

OBSAH



| | | | |
|---|-----------|--|-----------|
| 1. kapitola | | Úlohy strategického manažmentu | 49 |
| Základy podnikovej a podnikateľskej stratégie | 11 | Podnikateľská etika | 51 |
| Vymedzenie pojmu stratégia | 13 | Etický postoj | 52 |
| Definovanie konkurenčnej výhody na trhu | 15 | Sociálna zodpovednosť podniku..... | 54 |
| Princípy strategického myslenia | 18 | Exkurz 3 | 57 |
| Exkurz 1 | 21 | Základy etického kódexu | 57 |
| Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody..... | 21 | Princípy spoločenskej zodpovednosti | 57 |
| Strategická vízia | 25 | Ochrana dobrého mena a majetku podniku..... | 57 |
| Poslanie podniku..... | 30 | Bezpečnosť a zdravie | 57 |
| Tvorba a formovanie názorov na poslanie podniku | 33 | Ochrana životného prostredia | 58 |
| Prvky poslania | 34 | Riadenie podniku: vzťah s akcionármi | 58 |
| Strategické ciele | 35 | Vzťah so zamestnancami | 58 |
| Vedenie podniku a záujmové skupiny | 39 | Vzťah s dodávateľmi a subdodávateľmi..... | 58 |
| Retážec korporatívneho vedenia..... | 40 | Vzťah s konkurenciou | 58 |
| Akcionári a záujmové skupiny | 41 | Vzťah s vládou | 58 |
| Možnosti akcionárskej kontroly..... | 43 | 2. kapitola | |
| Vplyv záujmových skupín na vedenie a správu podniku..... | 45 | Strategický vývoj | 61 |
| Možné konflikty záujmových skupín | 45 | Predpoklady realizácie zamýšľanej stratégie | 62 |
| Rozdielne očakávania záujmových skupín | 46 | Strategické zámery vrcholného manažmentu | 63 |
| Exkurz 2 | 49 | Vplyv politických a kultúrnych procesov | 64 |
| | | Podniková kultúra ako systém | 65 |

| | | | |
|---|------------|--|------------|
| Dominantné vplyvy na procesy strategického vývoja..... | 68 | Hodnotový reťazec..... | 112 |
| Možnosti korigovať nepriaznivé vplyvy na procesy strategického vývoja | 69 | Využitie integračných tendencií uplatnením hodnotového reťazca | 113 |
| Vnútropodnikové vzťahy | 70 | Porovnávací analýza a štandardy | 114 |
| Riziko strategickej odchýlky | 72 | Napätie medzi cieľmi a reálnymi zdrojmi | 114 |
| Obmedzovanie a vnútenie strategického vývoja | 75 | Analýza SWOT | 115 |
| Obmedzovanie ekonomicky silnými investormi | 76 | Exkurz 4 | 120 |
| Obmedzovanie politickým prostredím | 77 | Posúdenie výsledkov analýzy SWOT | 120 |
| Vnútený strategický vývoj..... | 78 | Metóda SPACE..... | 122 |
| 3. kapitola | | Analýza GAP..... | 123 |
| Strategická analýza | 81 | Strategická bilancia..... | 125 |
| Vplyv prostredia | 82 | Rozlíšenie záujmov akcionárov a investorských skupín | 126 |
| Analýza PEST (analýza externého prostredia)..... | 87 | Analýza hodnoty vnímanej akcionármi | 127 |
| Porterov diamant (determinácia národných výhod)..... | 88 | Dôsledky zmien vlastníctva | 128 |
| Uplatnenie scenárov..... | 89 | Monitorovanie investorov | 129 |
| Analýza odvetvového prostredia | 91 | Odhad možnej miery vplyvu (odhad sily) | 129 |
| Hlavné parametre a hybné sily odvetvia | 92 | Práva veriteľov a poskytovateľov úverov | 134 |
| Analýza konkurenčných síl..... | 93 | Vzťahy so zákazníkmi | 134 |
| Ohrozenie zo strany novovstupujúcich podnikov | 93 | Uverejňovanie informácií..... | 135 |
| Intenzita súperenia medzi existujúcimi konkurentmi | 94 | Zhrnutie výsledkov strategickej analýzy | 135 |
| Tlak zo strany substitutov..... | 95 | 4. kapitola | |
| Vyjednávajúci vplyv odberateľov | 95 | Zásady strategického výberu | 139 |
| Vyjednávajúci vplyv dodávateľov | 95 | Formulovanie stratégie podniku | 145 |
| Identifikácia konkurenčnej pozície podniku | 96 | Zmeny vlastníctva podniku..... | 146 |
| Analýza strategickej skupiny | 97 | Strategický zámer..... | 148 |
| Segmentácia trhu | 99 | Základy stratégie SBU | 150 |
| Analýza hodnôt vnímaných zákazníkmi..... | 101 | Väzby materského podniku a SBU | 150 |
| Hodnotenie atraktivity odvetvia..... | 101 | Základné typy podnikateľských stratégií | 154 |
| Analýza konkurentov | 102 | Všeobecné stratégie | 156 |
| Analýza strategickej spôsobilosti podniku | 103 | Porterove všeobecné stratégie | 156 |
| Analýza zdrojov a ich využitia | 106 | | |
| Analýza nákladového a hodnotového reťazca..... | 109 | | |
| Nákladový reťazec..... | 109 | | |

