

STRATEGICKÝ MANAŽMENT

**Technická univerzita v Košiciach**

**Fakulta BERG**



Mária ANTOŠOVÁ

# **STRATEGICKÝ MANAŽMENT**

učebné texty

**Košice, 2007**

# STRATEGICKÝ MANAŽMENT

1. ÚVOD DO STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU
  - 1.1. Základy strategického manažmentu a terminológia
  - 1.2. Zodpovednosť za strategický manažment
  - 1.3. Strategické myslenie
2. VÝVOJ STRATEGICKÉHO RIADENIA
  - 2.1. Vývoj teórie a praxe strategického manažmentu
  - 2.2. Prístupy, smery a fázy strategického manažmentu
  - 2.3. Súčasná situácia v rozvoji teórie strategického manažmentu
3. PROCES STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU
  - 3.1. Proces a úrovne strategického manažmentu
  - 3.2. Strategický zámer. Vízia, poslanie a ciele podniku
  - 3.3. Tvorba stratégie
    - 3.3.1. Analýza externého prostredia podniku
    - 3.3.2. Analýza interného prostredia podniku
    - 3.3.3. Syntéza výsledkov strategickej analýzy a výber stratégie
4. PODNIKATEĽSKÁ STRATÉGIA
  - 4.1. Kontingentný prístup k typológii podnikateľských stratégií
  - 4.2. Generický prístup k typológii podnikateľských stratégií
    - 4.2.1. Porterove konkurenčné stratégie
    - 4.2.2. Hallov konkurenčný model
    - 4.2.3. Mintzbergova typológia stratégií
    - 4.2.3. Typológia stratégií podľa Milesa a Snowa
    - 4.2.4. Ofenzívne a defenzívne stratégie
  - 4.3. Podnikateľské stratégie v odvetví
5. PODNIKOVÁ STRATÉGIA
  - 5.1. Rast a rozvoj podniku
  - 5.2. Koncentrácia na jedno podnikanie a prechod k diverzifikácii
  - 5.3. Rastové stratégie
  - 5.4. Stabilizačná stratégia
  - 5.5. Revitalizačné stratégie
  - 5.6. Útlmové stratégie
6. RIADENIE A HODNOTENIE PODNIKOVÉHO PORTFÓLIA
  - 6.1. Charakteristika podnikovej stratégie
  - 6.2. Metódy portfóliovej analýzy
  - 6.3. Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek
  - 6.4. Formulovanie podnikovej stratégie
7. FUNKČNÉ STRATÉGIE
  - 7.1. Marketingová stratégia
  - 7.2. Výrobná stratégia
  - 7.3. Personálna stratégia
  - 7.4. Finančná stratégia
  - 7.5. Vedecko-technická stratégia
8. IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE
  - 8.1. Štruktúra a podmienky implementácie stratégie
  - 8.2. Administratívne nástroje pri implementácii
  - 8.3. Komunikácia pri implementácii stratégie
  - 8.4. Kontrolné systémy pri implementácii stratégie
  - 8.5. Strategické vodcovstvo, záujmy a moc
  - 8.6. Podniková kultúra

## 1. ÚVOD DO STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU

- 1.1. Základy strategického manažmentu a terminológia
- 1.2. Zodpovednosť za strategický manažment
- 1.3. Strategické myslenie

### 1.1. ZÁKLADY STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU A TERMINOLÓGIA ROZDIELY MEDZI STRATÉGIOU A TAKTIKOU

Slovo stratégia je odvodené od gréckeho slova strategos (generál) a v širšom kontexte pôvodne označovalo umenie a vedu, ako riadiť vojenské operácie a veliť vojskám.

Jedna z najstarších def. Stratégie pochádza od A. Chandlera, ktorý ju definuje ako „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov“ – chápe stratégiu ako súbor cieľov, prostriedkov a zdrojov.

J.B. Quinn vníma stratégiu ako „model alebo plán, ktorý integruje hlavné ciele podniku, politiky a aktivity do súdržného celku“ – ciele ako súčasť stratégie.

J.F. Glueck definuje stratégiu ako „jednotný, súhrnný a integrovaný plán, ktorý je navrhnutý, aby zabezpečil dosiahnutie základných cieľov podniku“ – stratégia ako spôsob dosahovania cieľov.

Okrem širokej def. Stratégie možno vymedziť aj užšiu def., kt. stratégiu pokladá za spôsob, metódu, prostriedok, nástroj dosahovania vopred vytýčených cieľov, pričom jestvuje viac ciest, ako realizovať navrhnuté ciele. Stratégia vzniká ešte predtým, ako podnik začne reálne konať a je výsledkom racionálnych úvah.

H. Mintzberg hl. predstaviteľ netradičného prístupu k stratégii ju definuje ako „šablónu (vzorec, model) v záplave (prúde) rozhodnutí alebo činov“ – v podobe piatich P stratégiu považuje za plán (plan), manéver (ploy), šablónu (pattern), postavenie (position) a budúcnosť (perspective).

- *Stratégia ako plán* je cieľavedome usmerňované konanie, je návodom na správanie sa v určitej situácii. Je navrhovaná vedome a na určitý účel.
- *Manéver* je súčasťou plánu a je stratégiou v zmysle úskoku alebo ľsti, prostredníctvom ktorého chce podnik zmiast svojich súperov bez toho, aby im odhalil svoje skutočné zámery.
- *Šablóna* je určitá pravidelnosť v správaní, konaní, je to určitá logika strategického myslenia, ktorú možno pozorovať v zamýšľaných i neplánovaných aktivitách podniku – náhodne vznikajúca stratégia.
- *Postavenie* znamená umiestnenie podniku v prostredí. Možno ho bližšie vyjadriť ako výrobovú a trhovú pozíciu na vybranom trhu.
- Podnik orientovaný na *budúcnosť* má vedenie so spoločnou perspektívou, schopné vypracovať víziu a je premknuté kolektívnym duchom.

Stratégia v tomto zmysle je idea, koncepcia a kultúra, s ktorou sa stotožnili všetci pracovníci podniku a orientuje ich do budúcnosti. Túto definíciu treba chápať ako jednotný celok zložený z navzájom prepojených a neoddeliteľných súčastí.

Ďalšia definícia stratégie vychádza zo zasadenia pojmu stratégia do hierarchie: podniková misia (predstava top manažmentu o zmysle podnikania, o tom, v ktorých oblastiach sa podnik bude angažovať a čím sa chce stať v dlhodobom časovom horizonte); podnikové ciele (špecifické výkonové zámery pre každú oblasť obsiahnutú v prehlásení misie); stratégie (postupy, ktorými spoločnosť naplňuje svoju misiu a ciele); taktiky/politiky (aktivity ktoré podnik realizuje na implementovanie svojich stratégií).

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

**Strategický manažment** – aktivity, zahŕňajúce výskum trhových podmienok, potrieb a prianí zákazníkov, identifikáciu silných a slabých stránok, špecifikáciu sociálnych, politických a legislatívnych podmienok a určenie disponibility zdrojov, ktoré môžu vytvárať príležitosti alebo hrozby, pričom ich zmyslom je získanie informácií nevyhnutných pre formovanie dlhodobých zámerov (cieľov) fungovania podniku.

**Stratégia** - vedomé určenie základných dlhodobých cieľov podniku, stanovenie postupu realizácie činností, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele a rozmiestnenie zdrojov potrebných na splnenie cieľov. Stratégia je koncepcia celkového správania podniku, dlhodobý program činnosti podniku, vrátane alokácie zdrojov potrebných na dosiahnutie určených zámerov. Stratégia rieši najzávažnejšie, zásadné a rozhodujúce problémy, ktoré sa týkajú prosperity a existencie podniku. Strategické rozhodnutia majú zvyčajne všeobecný a dlhodobý charakter.

**Taktika** – vychádza zo stratégie, podporuje ju a odpovedá na otázku: Aký postup má byť zvolený v danej konkrétnej situácii? Taktické rozhodnutie rieši menej závažné, krátkodobejšie a konkrétne problémy podnikania v rámci celkovej stratégie. Medzi stratégiu a taktiku ale nemožno vložiť presnú deliacu čiaru a často sa tieto pojmy podľa zaujatého hľadiska a postavenia prelínajú. Napr. to, čo je pre nižšiu riadiacu úroveň stratégiou, môže byť pre vyššiu riadiacu úroveň taktikou. To, čo sa zo súčasného hľadiska javí ako taktické, sa môže v budúcnosti ukázať ako strategické.

Obr. 1.1: Rozdiely medzi taktikou a stratégiou

	TAKTIKA	STRATÉGIA
<b>Rozhodovacie podmienky</b>	Podrobné informácie za stavu istoty	Neúplné informácie za stavu neistoty až neurčitosti
<b>Miera všeobecnosti</b>	nízka	Vysoká
<b>Spätná väzba</b>	rýchla	pomalá
<b>Dôsledky</b>	zvrtné	Nezvrtné a kritické
<b>Opakovateľnosť</b>	pravidelná	Takmer žiadna
<b>Prevládajúce kritériá</b>	Krátkodobé zisky	Uplatňovanie pozície
<b>Okolie</b>	Bezprostredné odvetvové okolie	Makroprostredie

Stratégia rieši najzávažnejšie, zásadné a rozhodujúce problémy, ktoré sa týkajú prosperity a existencie podniku. Strategické rozhodnutia majú zvyčajne všeobecný a dlhodobý charakter.

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.

Medzi stratégiu a taktiku nie je možné vložiť presnú deliacu čiaru a často sa tieto pojmy podľa zaujatého hľadiska a postavenia prelínajú. To, čo je pre nižšiu riadiacu úroveň stratégiou, môže byť pre vyššiu riadiacu úroveň taktikou. To, čo sa zo súčasného hľadiska javí ako taktické, sa môže v budúcnosti ukázať ako strategické. Ďalšie rozdiely medzi taktikou a stratégiou sú uvedené na obr.

## 1.2. ZODPOVEDNOSŤ ZA STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Strategickým riadením podniku sa zaoberajú :

1. *majitelia* (predstavenstvo, či dozorná rada),
2. *vrcholový manažment podniku*,
3. *útvár strategického riadenia*, resp. *strategický manažér*.

◀ *Majitelia - orgán akcionárov* sa angažuje na riadení a.s. :

- *hodnotí* – je pasívny, formálne skúma, hodnotí a schvaľuje návrhy manažérov,
- *podnecuje* – predkladá návrhy v oblasti strategického rozvoja,
- *určuje* – rôznou mierou sa podieľa priamo na tvorbe variantov pre strategické rozhodnutia, jasne vymedzuje svoj priestor i priestor pre vrcholových manažérov.

◀ Zodpovednosť za stratégiu má najčastejšie *vrcholový manažment podniku*, ktorý vytvára stratégiu ako ideu, nosnú myšlienku a zámer. Túto tvorivú myšlienkovú činnosť nemôže delegovať na svojich podriadených, či špecializovaný odborný útvar.

◀ *Strategický manažér* zastáva niekoľko vodcovských rolí - je tvorcom stratégie, ktorý musí prejsť tvorivosť, intuíciu a originálnosť a súčasne je realizátorom stratégie, ktorý musí byť presvedčivý pri jej propagácii, vytrvalý pri riešení problémov a konfliktov a schopný administrátor ovládajúci každodenný chod podniku.

Požiadavky na prácu strategického manažéra sú mimoriadne náročné, rozsiahle, zložité a dokonca protirečivé. Je nositeľom roly tvorca a súčasne realizátora stratégie, predkladá vzdialené vízie a súčasne sa pevne drží reality, ktorú podrobne analyzuje a vyhodnocuje. Vede svojich podriadených k dosahovaniu odvážnych cieľov v budúcnosti, podnecuje ich nadšenie a súčasne riadi každodenný chod podniku.

Strategický manažér zastáva mnoho rozličných vodcovských rolí. Je tvorcom stratégie, ktorý musí prejsť tvorivosť, intuíciu a originálnosť a súčasne je realizátorom stratégie, ktorý musí byť presvedčivý pri jej propagácii, vytrvalý pri riešení problémov a konfliktov a schopný administrátor ovládajúci každodenný chod podniku. Niekedy musí byť autoritatívny, inokedy vnímavý poslucháč a kompromisný rozhodovateľ. V niektorých situáciách je najvhodnejší participatívny a kolegiálny prístup. Mnohé udalosti vyžadujú osobnú účasť a sú náročné na čas, kým iné potrebujú len formálnu angažovanosť, keď podrobnosti sú delegované na podriadených.

## 1.3. STRATEGICKÉ MYSLENIE

Celistvý pohľad na spôsoby myslenia vrcholových manažérov zaujal K.OHMAE (In: The Mind of the Strategis, 1982), identifikoval tri druhy procesu myslenia:

- *mechanické myslenie* - vyznačuje sa priamočiarym uvažovaním. Je typické pre racionalizačné analýzy, ktorých cieľom je zdokonaľiť súčasný stav zmenou vnútornej štruktúry, pričom celok i jednotlivé prvky zostávajú zachované. Tento druh myslenia nevedie k novým, originálnym alebo prevratným riešeniam.
- *intuitívne myslenie* - pracuje metódou hlavného článku. Celok sa posudzuje na základe vybraného prvku, ktorý sa považuje za centrálny a rozhodujúci. Prijímajú sa rýchle a jednoznačné riešenia, jestvuje však riziko, či bol odhalený skutočný strategický problém.
- *Strategické myslenie* - je reakciou na často, prudko a nepredvídateľne sa meniace vonkajšie prostredie podniku, keď aj za takýchto okolností je potrebné zabezpečiť prosperitu a prežitie podniku.

Je kombináciou strategickkej analýzy, ktorá vychádza z prirodzeného usporiadania pôvodného stavu vecí a dôvtipnej syntézy, ktorá je založená na opätovnom poskladaní jednotlivých rozdielných častí do nového tvaru pomocou nelineárneho uvažovania.

## 2. VÝVOJ STRATEGICKÉHO RIADENIA

- 2.1. Vývoj teórie a praxe strategického manažmentu
- 2.2. Prístupy, smery a fázy strategického manažmentu
- 2.3. Súčasná situácia v rozvoji teórie strategického manažmentu

### 2.1. VÝVOJ TEÓRIE A PRAXE STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU

K zrodu podnikovej stratégie došlo na akademickej pôde v 60-tych rokoch 20.stor. a to publikáciou troch prác dnes už veľkých klasikov:

1. Alfred CHANDLER - pri analýze štyroch veľkých amerických firiem ukázal, ako manažéri riešia úlohy spojené s fixáciou dlhodobých cieľov a smerov rozvoja, alokáciou zdrojov, ako aj tvorbou štruktúry, ktorá má umožniť a podporiť ich realizáciu (**A.D.Chandler: *Strategy and Structure, 1962***).
2. v r. 1965 profesori Harvardskej univerzity vydali knihu o podnikateľskej stratégii firmy (**E.P.Learned, C.R.Christensen, K.R.Andrews, W.Q.Guth: *Business Policy – Text and Cases. Homewood, 1965***) - neskôr „model LCAG“. O niekoľko rokov K.R.Andrews ďalej prehĺbil tento koncept (**K.R.Andrews: *The Concept of Strategy, 1971***).
3. v r. 1965 H.I.ANSOFF publikoval „**Corporate Strategy**“, ktorá sa stala v strategickom manažmente klasickým dielom. Jasne definoval stratégiu ako pravidlo na rozhodovanie v priestore: oblasť aktivity, výrobok, trh, zaviedol rastové vektory, pojem konkurenčnej výhody a synergie. Navrhol aj klasifikáciu rozhodnutí (strategické, operatívne, administratívne).

#### Etapy vývoja strategického riadenia:

- 2.1.1. Klasická škola stratégie v 60-tych rokoch 20.storočia  
- Alfred CHANDLER, K.R.ANDREWS, Bruce HENDERSON
- 2.1.2. Procesný prístup v 70-tych rokoch 20.storočia  
- BCG, Mc.KINSEY ai.
- 2.1.2. Evolučný prístup v 80-tych rokoch 20.storočia  
- Michael PORTER, Thomas PETERS – Robert H. WARTTERMAN
- 2.1.2. Systémový prístup v 90-tych rokoch 20.storočia  
- Peter M. SENGE
- 2.1.5. Novodobý výklad strategického manažmentu

## 2.2. PRÍSTUPY, SMERY A FÁZY STRATEGICKÉHO RIADENIA PODNIKU

Podľa toho, čo je v strategickom manažmente podstatné, možno vymedziť štyri základné prístupy, ktoré sú implicitne prítomné a identifikovateľné vo všetkých modeloch :

**2.2.1. Teleologický prístup** – modely, ktoré nazerajú na podnik ako na systém, ktorý možno riadiť, t.j. určovať jeho ciele, organizovať činnosť, motivovať ľudí. Na tomto princípe sú budované koncepcie, nástroje, metódy riadenia, ktorých adresátom je manažment podniku.

**2.2.2. Ekologický prístup (environmentálny)** – pripisuje rozhodujúcu úlohu okoliu podniku, predovšetkým trhu. Dôraz je kladený na schopnosť podniku reagovať na požiadavky okolia, ktoré robí selekciu medzi dobrými a zlými podnikmi. Hlavné sú pritom ekonomické kritériá, kde do popredia vystupuje efektívnosť, náklady a konkurenčná schopnosť.

**2.2.3. Sociologický prístup** – mnohí autori nazerajú na podnik predovšetkým ako na sociálny systém, ktorého správanie je výsledkom vnútorných vzťahov, mocenských bojov a politických cieľov zúčastnených subjektov (vlastníkov, manažérov, zamestnancov).

**2.2.4. Ideologický prístup** – novší prístup, kladie dôraz na mentálne procesy učenia, poznávacie a komunikačné procesy, pomocou ktorých sa vytvárajú a implementujú stratégie. Stratégia je výsledkom diskusie, resp. scenár, ktorý sa môže meniť.

*Existuje niekoľko smerov skúmania stratégie:*

- **Pragmatický smer** – podniková stratégia predstavuje okrem iného aj trh, schopný absorbovať určitý pravidelný tok odborných prác a publikácií, ktoré rozmnožujú súbor rád, návodov a odporúčaní pre podnikových manažérov. Táto literatúra je najviac viditeľná, najlepšie propagovaná a dostupná. Má tendenciu uprednostňovať zrýchlenú inováciu používaných pojmov i koncepcií.
- **Vedecký smer** – za účelom vymedzenia stratégie ako objektu vedeckého skúmania prijímajú autori klasický postup, t.j. výskum a overovanie kauzálnych vzťahov, ktoré si väčšinou vyžaduje štatistické spracovanie značného objemu údajov o podnikoch, ich stratégiách a výkonoch. Predstavuje časť prúdu vedeckého strategického myslenia, ale nie je ľahko prístupný pre podniky, ktoré v ňom nie vždy nájdu možnosť priamej aplikácie.
- **Inžiniersky smer** – výskumníci sa orientujú na navrhovanie koncepcií a nástrojov vhodných a prakticky použiteľných manažérmi, ktoré sa zároveň snažia maximálne využívať už známe vedecké poznatky. Tento výskum sa snaží diferencovať od extrémneho pragmatizmu, ako aj od používania extrémne komplikovaných modelov.

### **Vývojové fázy strategického manažmentu:**

Na rozvoj teórie a praxe strategického riadenia možno nazerať z hľadiska jeho historického vývoja, ktorý je podmienený zmenou kvality podnikateľského prostredia z hľadiska vývoja konkrétneho podniku nielen vonkajším prostredím, ale aj kvalitou jeho vnútorného prostredia.

- Prvá fáza sa začala v 50-tych a 60-tych rokoch a bolo pre ňu príznačné využívanie metód *dlhodobého plánovania*. Vyznačovala sa pomerne stabilnými vonkajšími podmienkami a dostatkom zdrojov. Prosperita podnikov závisela najmä od efektívneho využívania vnútorných zdrojov, a preto bolo plánovanie zamerané najmä na interné procesy a ich racionalizáciu.
- Druhá vývojová fáza sa objavila koncom 60-tych a začiatkom 70-tych rokov a nazýva sa *strategické plánovanie*. Je dôsledkom prudko sa meniacich vonkajších podmienok (energetické krízy, nástup osobných PC, ekologické hrozby, ...). Podnik začína byť chápaný ako otvorený systém, ktorý závisí od svojho okolia. Strateg. Plánovanie je založené na podrobnom skúmaní vonkajšieho a vnútorného prostredia, stanovuje strategické ciele a formuluje stratégiu podniku ako spôsob dosahovania cieľov.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

- Tretia vývojová fáza vzniká v druhej polovici 70-tych rokov a je chápaná ako široko založený *systém strategického riadenia*. V predchádzajúcej fáze sa malá pozornosť venovala skúmaniu spoľahlivosti a realizovateľnosti stratégie. Strategické riadenie doplnil strateg. Plánovanie o implementáciu, hodnotenie a kontrolu stratégie a chápe sa ako súvislý proces so spätnou väzbou.
- Štvrtá vývojová fáza sa objavila na začiatku 90-tych rokov a jej najčastejšie pomenovanie je strategické riadenie založené na zmene, alebo spolupracujúce stratégie, alebo superkonkurencia. Strategické riadenie založené na zmene – prechod od jednoduchého a stabilného k zložitému a dynamickému podnikateľskému prostrediu sa stal pre mnohé podniky vážnou hrozbou. Podstatou takto chápanej stratégie je schopnosť prispôbovať sa neustále sa meniacemu prostrediu.

Takto načrtnuté vývojové fázy strategického riadenia z hľadiska jeho historického vývoja našli uplatnenie v podnikovej praxi. Rozvoj strategického riadenia v podniku sa člení na štyri fázy:

1. Prvá fáza je založená na *finančnom plánovaní*. Podniky v tejto fáze kladú dôraz na zostavovanie ročných rozpočtov a krátkodobých plánov. Od rozpočtov sa odvodzuje zodpovednosť vnútro podnikových útvarov a stanovujú sa nákladové limity pre príslušné činnosti. Krátkodobé plánovanie je orientované do vnútra podniku, preferuje finančné ukazovatele a vyžaduje neustále sledovanie výnosov a nákladov. Je dôležité, aby sa stratégia nachádzala vo vedomí a realizovala v činoch vedenia podniku.
2. V druhej fáze je finančné plánovanie doplnené o *dlhodobé alebo prognosticky podložené plánovanie*. Finančné ukazovatele sú prognózované na niekoľko rokov vopred. Používajú sa matematicko-štatistické metódy prognózovania. Dlhodobé plánovanie sa prejavuje v efektívnejšej alokácii zdrojov a včasnom rozhodnutí o dlhobodej konkurenčnej pozícii podniku, ale nedostatok pozornosti sa venuje naozaj strategicky podstatným problémom.
3. Tretia fáza sa nazýva *environmentálne alebo externe orientované plánovanie*. Zvláštna pozornosť sa venuje makroekonomickým, sociálno-demografickým a technologickým trendom, ktoré ovplyvňujú podnik a odvetvie, a pôsobeniu konkurenčných síl na trhu.

Splynutím troch predchádzajúcich faktorov do jednotného procesu vzniká *integrované strategické riadenie*. Predstavuje integrovaný prístup k plánovaniu, implementácii a kontrole. Táto vývojová fáza predstavuje komplexný proces riadenia strategického rozvoja podniku.

Obr. 2.1: Fázy vývoja strategického manažmentu v podniku

	<b>Finančné plánovanie</b>	<b>Prognostické dlhodobé plánovanie</b>	<b>Externe orientované plánovanie</b>	<b>Integrovaný strategický manažment</b>
<b>Strategický rámec</b>	rozpočet	dlhodobý plán	prostredie	strategické problémy
<b>Strategické myslenie</b>	zvyčajné podnikanie	nemenné kľúčové faktory	konkurencia	integrovaná denná aktivita
<b>Plánovací proces</b>	zhora nadol	extrapolácia	plánovači	Interaktívny (niekoľko úrovní)
<b>Organizačná štruktúra</b>	historická	plánovaná štábom	trhovo orientovaná	strategicky orientovaná
<b>Kontrolný proces</b>	rozpočet	analýza nedostatkov	trhové faktory	strategické faktory úspechu
<b>Systém odmeňovania</b>	nediferencovaný	subjektívny	rozvoj riadenia	založený na stratégii
<b>Štýl vedenia a kultúra</b>	zostav rozpočet	udržuj v pohybe	rieš problémy	zmeň budúcnosť



**Tradičný model procesu strategického riadenia podľa Thompsona a Stricklanda a model podľa Johnsona a Scholesa :**

V doterajšom vývoji teórie manažmentu bolo formulované veľké množstvo definícií toho, čo je stratégia. Približne do konca 70. rokov 20. storočia sa predkladali definície dnes už považované za tradičné, ktoré stratégiu stotožňovali s vopred vytvorenou predstavou o tom, kam a akým spôsobom sa chce podnik dostať. Bola to plánovaná a racionálna úvaha o budúcnosti podniku. Boli vytvorené komplexné definície, ktoré stratégiu pokladajú za súbor cieľov, prostriedkov na ich dosiahnutie a pridelených zdrojov.

Zhruba od začiatku 80. rokov sa objavuje myšlienkový prúd, ktorý spochybňuje možnosť bezchybne plánovať stratégie v turbulentnom podnikateľskom prostredí, v ktorom vopred a premyslene zostavené stratégie zastarávajú skôr, ako sa začnú realizovať. Na základe toho významný predstaviteľ tohto názorového vrenia H. Mintzberg tvrdí, že stratégia je viac ako to, čo podnik zamýšľa, alebo plánuje vykonať, je to aj to, čo skutočne robí. Na základe toho definuje stratégiu ako „zaužívaný model, podľa ktorého sa podnik rozhoduje, alebo prakticky koná“. Tento model vzniká neformálne ako prienik a syntéza plánovaných stratégií. Tento novší a zatiaľ netradičný prístup k definovaniu stratégie sústreďuje pozornosť na pružnú stratégiu, ktorá sa objavuje spontánne. Podniky sú prekvapované vývojovými trendami, reagujú na ne neštruktúrovaným spôsobom a učia sa na vlastných chybách.

Nedostatky krajne vyprofilovaných definícií stratégií a ich nedokonalý súlad s praktickým životom si uvedomovalo viacero teoretikov. Riešenie našli v definíciách do istej miery eklektických, ale o to viac realistických. Sú založené na predpoklade, že je nepravdepodobné, aby úspešná stratégia bola založená len na logickom a racionálnom prístupe. Prispôbenie stratégie dynamickému okoliu vyžaduje aj intuitívne postupy. Určité metodicky prepracované prístupy sú nevyhnutné, aby však boli účinné, musia byť kombinované s jemnejším vizionárskym myslením. G. Johnson a K. Scholes preto zostavili definíciu stratégie, ktorá kombinuje tradičné i novšie predstavy o stratégii do komplexného celku:

1. Stratégia ako prirodzený výber. Podniky sú vystavené mohutnému tlaku prostredia a musia sa ustavične prispôbovať vonkajším zmenám.
2. Stratégia ako plán. Stratégia vzniká prostredníctvom vysoko systematických foriem plánovania. To je racionálny prístup k stratégii.
3. Stratégia ako postupnosť čiastkových krokov. Je to adaptívny prístup, ktorý na rozdiel od prirodzeného výberu je riadený dôslednejšie.
4. Stratégia ako kultúra. To je prístup, ktorý je založený na skúsenostiach, predpokladoch a domnienkach vedenia podniku a môže dokonca preniknúť celou organizáciou.
5. Stratégia ako politika. Stratégia vzniká po množstve vnútorných bojov, v ktorých manažéri, jednotlivci alebo malé skupiny vyjednávajú o svojich záujmoch a prijímajú kompromisy.
6. Stratégia ako vízia. Stratégii dominuje jednotlivec alebo malá skupina, ktorá disponuje víziou, kam sa podnik môže, mal by sa dostať. To je intuitívny prístup.

### 2.3. SÚČASNÁ SITUÁCIA V ROZVOJI TEÓRIE STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU

Dve školy, ktorých predstaviteľmi sú Igor ANSOFF a Henry MINTZBERG predkladajú svoje prístupy - „PRESKRIPTÍVNY“ (nariaďujúci) a „DESKRIPTÍVNY“ (opisný) prístup. Spočívajú v tom, že :

- I.Ansoff - strategické riadenie musí udávať smer riadeným činnostiam (*t.j. dáva prednosť cieľovej orientácii*);
- H.Mintzberg - stratégiu možno opísať až pri spätnom pohľade ako model týchto činností, ktorý nie je vytvorený po zrelej úvahe, ale vzniká spontánne počas aktívneho konania (*uprednostňuje procesnú orientáciu*).

Ansoff dáva prednosť cieľovej orientácii a Mintzberg procesnej orientácii strategického rozvoja. Spojením vzniknú štyri prístupy k procesu strategického riadenia.

#### Cieľová orientácia – ČO ?

		<i>silná</i>	<i>slabá</i>
<b>Procesná orientácia – AKO ?</b>	<i>silná</i>	LOGICKÝ INKREMENTALIZMUS	RIADENÉ SPOZNÁVANIE
	<i>slabá</i>	RACIONÁLNE PLÁNOVANIE	SPONTÁNNA STRATÉGIA

Obr. 2.2: Prístupy k strategickému riadeniu

- *Racionálne plánovanie* je sústredené na navrhovanie a formulovanie dosiahnuteľných cieľov. Východiskom je určenie poslania a základných cieľov podniku, pre ktoré sa stanovujú variantné stratégie ich dosiahnutia. Výber vhodnej stratégie sa uskutočňuje podľa hodnotenia príležitostí a hrozieb v externom okolí podniku a síl a slabostí v internom prostredí. Medzi najznámejších teoretikov racionálneho plánovania patrí I. Ansoff, ktorý spracoval procesy strategickkej analýzy a M. Porter, ktorý je známy modelmi odvetvovej štruktúry a hodnotového reťazca. Súčasťou praktickej aplikácie racionálneho plánovania sa stali techniky portfóliovej analýzy, ako sú matica BCG, matica McKinsey (GEC), metóda PIMS a benchmarking.

- *Plánovanie ako proces riadeného spoznávania* pripúšťa, že je náročné alebo nemožné predvídať budúce externé a interné prostredie, pričom podniky v konkurenčnom prostredí sú vystavené časovému stresu a musia sa veľmi rýchlo orientovať (spoznávať). Proces spoznávania je procesom plynulého prispôsobovania sa a zdrojom tvorivého tlaku. Zástancami plánovania ako procesu riadeného spoznávania sú A. de Geuss, P.M Senge, P. Schwartz, a ďalší zo školy „učiacej sa organizácie“. Používajú metódu scenára, metódu mäkkých systémov a všetky druhy praktík týkajúce sa „inovačných tímov“.

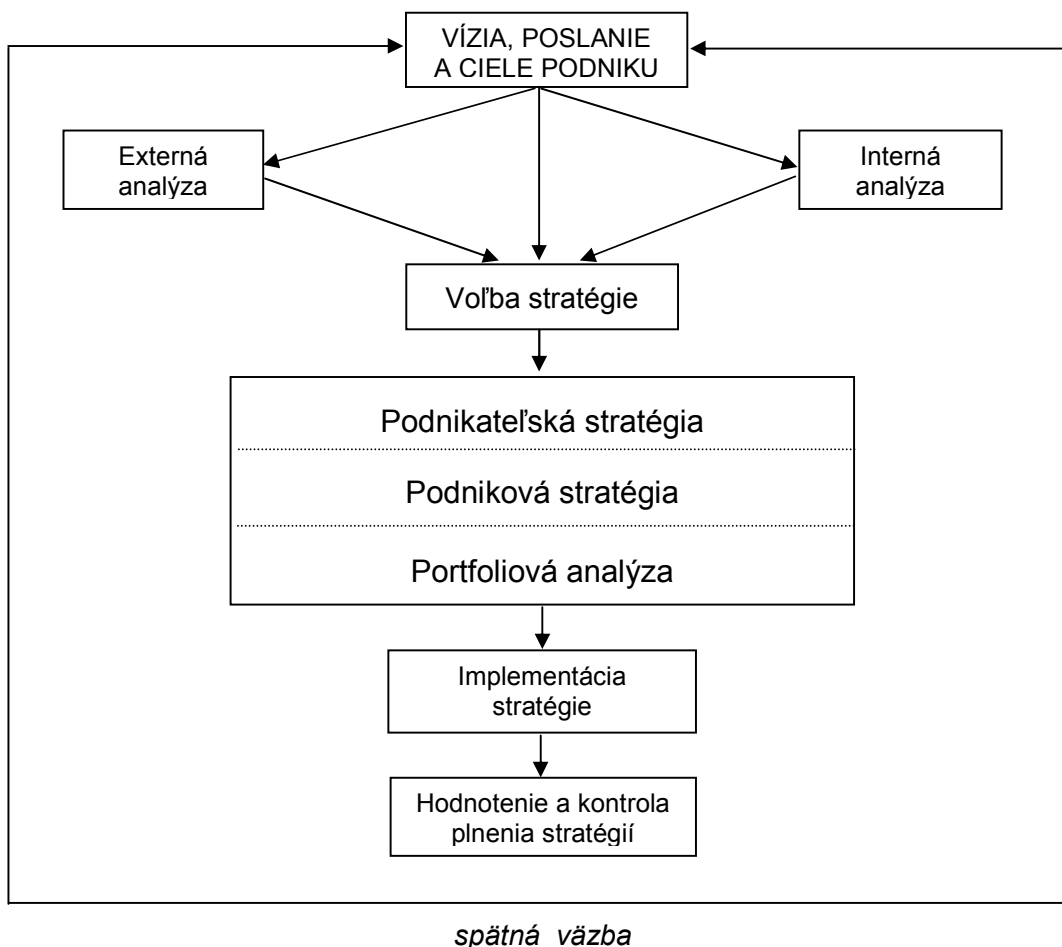
- *Logický inkrementalizmus* ako myšlienkový smer dospieva názoru, že plánovaná implementácia stratégie z bodu A do bodu Z je len ilúziou. Proces strategického rozvoja napreduje po etapách, pričom každá nasledujúca etapa sa buduje na predchádzajúcej a má svoju vlastnú vnútornú logiku. Za hlavného autora logického inkrementalizmu je považovaný J.B. Quinn. Podľa tohto prístupu sa realita strategického riadenia skladá nielen z cieľov ale aj ľudí. Strateg. Riadenie pôsobí na podstatu súčasnosti aj budúcnosti podniku, a preto nie je len záležitosťou racionality, ale tiež emócií, pochybností, obáv, intuície a stresu.

- *Spontánnej stratégii* chýba dostatok cieľovej i procesnej orientácie. Podľa nej nie je možné navrhnuť budúcu vyhladku a formulovať ciele v nepredvídateľnom okolí, naopak, je nutné reagovať pružným a dôvtipným spôsobom na nové, náhodné udalosti. Hl. predstaviteľ H. Mintzberg tvrdí, že významná časť strategického rozvoja podniku pozostáva z pružnej stratégie, podniky sú prekvapované vývojovými trendmi, reagujú na ne neštruktúrovaným spôsobom a učia sa na svojich chybách.

