STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Študijný materiál

2013

OBSAH

Obsah

1. Strategický manažment - úvod do problematiky 4
1.1 Vývoj strategického manažmentu 4
1.2 Strategický manažment - definície. 5
Odporúčaná literatúra 13
2. Proces strategického manažmentu a jeho úrovne 14
2.1 Proces strategického manažmentu 14
2.2 Úrovne strategického manažmentu 15
Odporúčaná literatúra 17
3. Vízia, poslanie a strategické ciele organizácie 19
3.1 Vízia 19
3.2 Poslanie 21
3.3 Strategické ciele 22
Odporúčaná literatúra 23
4. Nástroje analýzy externého prostredia organizácie 24
4.1 Charakteristika externého prostredia organizácie 24
4.2 Nástroje a techniky pre analýzu externého prostredia organizácie. 26
Odporúčaná literatúra 37
5. Predvídanie externého prostredia 39
5.1 Matematicko- štatistické metódy 39
5.2 Heuristické metódy 40
Odporúčaná literatúra 44
6. Analýza interného prostredia 45
6.1 Interné prostredie a proces internej analýzy 45
6.2 Nástroje internej analýzy organizácie 47
Odporúčaná literatúra 54
7. Strategická syntéza 56
7.1 SWOT Analýza 56
7.2 Metóda SPACE 63
7.3 Matica GE 65
Odporúčaná literatúra 68
8. Typy stratégií 68
8.1 Podnikateľské stratégie 69
8.1.2 Kontingentný prístup k typológii stratégií 70

8.1 2 Generický prístup k typológii stratégií 70
8.1.3 Podnikateľské stratégie vo vybraných situáciách 74
8.2 Podnikové stratégie 77
8.2.1 Rastové stratégie 78
8.2.2 Stabilizačná stratégia 80
8.2.3 Revitalizačné stratégie 81
8.2.4 Útlmové stratégie 82
8.3 Funkčné stratégie 83
8.3.1 Marketingová stratégia 83
8.3.2 Výrobná stratégia 84
8.3.3 Personálna stratégia 84
8.3.4 Finančná stratégia 85
Odporúčaná literatúra 86

1. Strategický manažment - úvod do problematiky

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je uviesť čitateľa do problematiky strategického plánovania prostredníctvom popisu vývoja od stratégie a taktiky cez dlhodobé plánovanie až k strategickému manažmentu. Kapitola zároveň vymedzuje základné pojmy súvisiace s strategickým manažmentom.

Ciele

Po preštudovaní tejto kapitoly budete poznať:

- Základy vývoja strategického manažmentu od stratégií a taktík vo vojenstve v antickom Grécku a starovekej Číne až po dlhodobé plánovanie a moderný strategický manažment. .
- Základné pojmy ako stratégia, taktika, strategické myslenie, strategické plánovanie atď.

1.1 Vývoj strategického manažmentu .

To, čo v súčasnom svete uplatňujeme ako strategický manažment pri riadení firiem, alebo organizácii verejného sektora vzniklo a využívalo sa v antickom svete pri dosahovaní vojenských prípadne sociálno-politických cieľov. Podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) aj pojem stratég vznikol v antických Aténach pred viac ako dva a pol tisícročím. Stratégovia (strategoi) stáli na čele vojenských a sociálno-politických jednotiek boli volení do týchto pozícií. Medzi najvýznamnejších stratégov antického sveta patrili Perikles, Filip II. Macedónsky, alebo Alexander Veľký. Približne v rovnakom období ako v antickom Grécku sa rozvíjala stratégia aj v starovekej Číne. Išlo predovšetkým o formovanie umenia vojenskej stratégie. Podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) - pôvodne[1] spôsob strategického myslenia vtedajších generálov možno sledovať v tom, čo považovali za najvyššie formy generálstva:

- Najvyššou formou generálstva je vyhrať bitku bez boja - pomocou stratégie;
- druhou najvyššou formou generálstva je poraziť protivníka spojenectvom - požičaním si sily od spojencov;
- treťou formou generálstva je poraziť nepriateľa bojom na otvorenom poli, kde je možné útočiť, ale aj odísť z boja;
- najhoršou formou generálstva je víťazstvo nad nepriateľom obliehaním múrov mesta. zdolávanie pevných bariér je veľmi nákladné.

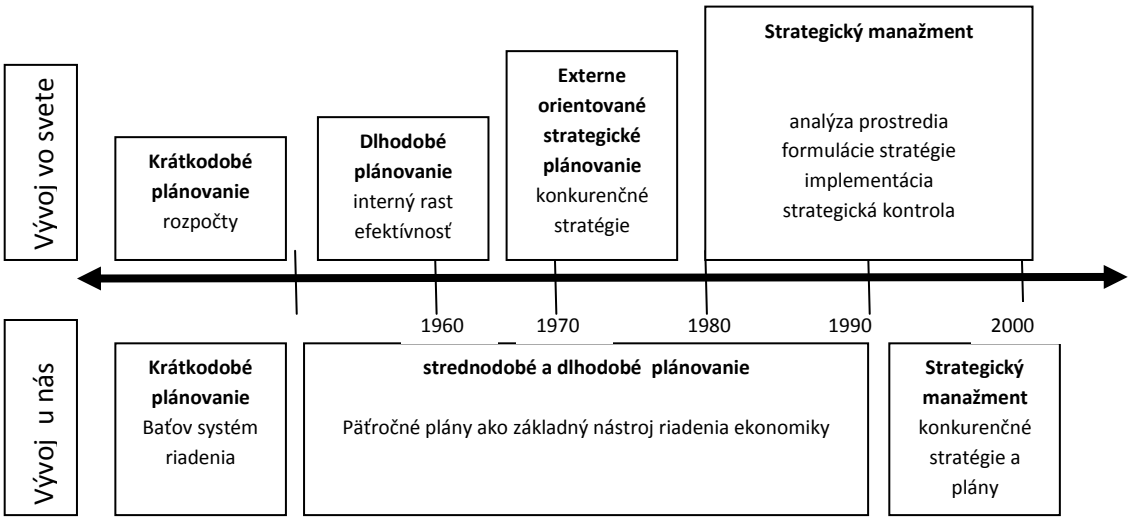
Prostredníctvom knihy Ancient Chinese Advice for Modern Busienss Strategies sa v minulom storočí tieto myšlienky stali módou v strategickom plánovaní mnohých firiem.

[1] RARICK, CH.A:Ancient Chinese Advice for Modern Busienss Strategies. In. S A A Advanced Management Journal. Winter 1996, vol. 61, ed. 1 s. 10

Pri riadení firmy sa stratégie spočiatku nevyužívali. Základy teórie manažmentu na prelome 19-teho a 20-teho storočia sa sústredili predovšetkým na dosahovanie vyššej produktivity práce, znižovanie nákladov atď. Hlavnými témami v manažmente boli špecializácie práce, kalkulovanie výkonov na minimum času a nákladov resp. hľadanie optimálnej organizácie práce. Plánovanie bolo krátkodobé a zamerané na činností firmy z ohľadom na ich efektivitu. Dlhodobé plány a plánovanie boli zavedené do podnikovej praxe až neskôr - polovica 20-teho storočia. V tomto období sa začali vyvíjať aj rôzne metódy a techniky dlhodobého plánovania. V tomto období vychádzali dlhodobé plány z existujúcich čísel - zisku predaja, nákladov, alebo iných vnútropodnikových indikátorov, pričom sa plánoval ich budúci vývoj - resp. cielené hodnoty ktoré mali tieto indikátory v budúcnosti nadobúdať. Tieto hodnoty však boli stanovené manažérmi. Plány boli skôr iba želaniami ničím nepotvrdenými, nepodloženými. (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012)

Vývoj teórie a praxe plánovania a stratégie znázorňuje nasledujúci diagram:

Obr. 1 Od manažmentu k strategickému manažmentu.



Zdroj: (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012)str. 71

Po neúspechoch triviálneho prístupu k dlhodobému plánovaniu - stanovovaniu cieľových hodnôt rôznych vnútropodnikových indikátorov bolo potrebné zdokonaliť systém plánovania. Trhy na ktorých firmy pôsobili vykazovali čoraz častejšie zmeny. Začiatkom 20-teho storočia mohli podnikatelia dosiahnuť dlhodobý úspech bez výraznej obmeny svojho produktu. Napríklad Henry Ford vyrábal a predával svoj model - Ford T - prezývaný plechová Líza (Tin Lizzie) skoro 20 rokov. Za túto dobu sa predalo viac ako 15 mil. vozidiel s rovnakým motorom, prevodovkou a v rovnakej čiernej farbe. V neskoršom období už takéto podnikateľské úspechy s totožným produktom boli skôr výnimkou. Prostredie sa stávalo čoraz viac volatilným a dlhodobé plánovanie založené predovšetkým na analýze a plánovaní vnútorných zdrojov nezohľadňovalo dostatočne zmeny v externom prostredí. Logickým výsledkom týchto procesov bolo zakomponovanie externej analýzy do procesov riadenia a plánovania a vznik strategických plánovania a strategického riadenia.

1.2 Strategický manažment - definície.

Už z predchádzajúce textu je zrejmé, že v súvislosti s strategickým manažmentom a plánovaním súvisí niekoľko pojmov, ktoré sa opakujú a v mnohých prípadoch sú zamieňané a

nesprávne interpretované. Z tohto dôvodu je vhodné pokúsiť sa si tieto pojmy vysvetliť a vymedziť ich, aj keď v niektorých prípadoch sú hranice medzi nimi veľmi tenké. V nasledujúcich riadkoch sa pokúsime zadefinovať pojmy - plánovanie - stratégia - taktika - strategické plánovanie - strategický manažment.

Stratégia

Ďalším pojmom pre definovanie je pojem stratégia. Henry Mintzberg charakterizuje stratégiu pomocou alternatívnych „Päť P“:

1. Stratégia je plán (Plan) – smer, resp. návod alebo postup činnosti do budúcnosti
2. Stratégie je model (Pattern) – sú to zásady správania sa v ďalšom období.
3. Stratégia je pozícia (Position)– zameraná na vymedzenie konkrétnych produktov a trhov, pri ktorej organizácia uplatňuje pohľad „nadol“ na konkrétny výrobok a miesto, kde sa výrobok stretá so zákazníkom a „von“ na externé trhy.
4. Stratégia je perspektíva (Perspective) – zameraná na cestu organizácie k robeniu vecí,
5. Stratégia ako trik (Ploy) – ako špecifický manéver určený k preľsteniu súperov a konkurentov. Ide i falošné stratégie, ktoré majú za úlohu zavádzať konkurenciu.

(Thompson & Strickland, 2007) uvádza, že stratégia organizácie pozostáva z aktivít a podnikateľských prístupov, ktoré vedú zamestnancov k dosahovaniu vytýčenej výkonnosti organizácie. Uvádzajú tiež, že stratégia je súčasne proaktívna ako aj reaktívna. V reálnom svete nie je možné naplánovať - počítať so všetkými zmenami - živelné pohromy, politické zmeny, zmeny v zákonoch, nove technologické objavy atď. To zanemená, že stratégia musí byť dostatočne pružná v reakcii na tieto nepredateľné zmeny. Stratégia v sebe teda vhodne kombinuje plánované činnosti s dostatočným priestorom na primeranú reakciu na aktuálny vývoj.

Podľa (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012) možno vo všeobecnosti stratégiu definovať ako spôsob, metódu, prostriedok, nástroj dosahovania vopred vytýčených cieľov, pričom jestvuje viacero ciest, ako realizovať navrhnuté ciele. stratégia vzniká ešte pred tým ako podnik začne reálne konať a je výsledkom racionálnych úvah. stratégia je idea, koncepcia a kultúra s ktorou sa stotožnili všetci zamestnanci a orientuje ich do budúcnosti.

Taktika

Podľa (Majtán, 2008) ***Taktika*** odpovedá na otázku, aký postup má byť zvolený v danej konkrétnej situácii. Taktické rozhodnutia v rámci vymedzenej stratégie riešia menej závažné, krátkodobejšie a konkrétne problémy daného podnikania. Zmyslom taktiky je aktuálne reagovať na vznikajúce problémy.

Tab. 1 Hlavné rozdiely medzi stratégiou a taktikou

Charakteristika	**Taktika**	**Stratégia**
Rozhodovacie podmienky	podrobné informácie za stavu istoty	neúplné informácie za stavu neistoty až neurčitosti
Miera všeobecnosti	nízka	vysoká
Spätná väzba	rýchla	pomalá
Dôsledky	zvratné	nezvratné a kritické
Opakovateľnosť	pravidelná	takmer žiadna
Prevládajúce kritériá	krátkodobé zisky	upevňovacie pozície
Okolie	bezprostredné odvetvové okolie	makroprostredie

Zdroj: (Sákal & kol., 2007)

(Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012)- taktika vychádza zo stratégie, podporuje ju a odpovedá na otázku: aký postup má byť zvolený v danej konkrétnej situácii? Zmyslom taktiky je aktuálne reagovať na vznikajúce problémy. taktika je založená na konkrétnych a podrobných informáciách, o ktorých spoľahlivosti sú len malé pochybnosti. taktické rozhodnutie rieši menej závažné, krátkodobejšie a konkrétne problémy.

Strategické plánovanie

Strategické plánovanie je potom proces definovania stratégie resp. proces alokovania podnikových zdrojov na realizáciu stratégie. Podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) sa strategické plánovanie odlišuje od dlhodobého práve tým, že sa prioritne sústredí na externé prostredie organizácie a pripravuje firmu na to, aby bola dlhodobo konkurencieschopná a úspešná v konkurenčnom prostredí.

Strategický manažment

Narastanie problémov a postupné odhaľovanie príčin ich vzniku vyústili v dramatickom rozuzlení celého problému. Narastajúca dynamika zmien v prostredí prelomila pretrvávajúce strnulé pohľady na riadenie podnikov. Potreba pružného a pritom cieľavedomého riadenia podniku v neustále sa meniacom prostredí si vynútila vytvoriť systém, ktorý by bol schopný strategicky riadiť, pritom i korigovať svoje strategické plány a rozhodnutia. Strategické plánovanie bolo nahradené strategickým manažmentom. Nahradenie slova plánovanie slovom manažment nebolo iba symbolickým, ale znamenalo skutočnú revolúciu vo vývoji tejto teórie.

Strategické plánovanie, napriek snahám o jeho dynamizáciu cez rôzne systémy, tzv. kĺzavého plánovania a prepojenia plánov s orientáciou na rôzne časové horizonty v tzv. plánovacom cykle podniku, je procesom diskontinuálnym, ktorý kladie dôraz na formuláciu cieľov, úloh a postupov ich plnenia. Strategický manažment v novom ponímaní je predovšetkým procesom. Ako proces, ktorého hlavnými atribútmi sú nepretržitosť, kompaktnosť a vnútorná harmónia.

Základné fázy procesu strategického manažmentu:

- skúmanie prostredia
- formulácia stratégie
- implementácia stratégie a
- hodnotenie a kontrola.

V porovnaní so strategickým plánovaním strategický manažment kladie dôraz na prepojenie stratégie s postupom jej implementácie, t.j. jej transformáciu do života podniku. Osobitné postavenie má hodnotenie a kontrola, ktorá prostredníctvom spätnej väzby podľa výsledkov iniciuje zmeny v implementácii stratégie, a v prípade výrazných zmien prostredia i vo formulácii stratégie.

Strategický manažment znamená výrazné zvýšenie nárokov na prácu líniových manažérov. Okrem zodpovednosti za tvorbu stratégie sú zodpovední i za jej implementáciu a kontrolu (Sákal & kol., 2007). (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012) strategický manažment je súbor inštrukcií, rozhodnutí a činností, ktoré sú pre firmu dôležité pre dosiahnutie strategickej konkurenčnej výhody a zabezpečeniu nadpriemerných výnosov. Podobne (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012) charakterizuje strategický manažment ako "súhrn aktivít, ktoré zahŕňajú výskum trhových podmienok, potrieb a prianí

zákazníkov, identifikáciu silných a slabých stránok, špecifikáciu sociálnych, politických a legislatívnych podmienok a určenie disponibilných zdrojov, ktoré môžu vytvárať príležitosti, alebo hrozby, pričom ich zmyslom je získanie informácií nevyhnutných pre formovanie dlhodobých zámerov (cieľov) fungovania podniku.
(Thompson & Strickland, 2007) uvádzajú päť úloh strategického manažmentu:

1. Rozhodnutie o oblasti pôsobenia firmy a vytvorenie strategickej vízie kam sa chce firma v budúcnosti dostať - teda podnietiť v organizácii cieľavedomosť, naznačiť dlhodobé smerovanie a vytvoriť jasnú misiu organizácie, ktorá má byť naplnená.
2. Pretransformovať strategickú víziu a misiu do merateľných cieľov.
3. Vytvoriť stratégiu ktorá dosiahne požadované výsledky
4. Efektívne implementovať vybranú stratégiu
5. Hodnotiť výkonnosť organizácie, prehodnocovať výsledky, implementovať nápravné opatrenia s cieľom efektívne reagovať na aktuálne zmeny.

Strategický plán

Základným nástrojom strategického plánovania je strategický plán. Legislatívne ma strategický plán skôr koordinačný charakter, napriek tomu existujú určite zásady alebo princípy, ktoré by mali byť pri strategickom plánovaní a v strategickom pláne dodržané:

- Dlhodobosť – strategické plánovanie ako celok sa odohráva v dlhodobom horizonte (10-15 rokov) ale jeho konkrétne operatívne ciele môžu byť stanovované aj v kratšom období (3-5 rokov). Platí zásada, že čím stabilnejšia je vonkajšia sociálno-ekonomická situácia, tím dlhšie obdobie je možne zahrnúť v strategickom pláne. V podstate je proces strategického plánovania nekončiaci, nakoľko vďaka zabudovaným kontrolným mechanizmom dochádza k prehodnocovaniu aktuálnosti stratégie a k jej prípadnej aktualizácií. Významným argumentom v prospech strednodobého a dlhodobého plánovania je snaha o zachovanie určitej kontinuity vo vývoji obce tak, aby sa kvalita stratégie neznehodnocovala príliš častými politickými zmenami, najmä po zmenách, ktoré nastávajú po komunálnych voľbách. Strednodobý až dlhodobý charakter stratégie a stotožnenie sa miestnych aktérov s jej prioritami, zabezpečuje kontinuitu riadenia.
- Komplexnosť a systematickosť – je nutné komplexne zmapovať všetky podstatné oblasti, ktoré môžu mať vplyv na budúci rozvoj riešeného územia a hľadať jednotlivé strategické ciele a spôsoby rozvoja. Proces strategického plánovania vyžaduje systémovú previazanosť a musí sledovať všetky oblasti ovplyvňujúce situáciu v obci. Nakoľko zdroje každého mesta alebo obce sú obmedzené a nestačia a pokrytie všetkých potrieb nie je môže riešiť všetky problémové oblasti a tak je dôležitým prvkom výber najdôležitejších problémov a prioritných smerov rozvoja.
- Reálnosť – je významným aspektom hlavne pri stanovovaní cieľov. Strategické ciele by mali byť reálne. Na toto rozhodovanie majú vplyv najmä finančné, ale aj ekonomické a sociálne podmienky regiónu. Nie všetky druhy projektov a programov sú realizovateľné v každej obci, toto záleží od konkrétnych hospodárskych, sociálnych, geografických a environmentálnych podmienok.
- Previazanosť – jednotlivé kroky strategického plánovania sú súčasťou celku a ako také sa vzájomne ovplyvňujú. Je nutná vzájomná previazanosť týchto krokov a taktiež to aby splnenie jedného kroku nepôsobilo kontraproduktívne na splnenie iného kroku. Dobrá vnútorná previazanosť jednotlivých krokov výrazným spôsobom prispeje ku kvalite strategického plánu.
- Otvorenosť – proces tvorby strategického plánu by mal byť verejným procesom, otvoreným voči podnetom a kritike verejnosti. Táto otvorenosť by mala byť zachovaná počas prípravy, rokovaní ale aj po schválení strategického plánu a vo fáze realizácie

konkrétnych projektov. Obzvlášť dôležitá je otvorenosť voči novým kreatívnym podnetom, impulzom a nápadom, ktoré môžu vyriešiť doposiaľ zdanlivo neriešiteľné problémy.

- Sústavnosť – predstavuje neustále kontinuálne vyhodnocovanie ekonomickej situácie a podmienok, ktoré sa v priebehu času menia. Na základe nových analýz musí byť vykonaná modifikácia čiastkových cieľov tak, aby zodpovedali aktuálnemu vývoju. Ak si to nová situácia nevyžaduje, nedochádza k zmene základných strategických cieľov. Korektúry celkovej stratégie sa realizujú iba v prípade závažných zmien bezprostredne pôsobiacich faktorov alebo ak je u takýchto zmien predpokladaný dlhodobý charakter.

Strategické myslenie

Strategické myslenie je kriticky dôležité pri uplatňovaní strategického manažmentu. Bez určitej úrovne strategického myslenia nie je možné tvoriť stratégie na žiadnej úrovni. V minulosti sa predpokladalo, že so schodnosťou strategicky - tvorivo myslieť sa človek rodí a že sa tomuto spôsobu myslenia nedá naučiť. Dnes už vieme, že strategické myslenie je možné sa naučiť a trénovať ho. Na záver tejto podkapitoly uvedieme niekoľko menej známych techník, ktoré je možné požiť pri tvorivom riešení problémov, čo je základom strategického myslenia.

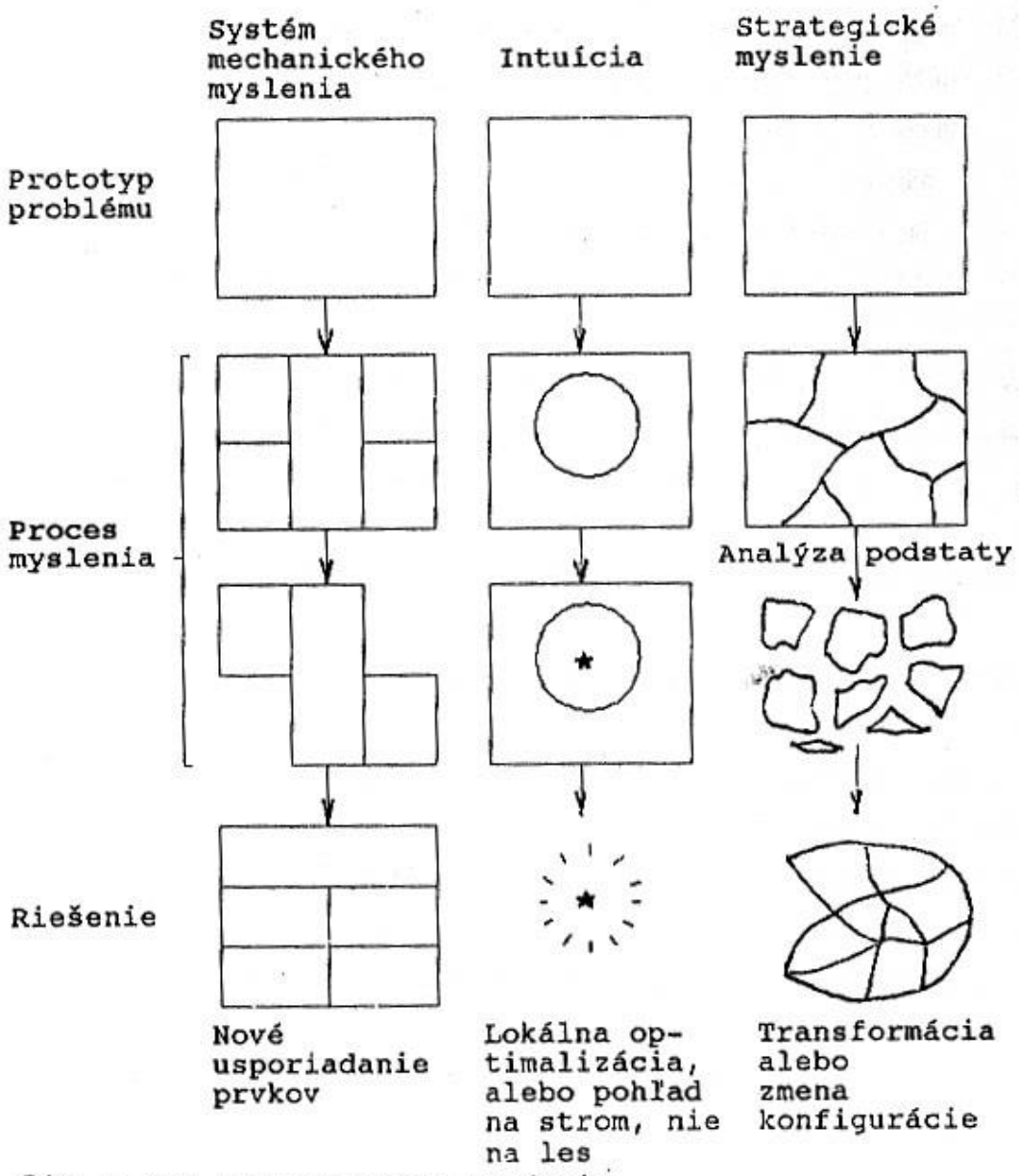
Strategické myslenie samo o sebe je ťažké zadefinovať, resp. popísať. Podľa (Ohmae, 1982) je možné vo vzťahu k strategickému mysleniu vymedziť tri základné typy myslenia.

Mechanické myslenie - zakladá sa na mechanickom logickom myslení. Kladie dôraz na analýzu a tvorbu viacerých variantov. Pri rozhodovaní sa pridržiava odporúčaných a overených postupov . Riešenia tohto typu myslenia nie sú prekvapujúce, ale sú skôr zdokonalením ako výraznou inováciou pôvodného stavu. Výsledok pri mechanickom myslení sa dá relatívne ľahko predvídať - replikovať.

Intuitívne myslenie - Myslenie založené na intuícii. Riešenie problémov bez predchádzajúcich zdĺhavých analýz a syntéz. Zvyčajne sa využíva pri riešení čiastkových problémov bez previazanosti a integrácie.
Intuícia je spravidla zúženým pohľadom, pri ktorom celok posudzujem na základe vybraného prvku. Umožňuje prijímať rýchle a jednoznačné riešenia

Strategické myslenie - Strategické myslenie podobne ako myslenie mechanické vychádza z podrobných analýz. pri analýze a tvorbe riešení sa strategické myslenie nepoužíva tradičné a overené postupy, ale je otvorené novým a netradičným riešeniam. Výsledkom strategického myslenia, je teda nové riešenie, ktoré je ťažko predvídateľné a replikovateľné. Strategické myslenie teda prináša unikátne riešenia, ktoré môžu znamenať významnú konkurenčnú výhodu .

Obr. 2 strategické myslenie



Obr. 1 Tri druhy procesu myslenia

Zdroj: (Papula, Strategické plánovanie - vybrané prednášky, 2005)

Podľa (Souček, 2003) princípy strategického myslenia sa vzájomne doplňujú a prekrývajú. Nie je možne preto chápať oddelene a izolovane. Iba ich aplikácia ako celku prináša očakávaný efekt. Je to:

- princíp myslenia vo variantoch,
- princíp permanentnosti,
- princíp celosvetového prístupu,
- princíp interdisciplinárneho myslenia,
- princíp tvorivého myslenia,
- princíp syntézy exaktného a intuitívneho myslenia,
- princíp myslenia v čase,
- princíp spätno-väzbového myslenia,

- princíp agregovaného myslenia,
- princíp orientácie na špičkové výsledky,
- princíp koncentrácie,
- princíp etiky myslenia,
- princíp vedomia práce s rizikom.

Princíp myslenia vo variantoch

Patrí medzi najdôležitejšie a najvýznamnejšie rysy strategického myslenia. Stratégia musí byť spracovaná v niekoľkých variantoch. Vyplýva to z neistoty priebehu faktorov ovplyvňujúcich stratégiu firmy. Variantnosť stratégií musí zaistiť, aby firma bola pripravená na zvládnutie všetkých situácií, ktoré s vysokou pravdepodobnosťou môžu nastať a aby pri tom splnila svoje strategické ciele. Na vznik nových situácií sa firma musí včas pripraviť spracovaním komplexu operácií, ktorými bude reagovať na vzniknutú situáciu.

Variantnosť musí zabezpečiť, aby top manažment firmy nikdy nebol prekvapený takými zmenami, ktoré možno reálne predvídať. Musí mať pripravené také opatrenia, ktorými možno vo všetkých predvídateľných situáciách dosiahnuť vymedzených cieľov a vyhnúť sa strategickému prekvapeniu. Strategickým prekvapením sa rozumie taká situácia, ktorú firma už svojimi prostriedkami nie je schopná zvládnuť.

Princíp permanentnosti

Práca na stratégií firmy nikdy nekončí. Je to spôsobené:

- zmenami v okolí,
- spätno-väzbovosťou jednotlivých strategických operácií,
- neustálym vývojom poznatkov o faktoroch ovplyvňujúcich stratégiu firmy,
- zmenami vnútri firmy.

Zo spätno-väzbovosti strategických operácií vyplýva, že zostavenie stratégie firmy neprebieha len v jednom uzavretom cykle, ale že sa tento cyklus opakuje tak, aby sa sem postupne premietli všetky významnejšie väzby a aby medzi nimi bola zaistená potrebná záväznosť.

Princíp celosvetového systémového myslenia

Systémovým myslením rozumieme taký spôsob riešenia problémov, pri ktorom sú javy chápané komplexne v ich vnútorných a vonkajších súvislostiach. Systémové myslenie je charakterizované týmito rysmi:

- skúmajú sa všetky významné vplyvy, ktoré majú určité javy a procesy na iné javy a procesy,
- identifikujú sa všetky dôležité problémy a nedostatky,
- navrhované riešenie berú do úvahy zmeny, očakávané v období, ktoré je predmetom nášho záujmu.

Princíp interdisciplinárneho myslenia

Tento princíp vyžaduje, aby pri tvorbe stratégie boli používané poznatky a metódy rôznych vedných disciplín. Skúsenosti ukazujú, že najvýznamnejších objavov a najväčšieho efektu je dosahovaného tam, kde sa na riešenie určitého problému zúčastnia pracovníci z rôznych vedných odborov a kde riešenie bolo nájdené spojením poznatkov rôznych vedných disciplín.

Vzájomná konfrontácia myšlienok, rozdielnosť prístupov, využívanie poznatkov a metód práce jedného odboru v odbore inom umožní vznik nových, najkvalitnejších, najefektívnejších námetov.

Princíp tvorivého spôsobu myslenia.

Tento princíp je jedným z najcharakteristickejších rysov strategického myslenia. Jeho výrazom je prinášanie nových, netradičných myšlienok, námetov a riešení, ktoré obvykle vyvolávajú najvyšší efekt. Skúsenosti ukazujú, že najväčší prínos vyvoláva realizácia celkom nových, revolučných myšlienok.

Tvorivé myslenie sa vyznačuje aj tým, že sa nové navrhované riešenia nezamietajú s ohľadom na problémy, ktoré by v súčasnej dobe znemožnili realizáciu navrhovaného riešenia.

Princíp syntézy exaktného a intuitívneho myslenia.

Moderné metódy strategického riadenia sú založené na kombinácií exaktných a intuitívnych metód. Exaktné metódy musia odpovedať špecifickým rysom strategických procesov. Intuíciu je nutné chápať ako tvorivú obrazotvornosť, založenú na solídnych znalostiach a na vedeckom zvážení možných smerov vývoja. Z týchto dôvodov sa pri spracovaní stratégie musí v širokom rozsahu kombinovať exaktné a intuitívne metódy a spojiť tak prednosti ekonomicko-matematických metód a počítačov s tvorivým myslením. Podiel exaktných a intuitívnych metód sa líšia u jednotlivých súčastí stratégie.

