

OBSAH

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK	9
PREDHOVOR K TRETIEMU VYDANIU	13
ÚVOD	15
1 MÔŽEME NAPÍNAŤ SVALY ALEBO SÚPERIŤ MYSLENÍM POMOCOU STRATÉGIE	17
1.1 Keď Noe staval archu, mnohí sa mu posmievali, lebo mu nerozumeli	17
1.1.1 Prečo sa krátkodobé úspechy rýchlo a stále rýchlejšie vytrácajú?	19
1.1.2 Aké sú možnosti reakcie na zmeny v prostredí?	21
1.1.3 Reakcia na zmeny v prostredí ako prejav strategického myslenia	22
1.2 Ako predvídať budúcnosť?	24
1.2.1 Aký zmysel má pre nás minulosť	24
1.2.2 Ako dokážeme predvídať budúcnosť?	25
1.2.3 Závisí náš pohľad do budúcnosti iba od schopnosti predvídať budúcnosť?	28
1.3 Je nevyhnutné súperenie, alebo je možné vzájomné spolužitie?	30
1.3.1 Byť veľkým a silným je dobrou zárukou budúcej úspešnosti.	30
1.3.2 Sú malí odsúdení iba čakať na to, čo im prenechajú veľkí?	32
1.3.3 Budúcnosť nie je vopred určená. Je možné pripojiť sa k jej dotváraniu?	33
2 STRATÉGOVIA A STRATEGICKÉ MYSLENIE	35
2.1 V čom spočíva sila stratégov?	35
2.1.1 Je nevyhnutné oživovať bájnych stratégov?	35
2.1.2 Čo je podstatou stratégie?	37
2.1.3 Čo sa môžeme naučiť od stratégov?	38
2.2 Podstata strategického myslenia	44
2.2.1 Podstata a dôležitosť vnímania	45
2.2.2 Nezastupiteľná funkcia poznávania	46
2.2.3 Uvažovanie vyúsťujúce do rozhodnutí a podnecujúce konanie	50
2.3 Základné črty a špecifiká strategického myslenia	54
2.3.1 Tri základné spôsoby myslenia manažérov podľa Ohmaeho	55
2.3.2 Základné druhy myslenia a ich vplyv na strategické myslenie	58
2.3.3 Špecifiká strategického myslenia	61

3 STRATEGICKÝ MANAŽMENT AKO NÁSLEDOK VÝVOJA TEÓRIE A PRAXE MANAŽMENTU	64
3.1 Pohľady klasikov teórie manažmentu na stratégiu	64
3.1.1 Vzťah F. W. Taylora a manažérov 19. storočia k stratégii	64
3.1.2 Postoj H. Fayola k stratégii.	65
3.1.3 Prečo sa teória manažmentu stratégii dlho vyhýbala?	66
3.2 Vývoj manažmentu od plánovania k stratégii	66
3.2.1 Krátkodobé plány a rozpočty.	67
3.2.2 Príčiny a podstata dlhodobého plánovania	68
3.2.3 Nástup stratégie a strategického plánovania	70
3.3 Vznik a vývoj teórie strategického manažmentu	72
3.3.1 Vývoj strategického plánovania	72
3.3.2 Príčiny krízy strategického plánovania.	77
3.3.3 Vznik strategického manažmentu	78
4 STRATÉGIA AKO JADRO STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU	82
4.1 Tradičné a nové pohľady na podnikateľské a firemné stratégie	82
4.1.1 Víťazstvami motivované a víziami vedené podnikateľské stratégie	83
4.1.2 Podnikateľské stratégie sústredené na to, ako podnikateľ	85
4.1.3 Hodnotovo orientované firemné stratégie riešiace v čom podnikateľ	86
4.2 Stratégia a taktika v strategickom manažmente	88
4.2.1 Stratégia ako predstava o pozíciách, ktoré sú zárukou úspechu	89
4.2.2 Taktika ako voľba spôsobu naplnenia prijatej stratégie.	93
4.2.3 Operatíva ako schopnosť zrealizovať zvolenú taktiku.	96
4.3 Hierarchia stratégií vo firme ako súčasť jej strategického manažmentu	97
4.3.1 Generálne stratégie diverzifikovaných firiem.	97
4.3.2 Konkurenčné stratégie jednotlivých SBU	100
4.3.3 Funkčné stratégie za jednotlivé funkčné oblasti podniku	102
5 VÍZIA A POSLANIE AKO VÝCHODISKOVÁ ORIENTÁCIA PRE STRATÉGIU	104
5.1 Vízia ako predstava o budúcnosti, predbiehajúca dobu.	104
5.1.1 Podstata a funkcia vízie v strategickom manažmente	104
5.1.2 Dlhodobé a krátkodobé vízie.	107
5.1.3 Ako pristupovať k tvorbe vízií	108
5.2 Poslanie ako nástroj prezentácie a priestor na formuláciu stratégie	113
5.2.1 Podstata poslania a jeho formulácia	113
5.2.2 Funkcia poslania pri formulácii stratégie.	116
5.2.3 Úzko a široko vymedzené poslanie	117
5.3 Je z pohľadu stratégie dôležitejšia vízia alebo poslanie?	120
5.3.1 Vízie, ktoré otvárajú priestor na formuláciu poslania	120