### 3. PROCES STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU

- 3.1. Proces a úrovne strategického manažmentu
- 3.2. Strategický zámer. Vízia, poslanie a ciele podniku
- 3.3. Tvorba stratégie
  - 3.3.1. Analýza externého prostredia podniku
  - 3.3.2. Analýza interného prostredia podniku
  - 3.3.3. Strategické plánovanie a výber stratégie

#### 3.1. PROCES A ÚROVNE STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU



Obr. 3.1: Proces strategického manažmentu

Východiskom procesu strategického riadenia je formulovanie *vízie, poslania a cieľov podniku*. Ďalším krokom je analýza vonkajšieho a analýza vnútorného prostredia podniku, voľba vhodnej stratégie na podnikateľskej a podnikovej úrovni, návrh organizačných zmien, administratívnych opatrení a kontrolného systému na realizáciu stratégie. (Analýza externého a interného prostredia a výber vhodnej stratégie sa spoločne označujú ako formulovanie stratégie. Súbor opatrení na zavedenie a uskutočnenie stratégie sa nazýva implementáciou stratégie.)

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

*Vízia* predstavuje prítiažlivý obraz podniku vo vzdialenejšej budúcnosti. *Poslanie* odpovedá na otázku, prečo podnik existuje a čo by mal robiť. *Ciele* konkretizujú poslanie.

*Externá analýza* slúži na identifikovanie strategických hrozieb a príležitostí v odvetvovom prostredí v širšom národohospodárskom a globálnom rozsahu. Interná analýza určuje sily a slabosti podniku, identifikuje kvantitu a kvalitu disponibilných zdrojov.

*Voľba stratégie* znamená utváranie strategických variantov, ktoré sú vymedzené cieľmi podniku, jeho vnútornými silami a slabosťami, vonkajšími príležitosťami a hrozbami. Stratégia na podnikateľskej úrovni je stratégiou podniku, ktorý pôsobí iba v jednom odvetví, alebo je to stratégia jednej samostatnej podnikateľskej jednotky podniku, ktorý sa skladá z viacerých podnikateľských jednotiek (závodov, filiálok, divízií...). Stratégia na podnikovej úrovni formuje skladbu podnikateľských aktivít orientovaných na rozličné odvetvia z hľadiska dlhodobej maximalizácie zisku podniku ako celku.

*Implementácia stratégie* predstavuje rovnako významnú časť procesu strategického riadenia ako formulovanie stratégie. Úspech závisí od priebehu jej realizácie. Na úspešnú realizáciu stratégie je potrebné analyzovať zdroje moci a zdroje možných konfliktov. Strategické riadenie je nepretržitý proces. Keď je stratégia implementovaná, jej fungovanie musí byť stále sledované, aby bolo zrejmé, do akej miery sa vytýčené ciele reálne plnia. Spätná väzba slúži na potvrdenie jestvujúcich cieľov a stratégií alebo odporúča zmenu.

Uvedený proces strategického riadenia má charakter tradičného prístupu. Spontánne stratégie však vznikajú vnútri podniku bez predchádzajúceho plánovania. Aby nespôsobovali chaos, vedenie podniku ich musí testovať. Znamená to porovnať každú spontánnu stratégiu s cieľmi podniku, vonkajšími hrozbami a príležitosťami, vnútornými silami a slabosťami. Porovnávaním sa má zistiť, či spontánna stratégia je v súlade s potrebami a schopnosťami podniku.

### ÚROVNE STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU:

V diverzifikovanom podniku, ktorý pôsobí v rozličných odvetviach (príp. na rôznom území) možno rozlišovať niekoľko úrovní stratégie:

1. podniková - spracovaná na úrovni vrcholového manažmentu,
2. podnikateľská - spracovaná na úrovni podnikateľských jednotiek,
3. funkčná – spracovaná na úrovni funkčných oblastí.

(Keď je podnik činný len v jednom odvetví, podniková a podnikateľská stratégia sú takmer totožné.)

**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?*

**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?*

Súčasťou podnikateľskej stratégie je konkurečná stratégia, ktorá má užšie zameranie a odpovedá na otázku: *Ako konkurovať?* Stanovuje metódy a techniky konkurovania na dosiahnutie trhového úspechu, ofenzívne opatrenia na zabezpečenie konkurenčného predstihu pred súperiacimi podnikmi a defenzívne opatrenia na ochranu svojej konkurenčnej pozície. Na rozdiel od podnikateľskej stratégie, ktorá zohľadňuje a reaguje aj na mimoodvetvové faktory, konkurečná stratégia je zameraná do vnútra odvetvia.

**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.

Niekedy robí podnik operačnú stratégiu, ktorá sa týka užších strategických iniciatív a postupov v riadení kľúčových podnikateľských jednotiek (napr. závodov, distribučných centier ap.), či v riešení každodenných operačných úloh, ktoré sú strategicky významné (napr. reklama, nákup, údržba, doprava ap.). Takéto operačné stratégie dodávajú podstatné detaily a kompletizujú hierarchiu stratégií. Zodpovednosť za operačnú stratégiu je delegovaná na manažerov operačnej úrovne.

### 3.2. STRATEGICKÝ ZÁMER. VÍZIA, POSLANIE A CIELE PODNIKU

#### Strategický zámer :

Je to proces aktívneho riadenia, ktorý obsahuje orientáciu na podstatu víťazenia, voľný priestor pre osobnú a kolektívnu sebarealizáciu, motiváciu vzdialenými cieľmi, udržiavania nadšenia pomocou nových operačných cieľov v závislosti od zmeny okolností. Strategický zámer je počas celého dlhého obdobia stabilný, operatívne sa menia krátkodobé aktivity, z ktorých je zložený.

Je to v podstate jediný cieľ, ktorý motivuje ambiciózne podnik, a tým je porážka najlepšieho podniku alebo túžba zostať najlepším v celosvetovom meradle.

Zmyslom strategického zámeru je priblížiť budúcnosť k prítomnosti. Dôležitá otázka nie je „Ako sa bude budúci rok odlišovať od tohto?“ ale „Čo musíme urobiť inak, aby sme sa dostali bližšie k nášmu strategickému zámeru?“

Aby podnik realizoval strategický zámer, musí zvyčajne uspieť v konkurenčnom boji nad lepšie vybaveným súperom. Dôvtipný konkurent sa nesnaží akceptovať pravidlá súťaže podľa vedúceho podniku, ale naopak, chce ich zmeniť vo svoj prospech.

Vízia neodpovedá len na otázku: „Čo podnik môže robiť?“, ale najmä na otázku: „Čo by mal robiť?“, preto by mala odrážať aspirácie a hodnoty, ktoré vyznávajú vedúci pracovníci, zamestnanci a ostatné skupiny, ktoré majú záujem o rozvoj podniku. Vízia je:

- príťažlivý obraz budúcnosti podniku,
- komplexná cieľová predstava, načrtáva predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku,
- zachytáva javy, trendy a faktory, ktoré sú v súčasnosti nevýrazné, nepresné a hmlisté. Ich odhalenie nie je len výsledkom rozsiahlych a hlbokých analýz, naopak rozhodujúcu rolu zohráva intuícia, mentálne schopnosti, fantázia, prezieravosť, ostrá vnímavosť a predvídavosť,
- je výsledkom schopnosti poskladať celistvý obraz budúceho tvaru podnikania z množstva zdanlivo bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich a protirečivých signálov a identifikovať počiatky budúcich trendov, ktoré zakladajú zmenu v rôznych častiach podnikateľského sveta,

Poslanie - predstavu vedenia podniku o tom, aký je súčasný a budúci zmysel jeho existencie, aké funkcie sa snaží plniť, vyjadruje jeho poslanie. Malo by odpovedať na otázky, ktoré si položí nielen vrcholové vedenie, ale aj radoví zamestnanci:

- *Prečo podnik existuje?*
- *Kto sme? Čo robíme? Kam smerujeme?*

Prostredníctvom poslanca sa podnik odlišuje od ostatných podnikateľských subjektov pôsobiacich v tom istom odvetví, nadobúda len jemu vlastnú a osobitnú totožnosť a ujasní si smer ďalšieho napredovania.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Sformulovať a realizovať účinné poslanie znamená splniť tri nasledujúce úlohy:

1. *Identifikovať podnikanie* – pochopiť a definovať, v akom podnikaní sa subjekt nachádza.
2. *Zmena poslania* – rozhodnúť, kedy sa má poslanie zmeniť a tak upraviť strategické smerovanie podniku.
3. *Dokument o poslaní* - oboznámiť osadenstvo podniku s poslaním pomocou metód, ktoré sú zrozumiteľné, zaujímavé a podnetné.

### ◆ **Identifikovanie podnikania :**

Identifikovať, v akom podnikaní sa podnik umiestnil, vyžaduje zodpovedať štyri zásadné otázky:

1. Aké sú potreby zákazníkov, alebo čo je uspokojované?
2. Aké sú spotrebiteľské skupiny, alebo, kto je uspokojovaný?
3. Aké činnosti, metódy, technológie sa používajú, alebo, ako sú uspokojované potreby zákazníkov?
4. Aké sú dôvody existencie podniku, alebo, prečo podnik robí práve to, čo robí?

- Podniky majú sklon odpovedať na otázku „ČO ?“ skôr pomocou výrobkov alebo služieb, ktoré poskytujú, než prostredníctvom potrieb, ktoré uspokojujú alebo obsluhujú. Výrobky alebo služby samy osebe nie sú pre spotrebiteľov dôležité. To, čo mení produkt na podnikanie, je potreba alebo záujem, ktorý uspokojí. Bez potrieb či záujmu nie je podnikanie.

- Druhá otázka položená pri identifikovaní podnikania je „KTO ?“. Teda kto sú naši zákazníci, aký trh alebo trhový segment sa podnik snaží obslúžiť. Žiadny podnik nie je dost' veľký, aby uspokojil potreby všetkých potenciálnych zákazníkov, pretože každý človek nemá tie isté potreby. Proces výberu súčasného a budúceho trhu sa nazýva segmentácia. Existuje mnoho spôsobov, ktorými možno segmentovať trh, napr. geograficky, vekom a príjmom spotrebiteľa, etnicky a podľa mnohých iných faktorov. V rozličných trhových segmentoch sú zjavne rozdielne potreby a odlišné zdroje. Podnik si môže zvoliť obsluhu len jedného malého segmentu, ale veľké podniky môžu tiež vytvoriť filiálky, ktoré sa sústreďujú na rozdielne trhové segmenty /napr. Volkswagen vyrába automobily malé, nižšej strednej, strednej a vyššej strednej triedy/.

- Tretia otázka znie „AKO ?“. Teda ako bude podnik dosahovať svoje ciele, aké metódy sa použijú pri uspokojovaní potrieb identifikovaných na jeho trhu. Odpoveď na túto otázku môže obsahovať voľbu konkurenčnej stratégie, napr. stať sa nízkonákladovým výrobcom, vyrábať inovované výrobky alebo najspoľahlivejšie výrobky, voľbu distribučnej stratégie, napr. predaj v malých nezávislých obchodoch alebo jednotkových obchodných domoch alebo elektronické objednávanie cez počítač môže obsahovať priame oslovenie zákazníka /mail marketing/, podomový predaj, môže obsahovať akýkoľvek proces, prostredníctvom ktorého podnik môže vyvinúť, vyrobiť, predat' a dodať výrobok alebo službu vymedzenej skupine spotrebiteľov. Rozdielne náhľady, ako dosiahnuť ciele, zvyčajne vyvolávajú ostrý nesúlad medzi tými, ktorí dávajú prednosť šíreniu know-how a tými, ktorí uprednostňujú finančnú pomoc.

- Posledná otázka je „PREČO ?“ podnik vykonáva aktivity, ktorými sa pravidelne zaoberá. V odpovedi na túto otázku sa koncentrujú odpovede na všetky tri predchádzajúce otázky. Táto odpoveď umožní podniku uvedomiť si úlohu, ktorú zohráva v širších spoločenských súvislostiach a nadobudnúť vyhranenejšiu orientáciu pre svoje aktivity. Firma Dow Chemicals ju vyjadrila takto: „Podieľať sa na celosvetovej povinnosti ochraňovať životné prostredie.“ Takéto vyhlásenia sú často prirodzeným dôsledkom morálnych, kultúrnych, politických a sociálnych postojov a hodnôt, ktoré zastávajú pracovníci podniku.

*Odpoveď na otázku PREČO? umožní podniku uvedomiť si úlohu, ktorú zohráva v širších spoločenských súvislostiach a nadobudnúť vyhranenejšiu orientáciu pre svoje aktivity. Vyhlásenie o poslaní podniku je často prirodzeným dôsledkom morálnych, kultúrnych, politických a sociálnych postojov a hodnôt, ktoré zastávajú všetci zamestnanci.*

### ◆ **Zmena poslania :**

Sformulovať a realizovať účinné poslanie znamená splniť tri nasledujúce úlohy:

- pochopiť a definovať, v akom podnikaní sa podnik skutočne nachádza,
- rozhodnúť, kedy sa má poslanie zmeniť, a tak upraviť strategické smerovanie podniku,
- oboznámiť osadenstvo podniku s poslaním pomocou metód, ktoré sú zrozumiteľné, zaujímavé a podnetné.

Hlavný problém pri formulovaní poslania spočíva v rozhodnutí, ako široko alebo úzko zodpovedať na otázku „Čo?“. To závisí od ďalších okolností, akými sú sklon k prevzatíu rizika, vyhýbanie sa konfliktom, vzťah medzi dlhodobými a krátkodobými cieľmi atď. Široká definícia umožní podniku zvážiť široký rozsah variantov, avšak každý variant musí byť starostlivo hodnotený a dôkladne vybraný. Poslanie nenahrádza kvalitné riadenie a obratné rozhodovanie. Na druhej strane, podniky, ktoré sa úzko definovali, môžu byť veľmi úspešné pri napĺňaní úzko definovaného poslania. Napr. Wrigley Co. je umiestnená zjavne len vo výrobe žuvačiek a nemá záujem o rozšírenie tohto poslania. Pre strategické riadenie má hodnotu len také poslanie a vymedzenie podnikania, ktoré je dostatočne úzke, aby vyvolalo podnikateľský záujem. Inak nemôže slúžiť ako ohraničenie preto, čo robiť a čo nie a ako smerovka, kam sa má podnik uberať.

Ak sa podnik mení a rozvíja, potrebuje nové, primeranejšie poslanie, ktoré zohľadní jeho súčasné dilemy a príležitosti. Poslanie má vždy aj časový rozmer, podlieha zmene, kedykoľvek vrcholové vedenie usúdi, že súčasné poslanie už nevyhovuje. Poslanie by sa malo meniť v súlade so zmenami vo vonkajšom prostredí podniku. Táto zmena často predstavuje riskantný prechod zo známeho, ale nevýnosného podnikania, do neznámej, no potenciálne výnosnej oblasti. Vír nových udalostí a zmenených okolností nútia manažérov plynule prehodnocovať pozíciu podniku a jeho perspektívy, stále sledovať, kedy nastal čas nabráť nový kurz a prispôbiť zmeneným okolnostiam poslanie. Hodnotenie rozvojových zmien trhov, technológií, záujmov spotrebiteľa, vedie k rozhodnutiu, akými cestami sa ďalej uberať. Dobré sformulované poslanie pripravuje podnik do budúcnosti.

Poslanie vzniká a mení sa v prostredí rozličných záujmových skupín, ktoré uskutočňujú svoj vplyv na strategickú orientáciu podniku s rôznou váhou a súčasne sa podieľajú rôznou mierou na realizácii strategických zámerov. Vonkajšiu záujmovú skupinu tvoria zákazníci, investori, dodávatelia, potenciálni zamestnanci, vláda, odbory, miestne spolky a široká verejnosť. Hodnotia celkovú povesť podniku, jeho dôveryhodnosť a spoľahlivosť a zvuk výrobného značky. Oboznamujú sa s poslaním prostredníctvom verejných vyhlásení, podnikových sloganov a názvu podniku. Vnútornú záujmovú skupinu tvoria zamestnanci podniku, predstavenstvo, dozorná rada, akcionári a manažéri. Orientujú sa podľa možností sebarealizácie, podnikovej kultúry a vnútropodnikovej mienky. Táto skupina sa oboznamuje s poslaním prostredníctvom interných vyhlásení vrcholového vedenia, systému hodnôt, ktoré sa v podniku vyznávajú a podnikovej kultúry.

### ◆ **Dokument o poslaní :**

Poslanie podnik pripravuje ako interný dokument. Formuluje a zostavuje ho z inšpirujúcich a podnetných slov tak, aby podporovalo angažované úsilie zamestnancov a motivovalo ich. *Poslanie stručne vystihuje podnikanie tak, aby si ho príjemca mohol zapamätať.*

Dobré formulované a napísané poslanie používa jednoduchú, stručnú terminológiu, oslovuje jasne a zreteľne, evokuje nadšenie pre budúce smerovanie podniku, povzbudzuje osobné úsilie a zaujatie každého zamestnanca.

*Presvedčivo napísané poslanie má reálnu riadiacu hodnotu:*

- vyjasní pohľad vrcholového manažmentu na dlhodobé smerovanie podniku a jeho orientáciu,
- pomáha udržiavať manažérov nižších riadiacich úrovní v zvolenom smere,
- informuje o zmysle a totožnosti podniku a tak motivuje zamestnancov k vyšším výkonom.

### **Ciele podniku a ich formulovanie :**

Ciele sú základňou na sledovanie postupu realizácie poslania. Ciele predstavujú pre vedenie podniku a ďalšie riadiace úrovne záväzok dosiahnuť konkrétne výsledky v konkrétnom čase. Vyjadrujú množstvo, druh a termín splnenia požadovaného výsledku. Zostavovanie cieľov sa vyžaduje od všetkých manažérov.

Hierarchia cieľov – je založená na rozsahu pôsobnosti a časovom rozpätí cieľa. Najlepší spôsob ako prinútiť nižšie riadiace úrovne a radových pracovníkov, aby pochopili a prijali ciele, je zapojiť ich do procesu zostavovania cieľov. Hlavná a východisková zodpovednosť za formulovanie cieľov spočíva na vrcholovom vedení. Z praktického hľadiska je vhodné zapojiť aj najbližšiu nižšiu riadiacu úroveň.

Hierarchia cieľov odvodená od časového rozpätia rozlišuje dlhodobé a krátkodobé ciele:

- *Dlhodobé ciele* – majú za úlohu stanoviť požadované výsledky, napr. na 5 a viac rokov, a tak nútia podnik, aby už v súčasnosti prijal také opatrenia, ktoré mu umožnia dosiahnuť neskorší plánovaný výsledok. Tieto ciele sú zamerané na dosahovanie efektívnosti v zmysle účelnosti. Od nich závisí, či bude podnik robiť správne veci.
- *Krátkodobé ciele* – vyjadrujú, aké okamžité a krátkodobé výsledky sa majú dosiahnuť a súčasne slúžia ako postupné ciele na dosahovanie dlhodobých cieľov. Tieto ciele sú zamerané na dosahovanie efektívnosti v zmysle hospodárnosti. Od nich závisí, ako účinne, s akou mierou využitia zdrojov bude účelné činnosti uskutočňovať. (napr. dlhodobý cieľ je: poskytnúť výrobky a služby v najvyššej kvalite a s najvyššou užitočnosťou pre našich zákazníkov a krátkodobý cieľ je začať predaj nového výrobku do polovice budúceho roka.)

### **Obsah cieľov:**

- ciele musia byť formulované pre všetky oblasti, ktoré sú dôležité pre existenciu a úspešné napredovanie podniku,
- stanovenie finančných cieľov je nevyhnutné, pretože od ich splnenia bezprostredne závisí existencia podniku, určujú, s akou účinnosťou bude podnik zhodnocovať vložený majetok ( napr. rast tržieb, rast zisku, vyššie dividendy..),
- strategické ciele upriamujú pozornosť na posilňovanie celkovej podnikateľskej pozície na trhu (napr. väčší podiel na trhu, popredná pozícia v odvetví, vyššia kvalita produkcie..),
- primárny cieľ: maximalizácia bohatstva vlastníkov podniku,
- sekundárny cieľ - postavenie na trhu, produktivita, materiálne a finančné zdroje, ziskovosť, výkonnosť a rozvoj riadiacich pracovníkov, výkonnosť a postoje pracovníkov.

Z formálneho hľadiska správne napísaný cieľ by mal spĺňať tieto požiadavky:

### **Cieľ by mal byť:**

- jasný, stručný a jednoznačný, mal by byť zameraný na jednu špecifickú oblasť,
- merateľný, pokiaľ je to možné vyjadrený v kvantitatívnych jednotkách,
- mal by obsahovať časový rámec svojho splnenia,
- mal by sa spájať s výsledkom a nie s činnosťou, ktorá má byť uskutočnená, nemožno zamieňať ciele za prostriedky,
- náročný, no splniteľný.



### 3.3. TVORBA STRATÉGIE

#### 3.3.1. Analýza externého prostredia podniku - makroprostredie

Vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza, sa skladá z dvoch sfér: makroprostredia a nižšia odvetvové prostredie. Úlohou externej analýzy je identifikovať príležitosti a hrozby, ktoré na podnik pôsobia z vonkajšieho prostredia. O príležitostiach možno hovoriť vtedy, keď vonkajšie trendy poskytujú potenciál, kt. umožní podniku dosahovať vyššie zisky. Hrozby vznikajú vtedy, keď vonkajšie trendy spochybňujú existenciu a ziskovosť podnikania.

*Povaha externého prostredia* – jednou z hlavných úloh strategického manažmentu je adaptovať podnik na nestabilné a premenlivé prostredie, v kt. sa nachádza. Je potrebné stanoviť mieru neistoty vývoja vonk. prostredia, príčiny jej vzniku a spôsoby, ako sa s ňou vyrovnáť. Vonkajšia neistota je tým väčšia, čím sú vonkajšie podmienky dynamickejšie a zložitejšie.

- Ekonomické prostredie – je vymedzené druhom hospodárskeho mechanizmu, vládnu hosp. politikou a medzinár. vzťahmi. Stav ekonomického, resp. makroekon. prostredia určuje prosperitu celého NH a ovplyvňuje schopnosť podnikov dosahovať primeranú mieru zisku.. Za najdôležitejšie makroekonomické ukazovatele sa považujú: miera hospodárskeho rastu, úroková miera, menové kurzy a miera inflácie.
- Vedecko-technické prostredie - je tvorené inštitúciami ziskového aj neziskového charakteru, kt. sa zaoberajú vedecko-výskumnou činnosťou, vývojom nových materiálov, výrobných metód, výrobkov, prípadne sa podieľajú na ich výrobe a distribúcií.. Sú to výskumné ústavy, rôzne výskumno-vývojové základne, technologické parky, inovačné centrá, podnikateľské inkubátory. Vedecko-technické prostredie dotvára formulovaná štátna vedecko-technická politika, ktorá navodzuje proinovačné prostredie, priaznivé podmienky na nákup licencií, stanovuje optimálnu dobu právnej ochrany nových vedeckých a technických poznatkov, atď. Nové vedecké poznatky, nové výrobkové a technologické inovácie sú zároveň hrozbou aj príležitosťou.
- Sociálne prostredie - súbor spôsobov, modelov a vzorov správania sa jednotlivcov a skupín, ktoré sú motivované vlastnými postojmi, vyznávanými hodnotami, potrebami, záujmami a to na základe mravných, pracovných, politických, zdravotných, náboženských a iných vplyvov. Pod vplyvom soc. prostredia môže spotrebiteľ meniť svoje potreby, vkus, preferencie. Soc. prostredie je zdrojom príležitostí i hrozieb. Napr. nový trend zdravého spôsobu života predstavuje príležitosť pre podnik vyrábajúci nízkoenergetické potraviny a hrozbu pre liehovarnícky, či tabakový podnik . Ďalšie hrozby: pracovné vzťahy, mravné postoje, náboženstvo (striedmy spôsob života).
- Demografické prostredie - predstavuje počet, štruktúru a pohyb obyvateľstva; zmeny vo vekovej, sociálnej, ekonomickej štruktúre. Hlavné demograf. faktory: pôrodnosť, prírastok obyvateľstva., úmrtnosť, počet obyvateľov v produkt. veku, pomer obyvateľov miest a dedín, vzdelanostná úroveň, príjmové zloženie obyvateľstva, zamestnanosť, migrácia, cestovný ruch... Dem. prostredie je zdrojom príležitostí a hrozieb (populačná explózia vyvolala príležitosti pre hračkárske, potravinárske podniky; neskôr to bola príležitosť pre elektrotechniku, nábytkárstvo, pričom sa znížil odbyt hračiek...). Je tiež zdrojom spotrebiteľských skupín a pracovnej sily.
- Politické a právne prostredie - ich vplyv sa prejavuje zákonmi, ktoré nariaďujú alebo zakazujú urč. činnosti a tiež predpismi (nariadenia, vyhlášky). Sú to protimonopolný zákon, obchodný zákonník, zákonník práce, štátna regulácia urč. druhov podnikania (železničná, letecká doprava; rozhlas a TV, energetika). Pomocou politiky sa presadzujú verejné záujmy. Vyjadruje záujmy a ciele spoločnosti, skupín. Sústreďuje sa na uchopenie štát. moci, ovplyvňovanie správy štátu v oblasti financií, obchodu, kultúry... Právo reguluje spoločenské vzťahy, pri ktorých môžu vzniknúť konfliktné situácie a ich riešenie potrebuje štátne donútenie. Je nástrojom uskutočňovania funkcií štátu prostredníctvom právnych noriem a vzťahov.
- Ekologické prostredie - je vymedzené životným prostredím, ktoré podnik svojou činnosťou ovplyvňuje a naopak. Vzťahy medzi ŽP a podnikom sú regulované formálne (zákony, predpisy) a neformálne (ekologické hnutia, kultúra...). Hrozbou pre ŽP je priemysel i podnikanie. ŽP zase ovplyvňuje poľnohospodárstvo, vodné hospodárstvo, cestovný ruch. Dopyt po ekologicky čistých potravinách je zase príležitosťou pre vznik nového podnikania.

### 3.3.2. Analýza odvetvového prostredia:

Odvetvové (konkurenčné) prostredie je skupina podnikov ponúkajúcich výroby alebo služby, ktoré sú vzájomne zameniteľné. Cieľom odvetvovej a konkurenčnej analýzy je nájsť činitele, ktoré ovplyvňujú celkovú situáciu v odvetví a sú zdrojom príležitostí a hrozieb pre podniky.

Analýza skúma parametre a hybné sily odvetvia, povahu a mohutnosť konkurenčných síl, životného cyklu odvetvia, pozície kľúčových konkurentov a ich pravdepodobné správanie a hodnotenie atraktívnosti odvetvia.

• **Parametre odvetvového prostredia:** veľkosť trhu; miera rastu trhu; určenie fázy životného cyklu odvetvia a času jeho trvania; akčný rádius konkurencie (miestny, regionálny, národný, medzinárodný); počet konkurentov; prekážky pri vstupe do a výstupe z odvetvia; inovačné možnosti produktov a výrobných procesov; miera diferenciacie výrobkov a služieb konkurenčných podnikov; vplyv veľkovýroby na znižovanie nákladov vo výrobe, doprave a predaji; existencia nákladových predností veľkých podnikov pred malými; vplyv využitia výrobných kapacít na efektívnosť podnikania a znižovanie fixných nákladov; kapitálová náročnosť; priemerná ziskovosť odvetvia.

Parametre nepodávajú úplný obraz odvetvia, odvetvové podmienky sa neustále menia pôsobením síl, z ktorých najvýznamnejšie sú hybné sily, majú najväčší vplyv na zmeny prebiehajúce v štruktúre odvetvia. Sú ukazovateľmi náhlych zmien a novej orientácie odvetvia.

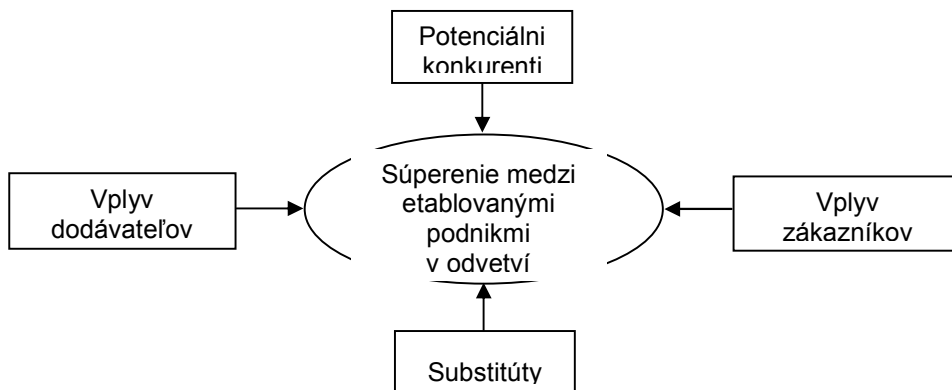
#### • **Základné typy hybných síl :**

Podľa M.Portera jestvuje aspoň 13 základných typov hybných síl, ktoré sú schopné ovplyvniť odvetvové podmienky a celkovú atraktívnosť odvetvia (In: Porter, M.: *Competitive Strategy*, 1980):

1. Zmeny v dlhodobej miere rastu odvetvia: silný rast dlhodobého dopytu priťahuje nové podniky; zmenšujúci sa trh nabáda podniky odvetvie opustiť.
2. Zmeny v skladbe zákazníkov kupujúcich výrobok a zmeny spôsobov jeho používania: napr. rozšírenie PC zmenilo pôvodný trh, teraz vyžaduje inú stratégiu, PC používajú nielen vedci a inžinieri, ale aj študenti.
3. Výrobné inovácie: rozširujú počet spotrebiteľov, obnovujú rast odvetvia, nový výrobok posilní trhovú pozíciu výrobcu.
4. Procesné inovácie: technický pokrok znižuje výrobné náklady a kapitálovú náročnosť.
5. Marketingové inovácie: rôzne formy predaja môžu pozitívne ovplyvniť záujem zákazníkov.
6. Vstup alebo odchod hlavných konkurentov z odvetvia: nový podnik prináša nové výrobky, schopnosti, zdroje; odchod dôležitého podniku spôsobuje boj o voľný priestor na trhu.
7. Difúzia poznatkov: poznatky, know-how sa šíria prostred. časopisov, prospektov – stávajú sa verejným majetkom.
8. Zmeny nákladov a efektívnosti: konkurenčná výhoda veľkého podielu na trhu v odvetviach, kde existuje možnosť znižovania nákladov (veľkovýroba); nákladné výrobné vstupy sa zamieňajú lacnejšími substitútmi.
9. Rastúca globalizácia odvetvia: je podmienená stratégiou určitých podnikov na získanie dominantného postavenia na celom svete; vznikom dopytu vo viacerých krajinách; technológiami; lacná pracovná sila.
10. Vznik spotrebiteľských preferencií, ktoré uprednostňujú diferencované výrobky pred bežnými (alebo bežné pred diferencovanými): cenová a necenová konkurencia.
11. Vládna hospodárska politika a regulačné opatrenia: vládne zásahy ovplyvňujú energetický priemysel, spoje, telekomunikácie, bankovníctvo ap.
12. Zmena spoločenských priorít a životného cyklu: zmena potravinárskych technológií, bezpečné autá, fitness centrá...
13. Znižovanie neistoty a podnikateľského rizika: pri vstupe do nových odvetví existuje veľká neistota (veľkosť trhu, štruktúra nákladov, rozvoj produktu, distribúcia, zákazník); tá sa neskôr znižuje, čo láka ďalšie podniky, proti ktorým sa starý podnik musí brániť.

• **Konkurenčné sily :**

za osvedčený návod na skúmanie a hodnotenie konkurenčných síl možno považovať model piatich síl, navrhnutý M. Porterom. Skúma 5 síl, ktoré sú zdrojom konkurencie v odvetví, z ktorých sa silná konkurenčná sila považuje za hrozbu, pretože znižuje zisk, slabá konkurenčná sila sa pokladá za príležitosť, lebo dovoľí podniku dosiahnuť väčší zisk. Rozlišuje sily:



1. **Súperenie medzi etablovanými podnikmi** - znamená súperenie na trhu pôsobiacich podnikov. Podniky si utvárajú konkurenčnú stratégiu, aby predstihli svojich rivalov alebo ubránili vydanú pozíciu. Konkurenčnými zbraňami sú ceny, kvalita, služby, záruky, reklama, maloobchodné a veľkoobchodné siete, inovácie. Medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce intenzitu súperenia patria:

- konkurenčná štruktúra odvetvia,
- podmienky dopytu,
- veľkosť prekážok odchodu z odvetvia,
- súťaž o vzácne zdroje.

2. **Potenciálni konkurenti** sú podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví. Sú však schopné vstúpiť do odvetvia a konkurovať etablovaným podnikom. Hrozba príchodu potenciálnych konkurentov závisí od prekážok vstupu a reakcie podnikov na nový vstup. Prekážky vstupu od odvetvia sú prevádzkové, ekonomické, marketingové, psychologické... Medzi hlavné bariéry vstupu patria:

- úspory v dôsledku hromadnosti vykonávaných operácií (vstupujúce podniky nimi nedisponujú, pretože sú zvyčajne malé,
- preferencia zavedenej značky a vernosť zákazníka etablovanému podniku,
- ovládanie distribučných kanálov (vybudovaná sieť skladov a maloobchodov).

3. **Vyjednávacia sila zákazníkov** - veľkosť vyjednávacej sily zákazníkov závisí od ich schopnosti klásť podmienky pri nákupe tovarov a služieb. Jej veľkosť je hrozbou, keď sú zákazníci schopní vyjednávať nižšie ceny a vyššiu kvalitu výrobkov, naopak je malá, zákazníci dávajú podniku príležitosť podniku zvyšovať ceny a dosahovať vyššie zisky. Zákazníci sú silní ak je dodávateľské odvetvie zložené z veľkého počtu malých podnikov, dodávateľské odvetvie je závislé od zákazníkov, pretože tvoria veľký podiel jeho odbytu, zákazníci môžu zameniť dodávateľský podnik za iný podnik...

4. **Vyjednávacia sila dodávateľov** - vyjednávacia sila dodávateľov predstavuje hrozbu, keď sú schopní zvyšovať ceny, ktoré odoberajúci podnik musí zaplatiť za svoje vstupy alebo znižovať ich kvalitu. Slabí dodávatelia dávajú odberateľovi príležitosť znižovať ceny vstupov a požadovať ich vyššiu kvalitu. Dodávatelia sú silní, ak poskytovaný zdroj má málo substitútov a pre odberateľa je dôležitý, prosperita dodávateľov nezávisí od odberateľov, preto majú malý záujem znižovať ceny alebo zvyšovať kvalitu, ponuka dodávateľov je natoľko špeciálna, že pre odberateľa je nákladné opustiť pôvodného dodávateľa...

5. **Substitúty** - výrobky alebo služby, ktoré môžu nahradiť pôvodný výrobok alebo službu. Spravidla čím je cena substitútu nižšia a jeho kvalita vyššia, čím nižšie sú náklady na prestup od tradičného výrobku k substitučnému, tým vážnejšie sú hrozby vyvolané substitúciou.

• **Životný cyklus odvetvia:**

sa formálne podobá na životný cyklus výrobku, je však podstatne dlhší. Skladá sa z fázy vzniku, rastu, dozrievania, zrelosti a útlmu.

- vo fáze vzniku je rast pomalý, pretože spotrebitelia ešte dôkladne nepoznajú produkty nového odvetvia, začiatočné vysoké ceny nedovoľujú rozvinúť výrobu vo väčšom rozsahu, distribučné kanály sú zatiaľ nedostatočne vybudované.
- vo fáze rastu nastáva rýchlá expanzia, pretože o produkciu odvetvia 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, t.j. na:

- *potenciálnych konkurentov* - intenzita vplyvu potenciálnych konkurentov počas jednotlivých fáz životného cyklu: vo fáze vzniku sú zakladateľské podniky málo ohrozené zvonka, pretože vlastní 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* – intenzita súperenia medzi etablovanými podnikmi v odvetví v závislosti od vývoja odvetvia: 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 unikových 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 odvetviám. Pred novými substitútmi neexistuje dokonalá ochrana.