Princíp myslenia v čase

Hľadisko času má v oblasti strategického riadenia mimoriadny význam. Pri riadení operatívnom a taktickom možno mnoho javov a vzťahov pokladať za statické, t.j. akoby procesy prebiehali súčasne. Pri strategickom riadení je dynamický pohľad veľmi dôležitý, pretože stratégia sa obvykle vzťahuje k relatívne dlhému obdobiu.

Princíp spätno-väzobného myslenia

Podstata spätno-väzbnosti procesu strategického riadenia spočíva predovšetkým v skutočnosti, že činnosť firmy je nielen ovplyvňovaná stavom jeho okolia, ale že na svoje okolie veľmi výrazne spätne pôsobí.
Spätné väzby prebiehajú tiež medzi jednotlivými procesmi prebiehajúcimi vnútri firmy.

Princíp agregovaného myslenia

Agregovaný spôsob myslenia je jednou zo slabých stránok mnohých top manažérov. Mnoho manažérov sa stále snaží čo najpodrobnejšie vyjadriť jednotlivé procesy a javy. Vyjadrenie ich dynamiky v širších súvislostiach im robí značné problémy.

Princíp orientácie na špičkové výsledky

Stratégia musí smerovať k tomu, aby firma dosiahla špičkových výsledkov a to nielen v rámci národnej ekonomiky, ale i v rámci európskom a celosvetovom.
Najdôležitejším merítkom kvality stratégie je to, či povedie k dosiahnutiu celosvetovej konkurencieschopnosti. Stratégia firmy preto nesmie smerovať len k dosiahnutiu ostatných výrobcov, ale k ich predstihnutiu. Každý výrobok musí byť hneď od začiatku pripravovaný k preniknutiu na svetový trh.

Dosahovanie špičkových výsledkov nemožno chápať absolútne. Pri formulácií „špičiek“ sa možno orientovať na rôzne problémové okruhy a ich riešením potom dochádza k celkovej orientácií firmy a k dosahovaniu špičkových výsledkov.

Princíp koncentrácie

Dosiahnuť špičkové výsledky nemožno vo všetkom. V praxi koncentrácia úsilia na riešenie obmedzeného okruhu najzávažnejších problémov často naráža na problémy.

Úspešnosť stratégie závisí predovšetkým na tom, do akej miery dokážeme myšlienkový potenciál nielen tvorivých pracovníkov, ale celého kolektívu sústrediť na úzko vymedzený súbor kľúčových problémov, určujúcich rozvoj celej firmy. Zvláštny význam má táto úloha u najtalentovanejších a najaktívnejších pracovníkov. Tí sú vždy veľmi zamestnaní. Často však rozptyľujú svoju pozornosť na rad i menej dôležitých problémov, do ktorých je treba ich uvoľniť. Koncentrovať je nutné taktiež finančné a hmotné prostriedky.

Princíp etiky myslenia

V modernej trhovej ekonomike hrá veľkú úlohu také faktory ako je spoľahlivosť, dôslednosť v plnení záväzkov, ochota prispôsobiť sa potrebám obchodných partnerov. Stratégia firmy musí vytvárať podmienky pre to, aby tieto princípy mohli byť dôsledne dodržované. Etické princípy sa musia dôsledne dodržovať vo vzťahoch k dodávateľom a odberateľom firmy . Taktiež sa musia dodržovať vo vnútri firmy. Majú účinne prispievať k vytvoreniu klímy, ktorá napomáha realizácií strategických cieľov.

Princíp vedomia práce s rizikom.

Vedomie práce s rizikom je ďalším rysom strategického myslenia. Riziko spojené so stratégiou je veľké.

Úlohy, ktoré očakávajú naše firmy, nebude možné plniť bez podstupovania značných rizík. Manažéri, ktorí chcú dosiahnuť úspechu, musia vychádzať zo zásady, že len slaboch čaká na náhodu, ktorá mu prinesie úspech. Silný manažér usiluje o to, aby príležitosti k úspechu sám vytváral a využíval ich.

Kontrolné otázky

1. Aký je rozdiel medzi dlhodobým plánovaním a strategickým manažmentom?
2. Čo je najvyššou formou generálstva podľa generálov stredovekej číny?
3. Aký je rozdiel medzi stratégiou a taktikou
4. Vysvetlite čo je to strategické myslenie

Odporúčaná literatúra

Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie.* Bratislava: IURA EDITION.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček , M., & Hájek , S. (2012). *Tvorba stratégie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing.

Majtán, M. (2008). *Manažment.* Bratislava: Sprint dva.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business.* New Yourk: McGraw-HILL.

Papula, J., & Papulová, Z. (2012). *Stratégia a strategický manažment.* Bratislava: Iura Edition.

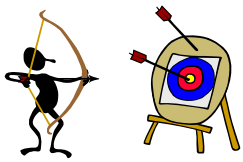
Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2007). *Strategic Management.* McGraw-HILL.

2. Proces strategického manažmentu a jeho úrovne

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je detailne popísať proces strategického manažmentu od stanovenia vízie až po strategickú syntézu, implementáciu plánu a monitoring.

Ciele



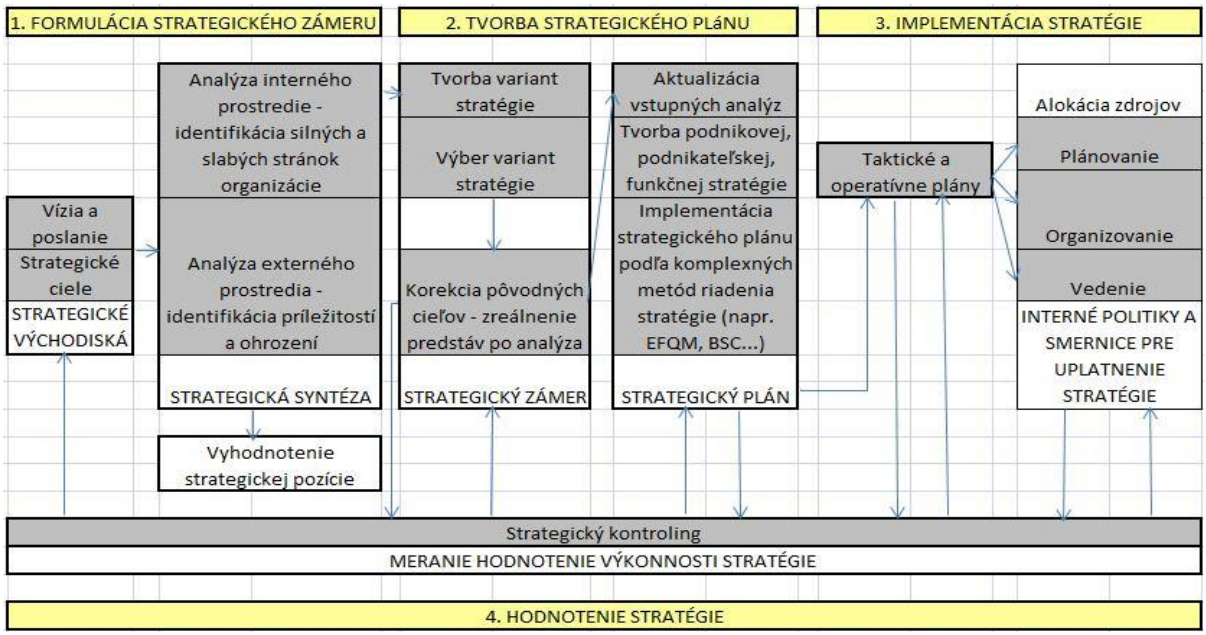
Po preštudovaní tejto kapitoly budete poznať:

- Proces strategického manažmentu a jednotlivé kroky jeho fungovania
- Úrovne strategického manažmentu

2.1 Proces strategického manažmentu

Strategický manažment v sebe integruje viacero postupov a analýz, pričom je to nepretržitý proces, ktorý hodnotí výsledky organizácie a prispôsobuje zmenám v externom prostredí. Ide o relatívne zložitý proces ktorým sa v organizácii zaoberá viacero manažérov a ktorý ovplyvňuje konanie všetkých zamestnancov organizácie. Nasledujúci obrázok popisuje schému procesu strategického manažmentu ako kontinuálny proces. Spracované na základe (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012) a (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012)

Obr. 3 Proces strategického manažmentu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012) a (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012)

Prvým krokom strategického manažmentu je formulácia strategického zámeru. Tá v sebe ukrýva predovšetkým stanovenie podnikateľskej vízie a poslania organizácie. Na základe nich sú stanovené dlhodobé - strategické ciele organizácie. Stručne možno charakterizovať *víziu* spoločnosti. Podľa (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012) ako

časovo ohraničený popis podoby do ktorej sa chce firma na konci plánovaného obdobia transformovať. Vízia predstavuje príťažlivý obraz podniku vo vzdialenejšej budúcnosti. *Poslanie* je potom časovo neohraničená formulácia budúceho zamerania firmy, pričom poslanie odpovedá predovšetkým na otázky *kto sme? , prečo existujeme? resp. čo je základným zmyslom našej existencie?* Odpovede na tieto otázky vytvárajú základné hodnoty organizácie. *Strategické ciele* organizácie by mali vychádzať z už stanovenej vízie a poslania spoločnosti. Strategické ciele definujú konečný stav ku ktorému smeruje vízia organizácie. Ich účelom je definovať merateľný výsledok vízie.

Súčasťou tohto kroku je aj analytická fáza teda detailná analýza interného a externého prostredia organizácie. Analýza interného prostredia organizácie ma za cieľ identifikovať silné a slabé stránky organizácie vo vzťahu k stanoveným strategický cieľom, vízii a poslaní organizácie. Účelom je tiež identifikovať kľúčové kompetencie a kľúčové zraniteľnosti organizácie. Analýza externého prostredia sa zameriava na identifikovanie - takých príležitostí a ohrození vonkajšieho prostredia, ktoré by mohli ovplyvniť (pozitívne, alebo negatívne) dosiahnutie stanovených strategických cieľov. Pre analýzu interného ako aj externého prostredia existuje relatívne široká škála nástrojov. týmito nástrojmi sa budeme podrobnejšie zaoberať v ďalších kapitolách.

Poslednou časťou formulácie strategického zámeru je tvz. strategická syntéza, pre ktorú sa zvyčajne využíva SWOT analýza. SWOT analýza slúži na určenie strategickej pozície organizácie.

Druhým krokom strategického manažmentu je tvorba samotného strategického plánu. Na základe vykonanej SWOT analýzy sa určujú varianty stratégie. Postup pri tvorbe variant stratégie vychádza zo SWOT analýzy, pričom pre tvorbu variant sa konštruujú rôzne typy matíc. Výsledkom je potom výber vhodného variantu stratégie, ktorý vychádza zo syntézy informácií z interného prostredia organizácie ako aj z analýzy externého prostredia. Po výbere vhodného variantu stratégie je vhodné konfrontovať výsledky s pôvodnými predstavami o vízii spoločnosti, jej poslaní resp. stanovenými strategickými cieľmi. v prípade, že výsledky analýz dokázali, že pôvodne zamýšľaná vízia a strategické ciele sú nereálne (predimenzované, alebo poddimenzované) je vhodné prispôsobiť víziu a strategické ciele týmto výsledkom.

Následne je potrebné konkretizovať stratégiu pre rôzne úrovne organizácie (v prípade nutnosti vytvoriť samostatnú - podnikateľskú, podnikové aj funkčné stratégie). Pre všetky tieto stratégie je účelné vytvoriť implementačný plán podľa zvolenej metódy riadenia (BSC, EFQM). Výsledkom tohto kroku je detailný strategický plán organizácie.

Tretím krokom strategického manažmentu je implementácia strategického plánu do každodenných činností organizácie. v tomto kroku sa strategický plán rozpracováva do taktických a operatívnych plánov, ktoré ovplyvňujú každodennú činnosť organizácie a sú im podriadené všetky funkcie manažmentu - plánovanie, organizovanie vedenie aj kontrola.

Posledným krokom strategického manažmentu je strategická kontrola. tá vstupuje do procesu strategického manažmentu v každom jeho kroku a umožňuje merať pribežné výsledky celého procesu a korigovať jednotlivé kroky. Zároveň vnáša do celého procesu kontinuitu a robí zo strategického plánovania nekončiaci proces.

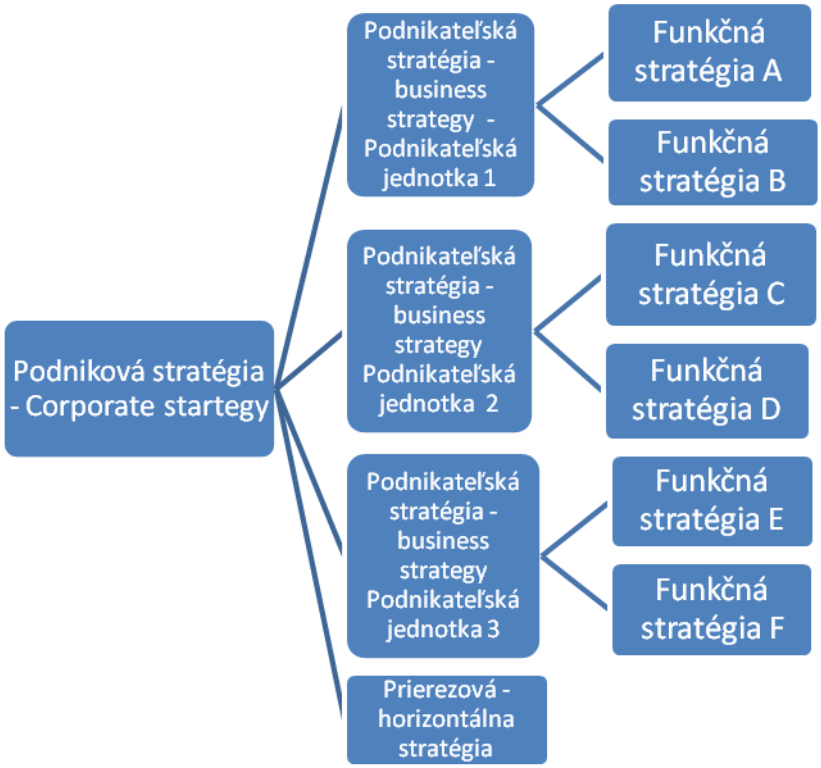
2.2 Úrovne strategického manažmentu

V závislosti od veľkosti - usporiadania - organizácie môže si proces strategického manažmentu vyžadovať vytvorenie viacerých stratégií na viacerých úrovniach organizácie. Jedná sa predovšetkým o také organizácie, ktoré pôsobia v rôznych odvetviach hospodárstva, resp. na rôznom území. Odborná literatúra väčšinou definuje nasledovné úrovne stratégií:

- Podniková stratégia - Corporate strategy
- Podnikateľská - Obchodná stratégia - Business strategy
- Funkčná stratégia
- prierezová - horizontálna stratégia.

Hierarchické usporiadanie jednotlivých úrovní je možné zobraziť napríklad nasledovne podľa (Grasseová & kol., 2010)

Obr. 4 úrovne strategického manažmentu



Zdroj: podľa (Grasseová & kol., 2010)

Podniková stratégia

Podniková stratégia je formulovaná na najvyššej úrovni podnikového riadenia. Hlavné strategické rozhodnutia zvyčajne skúma a schvaľuje orgán vlastníkov podniku (predstavenstvo, dozorná rada ap.). Jej hlavnou úlohou je riadiť portfólio v podnikaní. Odpovedá na otázku : Ako usporiadať súbor podnikaní, v ktorých podnik pôsobí, aby sa dosiahli ciele za podnik ako celok? (Antošová, Strategický manažment, 2007)

Podľa (Grasseová & kol., 2010)by podniková stratégia mala byť tvorená iba úzkou skupinou majiteľov a top manažérov spoločnosť, pričom doporučujú jej nasledovné členenie:

1. Vysvetlenie strategických obchodných jednotiek a prierezových oblastí.
2. Určenie ich základných strategických cieľov.
3. Vymedzenie smerov a ciest naplnenie stanovených strategických cieľov pre jednotlivé podnikateľské jednotky a prierezové oblasti.
4. Charakteristika schopností, ktoré chceme dosiahnuť.

Podnikateľská stratégia

Podnikateľská stratégia je stratégia podnikateľskej jednotky, ktorá v danom odvetví operuje pomerne nezávisle od vedenia podniku. Zodpovednosť za jej formulovanie nesie vedúci podnikateľskej jednotky, pričom závažné strategické rozhodnutia dáva schvaľovať vyššej riadiacej úrovni. Odpovedá na otázku: Ako vytvoriť a posilňovať dlhodobú konkurenčnú pozíciu na trhu a tak plniť ciele podnikateľskej jednotky? (Antošová, Strategický manažment, 2007)

Funkčná stratégia

Funkčná stratégia pomáha konkretizovať a detailizovať podnikateľskú stratégiu a stanovuje ako budú riadené funkčné aktivity. Funkčné stratégie sa vypracúvajú pre všetky dôležité funkčné oblasti v podniku – t.j. marketing, výroba, financie, ľudské zdroje, výskum a vývoj a ďalšie. Zodpovednosť za ich spracovanie je delegovaná na vedúceho funkčnej oblasti, ktorý ju predkladá na schválenie vrcholovému manažmentu. (Antošová, Strategický manažment, 2007)

Podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) sa funkčné stratégie sústreďujú predovšetkým na riešenie týchto oblastí:

- marketingová stratégia
- výskumno-vývojová stratégia
- logistická stratégia
- prevádzková stratégia
- personálna stratégia
- finančná stratégia

Prierezová - horizontálna startégia

Podľa (Grasseová & kol., 2010) prierezová stratégia definuje strategické ciele spoločné pre viac podnikateľských jednotiek v rámci podniku. Zmyslom tejto stratégie je riešenie vzájomných strategických vzťahov podnikateľských jednotiek (napríklad personálna, mzdová politika , alebo logistika). neriešenie týchto spoločných tém, môže oslabovať konkurenčnú pozíciu firmy ako celku, resp., môže znamenať duplicitné výdavky, alebo nedostatočné nevyužitie úspor z rozsahu.

V nasledujúcich kapitolách si rozoberieme podrobne celý proces strategického manažmentu ako aj jednotlivé typy stratégií na všetkých úrovniach organizácie.

Kontrolné otázky

1. Aký je proces strategického manažmentu?
2. Aké úrovne strategického manažmentu poznáme?
3. Aký je rozdiel medzi podnikovou a podnikateľskou stratégiou?

Odporúčaná literatúra

Antošová, M. (2007). *Strategický manažment.* Košice : Technická Univerzita v Košiciach .

Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie.* Bratislava: IURA EDITION.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček , M., & Hájek , S. (2012). *Tvorba stratégie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing.

Grasseová, M., & kol., a. (2010). *Analýza podniku v rukou manažéra.* Brno: Computer Press.

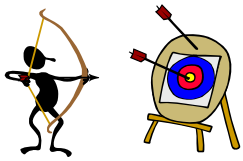
Papula, J., & Papulová, Z. (2012). *Stratégia a strategický manažment.* Bratislava: Iura Edition.

3. Vízia, poslanie a strategické ciele organizácie

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je oboznámiť sa s prvým krokom strategického manažmentu , t.j. tvorbou vízie, poslania a strategických cieľov organizácie.

Ciele



Po preštudovaní tejto kapitoly budete poznať:

- Čo je to vízia, poslanie a strategické ciele organizácie;
- základné princípy tvorby vízie, poslania a strategických cieľov.

3.1 Vízia

Vízia je východiskovým bodom strategického manažmentu. V teórii existuje niekoľko definícií vízie. Podľa (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)je vízia presne štruktúrované vyjadrenie stavu firmy v konkrétnom budúcom časovom horizonte. Je to formalizovaná predstava toho ako by sme chceli vidieť firmu v budúcnosti.

(Papula & Papulová, Strategické myslenie manažéro. Za tajomstvami strategického myslenia, 2010) zase definuje víziu :"... ako obraz vytvorený na základe myšlienok, predbiehajúcich dobu so silným motivačným nábojom, ktorý ťahá dopredu často aj celé generácie manažérov.

(Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012): vízia je príťažlivý obraz budúcnosti podniku, ktorý je založený na využití reálnych možností a vyjadruje métu, kam až sa podnik môže rozvinúť. Vízia nie je iba nezáväzný sen, ale komplexná cieľová predstava, ktorá môže byť načrtnutá v hrubých obrysoch, ale aj v nich musí byť reálna a predstavovať príťažlivú podnecujúcu výzvu.

Na základe toho je možné vidieť, že pri racionálnej zložke, by vízia mala obsahovať aj emocionálnu zložku, ktorá bude napĺňať jej motivačný charakter.

Vízia plní v strategickom manažmente niekoľko funkcií (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012):

- Vízia udáva smerovanie. Je orientačným bodom do budúcnosti, ktorý vyjadruje že vieme, kam a prečo smerujeme. Vízia predovšetkým hovorí, kam ideme, kam smerujeme. Naznačuje niečo o našej budúcnosti, resp. o našom videní budúcnosti.
- Vízia nám hovorí o budúcnosti a naznačuje ako sa máme zmeniť, kam sa dostaneme a akí budeme.
- Vízia pôsobí motivačne. Ponúka nám nové možnosti. Otvára nám nové priestory. Dáva nám možnosť presvedčiť sa o schopnostiach nášho myslenia, ale aj o schopnosti

presvedčiť ostatných o správnosti našich myšlienok, ktoré nesmerujú iba k nášmu prospechu.

Podľa (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)má tvorba vízie spĺňať určité požiadavky medzi ktoré patrí:

- Na víziu je potrebné sa pozerať z rôznych pohľadov, ktoré nám dajú jediné kompromisné riešenie, ktoré neprivedie organizáciu v budúcnosti do problémov;
- definovať súčasný a budúci stav. Z tohto porovnania bude zrejmé ako profilovú zmenu musí organizácie podstúpiť v danom období, aby si zachovala, alebo posilnila konkurencieschopnosť;
- zákaznícka orientácia vízie. Prax spracovania vízií ukazuje, že nie potrebné ponúkať priamom výrobok, ale účelnejšie je zamerať sa na uspokojenie potreby zákazníka, ktorú náš výrobok uspokojuje;
- deklarácia sociálnej politiky. Z vízie musí byť zrejmá nielen zodpovednosť k zákazníkom, ale tiež k zamestnancom, životnému prostrediu atď;
- formulácie jednotlivých komponentov vízie musia byť od začiatku natoľko presné, aby bolo možné na základe spresňujúcich informácií zistených počas procesu tvorby strategického zámeru uskutočniť ich korekciu.

Z uvedeného vyplýva, že vízia musí byť flexibilná a musí sa dať aktualizovať ako reakcia za skutočný vývoj v čase.

(Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012) ďalej definuje deväť základných faktorov, ktoré sa majú odrážať vo vízii:

1. zákazníci strategického zámeru;
2. produkt a jeho výnimočnosť;
3. popis trhu a jeho segmentov;
4. technické, technologické a prevádzkové prednosti produktu;
5. strategická dimenzia zámeru - profilové zameranie organizácie v danom období (napr. rast, ziskovosť atď.);
6. filozofia zámeru (hodnoty, priority, viera atď.);
7. vplyv na koncepciu a postavenie podniku (napr. konkurenčnú pozíciu);
8. verejný imidž;
9. sociálnu koncepciu (zamestnanci apod.).

Podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) je možne vo všeobecnosti k tvorbe vízie pristupovať rôznymi spôsobmi. Asi najčastejším spôsobom tvorby vízie je **využívanie intuície**. Väčšina vízií ktoré zaznamenali výrazný posun v myslení a poznaní vznikla práve na základe schopností intuitívneho myslenia jednotlivcov. Intuícia je spôsob myslenia založený nielen na vrodenej pre dispozícii a kreativite, ale aj na vedomostiach a skúsenostiach jednotlivca. Medzi ľudí ktorí dokázali hľadieť do budúcnosti bez tradičných zábran a obemdzení patrili napríklad Albert Einstein, alebo Steve Jobs.

Ďalším spôsobom **je tímový prístup k tvorbe vízií** s uplatnením brainstormingu alebo inej techniky ktorá podporuje tvorbu nových myšlienok a kreativitu. Premýšľať a tvoriť sám primáša mnoho obmedzení. Tvorba myšlienok v skupine tvorivých ľudí, možnosť inšpirovať sa myšlienkami iných môže byť prínosom pri tvorbe dlhodobej vízie organizácie.

Racionálny prístup k tvorbe vízie je tiež relatívne často používaným prístupom. V tomto prípade sa tvorba vízie opiera najmä o analýzu , syntézu, indukciu, dedukciu, komparáciu a ďalšie techniky empirického skúmania. Tento prístup má však aj veľa kritikov a tvrdí že racionálne myslenie používa konzervatívne metódy a preto nemôže viesť k nových tvorivým výsledkom. Albert Einstein tvrdil, že *vízie vznikajú pomocou intuícií a racionálne myslenie slúži skôr iba na overovanie ich dôveryhodnosti a realizovateľnosti.*

Poslednou možnosťou je podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) **osvojenie si vízie iných subjektov.** je to veľmi vhodný spôsob predovšetkým pre malé a stredné podniky. Nejedná sa pritom o kopírovania, alebo krádež nápadu. Ide o pripojenie sa k reálnej vízii iných spoločností a formou strategického partnerstva pokúsiť sa napĺňať spoločne uznávanú víziu.

3.2 Poslanie

Poslanie na rozdiel od vízie organizácie nemá jasné časové ohraničenie v budúcnosti. sú to základné princípy, ktorých sa organizácia drží dnes a budú platiť aj v budúcnosti. Poslanie by malo rešpektovať históriu spoločnosti a jej schopnosti. Namiesto termínu poslanie je v niektorých literatúrach používaný pojem misia z anglického "mission". Obsahovo sú však oba termíny pre potreby strategického manažmentu zhodné.

Podľa (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012) poslanie zrozumiteľne deklaruje "prečo" spoločnosť existuje, aby všetci zamestnanci pochopili, že usporiadanie činností organizácie a ich realizácia smeruje k sústavnému napĺňaniu poslania. Zároveň tieto informácie sprostredkováva dôležitým subjektom (stakeholderom). Poslanie a hodnoty organizácie sú v čase relatívne nemenné.

(Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) vymedzuje poslanie ako priestor v ktorom sa vytvára stratégie. Na rozdiel od vízie, ktorá určuje smer a naznačuje kam sa chceme dostať, poslanie vymedzuje priestor, v ktorom firma, alebo iná organizácia pôsobí a bude pôsobiť. Poslanie sa týka súčasnosti, ale aj budúceho smerovania.

Poslanie nám slúži tiež na identifikovanie podnikania. Identifikovať, v akom podnikaní sa podnik umiestnil, si vyžaduje odpovedať na nasledujúce otázky (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012):

- **Čo?** Čo podnik uspokojuje, aké sú potreby zákazníkov?
- **Kto, komu?** kto sú naši zákazníci, Komu sú produkty určené? Aké sú spotrebiteľské skupiny?
- **Ako?** Ako sú uspokojované potreby zákazníkov? Aké technológie budú použité?
- **Prečo?** Prečo podnik robí práve to, čo robí? aké sú dôvody jeho existencie?

Poslanie by sa malo (podľa zamerania podnikania) vyjadrovať k rôznym dôležitým oblastiam podnikania. Podľa (Robbins & Coulter, 2004) je možné typické súčasti poslania organizácie zhrnúť nasledovne:

- **Zákazníci: Kto sú zákazníci organizácie?**

Sme presvedčení, že naša prvá zodpovednosť je voči lekárom, zdravotným sestrám a pacientom, matkám a mnohým ďalším, ktorí používajú naše služby (Johnson & Johnson)

- **Výrobky a služby: Aké sú hlavné výrobky a služby organizácie?**

Hlavné výrobky firmy AMAX sú molybdén, uhlie, železo, meď, olovo, zinok, benzín, zemný plyn.

- **Trhy: kde bude firma geograficky konkurovať?**

Kladieme dôraz na severoamerické trhy, ale budeme skúmať aj globálne možnosti (Blockway)

- **Technológie: Aké je súčasná technológia v organizácii?**

V našom odbore sa používa technológia *discrete praticle coating* (nashua)

- **Prežitie, rast a ziskovosť**

V tomto smere bude riadiť svoje aktivity rozvážne, bude zaisťovať taký zisk a rast, ktorý zabezpečí firme úspech. (Hoover´s Universal)

- **Filozofia: Aké sú základné hodnoty firmy a jej etické priority?**

Súčasti filozofie Mary Kay sú založené na zlatom pravidle: je to duch zdieľania a starostlivosti, kde ľudia s radosťou poskytujú svoj čas a odovzdávajú svoje znalosti a skúsenosti. (Mary Kay cosmetics)

- **Koncepcia: Aké sú hlavné konkurenčné výhody a kľúčové schopnosti organizácie?**

Firma Crown Zellerbach bude konkurovať 1000 dní s neohraničenými konštruktívnymi a tvorivými schopnosťami a energiou každého jej zamenstanca (Crown Zellerbach)

- **Imidž vo vzťahu k verejnosti: ako veľmi je spoločnosť zodpovedná vo vzťahu k životnému prostrediu?**

Budeme dodržiavať svetové dohody o ochrane životného prostredia (Dow Chemical)

- **Vzťah k zamestnancom: Považuje organizácia zamestnancov za hodnotné aktívum?**

Firma Bama hľadá ľudí, ktorí sa chcú učiť a spolupracovať v tímovom prostredí. zabezpečuje bezpečné pracovné prostredie, rovnosť príležitostí a rozvoja. Vzťah s ľuďmi musí byť založený na vzájomnom rešpekte, dôvere a pomoci. Vypočujeme hlas každého zamestnanca. (The Bama Comapnies)

3.3 Strategické ciele

Poslanie a vízia spoločnosti nám popisujú predstavu o tom ako by mala vyzerať budúcnosť organizácie a definujú základné hodnoty, ktorých by sa firma mala držať. Nehovoria však nič o ceste ktorá bude viesť k dosiahnutiu želanej budúcnosti. práva stratégia by mala ukázať cestu k dosiahnutiu tejto budúcnosti. Vízia nám vo zvyčajne popisujú všeobecne uvažovanú budúcnosť bez možnosti overiť si výsledok našich krokov. K tomu slúžia pri strategickom manažment strategické ciele organizácie.

(Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012) definuje strategický cieľ ako konečný stav ku ktorému smeruje spracovaná vízia. Ciele sú vždy orientované výsledokovo a, vyjadrujú zmenu, ktorú chceme uskutočniť a musia byť popísané jasne. Počet strategických cieľom by mal byť čo najnižší . existuje metóda pre dobé stanovenie cieľov SMARTER.

Dobre nadefinovaný cieľ ba teda mal byť

- **S**pecific - špecifický
- **M**easurable - merateľný
- **A**chievable - dosiahnuteľný
- **R**esult oriented - výsledkovo orientovaný - realistický
- **T**ime framed - časovo ohraničený
- **E**thical- v súlade s etickými princípmi podnikania
- **R**esourced - zameraný - vychádzajúci zo zdrojov

Kontrolné otázky

1. Aký je rozdiel medzi víziou a poslaním organizácie
2. Čo je to metóda SMARTER

Odporúčaná literatúra

Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie.* Bratislava: IURA EDITION.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček , M., & Hájek , S. (2012). *Tvorba stratégie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing.

