podstata, priebeh a spôsoby.....	57
2.1.1 Ľudské myslenie ako proces	57
2.1.2 Cyklický proces myslenia a myslenie prepojené na konanie.....	62
2.1.3 Osobitosť ľudského myslenia a jeho základné spôsoby	65
2.2 V čom spočíva výnimočnosť a osobitosť strategického myslenia	74
2.2.1 Podstata a základné charakteristické črty strategického myslenia	74
2.2.2 Stratégovia minulosti, ktorí vynikali schopnosťou strategického myslenia.	81
2.2.3 Stratégovia v podnikaní a manažmente	84
2.3 Možnosti zdokonaľovania strategického myslenia	86
2.3.1 Myslenie z hľadiska lekárskeho vied	87
2.3.2 Myslenie z hľadiska psychológie	91
2.3.3 Myslenie z hľadiska filozofie	96

3	STRATÉGIE VYTŤARANÉ S PODPOROU STRATEGICKÉHO MYSLENIA	100
3.1	Tradičné stratégie ako cesty k dosahovaniu stanovených cieľov	100
3.1.1	Základné pohľady na stratégie a trendy ich vývoja.....	100
3.1.2	Zmeny v prostredí a ich vplyv na vnímanie a charakter stratégií	106
3.1.3	Stratégia ako postupnosť zmien	108
3.2	Stratégie a strategické myslenie zohľadňujúce plynutie času	109
3.2.1	Minulosť ako zdroj poznatkov pre pochopenie prítomnosti a úvah o budúcnosti.....	109
3.2.2	Prítomnosť ako časový priestor pre myslenie o konaní v prospech budúcnosti.....	110
3.2.3	Budúcnosť ako realita, ktorá preverí naše schopnosti myslenia v prítomnosti	112
3.3	Stratégie, pri ktorých podnety z vonku iniciujú priebeh interných zmien	117
3.3.1	Stratégia ako kritický faktor úspešnosti.....	117
3.3.2	Rôzne motívy, prístupy a postoje, ktoré ovplyvňujú tvorbu stratégie.....	121
3.3.3	Stratégia ako priestor na uplatňovanie taktiky a operatívy	125
4	VPLYV VÍZIE, POSLANIA A HODNOTOVEJ ORIENTÁCIE NA STRATÉGIU A STRATEGICKÝ MANAŽMENT	134
4.1	Tajomná sila vízie a jej využitie v strategickom manažmente	134
4.1.1	Ako vnímať vízie a v čom spočíva ich tajomná sila	134
4.1.2	Vymedzenie pojmu vízia ako súčasť strategického manažmentu	137
4.1.3	Základné spôsoby, ako možno vytvárať vízie v manažmente.....	138
4.2	Pôsobenie poslania a jeho dôležitosť v strategickom manažmente.....	141
4.2.1	Podstata, poslanie a spôsoby jeho vymedzenia.....	141
4.2.2	Emocionálne vymedzenie poslania založené na hodnotách a múdrosti.....	143
4.2.3	Prednosti a riziká užšie a širšie vymedzeného poslania	144
4.3	Úloha vízie a poslania pri preskripčnom a emergentnom prístupe k stratégii.....	147
4.3.1	Definovanie cieľov ako dôležitý krok pri uplatňovaní preskripčného prístupu	147
4.3.2	Vízia a poslanie pri tvorbe stratégie založenej na preskripčnom prístupe ...	149
4.3.3	Vízia a poslanie pri tvorbe stratégie založenej na emergentnom prístupe...	153
5	SKÚMANIE EXTERNÉHO PROSTREDIA AKO VÝCHODISKO PRE TVORBU STRATÉGIE	156
5.1	Prostredie odvetvia ako tradičný objekt skúmania pri tvorbe stratégie	156
5.1.1	Tradičné pohľady na prostredie odvetvia	157
5.1.2	Porterov model piatich síl.....	159
5.1.3	EFE matica.....	171
5.2	Širšie vnímané mikroprostredie ako nedoceňovaný priestor s príležitosťami.....	172
5.2.1	Štruktúra prostredia a jeho vrstvy v externom prostredí.....	173
5.2.2	Subjekty širšie vnímaného mikroprostredia a skúmanie ich záujmov.....	174
5.2.3	Zapojenie širšie vnímaného mikroprostredia do stratégie podniku	175
5.3	Dynamicky sa meniace makroprostredie ako neustály zdroj inšpirácie.....	177
5.3.1	Makroprostredie ako široký priestor na uplatňovanie strategického myslenia	177

