

# OBSAH

<b>PREDHOVOR</b> .....	13
<b>ÚVOD</b> .....	15
<b>1 STRATEGICKÝ MANAŽMENT AKO VYŠŠIE VÝVOJOVÉ ŠTÁDIUM MANAŽMENTU</b> .....	17
1.1 Oživenie spomienok na rýchlo sa vzdalujúcu 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
<b>2 PÁTRANIE PO ŠPECIFIKÁCH STRATEGICKÉHO MYSLENIA A TAJOMSTVÁCH ÚSPEŠNOSTI STRATÉGOV</b> .....	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

<b>3</b>	<b>STRATÉGIE VYTVÁRANÉ S PODPOROU STRATEGICKÉHO MYSLENIA</b> .....	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
<b>4</b>	<b>VPLYV VÍZIE, POSLANIA A HODNOTOVEJ ORIENTÁCIE NA STRATÉGIU A STRATEGICKÝ MANAŽMENT</b> .....	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
<b>5</b>	<b>SKÚMANIE EXTERNÉHO PROSTREDIA AKO VÝCHODISKO PRE TVORBU STRATÉGIE</b> .....	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 priorit faktorov pôsobiacich z makroprostredia.....	181
<b>6</b>	<b>SKÚMANIE INTERNÉHO PROSTREDIA AKO SÚČASŤ PÁTRANIA PO POTREBE ZMIEN .....</b>	<b>184</b>
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 priorit dôležitosti .....	196
6.3.3	Skúmanie interného prostredia na základe zmien v externom prostredí ....	200
<b>7</b>	<b>TRADIČNÉ KONKURENČNÉ STRATÉGIE A NOVÉ TRENDY SÚŤAŽE V ODVETVIACH .....</b>	<b>205</b>
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
<b>8</b>	<b>GENERÁLNA STRATÉGIA NA VRCHOLE PYRAMÍDOVEJ ŠTRUKTÚRY STRATÉGIÍ FIRMY .....</b>	<b>241</b>
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
<b>9</b>	<b>IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE</b> .....	<b>271</b>
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 kauzálnu súvislosť.....	281
9.3.2	Aktivita manažérskych tímov s podporou inteligentných technológií.....	283
9.3.3	Balanced Scorecard s podporou moderných informačných technológií .....	284
<b>10</b>	<b>HODNOTENIE A KONTROLA V STRATEGICKOM MANAŽMENTE</b> .....	<b>293</b>
10.1	Vývoj a zmeny v chápaní kontroly v teórii a praxi manažmentu .....	293
10.1.1	Kontrola ako jedna zo základných funkcií v klasickej manažmente .....	293
10.1.2	Základné orientácie strategickkej 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 strategickkej 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
<b>ZÁVER</b>	.....	<b>313</b>
<b>SUMMARY</b>	.....	<b>314</b>
<b>LITERATÚRA</b>	.....	<b>316</b>
<b>VECNÝ REGISTER</b>	.....	<b>320</b>