Papula, J., & Papulová, z. (2010). *Strategické myslenie manažéro. Za tajomstvami strategického myslenia.* Bratislava: Kartprint.

Papula, J., & Papulová, Z. (2012). *Stratégia a strategický manažment.* Bratislava: Iura Edition.

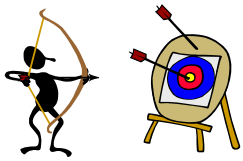
Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). *Management.* New Jersey: Grada Publishing.

4. Nástroje analýzy externého prostredia organizácie

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je oboznámiť sa s jednotlivými zložkami externého prostredia organizácie a predstaviť si vybrané nástroje pre analýzu externého prostredia.

Ciele



Po preštudovaní tejto kapitoly budete poznať:

- zloženie externého prostredia organizácie
- a vedieť aplikovať nástroje pre analýzu externého prostredia

4.1 Charakteristika externého prostredia organizácie

Analýza externého prostredia je ďalším krokom pri procese strategického manažmentu. Podľa viacerých autorov (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012) a (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012) firma musí analyzovať externé prostredie, aby:

- Poznala svoju pozíciu v prostredí v ktorom pôsobí;
- bola schopná efektívne reagovať na zmeny v prostredí;
- vedela posúdiť potenciál ďalšieho možného rozvoja ;
- bola schopná predvídať chovanie chojich zákazníkov, konkurentov, dodávateľov...;
- vedela identifikovať rizikové faktory, ktoré môžu ovplyvniť jej strategický zámer.

Postup pri analýze externého prostredia a posudzovania jeho vplyvu na strategický zámer podniku sa dá radiť podľa zásad **MAP** (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012):

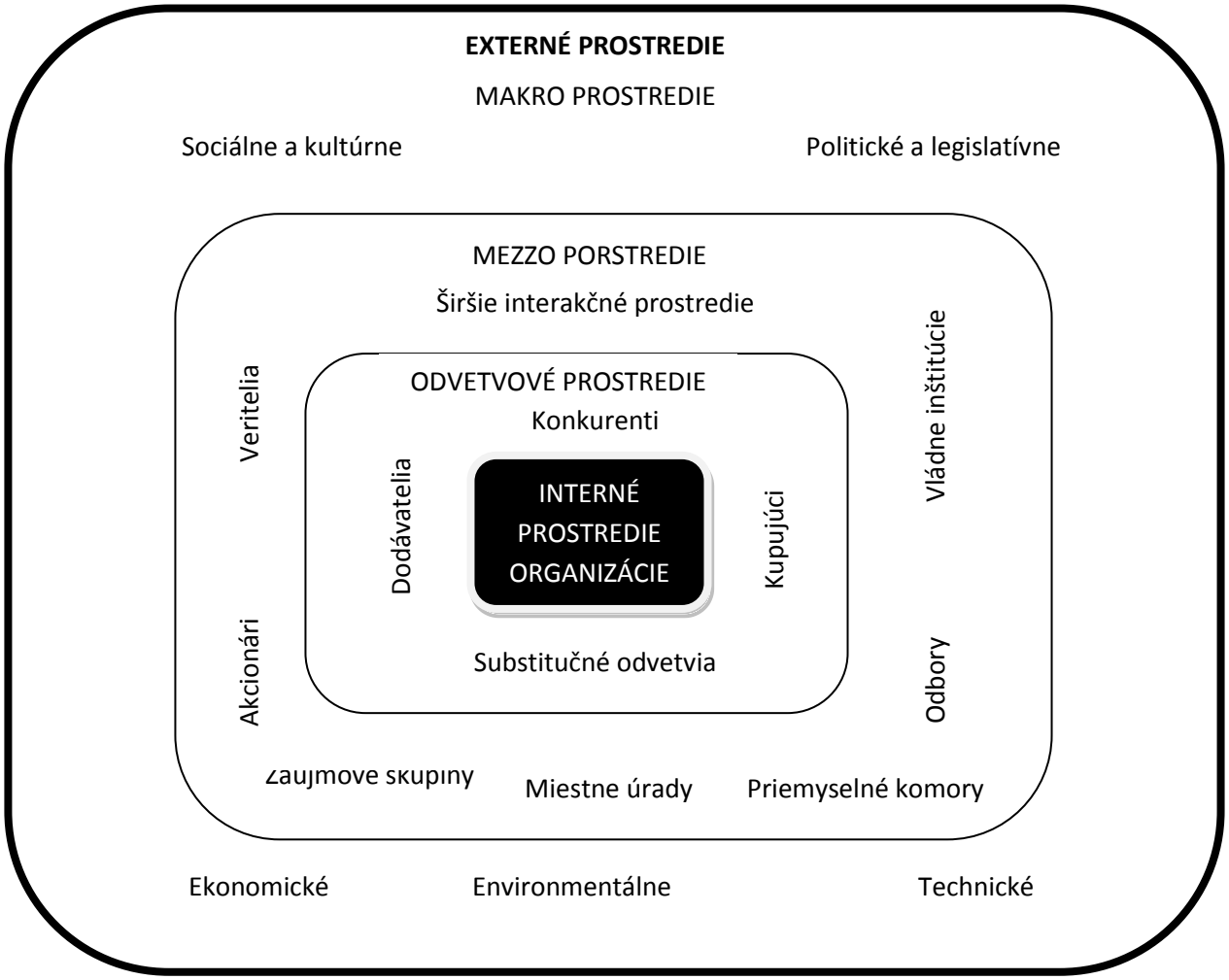
- Monitoruj
- Analyzuj
- Predikuj

Pred tým ako je možné aplikovať tieto zásady je nutne detailne poznať štruktúru externého prostredia ktoré je potrebné monitorovať, analyzovať a predikovať. Zvyčajne sa externé prostredie organizácie rozdeľuje na makroprostredi, mezo prostredie(širšie interakčné prostredie) a mikroprostredie - odvetvové prostredie. Toto členenie externého prostredia organizácie umožňuje jeho detailné skúmanie a zároveň voľbu primeraných techník pre jeho analýzu. Techniky pre analýzu jednotlivých častí externého prostredia si uvedieme v ďalšej časti tejto kapitoly.

Hĺbka skúmania, alebo detailnosť analýzy externého prostredia a v neposlednom rade množstvo zdrojov ktoré bude organizácia venovať na analýzu makroprostredia bude závisieť typu prostredia v ktorom vykonáva svoju činnosť. Pokiaľ je prostredie v ktorom organizácia pôsobí extrémne stabilné nebude nutné venovať analýze externého prostredia toľko času a zdrojov ako v prípade, že organizácia pôsobí v turbulentnom prostredí vykazujúcom množstvo vážnych zmien.

Nasledujúci obrázok ukazuje základné členenie externého prostredia organizácie tak, aby ho bolo možné efektívne skúmať (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012):

Obr. 5 Zloženie externého prostredia organizácie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012)

Ak chceme skúmať takto členité prostredie je dobré sa zamyslieť nad jeho turbulentnosťou. V 90-tych rokoch skúmal turbulentnosť prostredia I. Ansoff, ktorý rozdelil turbulenciu do piatich úrovní, pričom každá je opísaná prostredníctvom 4 faktorov. Spracované podľa (Sákal & Podskľan, 2003):

- Zložitosť udalostí, ktoré sa v prostredí vyskytujú.
- Podobnosť s nasledujúcimi udalosťami.
- Rýchlosť vývoja udalostí od prvého okamihu ich spozorovania.
- Viditeľnosť dôsledkov týchto udalostí.

Následne opísal päť úrovní turbulencie, ktoré mali pomôcť strategickým plánovačom rozhodnúť sa koľko úsilia venovať skúmaniu a analýze externého prostredia.

Päť úrovní turbulentnosti prostredia podľa Ansoffa:

- Na **prvej úrovni turbulencie** sa prostredie v podstate nemení
- Na **druhej úrovni** je zmena pomalá a podnik má čas zareagovať v čase medzi počiatočným a úplným dôsledkom zmeny
- Na **tretej úrovni** je zmena veľmi rýchla. Organizácie by mali mať predvídavú stratégiu, aby reagovali v predstihu pred zmenou
- Na **štvrtej úrovni** je zmena veľmi rýchla, budúcnosť je len čiastočne predvídateľná. Organizácia musia mať nie len predvídavú stratégiu, ale aj systém monitorovania prostredia.
- Na **piatej úrovni** je množstvo prekvapení. Zmena je taká rýchla a prostredie také nepredvídateľné, že aj veľmi dobre strategicky riadené podniky zažívajú prekvapenia.

4.2 Nástroje a techniky pre analýzu externého prostredia organizácie.

PEST - PESTLE - STEP - SLEPTE analýza

Pre analýzu makroprostredia organizácie sa zvyčajne využíva PEST analýza. Ide o skratku zo slov **P**olitické - **E**konomické - **S**ociálne - **T**echnologické prostredie. niektorí autori rozširujú túto analýzu o ďalšie dôležité faktory **L**egislatívne a **E**kologické a nazývajú ju - PESTLE analýza iní zasa zmenia poradie písmen STEP, SLEPTE analýza, čím chcú zdôrazniť dôležitosť niektorých faktorov.

Bez ohľadu na to ktorý z uvedených prístupov k analýze zvolíme cieľom je identifikovať kľúčové trendy a vplyvy ktoré budú v jednotlivých oblastiach v budúcnosti prevládať a aký ovplyvnia pripravovanú stratégiu organizácie. tento typ analýzy by nemal iba identifikovať faktory zmeny, ale mal zároveň posúdiť intenzitu ich vplyvu a dopad na organizáciu.

Za **politické faktory** pri analýze môžeme považovať hodnotenie politickej stability, politických postojov vo vzťahu k našej stratégii, hodnotenie medzinárodných obchodných vzťahov (clá, vývozné-dovozné limity atď.) Za **ekonomické faktory** považujeme zvyčajne makroekonomické výsledky a ich výhľad, prístup a dostupnosť finančných zdrojov, daňové faktory a pod. **Sociálne faktory** skúmajú demografické charakteristiky, trh práce, sociálne a kultúrne aspekty, životnú úroveň, dostupnosť pracovnej sily, pracovné zvyklosti, vzdelanostnú štruktúru, dostupnosť vzdelávacích inštitúcií a pod. **Technologické faktory** sú napríklad podpora vlády na vedu a výskum, nové vynálezy a patenty v oblasti, nové dostupné výrobné technológie a postupy. Za **legislatívne faktory** môžeme považovať existenciu a funkčnosť základných právnych noriem, vymožiteľnosť práva, legislatívne zmeny a obmedzenia, chýbajúca legislatíva či jej funkčnosť v niektorých oblastiach. Medzi **ekologické faktory** potom zaraďujeme prírodné a klimatické vplyvy, globálne hrozby či legislatívne obmedzenia v oblasti životného prostredia.

Pri týchto typoch analýzy makro prostredia využívame vedecké metódy ako komparácia, trendová analýza, extrapolácia, či metóda scenárov. (spracované podľa (Grasseová & kol., 2010))

Podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) - pôvodne - (Wheelen & Hunger, 1989) sa z praktického hľadiska pri PEST analýze zvyčajne identifikuje v jednotlivých oblastiach veľké množstvo faktorov, pričom je len veľmi ťažké všetky tieto faktory monitorovať analyzovať a predikovať. Preto je účelné identifikovať tie ktoré majú reálny dopad na pripravovanú stratégiu, na to nám môže poslúžiť matica priorít faktorov. Tá je založená na uplatnení dvoch základných kritérií:

- pravdepodobnosť zmeny vplyvu faktora
- pravdepodobnosť vplyvu faktora na našu firmu.

Tab. 2 Matica prioritných faktorov

	Vysoká prior[illegible]	**[illegible]oká priorita**	Stredná priorita
vysoká	**Vysoká prior[illegible]**	[illegible]dná priorita	*Nízka priorita*
stredná	Stredná priorita	*Nízka priorita*	*Nízka priorita*
nízka			
		vysoká	stredná	nízka
		Pravdepodobnosť vplyvu na firmu		

Zdroj: (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012)

Pri oboch kritériách, tak ako je možné vidieť z obrázku, rozlišujeme vysokú strednú a nízku pravdepodobnosť vplyvu. Identifikované faktory, následne môžeme umiestniť do matice a vytvoriť tak tri skupiny faktorov:

1. Faktory s vysokou prioritou
2. Faktory so strednou prioritou
3. Faktory s nízkou prioritou

Na základe tohto členenie následne môžeme jednotlivým skupinám adekvátny čas a úsilia na ich monitorovanie, analýzu a predikciu.

Pri analýze mezzo a odvetvového prostredia máme k dispozícii širšie spektrum nástrojov. V odbornej literatúra sa pre analýzu mezzo a odvetvového prostredia využívajú predovšetkým nasledovné techniky:

- Porterov model 5-tich síl

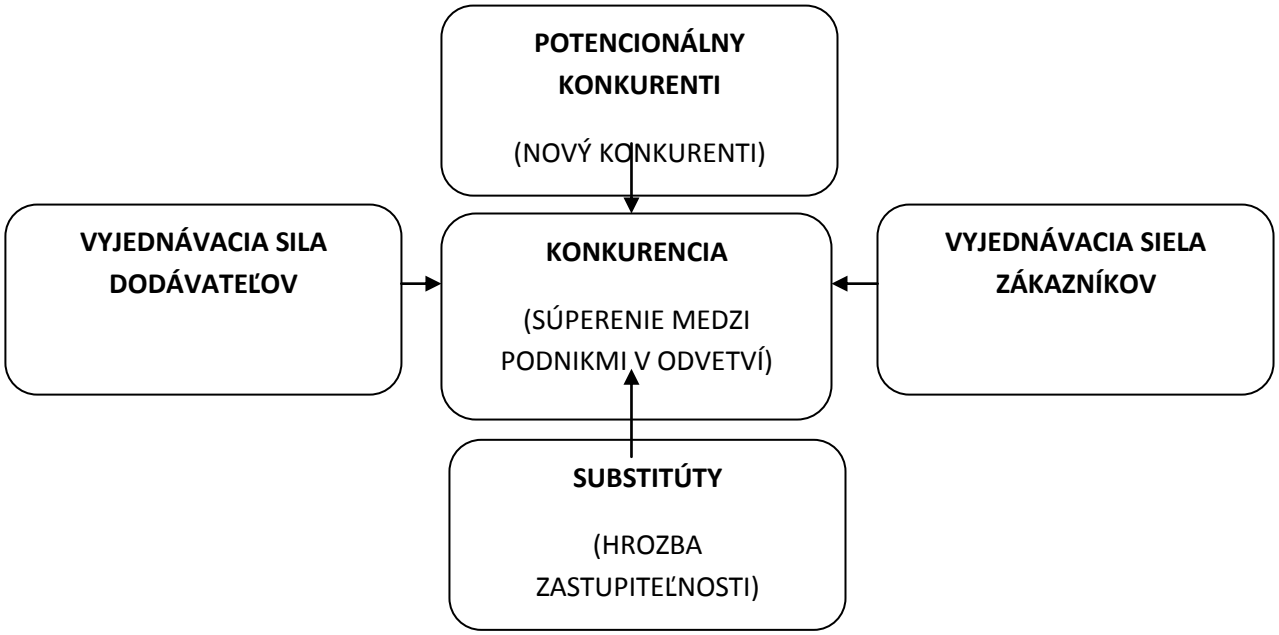
- Analýza životného cyklu odvetvia
- Hodnotenie celkovej atraktívnosti odvetvia
- Analýza konkurenčných skupín
- Analýza zainteresovaných skupín

Porterov model 5-tich síl

Podľa (Porter, 1985) je strategická pozícia firiem v určitom odvetví určovaná predovšetkým pôsobením piatich základných činiteľov.

Tento model sa zaoberá všetkými zložkami odvetvovej štruktúry externého prostredia podniku, ktoré nejakým spôsobom môžu ovplyvniť konkurenciu v odvetví.

Obr. 6 Porterov model piatich síl



Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Porter, 1985)

Pri týchto hrozbách sa hodnotí predovšetkým: spracované podľa (Grasseová & kol., 2010) a (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012)

Hrozba konkurencie je podľa Porterovho modelu definovaná počtom konkurentov v odvetví. Odvetví nie je príťažlivé, pokiaľ sa v ňom nachádza veľké množstvo konkurenčných firiem. Konkurencia v odvetví za zvyšuje predovšetkým vtedy, keď odvetvie ako také stagnuje, alebo sa zmenšuje. Táto situácia môže viesť k cenovým vojnám v odvetví. Tu je dobré si položiť otázku ako je možné zlepiť svoju pozíciu voči konkurentom, ako je možné získať väčší trhový podiel.

Hrozba vstupu nových konkurentov hodnotí ako veľmi je pravdepodobné, že do odvetvia budú pribúdať nový konkurenti. to závisí predovšetkým od atraktívnosti odvetvia a od bariér vstupu do odvetvia. Medzi hlavné bariéry vstupu do odvetvia patria predovšetkým:

- úspory v dôsledku hromadnosti vykonávaných operácií
- úspory v dôsledku väčšej odbornosti vykonávaných operácií
- iné nákladové výhody (jedinečné technológie, prístup k vstupných zdrojom atď.)

- preferencia zavedenej značky a vernosť zákazníkov
- ovládanie distribučných kanálov
- administratívne obmedzenia (licencie, povolenia, atď.)

Hrozna substitúcie výrobku vyplýva predovšetkým z jeho nahraditeľnosti iným výrobkom. Podobný výrobok (substitút) dokáže úplne lebo čiastočne uspokojiť tie isté potreby zákazníka ako náš produkt. Substitúty limitujú potenciálne ceny na trhu hlavne v prípade, že je ich cena nižšia, alebo kvalita vyššia ako u našich výrobkov.

Hrozba rastúcej vyjednávacej sily zákazníkov závisí predovšetkým od ich schopnosti klásť si podmienky na cenu, alebo kvalitu pri nákupe výrobkov a služieb. Zákazníci sú silní za nasledujúcich okolností:

- dodávateľské odvetvie je zložené z veľkého počtu malých podnikov, zákazníci sú veľkí a je ich málo;
- zákazníci nakupujú výrobky a služby vo veľkom rozsahu;
- dodávateľské odvetvie je závislé od zákazníkov, pretože tvoria veľký podiel jeho odbytu;
- zákazníci môžu zameniť dodávateľský podnik za iný podnik, pričom vzniknú len nízke náklady na prestup a tak tlačia na znižovanie cien;
- produkt je výhodné nakupovať od niekoľkých dodávateľov naraz;
- zákazníci môžu uspokojiť svoje potreby vertikálnou integráciou.

Hrozba rastúcej vyjednávacej sily dodávateľov súvisí hlavne s možnosťou, že dodávatelia môžu zvyšovať ceny, znižovať kvalitu lebo kvantitu produkcie. Podnik by si mal odpovedať na otázku ako je možné znižovať vyjednávaciu silu dodávateľov.

dodávatelia sú v silnej pozícii za nasledujúcich okolností:

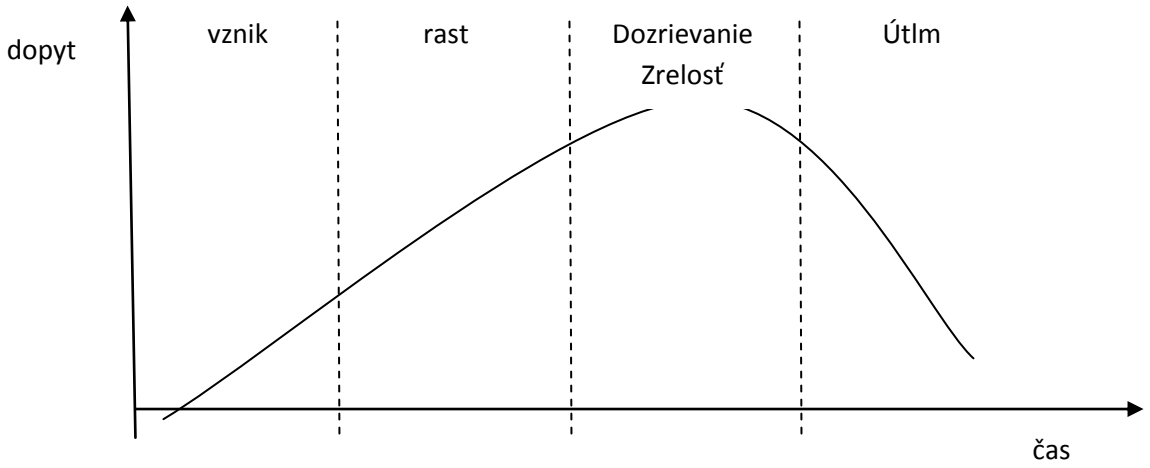
- poskytované tovary a služby majú málo substitútov a sú pre odberateľov dôležité;
- prosperita dodávateľov nezávisí od príslušných odberateľov, preto majú malý záujem znižovať ceny alebo zvyšovať kvalitu;
- ponuka dodávateľov je natoľko špeciálna, že je pre odberateľa príliš nákladné opustiť pôvodného dodávateľa - a dodávateľ si je toho vedomý;
- dodávatelia vstupov sú schopní uskutočniť vertikálnu integráciu - môžu vstúpiť do odberateľovho odvetvia a môžu mu priamo konkurovať;
- etablované podniky v odvetví nedokážu uskutočniť spätnú vertikálnu integráciu aby redukovali ceny vstupov.

Analýza životného cyklu odvetvia

Analýza životného cyklu odvetvia umožňuje odhadnúť budúcu veľkosť skúmaného prostredia jeho perspektívnosť a predpokladanú intenzitu konkurenčnej rivality. Tieto informácie podporujú voľbu vhodnej stratégie. analýza životného cyklu vychádza z

predpokladu, že každé odvetvie prechádza určitým životným cyklom – fázami. Spracované podľa (Antošová, Strategický manažment, 2007):

Obr 7: Životný cyklus odvetvia



Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012)

Vo fáze vzniku je rast odvetvia pomalý, pretože spotrebitelia ešte dôkladne nepoznajú produkty nového odvetvia, ceny sú vysoké, nedovoľujú rozvinúť výrobu vo väčšom rozsahu, distribučné kanály nie sú dostatočne vybudované.

Vo fáze rastu dochádza k intenzívnej expanzii odvetvia. O produkciu sa začínajú zaujímať ďalší zákazníci v dôsledku jeho propagácie, poklesu ceny a dostupnosti cez rozširujúce sa distribučné kanály.

Vo fáze dozrievania sa dopyt začína nasycovať. Tempo rastu sa spomaľuje a približuje priemeru ostatných odvetví.

Vo fáze zrelosti je trh nasýtený a dopyt je obmedzený len na náhradu a obnovu spotrebovaných produktov. Rast je veľmi malý alebo žiadny.

Vo fáze ústupu nastáva pokles v dôsledku nástupu substitútov.

Životný cyklus odvetvia má rozhodujúci vplyv na dve z piatich konkurenčných síl:

Na potenciálnych konkurentov

Vo fáze vzniku sú zakladateľské podniky málo ohrozované zvonka, pretože vlastnia originálne technologické know-how a ťažia z pozície prvého podniku na trhu.

Vo fáze rastu nastáva najvyšší stupeň hrozby vstupu potenciálnych konkurentov, prekážky vstupu sú nízke.

Vo fáze dozrievania sa prekážky vstupu postupne zvyšujú.

Vo fáze zrelosti sa hrozby vstupu možných súperov stabilizuje. Narastá boj o podiel na trhu. V záujme prežitia podniky znižujú ceny, upevňujú vernosť zákazníkov.

Vo fáze útlmu je hrozba vstupu konkurencie nízka. Etablované podniky sú chránené vernosťou zákazníkov.

Súperenie etablovaných podnikov

Vo fáze vzniku je úroveň súperenia nízka, pozornosť podnikov sa sústreďuje na reklamu a zdokonaľovanie výrobkov.

Vo fáze rastu je súperenie stále slabé, pretože rýchly rast dopytu vytvára priestor pre každého účastníka podnikania.

Vo fáze dozrievania dochádza k stupňovaniu súperenia.

Vo fáze zrelosti sa väčšina odvetví konsoliduje a stáva sa oligopolnými. Podniky spoznávajú vzájomnú závislosť a snažia sa vyhnúť cenovým vojnám.

Vo fáze ústupu sa rivalita zvyčajne stupňuje. V závislosti od rýchlosti poklesu a výšky únikových bariér sa konkurenčné tlaky môžu zvýšiť až na úroveň, ktorá bola vo fáze dozrievania.

Vyjednávacia sila zákazníkov a dodávateľov však tiež podlieha vplyvu životného cyklu odvetvia i keď v menšej miere. V počiatočných fázach zákazníci aj dodávatelia konajú zvyčajne z pozície sily, pretože etablované podniky v odvetví sú malé a slabé. Keď odvetvie dospieva do fázy zrelosti, podniky sa stávajú väčšími a odvetvie konsolidovanejším. V konsolidovanom odvetví sú aj zákazníci menej schopní
vyprovokovať podniky, aby znižovali svoje predajné ceny.

Sila substitútov je podmienená schopnosťou podnikov udržiavať vernosť zákazníkov produktom odvetvia. V začiatočných štádiách vývoja odvetvia je vernosť nestála. S rozvojom odvetvia sa upevňuje dôvera zákazníkov a klesá vplyv substitútov. Po vyčerpaní inovačného potenciálu produktu a zdrojov diferenciácie vo fáze zrelosti sila substitútov opäť narastá. V štádiu útlmu nastáva masový odchod zákazníkov k novým, modernejším odvetviam. Pred novými substitúmi neexistuje dokonalá ochrana.

Určenie fázy životného cyklu odvetvia

Pre identifikáciu toho, v ktorej fáze životného cyklu sa odvetvie nachádza, je možné použiť nasledujúci postup. Spracované podľa (Lenort). V prvom rade je potrebné zozbierať nasledujúce údaje za dostatočne dlhé časové obdobie (3-5 rokov (i)) o odvetví:

- Objem tržieb v odvetví; (1)
- Priemerné ceny v odvetví; (2)
- Priemerný stav zásob na konci roka v odvetví. (3)

Následne je potrebné vypočítať medziročné zmeny uvedených premenných a kvantifikovať priemernú zmenu každej premennej. Určenie fázy životného cyklu odvetvia sa potom uskutoční na základe porovnania zmeny premennej v poslednom období (x_i)a jej priemernej zmeny(y_i).

Nasledujúca tabuľka potom ukazuje kritické hodnoty vypočítaných parametrov pre zaradenie do jednotlivých fáz životného cyklu odvetvia.

Tab 3. Vyhodnocovacie kritéria fázy životného cyklu

Fázy životného cyklu - vyhodnotenie kritérií		
Rast	Zrelosť	Pokles
$x_1 > y_1 > 0$	$x_1 \approx 0, y_1 > 0$	$x_1 < 0, y_1 \approx 0$

$x_2 > y_2$	$x_2 < 0$, $y_2 \approx 0$, $x_2 < y_2$	$x_2 < 0$, $y_2 \approx 0$, $x_2 < y_2$
$x_3 \leq y_3$	$x_3 > y_3$	$x_3 > y_3$

Zdroj: (Lenort)

Príklad:

Predpokladajme nasledovné hodnoty odvetvia:

Tab 4. Hodnoty odvetvia

Premenná/rok	I.	II.	III.	IV.
Tržby odvetvia (v mil. EUR)	550	580	640	750
Priemerné ceny (v EUR)	17	18	20	18
Priemerný stav zásob (v mil. EUR)	80	85	90	95

Zdroj: (Lenort)

Následne kvantifikujme percentuálnu a absolútnu medziročnú zmenu premenných a vypočítajme priemernú zmenu každej premennej (y_i).

Tab 5. Kvantifikácia hodnôt premenných

Premenná/rok		I./II.	II./III.	III./IV.	x_i=III./IV.	y_i
Tržby odvetvia (v mil. EUR)	Δ	30	60	110	17,19%	11,00%
	%	5,45%	10,34%	17,19%		
Priemerné ceny (v EUR)	Δ	1	2	-2	-10,00%	2,33%
	%	5,88%	11,11%	-10,00%		
Priemerný stav zásob (v mil. EUR)	Δ	5	5	5	5,56%	5,90%
	%	6,25%	5,88%	5,56%		

Zdroj: (Lenort)

Porovnanie vypočítaných hodnôt s kritickými hodnotami jednotlivých fáz životného cyklu nám určí ktorej fáze sa analyzované odvetvie nachádza.

Tab 6. Porovnanie výsledkov s kritickými hodnotami

Fázy životného cyklu - vyhodnotenie kritérií					
Rast	Vyhodnotenie	Zrelosť	Vyhodnotenie	Pokles	Vyhodnotenie
$x_1 > y_1 > 0$	Áno	$x1 \approx 0, y1 > 0$	Nie	$x1 < 0, y1 \approx 0$	Nie
$x2 > y2$	Nie	$x2 < 0$, $y2 \approx 0$, $x2 < y2$	Áno	$x2 < 0$, $y2 \approx 0$, $x2 < y2$	Áno
$x3 \leq y3$	Áno	$x3 > y3$	Nie	$x3 > y3$	Nie

Zdroj: (Lenort)

Ako je zrejmé z predchádzajúcej tabuľky odvetvie z príkladu sa nachádza vo fáze rastu.

Podľa (Lenort) každá fáza životného cyklu sa vyznačuje rôznymi charakteristikami a vyžaduje si odlišnú stratégiu:

Základné stratégie pre fázu vzniku:

- stratégia rýchleho zberu smotany - je založená na nových výrobkoch s vysokou cenou a intenzívnou propagáciou;
- stratégia pomalého zbierania smotany - výroby sú predávané za vysokú cenu, ale pri nízkej úrovni propagácie;
- Stratégia rýchleho prieniku na trh - výrobky majú nízku cenu a intenzívnu propagáciu;
- stratégia pomalého prieniku na trh - výrobky majú nízku cenu a slabšiu propagáciu.

Základné stratégie pre fázu rastu - cieľom je udržať vysoké tempo rastu čo možno najdlhšie:

- zvyšovanie kvality výrobkov a zavádzanie rôznych vylepšení;
- zavedenie nových modelov a doplňujúcich výrobkov;
- vstup na nové segmenty trhu;
- zvýšenie dostupnosti výrobkov a vstup do nových distribučných kanálov;
- reklama zameraná na budovanie lojality zákazníkov;
- znižovanie cien za účelom získania zákazníkov citlivých na cenu.

Základné stratégie pre fázu zrelosti:

- modifikácia trhu - ide o snahy o zvýšenie počtu užívateľov výrobkov a zvýšenie počtu nákupov v roku;
- modifikácia výrobku - uskutočnenie takých zmien výrobku, ktoré zvýšia záujem spotrebiteľov;
- modifikácia marketingového mixu takým spôsobom, aby sa predĺžil celkový životný cyklus odvetvia.

Základné stratégie pre fázu ústupu:

- identifikovať slabé, neúspešné výrobky a rozhodnúť o ich zachovaní, zmene či ústupu z trhu;
- určiť úroveň investícií, ktoré firma vynaloží na udržanie konkurenčnej pozície;
- rozhodnutie o úplnom opustení odvetvia.

Hodnotenie celkovej atraktívnosti odvetvia

Táto analýza je zameraná na celkovú atraktívnosť odvetvia vo vzťahu k pripravovanej stratégii. Cieľom je vypracovať kvalifikované závery o krátkodobej ale aj dlhodobej atraktívnosti odvetvia. Podľa (Slávik, 2009) je atraktívnosť odvetvia možné hodnotiť podľa týchto faktorov:

- rastový potenciál odvetvia,
- perspektíva ziskovosti odvetvia,
- vplyv hybných síl,
- stabilita alebo premenlivosť dopytu, konkurenčných síl,
- neistota a riziko budúceho vývoja odvetvia,
- možnosť vstupu alebo odchodu veľkých podnikov – prináša možnosť pre rast trhového podielu pre ostatné podniky atď.