• **Kľúčové faktory úspechu :**

sú výnimočné schopnosti, zručnosti alebo podmienky, ktoré podnik musí splniť a sú nevyhnutné na úspešné súťaženie v odvetví. Môžu sa týkať zdrojov, technológie, prevádzky, marketingu, organizácie, personálu... V odvetví v určitom čase len zriedka jestvujú viac ako tri alebo štyri kľúčové faktory úspechu. Strategický analytik musí preto odolávať pokušeniu zvýrazňovať faktory, ktoré majú len malú dôležitosť. Účelom identifikovania KFÚ je posúdiť, ktoré činitele sú dôležité pre konkurenčný úspech a ktoré sú vedľajšie.

### • **Strategická skupina v odvetví :**

Strategickú skupinu tvorí niekoľko súperiacich podnikov, ktoré zaujímajú podobnú pozíciu na trhu. Podniky v strategickej skupine môžu mať niekoľko spoločných črt:

- porovnateľný rozsah línie výrobkov alebo služieb,
- rovnaké distribučné kanály,
- rovnaká miera vertikálnej integrácie,
- ponuka podobných doplnkových služieb a technickej pomoci,
- pôsobenie na podobné typy zákazníkov,
- používanie totožných technologických postupov,
- predaj rovnako kvalitných výrobkov za málo odlišné ceny,...

Vhodnou metódou na skúmanie konkurenčných pozícií účastníkov odvetvia je *mapovanie strategických skupín*. Tento nástroj je užitočný vtedy, keď sa odvetvie skladá z niekoľkých strategických skupín, pričom každá z nich zaujíma jasne odlišnú pozíciu na spoločnom trhu a má jasne odlišný účinok na zákazníkov. Mapovanie strategických skupín vhodne vyplní medzeru medzi pohľadom na odvetvie ako celok a pohľadom na jednotlivé podniky. Mapa strategickej skupiny sa zostavuje tak, že trhové pozície strategických skupín sa zakresľujú do dvojrozmerného grafu, na ktorého osiach sa uvádza hodnota strategických premenných.

### ► **Monitorovanie a predvídanie správania sa konkurentov :**

Súpera nemožno prekonať bez pozorovania jeho súčasnej aktivity a predvídania jeho budúcich krokov. Súčasná i budúca stratégia konkurentov priamo ovplyvňujú aj vlastnú stratégiu podniku a do značnej miery určujú jej útočný alebo obranný charakter.

Stratégie konkurentov možno identifikovať pomocou nasledovných charakteristík:

- *strategická oblasť* – lokálna, regionálna, národná, medzinárodná, globálna,
- *strategický zámer* - dominantný vodca, prevziať odvetvové vodcovstvo, dostať sa medzi prvých 5 alebo 10, len prežiť,...
- *trhový podiel* - agresívna expanzia, expanzia pomocou interného rastu, udržať súčasný podiel na trhu, ...
- *konkurenčná pozícia* – napr. stále silnejúca, slabnúca, odchod na iné pozície,
- *strategické postavenie* - prevažne ofenzívne, defenzívne, kombinované, riskantne agresívne, sledovateľské,
- *konkurenčná stratégia* - nákladové vodcovstvo, špecializácia, diferenciácia (kvalita, služby, technológia, renomé značky).

Predvídať budúce strategické konanie súperov možno na základe verejných vyjadrení vedúcich pracovníkov konkurenčných podnikov o smerovaní odvetvia, podmienkach jeho úspešného rozvoja a o situácii samotného podniku. Zdrojom poznatkov je štúdium minulých a súčasných aktivít konkurenčného podniku a štýlu jeho vedenia. Na monitorovanie konkurentov je vhodné vybudovať informačný systém, ktorý by mal sledovať nasledovné oblasti:

- uvádzanie nových výrobkov a služieb na trh,
- ceny, investície, zmeny technológie, nákup licencií,
- platobná schopnosť,
- personálne výmeny vo vedení podniku,
- zmeny dodávateľov, vlastníkov,
- vstup na nové trhy, najmä zahraničné,
- nábor a prepúšťanie zamestnancov.

Informácie možno získať z verejných zdrojov (denná a odborná tlač, inzercia, katalógy podnikov, výročné správy, návštevy valných zhromaždení, rozhovory so zákazníkmi, dodávateľmi, nákup konkurenčných výrobkov a ich analýza, služby špecializovaných agentúr, štátna štatistika, správy výskumných inštitúcií ap). Existujú aj neetické a neverejné zdroje informácií (napr. rozhovory s bývalými vedúcimi pracovníkmi konkurencie, zamestnanie vlastného pracovníka u konkurencie, podplatenie zamestnancov konkurencie, predstieraný dopyt po výrobkoch s cieľom získať informácie o cenách, dodacích lehotách ap.)

► **Hodnotenie celkovej atraktívnosti odvetvia :**

je posledným krokom odvetvovej a konkurenčnej analýzy, t.j. posúdenie celkového obrazu odvetvia a vypracovanie kvalifikovaných záverov o atraktívnosti odvetvia.

Atraktívnosť odvetvia ako celku sa hodnotí 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.

Podnikanie v atraktívnom odvetví zvyčajne vyžaduje agresívny a na expanziu orientovaný strategický prístup. V neatraktívnom odvetví sa zasa podniky prevažne rozhodujú pre stratégie, ktoré sú zamerané na ochranu ich ziskovosti. Slabšie podniky uvažujú, či majú opustiť odvetvie alebo sa zlúčiť so súperom.

► **Prognózovanie (predvídanie) vývoja externého prostredia :**

Úlohou analýzy externého prostredia podniku je nielen skúmanie a hodnotenie jeho súčasného stavu, ale aj predvídanie jeho budúceho vývoja.

*Prognóza* – ako výsledok prognózovania predstavuje kvalifikovanú predpoveď o budúcom vývoji javov a procesov. Prognóza stanoví kvalitatívne a kvantitatívne parametre budúcich udalostí a termín ich vzniku. Budúci vývoj je však neistý vzhľadom na množstvo a charakter faktorov, ktoré ho ovplyvňujú. Účelom prognózovania je znížiť mieru neistoty budúceho vývoja.

Prognózy sa podľa časového horizontu rozdeľujú na:

- dlhodobé :10-20 rokov
- strednodobé: 5-10 rokov
- krátkodobé : do 5 rokov

Čím je podnikanie náročnejšie na fixný kapitál, tým sa prognózované horizonty predlžujú (napr. hutníctvo, lesné hospodárstvo). Čím viac je odvetvie ovplyvňované vedecko-technickým rozvojom, politickými zmenami, tým sú horizonty kratšie.

Základný metodologický proces tvorby prognózy sa člení do etáp:

- 1) *Definícia prognózovaného javu a výber časového horizontu*, ktorý závisí od možností získať spoľahlivé poznatky o vývoji daného javu.
- 2) *Štrukturovanie skúmaného systému* – systém sa rozloží na základné premenné a identifikujú sa tie prvky, ktoré ovplyvňujú jeho vývoj.
- 3) *Analýza dát* – predmetom je každá premenná. Skúma sa jej minulé vývoj, tendencia a prípadné narušenia, ktoré by mohli ovplyvniť jej predpokladaný vývoj. Na konci tejto etapy možno disponovať prehľadom o kľúčových premenných a o hypotézach ich budúceho vývoja.
- 4) *Vytváranie možných budúcností daného systému* - pomocou modelov a scenárov, ich použitie je obmedzené a má len pomocnú úlohu.
- 5) *Výber stratégií na dosiahnutie želateľnej budúcnosti* - formulovanie stratégií sa odvíja od stanoveného cieľa v budúcnosti.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

*Každá etapa prognostických prác využíva celý rad prognostických metód. Práce na dlhodobej a komplexnej prognóze vývoja vonkajšieho prostredia podniku vyžadujú spoluprácu odborných tímov rôzneho profesijného zamerania, aby sa vylúčili subjektívne vplyvy.*

**Prognostické metódy** sa členia z dvoch hľadísk :

1. **Metodologické hľadisko** – zvyrazňuje otázku postoja k predmetu prognózy ako použitej techniky a metódy. Metódy delí na:
  - a) **výskumné metódy** – smerujú od minulosti a súčasnosti do budúcnosti, odvíjajú sa od analýzy a hodnotenia uplynulého a súčasného vývoja. Retrospektívna analýza slúži na odhalenie trendu minulého vývoja a poznanie objektívnych zákonitostí vývoja.
  - b) **normatívne metódy** – vychádzajú z hodnotenia sústavy cieľov a potrieb, ktoré sa môžu, alebo majú dosiahnuť v budúcnosti. Na základe poznania budúcnosti, súčasnosti a minulosti sa hľadajú variantné cesty na realizáciu vopred vytýčených cieľov. Normatívny prognostický prístup odhaľuje a predvída osobitné hybné sily a faktory. Medzi normatívne prognostické techniky patria najmä heuristické metódy.
2. **Metodické hľadisko** - rozdeľuje metódy na:
  - a) **matematicko-štatistické metódy** – založené na spracovaní rozsiahleho súboru údajov kvantitatívnej povahy, ktorý opisuje minulé a súčasné podmienky vývoja prognózovaného javu. Aplikáciou štatistických metód sa vystihne a abstrahuje typická zákonitosť vývoja prognózovaného javu. Predpokladá sa, že zákonitosti minulého a súčasného obdobia budú platné aj v budúcnosti, čo sa nemusí vždy zhodovať so skutočnosťou. Patria tu extrapoláčne metódy – t.j. jednoduchá extrapolácia, analytická extrapolácia, ekonomicko-matematické modelovanie ai.
  - b) **heuristické metódy** - sú založené na výpovedi experta, ktorého schopnosť predvídať je založená na odbornom vzdelaní, dostatočnej odbornej praxi, tvorivom myslení a intuícii. Nachádzajú uplatnenie v oblastiach, kde budúci vývoj nemožno odvodiť z minulosti a kde sa predpokladajú zásadné zmeny vývoja skúmaného objektu. Vstupné prognostické informácie sú prevažne kvalitatívneho charakteru a možno ich spravidla ťažko formalizovať. Majú výrazne subjektívny charakter, preto sa individuálna výpoveď objektívizuje skupinovú a opakovanou výpoveďou a štatistickým spracovaním výsledkov. Patria tu: Delfská metóda, brainstorming, brainwriting, metóda scenára, morfológická analýza, synektická metóda ai.
  - c) **cieľovo orientované metódy** – vychádzajú zo stanovených alebo vopred určených cieľových hodnôt. Vyhľadávajú a vymedzujú cesty k určeným alebo známym cieľovým hodnotám. Patria tu napr. metóda stromu významnosti.

**Delfská metóda** - zhromažďuje, systematicky triedi a spresňuje názory expertov na objekt prognózy. Je vhodná na prognózovanie širokej a viacodborovej problematiky. Základom je anonymita respondentov, spätná väzba informácií a štatistická identifikácia zhody väčšiny. Realizuje sa v 3 fázach:

- **príprava expertných výpovedí** - organizuje ju riadiaci tím, ktorý vyberá expertov, formuluje otázky, spracováva dokumentáciu zasielanú expertom, vyhodnocuje vrátené dotazníky, štatisticky vyčísluje zhody názorov expertov a celkovo vzhodnocuje výsledky a spracováva záverečnú prácu,
- **expertné výpovede** - prebiehajú v niekoľkých kolách, ich počet závisí od povahy spracovanej prognózy. Riadiaci tím analyzuje delfské dotazníky a zvyrazňuje odpovede, na ktorých sa experti zhodli. Expertné výpovede sa končia vtedz, keď sa dosiahne zhoda vo všetkých zásadných otázkach, ktoré boli objektom prognózy.
- **vyhodnotenie expertných výpovedí** – záverečný dokument obsahuje prognózu, časový horizont, odhad pravdepodobnosti, podmienky platnosti prognózy a odporúčania.

Nevýhoda tejto metódy je, že je časovo aj finančne náročná, a náročná na organizáciu.

### 3.3.2. Analýza interného prostredia podniku

*Interná analýza podniku skúma a hodnotí vnútorné prostredie.* Spolu s externou analýzou tvoria východisko na formulovanie stratégie. Výsledky analýzy vnútorného prostredia sú natoľko rozmanité, že je vhodné a potrebné ich usporiadať a klasifikovať, aby sa dali prakticky využiť pre tvorbu stratégie.

#### ◀ **Prvky interného prostredia:**

Interná analýza skúma, identifikuje a interpretuje schopnosti podniku. Základné výsledky analýzy sa označujú ako silné a slabé stránky (sily a slabosti).

*Identifikáciu schopností podniku* je vhodné začať preskúmaním síl a slabostí bez ohľadu na vonkajšie prostredie. Uskutočňuje sa dôkladným rozborom a hodnotením funkčných oblastí podniku, napr. výroby, marketingu, výskumu a vývoja, personálu, manažérov, ekonomiky a financií, logistiky ap. Na rozlíšenie síl od slabostí slúžia interné hodnotiace kritériá.

- **Silné stránky podniku** sa považujú zo strategickej perspektívy za veľmi dôležité, pretože sa môžu použiť ako základ na budovanie stratégie a nadobudnutie konkurenčnej výhody. Silné stránky podniku majú rôznu mieru intenzity. Nevyhnutné schopnosti sú také sily, ktoré podniku umožnia udržať sa v danom konkurenčnom prostredí, sú to skôr nutné predpoklady. Je potrebné ich zdokonaľovať, aby prerástli do kmeňových výnimočných schopností a zvýšili tak konkurencieschopnosť podniku. Kmeňové schopnosti umožnia lepšie zužitkovať trhové príležitosti, získať predstih pred konkurenciou a poskytnúť základy na budovanie stratégie.
- **Konkurenčné výhody** často vyplývajú z integrácie niekoľkých funkčných oblastí. Kým sila je len predpoklad, možnosť, potenciálna schopnosť, **konkurenčná výhoda** je reálna schopnosť, skutočnosť, ktorá sa prejaví nielen v schopnosti výrobok navrhnuť, vyvinuť, ale aj vyrobiť a predať za výhodnejšie ceny a vo väčšom množstve ako konkurenti. Konkurenčná výhoda znamená získať predstih, pretože je na trh uvádzaný výrobok alebo služba, ktoré konkurenti nedokážu vôbec poskytnúť, resp. nedokážu poskytnúť s rovnocennými parametrami.
- Keď sa podnik snaží vyniknúť vo všetkých oblastiach podmieňujúcich úspech jeho podnikania, je prirodzené, že nie v každej sa mu podarí disponovať silnými stránkami. Veľkosť jeho slabosti sa prejaví až v porovnaní s konkurentmi. Negatívnou obdobou kmeňovej schopnosti je **klúčová zraniteľnosť**. Slabosť sa stáva zraniteľnosťou, keď ide o nevyhnutnú schopnosť, ktorá podniku chýba a ktorou disponuje väčšina konkurentov v konkurenčnom prostredí. Slabosť sa môže stať klúčovou zraniteľnosťou, keď vonkajšie zmeny vyvolajú vznik nových a zánik pôvodných faktorov úspechu.
- **Zdroje** sú finančné, materiálne, technologické, ľudské a ostatné aktíva podniku, v členení na hmotné (pozemky, budovy, zariadenia...) a nehmotné (značka, povest', patenty...). Kmeňová schopnosť sa odvíja len od unikátnych a hodnotných zdrojov. Unikátny zdroj je taký, ktorý nevlastní žiadny iný podnik. Zdroj je hodnotný, ak určitým spôsobom pomáha vytvoriť silný dopyt po produkcii podniku.
- **Spôsobilosti** sú nehmotné zručnosti podniku koordinovať svoje zdroje a produktívne ich využiť. Sú súčasťou procedúr a pravidiel, podľa ktorých podnik riadi svoje vnútorné procesy, aby dosiahol vytýčené ciele. Prejavujú sa vo vzťahoch a spolupráci zamestnancov, ako aj v rozhodovaní podniku ako celku. Kvalita spôsobilostí sa odvíja aj od organizačnej štruktúry a systému kontroly v podniku. Tieto riadiace nástroje určujú, ako a kde sa uskutočňujú rozhodnutia, aký druh správania sa odmeňuje, aké kultúrne normy a hodnoty sú uznávané.
- **Pozícia podniku** môže tiež prispieť k vzniku kmeňovej spôsobilosti a to ako dôsledok predchádzajúcich rozhodnutí, predvídavosti, prístupu k informáciám, ale aj náhody a šťastia. Medzi pozíčné prednosti možno zaradiť veľkosť podniku, prístup k špeciálnym surovinám a materiálom, dlhodobé kontrakty, exkluzívne zmluvy s dodávateľmi a odberateľmi, geografickú polohu, trhové vodcovstvo atď. Raz získaná pozícia zvyčajne posilňuje nadobudnuté výhody a má sklon sa udržiavať, kým sa nezmenia vonkajšie faktory, pri ktorých vznikla.



### ◀ **Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody :**

Konkurenčná výhoda vzniká integráciou výnimočných schopností vo viacerých funkčných oblastiach podniku, ktoré sú previazané a aktivizované spôsobilosťami. Navonok sa môže prejavovať vyššou mierou zisku, rastom trhového podielu, rastom priemernej mzdy zamestnancov, či zamestnaneckými výhodami alebo vysokým statusom manažérov ap.

Pre **vznik konkurenčnej výhody** musia existovať priaznivé externé a interné podmienky:

1. **Externé podmienky** sú napr. cenové výkyvy vstupných surovín, zmeny menových kurzov, sprísnenie ekologických noriem ap. Ich zmeny vyústia do konkurenčnej výhody len v tom prípade, keď majú rozdielne účinky na podniky v dôsledku ich rozdielných zdrojov a schopností.

- možnosť vytvoriť konkurenčnú výhodu závisí od veľkosti externej zmeny a od veľkosti rozdielov medzi zdrojmi podnikov. Čím je odvetvové prostredie turbulentnejšie, tým väčší bude počet zmien a väčšie rozdiely v zdrojoch a schopnostiach, ktoré každý podnik vlastní, a tým väčší je rozptyl ziskovosti v odvetví. V relatívne stabilnom odvetví s takmer rovnako silnými podnikmi sa spravidla vyskytujú malé konkurenčné výhody, ziskové rozdiely sú mierne.
- Konkurenčná výhoda nie je poskytovaná vonkajším prostredím samovoľne, ale závisí aj od schopnosti podniku identifikovať a reagovať na zmeny externých podmienok. Dôležitým zdrojom konkurenčnej výhody sa stala *vnímavosť na externé zmeny* v turbulentnom podnikateľskom prostredí a rozhodujúcou sa stáva rýchlosť odozvy pre využitie príležitosti.
- Vnímavosť na príležitosti pre tvorbu konkurenčnej výhody je podmienená aj ďalším kľúčovým zdrojom, a to *informáciami* a kľúčovou spôsobilosťou je *pružnosť odozvy na informácie*. Podnik musí disponovať schopnosťou pozorne zisťovať a analyzovať vonkajšie prostredie. Pružnosť odozvy vyžaduje, aby podnik pohotovo presúval zdroje a tak čelil zmenám vonkajších podmienok. Pružnosť nie je daná hmotnými zdrojmi, jej jadrom je systém riadenia, rozhodovacie a organizačné postupy, postoje zamestnancov ap. Pružnosť je podmienená napr. menším počtom riadiacich úrovní, väčšou decentralizáciou rozhodovania, koordináciou, neformálnymi vzťahmi ap. Čím je podnik pružnejší pri reagovaní na meniace sa trhové prostredie, tým menej bude závislý od svojich prognostických schopností.

2. **Interné podmienky**, ktoré sú dôležité pre vznik konkurenčnej výhody, sú reprezentované inováciami. V podnikateľskom kontexte inovácie predstavujú okrem nových výrobkov, či výrobných procesov, aj nové prístupy k uskutočňovaniu podnikania a nové spôsoby konkurovania. Inovatívne podnikateľské stratégie sa stávajú prostriedkom na dosiahnutie vynikajúcich výsledkov, niekedy viac ako technické inovácie. Vznik inovácie spravidla viac závisí od predstavivosti, intuície a tvorivej syntézy, ako od štandardnej analýzy a dedukcie. Napriek tomu existujú štruktúrované postupy, ktoré sa dajú použiť pri hľadaní nových spôsobov konkurovania, napr. *hodnotový reťazec* (zobrazuje prevádzkové činnosti podniku a väzby medzi nimi, ktoré môžu byť reorganizované tak, aby vznikli nové spôsoby konkurovania.)

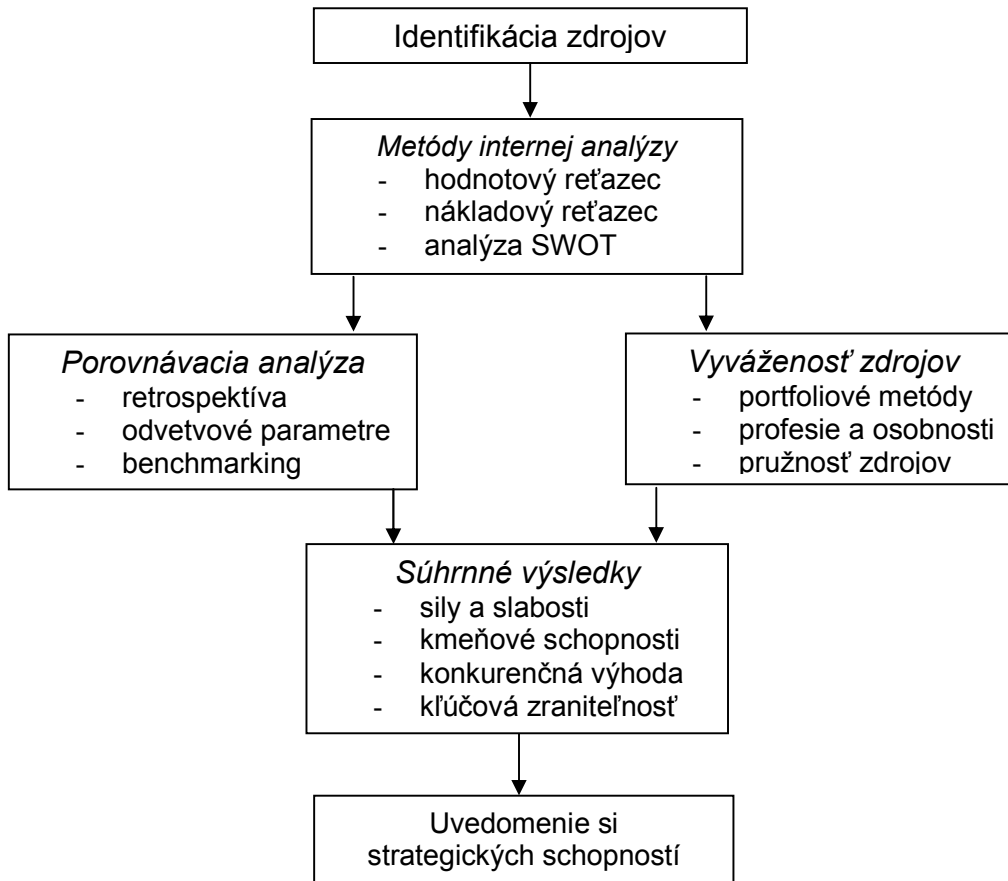
**Veľkosť konkurenčnej výhody** závisí od toho, či zdroje a spôsobilosti sú vzácné a relevantné. Ak sú zdroje voľne dostupné pre každý podnik v odvetví, potom sú nevyhnutným predpokladom konkurovania, ale nie zdrojom konkurenčnej výhody. Zdroje a schopnosti sú relevantné a užitočné, keď sa zhodujú s jedným alebo viacerými kľúčovými faktormi úspechu v odvetví.

**Udržateľnosť konkurenčnej výhody** závisí od trvácnosti zdrojov, od spôsobilostí, na ktorých je založená, ako aj od schopnosti konkurentov imitovať úspešnú stratégiu prostredníctvom získania zdrojov a spôsobilostí, ktoré tvoria základ konkurenčnej výhody. Vytvorená konkurenčná výhoda je spravidla objektom konkurenčných útokov. Rýchlosť jej oslabenia (resp. straty) závisí od toho, ako dlho ju podnik dokáže udržať.

Medzi podstatné stránky konkurovania patrí napodobňovanie stratégií podnikov vo výhodných pozíciách. Ohrozovaný podnik musí postaviť prekážky imitácii, aby mohol konkurenčnú výhodu udržiavať dlhšiu dobu. Medzi podmienky úspešnej obrany a ochrany pred imitáciou patrí zastieranie dôsledkov konkurenčnej výhody, odstrašovanie od napodobňovania, zložitost' konkurenčnej výhody, premenlivosť a stupňovanie konkurenčnej výhody, neprístupnosť zdrojov .

### 3.3.2.1. Proces internej analýzy :

Zmyslom procesu internej strategickej analýzy je poskytnúť metodický návod, ako postupovať od jednoduchej identifikácie zdrojov k hlbšiemu pochopeniu strategických schopností podniku. Analýza uskutočňovaná ako proces má niekoľko fáz - ako na obr.



Obr. 3.3: Proces internej analýzy podniku

● **Identifikácia zdrojov** slúži na označenie a triedenie zdrojov (materiálne, finančné, ľudské), ktorými podnik disponuje na realizáciu a podporu svojej stratégie. Hodnotí sa druh, kvalita a množstvo zdrojov. Identifikácia by mala zahŕňať všetky zdroje, ktoré podnik môže nasadiť na podporu svojej stratégie a nemala by byť obmedzená len na tie zdroje, ktoré podnik má zapísané vo svojom majetku. Mnoho strategicky dôležitých zdrojov nie je vo vlastníctve fyzických zdrojov, ale je súčasťou siete podnikateľských kontaktov. Hoci úlohou identifikácie je v prvom rade poskytnúť komplexnú a vyčerpávajúcu inventúru zdrojov, až v tejto etape je vhodné označiť zdroje, na ktorých sú založené kmeňové schopnosti.

● **Analýza hodnotového reťazca** skúma súlad a väzbu zdrojov so strategickým účelom, na ktorý majú byť použité. Presahuje rámec predchádzajúcej identifikácie, pretože detailne hodnotí ako sú zdroje využívané a ako navzájom spolupracujú. Príčiny slabého výkonu podniku sú častejšie v nízkom využití a slabej koordinácii, než v zdrojoch samotných.

● **Porovnávací analýza** - strategické schopnosti je často ťažké vyjadriť v absolútnych veličinách, alebo takéto vyjadrenie nemá dostatočnú vypovedaciu schopnosť. Preto:

- *retrospektívna analýza* - hodnotí vývoj vnútorného prostredia v minulom čase a porovnáva ho s prítomnosťou, pričom zaznamenáva zmeny a môže odhaliť trendy, ktoré by inak nemuseli byť nápadné;
- *odvetvové porovnania* - sa vzťahujú na podobné podniky alebo priemerné odvetvové ukazovatele. Pôvodná analýza je zasadená do širšieho odvetvového kontextu, v ktorom sa absolútne vyjadrené veličiny zrelativizujú a nadobudnú reálny význam. Vnútroodvetvové porovnanie však môže spôsobiť, že analyzovaný podnik prehliadne skutočnosť, že odvetvie ako celok dosahuje slabé parametre a nie je schopné konkurovať rovnakým odvetviám v iných krajinách. Možno tomu zabrániť, keď sa porovnanie rozšíri aj do medzinárodného priestoru;
- *benchmarking* – metóda porovnávej analýzy a hodnotenia, ktorá slúži na určenie pozície podniku vo vzťahu ku konkurencii a najmä špičkovým podnikom v odvetví, prípadne aj mimo odvetvia. Zistený rozdiel slúži ako podklad na stanovenie budúcich cieľov. Ciele musia byť natoľko ambiciózne, aby vyvolali skutočnú výraznú zmenu, na druhej strane však nesmú byť také náročné, aby boli vopred odmietnuté ako nereálne, alebo aby pôsobili v prípade nesplnenia demoralizujúco. Benchmarking sa sústreďuje najmä na odhalenie konkurenčných výhod, ktorými disponujú popredné podniky. Poučenie od najlepších pomáha znižovať rozdiely a je silným podnetom na zmenu.

● **Vyváženosť zdrojov** sa skúma preto, že strategické schopnosti podniku sú často oslabené nie v dôsledku nekvality jednotlivého zdroja alebo niektorej činnosti, ale kvôli ich nesprávnemu pomeru, či nesúladu. Táto fáza internej analýzy hodnotí:

- mieru vzájomného dopĺňania (komplementárnosť) rôznych aktivít a zdrojov podniku. Skúma sa ich príbuznosť, protirečivosť alebo nezávislosť. Tento druh vyváženosti sa týka podnikov, ktoré pôsobia vo viacerých podnikaniach a hodnotí sa portfóliovými metódami (Matica BCG, Matica GEC, Matica Shell, Matica životného cyklu odvetvia ap.),
- vyváženosť profesijnej sklady zamestnancov a osobnostné typy ľudí v podniku,
- pružnosť zdrojov vo vzťahu k neistote vývoja vonkajšieho prostredia a k riziku z toho vyplývajúceho, na ktoré je podnik pripravený. Je vhodné určiť hlavné oblasti neistoty a hodnotiť súčasnú a požadovanú pružnosť relevantných zdrojov.

● **Súhrnné výsledky** sústreďujú a syntetizujú zistenia predchádzajúcich čiastkových analýz. Odstraňujú hrozbu predčasných a unáhlených záverov z jednotlivých analýz, poskytujú komplexný pohľad do hĺbky vnútorného prostredia podniku. Medzi dnes už štandardné metódy patrí analýza SWOT, ktorá by mala byť viac ako len zoznam položiek. Jej širším zmyslom je poskytnúť štruktúrované zistenia, ktoré dokážu prispieť k formulovaniu stratégie.

### ◀ **Metódy internej analýzy :**

Medzi najčastejšie používané metódy patria:

- *hodnotový reťazec,*
- *nákladový reťazec,*
- *analýza interného profilu schopností,*
- *analýza zraniteľnosti,*
- *hodnotenie konkurenčnej sily,*
- *analýza SWOT ai.*

♦ **Hodnotový reťazec (M. Porter) :**

Každý podnik vykonáva súbor činností, ktorých zmyslom je navrhovať, vyrábať, poskytovať, predávať a podporovať svoj výrobok, službu. Všetky tieto činnosti sú hodnotovým reťazcom, ktorý pochádza od M. Portera.

Hodnotový reťazec je založený na poznatku, že príčiny konkurenčnej výhody nie je možné identifikovať a ohodnotiť pri pohľade na podnik ako celok. Podnik sa musí rozložiť na súbor čiastkových aktivít, ktoré sa osobitne skúmajú z hľadiska príspevku k celkovej vyprodukovanej hodnote. Hodnota, ktorú podnik vytvára, je vyjadrená sumou, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za výrobok, službu. Podnik je ziskový, ak hodnota, ktorú vytvoril, prevyšuje náklady na uskutočnenie hodnototvorných funkcií, ako sú napr. výroba, výskum a vývoj, marketing a pod. Hodnototvorné činnosti sú základom konkurenčnej výhody a aby ju podnik získal musí uskutočňovať hodnototvorné funkcie pri nižších nákladoch ako konkurenti, alebo ich realizovať takým spôsobom aby sa výrazne odlišil svojím produktom od konkurentov a mohol si nárokovať memoriadnu cenu. Podnik musí disponovať výnimočnou schopnosťou v jednej alebo viacerých hodnototvorných funkciách, aby vytvoril konkurenčnú výhodu. Ak sa nachádza v niektorej z týchto funkcií výrazná slabosť podnik sa dostane do konkurenčnej nevýhody.

Obr 3.4.: Porterov hodnotový reťazec

<b>Infraštruktúra ( manažment ) podniku</b>					M
Manažment a rozvoj ľudských zdrojov					A
Technologický rozvoj					R
Obstarávanie					Ž
Vstupná logistika	Výroba a prevádzka	Výstupná logistika	Marketing a odbyt	Služby zákazníkom	A

Hodnotový reťazec ukazuje celkovú hodnotu a skladá sa z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti sú fyzicky a technologicky odlišné činnosti v podniku. Sú základom, prostredníctvom ktorého podnik vytvára produkt, ktorý má pre zákazníka hodnotu. Marža je rozdiel medzi celkovou hodnotou a nákladmi na uskutočnenie potrebných hodnototvorných činností.

HR je rozdelený medzi primárne a podporné aktivity. Každá aktivita pridáva produktu hodnotu. Pri poznávaní ako sa hodnota vytvára, nestačí pozorovať len samotný podnik. Veľa hodnoty sa vyskytuje aj v dodávateľskom a distribučnom reťazci a preto musí byť analyzovaný a poznávaný celý reťazec.

**Primárne aktivity** súvisia s vytvorením produktu, jeho marketingom, dodávkou zákazníkovi a sprievodnými službami. Medzi primárne aktivity patria:

- vstupná logistika - činnosti spojené s príjmom, skladovaním a uvoľňovaním vstupov na realizáciu výrobku, služby,
- výroba a prevádzka - obsahuje činnosti, ktoré pretvárajú uvoľnené vstupy do finálneho produktu,
- výstupná logistika - predstavuje odvoz, skladovanie a fyzickú distribúciu produktu zákazníkovi,
- marketing a odbyt - nabádajú zákazníka ku kúpe daného produktu a vytvárajú podmienky na jeho kúpu,
- služby - udržujú a zvyšujú hodnotu produktu.

**Podporné aktivity** poskytujú vstupy a dotvárajú podmienky na uskutočňovanie primárnych aktivít. Medzi podporné aktivity patria:

- obstarávanie – chápe sa ako činnosť, ktorou sa nakupujú vstupy spotrebované v hodnotovom reťazci, nepredstavuje však samotné nakúpené vstupy vo fyzickom zmysle slova. Patrí tu zabezpečovanie nákupu surovín, materiálov, strojov, zariadení, budov a ich vybavenia. Obstarávanie má prierezový charakter, preniká celým podnikom a poskytuje vstupy všetkým primárnym i podporným aktivitám,
- technologický rozvoj – dotýka sa každej hodnototvornej činnosti, pretože každá obsahuje určitú

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

technológiu vo forme know-how, výrobných postupov alebo je materializovaná vo výrobných zariadeniach. TR pozostáva z mnohých činností, ktoré sa snažia zdokonaľiť nielen produkt a výrobný postup, ale aj akúkoľvek hodnototvornú aktivitu,

- *riadenie pracovných síl* – skladá sa z nábora, prijímania, výchovy, rozvoja, rozmiestňovania a odmeňovania všetkých pracovníkov podniku. Riadenie pracovných síl napomáha nielen jednotlivé primárne a podporné činnosti, ale aj hodnotový reťazec ako celok,
- *infraštruktúra podniku* – predstavuje vrcholové vedenie podniku, plánovanie, financovanie, účtovníctvo, právnu službu, riadenie kvality a pod. Na rozdiel od predchádzajúcich podporných činností napomáha infraštruktúra zvyčajne celý reťazec, a nie jednotlivé činnosti.

### ♦ **Nákladový reťazec :**

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 diferenciacie.