5.3.2	Poslanie ohraničujúce priestor, v ktorom vytvára vízie	123
5.3.3	Strategické ciele ako míľniky na ceste k napĺňaniu vízie a poslania . . .	124
6	SKÚMANIE PROSTREDIA AKO VÝCHODISKO NA TVORBU STRATÉGIE	128
6.1	Prostredie, jeho štruktúra a dôležitosť jeho skúmania	128
6.1.1	Podstata a dôležitosť skúmania prostredia	128
6.1.2	Vrstvy prostredia a ich špecifiká	133
6.1.3	Požiadavky kladené na strategické analýzy	135
6.2	Makroprostredie ako významný zdroj inšpirácie na tvorbu vízie a stratégie . .	137
6.2.1	Zmeny v pohľadoch na dôležitosť skúmania vrstiev prostredia	137
6.2.2	Faktory makroprostredia a ich skúmanie PEST analýzou	139
6.2.3	Výber faktorov s najvyššou prioritou	142
6.3	Analýzy interného prostredia	144
6.3.1	Prečo sú dôležité analýzy interného prostredia?	144
6.3.2	Tradičné prístupy k analýzam interného prostredia	145
6.3.3	Novšie pohľady na interné analýzy	148
7	GENERÁLNE STRATÉGIE DIVERZIFIKOVANÝCH FIRIEM.	153
7.1	Vízia, poslanie a strategické ciele určujúce smer generálnej stratégie	153
7.1.1	Vízie diverzifikovaných firiem	153
7.1.2	Poslanie diverzifikovanej firmy	154
7.1.3	Strategické ciele diverzifikovanej firmy	155
7.2	Tvorba generálnej stratégie s podporou strategických analýz	157
7.2.1	Tradičné analytické techniky zamerané na hodnotenie pozície	158
7.2.2	Jednoduché štvorpolíčkové portfóliové matice	167
7.2.3	Komplexnejšie analytické techniky portfóliových analýz	171
7.3	Strategický pohľad na tvorbu synergických efektov v portfóliu firmy	177
8	KONKURENČNÉ ANALÝZY A STRATÉGIE	180
8.1	Metódy a techniky konkurenčných analýz	180
8.1.1	Tradičné prístupy k uskutočňovaniu konkurenčných analýz	180
8.1.2	Porterov model piatich síl	186
8.1.3	Identifikácia a analýza strategických skupín v odvetví	198
8.2	Generické konkurenčné stratégie	200
8.2.1	Stratégia nákladového vodcovstva	200
8.2.2	Stratégia diferenciácie	201
8.2.3	Stratégia fokus – sústredenie na vybraný segment	202
8.3	Nové trendy a prístupy pri tvorbe konkurenčných stratégií	207
8.3.1	Stratégie založené na interných jadrových schopnostiach	207
8.3.2	Stratégie modrého oceánu	210
8.3.3	Stratégie založené na strategických partnerstvách	213

9 IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE A STRATEGICKÁ KONTROLA	215
9.1 Implementácia stratégie – metódy a techniky.	215
9.1.1 Podstata a funkcia implementácie v procese strategického manažmentu	215
9.1.2 Tradičné pohľady na implementáciu stratégie – metóda 7 S.	217
9.1.3 Nové prvky a pohľady zavádzané do strategického plánovania.	221
9.2 Strategická kontrola – metódy a techniky.	230
9.2.1 Kontrola v strategickom manažmente	231
9.2.2 Základné princípy uplatňované v strategickej kontrole.	235
9.2.3 Konceptcia controllingu a jej uplatnenie v strategickom manažmente. .	237
10 PRÍSTUPY A POHLADY UPLATŇOVANÉ V SÚČASNOM STRATEGICKOM MANAŽMENTE.	242
10.1 Jednota v rozmanitosti v strategickom manažmente	242
10.1.1 Odlišnosť pohľadov na pojem stratégia	243
10.1.2 Základné školy stratégie podľa Mintzberga.	246
10.1.3 Súvislosť uplatňovaných prístupov s mentálnymi vlastnosťami manažérov	249
10.2 Preskripčný prístup v strategickom manažmente.	251
10.2.1 Uplatnenie preskripčného prístupu v strategickom manažmente . .	251
10.2.2 Model strategického manažmentu s uplatnením preskripčného prístupu	254
10.2.3 Rozvetvovanie preskripčného prístupu v strategickom manažmente	257
10.3 Emergentný prístup v strategickom manažmente	261
10.3.1 Podstata emergentného prístupu.	261
10.3.2 Základný model emergentného prístupu.	263
10.3.3 Rozvetvovanie emergentného prístupu	266
ZÁVER	268
SUMMARY	269
LITERATÚRA	270
VECŇÝ REGISTER.	275