5.3.2	PEST analýza, jej vývoj a spôsob uplatňovania	178
5.3.3	Stanovanie priorít faktorov pôsobiacich z makroprostredia	181
6	SKÚMANIE INTERNÉHO PROSTREDIA AKO SÚČASŤ PÁTRANIA PO POTREBE ZMIEN	184
6.1	Tradičné finančno-ekonomické analýzy a ich postupné zdokonaľovanie	184
6.1.1	Analýzy zamerané na plnenie plánu a trendov vývoja základných ukazovateľov	185
6.1.2	Prehľbovanie finančných analýz rozkladom syntetických ukazovateľov	186
6.1.3	Analýzy interného prostredia s podporou medzipodnikového porovnávania	188
6.2	Novšie prístupy so širším spektrom pohľadov a prenikaním hlbšie do podniku....	189
6.2.1	Analýza strategického profilu založená na skúmaní vplyvu „soft“ faktorov	189
6.2.2	Skúmanie faktorov ovplyvňujúcich hodnotu firmy	190
6.2.3	Analýza hodnotového reťazca zameraná na skúmanie podnikových aktivít	192
6.3	Ďalšie nové prístupy a pohľady pri skúmaní interného prostredia	195
6.3.1	Skúmanie interných faktorov ovplyvňujúcich dlhodobú úspešnosť	195
6.3.2	Odhaľovanie determinujúcich faktorov a voľba priorít dôležitosti	196
6.3.3	Skúmanie interného prostredia na základe zmien v externom prostredí	200
7	TRADIČNÉ KONKURENČNÉ STRATÉGIE A NOVÉ TRENDY SÚŤAŽE V ODVETVIACH	205
7.1	Podstata konkurenčných stratégií a ich uplatnenie v manažmente podnikov	205
7.1.1	Tradičné stratégie zamerané na súperenie a víťazstvá	205
7.1.2	Konkurenčné stratégie v podnikaní a manažmente	208
7.1.3	Analytické metódy a techniky pre tvorbu konkurenčných stratégií	212
7.2	Konkurenčné stratégie rozvíjané pohľadmi Michaela E. Portera	216
7.2.1	Generické konkurenčné stratégie ako tradičné prístupy v manažérskej v praxi	217
7.2.2	Diskusia o možnosti kombinovať generické konkurenčné stratégie.....	222
7.2.3	Konkurenčné stratégie orientované na posilňovanie pozícií v odvetví	225
7.3	Nové trendy pri tvorbe konkurenčných stratégií	228
7.3.1	Stratégie modrých oceánov	228
7.3.2	Stratégie založené na budovaní „core competence“	233
7.3.3	Stratégie založené na vytváraní partnerstiev.....	237
8	GENERÁLNA STRATÉGIA NA VRCHOLE PYRAMÍDOVEJ ŠTRUKTÚRY STRATÉGIÍ FIRMY	241
8.1	Vzájomné organické prepojenie stratégií v diverzifikovanej firme	241
8.1.1	Hierarchická štruktúra stratégií v diverzifikovanej firme	241
8.1.2	Postupy tvorby hierarchicky usporiadaných stratégií v diverzifikovanej firme	245
8.1.3	Postup tvorby generálnej stratégie firmy	247
8.2	Portfóliové analýzy ako dôležitý nástroj pre tvorbu generálnej stratégie	248
8.2.1	Jednoduché techniky portfóliových analýz.....	249
8.2.2	Maticové techniky portfóliových analýz.....	257

8.3	Odhaľovanie synergického potenciálu uplatňovaním strategického myslenia.....	266
8.3.1	Podstata synergických efektov	266
8.3.2	Portfóliová kocka ako jedna z dôležitých metód portfóliových analýz	267
8.3.3	Ďalšie možnosti vytvárania synergických efektov v strategickom manažmente.....	268
9	IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE	271
9.1	Implementácia stratégie pod vplyvom klasickej teórie manažmentu	271
9.1.1	Strategické plánovanie ako základný nástroj pre implementáciu stratégie..	272
9.1.2	Organizovanie ako podporný nástroj pre implementáciu stratégie.....	273
9.1.3	Implementácia stratégie s podporou vedenia ľudí ako funkcie manažmentu	273
9.2	Zmeny v prostredí, ktoré si vyžiadali zmenu prístupu k implementácii stratégie .	274
9.2.1	Zmeny v prostredí vyžadujúce pružnosť a vytváranie priestoru pre taktiku	274
9.2.2	Prínos spoločnosti McKinsey k implementácii stratégie vytvorením metódy 7 S.....	276
9.2.3	Základné prvky modelu 7 S a ich pôsobenie v rámci implementácie stratégie.....	277
9.3	Nové trendy pri implementácii stratégie	280
9.3.1	Zdokonaľovanie strategického plánovania s dôrazom na kauzálne súvislosti.....	281
9.3.2	Aktivita manažérskych tímov s podporou inteligentných technológií.....	283
9.3.3	Balanced Scorecard s podporou moderných informačných technológií	284
10	HODNOTENIE A KONTROLA V STRATEGICKOM MANAŽMENTE	293
10.1	Vývoj a zmeny v chápaní kontroly v teórii a praxi manažmentu	293
10.1.1	Kontrola ako jedna zo základných funkcií v klasickom manažmente	293
10.1.2	Základné orientácie strategickej kontroly v strategickom manažmente .	296
10.1.3	Aktuálne požiadavky a nové črty kontroly v strategickom manažmente	299
10.2	Kontroling ako nová koncepcia kontroly v strategickom manažmente.....	301
10.2.1	Podstata a základné charakteristické znaky kontrolingu.....	301
10.2.2	Metóda včasného varovania založená na identifikácii slabých signálov ..	303
10.2.3	Priestor pre prenikanie princípov kontrolingu do strategickej kontroly .	305
10.3	Schopnosť rozlišovať, identifikovať a riešiť strategické problémy podniku.....	308
10.3.1	Príčiny vzniku problémov v strategickom manažmente.....	308
10.3.2	Rozlišovanie problémov podľa stupňa naliehavosti riešenia.....	309
10.3.3	Reporting ako dôležitá súčasť strategického kontrolingu	311
	ZÁVER	313
	SUMMARY	314
	LITERATÚRA	316
	VECNÝ REGISTER	320