Keď je odvetvie pomerne neatraktívne, môže byť atraktívne pre taký podnik, ktorý je situovaný priaznivo alebo disponuje zdrojmi a schopnosťami, aby prevzal podnik a zosilnil jeho pozíciu.

Atraktívnosť možno hodnotiť aj z hľadiska podniku vo vnútri odvetvia, kde sú ďalšie faktory:

- konkurenčná pozícia podniku v odvetví a tendencia jej vývoja;
- schopnosť podniku ťažiť zo zraniteľnosti slabšieho súpera;
- vzťah posudzovaného odvetvia a podnikania v ňom k ostatným druhom podnikania, v ktorých podnik pôsobí.

Analýza konkurenčných skupín

Analýza konkurenčných skupín je tiež vytvorená Poterom (Porter M. , 1994) aj jej zameraním je analýza vnútornej štruktúry konkurencie odvetvia. Tradične sa predpokladá, že v rovnakom odvetví si konkurujú všetky firmy navzájom. Koncepcia konkurenčných skupín predpokladá, že hlavná rivalita medzi firmami sa uskutočňuje iba v rámci definovanej konkurenčnej skupiny. Súčasťou jednej konkurenčnej skupiny sú firmy ktoré vykazujú homogenitu na základe určitých charakteristík. medzi najčastejšie používané odlišovacie charakteristiky patrí:

- typ zákazníkov - trhový segment - pod segment;
- cena výrobkov;
- šírka sortimentu;
- kvalita výrobkov.

Výsledkom tejto analýzy je určenie priamych hlavných konkurentov a zacielenie stratégie priamo na vybranú konkurenčnú skupinu.

Príklad:

Máme k dispozícii informácie o predaji hlavných automobilových značiek za rok 2012, zároveň máme k dispozícii informácie o priemernej cene predaných áut ako aj o tom, koľko segmentov zákazníkov obsluhujú (segmenty sú rozdelené podľa kategórie áut ktoré tá ktorá značka na trhu predáva - mini, malé, nižšia stredná trieda, luxusné a pod.). Vstupné údaje nám popisuje nasledujúca tabuľka:

Tab 7. Informácie o predaji automobilov - príklad

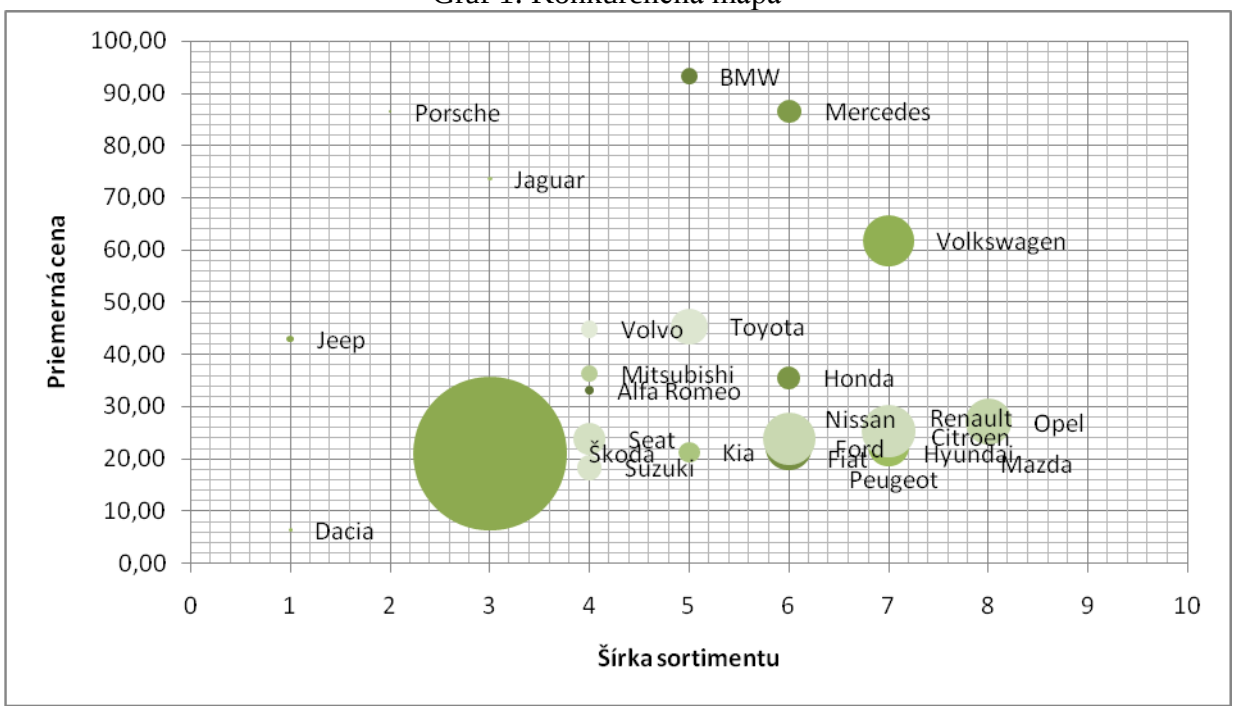
Značka	Počet segmentov	Priemerná cena v tis. EUR	Podiel na trhu v %
Alfa Romeo	4	33,09	0,14
Audi	6	55,77	1,32
BMW	5	93,27	0,62
Citroen	7	24,26	3,22
Dacia	1	6,41	0,03
Fiat	6	22,99	2,1
Ford	6	22,09	4,23
Honda	6	35,52	1,13
Hyundai	7	22,32	3,3
Jaguar	3	73,69	0,04
Jeep	1	42,95	0,11
Kia	5	21,24	0,95
Mazda	7	22,90	1,66
Mercedes	6	86,50	1,18

Mitsubishi	4	36,35	0,58
Nissan	6	21,92	1,56
Opel	8	27,05	4,46
Peugeot	6	23,85	5,63
Porsche	2	86,47	0,02
Renault	7	25,31	5,68
Seat	4	23,72	2,15
Suzuki	4	18,31	1,3
Škoda	3	21,00	48,61
Toyota	5	45,24	2,73
Volkswagen	7	61,74	5,16
Volvo	4	44,75	0,62
SPOLU			98,53

Zdroj: vlastné spracovanie

S využitím tejto tabuľky je možné zostaviť konkurenčnú mapu. Táto mapa nám dáva do súvislosti počet obskurovaných segmentov a priemernú cenu podľa jednotných automobiliek. veľkosť bubliny potom zodpovedá dosiahnutému trhovému podielu. Samozrejme pri analýze konkurenčnej pozície je možné zvoliť aj iné charakteristiky. Mapu konkurenčnej pozície je možné vytvoriť pomocou bublinového grafu napr. v softwari Excel.

Graf 1: Konkurenčná mapa



Zdroj: vlastné spracovanie

Pre vytvorenie konkurenčných skupín odvetvia je následne potrebné zvoliť si kritéria hodnotenia. Na základe dostupných informácií je možné napríklad vytvoriť deväť základných konkurenčných skupín tak ako to zobrazuje nasledujúca tabuľka:

Tab 8. Kritéria hodnotenia - vytvorenie konkurenčných skupín

Konkurenčná skupina	Sortiment	Cena	Šírka sortimentu		Cena	
			od	do	od	do
A	úzky	nízka	0	2	0	25

B	stredný	nízka	3	5	0	25
C	široký	nízka	6	8	0	25
D	úzky	stredná	0	2	26	50
E	stredný	stredná	3	5	26	50
F	široký	stredná	6	8	26	50
G	úzky	vysoká	0	2	51	100
H	stredný	vysoká	3	5	51	100
I	široký	vysoká	6	8	51	100

Zdroj: vlastné spracovanie

V našom prípade teda bude rozdelenie automobiliek do jednotlivých konkurenčných skupín nasledovné:

Tab 9. Zaradenie automobiliek do konkurenčných skupín

konkurenčná skupina	Konkurenti v skupine
A	Dacia
B	Škoda, Seat, Suzuki
C	Nissan, Ford, Fiat, Peugeot, Renault, Citroen, Hyundai, Mazda, Opel
D	Jeep
E	Alfa Romeo, Mitsubishi, Volvo, Toyota
F	Honda, Audi
G	Porsche
H	Jaguar, BMW
I	Mercedes, Volswagen

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre vytvorenie mapy konkurenčných skupín je ešte potrebné vypočítať veľkosť (ako súčet podielov na trhu všetkých automobiliek v jednej konkurenčnej skupine), priemernú cenu a priemerný počet obskurovaných segmentov za každú skupinu. Výpočty uvádza nasledujúca tabuľka:

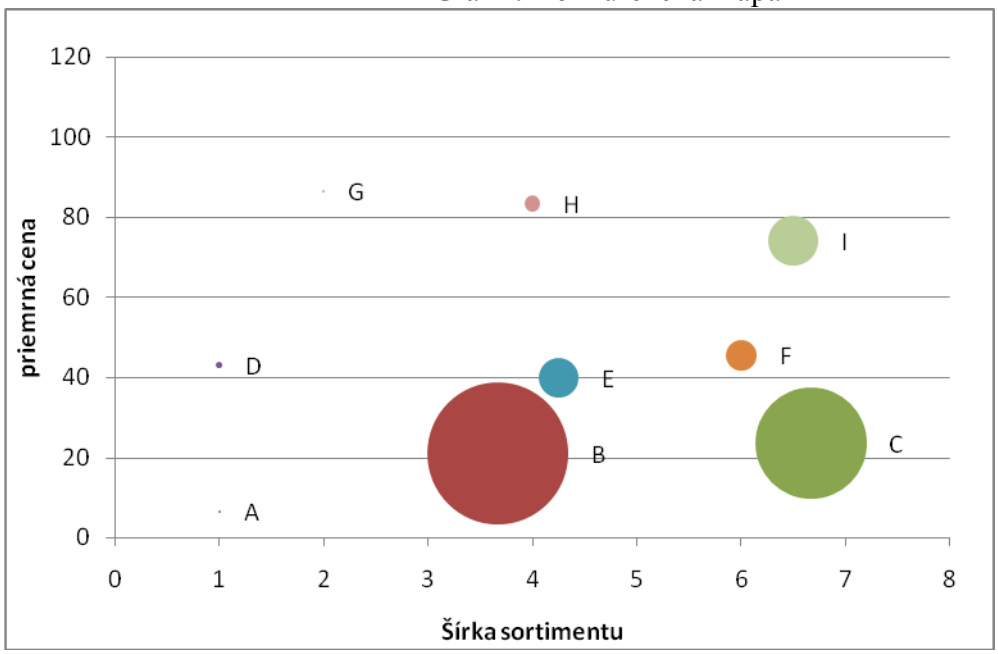
Tab 10. Určenie veľkosti skupiny, priemernej šírky sortimentu a priemernej ceny pre všetky konkurenčné skupiny

konkurenčná skupina	Veľkosť skupiny v %	Priemerná šírka sortimentu	Priemerná cena
A	0	1	6
B	52	4	21
C	32	7	24
D	0	1	43
E	4	4	40
F	2	6	46
G	0	2	86
H	1	4	83
I	6	7	74

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hore uvedenej tabuľky je následne možné vygenerovať mapu konkurenčných skupín:

Graf 2: Konkurenčná mapa



Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedenej analýzy vyplýva že tomto trhu z pohľadu podielu na trhu dominujú dve konkurenčné skupiny (B a C), ktorých pozíciou je stredný až široký sortiment pri nízkej cene. Spolu tieto dva segmenty obhospodarujú viac ako 80% trhu. Dominantnou značkou je Škoda.

Takáto analýza napomôže uvedomiť si trhovú pozíciu ako aj identifikovať hlavných konkurentov. Pri Analýze je nutný byť opatrný hlavne pri voľbe kritérií a stanovení hraníc strategických skupín, pretože tieto výrazným spôsobom ovplyvňujú získané výsledky.

Kontrolné otázky

1. Popíšte základné zložky externého prostredia organizácie
2. Vymenujte nástroje pre nalýzu externého prostredia organizácie
3. Popíšta zákaldné kroky analýzy životného cyklu odvetvia

Odporúčaná literatúra

Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie.* Bratislava: IURA EDITION.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček , M., & Hájek , S. (2012). *Tvorba stratégie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing.

Grasseová, M., & kol., a. (2010). *Analýza podniku v rukou manažéra.* Brno: Computer Press.

Lenort, R. (dátum neznámy). *Slovenské centrum strategických štúdií (www.scss.sk).* Cit. 3. apríl 2013. Dostupné na Internete:

http://www.scss.sk/smpmcd/files/strateg_manag_v_praxi_manazera/prilohy/Priloha%201%20Lenort%20Radim.pdf

Papula, J., & Papulová, Z. (2012). *Stratégia a strategický manažment.* Bratislava: Iura Edition.

Porter, M. (1985). *Competitive Adventage: Creating and Sustaining superior performacne* . New York: Free Press.

Porter, M. (1994). *Konkurenční stratégie.* Praha: Victoria Publishing.

Sákal, P., & kol., a. (2007). *Strategický manažment v praxi manažéra.* Trnava: STU.

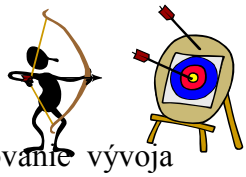
Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1989). *Strategic Management and Business Policy* . Addison-Wesley Publishing Company.

5. Predvídanie externého prostredia

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je oboznámiť sa so základnými prístupmi s prognózovaniu vývoja externého prostredia organizácie.

Ciele



Po preštudovaní tejto kapitoly budete poznať:

- stručnú charakteristiku matematicko-štatistických metód pre prognózovanie vývoja externého prostredia.
- najčastejšie používané heuristické metódy prognózovania vývoja externého prostredia

Strategický manažment má dlhodobé cielenie. Preto analýza externého prostredia organizácie sa nemôže spoľahnúť iba na informácie o súčasnom externom prostredí. Je dôležité relatívne podrobne sa zaoberať aj budúcimi zmenami (vývojom) jednotlivých zložiek externého prostredia a ich budúcim vplyvom na budúce strategické ciele. Je teda potrebné vytvoriť si obraz budúceho externého prostredia organizácie a využiť všetky príležitosti, ktoré nám ponúkne a pripraviť sa na všetky ohrozenia ktoré v ňom nastanú.

Na tento účel nám slúži prognóza externého prostredia. V praxi sa stretávame s dvoma základnými prístupmi k prognózovaniu vývoja externého prostredia.

- Matematicko-štatistické metódy
- Heuristické metódy.

5.1 Matematicko- štatistické metódy

Tieto sú založené na analýze veľkých balíkov dostupných dát o vývoji analyzovaného javu na makro úrovni napr. prognózy HDP, zamestnanosti, inflácie atď., alebo prózy predaja nejakého produktu – áut mlieka a pod. V tejto súvislosti organizácie pristupujú k realizácii týchto prognóz dvoma spôsobmi:

- Využitie sekundárnych zdrojov
- Vlastná matematicko-štatistická prognóza.

Využitie sekundárnych údajov je v mnohých prípadoch veľmi efektívnym riešením. Základné informácie o budúcom vývoji makroekonomických indikátorov je možné získať z prostredia Národnej Banky Slovenska, Ministerstva Financií, Prognostického ústavu SAV atď. Riešením je aj realizovať prognózu vývoja skúmaného javu prostredníctvom profesionálnej organizácie, ktorá je vybavená dostatočným vedomostným aparátom, ale predovšetkým prístupom k informáciám.

Vytvorenie vlastnej matematicko-štatistickej prognózy si vyžaduje aspoň základné vedomosti zo štatistiky. K jednoduchým matematicko-štatistických prognostickým metódam

patria extrapolačné metódy, ktoré predpokladajú že minulý a súčasný vývoj skúmaného javu determinuje aj jeho budúci vývoj. V praxi sa najčastejšie využívajú metódy ako jednoduchá extrapolácia, metódy vedúceho trendu, metóda rozkladu faktorov vývoja atď. Ako dobrý pomocník môže poslúžiť aj program Excel, ktorý obsahuje štatistické funkcie na tvorbu takýchto jednoduchých extrapolácií (napr. funkcie: FORECAS, TREND, GROWTH, LINEST, LOGEST atď.)

5.2 Heuristické metódy

Podľa (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012) sú založené na výpovediach expertov, ktorých schopnosť predvídať odbornom vzdelaní, dostatočnej praxi v oblasti, tvorivom myslení a intuícii.

Expertné, alebo heuristické metódy sa využívajú predovšetkým na komplexné zhodnotenie budúceho vývoja a majú viac kvalitatívny ako kvantitatívny charakter. Medzi základné Heuristické metódy paria:

- Metóda scenárov – (môže byť využitá aj v prípade matematicko-štatistických metód – prípadne kombináciou)
- Delfská metóda
- Brainstormig
- Brainwriting

Metóda scenárov

Metóda scenárov je jednou z najpoužívanejších heuristických metód na prognózovanie prostredia. Je používané ako v súkromnom rak aj vo verejnom sektore pri tvorbe strategických plánov rôznych úrovní. Podľa (Grasseová & kol., 2010), je scenár kontextovo závislý popis budúcej situácie ktorý vedie z východiskového stavu predpokladaným reťazcom udalostí (dynamikou scenára) k tomuto stavu a k detailom predpokladanej konečnej situácie. Proces tvorby scenárov je možné rozdeliť do šiestich krokov (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012):

1. Stanovenie základných trendov
2. Stanovenie interného potenciálu firmy
3. Identifikácia postojov a požiadaviek kľúčových záujmových skupín
4. Identifikácia základných budúcich rizík a odhadov ich pravdepodobnosti
5. Formulácia základných scenárov
6. Stanovenie pravdepodobnosti scenárov

Stanovenie základných trendov

Stanovenie základných trendov je východiskovým bodom pri metóde scenárov. V tomto kroku ide o posúdenie možného vývoja (trendov) dôležitých ukazovateľov. Analýzu trendu je možné realizovať s využitím už spomínaných matematicko-štatistických metód. Jednoduchá extrapolácia dát (trendov) však v súčasnom turbulentnom prostredí neumožňuje odhaliť budúce zmeny vývoja. Preto je dôležité ako identifikovať kľúčové neistoty vo vývoji tak aj prognózovať ich dopad. Čo už je expertná úloha.

Stanovenie interného potenciálu firmy

ďalší krok pri tvorbe scenáru zase využíva informácie z internej analýzy firmy. Snaží sa pri tvorbe scenárov brať do úvahy internú silu organizácie. Pri tvorbe scenára je dobré poznať detailne disponibilné zdroje organizácie (hmotné aj nehmotné). v tomto kroku nestač poznať objem týchto zdrojov, ale je nutné predovšetkým posúdiť ich potenciál pri novo tvorenej stratégii. Z analýzy interného prostredia firmy sú pre tvorbu scenárov dôležité predovšetkým tzv. kľúčové schopnosti firmy, teda tie, ktoré sú výnimočné v porovnaní s konkurenciou, ktoré sú ťažko napodobniteľné a bez substitútov.

Identifikácia postojov a požiadaviek kľúčových záujmových skupín

Súhlas kľúčových záujmových skupín s pripravovanými scenármi je dôležitým predpokladom, ktorý v budúcnosti uľahčí implementáciu vybraného scenára. Ideálne keď sú zástupcovia kľúčových záujmových skupín priamo zainteresovaný na tvorbe jednotlivých scenárov.

Identifikácia základných budúcich rizík a odhadov ich pravdepodobnosti

Identifikácia rizík zvyčajne vychádza z expertnej diskusie týkajúcej sa predovšetkým oblastí sociálnej, politickej, ekonomickej, technologickej či ekologickej. Pri tvorbe scenárov je vhodné obmedziť sa iba na niekoľko **kľúčových faktorov rizika** teda na tie, ktorých pravdepodobnosť výskytu je najvyššia a dopad na pripravovanú stratégiu najväčší.

Formulácia základných scenárov

Formulovanie scenárov vychádza z identifikácie kľúčových rizikových faktorov . počet scenárov je obmedzený a zvyčajne sa využívajú tri až štyri základné scenáre:

- **Optimistický vývoj** v ktorom sa okrem stanovených priorít zapracovávajú aj existujúce príležitosti, čo v spojení so silnými stránkami organizácie dáva dobré predpoklady na to, že stanovené ciele budú prekročené.
- **Realistický vývoj**, kde sa uvažujú najpravdepodobnejšie trendy vychádzajúce z analýzy externého aj interného prostredia organizácie
- **Pesimistický vývoj** tu sa uvažuje o nastaní vplyvov identifikovaných hrozieb organizácie pričom sa počíta s tým že sa zároveň naplno prejavia slabé stránky.
- **Extrémne nepriaznivý vývoj**, ktorý vedie k varovným, alebo výstražným scenárom, založeným na vysoko pesimistickom vývoji faktorov rizika.

Pre popis scenárov sa zvyčajne používajú tzv. **matice scenárov.**

Stanovenie pravdepodobnosti scenárov

Je potrebné vychádzať z identifikovaných rizikových faktorov a odhadu pravdepodobnosti ich hodnôt. V prípade využitia matice scenárov, je pravdepodobnosť scenára daná súčinom pravdepodobností hodnôt jednotlivých rizikových faktorov.

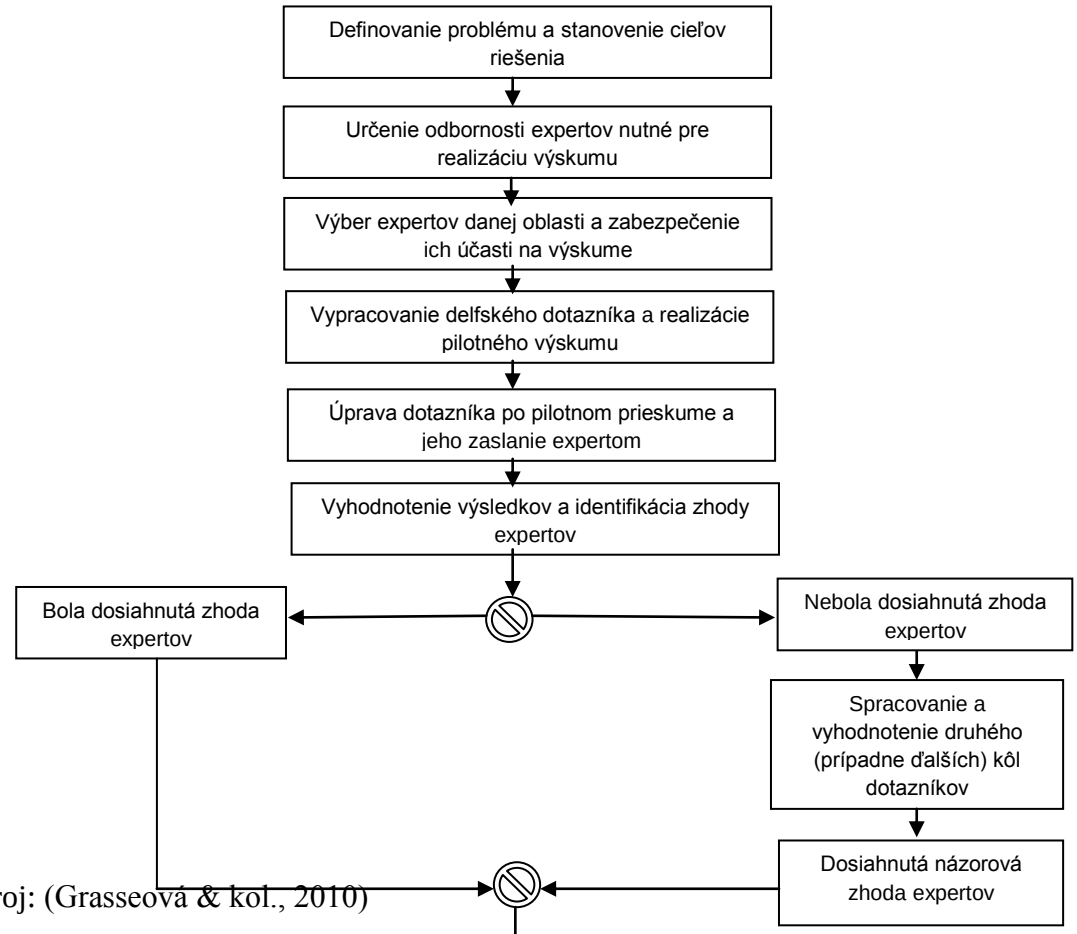
Príklad - spracované podľa (Lenort)

Delfská metóda

Získať prognostické údaje prostredníctvom expertov je možné aj pomocou tzv. delfskej metódy. táto metóda je založená na spätnom dotazovaní expertov a na nájdenie zhody v ich vnímaní budúceho vývoja skúmaného javu.

Zvyčajný proces delfskej metódy možno popísať nasledovne: spracované podľa (Grasseová & kol., 2010)

Obr . 8 Proces delfskej metódy



Zdroj: (Grasseová & kol., 2010)

V prípravnej fáze delfskej metódy je potrebné presne a jasne nadefinovať problém a zároveň identifikovať [illegible] pokrývajú celú skúmanú problematiku. Asi naj[illegible]rava „delfského“ dotazníka“. V tomto type dotazníka sa zvyčajne používajú tri druhy otázok:

- Predpovede udalosti budúceho vývoja .

Tento typ otázok vyžaduje odpovede na to, kedy a či sa určitá udalosť stane, alebo akú podobu budem mať určitý jav v budúcnosti.

- Potreba určitého budúceho stavu

Tu sa zvyčajne expertov pýtame na to, či by sa určitá udalosť mala udiať.

- Spôsoby dosiahnutia, alebo vyvarovania sa budúceho stavu.

V tomto prípade sa otázky zameriavajú na strategické zameranie, resp. implementáciu stratégie. – Kto a čo má urobiť, kedy kde a pre dosiahnutie akého cieľa.

Po vytvorení „delfského dotazníka je účelne realizovať pilotný výskum. Teda distribúciu dotazníka malej vzorke vybraných respondentov a jeho následné vyhodnotenie. Cieľom pilotného výskumu je overiť či sú otázky zrozumiteľné a či je na základe nich možné analyzovať skúmaný problém. Po vyhodnotení pilotného dotazníka nastáva finálna úprava „delfského“ dotazníka a jeho distribúcia cieľovým respondentom.

Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu je zamerané na analýzu získaných odpovedí s cieľom identifikovať, či bol expertmi dosiahnutý konsenzus. V prípade, že v niektorých oblastiach nebol dosiahnutý konsenzus je potrebné opakovať dotazníkový výskum a vytvoriť nový „delfský“ dotazník ktorého cieľom je dosiahnuť konsenzus aj týchto oblastiach. Pre vyhodnotenie je možne okrem kvalitatívnych metód využiť aj napr. štatistické metódy – medián, horný a dolný kvartil. Medián nám rozdelí odpovede respondentov na dve rovnaké polovice, čí sa nám napr. (na rozdiel od priemeru) eliminuje vplyv extrémnych odpovedí. Horný kvartil oddeľuje 25% najvyšších expertných odpovedí a dolný krvartil 25% najnižších expertných odpovedí. Rozdiel hodnôt horného a dolného kvartilu (kvartilové rozpätie) nám udáva interval v ktorom sa nachádza 50% všetkých expertných odpovedí. Čim menšie je kvartilové rozpätie tým viac sú odpovede expertov rozdelené okolo mediánu a tým je aj vyšší stupeň zhody ich názorov.

Brainstorming a Brainwriting

Obe metódy sú založené na diskusii o vopred definovaných problémoch. Rozdiel je v technike získavania expertných odpovedí. Pri Brainstormingu sa experti stretnú tvarov v tvár v jednej miestnosti pričom diskusia je riadená. Uskutočňuje sa v troch fázach:

1. Príprava
2. Diskusia
3. Vyhodnotenie

Diskusia prebieha zvyčajne podľa nasledovných pravidiel:

- Každý účastník sa snaží inšpirovať sa výpoveďami ostatných
- Preberanie a rozvíjanie názorov ostatných udržiava nevyhnutnú nadväznosť diskusie
- Diskusné vystúpenia majú byť veľmi krátke
- Nie je dovolené priamo poprieť predchádzajúci výrok
- Všetky výroky sa zaznamenávajú
- Trvanie max. 90 min.

- Vedúci diskusie navodzuje uvoľnenú atmosféru

Brainwriting je odvodený od Brainstormingu. Prebieha výlučne písomnou formou. Výhodou tohto prístupu je, že experti nie sú ovplyvnení sugestívnym vystúpením silnej osobnosti a majú pocit väčšej nezávislosti. Brainwriting prebieha tak, že každý expert napíše do formulára 3 možné riešenia problému a v časom limite 3-5 min. ho odovzdá vedľa sediacemu kolegovi. Každý účastník rozvíja riešenia predchádzajúceho námetu, alebo uvedie dôvody pre ktoré ho odmieta a navrhne nové riešenie. Brainwirting je možné organizovať aj pomocou e-mailu, čo umožňuje zapojenie aj geograficky vzdialenejších expertov.

Kontrolné otázky

1. Aké základné matematicko-štatistické metódy pre analýzu externého prostredia poznáte?
2. Aký je rozdiel medzi morfologickou a synektickou analýzou?
3. Čo je to metóda scenárov a ako sa využíva pri prognózovaní?
4. Čo je to delfská metóda?

Odporúčaná literatúra

Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie.* Bratislava: IURA EDITION.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček , M., & Hájek , S. (2012). *Tvorba stratégie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing.

Grasseová, M., & kol., a. (2010). *Analýza podniku v rukou manažéra.* Brno: Computer Press.

Lenort, R. (dátum neznámy). *Slovenské centrum strategických štúdií (www.scss.sk).* Cit. 3. apríl 2013. Dostupné na Internete: http://www.scss.sk/smpmcd/files/strateg_manag_v_praxi_manazera/prilohy/Priloha%201%20Lenort%20Radim.pdf

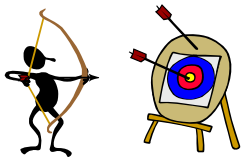
Slávik, Š. (2009). *Strategický manažment.* Bratislava: Sprint dva.

6. Analýza interného prostredia

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je popísať skladbu interného prostredia, proces internej analýzy a nástroje pre jeho analýzu.

Ciele



Po preštudovaní tejto kapitoly budete poznať:

- z čoho sa skladá interné prostredie organizácie
- proces analyzovania interného prostredia a identifikácie silných, slabých stránok
- najčastejšie používané nástroje pre analýzu interného prostredia.

6.1 Interné prostredie a proces internej analýzy

Kým ešte nedávno pri strategickom manažmente rástol význam analýzy externého prostredia v súčasnosti sa podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) teória aj prax vracia naspäť k dôležitosti analýzy interného prostredia. Dnešné externé prostredie je natoľko turbulentne a v mnohých prípadoch nepredvídateľné, že istejšie je spoliehať sa na vlastný sily a schopnosti z vnútra organizácie. V súčasnosti je význam analýzy externého prostredia a interného prostredia v procese strategického manažmentu vyrovnaný.

Logickým cieľom analýzy interného prostredia organizácie je identifikácia jej silných na slabých stránok a vyčlenenie kmeňových schopností podniku. Súčasťou procesu je tiež detailná analýza zdrojov a spôsobilostí podniku.