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.3.8: Nákladový reťazec odvetvovej situácie*

Odvetvový nákladový reťazec			
<i>Dodávateľské činnosti</i>	<i>Činnosti spojené s výrobou</i>	<i>Distribučné činnosti</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nákup materiálu</li> <li>- Nákup komponentov</li> <li>- Vstupná logistika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výroba</li> <li>- Marketing</li> <li>- Služby zákazníkom</li> <li>- Výstupná logistika</li> <li>- Podpora a rozvoj personálu</li> <li>- Všeobecná administratíva</li> </ul>	Veľkoobchod	Maloobchod

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 interného profilu schopností :**

prehľadne zobrazuje silné a slabé stránky podniku. Výsledok analýzy je prezentovaný v grafickej podobe, ktorá umožňuje rýchlu orientáciu v kvalite vnútorného prostredia podniku. Spája rozsiahlu údajovú základňu a zovšeobecňuje ju do polohy vhodnej pre strategické rozhodovanie vrcholového vedenia podniku.

K záverečnému zostaveniu výsledkov analýzy možno dospieť rôznymi cestami:

- najjednoduchší spôsob je subjektívny odborný odhad jednotlivca, poskytuje najmenej presné, no najrýchlejšie závery. Je však vhodný len pre začiatok analytických prác.
- najobjektívnejšie výsledky prináša činnosť tímu analytikov, odborníkov na rôzne oblasti podnikového riadenia, ktorí nie sú zamestnancami skúmaného podniku.
- analýzu a hodnotenie vnútorného prostredia podniku sa odporúča zveriť konzultačnej a poradenskej firme, ktorá disponuje nielen odbornými, ale aj nezávislými analytikmi.

Metóda analýzy interného profilu podniku by mala pokryť všetky funkčné a prierezové oblasti. Medzi základné funkčné oblasti patria tie, ktoré sú zvyčajne totožné s organizačnými útvarmi, t.j. marketing, výroba (prevádzka), výskum a vývoj, financie, personál atď. Medzi prierezové oblasti môže patriť konkurencieschopnosť podniku, líniovní manažéri, logistika, informačné systémy ap.

### ♦ **Analýza zraniteľnosti :**

je založená na identifikovaní silných stránok podniku, voči ktorým hodnotiteľ zaujme pozíciu deštruktéra (tzv. diablov advokát). Ten vyhľadáva slabé miesta a snaží sa ich rozvrátiť, aby tak upozornil na potenciálne pramene krízy a podal návrhy na odstránenie nedostatkov a zvrátenie slabostí. K spoľahlivosti a objektívnosti metódy prispieva realizácia prostredníctvom skupiny nezávislých odborníkov.

Postup pri analýze zraniteľnosti :

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 analýzy do diagramu a vyhodnotenie celkovej zraniteľnosti podniku.*

### ♦ **Hodnotenie konkurenčnej sily :**

Reálny a úplný obraz o silných a slabých stránkach podniku sa objaví až o porovnaní výsledkov internej analýzy so silami a slabosťami konkurentov. Úlohou je zistiť:

- stálosť a pevnosť súčasnej konkurenčnej pozície,
- vývojovú tendenciu konkurenčnej pozície pri nezmenenej stratégii,
- vzťah k hlavným konkurentom podľa kritérií konkurenčnej sily a kľúčových faktorov úspechu (silnejší, slabší, rovnaký),
- konkurenčné výhody s výrazným predstihom,
- schopnosť ubrániť pozíciu pred tlakom hybných síl odvetvia, konkurenčných síl a predpokladaných opatrení konkurentov v budúcnosti.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Hodnotenie konkurenčnej sily sa uskutočňuje nasledovne:

1. Zostavenie zoznamu hodnotiacich kritérií, ktorými sú kľúčové faktory úspechu (vyplývajú z odvetvovej analýzy) a parametre konkurenčnej sily.
2. Pridelenie váh hodnotiacim kritériám (rovnaké kritériá môžu mať pre rozličné odvetvia odlišný význam).
3. Hodnotenie podniku a jeho hlavných súperov podľa jednotlivých kritérií (bodovacie škály sú v rozsahu 1-5, prípadne 1-10).
4. Výpočet hodnotení podľa jednotlivých kritérií a kvantifikovanie konkurenčnej sily každého konkurenta.
5. Posúdenie celkovej sily podniku, určenie veľkosti a rozsahu konkurenčných výhod, identifikovanie najsilnejších a najslabších stránok podniku.

### ♦ Analýza S W O T :

Analýza SWOT kompletizuje a zoraďuje vnútorné silné a slabé stránky podniku, jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa dôležitosti. Predstavuje strategickú bilanciu, v ktorej sily sú konkurenčné aktíva a slabosti konkurenčné pasíva, pričom rovnosť medzi nimi na rozdiel od skutočnej účtovnej bilancie je len veľmi zriedkavá.

Analýza SWOT je ľahko použiteľný nástroj na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku (sú vyjadrené silami a slabosťami) a jeho vonkajším prostredím (sú vyjadrené najmä príležitosťami a hrozbami).

Obr. 3.5: Príklad analýzy SWOT

<b>S - Potenciálne interné sily</b>	<b>W - Potenciálne interné slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- dostatok finančných zdrojov</li><li>- vlastné technologické princípy</li><li>- presvedčivé reklamné kampane</li><li>- nízke náklady v dôsledku hromadného vykonávania operácií</li><li>- originálne výrobkové inovácie</li><li>- skúsení a vzdelaní manažéri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zastaralé výrobné zariadenia</li><li>- neucelená distribučná sieť</li><li>- nedostatok riadiacich skúseností a talentu</li><li>- podpriemerná ziskovosť</li><li>- neznáma výrobná značka</li><li>- zaostávanie vo výskume a vývoji</li><li>- drahá pracovná sila</li></ul>
<b>O - Potenciálne externé príležitosti</b>	<b>T - Potenciálne externé hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- zrušenie obchodných prekážok na príťažlivých zahraničných trhoch</li><li>- vznik nových skupín</li><li>- zníženie prekážok pri vstupe do odvetvia</li><li>- pokles intenzity súperenia</li><li>- rozšírenie produktov v dôsledku potrieb</li><li>- vertikálna integrácia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- spomalenie alebo zastavenie rastu trhu</li><li>- hospodárska recesia</li><li>- nepriaznivé demografické zmeny</li><li>- vstup zahraničných konkurentov</li><li>- nepriaznivý vývoj menových kurzov</li><li>- rastúca vyjednávací sila zákazníkov</li></ul>

Analýza SWOT sa spracováva len pre jeden konkurenčný priestor, pre jedno odvetvie. Ak podnik pôsobí len v jednom odvetví, jej výsledky sa vzťahujú na celý podnik. Ak podnik pôsobí vo viacerých odvetviach, analýza sa musí vypracovať pre každé odvetvie osobitne. Každé odvetvie má svoje špecifické parametre a svoje nezameniteľné hrozby a príležitosti. Rovnako veľkosť síl a slabostí sa prejaví až po porovnaní s konkrétnymi konkurentmi v odvetví. Analýzu SWOT možno tiež aplikovať pri formulovaní funkčných stratégií, ktoré sú podriadené podnikateľským stratégiám.

◇ **Výsledky analýzy SWOT :**

Syntéza výsledkov analýzy SWOT spočíva v porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku. Ich kombináciou a prienikom vzniká stratégia ako vyvažujúci faktor, ktorý uvádza podnik do súladu s jeho okolím. Takto chápaná a formulovaná stratégia dovolí podniku orientovať sa len na také príležitosti, ktoré zodpovedajú jeho schopnostiam a umožní vyhnúť sa hrozbám, proti ktorým sa nedokáže brániť.

Vzhľadom na rozdielny význam a váhu jednotlivých analyzovaných položiek existujú rozličné varianty stratégie, ktoré sú zobrazené v matici syntézy výsledkov analýzy SWOT na obr.:

Obr. 3.6 : Matica syntézy výsledkov analýzy SWOT

		INTERNÉ PROSTREDIE	
		S - silné stránky	W - slabé stránky
EXTERNÉ PROSTREDIE	O - príležitosti	<b>stratégia SO</b>	<b>stratégia WO</b>
	T - hrozby	<b>stratégia ST</b>	<b>stratégia WT</b>

**Stratégia SO** – je najatraktívnejším strategickým variantom. Môže si ju zvoliť podnik, v ktorom prevažujú sily nad slabosťami a príležitosti nad hrozbami. Vzhľadom na svoje mohutné sily je schopný využiť všetky ponúkajúce sa príležitosti. Odporúča sa ofenzívna stratégia z pozície sily.

**Stratégia ST** – je stratégiou silného podniku, ktorý sa nachádza v nepriaznivom prostredí. Silná pozícia by sa mala využiť na blokovanie nebezpečenstva, zastrašenie konkurencie alebo únik do bezpečnejšieho prostredia. Odporúča sa defenzívna stratégia, ktorou si podnik chráni už vydanú pozíciu.

**Stratégia WO** – volí ju podnik, v ktorom prevažujú slabosti nad silami, nachádza sa však v atraktívnom prostredí. Aby podnik využil naskytujúce sa príležitosti, na ktorých zvládnutie nemá dostatok vnútorných schopností, snaží sa postupne posilňovať svoju pozíciu a odstrániť nedostatky. Odporúča sa stratégia spojenectva, ktorá umožní zväčšiť vnútornú silu a podieľať sa na príležitosti so spoľahlivým spojencom.

**Stratégia WT** – je vhodná pre podnik, ktorý je slabý a navyše sa nachádza v neatraktívnom prostredí. Takýto podnik musí uvažovať v lepšom prípade o odchode z daného podnikania a pokúsiť sa etablovať v priaznivejšom prostredí, kde by jeho slabosti neboli také výrazné, alebo v horšom prípade bude svoje podnikateľské aktivity redukovať a likvidovať.

Formulovanie stratégie nemožno zredukovať len na samotnú analýzu a syntézu SWOT, hoci sú dôležité. Celá zložitost', komplikovanost' a rozsiahlost' vonkajšieho a vnútorného prostredia je spojená do niekoľkých položiek, čím dochádza k zjednodušeniu. Analýza SWOT je nástrojom na zostavenie stratégie, no stále je potrebné nechať priestor aj pre ďalšie tvorivé myslenie.

Naznačená syntéza výsledkov analýzy SWOT je vždy uskutočnená v určitom čase. Vonkajšie i vnútorné prostredie sa však časom mení. Objavujú sa nové príležitosti, staré hrozby zanikajú, niektoré schopnosti sa stávajú zbytočnými, slabosti vznikajú tam, kde predtým neboli.

Pri výbere stratégie by mal manažment odpovedať na otázku: *Ktorá stratégia najlepšie splní ciele podnikateľskej jednotky, resp. podniku a na akej konkurenčnej výhode sa bude dať najlepšie realizovať vybraná stratégia?*



◇ **Metóda SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) :**

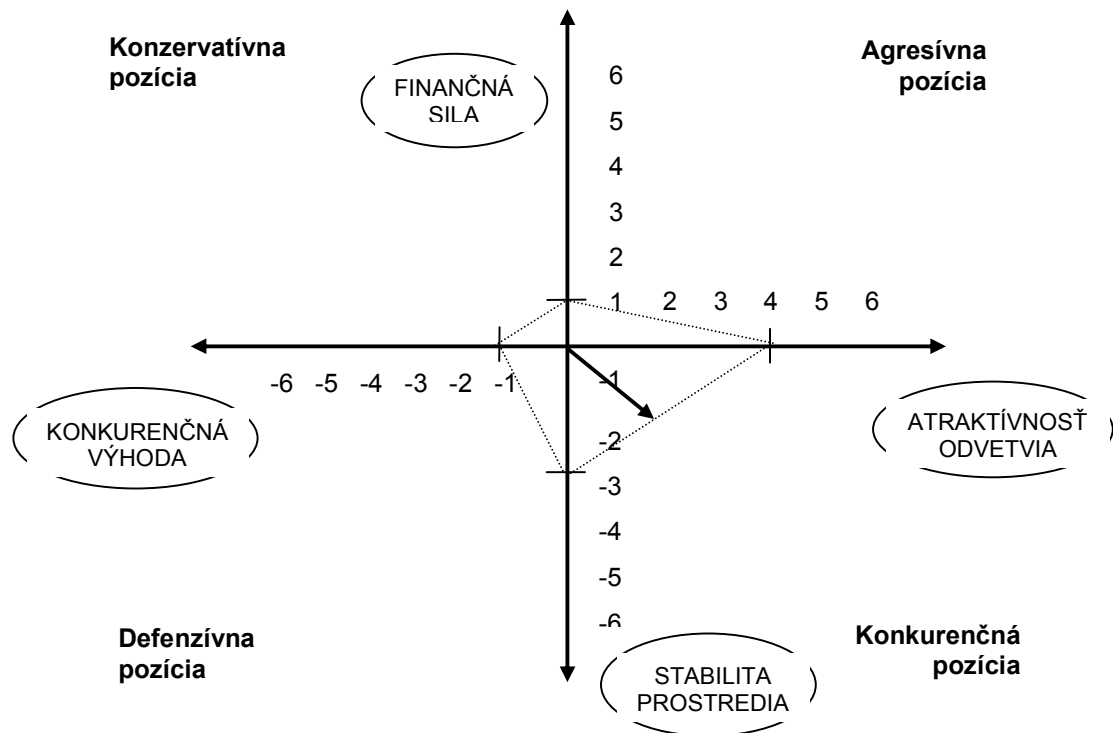
sa snaží zlúčiť výsledky analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia do jedného celku a vytvoriť prvotnú predstavu o podnikateľskej stratégii. Na rozdiel od syntézy SWOT používa na vyjadrenie vlastností strategického priestoru konkrétne vymedzené parametre.

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. *atraktivnosť 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. *konkurenčná výhoda podniku* (podmieňuje ju podiel na trhu, kvalita produkcie, životný cyklus výrobkov, inovačný cyklus, vernosť zákazníkov, technologické know-how, vertikálna integrácia, rýchlosť zavádzania nových výrobkov ...)
2. *finančná sila podniku* (podmieňuje ju návratnosť investícií, likvidita, miera zadĺženia, pomer požadovaného a disponibilného kapitálu, tok peňažnej hotovosti, bariéry výstupu z odvetvia, podnikateľské riziko, obrat zásob, úspory z rozsahu a zo skúseností ...)



Obr. 3.7: Metóda SPACE

Metóda SPACE je založená na dvoch predpokladoch:

- finančná sila podniku vyvažuje nestabilitu prostredia, t.j. finančne silný podnik sa dokáže skôr prispôbiť a prekonať nepriaznivý a nestály vývoj prostredia ako finančne slabý podnik.
- atraktivnosť 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.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

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 výroby, 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 výroby, 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.

### ► **V ý b e r s t r a t é g i e :**

Na základe syntézy výsledkov strategickej analýzy vzniká niekoľko variantov budúcej stratégie, z ktorých sa môže realizovať len jeden. Zmyslom výberu stratégie je zoradiť strategické varianty od najlepšieho po najhorší. Pre výber stratégie sa používajú kritériá, ktoré hodnotia:

- účelnosť (zmysluplnosť) – t.j. vecnú správnosť stratégie, jej vhodnosť, primeranosť a užitočnosť pre podnik. Skúma ako podnik dokáže vyriešiť strategické problémy. Účelnosť sa hodnotí podľa poslania a cieľov, podľa súčasnej strategickej pozície a strategickej perspektívy. Dôraz sa kladie aj na súlad medzi interným a externým prostredím podniku, súlad s podnikovou kultúrou, na schopnosť vyhovieť kľúčovým faktorom úspechu, na existenciu a veľkosť konkurenčnej výhody atď.
- realizovateľnosť – hodnotí množstvo a druh zdrojov, ktoré bude potrebné vynaložiť na realizáciu stratégie, dobu ich obstarania a účinok vynaložených zdrojov. Hodnotí sa podľa vnútorných a vonkajších podmienok.
- prijateľnosť stratégie – hodnotí očakávania, potreby a priority záujmových skupín, ktoré sa prejavujú v podpore alebo odpore, prípadne ľahostajnosti k realizácii stratégie. Strategická zmena ovplyvňuje ziskovosť, likviditu, kapitálovú štruktúru, organizačnú štruktúru, manažérske roly, podnikové funkcie a ich väzby. Každá záujmová skupina prejavuje svoj prospech a je ochotná znášať rôznu mieru rizika. Akcionári, manažéri, zamestnanci, či zákazníci disponujú rôznou mierou moci a pôsobia rôznou váhou svojho vplyvu na prijatie stratégie. V nemalej miere je prijatie stratégie podmienené mocou a vplyvom vedúceho riadiaceho pracovníka a jeho schopnosťou presvedčiť ostatné záujmové skupiny o správnosti ním predloženej stratégie.

*Rozhodovanie o výbere stratégie nie je jednorazový akt, i keď v závere rozhodovacieho procesu je treba prijať definitívne rozhodnutie.* Predchádza mu okrem hodnotenia, ktoré vypracujú špecialisti, celý rad diskusií medzi vrcholovými manažérmi, ktorí zaujímajú postoje k hodnoteniam a rozhodujú.

## 4. PODNIKATEĽSKÁ STRATÉGIA

- 4.1. Kontingentný prístup k typológii podnikateľských stratégií
- 4.2. Generický prístup k typológii podnikateľských stratégií
  - 4.2.1. Porterove konkurenčné stratégie
  - 4.2.2. Hallov konkurenčný model
  - 4.2.3. Mintzbergova typológia stratégií
  - 4.2.4. Typológia stratégií podľa Milesa a Snowa
  - 4.2.5. Ofenzívne a defenzívne stratégie
- 4.3. Podnikateľské stratégie v odvetví
  - 4.3.1. Stratégie v rozdrobenom odvetví
  - 4.3.2. Stratégie vo vznikajúcom odvetví
  - 4.3.3. Stratégie v dozrievajúcom odvetví
  - 4.3.4. Stratégie v zrelom odvetví
  - 4.3.5. Stratégie v útlmovom odvetví
- 4.4. Podnikateľské stratégie vo vybraných situáciách
  - 4.4.1. Stratégie pre vedúce podniky
  - 4.4.2. Stratégie pre podniky druhého sledu
  - 4.4.3. Stratégie pre slabé podniky
  - 4.4.4. Stratégie pre podniky v kríze
  - 4.4.5. Stratégie v medzinárodnom prostredí

Zmyslom podnikateľskej stratégie je 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 vnútroodvetvové pomery.

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.

### 4.1. KONTINGENTNÝ PRÍSTUP K TYPOLOGII PODNIKATEĽSKÝCH STRATÉGIÍ

*Kontingentný prístup* predpokladá, že pre určitý súbor okolností alebo ohraničujúcich podmienok možno nájsť najlepšiu stratégiu. ( Kontingencia – závislosť, podmienenosť )

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.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

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 radiacie 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 vplyvajú 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 vnútro podnikových procesov* – stupeň vertikálnej integrácie, produktivita, intenzita investovania ...
4. *Alokácia prostriedkov* – veľkosť výdavkov na výskum a vývoj, marketing ap.

## 4.2. GENERICKÝ PRÍSTUP K TYPOLÓGII PODNIKATEĽSKÝCH 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.

### 4.2.1. Porterove konkurenčné stratégie:

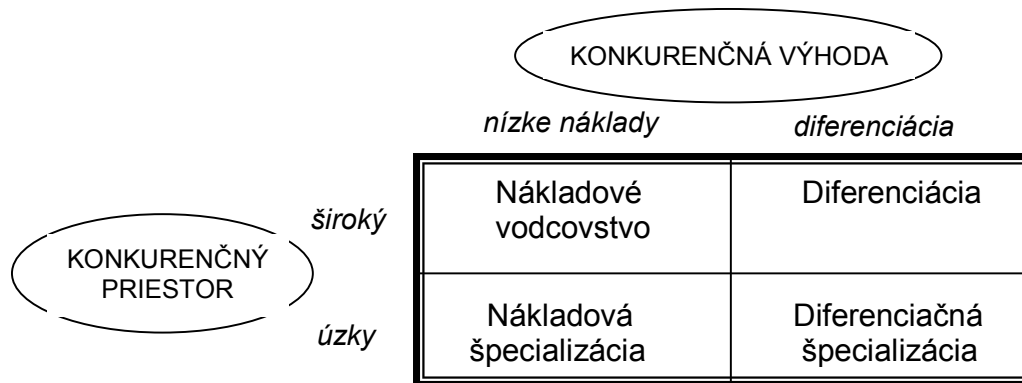
M. Porter predpokladá, že podnik si môže zvoliť tri základné prístupy na zostavenie stratégie po dokončení externej a internej analýzy:

1. Nájsť pre podnik takú pozíciu v odvetví, aby sa vzhľadom na svoje zdroje mohol čo najúčinnejšie brániť proti existujúcemu súboru konkurenčných síl.
2. vplyvniť rovnováhu konkurenčných síl pomocou strategických opatrení, aby zlepšil svoju pozíciu voči súperom.
3. Predvídať zmeny faktorov ovplyvňujúcich konkurenčné sily a reagovať na ne novou stratégiou skôr ako konkurenti.

Rešpektujúc uvedené prístupy M.Porter navrhol tri hlavné generické podnikateľské stratégie, ktorými môže určitý podnik prekonať svojich konkurentov. Majú prirodzenú nadväznosť na Porterov model konkurenčných síl. Sú to:

- *stratégia nákladového vodcovstva* (t.j. stratégia nízky, prípadne minimálnych nákladov),
- *diferenciačná stratégia*,
- *špecializačná stratégia* (t.j. FOCUS, resp. NIKA).

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT



Obr. 4.1: Porterove generické stratégie

### ◀ **Stratégia nákladového vodcovstva:**

Cieľom podniku je prekonať konkurentov produkciou tovarov alebo poskytovaním služieb pri nižších nákladoch. Táto stratégia prináša nasledujúce výhody:

1. Nákladový vodca je v dôsledku svojich nižších nákladov schopný stanoviť nižšiu cenu za svoj produkt ako konkurenti a napriek tomu ešte stále dosiahnuť rovnakú úroveň zisku ako ostatní.
2. Ak podniky v odvetví stanovujú podobné ceny svojich produktov, nákladový vodca aj tak docieľi vyšší zisk ako súper v dôsledku svojich nižších nákladov.
3. Nákladový vodca je schopný účinnejšie a dlhšie sa brániť v prostredí zostrujúcej sa cenovej konkurencie, ktorá môže vyústiť až do cenovej vojny. Vždy však má nadpriemerný zisk.
4. Nákladový vodca stanovuje nižšie ceny ako konkurenti, preto v odvetví diktuje ceny.

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.

### ◀ **Diferenciačná stratégia :**

Jej zmyslom je dosiahnuť konkurenčnú výhodu vytvorením výrobku alebo služby, ktoré sú spotrebiteľom vnímané z určitého hľadiska ako zvláštne, výnimočné alebo unikátne. Diferenciátor požaduje za neobyčajný výrobok, ktorý ostatní súper nedokážu ponúknuť, nadpriemernú cenu. Ceny diferenciátora sú zvyčajne oveľa vyššie ako ceny nákladového vodcu. Spotrebiteľ ich akceptuje, pretože dôveruje kvalite diferencovaného výrobku a cení si ju. V dôsledku toho je cena stanovená do takej výšky, do akej ju cieľový trh znesie.

Diferenciátor sa orientuje na široký rozsah výrobovej diferenciácie, ku ktorej dospieva rôznymi cestami. Trvalejší konkurenčný predstih získa nasledujúcimi druhmi diferenciácie:

- *diferenciácia založená na technickom rozvoji* – je vhodná pre technologicky náročné odvetvia,
- *diferenciácia založená na službách* – prednosťou podniku je poskytovanie rozsiahleho popredajného servisu. Pri niektorých výrobkoch, ktoré vyžadujú pravidelnú údržbu (napr. autá, elektrospotrebiče ap.) je to veľmi dôležitá požiadavka,
- *diferenciácia založená na príťažlivosti značky* – príťažlivosť značky spočíva v prestíži a spoločenskom postavení, ktoré je spojené s vlastníctvom určitého výrobku, alebo môže vyvolávať pocit vlastenectva, bezpečnosti, dobrého investovania, kvality ap.,
- *diferenciácia prispôbena určitým vekovým, či sociálnym skupinám* – zdroje sú rozmanité a neobmedzené.

◀ **Špecializačná stratégia :**

Tento druh podnikateľskej stratégie sa od predchádzajúcich dvoch odlišuje tým, že je upriamený na uspokojovanie potrieb obmedzenej skupiny spotrebiteľov alebo vyhraneného segmentu. Nachádza príležitosti v podobe trhových medzier, ktoré vyplňa produktmi a službami, bez ktorých spotrebiteľia nemôžu jestvovať. Špecializovaný podnik sa sústreďuje na obsluhovanie trhového segmentu, ktorý je definovaný územne, kategóriou zákazníka alebo časťou výrobkovej línie. Na zvolenom trhovom segmente sa špecializačná stratégia uplatňuje prostredníctvom diferenciácie alebo nízkych nákladov. Špecializovaný podnik je v podstate špecializovaný diferenciátor alebo nákladový vodca.

Každá generická stratégia je výsledkom zosúladených rozhodnutí o produkte, trhu a výnimočných schopnostiach, t.j. tých rozhodnutí, ktoré sa navzájom posilňujú a ovplyvňujú. Obr. uvádza súbor rozhodnutí pre každú generickú stratégiu.

	NÁKLADOVÉ VODCOVSTVO	DIFERENCIÁCIA	ŠPECIALIZÁCIA
Diferenciácia produktu	<i>úzka</i> (v dôsledku ceny)	<i>široká</i> (dôsledku originality)	<i>úzka až široká</i> (v dôsledku ceny alebo zvláštností)
Trhová segmentácia	<i>takmer žiadna</i> (masový trh)	<i>veľká</i> (mnoho trhových segmentov)	<i>malá</i> (jeden alebo viac segmentov)
Výnimočná schopnosť	<i>výroba a materiálové toky</i>	<i>výskum a vývoj, predaj a marketing</i>	<i>akýkoľvek druh výnimočnej schopnosti</i>

Obr. 4.2 : Vzťah medzi rozhodovaním o produktoch, trhoch, výnimočných schopnostiach a generickými konkurenčnými stratégiami

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 nízkonákladovým 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.

#### 4.2.2. *Hallovo konkurenčný model :*

Výskum W.K.HALLa podporuje súčasné presadzovanie dvoch generických stratégií. Hall dospel k zisteniam, že pre praktické účely jestvujú len dve generické stratégie a ich kombinácie sú úspešné:

1. Každý podnik môže a musí odlišiť svoje produkty od ostatných, aby bol úspešný.
2. Podnik musí docieľiť nákladovú pozíciu, ktorá je primeraná jeho schopnosti diferencovať produkt.

Ideálna kombinácia vysokej diferenciacie a nízkych nákladov je na trhu takmer neporaziteľná. Úspešný je aj vysoko diferencovaný produkt napriek pomerne vysokým nákladom, keď vyvolá silný dopyt. Obdobne málo diferencovaný a nízkonákladový produkt bude ešte stále konkurencieschopný.

#### 4.2.3. *Mintzbergova typológia stratégií*

H. MINTZBERG navrhol alternatívnu typológiu generických stratégií, ktorá odzrkadľuje rastúcu zložitost' podnikateľského prostredia. Teória poskytuje súhrnný a vnútorne prepojený súbor stratégií rozdelených do piatich skupín, pričom ústredným pojmom sa stáva *kmeňové podnikanie* (core business):

1. **Poloha kmeňového podnikania** (*location*) – predstavuje skúmanie, v ktorej fáze výrobného procesu sa nachádza dané podnikanie. Ak na začiatku, ide o primárne odvetvia (ťažba a úprava surovín), v strede sa nachádzajú sekundárne odvetvia (spracovateľský priemysel), na konci sú terciálne odvetvia (distribúcia a služby). Primárne odvetvia sú viac náročné na technológie a kapitál ako ľudské zdroje, viac inklinujú ku konkurenčnej výhode prostredníctvom nízkych nákladov ako vysokých marží. Tlak predaja prevláda nad tlakom trhu. Pre sekundárne odvetvia je príznačné množstvo vstupov do jedného výrobného procesu, ktorého výstup plynie k rozmanitým používateľom. V terciálnych odvetviach rozsiahle množstvo produktov konverguje úzko (napr. tovar predávaný v obchodnom dome).
2. **Odlíšenie kmeňového podnikania** (*distinguishing*) - stanovuje faktory, ktoré umožnia podniku dosiahnuť konkurenčnú výhodu a tak prežiť vo svojom prostredí. Odlíšiť sa možno voľbou stratégie diferenciacie alebo stratégie priestoru (scope). Stratégia diferenciacie stanoví, akým spôsobom sa podnik výrazne odlíši od iných podnikov na tom istom trhu, ako ho budú vnímať zákazníci. Diferenciácia je koncepcia motivovaná ponukou a spočíva v povahe produktov. Stratégia priestoru je ďalšou dimenziou odlíšenia prostredníctvom veľkosti, rozmanitosti a počtu obsluhovaných trhov. Veľkosť a druh priestoru je motivovaný dopytom a závisí od povahy trhu.
3. **Rozširovanie kmeňového podnikania** (*extending*) - znamená pôsobiť mimo hraníc pôvodného (kmeňového) podnikania. V Ansoffovej matici sa tento strategický variant nachádza v kvadrante stratégie diverzifikácie. Mintzberg chápe rozširovanie v zmysle vertikálnom, horizontálnom alebo ako kombináciu. Vertikálne rozširovanie sa uskutočňuje vpred alebo vzad po výrobnom, prevádzkovom a obchodnom reťazci a pomenúva sa ako reťazová intergácia. Horizontálne rozširovanie predstavuje diverzifikáciu, ktorá sa uskutoční vstupom do podnikania, ktoré nie je súčasťou rovnakého reťazca.
4. **Pretvorenie kmeňového podnikania** (*reconceiving*) – po tom, ako bolo podnikanie identifikované, odlíšené, rozvinuté a rozšírené, často nasleduje potreba ho nielen upevniť, ale tiež novým spôsobom vymedziť a usporiadať, t.j. pretvoriť. Niektoré podniky v dôsledku prekonaných hlbokých strategických zmien strácajú svoju identitu. Nová koncepcia podnik stabilizuje, t.j. nielen racionalizuje nadbytok produktov, segmentov alebo podnikaní, ale ich aj zosúladuje. Tu možno definovať tri základné stratégie pretvorenia, tj. nové vymedzenie podnikania, nová kombinácia podnikania a presun centra príťažlivosti od výrobného, cez technologický a obchodný reťazec, prenesenie dôrazu na inú funkčnú oblasť podniku, prechod do iného podnikania.

#### 4.2.4. Typológia stratégií podľa Milesa a Snowa

V roku 1978 vytvorili Miles a Snow adaptačný model, ktorý tvrdí, že manažéri musia vytvoriť takú stratégiu, ktorá sa bude prispôsobovať podmienkam prostredia. Zladenie organizácie a okolitého prostredia je sprevádzané riešením troch strategických problémov :

1. podnikateľského problému (čo podľa manažérov tvorí ich trh, vymedzenie tovarov alebo služieb, ktoré budú vyrábané a určenie pre ktorý trh)
2. technický p. (aké metódy výroby a distribúcie sú najlepšie)
3. administratívny p. (vytvorenie príslušného administratívneho systému v organizácii - takého, ktorý bude pomáhať riešiť podnikateľský a technický problém).

Miles a Snow vymedzili generické stratégie podľa toho, ako podniky reagujú na vonkajšie trendy. Tvrdia, že podniky môžu byť kategorizované podľa toho, ako sa dokážu vyrovnávať so zložitou a nestálosťou prostredia, v ktorom pôsobia. Premennosť okolia sa pohybuje od neprerušovanej stability až po extrémnu nestabilitu.

- **Obrancovia** (*defenders*) sú podniky, ktoré sa snažia brániť úzku trhovú pozíciu. Najlepšie výsledky dosahujú v stabilnom prostredí. Tieto podniky nemajú záujem vyhľadávať príležitosti mimo svojej podnikateľskej oblasti, preto len zriedkavo robia zmeny v technológii, organizácii a stratégii. Svoju pozornosť upriamujú na zlepšovanie efektívnosti súčasných operácií. Stabilizujú okruh svojich zákazníkov a tak znižujú svoju zraniteľnosť zo strany vonkajšieho prostredia. Konkurencia má značné problémy preniknúť na trhy takýchto podnikov. Ich budúca stratégia sa dá relatívne ľahko predvídať.
- **Pátrači** (*prospectors*) stále vyhľadávajú nové produkty a trhové príležitosti, preto sa najlepšie uplatňujú v meniacom prostredí. Oni sami sú zdrojom častých zmien, na ktoré musia ich konkurenti reagovať a ktorými ich uvádzajú do neistoty. Intenzívny záujem o výrobkové a trhové inovácie má za následok pokles efektívnosti operácií takýchto podnikov. Ich pružnému konaniu zodpovedá nízky stupeň formalizácie a decentralizovaný systém kontroly.
- **Analýzátori** (*analyzers*) pôsobia v dvoch rozdielnych prostrediach. Pozorne sledujú kľúčových konkurentov, aby v pravý čas položili dôraz na výrobnú-ekonomickú efektívnosť v stabilnom prostredí a zavádzali výrobkové inovácie v meniacom sa prostredí.
- **Reagujúci** (*reactors*) odpovedajú na trhové výzvy neuváženým a nezosúladeným spôsobom. Hoci dokážu vnímať zmeny a neistotu vo vonkajšom prostredí, sú neschopní primerane reagovať. Ich stratégia je nepredvídateľná.

Manažment musí nájsť nové riešenia podnikateľských, technických alebo administratívnych problémov (alebo všetkých troch) podľa toho, čo bolo príčinou zlyhania.



#### 4.2.5. Ofenzívne a defenzívne stratégie

Veľkosť konkurenčnej výhody sa mení v závislosti od času, ktorý je podmienený charakterom odvetvia a intenzitou konkurencie. Pomerne krátko trvá utvorenie konkurenčnej výhody v službách, na rozdiel od kapitálovo a technologicky náročných odvetví.

Rozvinutá konkurenčná výhoda otvára medzeru medzi vedúcim podnikom a jeho súpermi. Čím dlhšie sa ju podarí udržať, tým dlhšie bude plynúť nadpriemerný zisk, ktorý sa môže investovať na jej udržanie a zosilnenie. Zdroje pôvodnej výhody sa zvyčajne po určitom čase vyčerpajú a nastáva obdobie rozpadu. Aby podnik udržal svoje pôvodné postavenie, musí začať ďalšiu strategickú ofenzívu, ktorej korene sú v období, keď čerpal výnosy z konkurenčného predstihu.