| | | | |
|---|------------|--|------------|
| Osobitosti koncepcií všeobecných stratégií..... | 157 | 5. kapitola | |
| Bowmanove porovnávacie stratégie: strategické hodiny | 157 | Riadenie strategickej zmeny | 199 |
| Cenovo založené stratégie (možnosti 1 a 2)..... | 158 | Zmeny v podniku | 203 |
| Zmiešaná stratégia (možnosť 3) | 159 | Zdroje zmien a ich vplyv na prácu manažéra | 203 |
| Stratégia diferenciácie (možnosť 4) | 160 | Úroveň zmien | 204 |
| Zameraná diferenciácia (možnosť 5) | 161 | Rezistencia voči zmenám | 205 |
| Neúspešné stratégie (možnosti 6, 7 a 8) | 161 | Výber stratégie na uskutočnenie zmeny | 206 |
| Najčastejšie uplatňované konkurenčné stratégie | 162 | Charakter strategickej zmeny | 207 |
| Stratégia nákladového vodcovstva..... | 162 | Typy strategickej zmeny | 207 |
| Stratégia diferenciácie (špecializácie) | | Riadená zmena | 208 |
| a zamerania | 165 | Vynútená zmena | 211 |
| Konkurenčné stratégie pre vedúce | | Transformačná zmena | 211 |
| a dominantné podniky | 168 | Diagnóza potreby strategickej zmeny..... | 212 |
| Konkurenčné stratégie | | Identifikácia reaktivity a proaktivity..... | 215 |
| pre nasledovateľské podniky | 169 | Uvedomenie si naliehavosti uskutočniť zmeny | 216 |
| Konkurenčné stratégie pre neúspešné | | Riadenie procesov strategickej zmeny..... | 218 |
| a upadajúce podniky | 170 | Spôsoby riadenia zmeny | 218 |
| Stratégia zvratu pre podniky v krízovej situácii..... | 171 | Zmeny v štruktúre podniku | 219 |
| Stratégia konkurencie vo vznikajúcom odvetví..... | 172 | Uplatnenie štýlov riadenia zmeny | 219 |
| Stratégia konkurencie v období prechodu | | Zmeny v zaužívaných postupoch..... | 221 |
| k „zrelosti“ odvetvia | 173 | Uplatnenie pozičných symbolov | 221 |
| Stratégia pre podniky v „zrelosti“ alebo upadajúcom | | Zmeny na najvyšších manažérskych pozíciách | 223 |
| odvetví | 174 | Komunikácia v procese zmien..... | 225 |
| Stratégia konkurencie | | Postupnosť zmeny | 227 |
| v rozdrobených odvetviach..... | 176 | Dynamika zmien..... | 227 |
| Stratégia konkurencie v globálnych odvetviach | 177 | Dôsledky strategickej zmeny | 228 |
| Riadenie výberu stratégie | 178 | Nastroje implementácie stratégie | 229 |
| Odstúpenie z trhu..... | 180 | Implementácia stratégie v podnikovej praxi | 230 |
| Konsolidácia podniku | 182 | Realizácia strategických operácií..... | 233 |
| Prenikanie na trh..... | 182 | 6. prípadová štúdia | |
| Diverzifikácia | 184 | Stanovenie stratégie I.D.C. Holding, a.s..... | 237 |
| Diverzifikácia a výkon | 187 | Konkurenčná a odvetvová analýza | |
| Zlúčenie a prevzatie..... | 189 | aplikovaná na IDC..... | 238 |
| Stratégie obrany | 190 | Charakteristika podniku | 238 |
| Spoločný vývoj a strategické spojenectvá | 192 | | |
| Joint ventures (JV) | 194 | | |
| Konzorciá..... | 195 | | |

| | | | |
|---|-----|---|------------|
| Analýza spoločenského prostredia – STEP analýza | 239 | Financie | 251 |
| Ekonomické prostredie | 239 | Výroba a technológia | 251 |
| Vedecko-technické prostredie | 240 | Výskum a vývoj | 251 |
| Sociálne prostredie | 240 | Ľudské zdroje | 251 |
| Demografické prostredie | 241 | Marketing | 251 |
| Právne a politické prostredie | 241 | Organizácia a riadenie | 251 |
| Ekologické prostredie | 241 | Konkurencieschopnosť | 252 |
| Analýza odvetvia | 241 | Celkové zhodnotenie interného profilu podniku | 252 |
| Ekonomické parametre | 241 | Hodnotenie konkurenčnej sily | 252 |
| Veľkosť trhu | 242 | Analýza SWOT | 252 |
| Miera rastu trhu | 242 | Metóda hodnotenia strategického | |
| Počet konkurentov, ich relatívna veľkosť | | postavenia a konania SPACE | 253 |
| a akčný radius konkurencie | 242 | Strategické zámery podniku | 256 |
| Počet zákazníkov a ich relatívna veľkosť | 244 | Plán strategických opatrení | 259 |
| Rozvoj a smerovanie vertikálnej integrácie | 244 | Model zvyšovania produktivity | 260 |
| Inovačný priestor produktov | 244 | Projekty zvyšovania produktivity práce | 260 |
| Miera diferenciacie produktov | 244 | Projekt vizualizácie | 261 |
| Priemerná ziskovosť odvetvia | 245 | Projekt totálne produktívnej udržby | 265 |
| Hybné sily odvetvia | 245 | Rozvoj systému zlepšovania Z.U.Z.K.A. | 269 |
| Kľúčové faktory úspechu | 246 | Dosiahnuté výsledky | 273 |
| Analýza konkurencie | 246 | <i>Autorský register</i> | 276 |
| Interná analýza | 247 | <i>Vecný register</i> | 280 |
| Porovnanie hodnotenia výkonnosti IDC s odvetvím .. | 247 | | |
| Analýza interného profilu schopnosti | 249 | | |