Silne stránky podniku sú podľa (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012) základom pre budovanie stratégie a nadobudnutie konkurenčnej výhody. Silné stránky podniku majú však rôznu intenzitu a rôznym spôsobom môžu napomôcť k úspešnej realizácii stratégie. Zo silných stránok je potrebné identifikovať tzv. **kmeňové schopnosti** organizácie. Sú to také schopnosti, ktoré organizáciu odlišujú od konkurencie a umožňujú jej zvýšiť jej konkurencieschopnosť z dlhodobého hľadiska. Podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) sú to tie ktoré :

- sú pre organizáciu životne dôležité
- pre konkurenciu sú neidentifikovateľné
- sú veľmi ťažko napodobniteľné inými organizáciami.

Slabé stránky podniku sú tie, ktoré sú u organizácie k dispozícii v nižšom množstve, alebo kvalite oproti konkurencii. Aj medzi slabými stránkami organizácie sa nájdu také, ktoré je možné označiť ako **Kľúčové zraniteľnosti.** Sú to také schopnosti podniku ktoré sú nevyhnutné, ale organizácii chýbajú a konkurencia ich má k dispozícii. Zároveň znamenajú vážnu konkurenčnú nevýhodu organizácie.

Zdroje a spôsobilosti podniku sú tie ktorými podnik disponuje a ich vhodnou kombináciou vzniká konkurenčná výhoda organizácie. **Zdroje** organizácie vo všeobecnosti delíme na hmotné a nehmotné. Podľa (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012) je možné nasledovné základné členenie hmotných a nehmotných zdrojov organizácie:

Tab. 12 Hmotné zdroje organizácie

Finančné zdroje	• Kapacita firmy prijímať ďalšie zdroje financovania • Schopnosť firmy generovať zisk
Organizačné zdroje	• Metodika tvorby plánov vo firme • Schopnosť riadiť riziká vo firme • Komunikačné kanály a ich kapacita • efektívny kontroling a reporting
Fyzické zdroje	• Lokalizácia podniku a jeho vnútorné vybavenie • Prístup k zdrojovým surovinám
Technologické zdroje	• Technologické kapacity • Patenty • Priemyselné a obchodné vzory

Zdroj: (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)

Tab. 13 Nehmotné zdroje organizácie

Ľudský kapitál	• Znalosti • Dôveryhodnosť • Manažérske kompetencie • Organizačné skúsenosti
Inovačné zdroje	• Nápady • Výskumný potenciál • Inovačná kapacita
Renomé firmy	• Povesť u zákazníkov • Značka • Vnímanie kvality produktu, jeho trvanlivosť a spoľahlivosť • Pozícia u dodávateľov • Efektívne a účinné spojenectvo a integrácia

Zdroj: (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)

Dôležitejšie ako samotná dostupnosť zdrojov je ich účelová integrácia s ohľadom na strategické ciele organizácie - **spôsobilosti organizácie**. Tu hrajú veľmi dôležitú úlohu unikátne znalosti a zručnosti, ktorými disponuje ľudský kapitál firmy. Príklady základných organizačných spôsobilostí uvádza nasledovná tabuľka:

Tab. 14 Spôsobilosti organizácie

Funkčná oblasť	**Spôsobilosť**
Distribúcia	• Efektívne využívanie logistiky
Ľudské zdroje	• Motivovanie, posilňovanie a udržiavanie zamestnancov
Manažérsky informačný systém	• Efektívne a účinne riadenie obežného majetku • Efektívne účtovníctvo

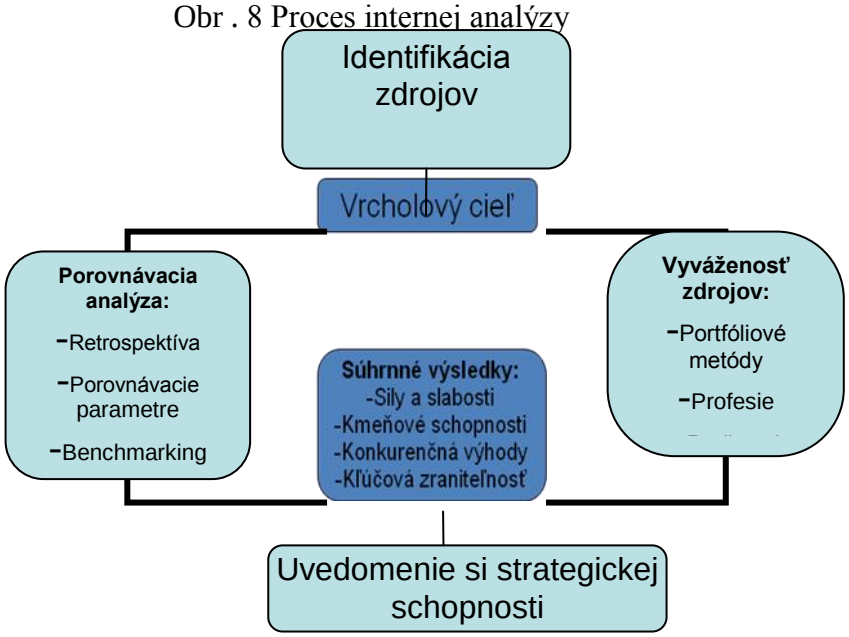
Marketing	• Efektívna propagácia značky • Efektívny zákaznícky servis • Inovatívna podpora predaja
Manažment	• Schopnosť predvídať budúce trendy dizajnu • Efektívna organizačná štruktúra
Prevádzka	• Zvládnutie technológie umožňujúcej vyrábať spoľahlivé produkty • Kvality výrobkov • Ľahká ovládateľnosť, odolnosť výrobkov
Výskum a vývoj	• Inovatívne technológie • Vývoj sofistikovaného riadiaceho systému • Rýchla transformácia inovácii do nových výrobkov a procesov • Splnenie požiadaviek zákazníkov

Zdroj: (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)

Proces internej analýzy

Zmyslom procesu internej strategickej analýzy je poskytnúť manažérom metodický návod, ako postupovať od jednoduchej identifikácie zdrojov k hlbšiemu pochopeniu strategických schopností podniku (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012) (Slávik, 2009)

Obr . 8 Proces internej analýzy



Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Antošová, Strategický manažment a rozhodovanie, 2012) a (Slávik, 2009)

6.2 Nástroje internej analýzy organizácie

Pre analýzu interného prostredia organizácie existuje široká škála nástrojov. Zvyčajne sa pre tento typ analýz používajú nasledovné metódy aj keď ich škála je podstatne širšia:

- Hodnotový reťazec;

- Nákladový reťazec;
- Analýza interného profilu schopností;
- Analýza zraniteľnosti;

Analýza interného profilu schopností

Strategický profil podniku sa zväčša porovnáva s profilom najsilnejšieho konkurenta v danom segmente trhu, alebo so všeobecnými požiadavkami okolia (trhu). Ukazuje veľmi názorne silné a slabé miesta podniku. Je možné konštatovať, že ideálny profil je taký, ktorý je vo všetkých parametroch aspoň na úrovni všeobecných požiadaviek, pričom platí, že všetky hodnoty. parametrov nemusia byť maximálne (hodnoty stupňa 5), ale profil by mal aspoň zhruba kopírovať všeobecné požiadavky (priebeh parametrov konkurencie).

Podľa (Vološin, 2003) je strategický profil je vlastne súbor hodnotení, resp. úrovní vybraných parametrov konkurencieschopnosti podniku. Jeho hlavnými znakmi sú :

1. ukazuje veľmi názorne silné a slabé stránky podniku v porovnaní s profilom inej firmy alebo všeobecnými požiadavkami trhu,
2. ideálny profil je taký, ktorý je vo všetkých parametroch aspoň na úrovni všeobecných požiadaviek,
3. je zobrazovaný v grafickej podobe, čím umožňuje rýchlu orientáciu v kvalite vnútorného prostredia podniku,
4. mal by pokryť všetky funkčné a prierezové oblasti v podniku, pričom za tieto možno považovať:
5. funkčné oblasti: korešpondujú s tzv. kritickými faktormi úspešnosti, ktoré sú uvedené nižšie,
6. prierezové oblasti: konkurencieschopnosť podniku, líniovi manažéri, štábni manažéri, logistika, informačné systémy, podniková infraštruktúra,
7. po zostavení grafu je manažér schopný pomerne rýchlo preskúmať silné a slabé stránky podniku.

Pri hodnotení konkurencieschopnosti metódou strategického profilu je nutné určiť tzv. kritické faktory úspešnosti, ktoré by sa napríklad pri výrobnom podniku dalo zadefinovať v siedmich základných dimenziách:

1. manažérske,
2. ekonomické,
3. výrobné,
4. oblasť riadenia ľudských zdrojov,
5. marketingové,
6. organizačné,
7. logistické.

V jednotlivých kategóriách kritických faktorov úspešnosti je nutné zohľadňovať nasledujúce prvky interného prostredia organizácie - Spracované podľa (Malega, 2009)

Kritické faktory úspešnosti – manažérske

Za najdôležitejšie manažérske faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť možno považovať:

- Plánovanie – zahŕňa stanovenie cieľov podniku a spôsoby ich dosahovania na základe periodických, resp. neperiodických plánov. V prípade potreby (nečakané udalosti, kreatívna zákazka) sa ich dopĺňa, upravuje alebo sa úplne menia,
- Organizovanie – zahŕňa v sebe predovšetkým otázky týkajúce sa organizačnej štruktúry podniku,
- Vedenie – ide o využívanie vybraného štýlu vedenia pracovníkov, pričom sa porovnáva efektívnosť použitia toho – ktorého štýlu v tom – ktorom konkrétnom podniku oproti inému,
- Rozhodovanie – jedná sa o definovanie rozhodovacích právomocí, tvorbu rozhodnutí a uplatňovania rozhodovacieho procesu,
- Komunikácia – je potrebné sa zamerať na komunikačný proces ako taký, na definovanie jeho jednotlivých parametrov a na identifikáciu komunikačných bariér,
- Motivovanie – zahŕňa v sebe rozhodovanie o motivátoroch pre pracovníkov, pričom je pozornosť sústredená na odlíšenie finančných a nefinančných foriem motivácie,
- Kontrolovanie – predpokladá vykonávanie kontroly pracovníkov zameranú na dodržiavanie stanovených plánov.

Kritické faktory úspešnosti – ekonomické

Za najdôležitejšie ekonomické faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť možno považovať:

- Likvidita – vyjadruje a kvantifikuje schopnosť podniku uhradiť splatné záväzky,
- Rentabilita – vyjadruje výnosnosť podnikového úsilia a premietajú sa do efektívnosti podniku ako celku,
- Zadlženosť – charakterizuje dlhodobú finančnú stabilitu a samostatnosť podniku, pričom sa tu porovnáva rozsah použitia vlastného a cudzieho kapitálu,
- Výnosy – ide o peňažné príjmy, ktoré podnik získal za určité časové obdobie, bez ohľadu na to, či boli v tomto období uhradené,
- Náklady – predstavujú spotrebu živej a zhmotnenej práce vyjadrenú v peniazoch,
- Zisk/Strata – je to rozdiel medzi výnosmi a nákladmi a vyjadruje mieru úspešnosti podnikového úsilia.

Kritické faktory úspešnosti – výrobné

Za najdôležitejšie výrobné faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť možno považovať:

- Prestoje – vyjadrujú množstvo času, čakanie v pracovných centrách pred tým ako sa začne práca vykonávať,
- Strojné vybavenie – jedná sa o dlhodobý hmotný majetok vo vlastníctve podniku,
- Výrobné priestory – jedná sa o haly, stavby, pozemky, atď., kde podnik vykonáva svoju činnosť,
- Kvalita výroby/nepodarky – kvalita výroby by sa mala každodenne kontrolovať a mal by byť uplatňovaný
- systém TQM a nepodarky by sa mali opätovne využiť (ak to samozrejme charakter výroby umožňuje),
- Servis – ide o ponuku montáže svojich výrobkov, dovoz výrobkov, záručný a pozáručný servis.

Kritické faktory úspešnosti – oblasť riadenia ľudských zdrojov

Za najdôležitejšie faktory riadenie ľudských zdrojov, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť možno považovať:

- Získavanie zamestnancov – pojednáva o výhodách a nevýhodách získavania zamestnancov z interných, resp.

- z externých zdrojov,
- Hodnotenie zamestnancov – ide o systém hodnotenia práce v podniku pomocou rozličných metód,
- Školenia a rozvoj zamestnancov – je tu dôraz na tzv. celoživotné vzdelávanie,
- Riešenie sťažností – dôraz sa kladie na cesty, ktorými sťažnosti prechádzajú a na percento úspešnosti,
- Zamestnanecké výhody – pojednáva o tom, či zamestnanci majú nárok na rekondičné pobyty, obedy, koncoročné odmeny, atď.

Kritické faktory úspešnosti – marketingové

Za najdôležitejšie faktory v oblasti marketingu, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť považujeme:

- Marketingová komunikácia – ide predovšetkým o tvorbu komunikačného mixu,
- Distribúcia – jedná sa o zabezpečenie dodania tovaru spotrebiteľovi,
- Cena – zahŕňa celý rad krokov tvorby cenovej stratégie, ako aj rôzne zvýhodnenia a zľavy pri splnení určitých
- kritérií,
- Produkt – je popísaný konkrétny produkt, resp. služba so zdôraznením najsilnejších a najslabších stránok.

Kritické faktory úspešnosti – organizačné

Za najdôležitejšie organizačné faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť firmy, možno považovať:

- Vybavenie firmy – jedná sa o vozový park, počítačové vybavenie a kancelárske vybavenie.
- Vzťahy nadriadenosti a podriadenosti – ide o právomoci jednotlivých hierarchických stupňov,
- Organizačná štruktúra – rozhoduje sa o type organizačnej štruktúry a jej výhodách, resp. nevýhodách.
- Vzťahy na pracovisku – pojednáva o závislosti dobrých vzťahov a výkonnosti.

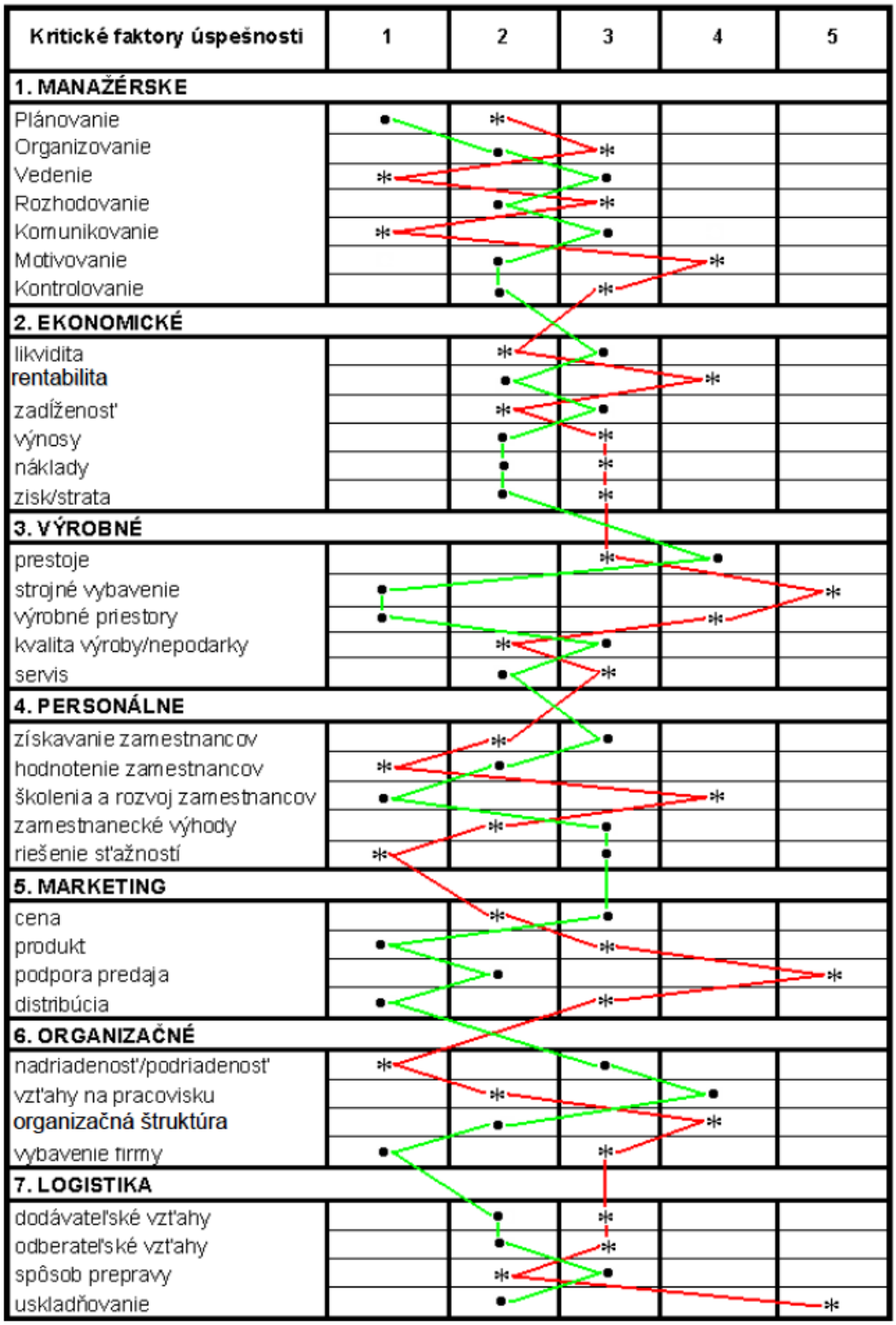
Kritické faktory úspešnosti – logistické

Za najdôležitejšie logistické faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť firmy považujeme:

- Dodávateľské vzťahy – ide o charakter dodávateľov a ich zaradenie do kategórií,
- Odberateľské vzťahy – jedná sa o charakter odberateľov a ich zaradenie do kategórií,
- Skladovanie – pojednáva o možnostiach skladovateľnosti výrobku s ohľadom na jeho vlastnosti, ako i na kapacitné možnosti podniku,
- Spôsob prepravy – rozhoduje sa o tom, či ho podnik zabezpečí sám, alebo prostredníctvom externej organizácie.

Po identifikácii jednotlivých charakteristík je potrebné ich ohodnotiť (kvantifikovať) v zmysle pozitív i negatív, to znamená porovnať ich s parametrami konkurencie, ako aj so strategickým profilom, požadovaným celkovými podmienkami okolia. Na základe týchto výsledkov je potom možné hodnotiť konkurencieschopnosť daného podniku ako pozitívnu, resp. ako negatívnu. Zhodnotením kritických faktorov úspešnosti vo výrobnom podniku zistíme, akú pozíciu zastáva podnik v súčasnej dobe na trhu, v akom vzťahu sa nachádza voči celému odvetviu a taktiež voči svojmu najväčšiemu konkurentovi a akými konkurenčnými výhodami daný podnik vlastne disponuje.

Obr . 8 Príklad spracovaného strategického profilu



Zdroj: (Malega, 2009)

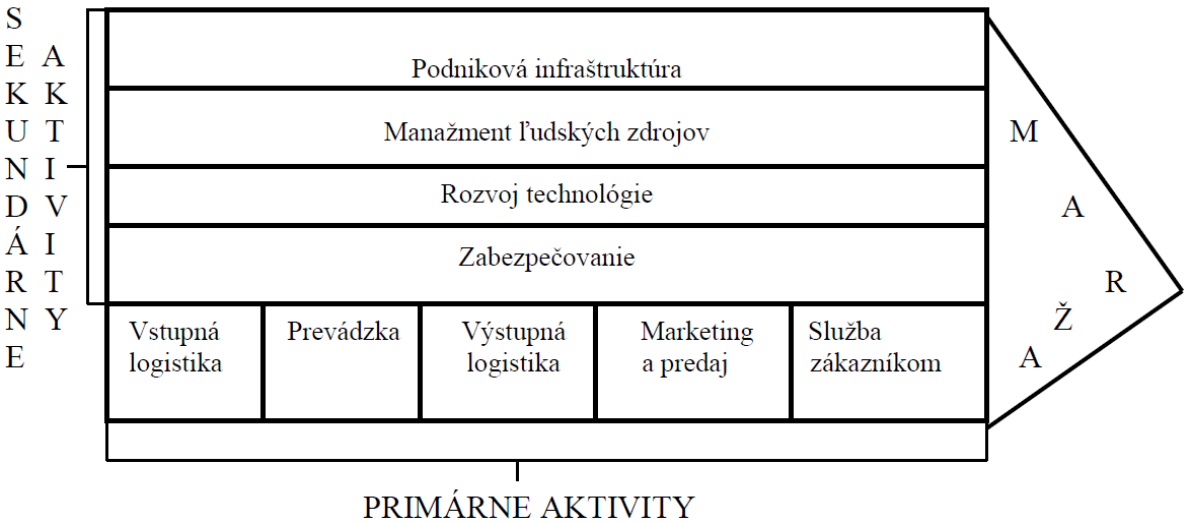
Hodnotový reťazec

Hodnotový reťazec rozvinul do nového metodického postupu **Michael Porter**

Spracované podľa (Sákal & Podskľan, 2003)Rozčleňuje aktivity podniku na:

- primárne aktivity
- sekundárne aktivity

Obr . 9 Hodnotový reťazec



Zdroj: (Sákal & kol., 2007)

Medzi primárne aktivity sú zaradené (Sákal & kol., 2007)**:**

- ***vstupná logistika***, ktorá predstavuje príjem, skladovanie a redistribúciu vstupov, t.j. preberanie a skladovanie materiálu, dopravu, vstupnú kontrolu a pod.,
- ***prevádzka***, predstavujúca výrobu, montáž, balenie, opravy a údržbu strojov a zariadení, operačnú kontrolu a pod.,
- ***výstupná logistika,*** predstavuje činnosti kompletácie, skladovania, fyzickej distribúcie, prepravy a pod.,
- ***marketing a predaj,*** predstavujú činnosti zamerané na styk so zákazníkom, ako je napr., reklama, podpora predaja, odbytové kanály, tvorba cien, predaj a pod.,
- ***služby zákazníkom,*** predstavujú také činnosti, ako je napr., inštalácia, opravy, zaučenie, úpravy výrobkov a pod.

Každá z týchto primárnych činností je dôležitá a môže zohrať rozhodujúcu úlohu pri súťažení s konkurenciou.

Medzi sekundárne aktivity patria (Sákal & kol., 2007) **:**

- ***zabezpečovanie,*** predstavuje *funkčnú oblasť spojenú s nákupom vstupov, potrebných na hodnotový reťazec firmy, ale nezahrňuje už vlastné fyzické nakupovanie a premiestňovanie vstupov. Patrí sem zabezpečovanie nákupu surovín, materiálov, strojov, zariadení, budov a ich vybavenia.*
- ***rozvoj technológie,*** zahrňuje všetky funkcie, týkajúce sa technológie, know-how, strojov a zariadení, vrátane výskumu a vývoja,
- ***manažment ľudských zdrojov,*** zahrňuje funkcie náboru, výchovy, rozmiestňovania a reštrukturalizácie všetkých pracovníkov podniku,
- ***podniková infraštruktúra,*** zahrňuje všeobecný manažment, plánovanie, financovanie, účtovníctvo, právo, riadenie kvality a pod.

Podľa (Papula & Papulová, Stratégia a strategický manažment, 2012) analýzou hodnotového reťazca nezisťujeme ktoré aktivity najväčším spôsobom prispievajú na tvorbu

hodnoty a pridanej hodnoty, ale naopak, najslabšie miesta. Tento pohľad je odvodený od princípu reťaze. Sila reťaze je daná najslabším ohnivkom v reťazi. Podobne v organizácii je schopnosť tvoriť vyššie hodnoty limitovaná prácou najslabších častí podniku.

Takže ak sa chce podnik lepšie pripraviť na budúcnosť musí predovšetkým hľadať svoje vnútorné rezervy a slabé stránky a tak hľadať cesty k budúcej úspešnosti.

Nákladový reťazec spracované podľa (Antošová, Strategický manažment, 2007):

Úspešné pôsobenie podniku v hospodárskej súťaži závisí od toho, ako dokáže udržať svoje náklady na porovnateľnej úrovni voči konkurentom. Významnejšie rozdiely môžu pochádzať napr. z výrobkovej diferenciácie.

Základným nástrojom strategickej analýzy nákladov je zostavenie viacetapového nákladového reťazca, ktorý zobrazuje nárast nákladov od nákupu materiálu až po inkasovanie tržieb od konečného spotrebiteľa. Nákladový reťazec zachytáva nielen štruktúru nákladov vnútri podniku, ale obsahuje aj nabehnuté náklady, a teda pridanú hodnotu v každej etape celého odvetvového reťazca výroby a distribúcie výrobku.

Obr . 10 Odvetvový nákladový reťazec

Odvetvový nákladový reťazec			
Dodávateľské činnosti	*Činnosti spojené s výrobou*	*Distribučné činnosti*	
- Nákup materiálu - Nákup komponentov - Vstupná logistika	- Výroba - Marketing - Služby zákazníkom - Výstupná logisitika - Podpora a rozvoj personálu - Všeobecná administratíva	Veľkoobchod	Maloobchod

Zdroj: (Antošová, Strategický manažment, 2007)

Zostrojenie NR je názorné pre výrobný podnik, lebo jeho celková konkurencieschopnosť závisí aj od nákladových činiteľov nachádzajúcich sa v dodávateľskej i distribučnej časti reťazca.

Keď sa nákladová nevýhoda podniku nachádza v dodávateľskej časti NR, je vhodné uvažovať o nasledujúcich strategických opatreniach:

- dojednať s dodávateľmi priaznivejšie ceny,
- presadzovať stratégiu spätnej integrácie, aby sa získala kontrola nad materiálovými nákladmi,
- vyhľadať lacnejšie náhradné materiály,
- hľadať zdroje úspor v doprave a manipulácii s materiálom pred vstupom do podniku,
- spolupracovať a pomáhať dodávateľom pri znižovaní nákladov.

Keď sa nákladová nevýhoda podniku vyskytuje u odberateľov, sú vhodné nasledovné nástroje:

- zvoliť úspornejšiu distribučnú stratégiu vrátane možnosti ústretovej integrácie,
- dojednať výhodnejšie odbytové ceny.

Keď sa zdroje nákladovej nevýhody nachádzajú vnútri podniku, sú vhodné opatrenia:

- úsporný rozpočtový režim, dôsledná a detailná revízia všetkých nákladových položiek,
- premiestnenie nákladných aktivít na územia, kde môžu byť realizované lacnejšie,
- zrušenie nákladných aktivít a ich lacnejšie obstaranie od vonkajších dodávateľov,
- investovanie do technológií šetriacich náklady,
- inovovanie položiek, ktoré sú zdrojom vysokých nákladov a mnoho ďalších spôsobov.

Analýza zraniteľnosti

Identifikuje silné a slabé stránky, voči ktorým hodnotiteľ zaujme pozíciu veľmi tvrdého oponenta (diablov advokát). Cieľom je identifikovať také slabé miesta, ktoré majú potenciál vážne ohroziť organizáciu a zároveň nájsť riešenia pre odstránenie, alebo zmiernenie týchto slabých miest:

K spoľahlivosti a objektívnosti metódy prispieva realizácia prostredníctvom skupiny nezávislých odborníkov,
Postup pri analýze zraniteľnosti (Antošová, Strategický manažment, 2007):
1. Opora – identifikuje a zisťuje sa na základe predchádzajúcej analýzy interného profilu podniku, použitím metódy brainstormingu, alebo brainwritingu.
2. Hrozba – formulovanie hrozieb, ktoré spochybňujú oporu (t.j. úloha diablovho advokáta).
3. Následok – formulovanie následkov, ktoré by vznikli, ak sa hrozba uskutoční.
4. Kvantifikácia následku – napr. pomocou 10-bodovej stupnice, pričom 10 b je maximum a znamená katastrofické dôsledky pre podnik.
5. Pravdepodobnosť následku – stanovenie pravdepodobnosti vzniku hrozby, ktorá pochádza z vonkajšieho prostredia, na ktorého vývoj podnik nemá vplyv, jej vznik možno očakávať vždy len s určitou pravdepodobnosťou.
6. Reakcia – voči možným hrozbám prostredníctvom 10-bodovej stupnice, pričom 10 b je maximum a znamená úplnú obranyschopnosť.
7. Zakreslenie výsledkov analýza do diagramu a vyhodnotenie celkovej zraniteľnosti podniku.

Kontrolné otázky

1. Aké sú hlavné zložky interného prostredia organizácie?
2. Aké sú hlavné kroky procesu analýzy interného prostredia organizácie?
3. Popíšte čo sú to hlavné znaky analýzy hodnotového reťazca.

Odporúčaná literatúra

Antošová, M. (2007). Strategický manažment. Košice : Technická Univerzita v Košiciach .

Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie.* Bratislava: IURA EDITION.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček , M., & Hájek , S. (2012). *Tvorba stratégie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing.

Malega, P. (2009). Hodnotenie konkurencieschopnosti podniku metódou strategického profilu. *Transfer inovácií*, 236-240.

Marinič, P. (2008). *Plánovaní a tvorba hodnoty firmy.* Praha: Grada Publishing.

Papula, J., & Papulová, Z. (2012). *Stratégia a strategický manažment.* Bratislava: Iura Edition.

Sákal, P., & Podskľan, A. (2003). *Strategický manažment.* Bratislava: STU Bratislava.

Slávik, Š. (2009). *Strategický manažment.* Bratislava: Sprint dva.

7. Strategická syntéza

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je popísať možnosti a nástroje strategickej syntézy.

Ciele

Po preštudovaní tejto kapitoly budete poznať:

- prístupy k spracovanie informácií z analytickej fázy procesu strategického manažmentu,
- vytvoriť SWOT analýzu a použiť SPACE metódu a metódu GE pre syntézu informácií.

V tejto fáze procesu strategického manažmentu dochádza k syntéze informácií, dát a znalostí zozbieraných a spracovaných v analytickej fáze. Existuje niekoľko možností ako vytvoriť tzv. strategickú syntézu, ktorá nám naznačí smer formulovania stratégie, resp. jej základné východiská. Podľa (Slávik, 2009) – Je nesprávne hľadať akýsi kameň mudrcov. Formulovanie stratégie sa uskutočňuje vo všetkých fázach procesu strategického riadenia. Jej zárodok je už v poslaní, ohraničuje sa v analýzach , jadro získava v syntéze. Konkretizuje sa v konkurenčnej východe a koriguje sa počas implementácie.

Pre strategickú syntézu využívame zvyčajne nasledovné nástroje:

- SWOT Analýza
- Metóda SPACE
- Matica GE

7.1 SWOT Analýza

SWOT analýza je založená na existencii silných a slabých stránok a príležitostí a hrozieb. Podkapitola spracovaná podľa (Papula, Strategické plánovanie - vybrané prednášky, 2005)

Silné a slabé stránky sú znakmi interných schopností organizácie. Silné stránky sú internými schopnosťami, prostredníctvom ktorých je organizácia schopná efektívne pôsobiť v externom prostredí.. Slabé stránky znamenajú slabšiu spôsobilosť pre využitie externých príležitostí, ako i slabší ochranný potenciál proti možným hrozbám z externého prostredia.

Príležitosti a hrozby existujú mimo organizácie v rôznych oblastiach. Patria k nim faktory pôsobiace z lokálneho i globálneho prostredia, z makroprostredia, interakčného prostredia a z prostredia odvetvia. Typickým znakom príležitostí a hrozieb je, že vplývajú na všetky subjekty vymedzeného prostredia, t.j. nielen na našu organizáciu. Rozdiely medzi organizáciami sú práve v schopnostiach efektívne sa prispôsobiť., resp. strategicky sa pripraviť na vplyvy z prostredia.