**Strategickú ofenzívu** možno realizovať nasledovnými spôsobmi :

1. **Útočenie na konkurentove prednosti** sa uskutočňuje so zámerom prevziať trhovú podiel slabších súperov alebo redukovať konkurenčnú výhodu silných rivalov. Opodstatnenosť silového konkurenčného boja závisí od pomeru očakávaného úžitku a nákladov na ofenzívu. Útok sa vedie rozličnými metódami, napr. znižovaním ceny, reklamou, novými modelmi výrobkov, novou výrobnou kapacitou ap. Jedným z najúčinnějších manévrov je útok s rovnako kvalitným produktom, ale s nižšou cenou.
2. **Útočenie na konkurentove slabiny** má spravidla väčšiu nádej na úspech ako útok na konkurentove sily, najmä ak slabosti majú povahu zraniteľnosti a súper sa ocitne v stave strategického prekvapenia. Sústreďuje sa napr. na územie, segmenty, menej kvalitné výrobky, na medzeru vo výrobkovej línii, na medzeru v pokrývaní potrieb zákazníkov atď.
3. **Nepriama ofenzíva** sa vyhýba priamemu konkurenčnému súboju prostredníctvom agresívneho znižovania cien, prehnanej reklamy alebo nákladnej diferenciácie. Útočník manévruje okolo konkurentov, hľadá neobsadené trhy alebo vytvára nové trhové segmenty.
4. **Partizánska ofenzíva** je vhodná pre malé podniky, ktoré nemajú ani zdroje, ani nie sú na trhu známe. Je založená na zásade „udri a zutekaj“, selektívne vedenom útoku s momentom prekvapenia, keď je možné dočasne využiť situáciu vo svoj prospech. Útok je zacielený na úzky, dobre vymedzený segment, ktorý je slabo bránený konkurentmi. Niekedy sa útočí aj na trhových vodcov dočasným znížením cien, zneužitím patentov a nečestnou reklamou.
5. **Vytlačenie v predstihu** je iniciatívna stratégia, keď útočník ako prvý získa takú výhodnú pozíciu, ktorá ďalším konkurentom nie je neprístupná, alebo sú odradení od jej napodobňovania.

Účelom **defenzívnej stratégie** je znížiť riziko napadnutia, oslabiť vplyv útoku, keď už nastal a odvieť pozornosť útočníkov na iných súperov. Defenzívne stratégie zvyčajne nestupňujú konkurenčnú výhodu, ale mali by pomôcť upevniť už zaujatú konkurenčnú pozíciu a udržať akúkoľvek konkurenčnú výhodu, ktorou podnik disponuje. Nestačí brániť len súčasný stav, účinná obrana sa neprestajne prispôbuje meniacim sa odvetvovým podmienkam. Pohyblivá obrana má vždy prednosť pred statickou.

Konkurenčnú pozíciu možno ochraňovať dvoma hlavnými spôsobmi:

1. **Blokovanie rozvoja súperovej ofenzívy** – sa uskutočňuje predlžovaním výrobkovej línie, uvádzaním nových a inováciou pôvodných produktov, udržiavaním nízkych cien, exkluzívnymi zmluvami s odberateľmi, diskontnými predajnými cenami, patentovou ochranou vlastných technológií, skrátením dodacích lehôt ap.
2. **Odradenie od útoku alebo rozptýlenie súperov** – sa realizuje nasledovne:
  - verejné vyhlásenia publikované v tlači o tom, že podnik udrží súčasný podiel na trhu, pripravuje výstavbu novej výrobnéj kapacity, uvedie na trh novú výrobkovú líniu, zníži ceny a skráti termíny dodávok ap.,
  - nepravidelné protiúderky voči opatreniam slabších súperov, aby sa šírila povest' podniku so silnou obranou,
  - udržiavanie dostatočnej zásoby hotovosti a likvidných cenných papierov,
  - nejasné a nepresné informácie o ziskovosti, úmyselné zrieknutie sa krátkodobých ziskov.

### 4.3. PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE VO VYBRANÝCH SITUÁCIÁCH

Generické stratégie predstavujú archetypy podnikateľských stratégií, okolo ktorých sa v reálnych podmienkach rozvíja veľké množstvo rozmanitých stratégií. Určitým spôsobom ako prekonať nadmernú zložitosť kontingentného prístupu a typologické obmedzenia generického prístupu, je formulovanie stratégií pre vybrané situácie, ktoré sú dané druhom odvetvového a konkurenčného prostredia a konkurenčnou pozíciou podniku. Výber stratégie možno demonštrovať v niekoľkých situáciách podľa typu, či životného cyklu odvetvia :

#### 4.3.1. *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 prispôbené 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. Táto stratégia nachádza uplatnenie najmä v maloobchode. Združenie disponuje mohutnou vyjednávacou silou pri nákupe vstupných surovín a materiálov. Zoskupenie znižuje dopravné náklady prostredníctvom regionálnych skladov, ktorých široký sortiment dovolí v maximálnej miere vychádzať v ústrety zákazníkovi. Reklamné kampane sa uskutočňujú za celú sieť.
- **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 zvuknú značku, poskytuje miestnemu prevádzkovateľovi technológiu, receptúry, know-how, vstupné suroviny, systém organizácie práce, úver na začatie podnikania ap. Lokálna prevádzka využíva výhody tým, že je napojená na etablovaný už väčší podnik, ktorý organizuje reklamné kampane, nakupuje technologické zariadenia a suroviny, zabezpečuje distribúciu, spoločný výskum a vývoj ap. S úspechom ju presadzuje napr. McDonalds.
- **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.

#### 4.3.2. *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 prejaví 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.

Podniky, ktoré zakladajú odvetvie a prichádzajú ako prvé na trh s novým výrobkom alebo službou, disponujú týmito výhodami:

- povest' originálneho výrobcu, ktorou sa odlišujú od svojich nasledovateľov,
- úspory na základe výrobných a prevádzkových skúseností, ktoré vedú k nižším nákladom v porovnaní s neskôr začínajúcimi konkurentmi,
- ovládanie vzácných zdrojov, ktoré sťažuje alebo zdražuje prístup potenciálnych imitátorov k rovnakým zdrojom surovín a materiálov,
- pripútanie zákazníka, ktorý rešpektuje zvýšené náklady na prestup, keby sa rozhodol pre kúpu a používanie produktu iného podniku.

Prvý podnik v odvetví by mal svoje výhody využiť na to, aby zdokonalil parametre a kvalitu výrobku, a tak upevnil svoje dobré meno a vernosť značky. Súčasne by mal postaviť prekážky proti napodobňovaniu. Tradičná patentová ochrana je vhodná napr. pre chemický a farmaceutický priemysel,

#### 4.3.3. *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. Nie každý variant produktu dokáže pokryť svoje náklady. Skrátenie výrobkovej línie a sústredenie odbytu na položky, ktoré sú najziskovejšie, znižuje náklady a pomáha udržať stratégiu v súlade so silnými stránkami podniku.

♦ **Dôraz kladený na procesné inovácie** – po vyčerpaní inovačného potenciálu produktov sa inovačné úsilie sústreďuje na výrobné a prevádzkové metódy, ktorých zdokonaľovanie je vo svojej podstate neobmedzené a jeho trvanie závisí od dĺžky životného cyklu produktu. Zdokonalenie procesov sa prejaví nielen v poklese nákladov, ale aj vo vyššej úrovni vyhotovenia produktov.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

♦ **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 nízkonákladovú 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. Zahraničná expanzia je prítlačivá, ak výrobné technológie už nevyhovujú domácim podmienkam, sú však použiteľné vo výrobe na menej rozvinutých zahraničných trhoch (ak sú zahraniční zákazníci menej nároční, produkty sú jednoduchšie a zahraniční konkurenti sú menší, menej iniciatívni a používajú staršie technológie).

Častou chybou podnikov v dozrievajúcich odvetviach je, že sa nedokážu rozhodnúť pre jednoznačnú konkurenčnú stratégiu, zostanú priemerní, s nevýrazným imidžom a bez konkurenčnej výhody. Iným nedostatkom je obetovanie dlhodobej konkurenčnej pozície krátkodobým ziskom, nevyužitá výrobná kapacita, nadmerné marketingové úsilie nezodpovedajúce možnostiam trhu, oneskorené a málo razantné znižovanie nákladov ap.

### 4.3.4. 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 výrobnéj kapacity a zničujúcej cenovej konkurencii, ktorá zraňuje všetkých účastníkov. Na odvrátenie týchto hrozieb volia strategické opatrenia v tomto poradí:

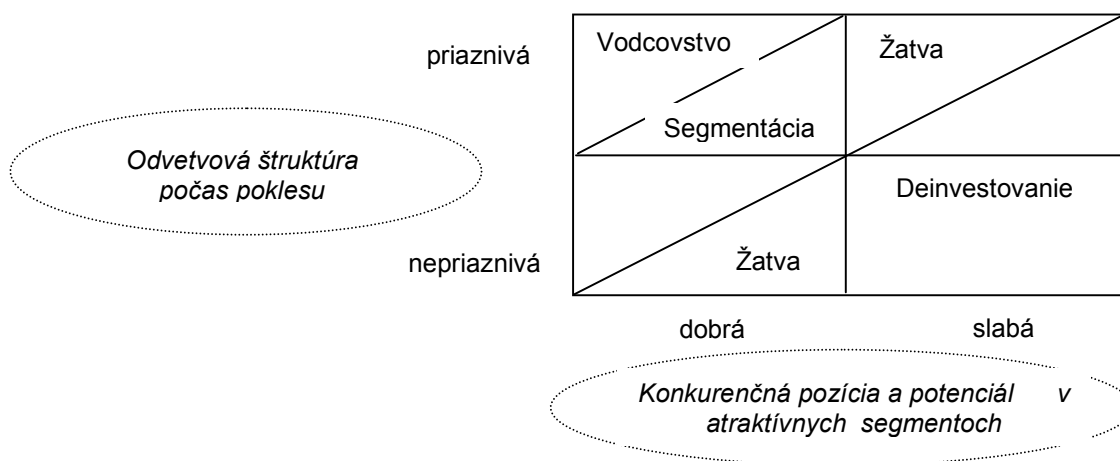
1. **Signalizovanie budúcich zámerov** – etablované podniky sa snažia odradiť potenciálnych záujemcov o vstup a kontrolovať intenzitu odvetvového súperenia. Oznamujú svoje strategické zámery týkajúce sa produktov a trhov potenciálnym i súčasným konkurentom, informujú o tom, ako budú konkurovať v budúcnosti 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.

#### 4.3.5. 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 diferenciaciu a špecializáciu, od ktorých sa môže odvíjať vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody. Tieto faktory podmieňujú atraktivnosť 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.



Obr. 4.3: 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.

#### 4.4. PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE VO VYBRANÝCH SITUÁCIÁCH

- 4.4.1. *Stratégia pre vedúce podniky*
- 4.4.2. *Stratégia pre podniky druhého sledu*
- 4.4.3. *Stratégia pre slabé podniky*
- 4.4.4. *Stratégia pre podniky v kríze*
- 4.4.5. *Stratégia v medzinárodnom prostredí*

## 5. PODNIKOVÁ STRATÉGIA

- 5.1. Rast a rozvoj podniku
- 5.2. Koncentrácia na jedno podnikanie a prechod k diverzifikácii
- 5.3. Rastové stratégie
- 5.4. Stabilizačná stratégia
- 5.5. Revitalizačné stratégie
- 5.6. Útlmové stratégie

**Podniková stratégia** rieši 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.

### 5.1. RAST A ROZVOJ PODNIKU

Väčšina podnikov začína existovať v malom rozsahu s jediným druhom podnikania na miestnom alebo regionálnom trhu. Pre začínajúce podniky je typická krátka výrobová línia, nedostatok kapitálu a zraniteľná konkurenčná pozícia. Mladý podnik má záujem prežiť a rásť, preto kladie strategický dôraz na zväčšovanie trhového podielu, získavanie dôvery zákazníkov, reinvestíciu zisku, hľadanie úverových zdrojov ap.

Po upevnení pozície na miestnom trhu a vyčerpaní obmedzených príležitostí nasleduje územná expanzia na regionálne, národné a prípadne aj medzinárodné trhy. Vyčerpanie územných príležitostí, neefektívnosť veľkého územného rozmachu a neschopnosť prekonať tlak medzinárodnej konkurencie vedie k rozvoju podniku prostredníctvom vertikálnej integrácie, a to buď smerom k zdroju surovín, alebo smerom ku konečnému spotrebiteľovi. Vertikálna integrácia však má zmysel len vtedy, keď významne zvýši ziskovosť a konkurenčnú silu podniku.

Ak má podnik dostatok ziskových rastových príležitostí v pôvodnom odvetví, nemá dôvod diverzifikovať. Keď rastový potenciál trhu začína ubúdať, podnik sa musí stať agresívnejším v boji o trhový podiel voči súperom, alebo sa rozhodne diverzifikovať.

Diverzifikácia je podmienená generovaním zdrojov, ktoré prevyšujú potrebu zdrojov na udržanie konkurenčnej výhody v kmeňovom podnikaní. Diverzifikačné príležitosti zhodnocujú prebytočné zdroje. Po rozhodnutí o diverzifikácii ako takej je potrebné rozhodnúť o druhu a rozsahu diverzifikácie.

Od zväčšovania podniku a rastu jeho výkonov prostredníctvom globálnej expanzie, diverzifikácie a integrácie sa očakáva, že bude sprevádzané rastom pridanej hodnoty a zisku. V skutočnosti sa však rast pridanej hodnoty od určitého bodu spomalí a začína sa správať podľa zákona klesajúcich výnosov. Prírastok pridanej hodnoty v dôsledku každého ďalšieho rozšírenia podniku klesá. Možno to vysvetliť postupným vyčerpaním najziskovejších rastových príležitostí. V praxi to nemusí vždy platiť, pretože podnik nevie, ako sú príležitosti zoradené podľa atraktívnosti a tak sa prírastok jeho výnosov zatiaľ zvyšuje v dôsledku úspor z rozsahu. Postupne však narazí na bod, od ktorého sa prírastok pridanej hodnoty začne znižovať.

## 5.2. KONCENTRÁCIA NA JEDNO PODNIKANIE A PRECHOD K DIVERZIFIKÁCI

Zameranie na jedno podnikanie prináša podniku výhodu napr. v tom, všetky zdroje koncentruje na úspešné súťaženie v rámci jediného odvetvia. Podnik tak má ucelenú a jednotnú totožnosť, ktorá ho nezameniteľne reprezentuje navonok a úsilie zamestnancov naviguje jedným smerom. Všetky riadiace úrovne dôverne poznajú trh, produkt, technológiu ap.

Účinkovanie len v jednom podnikaní má však aj negatívne stránky – keď sa odvetvie stáva neatraktívnym, stagnuje, alebo dokonca zaniká, je stále ťažšie udržať rastúcu pozíciu podniku a dosahovať vysoký zisk. Náhla zmena potrieb, nové substitúty, prevratné technické inovácie môžu podnik oslabiť, dokonca zničiť.

## 5.3. RASTOVÉ STRATÉGIE

**5.3.1. Stratégia koncentrácie** – sa sústreďuje na jeden výrobok (službu), alebo na malé množstvo príbuzných výrobkov (služieb). Rast sa realizuje zväčšovaním pôvodného podnikania. Presadzovanie koncentračnej stratégie neznamená, že podnik musí robiť tie isté veci tým istým spôsobom, keď sa však rozhodne konať, bude to priamo spojené s terajšími výrobkami (službami). Táto stratégia prirodzene obmedzuje výber rastových príležitostí. Zvyčajne vyúsťuje do pomalšieho, no kontrolovaného a stabilnejšieho rastu.

Stratégia koncentrácie sa uskutočňuje týmito spôsobmi:

- ♦ **rozvoj trhu** – zväčšovanie existujúceho trhu, získanie väčšieho podielu na existujúcom trhu, expanzia do nových teritórií, obsadenie nových trhových segmentov,
- ♦ **rozvoj výroby** – inovácia základného výrobku (služby), pričlenenie príbuzných produktov, ktoré sa môžu odbyť cez rovnaké distribučné kanály,
- ♦ **horizontálna integrácia** – pričleňuje sa jedno alebo viac podnikaní, ktoré vyrábajú podobné výrobky (služby) a pôsobia v rovnakej časti odvetvového reťazca. Takmer všetky horizontálne integrácie sa uskutočňujú kúpou iného podniku v tom istom podnikaní.

**5.3.2. Stratégia vertikálnej integrácie** – znamená presúvať a rozširovať podnikanie do oblastí, ktoré slúžia ako dodávateľské alebo odberateľské pre kmeňové výrobky (služby). Hlavným motívom zavedenia vertikálnej integrácie je upevnenie, posilnenie konkurenčnej pozície pôvodného alebo hlavného podnikania.

Vertikálna integrácia môže byť:

- **spätná** – ak sa podnikanie rozširuje do oblasti, ktorá slúži ako dodávateľ,
- **ústretovej** – ak podnikanie preniká do oblastí, ktoré používajú a spotrebúvajú jeho produkty,
- **úplná** – ak podnik vyrába všetky vstupy do svojich spracovateľských procesov a odbytuje celú svoju produkciu sám,
- **zúžená** – ak sa na vstupoch a výstupoch podieľajú aj iné, nezávislé podniky.

**5.3.3. Stratégia príbuznej diverzifikácie** – znamená diverzifikovanie do podnikaní, ktoré sú vo vzájomnom vzťahu strategického súladu. *Strategický súlad* je vtedy, keď odlišné podnikania majú dostatočne príbuzné výrobo-technologické reťazce, takže vznikajú príležitosti na pôsobenie v inom podnikaní. Diverzifikovaný podnik, ktorý využije vzájomnú podobnosť reťazcov a vyťaží prínosy strategického súladu, dosiahne väčšiu výkonnosť než je súčet výkonov nezávislých podnikaní.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Strategický súlad sa môže vyskytnúť kdekoľvek v reťazci, no najčastejšie sa nachádza na troch miestach:

- **súlad v oblasti marketingu** - ktorý predstavujú rovnakí zákazníci, rovnaké distribučné kanály, podobná podpora predaja ap.,
- **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 ap.
- **súlad v oblasti riadenia** - ak 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 podnikateľské jednotky.

**5.3.4. Stratégia nepríbuznej diverzifikácie** – t.j. diverzifikácia do akéhokoľvek odvetvia, v ktorom podnik zaznamená atraktívnu ziskovú príležitosť. Rozhodnutie nepríbuzne diverzifikovať je založené na hľadaní vhodnej príležitosti v nepríbuznom odvetví. Vyhľadávanie a sledovanie vhodných kandidátov je náročné na vysokokvalifikované strategické a finančné analýzy z hľadiska odbornosti aj času.

Podnikoví stratégovia sledujú vhodné podniky podľa ukazovateľov rentability (ROA, ROE, ROI ap.), kapitálového vkladu na obnovu a rozvoj fixných aktív, rastového potenciálu odvetvia, zraniteľnosti odvetvia voči recesii, inflácii, vysokej úrokovej miere alebo zmene vládnej politiky, reálnych, či potenciálnych sociálnych a ekologických problémov atď.

Čím je v portfóliu viac podnikaní, tým ťažšie si manažment udržiava informovanosť o parametroch, procesoch a štruktúre každého podnikania. Vrcholoví manažéri majú sklon rozhodovať na základe povrchných pozorovaní a sprostredkovaných odporúčaní, čo často vyúsťuje do výraznej neefektívnosti, ktorá sa prejavuje nízkym výsledným výkonom podniku.

Úlohou koordinácie medzi podnikaniami je sprostredkovať väzby, zabezpečiť prenos zručností medzi podnikateľskými jednotkami a účinne využívať spoločné zdroje.

### **5.3.5. Zdroje rastu:**

Rastové stratégie sa realizujú prostredníctvom *interných* alebo *externých* zdrojov:

- **Interný rast** znamená, že podnik priamo investuje len svoje vlastné zdroje do pôvodného alebo nového podnikania. Musí rozšíriť, alebo od základu vybudovať výrobné a prevádzkové kapacity, získať a vyškoliť zamestnancov, zabezpečiť zásobovanie, vybudovať alebo upraviť distribučnú sieť, dostať sa do povedomia zákazníkov a prekonať ďalšie bariéry vstupu v prípade diverzifikácie. Interný rast je výhodný, ak má podnik dost' času na prienik, ak ostatné podniky na trhu sú málo aktívne, odvetvie má perspektívu dlhodobého rastu a vstup nespôsobí prebytok výrobných kapacít odvetvia. Interný rast je pomalší a menej traumatický, pretože nové činnosti sa do podniku integrujú len postupne. Rýchlosť ich zavádzania je podmienená tvorbou vlastných zdrojov a adaptáciou zamestnancov na strategickú zmenu. Rast pomocou vlastných síl sa považuje za menej riskantný, môže sa uskutočniť v období pre podnik najvýhodnejšom a pri zmene vonkajších alebo vnútorných okolností možno od neho odstúpiť alebo ho orientovať iným smerom.



## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

- **Externý rast** podnik uskutočňuje kombináciou svojich zdrojov a schopností s iným podnikom, a to prostredníctvom *akvizície*, *splynutia* alebo *strategickej aliancie*. Externý rast umožňuje veľmi rýchly prienik do nového podnikania. Potrebuje kratší čas na realizáciu, eliminuje bariéry vstupu, vyžaduje však okamžité kapitálové zdroje. Takmer ihneď tak podnik získava výrobné kapacity, overené technológie, skúsených zamestnancov, verných zákazníkov atď.

- *akvizíciou* podnik rastie tak, že kúpi aktíva iného podniku a zaradi ich do svojho majetku, t.j. jeden podnik nadobudne celý, alebo časť iného podniku;
- *splynutie* (fúzia) nastáva zlúčením viacerých podnikov do jedného, t.j. žiadny partner si neosvojuje ostatných partnerov, všetky zúčastnené podniky rovnako splyývajú do jedného.;
- *strategická aliancia* je zvyčajne zriadená ako spoločný podnik (joint ventures), niektoré aliancie majú formu dlhodobých zmlúv, ktorými sa podniky zaviazali uskutočňovať spoločné aktivity na prospech zúčastnených strán, ich splnením sa zmluvná spolupráca zvyčajne končí.

*Spoločný podnik* vznikne, keď dva alebo viac podnikov združia svoje zdroje pre podnikateľský zámer a zriadia nový, samostatný podnik s vlastnou právnou subjektivitou. Takýto podnik je príťažlivý, pretože združené zdroje dovoľia podnikom uskutočňovať zámery, ktoré by samostatne nedokázali realizovať, alebo by boli pre ne nevhodné, či riskantné. Takáto situácia je častá v medzinárodnom podnikaní, keď podniky sú často stimulované hostiteľskými krajinami, aby vstúpili do spoločného podnikania s miestnymi podnikmi. Niekedy je to jediný spôsob ako preniknúť na medzinárodné trhy.

### 5.4. STABILIZAČNÁ STRATÉGIA

V určitých situáciách má podnik záujem presadzovať *stabilnú* resp. *neutrálnu stratégiu*. Najmä vtedy, keď je spokojný so svojim súčasným postavením a chce zachovať *status quo*. Stabilizačná stratégia nie je totožná s neurčitou, naopak, je to opakovanie rovnakých aktivít. Podnik uskutočňuje len malé zmeny výrobkov, trhov a výrobných metód. Rast sa deje aj pri stabilnej stratégii, je však pomalý, metodický a neagresívny.

*Stabilizačnú stratégiu* presadzujú malé súkromné podniky, ktoré nie sú vystavené tlaku anonymných majiteľov (akcionárov). Prirodzeným spôsobom k nej inklinujú veľké dominujúce podniky v zreľých odvetviach alebo sú k nej donútené podniky v štátom regulovaných odvetviach (liehovary, tabakový priemysel, jadrová energetika ap.).

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

### 5.5. 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 a pohotovité riešenie, keď nie je žiadne lepšie východisko. Príčinou úpadku podniku môže byť napr. nekompetentné vedenie, nadmerná expanzia, zanedbaná finančná kontrola, vysoké náklady, príchod novej konkurencie, nepredvídané zmeny dopytu ap.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Najčastejšie sú používané tri spôsoby:

1. **Podniková stratégia zvratu** (*turnaroud*) je zameraná na obnovu stratových podnikaní a ich navrátenie do ziskovej pozície. Sústreďuje sa na tie podnikateľské jednotky, ktoré sú najviac zodpovedné za pokles výkonov. V prvom rade sa znižujú výrobné náklady, znižuje sa rozsah výroby a zvyšuje sa efektívnosť. Vysoko platení robotníci sú nahradzovaní nízko platenými, namiesto kúpy výrobného zariadenia sa volí jeho lízing ap. Tento druh stratégie je vhodný a účinný, keď príčiny neefektívnosti sú krátkodobé, nachádzajú sa prevažne vo vnútri podniku, postihnuté podnikanie je umiestnené v atraktívnom odvetví a jeho deinvestícia nemá dlhodobý strategický význam.
2. **Podniková stratégia redukcie** (*retrenchment*) sa zameriava na zúženie veľkosti diverzifikácie. Dôvodov na redukciiu je niekoľko – napr. manažment nedokáže účinne riadiť príliš rozsiahle portfólio podnikaní, alebo niektoré podnikanie sú už dlhší čas nevýnosné a spotrebúvajú zdroje potrebné na iné podnikanie 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, ktoré sú výnosné a ktorým odborne rozumie, aby zvýšil zisky, alebo aby jednoducho prežil.
3. **Stratégia reštrukturalizácie portfólia** je radikálny zásah do skladby a podielov jednotlivých druhov podnikaní v portfóliu. Nastáva za týchto okolností:
  - portfólio obsahuje príliš pomaly rastúce, klesajúce alebo konkurenčne zraniteľné podnikania,
  - jedno alebo viac kmeňových podnikaní sa dostáva do nepriaznivej pozície,
  - zmena predstáv manažmentu podniku o cieľoch a stratégiách,
  - vznik nového atraktívneho odvetvia,
  - výnimočne výhodná akvizícia, kvôli ktorej je nevyhnutné predat' niekoľko existujúcich podnikaní, aby sa získali finančné zdroje na jej realizáciu.Typická reštrukturalizácia sa uskutočňuje deinvestovaním a novými akvizíciami.

### 5.6. 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 podnikanie. Odchod z podnikania sa uskutočňuje deinvestíciou alebo likvidáciou, ktorým zvyčajne predchádza stratégia žatvy.

- ***Deinvestičná stratégia*** – t.j. predaj podnikania inému podniku, vysokú cenu možno dosiahnuť vtedy, ak sa perspektíva predávaného podnikania kupujúcemu javí ako dobrá. 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 predat' podnikateľskú jednotku úplne celú.
- ***Likvidačná stratégia*** – t.j. predaj alebo zrušenie celého podniku. Rozhodnutie o predaji, či zrušení sa uskutočňuje slobodnou voľbou alebo pod nátlakom veriteľov. V beznádejnej situácii zvyčajne záujmom akcionárov lepšie poslúži skorá likvidácia ako bankrot. Pokračovanie v stratenej hre vyčerpáva zdroje podniku a na likvidáciu zostáva menej majetku. Predĺžovanie 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. výplata odstupného zamestnancom.

## 6. RIADENIE A HODNOTENIE PODNIKOVÉHO PORTFÓLIA

- 6.1. Charakteristika podnikovej stratégie
- 6.2. Metódy portfóliovej analýzy
- 6.3. Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek
- 6.4. Formulovanie podnikovej stratégie

Formulovanie stratégie diverzifikovaného podniku, ktorý sa člení na podnikateľské jednotky, je z väčšej časti spojené s riadením portfólia podnikaní. *Riadiť portfolio* znamená identifikovať pozície jednotlivých podnikateľských jednotiek, analyzovať vzťahy medzi nimi, rozhodovať o ich podpore alebo útlme na základe atraktívnosti odvetvia a zaujatej konkurenčnej pozície, navrhovať stratégie vstupu alebo odchodu z odvetví. Riadiace úsilie je zamerané na zvýšenie výkonnosti portfólia a na zväčšenie konkurenčnej sily podniku ako celku.

Hodnotenie stratégie diverzifikovaného podniku, skúmanie potenciálu jednotlivých podnikaní a rozhodovanie o ďalšom strategickom postupe má niekoľko krokov:

1. Charakteristika podnikovej stratégie
2. Aplikácia portfóliovej analýzy
3. Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek
4. Formulovanie podnikovej stratégie.

### 6.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKOVEJ STRATÉGIE

Identifikovanie súčasnej podnikovej stratégie je základom dôkladnej strategickej analýzy a formulovania novej, resp. korekcie pôvodnej stratégie.

K poznaniu stratégie diverzifikovaného podniku je potrebné charakterizovať :

- stupeň diverzifikácie – posudzuje sa rozsah diverzifikácie, t.j. meria sa indexom výrobkovej diverzifikácie, alebo ako podiel každej podnikateľskej jednotky na predaji a zisku celého podniku,
- povaha podnikového portfólia – meria sa pomocou stupňa špecializácie a stupňa príbuznosti, zisťuje sa prevaha príbuznej alebo nepríbuznej diverzifikácie, prípadne ich vyvážený podiel,
- miera strategického súladu medzi príbuznými podnikaniami a využitie diverzifikácie na vytvorenie konkurenčnej výhody,
- územné členenie aktivít podniku – vyjadruje sa ako prevažne tuzemské, národné, či globálne,
- opatrenia na zvýšenie výkonnosti a posilnenie konkurenčnej pozície rozhodujúcich podnikateľských jednotiek v poslednom období,
- zábery začleniť nové podnikania do portfólia a vybudovať pozície v nových odvetviach,
- opatrenia na deinvestovanie slabých alebo neatraktívnych podnikaní,
- pomer kapitálových vkladov medzi podnikateľskými jednotkami.

### 6.2. Aplikácia portfóliovej analýzy a používané metódy

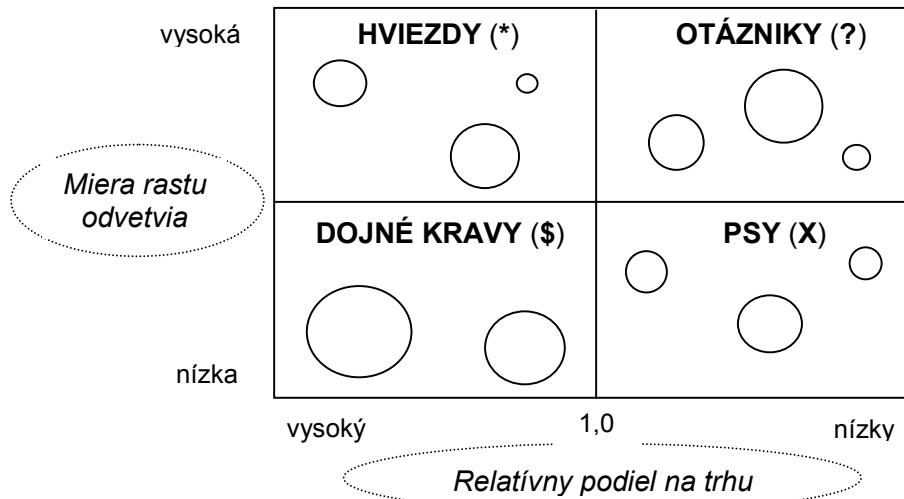
Kvalita podnikaní, do ktorých podnik diverzifikoval a ich vzájomné väzby, sa najčastejšie hodnotia prostredníctvom portfóliovej maticovej analýzy. Matica podnikového portfólia je dvojrozmerný obrazec, v ktorom sú znázornené pozície každého podnikania. Používa sa niekoľko dvojíc ukazovateľov strategickej pozície, pričom jeden ukazovateľ charakterizuje kvalitu odvetvového prostredia a druhý vypovedá o sile podnikateľskej jednotky.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

### 6.2.1. Matica BCG :

Matica BCG bola prvou technikou portfóliovej analýzy, ktorá získala veľkú obľubu a široké použitie. Túto štvorpolíčkovú maticu vyvinul popredný poradenský podnik v oblasti podnikového manažmentu *Boston Consulting Group (BCG)*.

Na zvislej súradnici matice sa zaznamenáva miera rastu odvetvia a na vodorovnej súradnici sa udáva relatívny trhový podiel, niekedy je nazývaná aj maticou rast-podiel. Každé podnikanie, ktoré je reprezentované zvyčajne jednou podnikateľskou jednotkou, sa znázorňuje ako kruh, ktorého poloha zodpovedá hodnote súradníc a jeho veľkosť je úmerná podielu na výnosoch celého podniku.



Obr. 6.1. Matica BCG

*Matica BCG je rozdelená do štyroch kvadrantov. Podnikanie patriace do jednotlivých kvadrantov je charakterizované nasledovne :*

- **OTÁZNIKY** (problémové deti) – sú atraktívne podnikania z odvetvového hľadiska, ale s nízkym relatívnym podielom na trhu, v dôsledku čoho vzniká otázka či takéto podnikanie dokáže úspešne konkurovať väčším a nákladovo úspornejším súperom. Otáznikové podnikanie je spotrebiteľom peňazí, jeho investičné potreby sú vzhľadom na rýchly rast a zdokonaľovanie produkcie vysoké a jeho výnosy sú vzhľadom na malý podiel na trhu a nižšiu efektívnosť vynaložených nákladov zatiaľ nízke. Odporúčajú sa dve navzájom sa vylučujúce stratégie:
  - ♦ agresívna investično-expandujúca stratégia, ktorá ťaží z rýchlo rastúcich príležitostí v odvetví,
  - ♦ deinvestovanie, keď náklady na expandujúcu výrobnú kapacitu a budovanie trhu prevýšia potenciálne výnosy.
- **HVIEZDY** – sú podnikania s vysokým relatívnym podielom na trhu na rýchlo rastúcich trhoch, sú zdrojom vynikajúcich ziskových a rastových príležitostí. Sú to podnikateľské jednotky, od ktorých závisí zvyšovanie výkonnosti celého portfólia. Vzhľadom na dominantnú trhovú pozíciu a rýchlo rastúce odvetvie hviezdy zvyčajne vyžadujú značné investície na rozšírenie výrobnéj kapacity a zväčšenie pracovného kapitálu. Niektoré hviezdy dokážu pokryť svoje investičné nároky zo svojho vlastného toku peňaznej hotovosti, iné, tzv. *mladé hviezdy*, potrebujú podporu z podnikových fondov, aby stihli držať krok s rýchlym tempom rastu odvetvia. T.j. *staré* dobre umiestnené hviezdy v odvetví, ktorého rast sa začína spomaľovať, sú už sebestačné a majú len malé nároky na centrálné podnikové fondy. Pre podnikania tohto typu sa odporúča:
  - ♦ stratégia masívnych investícií pre mladé (vychádzajúce) hviezdy,
  - ♦ stratégia nízkych investícií pre staré hviezdy.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

- **DOJNÉ KRAVY** – sú podnikania s vysokým relatívnym podielom na trhu v pomaly rastúcom odvetví. Takéto podnikanie vytvára viac zdrojov ako spotrebuje. Vedúca pozícia a vysoký relatívny podiel na trhu zabezpečujú vysoký objem predaja a povedomie u zákazníkov, čo umožňuje dosahovať vysoké zisky. V pomaly rastúcom odvetví sa vytvára viac peňažných príjmov, než je nevyhnutne potrebné na udržanie trhovej pozície. Mnoho z dnešných dojnych kráv sú včerajšie hviezdy, ktoré spadli dolu, keď odvetvie dozrelo. Hoci sú z hľadiska rastu menej príťažlivé, sú to hodnotné podnikania. Ich prebytočné peňažné zdroje sa používajú na výplatu dividend, akvizície a financovanie vychádzajúcich hviezd a nádejných otáznikov. Pre podnikania tohto typu sa odporúča:
  - ♦ stratégia opevnenia a obrany trhovej pozície.
  - ♦ stratégia žatvy, alebo deinvestície.
  
- **PSY** – sú podnikania s nízkym relatívnym podielom na trhu nachádzajúce sa v pomaly rastúcom odvetví. Majú neperspektívne vyhliadky a zaostávajúcu trhovú pozíciu. *Silné psy* by mali byť v portfóliu podržané len tak dlho, kým sú schopné vytvárať pozitívny peňažný tok a priemernú ziskovosť. *Slabé psy* sú často dlhodobo neschopné generovať atraktívne peňažné toky. Niekedy ani nedokážu vytvoriť toľko hotovosti, aby uplatňovali obrannú stratégiu. Pre podnikania tohto typu sa odporúča vyradenie z portfólia týmito stratégiami :
  - ♦ žatva.
  - ♦ deinvestícia.
  - ♦ likvidácia.