Cieľom SWOT analýzy je :

a) identifikovať príležitosti a hrozby v externom prostredí a interné silné a slabé stránky organizácie,
b) zhodnotiť ich dôležitosť z pohľadu napĺňania poslania a strategických cieľov organizácie
c) analyzovať a hodnotiť vzťah medzi externými zmenami a internými schopnosťami a spôsobilosťami vo vzájomných súvislostiach tak, aby sme odhalili:
   - ako je organizácia na základe svojich interných schopností a spôsobilostí pripravená reagovať na vplyvy z externého prostredia (na ktoré príležitosti je najlepšie schopná reagovať, prípadne ktorým hrozbám je najmenej pripravená odolávať)
   - ako by mala meniť svoje schopnosti a spôsobilosti, ak chce efektívne reagovať na predpokladané vplyvy z externého prostredia (ktoré svoje schopnosti by mala meniť, aby bola lepšie pripravená využívať existujúce príležitosti a čeliť existujúcim hrozbám).

SWOT analýza nemá rozpracovanú jednotnú metodiku. Počas štyroch desaťročí jej uplatňovania bolo vyvinutých niekoľko modifikácií postupov, ktoré súvisia s preberaním rôznych podporných prvkov z iných analytických techník, ale často sú odvodené od účelu jej využitia v strategickom manažmente organizácií. V tomto prípade sa pokúsime naznačiť postup SWOT analýzy v komplexnejšej podobe, zahrňujúci nielen jej analytické postupy, ale i možnosti syntetizácie pri riešení strategických otázok.

1. **Idenfikácia silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.**
   Východiskovým krokom SWOT analýzy je identifikácia:

   a) externých faktorov, ktoré je nutné chápať ako kľúčové z pohľadu vytvárania príležitostí a hrozieb,
   b) základných spôsobilostí a schopností, ktoré vytvárajú silné a slabé stránky organizácie.
   c)

   Ku skúmaniu vplyvu externých a interných faktorov a identifikácii príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok je možné využiť rôzne metódy a techniky uvedené v kapitolách 4,5 a 6. :

2. **Skúmanie vzťahov medzi externými zmenami a internými schopnosťami a spôsobilosťami**

   Druhým krokom SWOT analýzy je skúmanie vzťahov medzi faktormi externého a interného prostredia, ktoré umožní manažérom lepšie porozumieť meniacemu sa prostrediu a identifikovať, ktoré z príležitostí a hrozieb, sú pre organizáciu mimoriadne dôležité a aké zmeny musí organizácia uskutočniť, aby efektívne reagovala na zmeny v prostredí.

   Technika, ktorá je uplatňovaná v tomto kroku SWOT analýzy je založená na:

A. <u>Zostavení vzťahovej matice.</u>
   Pri konštrukcii vzťahovej matice:

- v stĺpcoch matice sú uvedené zmeny prostredia (príležitosti a hrozby), ktoré sú považované za kľúčové, resp. najkritickejšie,
- v riadkoch matice sú uvedené interné stránky (silné a slabé stránky organizácie), ktoré zostanú rozhodujúcimi schopnosťami a spôsobilosťami i po zmenách externého prostredia, prípadne tie, ktoré sú najviac ovplyvňované všetkými externými zmenami,
- prvky matice tvoria hodnotenia vzťahov medzi externými a internými faktormi, s možnosťou pozitívneho, negatívneho alebo neutrálneho hodnotenia, pričom:

Pozitívne hodnotenie (+), v zmysle pozitívneho vplyvu na organizáciu znamená, že

- silné stránky organizácie jej budú vytvárať výhody alebo paralyzovať narastajúce problémy v externom prostredí alebo
- slabé stránky organizácie budú zmierňované alebo eliminované zmenami v prostredí.

Negatívne hodnotenie (-), v zmysle negatívneho vplyvu na organizáciu znamená, že:

- silné stránky organizácie budú redukované alebo paralyzované externými zmenami a
- slabé stránky organizácie budú zabraňovať prekonávaniu problémov spojených so zmenami externého prostredia alebo budú zvýrazňované týmito zmenami.

Hodnotenie neutrálne (0) znamená, že bežné silné a slabé stránky organizácie by nemali byť ovplyvnené externými zmenami.

Ak chceme zvýrazniť mieru pozitívneho a negatívneho hodnotenia môže použiť škálu hodnotenia (napríklad v rozpätí 1 – 3), ktorá umožňuje diferencovane kvantifikovať stupeň hodnotenia (napríklad hodnotením: +1, +2, +3 a -1, -2, -3).

Celkové hodnotenie potom určuje súčet stĺpcových hodnôt, ktoré podľa prevahy

pozitívnych alebo negatívnych hodnotení, prípadne výšky rozdielu medzi pozitívnym a negatívnym hodnotení určuje najvýznamnejšie silné a slabé stránky organizácie, resp. umožňuje nám stanoviť poradie dôležitosti interných schopností a spôsobilostí.

Pri súčtových hodnotách riadkových dostaneme celkové hodnotenie vplyvov externého prostredia a poradie dôležitosti príležitostí a hrozieb z externého prostredia.

Zostavenie vzťahovej matice s vyhodnocovaním vzťahov medzi všetkými zaradenými externými a internými faktormi môže byť pre riešiteľov náročný a vyčerpávajúci proces. Náročnosť nie je závislá iba od počtu riadkov a stĺpcov matice, a tým počtu jej políčok, ale závisí i od množstva názorov na hodnotenie vzťahov v každom políčku.

Pri zostavovaní vzťahovej matice (výbere faktorov externého a interného prostredia do riadkov a stĺpcov matice) ako i pri hodnotení vzťahov (určovaní prvkov matice) sa spravidla využívajú už uvedené techniky tímového rozhodovania.

Tab. 16 Vzťahová matica

Interné schopnosti a spôsobilosti		Externé zmeny (príležitosti a hrozby) O – 1	O – 2	O – 3	T – 1	T – 2	Celkove
Silné stránky:	S – 1	+ 1	+ 1	0	- 2	0	+ 2 - 2 = 0
	S – 2	+ 2	+ 1	+2	0	-1	+ 5 - 1 = + 4
	S – 3	0	+ 2	+ 1	+1	-2	+ 4 - 2 = + 2
Slabé stránky:	W – 1	- 1	- 2	- 1	- 1	0	0 - 5 = - 5
	W – 2	+ 2	- 2	- 1	0	-1	+ 2 - 4 = - 2
	W – 3	+ 1	- 2	0	-3	-2	+ 1 - 7 = - 6
Celkove		+ 6	+ 4	+ 3	+ 1	0	+ 14
		- 1	- 6	- 2	- 6	- 6	- 21
		= + 5	- 2	+ 1	- 5	- 6	**- 7**

Zdroj: (Papula, Strategické plánovanie - vybrané prednášky, 2005)

Komentár k vzťahovej matici:

- Organizácia nie je v najlepšej situácii, lebo prevahu majú negatívne vplyvy (celkové hodnotenie je – 7), slabé stránky prevažujú nad silnými a hrozby nad príležitosťami.
- Rozhodujúcou jeho silnou stránkou je S – 2 (hodnotenie + 4)
- Kritickými slabými stránkami sú W –3 a W – 1 (hodnotenie – 6 a – 5)
- Najdôležitejšou príležitosťou je O – 1 (hodnotenie + 5)
- Kritickými hrozbami sú T – 2 a T – 1 (hodnotenie – 6 a – 5)

3. Analýza konkurenčnej pozície

Tretím krokom, ktorý je možné vzhľadom na uskutočnené predchádzajúce kroky zaradiť do SWOT analýzy, je zhodnotenie konkurenčnej pozície sledovanej organizácie z pohľadu jej schopností reagovať na zmeny v externom prostredí.

Uplatnená technika spočíva prakticky v pokračovaní konštrukcie vzťahovej matice, a to v jej modifikovanej podobe ako „matice komparatívneho hodnotenia“, pričom:

- do stĺpcov matice prenesieme externé zmeny (príležitosti a hrozby) z pôvodnej vzťahovej matice,
- do riadkov matice uvedieme organizácie, a to našu sledovanú organizáciu a jej hlavných - najdôležitejších konkurentov,
- prvky matice budú tvoriť súhrnné hodnotenia externých faktorov (príležitostí a hrozieb) za jednotlivé organizácie (kumulované výsledky pozitívnych a negatívnych hodnotení),

- zaradený stĺpec „celkový vplyv“ vyjadruje celkové hodnotenie jednotlivých zaradených organizácií.

Tab. 16 Matica komparatívneho hodnotenia

Porovnávané organizácie	Externé zmeny (príležitosti a hrozby) O – 1	O – 2	O – 3	T – 1	T – 2	Celkove
A – Naša organizácia	**+ 5**	**- 2**	**+ 1**	**- 5**	**- 6**	**- 7**
B – Prvý konkurent	+ 3	- 1	+ 2	- 4	- 5	- 5
C - Druhý konkurent	+ 4	+ 6	+ 1	- 2	- 1	+ 8
D - Tretí konkurent	+ 2	+ 1	0	- 6	- 7	- 10

Zdroj: (Papula, Strategické plánovanie - vybrané prednášky, 2005)

Komentár k matici komparatívneho hodnotenia

Uskutočnená analýza nám umožňuje zhodnotiť, ako sú jednotlivé organizácie schopné reagovať na zmeny prostredia.

- U našej sledovanej organizácia „A“ celkove prevládajú negatívne vplyvy (celkove - 7). Najlepšie z uvedených organizácií je pripravená využiť príležitosť O – 1, ale z pohľadu ostatných zmien prostredia zaostáva za väčšinou konkurentov.
- V najlepšej pozícii je druhý konkurent (organizácia C) s celkovým pozitívnym hodnotením (+ 8), a to najmä z dôsledku pripravenosti na využívanie príležitostí a schopnosti najlepšie odolávať existujúcim hrozbám.
- V najslabšej pozícii je tretí konkurent (organizácia D)

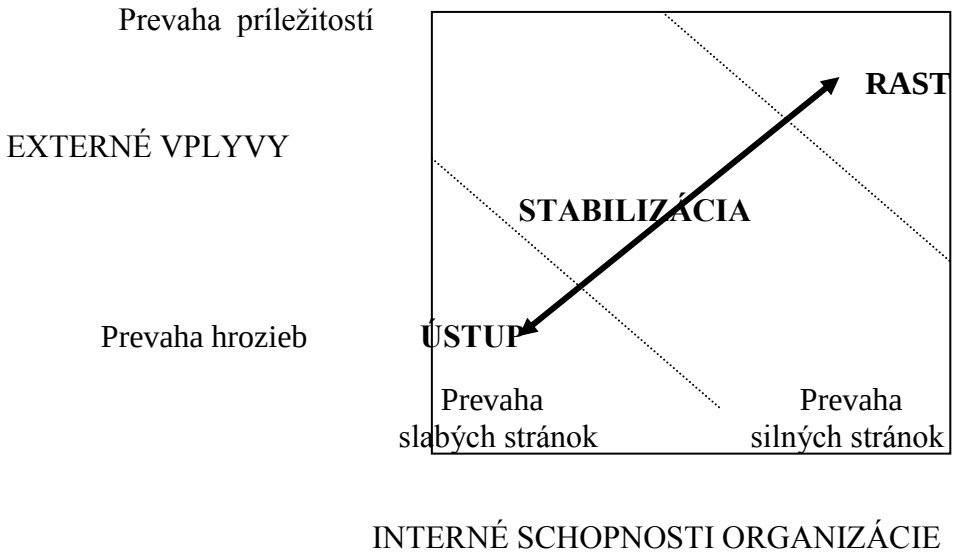
4. Podpora strategických rozhodnutí

Medzi završujúce kroky SWOT analýzy patrí jej využitie pre podporu strategických rozhodnutí, resp. generovanie rôznych alternatív stratégie, odvodených od identifikovaných vzťahov medzi zmenami externého prostredia a internými schopnosťami a spôsobilosťami organizácie.

Rozhodovanie o type podnikateľskej stratégie

Medzi najjednoduchšie uplatnenie SWOT analýzy patrí jej využitie pre základné orientáciu pri príprave alternatív smerovania podnikateľskej stratégie:

Obr. 11 Alternatívy smerovania podnikateľskej stratégie



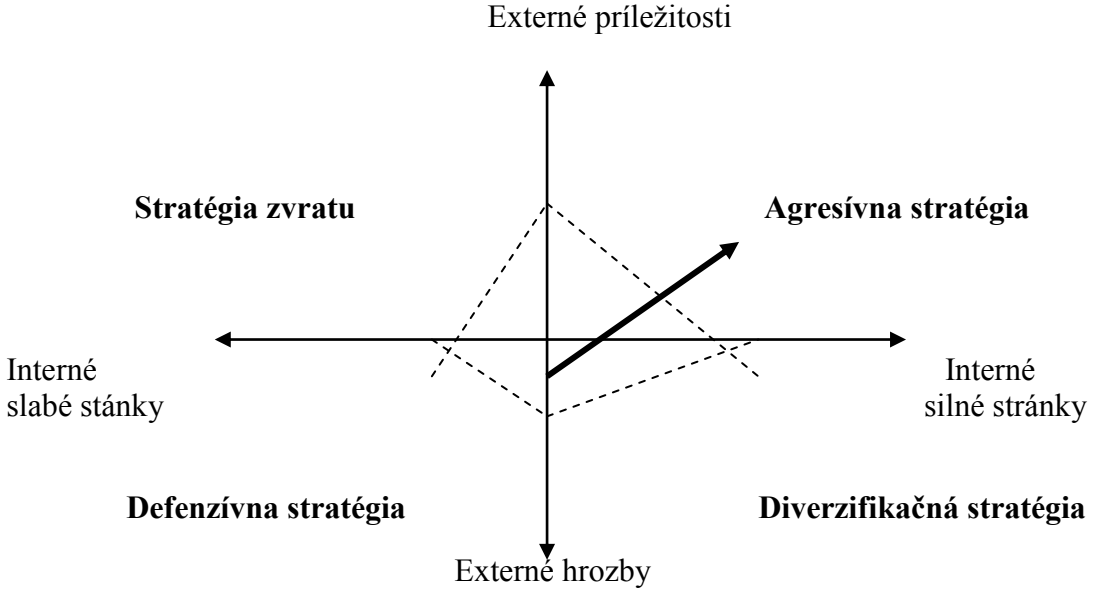
Zdroj: (Papula, Strategické plánovanie - vybrané prednášky, 2005)

Pre meranie hodnôt na vodorovnej a zvislej osy uvedeného grafu (prevaha príležitostí alebo hrozieb a silných alebo slabých) môže nadväzovať na hodnotenie faktorov vo vyššie uvedenej vzťahovej matici.

Rozhodovanie o modifikácii podnikateľskej stratégie

SWOT analýzu je možné využiť i rozhodovanie o modifikácii typu podnikateľskej stratégie, a to pomocou vzťahov znázornených v nasledujúcom grafe. Vhodnú alternatívu modifikácie podnikateľskej stratégie určujeme na základe smerovania výsledného vektora, ktoré závisí od sily vplyvu vymedzených základných faktorov:

Obr. 12 Modifikácia podnikateľskej stratégie



Zdroj: (Papula, Strategické plánovanie - vybrané prednášky, 2005)

Ďalším spôsobom, ako je možné SWOT analýzu využiť pri hľadaní modifikácií podnikateľskej stratégie je vytváranie alternatív cestami maximalizácie (maxi) alebo minimalizácie (mini) vplyvov faktorov:

OS: Maxi - Maxi - Stratégie je orientovaná na maximálne využívanie príležitostí, pričom je založená na existencii silných stránok ktoré sústavne posilňuje.

OW: Maxi - Mini - Stratégia je orientovaná na maximálne využívanie príležitostí, pričom je založená na odstraňovaní (redukcii) svojich slabých stránok.

TS: Mini – Maxi - Stratégia je orientovaná na minimalizáciu hrozieb, pričom znižovanie rizika ohrozenia zakladá na existencii silných stránok a ich posilňovanie

TW Mini - Mini - Stratégia je orientovaná na minimalizáciu hrozieb, pričom znižovanie rizika ohrozenia zakladá na znižovaní a odstraňovaní slabých stránok.

Generovanie alternatív podnikateľských stratégií

Na generovanie alternatív podnikateľských stratégií pri rôznych zmenách externých a interných strategických faktorov je možné využiť „maticu alternatív stratégií“.

Pri konštrukcii matice alternatív stratégie môžeme voľne nadviazať na už uvádzanú vzťahovú maticu a hodnotenia v nej uskutočnené.

- V stĺpcoch matice uvádzame kľúčové zmeny prostredia (príležitosti a hrozby), ako i interné schopnosti a spôsobilosti (silné a slabé stránky) organizácie.
- V riadkoch matice sú zaradené jednotlivé alternatívy stratégie.
- Prvky matice tvoria hodnotenia vzťahov medzi externými a internými faktormi, s princípmi hodnotenia zhodnými ako pri tvorbe vzťahovej matice.

Alternatívy stratégie sú vytvárané podľa predpokladaných alternatív reakcie organizácie na externé zmeny, a to buď cestou posilňovania silných stránok, redukciou slabých stránok alebo niektorou z možných kombinácií riešení.

Tab. 17 Matica alternatív stratégií

Alternatívy stratégie	Externé zmeny					Interné schopnosti					Celkové hodnotenie
	0-1	0-2	0-3	T-1	T-2	S-1	S-2	S-3	W-1	W-2	
A = +4	+1	+2	+1	+1	-1	0	+2	-1	0	-1	+7 -3
B = +7	+2	0	+2	+2	0	+3	+2	+1	-2	-3	+12 -5
C = +3	+1	+1	+1	0	-1	+1	+1	0	-1	0	+5 -2
D 8 = +1	+3	0	+2	-1	-2	+2	+1	+1	-3	-2	+9 -

Zdroj: (Papula, Strategické plánovanie - vybrané prednášky, 2005)

Pri rozhodovaní o výbere najvýhodnejšej alternatívy môžeme využiť:

a) informácie o celkovom hodnotení alternatív stratégií (najvyššie hodnotenie dosiahla alternatíva B, a to +7 bodov).
b) alebo analyticky hodnotiť reakciu stratégie na najdôležitejšie z vybraných faktorov externého a interného prostredia
c) zabudovaním diferencovaných váh (v rámci škály 1-3) pre najdôležitejšie faktory zistené pomocou vzťahovej matice, napríklad pre najdôležitejšiu príležitosť (pre O-1), kritickú hrozbu (T-2), rozhodujúcu silnú stránku (S-2) alebo kritickú slabú stránku (W-3), pomocou ktorých upravíme hodnotenie uvedené v matici alternatív stratégií a získame nové celkové hodnotenie.

Analýza senzitivity

Jednou z účinných ciest ako hodnotiť alternatívy stratégií vytvorených na základe SWOT analýzy je podrobiť ich analýze senzitivity. Využívame ju v prípadoch, ak pri niektorých alternatívnych nevieme presne určiť ich výhodnosť, tak uskutočníme analýzu ich citlivosti na niektoré špeciálne zmeny prostredia. Postupujeme napríklad tak, že vypustíme niektoré z vplyvov, ktoré nepovažujeme za dôležité a zistíme celkové hodnotenie bez týchto vplyvov. Analýza senzitivity nám umožňuje odhaliť rozdiely v reakcii jednotlivých alternatív na vybrané zmeny prostredia.

7.2 Metóda SPACE

Sa snaží zlúčiť výsledky analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia do jedného celku a vytvoriť prvotnú predstavu o podnikateľskej stratégii. Na rozdiel od syntézy SWOT používa na vyjadrenie vlastností strategického priestoru konkrétne vymedzené parametre. Podkapitola spracovaná podľa (Antošová, Strategický manažment, 2007)

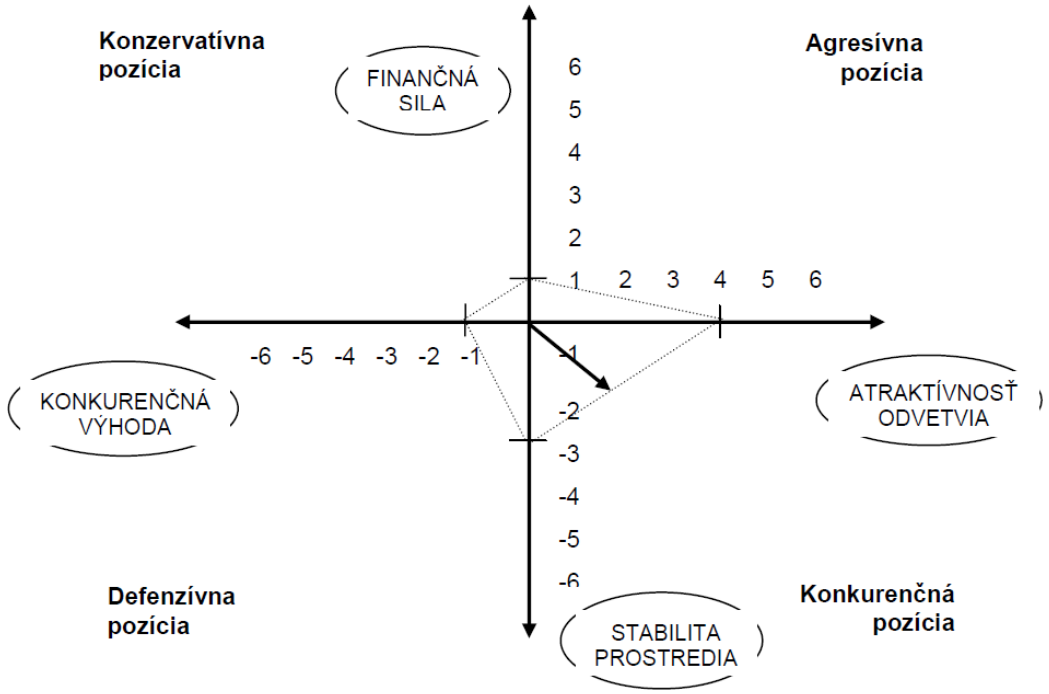
Vonkajšie prostredie je vyjadrené prostredníctvom dvoch kritérií:

1. stabilita prostredia (ovplyvňujú ju technologické zmeny, miera inflácie, premenlivosť dopytu, cenové rozpätie konkurenčných výrobkov, bariéry vstupu do odvetvia, súperenie existujúcich konkurentov, cenová elasticita dopytu, tlak substitútov ...)
2. atraktívnosť prostredia (ovplyvňuje rastový potenciál, ziskový potenciál, technologické know-how, využitie zdrojov, kapitálová náročnosť, vstupné bariéry, využitie kapacít...)

Vnútorné prostredie je vyjadrené prostredníctvom dvoch kritérií:

1. rýchlosť zavádzania nových výrobkov ...)
2. finančná sila podniku (podmieňuje ju návratnosť investícií, likvidita, miera zadlženia, pomer požadovaného a disponibilného kapitálu, tok peňažnej hotovosti, bariéry výstupu z odvetvia, podnikateľské riziko, obrat zásob, úspory z rozsahu a zo skúseností ...)

Obr. 13 Grafické zobrazenie metódy SPACE



Zdroj: (Antošová, Strategický manažment, 2007)

Metóda SPACE je založená na dvoch predpokladoch:

1. finančná sila podniku vyvažuje nestabilitu prostredia, t.j. finančne silný podnik sa dokáže skôr prispôsobiť a prekonať nepriaznivý a nestály vývoj prostredia ako finančne slabý podnik.
2. atraktívnosť odvetvia vyvažuje nedostatočnú konkurenčnú výhodu, t.j. atraktívne odvetvie, ktoré rastie a vytvára príležitosti, dáva možnosť uplatniť sa a prežiť aj podnikom s malou konkurenčnou výhodou.

Každému z čiastkových faktorov je priradená hodnota 0-6 bodov. Pre každú skupinu faktorov sa vypočíta priemerná hodnota agregovaného faktora. Zistené hodnoty sa zaznamenajú do grafu a ich spojením vznikne nepravidelný štvoruholník. Výsledný vektor určuje strategické postavenie podniku, ktoré môže byť:

● Agresívna pozícia – je typická pre atraktívne, relatívne stabilné odvetvie, v ktorom má podnik konkurenčnú výhodu a je schopný ju chrániť. Kritickým faktorom je vstup nových konkurentov do odvetvia. Pozícia umožňuje podniku nové akvizície, zvýšenie podielu na trhu a sústredenie zdrojov na výrobky, ktoré sú vysoko konkurencieschopné. Táto pozícia zodpovedá ofenzívnej stratégii v matici syntézy SWOT.
● Konkurenčná pozícia – je typická pre atraktívne, relatívne nestabilné prostredie, v ktorom má podnik konkurenčnú výhodu. Kritickým faktorom je finančná sila podniku. Podnik by mal hľadať možnosti, ako upevniť svoju finančnú pozíciu (napr. splynutím s podnikom, ktorá má dostatok peňažnej hotovosti, investovať do výrobných technológií, inovovať výrobky, znižovať náklady ap.). Táto pozícia zodpovedá stratégii spojenectva v matici syntézy SWOT.

● Konzervatívna pozícia – je typická pre stabilné odvetvia s nízkou mierou rastu a finančne stabilné podniky. Kritickým faktorom je konkurencieschopnosť výrobkov. Podnik by mal hľadať atraktívnejšie odvetvia, chrániť svoje úspešné výrobky, vyvíjať nové, znižovať náklady, upevňovať peňažný tok. Táto pozícia zodpovedá defenzívnej stratégii v matici syntézy SWOT.

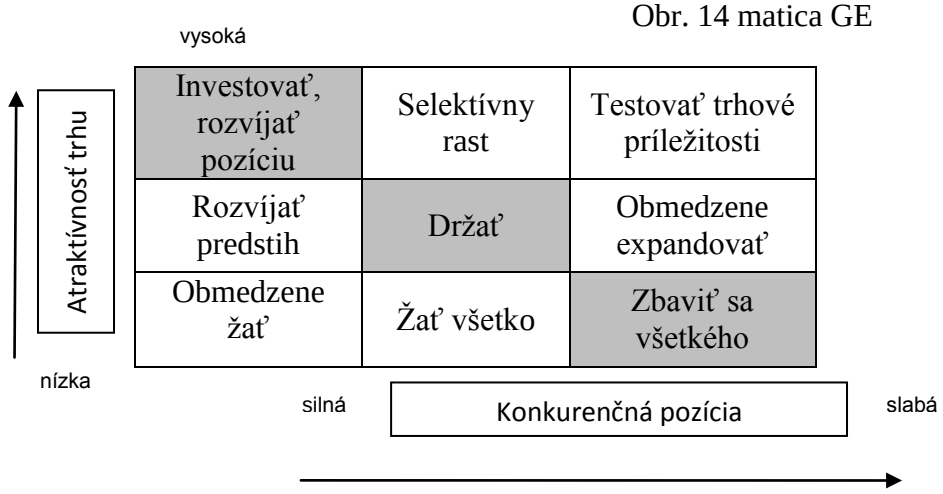
● Defenzívna pozícia je typická pre neatraktívne odvetvia, v ktorých podniku chýbajú nielen konkurencieschopné výrobky, ale aj nevyhnutná finančná sila. Kritickým faktorom je konkurencieschopnosť. Podnik by sa mal pripravovať na odchod z odvetvia, znižovať výrobné kapacity, výrazne redukovať náklady, obmedzovať investície. Táto pozícia zodpovedá stratégii úniku alebo likvidácie v matici syntézy SWOT.

Aplikácia metódy SPACE poskytuje rýchlu a prehľadnú informáciu o strategickej pozícii podniku, resp. o základnom smerovaní jeho podnikateľskej stratégie.

7.3 Matica GE

Matica GE sa skladá z dvoch základných dimenzií – Konkurenčná pozícia a Atraktivita trhu. Pre hodnotenie pozície v oboch dimenziách sa používajú špeciálne hodnotiace kritéria. Podkapitola spracovaná podľa (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)

Obr. 14 matica GE



Zdroj: (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)

Konkurenčná pozícia sa vychádza z porovnania daných produktov a služieb s hlavnými konkurentmi na uvažovanom segmente trhu. Pri ohodnotení konkurenčnej pozície sa pre každý faktor stanový váha a hodnotenie tohto faktora. Súčinom váha a hodnotenia získavame hodnotenie faktora. Súčtom hodnotení všetkých faktorov získavame celkové hodnotenie pre konkurenčnú pozíciu.

Váha faktora nám udáva dôležitosť tohto faktora pri vytváraní konkurenčnej pozície. Vyjadruje sa zvyčajne v percentách. Súčet váh všetkých faktorov musí byť rovný sto.

Hodnotenie faktorov spočíva v ich porovnaní s rozhodujúcim konkurentom.

Príklad (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012):

Tab. 18 Analýza konkurenčnej pozície - faktory hodnotenia

Faktor	**Produkt 1**				**Produkt x**		
	Váha v %	**Hodnotenie**	**Celkové hodnotenie**		**Váha v %**	**Hodnotenie**	**Celkové hodnotenie**
Rast trhového podielu	8	25	4		6	40	2,4
Súčasný podiel na trhu	9	40	3,6		8	60	5,4
Kvalita produktu	6	70	4,2		9	80	7,2
Kvalita služieb	6	70	4,2		9	85	7,65

Predajná sieť	4	35	1,4		3	70	2,1
Distribučná/servisná sieť	2	30	0,6		2	65	1,3
Cena produktu	9	100	9		9	90	8,1
Reputácia značky	10	20	2		8	20	1,6
Nákladová pozícia produktu	7	60	4,2		11	75	8,25
Investičná schopnosť firmy	5	45	2,25		5	60	3
Využívanie kapacít	3	25	0,75		7	65	4,55
Finančná pozícia firmy	11	15	1,65		10	15	1,5
Kvalita manažmentu	8	80	6,4		5	85	4,25
Kvalita ľudského kapitálu	7	95	6,65		5	80	4
Pozícia vo výskume a vývoji	5	10	0,5		3	30	0,9
Celkom	**100**		**51,4**		**100**		**62,20**

Zdroj (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)

Hodnotenie **atraktívnosti trhu** sa tiež uskutočňuje za každý hodnotený produkt. Väčšinou sa pri tom hodnotí určitý segment trhu. Princíp je podobný ako pri hodnotení konkurenčnej pozície.

Tab. 19 Hodnotenie atraktívnosti trhu

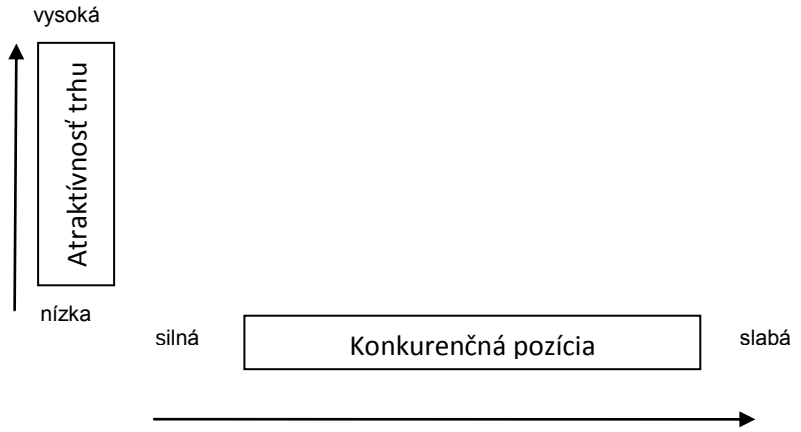
Faktor	**Produkt 1**				**Produkt x**		
	Váha v %	**Hodnotenie**	**Celkové hodnotenie**		**Váha v %**	**Hodnotenie**	**Celkové hodnotenie**
Celková veľkosť trhu	3	50	1,5		5	75	3,75
Miera rastu trhu	7	30	2,1		5	65	3,25
Veľkosť segmentu	10	25	2,5		8	60	4,8
Typické ziskové marže	9	70	6,3		10	90	9
Ziskovosť v trhovom segmente	12	80	9,6		13	80	10,4
Kapitálové vstupné bariéry do segmentu	4	90	3,6		9	70	6,3
9T3e1chnologické požiadavky na produkt	8	75	6		2	45	0,9
Konkurencia v trhovom segmente	10	90	9		9	95	8,55
Vyjednávacia pozícia zákazníkov	8	60	4,8		11	75	8,25
Vyjednávacia pozícia dodávateľov	6	50	3		7	50	3,5
Možnosť prechodu	4	20	0,8		8	85	6,8

k substitútom							
Legislatívne bariéry	6	25	1,5		1	20	0,2
Miera informovanosti o situácii na trhu	9	55	4,95		6	70	4,2
Koncentrácia dodávateľov	3	30	0,9		5	45	2,25
Výstupné bariéry	1	10	0,1		1	15	0,15
	100		**56,65**		**100**		**72,30**

Zdroj: (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)

Investovať, rozvíjať pozíciu	Selektívny ast x	Testovať trhové príležitosti
Rozvíjať predstih	Držať 1	Obmedzene expandovať
Obmedzene žať	všetko	Zbaviť sa všetkého

Obr. 15 Lokalizácia produktov v GE matici



Zdroj (Fotr, Vacík, Souček, Špaček , & Hájek , 2012)

Ako je možné vidieť z hore uvedeného obrázka Produkt x dosiahol o málo lepšie výsledky ako produkt 1. Pri rozhodovaní o alokácii zdrojov je preto vhodnejšie podporiť tento produkt. Obrázok tiež naznačuje možné smerovanie stratégie pre oba produkty.

Kontrolné otázky

1. Čo je podstatou strategickej syntézy
2. Aké tri metódy pre strategckú sysntézu poznáte?
3. V čom spočíva princím metódy SPACE?

Odporúčaná literatúra

Antošová, M. (2007). *Strategický manažment.* Košice : Technická Univerzita v Košiciach .

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček , M., & Hájek , S. (2012). *Tvorba stratégie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing.

Papula, J. (november 2005). Strategické plánovanie - vybrané prednášky. Bratislava.

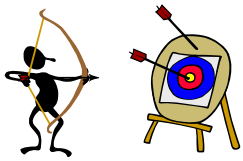
Slávik, Š. (2009). *Strategický manažment.* Bratislava: Sprint dva.

8. Typy stratégií

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je sprostredkovať informácie o typoch stratégií popísať základné stratégie na všetkých úrovniach.

Ciele



Po preštudovaní tejto kapitoly budete poznať:

- úrovne strategického plánovania
- základné stratégie na všetkých úrovniach strategického plánovania

V praxi zvyčajne rozlišujeme tri základne druhy – úrovne stratégií. Na prvej úrovni sa nachádza podnikateľská stratégia, ktorej zmyslom je podľa (Slávik, 2009) získať konkurenčnú výhodu nad súpermi. Úspešná podnikateľská stratégia zohľadňuje vplyvy širokého okolia, integruje rôzne funkčné stratégie a jej jadrom je konkurenčná stratégia, ktorá reaguje na vnútro odvetvové pomery. Podľa (Antošová, Strategický manažment, 2007)

Formulovať podnikateľskú stratégiu znamená rozhodnúť:

- Aké potreby bude podnik uspokojovať ?
- Koho budú produkty podniku uspokojovať ?
- Akým spôsobom ?

Od týchto rozhodnutí sa odvíjajú zdroje konkurenčnej výhody a určujú, ako bude podnik konkurovať v danom podnikaní.

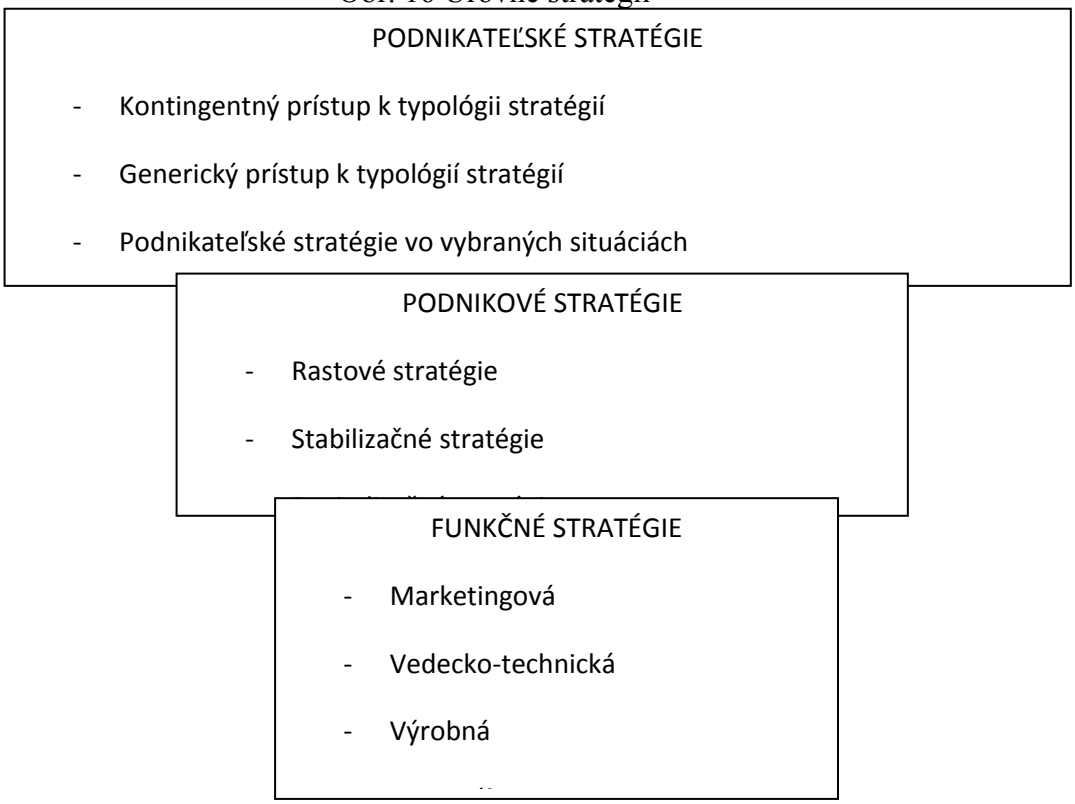
Podniková stratégia (Slávik, 2009) tvorí pre podniky, pozostávajúce z viacerých podnikateľských jednotiek ktoré pôsobia v rozličných odvetviach. Jej obsahom je riadenie portfólia podnikaní a rieši najmä nasledujúce úlohy :

- vyhľadávať atraktívne podnikanie a rozhodovať o spôsoboch vstupu a etablovania v odvetviach, do ktorých sa podnik rozhodol vstúpiť (spoločné podnikanie, vlastná pobočka, akvizícia ap.),
- zvyšovať dlhodobú výkonnosť podnikového portfólia (posilňovať pozíciu jestvujúcich podnikaní, deinvestovať nevýnosné podnikania, zaraďovať nové podnikanie ap.),
- identifikovať strategický súlad medzi podnikaniami a zmeniť ho na konkurenčnú výhodu,
- hodnotiť ziskové perspektívy každej podnikateľskej jednotky a orientovať podnikové zdroje do najatraktívnejších strategických príležitostí ap.

Poslednou úrovňou stratégií sú tzv. funkčné stratégie. Podľa (Slávik, 2009) ich primárnou úlohou je podporovať podnikateľskú stratégiu pri získavaní a upevňovaní konkurenčnej výhody, - sekundárnou úlohou je určovať spôsoby a formy dosahovania vlastných funkčných cieľov.

Usporiadania ako aj náplň jednotlivých úrovní stratégií ukazuje nasledujúci obrázok.

Obr. 16 Úrovne stratégií



Zdroj: vlastné spracovanie

8.1 Podnikateľské stratégie

8.1.2 Kontingentný prístup k typológii stratégií

Kontingentný prístup predpokladá, že pre určitý súbor okolností alebo ohraničujúcich podmienok možno nájsť najlepšiu stratégiu. (Kontingencia – závislosť, podmienenosť) Podkapitola spracovaná podľa (Antošová, Strategický manažment, 2007)

Ch. W. HOFER dospel k záverom, že najdôležitejšou premennou pri určení stratégie je fáza životného cyklu produktu, pre ktorý sa formuluje stratégia. Výskumom identifikoval niekoľko faktorov, ktoré by mali strategickí manažéri zohľadniť pri formulovaní stratégie v každej fáze životného cyklu výrobku. Sú to:

- potreby zákazníkov,
- typ produktu,
- miera technologickej zmeny,
- trhová segmentácia,
- trhový podiel,
- elasticita dopytu a ďalšie.

Každý z nich sa môže členiť na množstvo ďalších faktorov a možno pridať i ďalšie.

Jednou z najväčších prekážok formulácie životaschopnej kontingentnej teórie je rozsiahle množstvo premenných. Hofer predpokladá, že stratégiu by mohlo ovplyvniť viac ako 50 hlavných premenných odvodených od trhu, pričom použité riadiace techniky a sociálna zodpovednosť môžu tento počet ešte rozšíriť. Realizovaná kontingentná teória by priniesla takmer nekonečné množstvo kontingentných stratégií. Jej praktické využitie spočíva v identifikovaní hlavných faktorov a ich kombinácii s hypotetickými stratégiami.
Reálnu aplikáciu kontingentného prístupu v podnikateľskej praxi predstavuje program PIMS (Profit Impact of Market Strategies). Vznikol na základe potreby analyzovať vlastné strategické skúsenosti vo firme General Electric. Od r. 1975 je program PIMS riadený neziskovou organizáciou Strategic Planning Institute v Cambridge v USA. Program uchováva a aktualizuje údaje z 3000 podnikateľských jednotiek. Od každej z nich získava a hodnotí približne 200 údajov. V súčasnosti sa využívajú údaje z 250 podnikov, ktoré pôsobia v rôznych odvetviach a rôznych krajinách. Motívom, ktorý viedol k vzniku programu PIMS, bola snaha zistiť akú hodnotu ROI, resp. cash flow by mala dosahovať podnikateľská jednotka v danom odvetví, aby sa jej vývoj mohol považovať za úspešný. Hľadala sa tiež odpoveď na otázku – ktoré faktory vplývajú na veľkosť ROI. Program poskytuje riešenie v podobe regresnej rovnice zostavenej na základe bázy údajov, ktorá formuluje matematický vzťah medzi závislou premennou ROI, resp. cash flow a 37 nezávislými premennými, ktoré sú rozdelené do štyroch skupín:

1. podnikateľské prostredie – miera rastu odvetvia, miera inflácie, podmienky vstupu do odvetvia, miera segmentácie odvetvia, frekvencia inovačných tokov, množstvo a štruktúra zákazníkov...
2. Konkurenčná pozícia – relatívny podiel na trhu, cena a kvalita výrobkov a služieb, podpora predaja, rozvoj nových výrobkov ...
3. Štruktúra vnútropodnikových procesov – stupeň vertikálnej integrácie, produktivita, intenzita investovania ...
4. Alokácia prostriedkov – veľkosť výdavkov na výskum a vývoj, marketing ap.

8.1 2 Generický prístup k typológii stratégií

Generická (rodová) teória identifikuje určité spoločné znaky konania úspešných podnikov bez väzby na súbor ohraničujúcich faktorov. Predpokladá, že určité stratégie sú takmer vždy vhodné bez ohľadu na konkrétnu situáciu. Najznámejšie sú generické stratégie

od M. Portera. Podkapitola spracovaná podľa (Antošová, Strategický manažment, 2007) a (Slávik, 2009)

Porterove konkurenčné stratégie

Porter navrhol 3 hlavné generické podnikateľské stratégie:

- Stratégia nákladového vodcovstva
- Diferenciačná stratégia
- Špecializačná stratégia

Porter odporúča, aby sa podnik venoval rozvíjaniu a presadzovaniu iba jednej dominantnej generickej stratégie, pretože diferenciácia a nízke náklady sa navzájom vylučujú. Podnik, ktorý sa ich snaží kombinovať, uviazne medzi protikladnými stratégiami a bude neefektívny. Uvádza tri podmienky, pri ktorých možno dosiahnuť prvenstvo najnižších nákladov a diferenciácie:

1. Konkurenti uviazli v ťažkostiach, ani jeden konkurent sa nenachádza v dostatočne silnom postavení, aby donútil vedúci podnik znižovať náklady a súčasne diferencovať do takej miery, aby si protirečili.
2. Náklady sú ovplyvnené podielom na trhu alebo vzájomnými medziodvetvovými väzbami. Podiel na trhu znižuje náklady na diferenciáciu v pomere ku konkurentom. Bezkonkurenčné medziodvetvové vzťahy môžu náklady na diferenciáciu znížiť alebo vyššie náklady na diferenciáciu kompenzovať.
3. Podnik zavedie významnú inováciu. Schopnosť podniku byť súčasne nízko nákladovým i diferencovaným závisí však od toho, či je jediným podnikom, ktorý prišiel s inováciou.

Tieto podmienky majú prechodný charakter. Úsilie o kombináciu generických stratégií je zraniteľné zo strany vyhranených konkurentov, ktorí sa rozhodnú len pre jeden variant

Obr. 17 Konkurenčné stratégie podľa Portera

Konkurenčná výhoda

		Nízke náklady	Diferenciácia
Konkurenčný priestor	Široký	1. Nákladové vodcovstvo	2. Diferenciácia
	Úzky	3.a Nákladová špecializácia	3.b Difernciačná špecializácia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Slávik, 2009)

Nákladové vodcovstvo

Cieľom podniku – je prekonať konkurenciu prostredníctvom nákladov.

Má nasledovné výhody:

- Nižšia cena – rovnaký zisk – ako konkurenti
- Rovnaká cena – vyšší zisk ako konkurenti
- Nákladový vodca – účinne a dlhšia sa dokáže ubrániť cenovej vojne
- Nákladový vodca zväčša diktuje ceny v odvetví

Hoci sa všetky podniky snažia kontrolovať svoje náklady, nákladový vodca má v tomto ohľade extrémnu pozíciu a robí všetky rozhodnutia o produktoch, trhoch a výnimočných schopnostiach z hľadiska minimalizácie nákladov. Nákladový vodca je zväčša zameraný na úzky rozsah výrobkovej diferenciácie. Produkty diferencuje len do tej miery, aby udržal cenovú výhodu. Výrobky inovuje až vtedy ak si to prajú spotrebitelia, aby nestratil trh. Nákladový vodca zvyčajne ignoruje rozdielne trhové segmenty – zameriava sa na priemerného spotrebiteľa. Pre nákladovo úsporné podniky je najdôležitejšie budovanie **výnimočnej schopnosti** vo výrobnej funkcii.
Hlavným nebezpečím pre nákladové vodcovstvo je práve to, že konkurenti nájdu výrobné metódy s nižšími nákladmi.

Špecializačná stratégia

Je upriamená na uspokojovanie potrieb úzkej skupiny spotrebiteľov, alebo vyhradeného segmentu.

Existujú dva prístupy:

Nízkonákladový prístup - konkuruje nákladovému vodcovi v tých segmentoch, kde má nákaldovú výhodu. Napr. rozdiel v dopravných nákladoch – dokáže lokálne konkurovať nákladovému vodcovi.

Diferenciačný prístup - Špecializovaný podnik súťaží s diferenciátorom len v jednom, alebo v niekoľkých vybraných segmentoch. Tieto podniky sú zväčša úspešné pri zdokonaľovaní parametrov diferencovaného výrobku, pretože dôverne poznajú malé skupiny zákazníkov, alebo určitý región.

Konkurenčné výhody špecializovaného podniku vyplývajú z jeho kmeňovej schopnosti. Nachádza príležitosti v podobe trhových medzier, ktoré vypĺňa produktmi a službami, bez ktorých spotrebitelia nemôžu jestvovať. Špecializovaný podnik sa sústreďuje na obsluhovanie trhového segmentu, ktorý je definovaný územne, kategóriou zákazníka alebo časťou výrobkovej línie. Pred súpermi je chránený do tej miery, do akej dokáže poskytovať výrobok, alebo službu, ktoré oni nedokážu. Tieto podniky sú ohrozované najmä náhlym zmiznutím segmentu v dôsledku inovačnej zmeny, alebo zmeny vkusu a záujmov spotrebiteľov.

Diferenciačná stratégia

Hlavnou ideou je dosiahnuť konkurenčnú výhodu vytvorením výrobku, alebo služby, ktorý je spotrebiteľom vnímaný ako zvláštny, výnimočný alebo unikátny. Za diferencovaný výrobok sa považuje ten, ktorý konkurenti nedokážu ponúknuť – diferenciátor za neho požaduje nadpriemernú cenu.

Diferenciátor sa orientuje na široký rozsah výrobkovej diferenciácie. Trvalejšiu konkurenčnú výhodu dosahuje nasledovnými druhmi diferenciácie:

- Diferenciácia založená na technologickom rozvoji.
- Diferenciácia založená na službách

- Diferenciácia založená na príťažlivosti značky
- Diferenciácia založená na segmente.

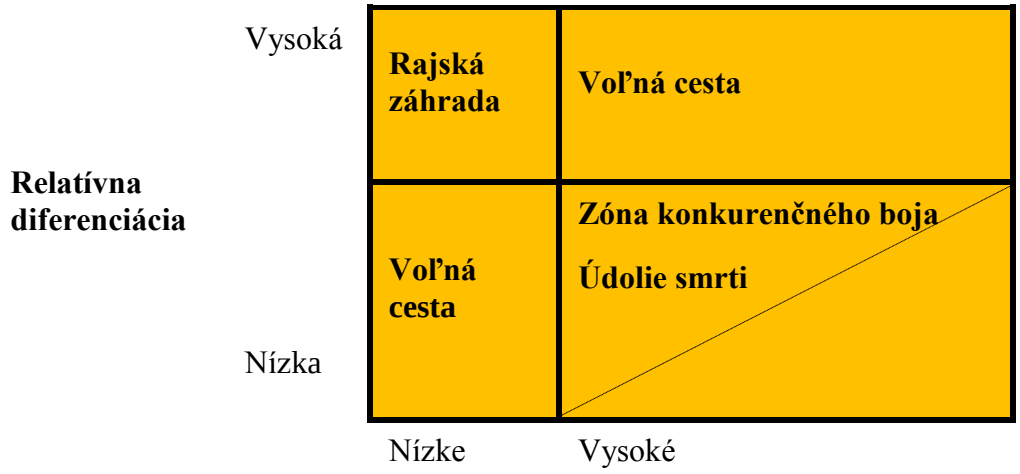
Hallove konkurenčné stratégie

W.K: Hall na základe výskumu dospel k názoru, že je možné presadzovať súčasne dve generické stratégie. Z praktického hľadiska sú však len dve generické stratégie a ich kombinácie úspešné:

- Akýkoľvek podnik môže (zväčša musí) odlíšiť svoje produkty od všetkých ostatných, aby bol úspešný
- Podnik musí docieliť nákladovú pozíciu, ktorá je primeraná jeho schopnosti diferencovať produkt.

Možnosti tvorby konkurenčnej stratégie podľa Halla zobrazuje nasledujúci obrázok

Obr. 18 Hallov Konkurenčný model



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Slávik, 2009)

Typológia strategických hodín

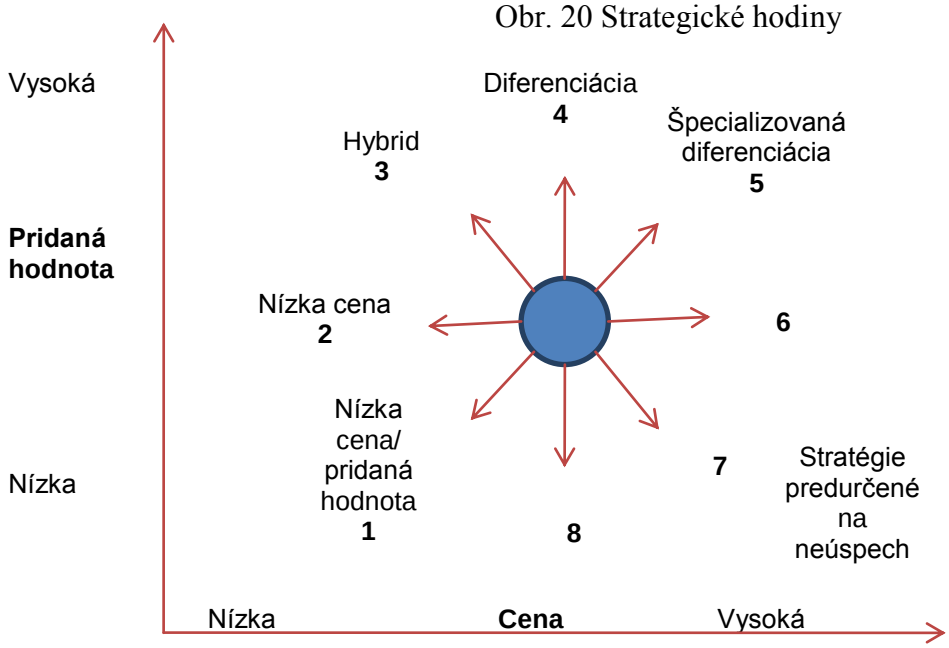
Dopĺňajú Porterove zdôvodnenie o podstatné otázky:

- Čo je hodnotné (čo sa cení, čo sa považuje za užitočné) pre užívateľa výrobku, alebo služby?
- Koľko to stojí (kto si to môže dovoliť)?

Ak predpokladáme, že výrobky, alebo služby rôznych podnikov sú viac-menej rovnako dostupné, tak zákazníci sa rozhodnú pre nákup určitého zdroja preto, lebo :

- Cena výrobku, alebo služby je nižšia ako cena za ktorú ponúka obdobný statok iný podnik
- Užitočnosť výrobku alebo služby považuje zákazník za vyššiu v porovnaní s obdobnou ponukou iného podniku.
- Z týchto všeobecných tvrdení vyplývajú dôsledky ktoré sa dajú zobraziť ako strategické hodiny, zobrazujúce varianty podnikateľských stratégií na základe kombinácie ceny a pridanej hodnoty.

Obr. 20 Strategické hodiny



Zdroj: (Slávik, 2009)

Stratégia 1 – Nízka cena/pridaná hodnota - zdá sa byť neatraktívna, ale existujú podniky, ktoré ju úspešne uplatňujú. Je to „lacný a riskantný variant“ Cieľom je znožovanie ceny a pridanej hodnoty. Orientácia na cenovo citlivý segment.
Stratégia 2 - Nízka cena - typická pri hľadaní prevahy nad konkurentmi. Znižovanie ceny pri súčasnej snahe udržať kvalitu Riziko je v ľahkej imitácii stratégie – aj konkurencia môže znížiť cenu. Podnik musí mať určitú nákladovú výhodu oproti statným.
Stratégia 3 - Hybridná stratégia - zákazníkovi je možné poskytnúť vysokú pridanú hodnotu súčasne s nízkou cenou. Závisí od schopnosti pochopiť a uspokojiť potreby zákazníka a súčasne disponovať takou úrovňou nákladov, ktorá umožňuje nízke ceny, ktoré sa dajú ťažko imitovať.
Stratégia 4 – diferenciácia – je v skutočnosti široká diferenciačná stratégia, ktorá ponúka vyššiu pridanú hodnotu v porovnaní s konkurenciou. Cieľom je dosiahnuť vyšší podiel na trhu, ponukou kvalitnejších produktov za rovnakú cenu. Túto stratégiu možno presadzovať takto:

- Ponukou výnimočných alebo zdokonalených výrobkov - investovaním do VaV
- Dobrým marketingom – intenzívnou propagáciou značky

Stratégia 5 - špecializovaná diferenciácia - keď podnik dokáže konkurovať ponukou väčšej hodnoty pre zákazníka za významne vyššiu cenu. Na trhu luxusných výrobkov všetci pôsobia na tom istom trhu a snažia sa presvedčiť zákazníkov, že ich výrobok sa odlišuje od ostatných.
Stratégia 6 – predpokladá zvyšovanie ceny bez zvyšovania užitočnosti pre spotrebiteľa. Dá sa udržať len v monopolnej pozícii – prípadne v regulovaných odvetviach - nafta, benzín.
Stratégia 7 - je katastrofické predĺženie stratégie 6. zmenšenie užitočnosti výrobku pri súčasnom zvyšovaní ceny. - napr. verejná doprava – možný prípad.
Stratégia 8 – zmenšenie užitočnosti pri udržiavaní pôvodnej ceny. - poskytovanie niektorých verejných služieb – alebo pri predaji základných modelov automobilov .

8.1.3 Podnikateľské stratégie vo vybraných situáciách

Okolo generických stratégií (ako základnej línie – východiska) vznikajú v praxi rôzne nové typy stratégií. Ďalšou možnosťou ako pracovať so stratégiami je demonštrovať vhodnosť stratégie pre rôzne stupne životného cyklu odvetvia. Môžeme teda uvažovať o spracované podľa (Antošová, Strategický manažment, 2007):

- **Stratégiách v rozdrobenom odvetví**
- **Stratégiách vo vznikajúcom odvetví**
- **Stratégiách v dozrievajúcom odvetví**
- **Stratégiách v zrelom odvetví**
- **Stratégiách v útlmovom odvetví**

Stratégie v rozdrobenom odvetví :

Rozdrobené (fragmentované) odvetvie sa skladá zo stoviek až tisícok malých a stredných podnikov, z ktorých ani jeden nie je držiteľom významného trhového podielu. Tento druh odvetvia nemá vodcu, ktorý by bol schopný stanovovať pravidlá konkurencie. Pre rozdrobené odvetvie je typická práca na objednávku, ktorá sa dokonale prispôsobuje zákazníkovi, napr. krajčírstvo, stolárstvo, zámočníctvo, poskytovanie služieb – verejné stravovanie, čistiarne ap. Niektoré rozdrobené odvetvia sa dozrievaním stávajú konsolidovanými. Spomalený rast a rastúca intenzita konkurencie vytláčajú slabé a neefektívne podniky z odvetvia a prežívajú len silné podniky, ktorých veľkosť rastie a počet klesá. Iné odvetvia zostávajú natrvalo rozdrobené, pretože je to dané podstatou ich podnikania. Podniky v rozdrobenom odvetví sa zvyčajne nachádzajú v slabej vyjednávacej pozícii voči dodávateľom i zákazníkom, pričom sú ustavične ohrozované novovstupujúcimi podnikmi. Intenzita súperenia je mierne silná až ostrá. Vzhľadom na obmedzenú spotrebiteľskú bázu podniky v rozdrobenom odvetví musia stále udržiavať vernosť svojich zákazníkov, čo sa im najviac darí prostredníctvom špecializácie:

- špecializácia na produkt je vhodná, keď existuje veľké množstvo variácií určitého výrobku alebo služby,
- špecializácia na zákazníka umožní vyhnúť sa ostrej konkurencii, keď niektorí zákazníci disponujú malou vyjednávacou silou, nie sú citliví na výšku ceny, majú záujem o mimoriadne produkty a sprievodné služby, požadujú na mieru prispôsobené produkty ap.,
- špecializácia na územie prinesie výhodu v dôvernej znalosti zákazníka a rýchlosti dodávky.

Podnik v rozdrobenom odvetví má snahu prekonať odvetvové obmedzenia a prerastať do konsolidovaného odvetvia, pretože chce rásť a dospieť do pozície odvetvového vodcu. Pre takto motivované podniky sa odporúčajú nasledujúce stratégie:

- Stratégia reťazenia (sieťovania) umožňuje získať rovnaké výhody ako stratégia nákladového vodcovstva. Vytvárajú sa obrovské siete navzájom prepojených malých podnikov, ktoré navonok fungujú ako jeden veľký podnik.
- Stratégia franchisingu je vhodná pre diferencované podniky. Malý podnik sa zväčšuje prostredníctvom predaja franchisových licencií na odskúšané a úspešné podnikanie. Licencia dovoľuje používať na vymedzené obdobie zvučnú značku, poskytuje miestnemu prevádzkovateľovi technológiu, receptúry, know-how, vstupné suroviny, systém organizácie práce, úver na začatie podnikania ap.
- Stratégia horizontálneho splynutia sa prejavuje v zlučovaní malých podnikov do väčších celkov. Na rozdiel od reťazenia a franchisingu sa niekoľko malých podnikov vzdáva svojej právnej subjektivity v prospech jedného veľkého podniku. Zlúčením vznikajú úspory v dôsledku koncentrácie a zosilňuje sa postavenie na trhu.

Stratégie vo vznikajúcom odvetví

Ak odvetvie vzniká, je rozdrobené, zakladajú sa podniky zakladajú, budujú svoje prevádzky, vyhľadávajú vhodných pracovníkov, usilujú sa o priazeň zákazníkov. Súčasne musia zvládnuť množstvo technologických, výrobných a odbytových problémov. Konkurenčné tlaky sú zatiaľ nízke, pretože pravidlá konkurencie nie sú ešte ustálené, na začínajúcom trhu je dosť priestoru pre všetkých záujemcov, podniky sú zaujaté budovaním svojich technických predností, preto si navzájom nepreberajú zákazníkov. Každý podnik si formuje konkurenčné nástroje v relatívnej izolácii, existujú dva zdroje neistoty:

1. Technická neistota – spočíva v tom, že na začiatku nie je jasné, aký výrobok alebo služba budú základom pre odvetvovú normu alebo pre vedúce postavenie v odvetví, aké budú ich najpríťažlivejšie parametre a aké výrobné metódy sa budú používať. Každý podnik si pozorne chráni svoje technologické know-how a snaží sa vyvíjať výrobkové a technologické inovácie, od ktorých očakáva prírastok zisku. Napokon všetky podniky zvládnu najlepšie technológie a vysoké zisky priťahujú k vstupu ďalšie podniky. Konkurencia sa zostruje a nastáva vyrovnaná súťaž o spoločných zákazníkov.
2. Strategická neistota – spočíva v tom, že nemožno zatiaľ presne určiť perspektívne výnimočné schopnosti a druh úspešnej generickej konkurenčnej stratégie. Trh je nový a nepreskúmaný, jeho veľkosť, miera rastu a členenie na segmenty sa prejavia až neskôr. Konkurenti sú zväčša neznámi alebo nevyprofilovaní. Zákazníci kupujú produkty skôr zo zvedavosti a čakajú, kým produkt nebude dokonalejší a jeho prevádzka spoľahlivejšia. Závažným problémom je častý nedostatok vlastných i cudzích zdrojov na rozbeh podnikania.