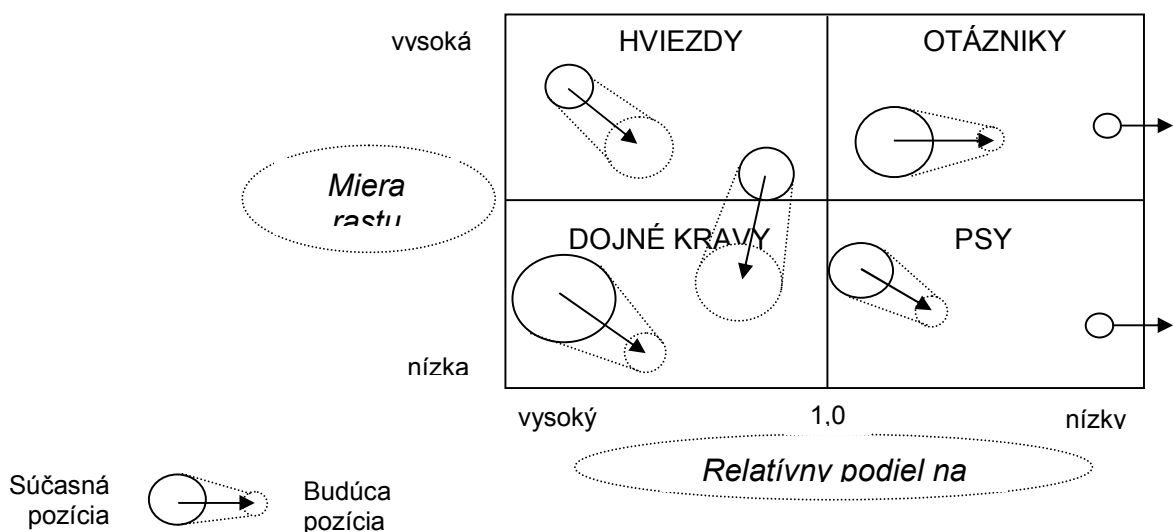
*Prednosti a nedostatky matice BCG ako nástroja na hodnotenie podnikového portfólia:*

**Prednosti:** - poskytuje názorný a komplexný pohľad na podnikové portfólio,

- skúma diverzifikovaný podnik ako súbor kladných a záporných peňažných tokov a tak pomáha pochopiť finančné aspekty podnikovej stratégie,
- spriehľadňuje finančné väzby v portfóliu, signalizuje finančné nároky a zdôvodňuje priority pri rozdeľovaní podnikových zdrojov.

**Nedostatky:** - rozdelenie podnikaní do štyroch kategórií je síce prehľadné, ale aj zjednodušujúce,

- dôkladné hodnotenie výkonnosti portfólia vyžaduje posúdiť viac ako dve premenné,
- matica zachytáva len súčasný stav, je príliš statická, preto je vhodné doplniť ju o faktor času (ako na obr. 6.2.),
- matica nauvažuje s možnosťou, že trh bude klesať, teda so zápornou mierou rastu, preto je vhodné predĺžiť zvislú os matice aj do záporných hodnôt,
- existuje veľa podnikaní na trhoch s priemernou mierou rastu a s priemerným relatívnym podielom na trhu, ktorých pozícia v matici je nevýrazná, preto sa nedajú jednoznačne zaradiť do niektorého z kvadrantov atď.



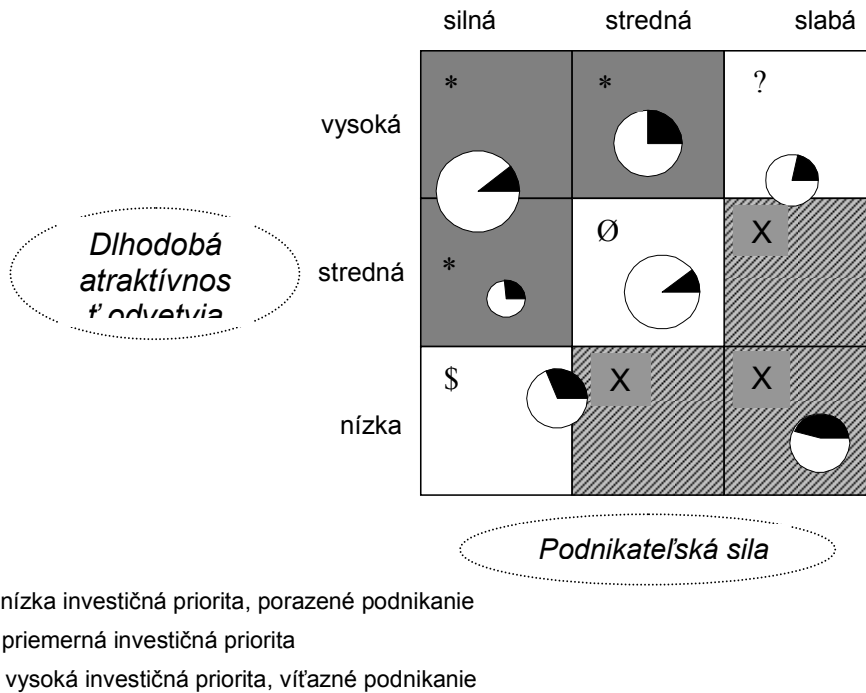
Obr. 6.2. Matica BCG s faktorom času

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

### 6.2.2. Matica GEC :

Maticu GEC vyvinul a použil priemyselný podnik *General Electric Company (GEC)* v spolupráci s poradenským podnikom *McKinsey and Co.* na analýzu rozsiahleho portfólia podniku GEC. Predstavuje alternatívu ako sa vyhnúť niektorým nedostatkom matice BCG. Podnikania umiestnené v portfóliu sa hodnotia na základe dlhodobej atraktívnosti odvetvia a podnikateľskej sily, resp. konkurenčnej pozície. Obe dimenzie matice sú agregované z viacerých kritérií.

Matica sa skladá z deviatich políčok, v ktorých sú podnikania zakreslené ako kruhy, ktorých veľkosť je úmerná veľkosti odvetvia a kruhový výsek zodpovedá trhovému podielu podnikateľskej jednotky (ako na obr. 6.3).



Obr. 6.3.: Matica atraktívnosti odvetvia a pozície podnikateľskej jednotky GEC

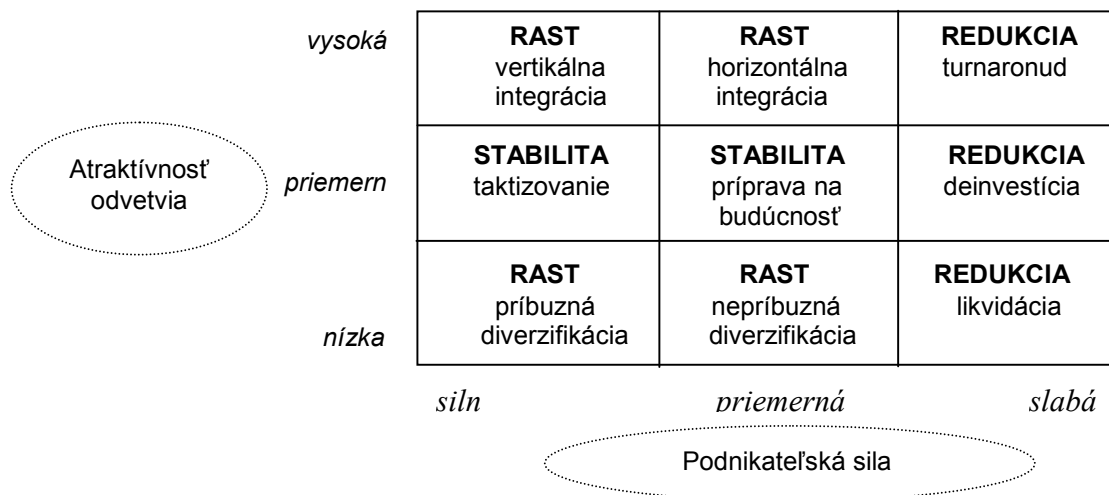
Na základe umiestnenia jednotlivých podnikaní v matici GEC sa určujú investičné priority pre každú podnikateľskú jednotku:

- Podnikania s najatraktívnejšou polohou v troch políčkach v ľavom hornom rohu majú investičnú prioritu. Nazývajú sa víťazmi a sú obdobou hviezd v matici BCG. Odporúčanou stratégiou je rast a rozvoj.
- Priemernú investičnú podporu dostávajú podnikania umiestnené na diagonále od políčka v pravom hornom rohu na políčko v ľavom dolnom rohu. Sú to podnikania typu otáznik, priemerné podnikanie a producent zisku, ktorý je obdobou dojenej kravy v matici BCG,
- Sľubné otázniky by sa mali dostať do pozície víťazov. Producenti zisku by mali využiť svoju silnú pozíciu na generovanie ziskov, ktoré sa môžu investovať do víťazov alebo perspektívnych otáznikov.
- Priemerné podnikania by sa mali zmeniť na víťazov alebo deinvestovať. Ich stratégiou je udržiavanie a ochrana zaujatej odvetvovej pozície. V prípade vzniku neobyčajne atraktívnych príležitostí sa ich investičná podpora môže zvýšiť.
- Pre podnikania v najmenej atraktívnych políčkach v pravom dolnom rohu sa odporúčajú stratégie žatvy alebo deinvestovania. Sú to porazené podnikania a sú obdobou psov v matici BCG. V prípade výnimočne priaznivých podmienok je vhodná aj stratégia turnaroundu.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Jedným z cieľov GEC analýzy je identifikovať do akej miery je vyvážené podnikové portfolio. Vyvážená skladba podnikového portfólia obsahuje prevažne víťazov a víťazov na vzostupe, niekoľko producentov zisku, aby generovali peňažné toky na podporu nadchádzajúcich víťazov a niekoľko malých otáznikov s perspektívou stať sa víťazmi. Takéto portfólio je vyvážené, pretože poskytne podniku primeranú úroveň zisku a perspektívu rastu bez napätia vo finančných tokoch. Oveľa častejšie má podnik nevyvážené portfólio, ktoré príliš zaťažuje finančnú pozíciu podniku a neponúka dobré rastové a ziskové vyhliadky.

Metodiku portfóliovej analýzy vychádzajúcu z matice GEC rozvinuli HUNTER a WHEELER, ktorí predpisujú špecifické podnikové stratégie (ako na obr. 6.4.).



Obr. 6.4. Voľba stratégie pomocou matice GEC

V matici sú zaznamenané tri základné typy podnikových stratégií:

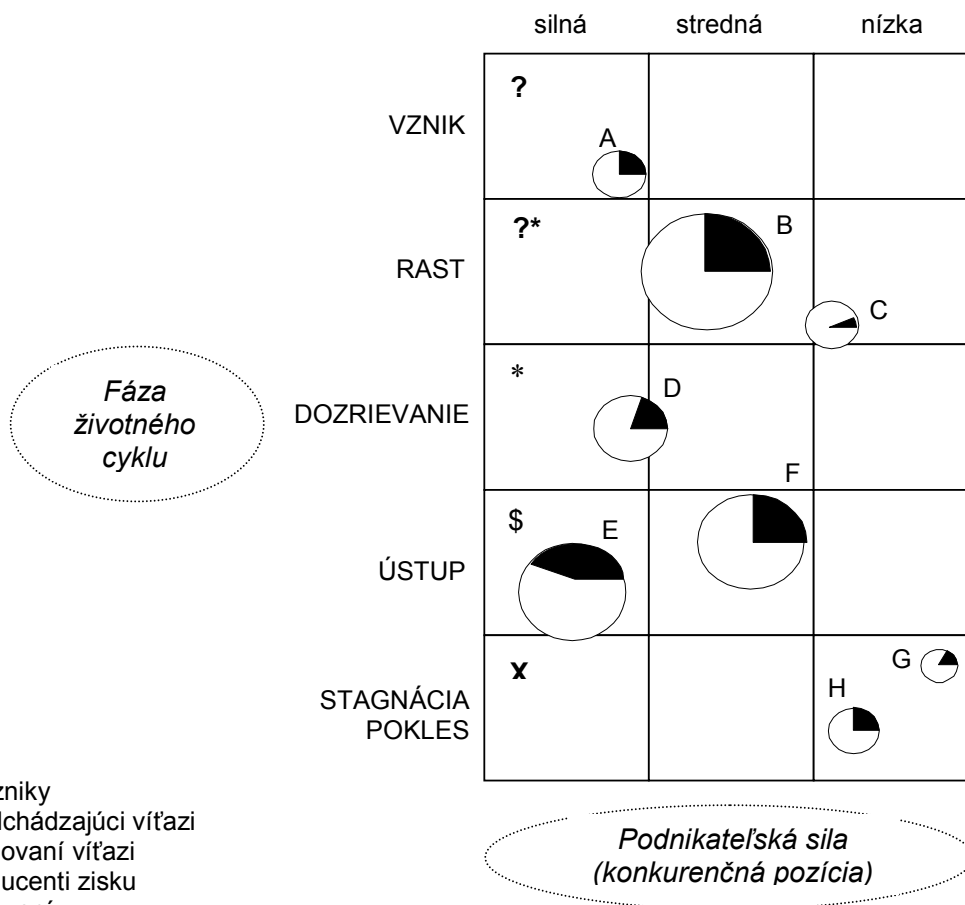
- **Rastová stratégia** presadzujú podniky v silnej a priemernej konkurenčnej pozícii. Ak pôsobia vo vysoko atraktívnom odvetví, volia rast prostredníctvom vertikálnej alebo horizontálnej integrácie. Snažia sa upevniť konkurenčnú výhodu kmeňového podnikania alebo zväčšiť svoj vplyv v pôvodnom odvetví. Ak pôsobia v málo atraktívnom prostredí, volia stratégiu príbuznej alebo nepríbuznej diverzifikácie. Hľadajú príležitosť pre rast v príbuzných, alebo aj úplne odlišných odvetviach, v ktorých by mohli využiť svoju podnikateľskú silu.
- **Stabilizačná stratégia** je vhodná pre podniky v stredne atraktívnych odvetviach v silnej alebo priemernej konkurenčnej pozícii. Podniky v silnom postavení sa uchýľujú k stratégii stability a taktizovaniu, napr. krátkodobo zvyšujú ceny, aby zvýšili svoje zisky, inokedy zasa znižujú ceny, aby vytlačili slabších konkurentov z odvetvia. Ich silné postavenie im to umožňuje. Podniky v priemernom postavení volia stabilitu bez zmien, zvyčajne kumulujú zisky na zásadnejšiu strategickú zmenu v budúcnosti.
- **Redukčná stratégia** sa odporúča podnikom v slabej konkurenčnej pozícii, t.j. aby redukovali svoje aktivity formou deinvestície a likvidácie. Iba podnikom vo vysoko atraktívnom odvetví sa oplatí usilovať o stratégiu zvratu, ak budú schopné relatívne rýchlo odstrániť svoje slabé stránky.

Variáciou matice GEC je **matica SHELL**. Vznikla ako prostriedok na podporu rozhodovania o investičných a deinvestičných prioritách vo veľkých podnikoch s veľmi rozmanitými podnikaniami. Matica je založená na predpoklade, že zdroje sú obmedzené, preto nikdy nebude dostatok finančných a iných zdrojov na realizáciu všetkých projektov a príležitostí, ktoré môžu vzniknúť v úspešnom podniku. Preto je nevyhnutné rozhodovať o investičných preferenciách. Súčasťou formulovania účinnej podnikovej stratégie je hodnotenie a porovnávanie potenciálu existujúcich podnikaní spolu s novými príležitosťami, aby sa mohli stanoviť priority.

**6.2.3. Matica životného cyklu odvetvia :**

Na odstránenie nedostatkov matice GEC navrhol *Charles Hofer* maticu, ktorá kombinuje konkurenčnú pozíciu so životným cyklom odvetvia.

Ako na obr. 6.5. - matica znázorňuje na horizontálnej súradnici konkurenčnú pozíciu podnikateľskej jednotky. Vertikálna súradnica zobrazuje jednotlivé fázy vývoja odvetvia. Matica má pätnásť políčok, v ktorých je každá podnikateľská jednotka znázornená kruhom, ktorého veľkosť je úmerná veľkosti odvetvia, v ktorom pôsobí a kruhový výsek zobrazuje trhovú podiel podnikateľskej jednotky.



Obr. 6.5.: Matica životného cyklu odvetvia

Význam matice spočíva v tom, že do zobrazenia portfólia zavádza časový faktor. Z jednotlivých fáz životného cyklu odvetvia sa dá implicitne usudzovať, aký asi bude rast trhu. Terminológiou matice GEC, možno podnikania zaznamenané na obr. 6.5. charakterizovať takto:

- **Podnikanie A** – veľmi perspektívny otáznik, pretože sa nachádza v silnej konkurenčnej pozícii, preto je dobre pripravený na budúcnosť.
- **Podnikanie B** – nadchádzajúci víťaz, je v priemernej pozícii, ale v rastúcom odvetví.
- **Podnikanie C** – bude porazené, pretože jeho slabá pozícia mu neumožní prežiť fázu dozrievania odvetvia.
- **Podnikanie D** - stará hviezda a hoci sa nachádza v období zostrenej konkurencie, je pravdepodobné, že vzhľadom na pomerne silnú konkurenčnú pozíciu sa dostane do fázy zrelosti a stane sa z nej producent zisku, možno i trhový vodca.
- **Podnikania E a F** sú producentmi zisku
- **Podnikanie G a H** patria neodvratne medzi porazené.



### 6.3. HODNOTENIE STRATEGICKÝCH PARAMETROV PODNIKATEĽSKÝCH JEDNOTIEK

Portfoliové techniky rámcovo a v prehľadnej forme zobrazujú štruktúru podnikateľských aktivít diverzifikovaného podniku. Prehĺbením a pokračovaním analytických prác, ktoré smerujú k získaniu dostatočného množstva poznatkov na formulovanie podnikovej stratégie, je podrobné a systematické hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek.

Predmetom hodnotenia je atraktivnosť odvetví, sila podnikateľských jednotiek, ich výkon a strategický súlad medzi podnikaniami:

◀ **Atraktivnosť odvetví** do ktorých podnik diverzifikoval, sa hodnotí z viacerých hľadísk a vo vzájomnom prepojení, aby sa získal komplexný pohľad. Hodnotí sa:

- Atraktivnosť každého odvetvia osobitne, bez ohľadu na ostatné podnikania a väzby voči nim.
- Atraktivnosť odvetví vo vzájomných vzťahoch. Zoradenie odvetví podľa atraktivnosti je prípravou na pridelovanie podnikových zdrojov.
- Atraktivnosť všetkých odvetví ako celku. Ak portfolio ako celok je málo atraktívne, je to signál na jeho reštrukturalizáciu.

Pri hodnotení atraktivnosti odvetvia sa využijú poznatky z analýzy odvetvového prostredia. Každé odvetvie sa spravidla hodnotí minimálne podľa súboru kritérií používaného v matici GEC. Kmeňové podnikania diverzifikovaného podniku by sa mali nachádzať v odvetviach s dobrými rastovými a nadpriemernými ziskovými vyhlídkami.

◀ **Hodnotenie sily** podnikateľských jednotiek ukáže pozíciu podnikateľskej jednotky v odvetví a vyhlídky na jej zosilnenie, či zoslabenie. Je to ďalšie kritérium na pridelovanie podnikových zdrojov. Podnik môže docieľiť väčšie zisky počas dlhšieho obdobia, keď investuje do podnikania v silnej pozícii v mierne atraktívnom odvetví, než keby investoval do slabého podnikania v mimoriadne atraktívnom odvetví.

◀ **Výkon podnikateľskej jednotky** sa meria objemom predaja a mierou jeho rastu, veľkosťou zisku a mierou jeho rastu, podielom na zisku celého podniku, rentabilitou investovaného kapitálu, veľkosťou peňažného toku ap. Od perspektívy rastu a zisku kmeňových podnikaní závisí, či portfolio ako celok bude dosahovať malý, alebo veľký výkon. Veďajšie podnikania so slabými výsledkami a malou nádejou na zlepšenie sú prirodzenými kandidátmi na deinvestovanie. Podnikateľské jednotky s najpriaznivejšími rastovými a ziskovými vyhlídkami by mali dostať prednosť pri uspokojovaní investičných nárokov.

◀ **Strategický súlad** ukáže, do akej miery je každá podnikateľská jednotka v zhode s ostatnými podnikaniami, do ktorých podnik diverzifikoval (alebo chce diverzifikovať) a potvrdí, či podnikateľská jednotka prinesie úžitok pre celé portfolio. Strategicky atraktívne podnikanie je také, ktoré je v súlade so strategickým smerovaním podniku a disponuje vlastnosťami, ktorými môže prispieť k zväčšeniu konkurenčnej výhody podniku ako celku. Finančne atraktívne podnikanie je také, ktoré výrazne prispieva k rastu výkonu podniku a zvyšuje jeho celkovú hodnotu. Podniky, ktoré presadzujú stratégiu príbuznej diverzifikácie, by mali deinvestovať podnikania s malým alebo žiadnym strategickým súladom, môžu byť užitočné pre ostatné príbuzné podnikania. Podnikania so slabou ziskovou perspektívou sú v prípade nepríbuznej diverzifikácie vždy kandidátmi na deinvestovanie.

Predchádzajúce analytické a hodnotiace kroky podnik využije na to, aby podnikateľské jednotky zoradil podľa potreby nových kapitálových investícií a navrhol ich všeobecné strategické smerovania. Podnikateľské jednotky sa rozdelia na tie, ktoré budú:

- rásť (agresívna expanzia),
- opevňovať a brániť sa (nová investícia slúži na ochranu vydobytej pozície),
- revitalizovať a premiestňovať sa (do vhodnejšej konkurenčnej pozície),
- žať alebo deinvestovať.

## 6.4. FORMULOVANIE PODNIKOVEJ STRATÉGIE

Formulovať podnikovú stratégiu znamená hodnotiť výkon podnikového portfólia a navrhnúť strategické opatrenia na jeho zvýšenie.

Pri hodnotení portfólia sa skúmajú tieto parametre:

- počet (podiel) podnikaní v atraktívnych odvetviach,
- počet (podiel) okrajových a otáznikových podnikaní,
- počet (podiel) zreých a upadajúcich podnikaní,
- počet a výkon producentov zisku nevyhnutných na financovanie hviezd a nadchádzajúcich víťazov,
- veľkosť a spoľahlivosť zisku a peňažného toku, ktorý produkujú kmeňové podnikania,
- počet (podiel) priemerných a nevýrazných podnikaní,
- citlivosť portfólia na vplyvy recesie a sezónnosti,
- perspektíva súčasného zloženia portfólia.

Nevyvážená skladba portfólia, nízky výkon, precitlivosť na vonkajšie negatívne trendy a nepripravenosť na budúcnosť sú podnetom pre strategické úvahy o deinvestícii niektorých, alebo kúpe nových podnikaní, či reštrukturalizácii celého portfólia.

Ak podnik dokáže splniť vytýčené ciele so súčasnou skladbou podnikaní, nepredpokladajú sa zásadné zmeny v podnikovej stratégii. Ak sa očakáva nespĺnenie cieľov a pokles výkonu, odporúčajú sa nasledujúce strategické opatrenia na odstránenie medzery medzi plánom a predpokladanou skutočnosťou:

1. *Zmeniť strategické plány niektorých alebo všetkých podnikaní.* Uskutočňujú sa opatrenia na zvýšenie výkonu existujúcich podnikateľských jednotiek.
2. *Pričleniť nové podnikateľské jednotky.* Výkon celého podniku sa zvyšuje akvizíciami alebo budovaním nového podnikania od začiatku.
3. *Deinvestovať málo výkonné alebo stratové podnikania.* Príjmy z deinvestície môžu byť použité na nákup nových akvizícií, zaplatenie podnikových dlhových a financovanie zaostávajúcich podnikaní.
4. *Zakladať aliancie na prekonanie podmienok spôsobujúcich nižší výkon.* Aliencie s domácimi a zahraničnými podnikmi, obchodnými združeniami, záujmovými skupinami dodávateľov a zákazníkov, lobbystickými skupinami môžu účinne pomôcť pri problémoch s vývozom a dovozom, daňovými zákonmi a inými regulatívami.
5. *Zníženie podnikových cieľov.* Nepriaznivé trhové okolnosti alebo zlý odhad hrozieb a príležitostí môžu spôsobiť nespĺniteľnosť ambiciózných cieľov. Poslednou možnosťou je teda znížiť úroveň cieľov a tak ich zosúladiť s realitou.

Výkon podnikového portfólia možno zvýšiť nasledovnými strategickými opatreniami:

- uskutočňovanie akvizícií, zakladanie nových podnikaní, deinvestovanie okrajových podnikaní, alebo podnikaní, ktoré nie sú v súlade s cieľmi a stratégiou podniku,
- upevňovanie dlhodobej konkurenčnej pozície kmeňových podnikaní,
- využívanie príležitostí na vytváranie strategického súladu a jeho premena na dlhodobú konkurenčnú výhodu,
- prevod podnikových zdrojov z málo atraktívnych do vysoko atraktívnych odvetví ap.

Podniková stratégia podobne ako podnikateľská stratégia sa vypracováva vo variantoch, ktoré sa formulujú vzhľadom na predpokladaný vývoj vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Výber podnikovej stratégie by sa mal uskutočniť aj na základe týchto otázok:

- *Aké zloženie portfólia najviac spĺňa podnikové ciele?*
- *Aký termín vstupu do podnikania (resp. výstupu z podnikania) je najvhodnejší pre optimálnu skladbu portfólia?*
- *Aká forma vstupu najrýchlejšie a najefektívnejšie splní požadovaný termín vstupu?*

## 7. FUNKČNÉ STRATÉGIE

- 7.1. Marketingová stratégia
- 7.2. Výrobná stratégia
- 7.3. Personálna stratégia
- 7.4. Finančná stratégia
- 7.5. Vedecko-technická 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.

### 7.1. 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 nezaobera 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 prania 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:

- *výrobná 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* – zosúladzuje 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 prispôbil 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.

## 7.2. VÝROBNÁ STRATÉGIA

Zmyslom výrobnéj 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 výrobnéj alebo prevádzkovej kapacity vzhľadom na predpokladaný predaj,
- umiestnenie alebo výrobných, prevádzkových kapacít,
- zosúladenie výrobnéj 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.

Prednosti a nedostatky výrobnéj stratégie sú podmienené týmito faktormi:

1. **Skúsenostná krivka** – zobrazuje znižovanie výrobných nákladov počas výrobnéj životnosti výrobku. Jej strategický význam spočíva v tom, že rast objemu výroby a trhového podielu priniesie nákladovú výhodu. Úspora nákladov vzniká z troch zdrojov:

- **Poznanie** – spôsobuje nákladové úspory, ktoré pochádzajú z postupného spoznávania a lepšieho ovládania nových výrobných postupov. S postupným zväčšovaním kumulovaného objemu výroby robotníci nadobúdajú väčšiu zručnosť a manažéri zdokonaľujú svoje riadiace metódy ich praktickým uskutočňovaním. Produktivita práce postupne rastie v súlade s tým ako sa robotníci učia racionálnejšie vykonávať jednotlivé výrobné operácie. Efekty z učenia sa sú najvýraznejšie pri mnohonásobnom opakovaní zložitých operácií.
- **Rozsah výroby** – spôsobuje znižovanie jednotkových nákladov prostredníctvom vyššieho využitia existujúcich výrobných a prevádzkových kapacít. Dochádza k poklesu fixných nákladov na jednotku výroby v dôsledku ich rozdelenia na väčší počet vyrobených jednotiek. Úspory z rozsahu výroby nie sú neobmedzené a po určitom čase dospejú na konečnú minimálnu hodnotu.
- **Substitúcia** – spôsobuje pokles výrobných nákladov zmenou materiálov a najmä nahradzovaním živej práce mechanizovanými a automatizovanými výrobnými procesmi. Substitúcia je najčastejšie vyvolaná vedecko-technickým rozvojom.

2. **Súlad technickej základne výroby a typu výroby** – spôsobuje optimálnu efektívnosť výroby. Zosúladenie technickej základne a typu výroby je tiež jedným zo spôsobov ako znižovať výrobné náklady.

3. **Pružnosť výrobných technológií** – zo vzťahu medzi štruktúrou technickej základne a typom výroby vyplýva, že jestvuje rozpor medzi nákladmi a kvalitou. Vyššia kvalita zvyčajne znamená aj vyššie

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

náklady. Pružné výrobné technológie umožňujú súčasne dosiahnuť nízke náklady, aj vysokú kvalitu. Ich ďalšou strategickou prednosťou je rýchla reakcia na zvláštne požiadavky zákazníkov, pričom sú schopní konkurovať nákladmi aj kvalitou. Dokážu vyrábať malé dávky pre rozličné skupiny spotrebiteľov pri nákladoch kedysi dosiahnuteľných iba vo veľkovýrobe.

**4. Rozhodovanie o kúpe alebo výrobe komponentov** – môže vyústiť do nasledujúcich riešení:

- výroba všetkých produktov vlastnými silami (vertikálna integrácia),
- výroba niekoľkých hlavných prvkov a nákup ostatných položiek,
- žiadna výroba, iba montáž z nakupovaných položiek,
- žiadna výroba, žiadna montáž, iba balenie a expedícia,
- zodpovednosť len za marketing hotového výrobku.

**5. Outsourcing** – znamená vyčleňovanie niektorých činností z podniku. V čase konjunktúry sa podnik dostáva na hranice svojich kapacít, preto sa rozhoduje podľa kritéria „vyrobiť alebo kúpiť“ („*make or buy*“). V čase krízy alebo zostrenej konkurencie sa snažia sústrediť na jadro podnikania a zbaviť vedľajších a nepodstatných činností, ktoré zvyšujú režijné náklady.

Outsourcing je súčasťou širšie koncipovanej zmeny vedúcej k štíhlej výrobe a menšiemu podniku. Najčastejšie sa realizuje ako odčlenenie dopravy, údržby, servisu pre zákazníkov, spracovania údajov, vybraných výskumných, vývojových a marketingových aktivít mimo podniku. Jeho prednosťou je, že rastie efektívnosť a produktivita činností, ktoré si podnik nechal. Vzťahy medzi nákladmi a výnosmi sú presnejšie stanovené a lepšie kontrolovateľné. Príliš dlhé výrobné a prevádzkové procesy sa skracujú, stávajú sa priehľadnejšími a racionálnejšími. Na druhej strane outsourcing spôsobuje závislosť od partnerov a vznik možných komplikácií pri získavaní výkonov a služieb zvonku.

**6. Štíhla výroba (lean production)** – odmieta princípy Taylorovej a Fordovej pásovej výroby, ktoré sú založené na podrobnej delbe práce. Namiesto nich ponúka krátke a flexibilné výrobné procesy, ktoré vykonávajú pružné a samoriadiace tímy. Podnik sa zoštiehľuje najmä vyradením niekoľkých stupňov riadiacej vertikály, t.j. ruší strednú riadiacu úroveň a vertikálne riadenie obmedzuje na minimum, podnik zavádza horizontálne riadenie, ktoré obsiahne tvorbu pridanej hodnoty. Štíhly podnik sa neriadi podľa funkčných oblastí, ale podľa horizontálnych procesov. Splnenie cieľov všetkých procesov sa odvíja od spokojnosti zákazníka. Štíhla výroba zvyšuje produktivitu, kvalitu, spriehľadňuje a zjednodušuje komunikáciu medzi manažmentom podniku a výkonnými zamestnancami, racionalizuje vzťahy so zákazníkmi. Štíhly podnik produkuje stále viac, s pomerne menšími zdrojmi.

### 7.3. 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 prispôbiť 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.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

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
- ◀ Vnútro podniková mobilita, rozmiestňovanie zamestnancov, ukončenie pracovného pomeru
- ◀ Profesionálna 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

K tomu, aby subjekt mohol úspešne plniť svoje poslanie a cieľ je žiadúce, aby bol dosiahnutý súlad medzi jeho strategickými zámermi a stratégiou riadenia ľudských zdrojov. Je preto nutné, aby systém práce s ľuďmi bol v súlade so stratégiou a poslaním podniku, lebo ako jediný činný a aktívny faktor vytýči, ale zároveň aj realizuje tieto ciele. Z tohto pohľadu sa môžu stať ľudské zdroje faktorom pozitívnym (t.j. schopným realizovať prístupy vyplývajúce zo stratégie a prispievať k jej obohacovaniu), alebo kritickým, neschopným realizovať podnikové zábery a ciele.

**Personálna stratégia** je determinovaná celkovou stratégiou subjektu, teda jeho dlhodobými, všeobecnými a komplexnými cieľmi. Sama však tvorí jadro stratégie subjektu, nakoľko pracovná sila je rozhodujúcim zdrojom, ktorý má k dispozícii. Týka sa dlhodobých, všeobecných a komplexne vnímaných cieľov v oblasti:

- potreby pracovných síl a zdrojov pokrytia tejto potreby,
- využívania pracovných síl a hospodárenia s nimi,
- jej súčasťou je tiež určenie ciest a metód na dosiahnutie týchto cieľov.

**Personálna politika** určuje hlavné ciele, priority a normy jednania v personalistike podniku. Môže byť chápaná ako:

- *systém relatívne stabilných zásad*, ktorými sa subjekt personálnej politiky (podnik) riadi pri rozhodovaniach týkajúcich sa oblasti práce a ľudského zdroja,
- *súbor opatrení*, ktorými sa subjekt personálnej politiky snaží ovplyvňovať oblasť práce a ľudských zdrojov a usmerňovať správanie a jednanie ľudí tak, aby prispievalo k efektívnemu plneniu jeho úloh a zámerov.

Takéto vnímanie personálnej politiky je navzájom previazané. Súbor opatrení – je konkrétnejší, vychádza zo systému zásad. V oboch prípadoch musí existovať **cieľ**, cieľová predstava, stratégia, **strategický zámer**, z ktorého formulácia personálnej politiky vychádza.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Ak je *personálna politika* dobre formulovaná, dlhodobá stabilná a pre zamestnancov zrozumiteľná a prijateľná, má zásadný význam pre úspešnosť a dlhodobú existenciu podniku. Upevňuje väzbu medzi zamestnancami a podnikom, rozhodovacie procesy robí zrozumiteľnými, vytvára priaznivú klímu, minimalizuje pracovné konflikty, rešpektuje záujmy podniku, ale aj záujmy zamestnancov, ktorým dáva určitý pocit istoty a prehľadnej perspektívy. Preto jednou z prvoradých úloh personálnej práce je nielen formulovať, navrhovať a presadzovať personálnu politiku, ale aj sústavne zoznamovať s jej zásadami všetkých zamestnancov podniku a rešpektovať ich oprávnené záujmy a pripomienky. Personálna politika sa vo väčších podnikoch prejavuje v sústave čiastkových personálnych politík, napr. politika formovania pracovnej sily, politike odmeňovania, politike vzdelávania a rozvoja zamestnancov ap.

**Strategické riadenie ľudských zdrojov** je praktickým vyústením personálnej stratégie podniku. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie, smerujúce k dosiahnutiu cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii. Ako vidieť z predchádzajúceho – strategické RLZ musí brať do úvahy množstvo faktorov ovplyvňujúcich perspektívne formovanie a fungovanie pracovnej sily podniku a tým i podniku samého. Nástrojom strategického RLZ je strategické (dlhodobé) personálne plánovanie.