Stratégie v dozrievajúcom odvetví

Rozvoj každého odvetvia netrvá večne a skôr, či neskôr sa začne spomaľovať. Spomalená miera rastu odvetvia zásadne mení aj konkurenčné vzťahy v odvetví. V podmienkach spomalenia rastu trhu a narastania konkurenčných tlakov podniky môžu uskutočniť niekoľko strategických opatrení, aby posilnili svoje konkurenčné pozície:

- Skrátenie výrobkovej línie – široký výber modelov a variácií má zmysel počas rastového štádia, keď sa potreby ešte vyvíjajú a konkretizujú. Rozmanitosť ponuky sa stáva príliš nákladnou, keď sa zostruje cenová konkurencia a klesajú zisky.
- Dôraz kladený na procesné inovácie – po vyčerpaní inovačného potenciálu produktov sa inovačné úsilie sústredí na výrobné a prevádzkové metódy, ktorých zdokonaľovanie je vo svojej podstate neobmedzené a jeho trvanie závisí od dĺžky životného cyklu produktu.
- Pozornosť venovaná znižovaniu nákladov – zostrujúca sa cenová konkurencia nabáda podnik k znižovaniu nákladov na jednotku výroby, napr. dojednaním nižších cien dodávok, výmenou za lacnejšie vstupy, úspornejšou skladbou produktu, zrušením nepotrebných činností, redukciou režijných nákladov ap.
- Zvyšovanie tržieb od stálych zákazníkov – podnik by mal osloviť a presvedčiť svojich stálych zákazníkov, aby zvýšili nákupy produktov, na ktoré si už zvykli, napr. doplnkovými výrobkami a službami, ďalšími spôsobmi použitia známeho produktu, poskytnutím väčšieho úžitku kupujúcemu, zriaďovaním detských kútikov ap.
- Kupovanie konkurenčných podnikov za výhodné ceny – niekedy možno lacno kúpiť vyčerpaných súperov. Akvizície za výhodné ceny pomáhajú vytvoriť nízko nákladovú pozíciu a prevziať opustených zákazníkov konkurenta.
- Medzinárodná expanzia – keď domáci trh dozrieva, potom sa východisko nachádza v prieniku na zahraničné trhy s rastovým potenciálom a slabším konkurenčným tlakom.

Stratégie v zrelom odvetví

Zrelé odvetvie je spravidla konsolidované, zložené z podnikov rozličnej veľkosti, keď charakter odvetvovej konkurencie určujú veľké podniky. Účastníci odvetvia majú za sebou náročnú fázu dozrievania poznačenú ostrou konkurenciou, keď svoje zisky museli investovať

do udržania alebo zosilnenia svojej konkurenčnej pozície. V tejto fáze očakávajú, že konečne zužitkujú predchádzajúce vklady.

Podstata podnikateľských stratégií v zrelom odvetví spočíva v tom, že veľké podniky sa snažia kolektívne, hoci nepriamo, aby neporušili zákony o hospodárskej súťaži, stabilizovať odvetvovú konkurenciu. Bránia sa vstupu nových podnikov do odvetvia, nadbytku výrobnej kapacity a zničujúcej cenovej konkurencii, ktorá zraňuje všetkých účastníkov. Na odvrátenie týchto hrozieb volia strategické opatrenia v tomto poradí:

1. Signalizovanie budúcich zámerov – etablované podniky sa snažia odradiť potenciálnych záujemcov o vstup a kontrolovať intenzitu odvetvového súperenia. Oznamujú svoje strategické zámery týkajúce sa produktov a trhov potenciálnym i súčasným konkurentom, informujú o tom, ako budú konkurovať v budúcnosti a ako budú reagovať na konkurenčné opatrenia svojich rivalov.
2. Nástroje necenovej konkurencie – podniky v zrelom odvetví sa snažia vyhnúť cenovej konkurencii, pretože znižuje zisky aj podnikom, ktoré ju vyvolali. Vždy je výhodnejšie konkurovať necenovými opatreniami najmä prostredníctvom špičkových parametrov produktu alebo zvláštnymi technikami marketingu.
3. Cenové vodcovstvo – ak jeden podnik neformálne prevezme zodpovednosť za usporiadanie cien v odvetví a nepriamo stanovuje aj cenové štandardy, ktoré ostatné podniky rešpektujú. Cenový vodca je zvyčajne najsilnejší podnik v odvetví, ktorý môže ostatné podniky ohroziť.

Stratégie v útlmovom odvetví

Len málokedy je odvetvie neatraktívne ako celok. Zrelé (aj útlmové) odvetvie môže byť príťažlivé pre tie podniky, ktoré dokážu nájsť vhodné a reálne príležitosti na vytvorenie pridanej hodnoty a vytvoriť konkurenčnú výhodu. Niektoré podniky v zrelých odvetviach sami zapríčiňujú úpadok v dôsledku konzervatívnych, zastaraných konkurenčných stratégií, alebo naopak, nová nápaditá stratégia niektorého konkurenta môže oživiť celé odvetvie. K.R. Harrigan tvrdí, že najvhodnejšia stratégia v útlmovom odvetví závisí od štyroch faktorov:

1. Povaha poklesu a jeho príčiny – rýchlosť poklesu, prežívanie niektorých segmentov, príležitosti pre diferenciáciu a špecializáciu, od ktorých sa môže odvíjať vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody. Tieto faktory podmieňujú atraktívnosť odvetvia.
2. Schopnosť podniku účinne osloviť tieto segmenty a vytvoriť spotrebiteľské preferencie. Toto je podmienené silami a slabosťami podniku.
3. Náklady na odchod z odvetvia – týkajúce sa všetkých konkurentov. Náklady na odchod ovplyvňujú stupeň naliehavosti, ktorý podniky pociťujú pri voľbe medzi udržiavaním konkurencieschopnosti a odchodom.
4. Príležitosti a hrozby – vznikajúce ako výsledok aktivít konkurentov, ich rozhodnutí a motívov. Ak je podnikanie strategicky významné, niektorí konkurenti sa rozhodnú neodísť aj za cenu veľmi malých alebo dokonca žiadnych ziskov a tak sťažujú existenciu aj ostatným konkurentom.

Stratégie pre útlmové odvetvia

Konkurenčnú výhodu pravdepodobne získajú tie podniky, ktoré si ako prvé uvedomia začiatok útlmu, dokážu citlivo vnímať príležitosti aj počas tejto neatraktívnej fázy životného cyklu odvetvia a sú schopné svoje pozorovania pretvoriť do konkurenčnej výhody. Podniky, ktoré reagujú oneskorene, majú už len malú nádej na úspech a prežitie.

8.2 Podnikové stratégie

Pri podnikových stratégiách rozlišuje predovšetkým spracované podľa (Sákal & kol., 2007):

- Rastové stratégie
- Stabilizačné stratégie

- Revitalizačné stratégie
- Útlmové stratégie

8.2.1 Rastové stratégie

Rastová stratégia je progresívny typ stratégie, atraktívny a populárny, ktorý vedie k úspechu v podnikaní. Prejavuje sa rastom podielu na stabilnom trhu, udržiavaním postavenia, zvyšovaním podielu na rozširujúcom sa trhu, alebo vstupom na nové trhy.

Rastovú stratégiu môžeme presadzovať prostredníctvom niekoľkých špecifických typov stratégií, a to ***stratégiou koncentrácie, vertikálnej integrácie, príbuznej a nepríbuznej diverzifikácie.***

Stratégia koncentrácie

Stratégia koncentrácie je stratégia, pri ktorej sa ***podnik sústreďuje na jeden výrobok, službu, alebo na malé množstvo tesne príbuzných výrobkov alebo služieb.*** Rast sa realizuje zväčšovaním pôvodného podnikania. Presadzovanie koncentračnej stratégie neznamená, že podnik musí robiť veci tým istým spôsobom. Keď sa však rozhodne čokoľvek vykonať, bude to priamo spojené s terajšími výrobkami alebo službami. Táto stratégia prirodzene obmedzuje

Stratégia diverzifikácie

Otázky diverzifikácie patria v súčasnosti medzi aktuálne a často diskutované problémy v rámci tvorby stratégie podniku.

Slovo **diverzifikácia** je odvodené z latinského slova „diversus" - celkom odlišný, rozdielny, obrátený na rozličné strany, rozptýlený na rôznych miestach. Z toho vyplýva základné významové chápanie diverzifikácie ako *rozlišovania, zmeny, obmeny, dôsledkom ktorej je zvyšovanie rôznorodosti vo vnútri celku.*

K diverzifikačným stratégiám patrí **stratégia príbuznej a nepríbuznej diverzifikácie.**

Stratégia príbuznej diverzifikácie

Stratégia príbuznej (koncentrickej diverzifikácie) znamená diverzifikovanie do podnikaní, ktoré sú vo vzájomnom vzťahu **strategického súladu.** Strategický súlad existuje vtedy, keď odlišné podnikania majú dostatočne príbuzné výrobno - technologické reťazce, takže vznikajú významné príležitosti na pôsobenie v inom podnikaní. ***Diverzifikovany podnik, ktorý využije prínosy strategického súladu, dosiahne väčšiu výkonnosť, nezje súčet výkonov nezávislých podnikaní.***

Príbuzná diverzifikácia dovoľuje podniku uchovať určitý stupeň jednoty podnikateľských aktivít, nadobudnúť konkurenčné výhody **z** prenosu zručností alebo nižších nákladov a rozprestrieť podnikateľské riziko na širšiu bázu. Úspora nákladov spočíva v úspore rozsahu. Spoločné technologické zariadenia, distribučné kanály a riadiaci aparát sa používajú na väčší objem produkcie.

Príbuznosť sa môže vyskytnúť na ktoromkoľvek mieste reťazca. Predstavuje príležitosť na úsporu nákladov, transfer technológie, zručností atd'., ktoré sú východiskom na získanie konkurenčnej výhody nad súpermi, ktorí nediverzifikovali, alebo nevhodne diverzifikovali. **Najčastejšie formy príbuznej diverzifikácie sú :**

- ***vstup do podnikania,*** v ktorom je možné využiť predajné, reklamné a distribučné aktivity z doterajšieho podnikania, napr. pekáreň chleba kúpi výrobcu jemného pečiva,
- ***využitie veľmi príbuzných technológií,*** napr. výrobca umelých hnojív diverzifikuje do chemikálií na ochranu rastlín,

- ***transfer know-how a skúseností z jedného podnikania do iného,*** napr. vzdelávací inštitút začne poskytovať poradenské služby,
- ***transfer výrobnej značky a dobrej povesti do nového výrobku alebo služby,*** napr. výrobca pneumatík diverzifikuje do pneuservisov,
- ***nadobudnutie nových podnikaní, ktoré významne podporia pozíciu v kmeňovom podnikaní,*** napr. káblová TV spoločnosť kúpi filmovú spoločnosť, aby poskytovala originálne programy.

Hoci **strategický súlad sa môže vyskytnúť** kdekoľvek v reťazci, najčastejšie sa nachádza **v troch miestach** [46]:

1. ***Súlad v oblasti marketingu,*** ktorý predstavujú:

rovnakí zákazníci, rovnaké distribučné kanály, spoloční veľko- a maloobchodníci, podobná podpora predaja.

2. ***Súlad v oblasti výroby*** vzniká na základe:

využívania rovnakého výrobného zariadenia a pracovných zručností, podobných výrobných metód a know-how, spoločných dodávateľov a surovinových zdrojov, rovnakých materiálov, spoločných východiskových prvkov a agregátov.

3. ***Súlad v oblasti riadenia*** znamená, že metódy riadenia a manažérske skúsenosti sú prenosné do iného podnikania.

Príbuzná diverzifikácia predstavuje strategický prístup k tvorbe bohatstva akcionárov, pretože je zameraná na získavanie akéhokoľvek úžitku, ktorý vyplynie zo strategického súladu. Cieľom je premeniť strategický súlad medzi podnikaniami na vyššiu úroveň konkurenčnej výhody, než akú by dosiahli samostatné SPJ.

Stratégia nepríbuznej diverzifikácie

Nepríbuzná (konglomerátna) diverzifikácia *predstavuje diverzifikáciu do akéhokoľvek odvetvia, v ktorom vrcholové vedenie zaznamená atraktívnu ziskovú príležitosť, a to v nepríbuznom odvetví pre daný podnik.* **Vyhľadávanie a sledovanie vhodných kandidátov je náročné na vysokokvalifikované strategické a finančné analýzy z hľadiska odbornosti aj času.** Vhodné podniky sa sledujú podľa týchto kritérií ukazovatele rentability,

- kapitálový vklad na obnovu a rozvoj fixných aktív, rastový potenciál odvetvia,
- zraniteľnosť odvetvia voči recesii, inflácii, vysokej úrokovej miere alebo zmene vládnej politiky,
- reálne alebo potenciálne sociálne a ekologické problémy, napr. požiadavky odborov, dodržiavanie predpisov bezpečnosti práce, aktivita ekologických hnutí a podobne.

Vysoko atraktívne príležitosti pre nepríbuznú diverzifikáciu predstavujú podniky, ktoré ponúkajú **finančné výhody z dôvodu ich zvláštnej situácie** :

Podniky s podhodnotenými aktívami - hodnota podniku je nižšia, než trhová. Opätovný predaj prinesie viac ako pôvodná trhová cena.

- ***Podniky vo finančnej tiesni*** - podnik je kúpený za dohodnutú cenu, potom sa finančne ozdraví a drží sa buď ako dlhodobá investícia, alebo sa vo vhodnej chvíli predá.

- ***Podniky s dobrými rastovými vyhliadkami, ale s nedostatkom kapitálu*** **- sú to** najžiadanejší kandidáti pre finančne silné podniky.

Podniky, ktoré presadzujú stratégiu nepribuznej diverzifikácie, takmer vždy vstupujú do nového podnikania formou akvizície (prevzatia, kúpy) etablovaného podniku. Len zriedka zakladajú úplne nový závod, divíziu, pobočku v nepríbuznom odvetví.

Nepríbuzná diverzifikácia je príťažlivá z niekoľkých finančných dôvodov

1. ***Podnikateľské riziko je rozptýlené do množiny odvetví, a tak je podnik menej závislý od jedného podnikania.*** V porovnaní s príbuznou diverzifikáciou sa nekladú žiadne obmedzenia na rozptyl rizika, ktorý je preto širší.
2. ***Kapitálové zdroje môžu byť investované do akéhokoľvek odvetvia s najlepšou ziskovou vyhliadkou.*** Výnosy z menej ziskových podnikaní môžu byť nasmerované do akvizícií v expandujúcich odvetviach.
3. ***Ziskovosť celého podniku je vyrovnanejšia.*** **Útlmové odvetvia sú vyvažované** rastovými odvetviami.
4. ***Bohatstvo akcionárov sa zvyšuje*** v závislosti od finančnej a strategickej zručnosti vedenia podniku nakupovať cenovo zaujímavé podniky.

Nepríbuzná diverzifikácia má aj niekoľko negatív, medzi ktoré patria [47]:

vysoké nároky na vedenie podniku, ktoré musí rozhodovať o úplne odlišných podnikaniach v úplne odlišných odvetviach a konkurenčných prostrediach, ***výkonnosť portfólia zloženého z nepríbuzných podnikaní nemá sklon byť väčšia, ako je súčet individuálnych výkonov SPJ, ktoré by pôsobili nezávisle.*** **Je** to spôsobené neprítomnosťou strategického súladu a **z** neho vyplývajúcej konkurenčnej výhody,

podnikovou stratégiou. Má zmysel vtedy, keď podnik potrebuje uniknúť z neatraktívneho odvetvia a nemá schopnosti, ktoré by mohol preniesť do príbuzného podnikania.

8.2.2 Stabilizačná stratégia

V niektorých situáciách má podnik záujem presadzovať stabilnú alebo neutrálnu stratégiu. Stáva sa to vtedy, keď je spokojný so svojím súčasným postavením a chce zachovať status quo. **Stabilizačnú stratégiu** nie je možné stotožňovať s nečinnosťou, naopak, je to opakovanie rovnakých aktivít. Podnik uskutočňuje len malé zmeny výrobkov, trhov a výrobných metód. Rast sa deje pri stabilnej stratégii, je však pomalý, metodický a neagresívny.

Stabilizačnú stratégiu presadzujú malé súkromné podniky, ktoré nie sú vystavené tlaku anonymných majiteľov. Prirodzeným spôsobom k nej inklinujú veľké dominujúce podniky v zrelých odvetviach, alebo sú k nej donútené podniky v štátom regulovaných odvetviach (napr.: liehovary, tabakový priemysel).

Stabilizačná stratégia sa často používa len počas krátkeho obdobia, keď podnik vyčerpal zdroje rastu a koncentruje zdroje všetkého druhu do nasledujúceho obdobia rýchleho rastu. Nadobúda aj podobu stratégie žatvy. Keby sa uplatňovala ako dlhodobá stratégia, spôsobovala by zraniteľnosť vo vzťahu k agresívnej konkurencii.

8.2.3 Revitalizačné stratégie

Revitalizačné stratégie sa stávajú aktuálnymi, keď je potrebné obnoviť upadajúcu výnosnosť podnikového portfólia. Používajú sa na zvrátenie negatívnych trendov, alebo prekonanie krízy, či problémovej situácie. Sú vhodné ako krátkodobé riešenie, keď neexistuje žiadne lepšie východisko.

Príčinou úpadku podniku môže byť nekompetentné vedenie, vysoké náklady, príchod novej konkurencie, zanedbaná finančná kontrola, nepredvídané zmeny dopytu, nadmerná expanzia a pod.

Podniková stratégia zvratu (turnaround)

Je zameraná na obnovu stratových podnikaní a ich navrátenie do ziskovej pozície. ***Sústreďuje sa na tie SPJ, ktoré sú najviac zodpovedné za pokles výkonov.*** V prvom rade sa znižujú výrobné náklady, zmenšuje sa rozsah výroby a zvyšuje sa efektívnosť. Namiesto kúpy výrobného zariadenia sa volí leasing, vysoko platení robotníci sú nahradzovaní nízko platenými a pod. Tento druh stratégie je vhodný a účinný, keď príčiny neefektívnosti sú krátkodobé, nachádzajú sa vnútri podniku, postihnuté podnikanie je umiestnené v atraktívnom odvetví a jeho deinvestícia nemá dlhodobý strategický význam.

Podniková stratégia redukcie (retrenchment)

Táto ***stratégia sa zameriava na zúženie vejára diverzifikácie.*** Dôvodov na redukciu existuje niekoľko. Vedenie podniku nedokáže účinne riadiť príliš rozsiahle portfólio podnikaní, alebo niektoré podnikania sú už dlhší čas nevýnosné a len spotrebúvajú zdroje potrebné na iné podnikania v portfóliu. Redukcia sa uskutočňuje deinvestovaním podnikaní, ktoré sú príliš malé, aby zohrávali dôležitú úlohu v portfóliu, alebo nie sú v súlade s kmeňovými podnikaniami. Podnik sa koncentruje na podnikania, ktorým odborne rozumie a ktoré sú výnosné, aby zvýšil zisky, alebo aby prežil.

Stratégia reštrukturalizácie portfólia

Stratégia reštrukturalizácie portfólia je radikálny zásah do skladby a podielov jednotlivých druhov podnikaní v portfóliu. Nastáva za týchto okolností [46]:

- portfólio obsahuje príliš pomaly rastúcich, klesajúcich, alebo konkurenčne zraniteľných podnikaní
- jedno alebo viac kmeňových podnikaní sa dostáva do nepriaznivej pozície, zmena predstáv vedenia podniku o cieľoch a stratégiách, vznik nového atraktívneho odvetvia, výnimočne výhodná akvizícia, kvôli ktorej je nevyhnutné predať niekoľko existujúcich podnikaní, aby sa získali finančné zdroje na jej realizáciu. Typická reštrukturalizácia sa uskutočňuje deinvestovaním a novými akvizíciami.

8.2.4 Útlmové stratégie

Keď príčiny neefektívnosti pretrvávajú dlhý čas a majú prevažne objektívny a neodvratný charakter, málo výnosné alebo stratové podnikania sa musia vyradiť z portfólia, aby nezaťažovali výnosné a perspektívne podnikania. Odchod z podnikania sa uskutočňuje deinvestíciou alebo likvidáciou, ktorým zvyčajne predchádza stratégia žatvy.

Deinvestičná stratégia

Deinvestičná stratégia ***je predaj podnikania (SPJ) inému podniku.*** Deinvestícia má zmysel, ak perspektíva predávaného podnikania sa kupujúcemu javí ako dobrá. Vtedy možno docieliť vysokú cenu. Realizuje sa odčlenením časti podnikového majetku ako finančne a manažérsky nezávislého podniku, v ktorom si predávajúci podnik môže, ale nemusí ponechať čiastočné vlastníctvo. Druhá možnosť je predať SPJ úplne celú.

Likvidačná stratégia

Likvidačná stratégia ***je predaj alebo zrušenie celého podniku.*** Rozhodnutie o predaji či zrušení sa uskutočňuje slobodnou voľbou, alebo pod nátlakom veriteľov. V beznádejnej situácii skorá likvidácia zvyčajne záujmom akcionárov lepšie poslúži než bankrot.

Pokračovanie v stratenej hre vyčerpáva zdroje podniku a na likvidáciu zostáva menej majetku. Predlžovanie neúnosného stavu vedie k strate povesti a zničeniu manažérskych kariér. Likvidácia je poslednou voľbou, ak iné varianty neuspeli, napr. ak sa neskoro začalo s turnaroundom. Vznikajú majetkové straty a náklady na likvidáciu, napr. platenie odstupného zamestnancom.

8.3 Funkčné stratégie

Zvyčajne sa funkčné stratégie rozvíjajú v nasledovných oblastiach Podkapitola spracovaná podľa (Antošová, Strategický manažment, 2007):

- Marketingová stratégia
- Výrobná stratégia
- Personálna stratégia
- Finančná stratégia

Funkčné stratégie sú v procese strategického manažmentu na treťom stupni, za podnikateľskou a podnikovou stratégiou:

- ich primárnou úlohou je podporovať podnikateľskú stratégiu pri získavaní a upevňovaní konkurenčnej výhody,
- sekundárnou úlohou je určovať spôsoby a formy dosahovania vlastných funkčných cieľov.

Hoci sú funkčné stratégie podriadené podnikateľskej stratégii, môžu byť zdrojom originálnych podnetov, ktoré ovplyvnia obsah vyššie postavených stratégií.

8.3.1 Marketingová stratégia

Marketing zohráva v strategickom manažmente ústrednú úlohu tým, že prepája podnik a jeho externé prostredie, ktorí tvoria trh a zákazníci. Potreby zákazníkov sú skutočným dôvodom existencie podnikateľských subjektov. Útvar marketingu sa však nezaoberá len zákazníkmi a ich potrebami, musí o nich zrozumiteľne informovať ostatné funkčné oblasti, t.j. výroba, financie, výskum a vývoj ap. Mnohé z marketingových aktivít sa uskutočňujú ako časť procesu strategického manažmentu.

Zásadný rozdiel spočíva v tom, že strategický manažment má širší rozsah úloh ako marketing, napr. rastové a finančné ciele, kapitálové investície, akvizície, organizačné štruktúry, rozvoj personálu, financovanie rozvoja ap. a jeho prostredie je oveľa širšie ako prostredie marketingu, ktoré je vymedzené hranicami odvetvia. Hoci potreby a priania zákazníkov sú prioritou strategického manažmentu, musí tiež zohľadňovať rozličné a niekedy aj konfliktné požiadavky záujmových skupín. Marketing sa v podstate sústreďuje len na jednu záujmovú skupinu, ktorú tvoria zákazníci. Marketingová stratégia obsahuje čiastkové stratégie a strategické opatrenia:

- výrobková stratégia - rieši zachovanie alebo rozvoj existujúcich produktov,
- trhová stratégia - rozhoduje o udržaní súčasného trhu, obsadzovaní nových trhov, segmentovaní trhu,
- cenová stratégia – stanovuje konkurenčné ceny, špičkové ceny, nízke ceny,
- značková stratégia – podporuje súčasné značky, alebo uvádza nové značky tovarov,
- distribučná stratégia – rieši distribučné kanály,
- predajná stratégia - stanovuje veľkosť predajných kapacít,
- propagačná stratégia – zosúlaďuje propagačné a iné podporné metódy s podnikovou stratégiou.

Medzi najzávažnejšie strategické rozhodnutia v oblasti marketingu patria:

1. **Výber cieľových trhových segmentov**, ktoré určia kde bude podnik pôsobiť. Kritickým strategickým rozhodnutím pre podnik je určenie jeho vzťahu k rôznym trhovým segmentom. V praxi sa používajú tri základné varianty:

- Nediferencovaný marketing – keď sa celému trhu ponúka jediný marketingový mix.
- Diferencovaný marketing – keď je každý segment obsluhovaný odlišným marketingovým mixom.
- Špecializovaný marketing – keď podnik pôsobí len v jednom segmente a marketingový mix je prispôsobený len na jeho obsluhu.

2. Návrh marketingového mixu (P-product, P-price, P-place, P-promotion), od ktorého závisí ako bude podnik konkurovať na cieľových trhoch. Podnik kombinuje a formuje svoj marketingový mix , aby sa dokonale prispôsobil jednotlivým trhovým segmentom. Cieľom podniku pri zostavovaní marketingového mixu je využiť alebo vytvoriť diferencovanú výhodu, ktorou sa odlíši od ponuky konkurentov v rovnakých
trhových segmentoch. Možno ju získať pomocou ktoréhokoľvek prvku marketingového mixu, alebo ich vhodnou kombináciou, napr. špičkový výrobok, atraktívny dizajn, účinná reklama, presvedčivý predaj, kvalitné popredajné služby ap.

3. Výber pozície v trhovom segmente - trhy zvyčajne nie sú homogénne (okrem vybraných druhov tovarov a služieb). Výber pozície sa dosiahne vhodnou a účinnou kombináciou cieľových trhov a marketingového mixu. Pozícia v trhovom segmente je postavenie, ktoré má produkt v spotrebiteľskom povedomí v porovnaní s konkurenčnými produktmi. Podnik by sa mal usilovať o pozíciu, ktorá je založená na schopnosti produktu lepšie uspokojiť želania spotrebiteľov než konkurenčné produkty.

8.3.2 Výrobná stratégia

Zmyslom výrobnej stratégie je vyrábať výrobky pri konkurencieschopných nákladoch a dostatočne vysokej kvalite. Ak podnik splnil tento cieľ, môže sa jeho výrobná funkcia považovať za silnú stránku.

Výrobná stratégia určuje akým spôsobom sa budú riešiť nasledujúce problémy:

- veľkosť výrobnej alebo prevádzkovej kapacity vzhľadom na predpokladaný predaj,
- umiestnenie alebo výrobných, prevádzkových kapacít,
- zosúladenie výrobnej alebo prevádzkovej kapacity s dopytom z hľadiska času a nákladov,
- voľba výrobných alebo prevádzkových zariadení a metód, ktoré splnia nákladové i kvalitatívne požiadavky novej stratégie,
- rozhodovanie o kúpe alebo výrobe príslušných komponentov, resp. o miere vertikálnej integrácie.

8.3.3 Personálna stratégia

Bez vhodných ľudí na správnych miestach by akokoľvek dobre sformulovaná stratégia nebola v podniku úspešná. Tieto poznatky vedú čoraz naliehavejšie k efektívnemu systému práce s ľuďmi v podniku, ktorý vedie k rozvoju manažmentu ľudských zdrojov. Medzi strategické úlohy v tejto funkčnej oblasti patria najmä :

1. Personálna politika - zabezpečenie a formovanie potrebného stavu zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre, v dynamickom súlade s cieľmi podniku – staffing – získavanie a prijímanie pracovníkov, zaradenie správneho človeka na správne miesto a jeho formovanie a zdokonaľovanie tak, aby bol zamestnanec pripravený prispôsobiť sa meniacim požiadavkám pracovného miesta a trhu práce. To predpokladá systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, budovanie pracovnej kariéry smerujúcej k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce, k zblíženiu, či stotožneniu individuálnych záujmov a záujmov subjektu, ako aj hodnotenie a odmeňovanie, efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

2. Sociálna politika - zameraná na vytváranie podmienok pre úspešnú realizáciu personálnej politiky a pracovné uspokojenie zamestnancov - patrí tu aj nutnosť tvorby priaznivých pracovných a životných podmienok pre zamestnancov, zdravých medziľudských vzťahov a nevyhnutnosť zlepšovania kvality pracovného života, vedúcich k uspokojovaniu sociálnych potrieb zamestnancov.

3. Vedenie ľudí a motivácia – zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku a jeho kultúrou – ovplyvňovanie pracovnej ochoty zamestnancov uplatňovaním efektívneho štýlu vedenia ľudí, organizácie a koordinácie práce. Patrí tu aj optimálne využívanie pracovnej sily v subjekte (vhodný prístup k ľuďom, optimálne zvolený štýl vedenia, správna organizácia práce, kvalitné vzťahy na pracovisku, využívanie fondu pracovnej doby ap). Úlohy personálneho manažmentu nachádzajú svoj konkrétny výraz v činnostiach, ktoré predstavujú výkonnú časť personalistiky. Odborná literatúra uvádza rôzny rozsah personálnych činností, či funkcií, najčastejšie sú však uvádzané v nasledujúcej podobe:

- Personálne plánovanie, tvorba personálnej stratégie a politiky
- Vytváranie a analýza pracovných miest
- Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov
- Vnútropodniková mobilita, rozmiestňovanie zamestnancov, ukončenie pracovného pomeru
- Profesijná adaptácia, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- Hodnotenie zamestnancov, ich pracovného výkonu
- Motivácia a odmeňovanie
- Pracovné vzťahy
- Starostlivosť o zamestnancov
- Personálny informačný systém
- Prieskum trhu práce
- Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania ľudí

8.3.4 Finančná stratégia

Podnik so silným finančným postavením je pružnejší a odolnejší v konkurenčnom boji ako podnik s nedostatkom finančných zdrojov. Môže si vyberať najatraktívnejšie príležitosti a vyhýbať sa zraňujúcim hrozbám. Finančná stratégia má prierezový charakter a preniká celým podnikom. Finančná situácia ovplyvňuje budovanie výnimočných schopností v ostatných funkčných oblastiach podniku, ktorých rozvoj často vyžaduje značné investície.

Medzi hlavné úlohy finančnej stratégie patrí:

- zabezpečiť zdroje pre krátkodobé a dlhodobé financovanie novej stratégie a zvoliť vhodnú
- kapitálovú štruktúru,
- stanoviť primeranú cenu kapitálu,
- zabezpečiť efektívne využitie kapitálu,
- stanoviť vzťah podniku k subjektom, ktoré mu poskytnú kapitál,
- rozhodovať medzi reinvestíciami a dividendami.

Finančná situácia podniku je podmienená peňažným tokom, úverovou pozíciou a likviditou. Pozitívny peňažný tok umožňuje financovať nové investície bez bankových úverov alebo investorov. Hodnotí sa ako sila, pretože podnik sa vyhne plateniu úrokov alebo dividend. Ak súčasné podnikanie nedokáže vytvoriť pozitívny peňažný tok, podnik je v relatívne slabej finančnej pozícii. Peňažný tok často závisí od životného cyklu odvetvia. Vo fáze vzniku a rastu väčšina podnikov reinvestuje hotovosť do rozvoja podnikania, často trpí nedostatkom hotovosti. V neskorších fázach vývoja po vybudovaní výrobných a prevádzkových kapacít a zdokonalení
produktu sú nároky na hotovosť menšie. Vo fáze zrelosti podnik zvyčajne generuje pozitívny peňažný tok. S dozrievaním odvetvia sa peňažný tok môže zmeniť zo slabosti na silu.

Kontrolné otázky

4. Aké sú úrovne strategického manažmentu ?
5. Aké základné stratégie sa zvyčajne tvoria na podnikovej úrovni?
6. Vysvetlite princíp strategických hodín.

Odporúčaná literatúra

Antošová, M. (2007). *Strategický manažment.* Košice : Technická Univerzita v Košiciach .

Sákal, P., & kol., a. (2007). *Strategický manažment v praxi manažéra.* Trnava: STU.

Sákal, P., & Podskľan, A. (2003). *Strategický manažment.* Bratislava: STU Bratislava.

Slávik, Š. (2009). *Strategický manažment.* Bratislava: Sprint dva.