*Rovnako ako personálna stratégia, aj strategické RLZ je previazané so strategickým manažmentom podniku. Je tu určitá logická postupnosť, ktorú nemožno obísť.*

## 7.4. 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.
- Dobrá úverová pozícia je zárukou primerane silnej finančnej situácie, aj keď peňažný tok je zdrojom slabosti. Dobrá úverová pozícia umožní rozvoj prostredníctvom požičaných peňazí. Podmienkou je nízka úroveň súčasného dlhu a dobré vyhliadky u bánk a investorov. Podniky vo vznikajúcich a rastúcich odvetviach majú výhodu oproti zrelým alebo útlmovým odvetviám, pretože ich podnikania sú všeobecne perspektívnejšie. Aj podnik v zrelom odvetví s ostrou konkurenciou môže však získať úver, ak má dôveru investorov.

- Likvidita je mierou schopnosti podniku uhrádzať neočakávané finančné požiadavky. Podnik s nedostatočnou likviditou je v slabej finančnej pozícii, pretože nie je schopný uspokojiť takéto nároky. Podniky s prevahou fixných aktív a dlhým výrobným cyklom (napr. oceľiarne, lodenice ap.) sú zvyčajne menej likvidné ako podniky s nižším podielom fixných aktív a krátkym prevádzkovým cyklom (napr. veľkoobchodné sklady, maloobchodné predajne ap.). Príčina spočíva v tom, že fixné aktíva sa nedajú ľahko transformovať na hotovosť a často vyžadujú ďalšie fixné náklady, ktoré odčerpávajú rezervy hotovosti v čase ťažkostí.

### 7.5. VEDECKO-TECHNICKÁ STRATÉGIA

Rôzne typológie vedecko-technických stratégií spája jedno hlavné kritérium, t.j. technická úroveň realizovaných výrobkov a technológií. S technickou úrovňou súvisí pokrokovosť, originalita a novosť technických inovácií, načasovanie ich príchodu na trh a konkurenčná pozícia podniku v odvetví.

Rozlišovať možno vedecko-technické stratégie :

1. Ofenzívne stratégie produkujúce technický pokrok – špičková stratégia, adaptačná stratégia.
  - Uplatňovanie *špičkovej stratégie* prináša výrobky mimoriadnej, najvyššej technickej úrovne. Jej realizátor je nositeľom technického pokroku a udáva smer technického rozvoja pre celé odvetvie. Jej dôsledky môžu prerásť do vzniku nového podnikania alebo odvetvia.
  - *Adaptačná stratégia* preberá, ďalej rozvíja a zdokonaľuje výsledky špičkového podniku. Môže ho dokonca predstihnúť, pretože podstupuje menšie technické a obchodné riziko ako inovačný vodca. Výrobky majú nadpriemernú technickú úroveň.
2. Defenzívne stratégie konzumujúce technický pokrok – imitačná stratégia, licenčná stratégia, akceptačná stratégia.
  - *Imitačná stratégia* napodobňuje výsledky špičkovej a adaptačnej stratégie. Je založená na rýchlej imitácii, t.j. priživení sa na vedúcich podnikoch, alebo na imitácii pre odlišný trhový segment, alebo na imitácii s nižšími nákladmi ako znášajú napodobňovaní konkurenti. Imitačná stratégia je najrozšírenejšia a produkuje výrobky priemernej a podpriemernej technickej úrovne.
  - *Licenčná stratégia* sa prednostne orientuje na využívanie externých zdrojov vedecko-technického rozvoja za poplatok. Jej dlhodobé presadzovanie vedie k technologickému konzervativizmu a zaostávaniu. Z krátkodobého hľadiska však môže podstatne zvýšiť technickú úroveň zaostávajúceho výrobcu. Zvyčajne produkuje výrobky priemernej technickej úrovne.
  - *Akceptačná stratégia* poskytuje výsledky na podpriemernej technickej úrovni. Preberá opustené technické koncepcie, ktoré už nie sú atraktívne pre poprednejších výrobcov, avšak niektorí spotrebiteľia o ne ešte javia záujem. Je to stratégia trvalého zaostávania.

Vedecko-technická aktivita podniku je do značnej miery ovplyvnená aj životným cyklom odvetvia. V počiatočných fázach životného cyklu sa odvetvie rozvíja prostredníctvom realizácie výsledkov základného a aplikovaného výskumu. Po určitom čase sa originálny poznatkový potenciál vyčerpáva, ďalšie pokračovanie výskumu naráža na poznatkový limit v rámci objaveného princípu alebo vynájdenej technickej koncepcie. Tvorivá aktivita sa presúva do vývoja výrobku, keď sa výrobok diferencuje v rámci daného princípu a koncepcie do rôznych používateľských podôb. Podobne sa v neskorších obdobiach životného cyklu zvyčajne postavenie technologických inovácií.



## 8. IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE

- 8.1. Štruktúra a podmienky implementácie stratégie
- 8.2. Komunikácia pri implementácii stratégie
- 8.3. Strategické vodcovstvo, záujmy a moc
- 8.4. Tvorba vhodnej organizačnej štruktúry
- 8.5. Administratívne nástroje pri implementácii
- 8.6. Kontrolné systémy pri implementácii stratégie
- 8.7. Motivačný systém a stratégia
- 8.8. Podniková kultúra a stratégia

Proces strategického manažmentu podniku pokračuje realizáciou formulovanej stratégie, t.j. jej implementácia.

Samotná implementácia vyžaduje trochu odlišné manažérske schopnosti ako jej formulácia, kým tvorba stratégie je aktivita orientovaná prevažne mimo podnik, tak implementácia stratégie je zväčša administratívna aktivita orientovaná dovnútra podniku. Zatiaľ čo formulovanie úspešnej stratégie závisí od vízie, analýzy trhu, aj podnikateľského úsudku, úspešná implementácia je podmienená ľuďmi – manažérmi aj ich spolupracovníkmi, ich motiváciou, ako aj organizáciou ich práce, formovaním podnikovej kultúry a vytváraním súladu medzi stratégiou a reálnym konaním podniku.

### 8.1. ŠTRUKTÚRA A PODMIENKY IMPLEMENTÁCIE STRATÉGIE

Realizátormi stratégie sú vrcholoví manažéri podniku a ostatní líniovní vedúci, ktorí nesú zodpovednosť za jej úspešnú implementáciu v rozsahu ich právomocí a zodpovedností. Hoci rozhodujúca iniciatíva vychádza od vrcholového manažmentu podniku, musí sa spoliehať na aktívnu podporu a spoluprácu ďalších manažérov na nižších úrovniach riadenia. Oni nielen riadia a kontrolujú proces implementácie v rozsahu svojej zodpovednosti, ale sú tiež nástrojom jej každodenného uskutočňovania na konkrétnom mieste. Implementácia vyžaduje od manažéra okrem poznania podnikových cieľov a snahy o ich naplnenie - schopnosť komunikovať so spolupracovníkmi, vytrvalosť pri vykonávaní rutinných a administratívnych prác, tvorivosť pri riešení úloh atď.

Úspešná implementácia stratégie je založená na tom, ako dokáže manažment podniku vytvoriť prostredie, ktoré podporuje zmenu ako príležitosť pre jeho ďalší rozvoj. Jednou z najčastejších prekážok je odpor zamestnancov k zmenám. Zamestnanci často nechápu prečo je zmena potrebná, ak nerozumejú tomu, čo ju vyvolalo. Manažment preto musí vytvoriť participatívne prostredie, ktoré vedie k lojalite zamestnancov a ich stotožneniu s cieľmi a hodnotami podnikovej kultúry.

Realizovateľnosť stratégie závisí do značnej miery od toho, akým štýlom je vedený samotný proces zavádzania novej stratégie. V r. 1986 P.C.NUTT preskúmal 91 situácií strategickej zmeny a identifikoval štyri základné typy procesov implementácie:

1. **implementácia intervenciou** – manažéri dohliadajú na celý proces zmeny, pripraví ľudí na zmenu, vyjadrujú nové požiadavky na množstvo a kvalitu pracovného výkonu, zavádzajú a stabilizujú nové správanie,
2. **implementácia participáciou** – manažéri povzbudzujú tých zamestnancov, ktorí majú záujem o rozvoj podniku, aby pomohli určiť podstatné zmeny,
3. **implementácia presvedčovaním** – manažéri sa spoliehajú na presvedčovanie, t.j. až dodatočne sa pokúšajú získať pre zmenu svojich podriadených,
4. **implementácia nariadovaním** – manažéri vydajú nové smernice o strategickej zmene v podniku.

Implementácia stratégie je náročnejší proces ako jej formulácia, prebieha v niekoľkých krokoch a zahŕňa najmä :

- vhodnú komunikáciu,
- vytvoriť vhodnú organizačnú štruktúru,
- zaviesť administratívne podporné systémy,
- zostaviť a zaviesť kontrolné systémy,
- vytvoriť motivačný systém odmeňovania,
- formovať podnikovú kultúru v súlade so stratégiou,
- optimálnu alokáciu zdrojov,
- zaviesť strategické vodcovstvo.

## 8.2. KOMUNIKÁCIA PRI IMPLEMENTÁCII STRATÉGIE

Základným predpokladom na implementáciu stratégie je efektívna komunikácia medzi vrcholovým manažmentom ako tvorcom stratégie a ostatnými líniovými riadiacimi stupňami, pri ktorých prevažuje výkonná práca nad tvorivou účasťou na strategickom manažmente. Dôkladné oboznámenie sa so stratégiou a jej pochopenie je zárukou, že konanie zamestnancov bude v súlade s celkovým smerovaním podniku. Ak majú zamestnanci návod na rozhodovanie a správanie od manažérov, môžu viesť svoje pracovné úsilie požadovaným smerom a nerozptyľovať zbytočne svoju pracovnú kapacitu, neplytvajť ňou.

*Rozsah a podrobnosti oznámenia stratégie závisí od niekoľkých faktorov:*

♦ **Originalita stratégie** – originálne konkurenčné výhody sa nezverejňujú, aby nedošlo k strate momentu prekvapenia. Čím je informovanosť o strategických rozhodnutiach a konkurenčných opatreniach rozsiahlejšia, tým je väčšia pravdepodobnosť, že ich konkurent dokáže odhaliť a rozvrátiť. Ak hrozí prezradenie, či zneužitie cenných informácií, komunikácia sa uskutočňuje len pre vybraný okruh zainteresovaných zamestnancov.

♦ **Mocenské pomery v podniku** – na formulovaní stratégie sa zvyčajne podieľajú viacerí vrcholoví manažéri, ktorí môžu mať rozdielne názory na konečné rozhodnutie. Okolo silných individualít vznikajú vnútorné záujmové skupiny a stratégia je posudzovaná a podporovaná podľa toho, kto za ňou stojí, nie podľa toho, aká je kvalitná. V akejto situácii je účinnejšie komunikovať o stratégii postupne, po častiach. Komunikácia, ktorá vyvoláva rozbroje implementácii stratégie viac prekáža, ako pomáha.

♦ **Očakávania vonkajších záujmových skupín** – podnik, ktorý zverejňuje stratégiu, je vystavený hodnoteniu zo strany zákazníkov, dodávateľov, odborov, konkurentov, burzových analytikov atď. Tieto vonkajšie záujmové skupiny môžu vážne ovplyvňovať jeho budúci osud. Očakávania však môžu byť narušené nepredvídanými okolnosťami a poklesom výkonnosti, preto sú mnohé verejné oznámenia retrospektívne a vyjadrujú o čo sa podnik usiloval doteraz a ako splnil svoje ciele. Takejto komunikácii by mali predchádzať úvahy o očakávaniach a predpokladaných ohlasoch tých, ktorí podporujú záujem o rozvoj podniku.

♦ **Motivácia vnútorných záujmových skupín** – zverejnenie stratégie môže inšpirovať, ale aj demotivovať. Rastové stratégie sú viac populárne, pretože okrem iného prinášajú zamestnancom zvýšenie osobných príjmov i postup v kariére a zmenu postavenia, statusu. Naopak, redukčné stratégie sú zdrojom nepríjemností, hoci v konečnom dôsledku umožnia dlhodobé prežitie. Keď zverejnenie stratégie odrádza schopných manažérov a nepovzbudzuje k aktivite, ale znižuje ich morálku, nie je žiadúca komplexná komunikácia.

♦ **Rozhodovací dôsledok implementácie** - stratégia je pružný dokument v podniku, ktorý by sa mal neprestajne dopĺňať a revidovať. Oznámenie stratégie uzatvára proces jej formulovania a pozornosť sa potom prenáša na jej implementáciu. Tento záver nie je vždy žiadúci, pretože aj nižšie riadiace úrovne môžu významne prispieť k obsahu stratégie, keď ju realizujú. Vrcholový manažment by sa mal pred definitívnym zverejnením stratégie dôkladne presvedčiť, či boli zohľadnené všetky relevantné názory a pripomienky, aby nemusel často meniť svoje strategické rozhodnutia.

### 8.3. STRATEGICKÉ VODCOVSTVO

Vodcovstvo – t.j. vzťah medzi jednotlivcom, vedúcim a skupinou. Je to schopnosť manažéra viesť skupinu tak, aby bola úspešná. Úspech však závisí na tom, ako budú obidve strany spolupracovať.

Strategický manažér zastáva niekoľko vodcovských rolí:

- *je tvorcom stratégie* – musí prejavíť tvorivosť, intuíciu a originalitu, no súčasne
- *je realizátorom stratégie* – musí byť presvedčivý pri jej komunikácii, propagácii, pri riešení problémov a konfliktov,
- *je administrátorom* – ovláda a riadi každodenný chod podniku,
- *je súčasťou kolektívu* – osobne sa zúčastňuje realizácie stratégie, resp. deleguje činnosti na ostatných zamestnancov a jeho účasť je len formálna,
- *štýl vedenia mení podľa situácie* – niekedy autoritatívny, inokedy vnímavý poslucháč, volí participatívny a kolegiálny prístup ...

**Vedúce roly v práci strategického manažéra (implementátora stratégie) :**

1. Riadenie pochôdzkou – manažér sleduje všetky udalosti a pozoruje ako sa vyvíjajú, rozvíja preto širokú sieť formálnych i neformálnych kontaktov a informačných zdrojov. Pravidelne navštevuje „terén“ a rozpráva sa s rozličnými pracovníkmi na rozdielnych úrovniach riadenia.
2. Ovzdušie a kultúra podporujúca stratégiu – pri implementácii hlavných strategických zmien manažér najlepšie využije svoj čas, ak ich osobne vedie. Úspešní strategickí manažéri vedia, že sú zodpovední za to, aby presvedčili ľudí o správnosti vybratej stratégie a jej implementácii udelili najvyššiu prioritu.
3. Inovativnosť a citlivosť na vonkajšie zmeny – strategický vodca podnecuje vnímavosť personálu na meniace sa podmienky, ostražitosť proti novým hrozbám, citlivosť na príležitosti. Preto zhromažďuje inovačné nápady a podporuje podnikateľského ducha tak, aby dovolil neprestajnú adaptáciu na náhle zmeny prostredia.
4. Ovládanie mocenských pomerov – strategický manažér musí pochopiť mocenskú štruktúru podniku, poznať vplyvné osoby, rozpoznať, ktoré skupiny a jednotlivci sú zdrojom rozvoja a ktoré nie. Manažér potrebuje zabezpečiť podporu kľúčových osôb, neutralizovať vážnu opozíciu, rozoznať indiferentné zóny a dosiahnuť čo najväčší konsenzus.
5. Etické správanie – manažéri musia predstavovať vzory etického správania a pestovať tradíciu bezúhonnosti. Vrcholoví manažéri musia byť pripravení na úlohu konečného arbitra a musia byť schopní odvolať neeticky sa správajúcich ľudí z kľúčových pozícií.
6. Regulovanie odchýlok – žiadny strategický plán, či implementácia stratégie nemôže predvídať všetky udalosti a problémy, ktoré v budúcnosti vzniknú. Úpravy a korekcie sú normálnou a nevyhnutnou súčasťou strategického manažmentu. V čase krízy je typické, že strategický manažér vedie diskusie o predložených návrhoch a pokúša sa o súhlas manažmentu.

Strategické vodcovstvo formuje hodnotový a morálny profil podniku. Súbor hodnôt, ktorý manažment vyznáva, sa stáva normou pre ostatných zamestnancov pri plnení ich pracovných povinností. Hodnoty vyjadrujú, čo je pre podnik dôležité. Akceptované a zvnútornené hodnoty dodávajú podniku energiu na uskutočňovanie jeho poslania. V malých podnikoch sa hodnoty šíria prostredníctvom pravidelného osobného kontaktu zamestnancov s vrcholovým manažmentom, v stredných a veľkých podnikoch viac prevládajú neosobné, mediálne metódy prezentácie hodnôt.

## 8.4. TVORBA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

Nová stratégia znamená aj novú del'bu manažérskej i výkonnej práce vo vnútri podniku, preto sa strategické zmeny najčastejšie odrážajú na organizačnej štruktúre a obsadzovaní jej pracovných miest kompetentnými ľuďmi. Zmenu organizačnej štruktúry tak možno považovať za jednu z hlavných implementačných aktivít. Nová stratégia často vyžaduje od ľudí odlišné zručnosti, či iné manažérske prístupy, ktorých riešením je školenie, vzdelávanie, rekvalifikácia, či zmeny v rozmiestňovaní ľudí na jednotlivých pracovných miestach.

Nielen vrcholoví manažéri, ale i rozdielne organizačné štruktúry a riadiace systémy vytvárajú rôzne varianty presadzovania stratégie a ponúkajú rôzne možnosti a spôsoby správania. Organizačná štruktúra musí spĺňať tri zásady:

- je adaptabilná,
- útvary zoskupujúce nastoľujú atmosféru osobnej a skupinovej tvorivosti, vysokej výkonnosti a seberealizácie,
- je jednoduchá.

### 8.4.1. Súlady organizačnej štruktúry so stratégiou:

Vnútroštruktúrná organizácia podniku je výsledkom mnohých rozhodnutí a okolností. Každá stratégia je originálna a neopakovateľná, pretože je založená na vlastnom súbore kľúčových faktorov a výnimočných schopností.

#### Ako zosúladiť organizačnú štruktúru a stratégiu?

1. *Vymedziť kľúčové pozície, úlohy a aktivity, ktoré sú rozhodujúce na úspešné uskutočnenie stratégie.* Napr. pre nákladového vodcu je dôležitá detailná kontrola nákladov, pre diferenciatora budú rozhodujúce kvalita remeselného spracovania, pôsobivý dizajn, príťažlivosť produktu ap.
2. *Objasniť a pochopiť vzťahy medzi aktivitami, rozčleniť ich na štandardné a kritické z hľadiska novej stratégie.* Aktivity môžu byť navzájom spojené materiálovým tokom, zákazníkmi, distribučnými kanálmi, technickými zručnosťami, územným pôsobením ap., keď jedna alebo viac takýchto väzieb sa stanú základom zoskupovania aktivít do organizačných útvarov.
3. *Zoskupiť aktivity do organizačných útvarov.* Činnosti rozhodujúce pre dosiahnutie strategického úspechu získavajú formálne postavenie v organizačnej hierarchii adekvátne svojmu významu. Sú viditeľné a venuje sa im náležitá pozornosť.
4. *Určiť stupeň právomoci a nezávislosti každého organizačného útvaru.* Rozhodovacia právomoc je decentralizovaná, keď vedúci na nižšej úrovni majú podmienky a informácie pre kvalitnejšie a skoršie rozhodnutie ako vedúci na vyššej úrovni. Naopak, ak sa vyššie postavení manažéri nachádzajú v lepšej rozhodovacej pozícii, ide o centralizáciu právomoci.
5. *Koordinovať rôznorodé organizačné útvary.* Koordinujú líniovní manažéri v rozsahu útvarov, ktoré riadia. Na zvýšenie účinnosti koordinácie slúžia rôzne druhy integračných mechanizmov.

Cieľavedomé zosúladovanie organizačnej štruktúry a stratégie nie je také samozrejmé, ako sa zdá. Zmeny v podnikovej stratégii môžu spôsobovať vznik administratívnych problémov, ktoré možno vyriešiť práve novou organizačnou štruktúrou a tak odstrániť prekážky úspešnej implementácie.

Podniky s jediným podnikaním majú takmer vždy centralizovanú funkčnú organizačnú štruktúru. Vertikálne integrované podniky a podniky s rozsiahlym územným pôsobením sú zvyčajne organizované do divízií. Základnou organizačnou jednotkou diverzifikovaného podniku sú jeho jednotlivé podnikania. Právomoc vykonávať väčšinu rozhodnutí je decentralizovaná a každá podnikateľská jednotka operuje samostatne a nezávisle, pričom vedenie podniku sa len v minimálnej miere venuje jej odbornému riadeniu.

**8.4.2. Typy organizačnej štruktúry:**

◀ **Podnikateľská organizačná štruktúra** – je sústredená okolo podnikateľa a vlastníka v jednej osobe a je typická pre malé podniky v počiatočnom období ich rozvoja. Je úplne centralizovaná, t.j. všetky kľúčové rozhodnutia robí majiteľ, na základe informácií od zamestnancov. Je opodstatnená pri vzniku nového podnikania, pretože umožňuje zakladateľovi, ktorý nesie vlastné investičné riziko, mať pod kontrolou rast a rozvoj podniku.

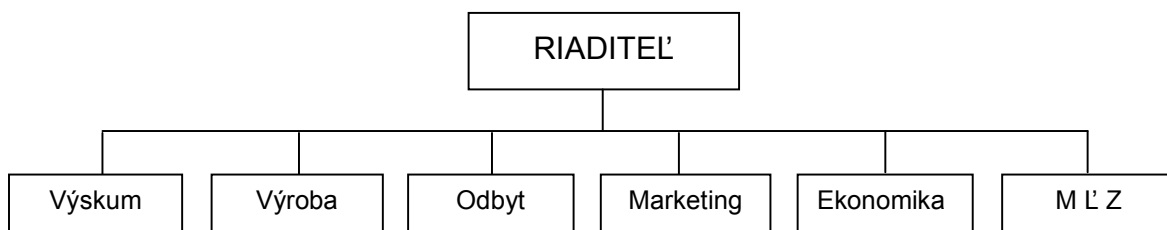
Takto najčastejšie zakladá subjekt manažér, ktorý má znalosti, skúsenosti a kontakty v určitom odbore, ktoré chce využiť a zhodnotiť vo vlastnom podnikaní. Jeho prednosťou je to, že je to odborník, ktorý ovláda technológiu a prevádzku. Na začiatku zvyčajne nemá komplexné poznatky a skúsenosti v podnikaní, preto marketing, predaj a ekonomika sú potenciálnym zdrojom slabostí, ak ich nezverí špecialistom.



Obr. 8.1: Podnikateľská organizačná štruktúra

Táto organizačná štruktúra nie je vhodná pre väčší podnik, môže byť brzdou jeho rozvoja. Nároky na rozhodovanie, operatívne riešenie problémov a prijímanie dlhodobých rozhodnutí sú pre jednu osobu náročné a zložité, preto je skôr či neskôr potrebné delegovať operatívne rozhodovanie na zamestnancov a majiteľ-manažér si ponecháva väčší priestor na strategické rozhodovanie.

◀ **Funkčná organizačná štruktúra** – je vhodná pre podnik s jediným podnikaním, v ktorom sa kľúčové aktivity zhodujú s dobre definovanými schopnosťami a odborne ohraničenými útvarmi. Organizovanie podľa funkčnej odbornosti a špecializácie umožňuje plné využitie schopností zamestnancov a zariadení. Konkrétna forma funkčnej organizácie závisí od typu zákazníkov, produktov a používaných technológií. Napr. rozdielnu funkčnú náplň majú útvary strojárenského podniku, obchodného podniku, cestovnej kancelárie alebo banky.



Obr. 8.2: Funkčná organizačná štruktúra

**Strategické výhody a nevýhody funkčnej organizačnej štruktúry:**

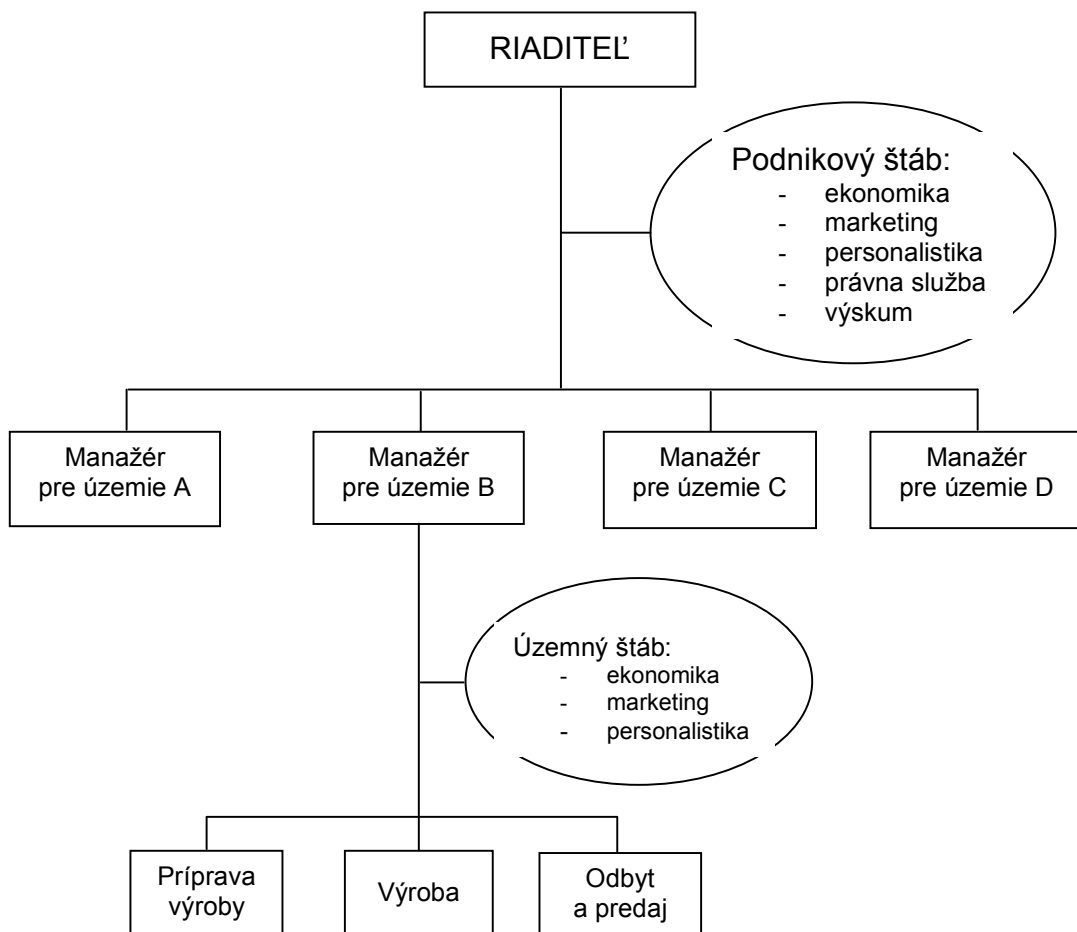
- *výhody* - tesné spojenie so stratégiou (funkčné aktivity sú totožné funkčnými útvarmi), hlboká funkčná odbornosť a špecializácia, centralizovaná kontrola výsledkov...
- *nevýhody* – zložitá koordinácia funkčných útvarov, súperenie a konflikty medzi funkčnými útvarmi, nadmerná špecializácia, funkčná krátkozrakosť a zúžený riadiaci pohľad, zodpovednosť a úspech sa presúva na vrcholový manažment.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

◀ **Územná organizačná štruktúra** – je vhodná pre podniky, ktoré pôsobia na rozličných územných trhoch, alebo ak sa trh územne zväčšuje. Tento druh je typický napr. pre výrobu a rozvod elektrickej energie, plynu, telekomunikácie, reťazce maloobchodov, reštaurácií ap.

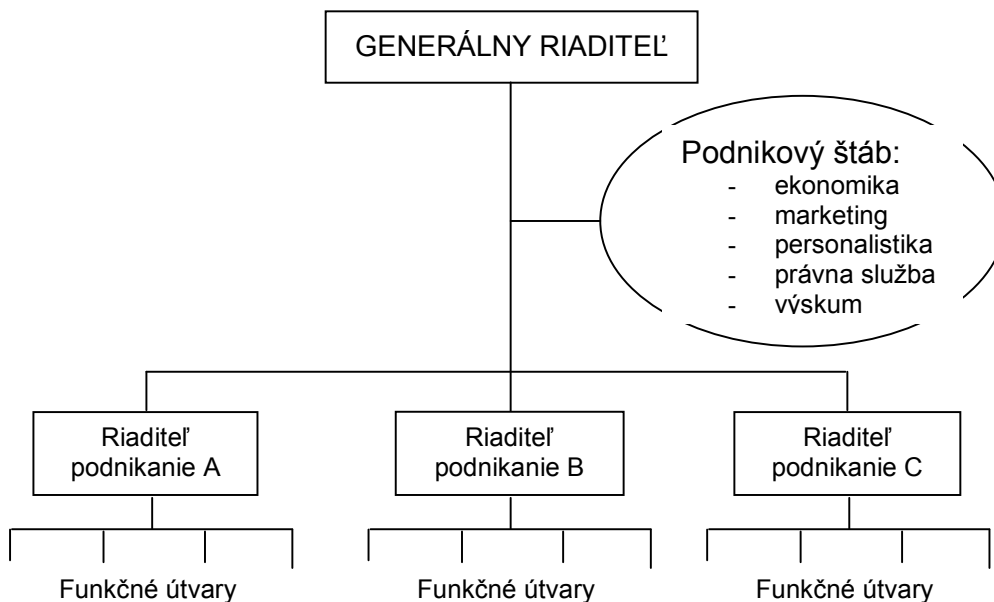
*Strategické výhody a nevýhody územnej organizačnej štruktúry:*

- *výhody* – stratégia je zosúladená s podmienkami každého územného trhu, zodpovednosť za zisk a stratu je delegovaná na najnižšiu úroveň, miestna územná prevádzka je zdrojom úspor...
- *nevýhody* – problém medzi územnou rozmanitosťou a územnou uniformitou, náročné udržiavanie jednotného podnikového imidžu na jednotlivých územiach, teritoriálni manažéri sa usilujú o strategickú nezávislosť, zdvojenie štábných útvarov vo vrcholovom vedení podniku a na úrovni územných prevádzok.



Obr. 8.3: Územná organizačná štruktúra

◀ **Decentralizované podnikateľské jednotky** – vznikajú, ak diverzifikácia komplikuje riadiacu prácu funkčne špecializovaných manažérov. Podnikateľská jednotka sa vytvára združovaním činností, ktoré sa týkajú jedného podnikania alebo jednej výrobkovej línie a vystupuje ako samostatné ziskové centrum. Diverzifikácia je zvyčajne riadená prostredníctvom decentralizácie rozhodovania, keď právomoc a zodpovednosť za podnikateľskú jednotku je delegovaná na jej vedúceho. Podnikateľsky orientovaný manažér je zodpovedný za formuláciu a implementáciu podnikateľskej stratégie, aj za dosahované výsledky. Úplne nezávislé podnikateľské jednotky však môžu spôsobovať aj problémy, preto podnik často centralizuje ich príbuzné alebo rovnaké funkcie. Napr. ako na obr. 8.4.



Obr. 8.4: Organizačná štruktúra decentralizovaných podnikateľských jednotiek

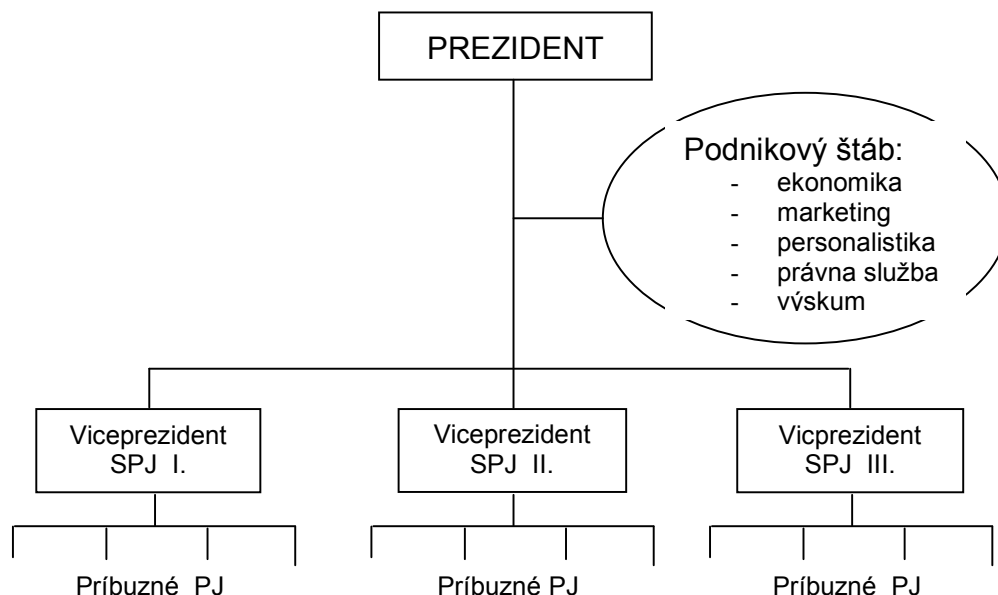
**Strategické výhody a nevýhody decentralizovaných podnikateľských jednotiek:**

- **výhody** – zodpovednosť za podnikateľskú stratégiu sa približuje konkrétnemu podnikateľskému prostrediu, každá podnikateľská jednotka sa organizuje okolo vlastného súboru kľúčových aktivít a funkčných potrieb, generálny riaditeľ je odbremený od detailných problémov podnikateľskej jednotky a môže sa venovať riadeniu podniku ako celku, riaditelia podnikateľských jednotiek nesú jednoznačnú zodpovednosť za zisk alebo stratu atď.
- **nevýhody** – autonómia podnikateľských jednotiek sťažuje koordináciu príbuzných činností, čím sa znižuje výhoda strategického súladu, nadmerné súperenie podnikateľských jednotiek o podnikové zdroje a pozornosť manažmentu podniku, zdvojenie štábných funkcií na podnikovej a podnikateľskej úrovni, náročnosť určenia vhodnej miery decentralizácie ap.

◀ **Strategické podnikateľské jednotky** – v niektorých podnikoch je počet podnikateľských taký veľký, že rozpätie riadenia je príliš široké pre najvyššieho manažéra (napr. prezidenta). Časť svojich riadiacich právomocí a povinností preto deleguje na manažérov podnikateľských jednotiek riadiacich skupinu príbuzných podnikaní (napr. generálneho riaditeľa), ktorej sa hovorí **strategická podnikateľská jednotka** (spája niekoľko strategických parametrov spoloční konkurenti, podobné poslanie, vzájomná podpora prieniku na trh ap.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Medzi podnikom a podnikateľskými jednotkami tak vzniká nová riadiaca úroveň, ktorej zmyslom je zdokonaľiť strategické plánovanie a koordináciu rozmanitých podnikateľských záujmov vo vrcholovom vedení podniku. Viceprezident, ako vedúci SPJ, udáva riadeným podnikateľským jednotkám spoločný strategický zámer, upevňuje súdržnosť a posilňuje koordináciu medzi nimi, aby premenil strategický súlad na synergický efekt. Na obr. 8.5. je znázornená organizačná štruktúra podniku so SPJ.



Obr. 8.5: Organizačná štruktúra zostavená zo strategických podnikateľských jednotiek

### Strategické výhody a nevýhody strategických podnikateľských jednotiek:

- *výhody* – účinná koordinácia príbuzných podnikateľských aktivít v rozsahu SPJ a násobenie efektov plynúcich zo strategického súladu, objektívny prehľad a účinné strategické zásahy prezidenta podniku, súlad a prepojenosť medzi iniciatívami samostatných, no príbuzných podnikaní, pridelovanie podnikových zdrojov do oblastí s najväčšími rastovými vyhládkami,
- *nevýhody* – v dôsledku vzniku ďalšej riadiacej úrovne sa spomaľuje tok informácií, oslabuje sa komunikácia a znižuje sa pružnosť podniku ako celku, koordinácia medzi podnikateľskými jednotkami vo vnútri SPJ závisí od toho, ako viceprezident dokáže presadiť svoje rozhodnutia, združovanie podnikaní do SPJ stráca reálny význam, ak sa uskutočňuje len z dôvodov pohodlnejšieho riadenia, namiesto získania synergického efektu z koordinácie príbuzných podnikaní.

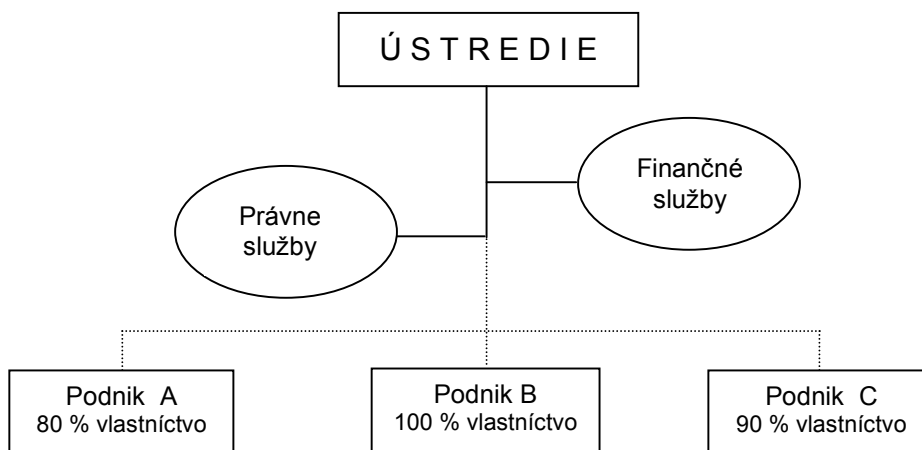
◀ **Holdingová organizačná štruktúra** – je vhodná pre nepríbuzne diverzifikované podniky, ktorých podnikania sú málo navzájom závislé. Ústredie často pôsobí v role investičnej spoločnosti, ktorá kupuje a predáva podniky a vhodne investuje peniaze. Podriadené podniky, ktoré môžu, ale nemusia byť úplne vlastnené, sú značne nezávislé a ich manažment je plne zodpovedný za stratégiu riadeného subjektu v rámci finančných obmedzení alebo cieľov stanovených ústredím. Podriadeným podnikom sú zvyčajne ponechané ich pôvodné názvy. Holdingová organizačná štruktúra je vhodná najmä pre podniky, ktoré presadzujú stratégiu reštrukturalizácie, keď kupujú, revitalizujú a potom predávajú podniky, ktoré neprinášajú ďalšiu novú hodnotu.



## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

### Strategické výhody a nevýhody holdingovej organizačnej štruktúry:

- *výhody* – nízke náklady na udržiavanie ústredia, ústredie financuje podriadené podniky pri priaznivých nákladoch na kapitál, riziko je rozptýlené v širokom portfóliu a najviac ziskové podnikania môžu podporovať najmenej ziskové, uľahčuje akvizície, deinvestície a decentralizáciu,
- *nevýhody* – podriadené podniky môžu mať pocit trvalej hrozby, že budú kedykoľvek ústredím ponúknuté na predaj, nejestvujú centrálné zručnosti, ktoré by podporovali a pôsobili v prospech podriadených podnikov, nejestvuje synergia, možná neprítomnosť skupinovej identity a z toho vyplývajúce riadiace problémy, napr. vnútorne nezosúladená podniková stratégia ap.



Obr. 8.6: Organizačná štruktúra holdingového podniku

◀ **Maticová organizačná štruktúra** – pre útvary v maticovej organizačnej štruktúre sú charakteristické dve (alebo viac) línie príkazov, dvaja nadriadení, dva zdroje odmeny, dva vzťahy zodpovednosti atď. Hlavnou vlastnosťou matice je, že právomoc nad podnikaním a právomoc nad funkčnou oblasťou sa prelínajú a vytvárajú maticu (mriežku). Právomoc nad činnosťou každého útvaru matice je rozdelená medzi vedúceho podnikania a vedúceho funkčnej oblasti. Podriadení sú pridelení do podnikania (výroba, projekt) a súčasne do niektorej funkčnej oblasti. Výsledkom je kompromis medzi funkčnou špecializáciou (príprava výroby, výroba, marketing, ekonomika, personalistika) a špecializáciou podľa druhu podnikania, výrobku alebo projektu.

Príčinou vzniku maticovej organizácie je rastúce presadzovanie stratégií, ktoré prinášajú do súboru podnikových aktivít novú rozmanitosť (výrobky, zákazníci, podnikanie...). Pre výroby, skupiny zákazníkov, funkčné oblasti, územia, technológie i ucelené podnikania sú menovaní samostatní riadiaci pracovníci. Matica môže byť účinnou organizačnou štruktúrou, keď aspoň dva z viacerých faktorov (výrobok, zákazník, technológia, územie, funkčná oblasť, trhový segment) majú približne rovnaké strategické priority.

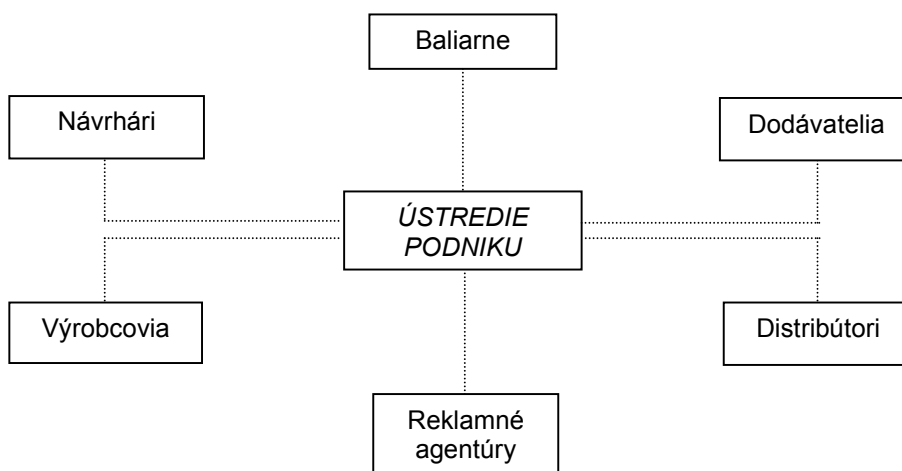
### Strategické výhody a nevýhody holdingovej organizačnej štruktúry:

- *výhody* – pružne sa prispôbuje strategickým zmenám, povzbudzuje spoluprácu, rozhodovanie na základe súhlasu, riešenie konfliktov, koordináciu príbuzných činností, udeľuje formálnu pozornosť každej strategickej prioritě, nastoľuje kontrolu a rovnováhu medzi konkurujúcimi si prioritami,
- *nevýhody* – porušená je klasická riadiaca zásada jedného vedúceho a ťažko udržateľná rovnováha medzi dvoma líniami právomoci, rozdelená právomoc môže vyústiť do chaosu a následná komunikácia vyžaduje veľa času, prijatie rozhodnutia je podmienené vyjadrením veľkého okruhu ľudí, preto rastie organizačná byrokracia, riadenie v matici je dosť zložitě.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

◀ **Sieťová organizačná štruktúra** – predstavuje osobitný druh organizácie, pretože odstraňuje z podniku funkčné útvary. Je najvhodnejšia do trvalo nestabilného prostredia, ktoré je neustále pod vplyvom silného prúdu inovácií, na ktoré treba neprestajne reagovať.

V zmysle úspory transakčných nákladov podnik uzatvára dlhodobé zmluvy s dodávateľmi a vstupuje do strategických aliancií, aby získal služby, ktoré by si inak mohol zaobstarať vertikálnou integráciou. Telekomunikačné technológie a informačné systémy znižujú transakčné náklady na zaujatie miesta na trhu, preto zvyhodňujú kúpu pred vlastnou výrobou. Podnikové funkcie sú rozptýlené rôzne, po území. Malá centrála podniku koná ako sprostredkovateľ a je elektronicky prepojená s divíziami, ktoré vlastní úplne, s čiastočne vlastnenými pobočkami alebo aj s úplne nezávislými podnikmi. Vo svojej definitívnej forme je sieťová organizácia súborom nezávislých podnikov, ktoré sú navzájom pospájané informačným systémom, ktorý vytvára virtuálny podnik so všetkými podnikovými funkciami, ako na obr. 8.7.



Obr. 8.7: Sieťová organizačná štruktúra

**Strategické výhody a nevýhody sieťovej organizačnej štruktúry:**

- **výhody** – zvýšená pružnosť a adaptabilita na rýchle technologické zmeny a zmeny v medzinárodnom obchode a konkurencii, koncentrácia na vlastné výnimočné schopnosti a využívanie predností ostatných podnikov v sieti, ktoré sa zdokonaľujú vo svojej odbornosti, skĺbenie odbornosti funkčnej organizácie, prevádzkovej samostatnosti divizionálnej organizácie a pružnosti maticovej organizácie,
- **nevýhody** – množstvo potenciálnych partnerov je potenciálnym zdrojom ťažkostí, nadmerná špecializácia na jednu časť hodnotového reťazca prináša riziko straty podnikovej identity, pretože chýba jasne definovaný podstatný príspevok k hodnote výrobku, či služby.

### **8.4.3. Integrácia činností :**

Vyššia diferenciacia organizačnej štruktúry spravidla vyžaduje i vyšší stupeň integrácie, ktorý zabezpečí správne fungovanie organizačnej štruktúry. Činnosti, ktoré sú prostredníctvom organizačnej štruktúry rozdelené a osamostatnené je potrebné koordinovať a prepojiť, aby boli jednoznačne vymedzené vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, právomoci a zodpovednosti. Nositeľmi integrácie sú línioví manažéri vo vzťahu k podriadeným útvarom a jednotlivcom.

Integrácia je riadiaci nástroj, prostredníctvom ktorého sú koordinovaní jednotlivci aj útvary, aby splnili pridelené úlohy. Čím je organizačná štruktúra zložitejšia (viac riadiacich úrovní, detailnejšia delba práce), tým viac je integrácia potrebná, aby podnik ako celok pracoval efektívne. Integrácia je spojovacím článkom, ktorý musí byť nájdený ku koordinácii rôznych činností vo vnútri podniku tak, aby podnik fungoval ako celok.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

V praxi existuje rad integračných mechanizmov od najjednoduchších až po najzložitejšie, ktoré umožňujú napr.:

- **Priamy kontakt** – vytvorenie podmienok na priame rokovanie vedúcich funkčných útvarov alebo podnikateľských jednotiek, v rámci ktorých riešia spoločné problémy. Keďže majú rozdielnu funkčnú náplň, ale rovnakú právomoc, k vzniknutým konfliktom majú skôr konfrontačný ako spolupracujúci postoj. Spory medzi nimi musí zvyčajne riešiť až vrcholový manažér. (Např. medzi vedúcim predaja a vedúcim výroby).
- **Kontaktná funkcia** – sa vytvorí pri náraste počtu kontaktov medzi útvarmi. Každý útvar vyčleňuje pracovníka zodpovedného za vzájomnú koordináciu, ten ju zvyčajne zabezpečuje ako súčasť svojich pracovných povinností. Takíto kontaktní zamestnanci sa stretávajú pravidelne, alebo podľa potreby. Táto forma vytvára prehľad medzi útvarmi a znižuje napätie medzi nimi. (Např. asistent vedúceho predaja vo vzťahu k vedúcemu závodu).
- **Účelový tím (dočasný)** – sa zakladá, keď viac ako dva útvary (podnikateľské jednotky) majú spoločné problémy, pre ktoré predchádzajúce formy neposkytujú dostatok koordinácie. Každý útvar menuje svojho človeka za člena tímu, ktorý je zostavený na vyriešenie špecifického problému. Tento pracovník sa zúčastňuje na práci tímu popri svojich ostatných pracovných povinnostiach. Členovia dočasného tímu referujú svoje útvary o problémoch, aj odporúčaných riešeniach. Po splnení úlohy tím zaniká.
- **Trvalý tím** – je určený na riešenie problémov, ktoré sa opakujú (např. komisia pre vývoj nových výrobkov zodpovedá za parametre, výber a marketing nových výrobkov). Členmi tímov sú zvyčajne manažéri zainteresovaných útvarov.
- **Integračná funkcia** – vyžaduje na rozdiel od kontaktnej funkcie a účasti v tímoch, človeka na plný úväzok. Je nezávislá od ostatných útvarov. Vykonáva ju zvyčajne skúsený manažér, ktorý dobre pozná činnosť koordinovaných útvarov (např. asistent riaditeľa pre stratégiu). Cieľom je získať synergický efekt zo spolupráce dvoch alebo viacerých útvarov.
- **Integračné oddelenie** – najmä vo veľkých diverzifikovaných podnikoch s rozsiahlym počtom integračných funkcií. Zriaďuje sa na úrovni vedenia podniku ako útvar v podnikovom štábe.
- **Maticová organizácia** – má už zabudovaný prvok integrácie. Je vhodná pri podrobnej delbe práce, zložitých, odborne náročných a interdisciplinárnych pracovných úlohách a zložitom a rýchlo sa meniacom vonkajšom prostredí. Integráciu v tomto prípade uskutočňujú všetky útvary v organizácii.

### 8.5. ADMINISTRATÍVNE NÁSTROJE PRI IMPLEMENTÁCII STRATÉGIE

Administratívne nástroje formálnym spôsobom usmerňujú individuálne a skupinové snaženie požadovaným smerom a paralyzujú odmietanie niektorých jednotlivcov v podniku podieľať sa na realizácii stratégie. Pomáhajú zosúladiť konanie a správanie zamestnancov so stratégiou, minimalizujú unáhlené rozhodnutia a konfliktné situácie. Zavádzajú viac pravidelnosti a stability do implementácie.

Medzi tradičné administratívne nástroje, ktoré napomáhajú implementácii stratégie patria plány, rozpočty, politiky, procedúry, pravidlá, štandardy atď.

◆ **Plán** – dokument, ktorý stanovuje ciele a spôsoby ich dosiahnutia. Na strategický plán (v ktorom je formálne vyjadrená stratégia) nadväzujú podnikateľské plány (business plan) a plány funkčných oblastí podniku. Aj pre implementáciu stratégie je potrebné vypracovať plán, ktorý presne určí aktivity a opatrenia, časovú postupnosť a náklady nevyhnutné na uskutočnenie stratégie.

◆ **Rozpočet** – súbor pravidiel alokácie zdrojov, najmä finančných, t.j. výkaz očakávaných výsledkov a nárokov, ktoré sú finančne, alebo inak numericky vyjadrené. Rozpočty sú stanovené pre podnikateľské jednotky, funkčné útvary aj pracoviská, ktoré podľa toho upravujú svoje správanie. Rozpočty usmerňujú a navádzajú organizačné útvary k rozhodnutiam, ktorými najlepšie využijú podnikové zdroje na úspešnú realizáciu stratégie. K hlavným druhom rozpočtov

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

patria rozpočty výroby, prevádzky, nákladov, predaja, investícií, peňažnej hotovosti ap. Medzi jednotlivými rozpočtami môžu vznikáť aj konflikty, ak napr. rozpočet výroby prejavuje sklon k úsporám, ktoré možno dosiahnuť stabilnou a nemennou skladbou výrobného programu, čo je v protiklade s rozpočtom predaja, ktorý docielí úspory len vtedy, keď bude rýchlo reagovať na rýchlo sa meniace požiadavky zákazníkov.

◆ **Politika** – široký a všeobecný návod na konanie vymedzujúci hranice, v ktorých sa reguluje a usmerňuje aktivita zamestnancov pri implementácii stratégie. Politika sa formuluje pre všetky riadiace úrovne podniku. Niektoré politiky sa týkajú každého zamestnanca (napr. podľa personálnej politiky sú voľné manažérske pracovné miesta obsadzované len vlastnými zamestnancami), iné sa týkajú akcionárov (napr. vyplácanie dividend akcionárom až do výšky 50 % čistého zisku), či predaja (napr. politikou realitnej kancelárie je požadovaná 10 % provízia z predajnej ceny nehnuteľnosti ap.)

◆ **Procedúra** – postupnosť koriev alebo úloh logicky a chronologicky usporiadaných, ktorých uskutočnenie vedie k splneniu cieľa. Procedúra presne určuje spôsob realizácie opakujúcej sa činnosti. Je to napr. administratívny, alebo technologický postup, t.j. organizačná smernica, opis pracovného miesta, spracovanie ročného plánu ap.

◆ **Pravidlo** – určuje aké konkrétne a jednoznačné opatrenia budú prijaté ku konkrétnej situácii. Pravidlá sú obyčajne málo pružné, majú skôr formu zákazu, či príkazu.

Politiky, procedúry a pravidlá štandardizujú správanie a obmedzujú príležitosti ľudí správať sa nežiadúco, či zle rozhodnúť. Procedúry a pravidlá sú návodom na konanie a správanie, ktoré sa opakuje v rutinných situáciách. Čím je však situácia nezvyčajnejšia, tým sú menej užitočné a robia sa výnimky. Veľa výnimiek však znehodnocuje pravidlo. Preto je so zmenou stratégie nevyhnutné zmeniť aj zaužívané procedúry a pravidlá.

◆ **Štandardizácia** – systém na vypracovanie, určenie a zavádzanie záväzných vlastností a kvality výrobkov, materiálov, výrobných procesov, metód skúšania, organizačných podmienok ap. Podnik zvyčajne štandardizuje svoje vstupy, vnútorné procesy a výstupy. Predmetom štandardizácie vstupov sú suroviny, materiály, nakupované položky, ale napr. aj zamestnanci, ktorí absolvujú výberové konanie, sú prijatí do pracovného pomeru a následne adaptovaní na pracovné a sociálne podmienky na pracovisku. Zmyslom štandardizácie vnútorných činností je dosiahnuť ich rovnaké uskutočňovanie v akomkoľvek časovom okamihu.

### 8.6. KONTROLNÉ SYSTÉMY PRI IMPLEMENTÁCII STRATÉGIE

Kontrolný systém je účinným nástrojom komunikácie v podniku, pretože pozitívne odchýlky od stanovených cieľov a prijatých kritérií môžu byť odmeňované a negatívne odchýlky sankcionované. Pre implementáciu stratégie je dôležité vedieť, že správanie sa zamestnancov je ovplyvňované aj kontrolou, pretože zdôrazňuje potrebu zosúladenia systému kontroly s požiadavkami stratégie.

Kontrola navodzuje také správanie zamestnancov, aby sa vyhli nepriaznivej spätnej väzbe. Ak kontrolný systém zvyrazňuje určité činnosti, zamestnanci ich považujú za prioritné. Odklon od kritérií upozorňuje manažérov na potenciálny alebo existujúci problém ešte predtým, než sa naplno rozvinie do kritického stavu.

Účinný kontrolný systém by mal :

- poskytovať presné informácie a tak podávať pravdivý obraz o stave podniku,
- poskytovať potrebné informácie včas,
- byť pružný, aby umožnil manažérom včas reagovať na neočakávané udalosti.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Kontrola sa uskutočňuje ako postupnosť štyroch základných krokov:

1. stanovenie cieľov a kritérií, ktoré majú byť splnené.
2. meranie skutočného plnenia.
3. porovnávanie skutočného plnenia s určenými cieľmi a kritériami.
4. hodnotenie výsledkov a prijatie opatrení, ak ciele nie sú splnené.

Táto postupnosť je pri každom druhu kontroly (strategická, taktická, operačná), aj keď je tu niekoľko rozdielov:

- v strategickej kontrole je menej presný vzťah medzi prostriedkami a výsledkami, a tiež je menšia priehľadnosť medzi príčinou a následkom,
- strategická kontrola vyžaduje viac údajov z väčšieho počtu externých zdrojov, než krátkodobá kontrola,
- strategická kontrola je tiež menej presná ako operačná kontrola,
- analýza získaných údajov je pracnejšia pri strategickej kontrole, zbiera údaje rozličnej presnosti zo zložitého a rozsiahleho externého prostredia, kým operatívna kontrola sa sústreďuje na presný opis oveľa menšieho priestoru,
- nesprávne meranie, vyhodnotenie a následné nevhodné korekcie môžu mať v strategickom rozmere nepriaznivejšie dôsledky ako v operačnom,
- strategické informácie sú menej presné a ich nezískavajú sa veľmi často.

*Strategický kontrolný systém* poskytuje informácie o tom, ako sa prostredníctvom stratégie dosahujú vytýčené ciele. Nemal by fungovať len ako pasívna spätná väzba *ex post*, ktorá produkuje a posúva informácie ďalej. Jeho úlohou je aj nájsť prípadné nepriaznivé trendy, včas varovať pred hrozbami a signalizovať veľké alebo nezvyčajné odchýlky od plánu. Informácie by mali byť podávané v jednoduchšej a prehľadnej forme, inak nie sú považované za vierohodné.

*Pri návrhu systému kontroly je potrebné rozhodnúť o jej niektorých parametroch:*

- **šírka** – úzka tolerancia je príznačná pre tesnú kontrolu, ktorá rýchlo reaguje na odchýlku, no ponecháva malý priestor na tvorivé riešenia. Široké tolerančné medze umožňujú voľnejšiu kontrolu, ktorá nemusí okamžite zaregistrovať vzniknutý problém, poskytuje však väčšiu pružnosť,
- **pravidelnosť a frekvencia** – pravidelná a častá kontrola vedie k upevňovaniu pracovnej disciplíny a plneniu úloh, na druhej strane však brzdí vznik neštandardných riešení, ktorých efekt sa prejaví až vo vzdialenejšej budúcnosti,
- **ukazovatele** – kvantitatívne ukazovatele nabádajú zamestnancov venovať pozornosť úlohám a problémom, ktoré sa ich bezprostredne týkajú. Na základe kvalitatívnych ukazovateľov uvažujú zamestnanci o tom, ako ich ciele súvisia s cieľmi útvaru, či podniku.

Stratégia je ako objekt kontroly skúmaná pred implementáciou, počas nej i po jej skončení. Predbežná kontrola umožní modifikovať a korigovať stratégiu alebo jej implementáciu ešte predtým, ako sa prejavia negatívne dôsledky.

*Pred implementáciou sa na stratégii hodnotí :*

- **súlad** – hľadá sa medzi cieľmi a stratégiou, medzi stratégiou a vonkajším prostredím podniku, medzi stratégiou a podnikovou kultúrou, medzi podnikovou stratégiou, podnikateľskými a funkčnými stratégiami atď. Nesúlad naznačuje vnútropodnikový konflikt a sťažuje priebeh implementácie.
- **perspektíva** - skúma, do akej miery je navrhnutá stratégia citlivá na budúci vývoj hybných síl odvetvia, či je zosúladená s budúcimi kľúčovými faktormi úspechu odvetvia a akú pevnú obranu poskytuje proti piatim konkurenčným silám v budúcnosti.
- **realizovateľnosť** – podmienkou realizovateľnosti stratégie sú existujúce alebo ľahko dostupné zdroje a zručnosti.

*Počas a po implementácii sa stratégia hodnotí podľa ukazovateľov úspešnosti:*

- rast alebo pokles trhového podielu,
- rast alebo pokles zisku,
- vývoj zisku vo vzťahu ku konkurentom,
- vývojové trendy čistého zisku a rentability investícií,
- rast alebo pokles predaja,
- vývoj miery rastu predaja k miere rastu trhu ako celku,
- zosilnenie alebo oslabenie konkurenčnej pozície,
- hodnoty a tendencie vývoja pomerových finančných ukazovateľov (likvidita, zadlženosť, rentabilita, trhovú hodnotu podniku atď.).

Typy kontrolných systémov :

sú rôzne, ich varianty merajú a kontrolujú výkon podniku, aj správanie podniku a jeho útvary. Výkon možno merať ľahšie ako správanie, nakoľko ho možno vyjadriť kvantitatívne. Meranie výkonu je náročnejšie vtedy, ak sú zložitejšie úlohy v podniku, ak je zložitejšia organizačná štruktúra a vzájomná závislosť vnútro podnikových útvarov. V takej situácii je kontrola správania podniku prostriedkom ako merať zložité podnikové aktivity. Medzi typy kontrolných systémov patria:

♦ **Kontrola prostredníctvom trhového mechanizmu** – je najobjektívnejší druh kontroly výkonu. Uskutočňuje sa prostredníctvom systému cien, ktorých výška vyjadruje výkon podniku. Kontrola trhom je použiteľná len vtedy, keď podnik dokáže stanoviť objektívne finančné meradlo svojho výkonu. Tento druh kontroly predpokladá, že trhový mechanizmus je najúčinnnejší pri stanovovaní cien a nákladov spojených s určitými transakciami. Spolieha sa na externé sily pri kontrole konania podniku. Kontrola trhom sa uskutočňuje prostredníctvom vybraných ukazovateľov, a to: trhovú cenu akcie, rentabilita investícií, vnútro podniková cena.

♦ **Kontrola prostredníctvom merania výstupov** – je vhodná v podmienkach, v ktorých trhový mechanizmus nedostatočne oceňuje podnikové zdroje a výstupy, pretože neexistuje plnohodnotné konkurenčné prostredie. To sa týka podnikov v monopolnom postavení, ale najmä vnútro podnikových organizačných jednotiek. Kontrola sa robí prostredníctvom porovnávaní cieľov a kritérií, ktoré boli zadané podnikateľským jednotkám, funkčným útvarom a jednotlivcom, so skutočnosťou.

♦ **Byrokratická kontrola** – uplatňuje sa v podmienkach, keď je náročné stanoviť merateľné kritériá, alebo keď nedostatočne vyjadrujú splnenie cieľa. Používa procedúry a pravidlá, ktoré usmerňujú konanie alebo správanie podnikateľských jednotiek, funkčným útvarom alebo jednotlivcom. Jej zmyslom je určiť najlepšie prostriedky na dosiahnutie cieľov. Uskutočňuje sa dozorom nad dodržiavaním neosobných procedúr a pravidiel, rozpočtov, štandardov ap.

♦ **Kontrola skupinového správania** – uskutočňuje sa prostredníctvom vnútro podnikového systému organizačných noriem a hodnôt. Tento druh kontroly smeruje k samokontrole a vedomému rešpektovaniu podnikovej kultúry. Jednotlivci by sa mali cítiť zodpovední za to, že pracujú v záujme podniku podľa svojich najlepších schopností. Zamestnanci nie sú obmedzovaní dozorom, pravidlami alebo procedúrami, skôr sa od nich požaduje, aby sa stotožnili s hodnotami podniku a začlenili ich do svojho vlastného hodnotového systému. Kontrola správania je vhodná v podnikoch s vysokokvalifikovanými odborníkmi, ktorí majú rozvinutú profesionálnu orientáciu na svoju prácu.

## 8.7. MOTIVAČNÝ SYSTÉM A STRATÉGIA

Deklarovanie dôležitosti implementácie stratégie pre budúcnosť podniku často nestačí na dlhodobé usmernenie pracovného úsilia a upevnenie pozitívnej priazne zamestnancov v podniku. Silným riadiacim nástrojom implementácie stratégie je práve *motivačný systém*. Je zdrojom informácií o tom, aký druh správania a veľkosť výkonu požaduje a oceňuje manažment podniku. Tento signál len zriedka unikne pozornosti zamestnancov.

Úspešní a skúsení manažéri počítajú s motiváciou ľudí už pri tvorbe podnikovej stratégie a formulujú súčasne aj personálnu stratégiu, implementátori následne volia optimálnu skladbu peňažnej a nepeňažnej zložky odmeňovania.

### Význam motivačného systému:

len málo koncepcií riadenia pôsobí na zamestnancov takou silou, ako myšlienka, že pozitívne stimuly alebo odmena veľmi dobre fungujú, ak chceme, aby zamestnanci zmenili svoje správanie. V skutočnosti sa v dnešnej pracovnej klíme odmeny a uznanie stávajú dôležitejšími ako predtým. Dôvodmi sú :

- od zamestnancov je vyžadovaná vyššia výkonnosť a samostatnosť, aj sebakontrola výkonu, k čomu musia manažéri vytvárať také pracovné prostredie, ktoré na zamestnancov pôsobí pozitívne a povzbudzuje ich,
- manažment podniku nemá veľa iných možností a spôsobov ako ovplyvňovať správanie zamestnancov, často zavádza a používa koučing ako prostriedok nepriameho ovplyvňovania, ako len normy, predpisy a procedúry, ktoré by usmerňovali ich správanie,
- aj v situácii, keď podnik nemá dostatok finančných prostriedkov, poskytujú odmeny a uznanie efektívny nenákladný spôsob, ako podporovať vysokú mieru výkonnosti zamestnancov.

## 8.8. PODNIKOVÁ KULTÚRA A STRATÉGIA

Pri implementácii stratégie nemožno prehliadnuť dôležitý faktor vnútornej sily a akcieschopnosti, ktorým je *podniková kultúra*. Označuje spoločné hodnoty, pravidlá a normy, v žiadnom prípade to však nie je súhrn, súčet, či štatistický priemer individuálnych hodnotových preferencií a postojov, ale je to mnohotvárnny *skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazne sociálnu povahu*.

Podniková kultúra môže byť slabá a rozdrobená, keď sa väčšina zamestnancov nestotožnila s víziou a poslaním, ak svoju prácu pokladajú len za prostriedok obživy a nemajú upevnenú dôveru voči svojim manažérom a spolupracovníkom. Neprítomnosť silnej spriaznenosti s podnikom a zmysluplného pracovného ovzdušia vyúsťuje do chaosu a zmareného úsilia. Silná a súdržná podniková kultúra existuje, keď zamestnanci chápu ciele a stratégiu podniku, vedia, čo sa od nich očakáva, poznajú svoje individuálne roly a vedome pracujú na ich realizácii. Z práce sa stáva životný štýl, sú jasné pravidlá hry a čas sa nestráca tápaním čo a ako robiť.

Podniková kultúra buď významne pomáha, alebo prekáža úspešnému uskutočneniu *stratégie*. Súlad medzi stratégiou a kultúrou sa priaznivo prejaví na ochote a záujme zamestnancov pracovať v prospech realizácie stratégie. Keď si stratégia a kultúra protirečia, je potrebné vzniknuté rozpory rýchlo odstrániť, pretože konflikty oslabujú, ba aj znemožňujú stratégiu uskutočniť. *Tvorca stratégie musí formulovať takú stratégiu, ktorá je v súlade s hlboko zakorenenými, nemeniteľnými prvkami podnikovej kultúry. Realizátor stratégie je zasa povinný po schválení stratégie uviesť podnikovú kultúru do tesného súladu so stratégiou a tejto súlad udržiavať.*

Zmena podnikovej kultúry a jej prispôsobenie sa novej stratégii je zvyčajne nákladný a časovo náročný proces, ktorý však nemožno vynechať, ak má byť implementácia úspešná. Čím je podnik väčší a reforma kultúry hlbšia a rozsiahlejšia, tým dlhšie trvá nastolenie kultúry podporujúcej stratégiu. Vo veľkých podnikoch, ktoré prevádzajú reštrukturalizáciu a veľkými zmenami, sa považuje za minimálnu dobu 3-5 rokov. Niekedy je jednoduchšie úplne vymeniť personál alebo založiť nový podnik, ako meniť hlboko vžitú kultúru, ktorá nepodporuje stratégiu.

## STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Manažéri počas procesu prispôsobovania kultúry novej stratégii používajú symbolické a reálne riadiace opatrenia:

- symbolické opatrenia vysielajú signály o tom, aký druh správania a výkonu sa považuje za pozitívny. Majú podobu rozličných morálnych odmiern a pochvál, ktorých nositelia sú popularizovaní, vyzdvihovaní a tešia sa dôvere vedenia podniku,
- na presvedčenie ostatných zamestnancov o nevyhnutnosti nových vzorov správania musia byť symboly sprevádzané reálnymi opareniami, ktoré sú dôveryhodné a viditeľné. Takými sú napr. nová generácia manažérov, zmena politik a procedúr v podniku, reorganizácia, perspektíva atraktívnej kariéry ap.

V r. 1982 napr. poradenská a konzultačná firma McKinsey and Co. vyvinula model, v ktorom uvádzajú podnikovú kultúru ako centrálny prvok „šťastného atómu“. Zaradili ho medzi tzv. kľúčové faktory úspechu podniku, neskôr známe pod názvom „7 S“. Slúži na skúmanie súladu v siedmich oblastiach podniku, t.j. *stratégia (strategy)*, *organizačná štruktúra (structure)*, *systémy (systems)*, *štýl (styl)*, *personál (staff)*, *zručnosti (skills)* a *zdieľané hodnoty (shared values)*.

Model je založený na predpoklade, že všetkých sedem premenných sa musí nachádzať vo vzájomnom súlade, aby implementácia stratégie bola úspešná. Vyznávané hodnoty (t.j. podniková kultúra) sú jadrom tejto sústavy a vyjadrujú hlavné túžby a ašpirácie podniku. Odpovedajú na otázky: „Kto sme? Čo robíme? Kam smerujeme? Podľa akých zásad budeme konať, aby sme sa tam dostali?“ Stmelujú podnikovú kultúru a dodávajú jej silu. Úspešná implementácia stratégie závisí od vhodnej kultúry, ktorá je v podniku len vtedy, ak všetkých 7S koordinovane spolupracuje.

*Podniková kultúra sa vytvára najskôr v myslení zakladateľov podniku, ktorí okrem svojej predstavy o podnikaní (vízia), účele fungovania (poslanie) a spôsoboch ako dosiahnuť podnikateľský úspech (stratégia a ciele), prinášajú tiež svoje základné predstavy a očakávania o tom, ako bude podnik fungovať z hľadiska vzťahov medzi ľuďmi navzájom, ich vzťahu k práci, k podniku, i spoločnosti. V ďalšom vývoji potom podniková kultúra okrem iného pomáha novým zamestnancom zvládať adaptáciu (prispôbenie sa prostrediu a práci) a integráciu (začleniť sa do podniku a stotožniť sa s jeho cieľmi). Očakávaním je, že podnikovú kultúru budú rešpektovať všetci zamestnanci, stotožnia sa s ňou a budú jednať v súlade s jej zásadami.*

### **Použitá literatúra:**

1. Slávik, Š.: STRATEGICKÉ RIADENIE PODNIKU. Sprint, Bratislava 1999
2. Mallya, T.: ZÁKLADY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ. Grada, Praha, 2007
3. Sedlák, M.: MANAŽMENT. Elita, Bratislava 1997, 2000, 2001, 2003, 2007
4. Veber, J.: MANAGEMENT. Management Press, Praha 2000
5. Košťál, I.: STRATEGICKÝ MANAŽMENT. (Učebné texty pre F BERG – Košice, 2006)
6. Papula, J.: STRATEGICKÝ MANAŽMENT. (Študijný materiál pre FM UK – Bratislava 2003)