

Manažment- otázka č. 12: STRATEGICKÝ MANAŽMENT

☉ Podstata a rôzne chápanie pojmu stratégie. Stratégia a taktika

Zabezpečiť prežitie a konkurencieschopnosť podniku si vyžaduje formulovanie stratégie, ktorá má posilniť adaptabilitu podniku na meniace sa podmienky. Pojem stratégia pochádza z oblasti vojenstva (umenie riadiť vojenské operácie) a do podnikového manažmentu prenikol v 50-tych rokoch 20. storočia.

DEFINÍCIE

Chandler: Stratégia predstavuje stanovenie dlhodobých cieľov podniku, výber aktivít a alokáciu zdrojov, potrebných na ich dosiahnutie.

Porter: Stratégia je kombináciou cieľov a prostriedkov, resp. opatrení na ich dosiahnutie.

Poireier: Stratégia je súborom kolektívnych, cieľových, intelektuálnych alebo fyzických akcií, ktoré sú plánované, pripravované a realizované v konfliktnom prostredí.

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

TAKTIKA odpovedá na otázku, aký postup má byť zvolený v konkrétnej situácii, aby sa dosiahli stanovené ciele /kombinácia prostriedkov/. Taktické rozhodnutia riešia krátkodobejšie a konkrétne problémy podnikania.

Rozdiely medzi stratégiou a taktikou

Charakteristika	Taktika	Stratégia
<i>Rozhodovacie podmienky</i>	podrobne informácie	neúplné informácie
<i>Spätná väzba</i>	rýchla	pomalá
<i>Dôsledky</i>	zvrtné	nezvrtné a kritické
<i>Opakovateľnosť</i>	pravidelná	takmer žiadna
<i>Prevládajúce kritériá</i>	krátkodobé zisky	upevňovanie pozície
<i>Okolie</i>	bezprostredné odvetvové	makroprostredie

Základné elementy stratégie:

- poslanie podniku, ciele, portfólio aktivít, synergia, prostriedky (ľudia, fin. a hmotné prostriedky), *taktika*, priority, príprava na nepredvídané okolnosti (scenáre)

☉ Hlavné tendencie vývoja strategického manažmentu

Existujú dva hlavné prístupy k strategickému riadeniu:

Racionalistický (plánovitý) prístup

- stratégiu chápe ako plánovanie, striktné vymedzenie cieľov použitím kvantitatívnych metód, proces tvorby stratégie je formalizovaný, stratégia je málo pružná

Sociologický (behavioristický, inkrementalistický) prístup

- proces tvorby stratégie nie je formalizovaný, voľnejšie určenie cieľov, je nutné reagovať pružným, spontánnym spôsobom, používa skúsenosti, túžby, emócie; do popredia sa dostáva ľudský faktor- jeho správanie, motivácia, intuícia, vzťahy, schopnosť učiť sa a tvoriť

Zmeny v prístupe k strategickému riadeniu, spôsobené rastom turbulentnosti ekonomického prostredia, sa prejavili v týchto bodoch:

- v uplatnení portfóliových metód
- vo zvýšenej orientácii na adaptívne stratégie (flexibilita stratégie)
- v rastúcej pozornosti venovanej implementácii stratégie
- v poklese záujmu o tzv. exaktné metódy strategického rozhodovania

Podniky sa neorientujú výlučne na konkurenčné stratégie, ale zvýšená pozornosť je venovaná stratégiám aliančného a kooperatívneho typu. Na význame naberajú tiež technologické a internacionalizačné stratégie.

● Strategická diagnostika podniku

Úlohou strategickej diagnostiky je získanie vstupných informácií pre formuláciu stratégie. Ide o rozpoznanie hrozieb a príležitostí okolia, ako aj silných a slabých stránok podniku. Pred samotnou diagnostikou je potrebné urobiť segmentáciu, teda určiť segmenty trhu, resp. oblasti aktivít, pre ktoré sa bude analýza uskutočňovať.

EXTERNÁ DIAGNOSTIKA

Vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza, sa skladá z 2 častí:

1. makroprostredie
2. mikroprostredie- odvetvové prostredie

Externá diagnostika je zameraná na identifikáciu príležitostí a hrozieb z okolia.

Analýza makroprostredia

- ekonomické - druh hospodárskeho mechanizmu, makroek. ukazovatele,...
- technické - rozvoj vedy a techniky, výskumno-vývojová základňa, nové technológie
- sociálne- spoločenské usporiadanie, sociálne skupiny a problémy, etické normy,...
- demografické-počet, štruktúra a mobilita populácie, pracovná kvalifikácia
- politické a právne- politická situácia, zákonné normy a ich uplatňovanie
- ekologické.

Analýza odvetvového prostredia

- hybné sily prostredia-tendencie vývoja, miera rastu, štádium životného cyklu, vstupné
a výstupné bariéry, koncentrácia odvetvia,...
- konkurenčné sily - existujúca a potenciálna konkurencia, dodávatelia, odberatelia, substitúty, nátlakové skupiny, štát

- kľúčové faktory úspechu - konkurenčné výhody, zvláštne schopnosti
- strategické skupiny firiem v odvetví
- celková atraktivnosť odvetvia-rastový potenciál, ziskovosť, konkurencia, stabilita

INTERNÁ DIAGNOSTIKA

- analyzuje silné a slabé stránky jednotlivých nosných aktivít podniku (jeho SBU-strategic business unit)

Hodnotia sa tieto funkčné oblasti podniku:

- marketing-podiel na trhu, ceny výrobkov, distribúcia, podpora predaja, šírka sortimentu
- výroba- výr. kapacity, náklady, kvalita výroby, úspory z rozsahu
- výskum a vývoj- výskumný potenciál, nové výrobky, tempo inovácií
- financie - ziskovosť, likvidita, zadlženosť, zdroje financovania
- personál- existencia talentov, spôsob komunikácie, odmeňovanie, vzdelávanie,...
- organizácia - org. štruktúra, kvalita kontroly, proces rozhodovania

Metódy internej diagnostiky: ABC, SWOT analýza, analýza zraniteľnosti, hodnotenie konkurenčnej sily (multikriteriálne metódy, bodové hodnotenie, benchmarking), GE matica, hodnotový reťazec - hľadanie konkurenčnej výhody v čiastkových aktivitách.

● Strategické varianty a typológia stratégií

Podnik má pri strategickom rozhodovaní k dispozícii určité štandardné možnosti výberu, ktorým hovoríme základné strategické varianty: špecializácia, vertikálna integrácia, diverzifikácia, inovácia, kooperácia, akvizícia, ústup. Podľa základného cieľa vymedzeného stratégiou delíme stratégie na rastové, stabilizačné a ústupové.

RASTOVÉ STRATÉGIE

► **Špecializácia** je stratégiou vznikajúcich podnikov, ktoré sa sústreďujú na jeden výrobok alebo službu. Medzi výhody tejto stratégie patrí menšia zložitosť riadenia, než je tomu u diverzifikovaných podnikoch. Malá rozptýlenosť cieľov prispieva k ich jasnej formulácii a k schopnosti firmy ísť za týmito cieľmi. Umožňuje vytvárať meno firmy, ktorá dokonale pozná potreby svojich zákazníkov. Je tiež predpokladom pre akumuláciu skúseností a využitie ekonomie hromadnej výroby. Ak dôjde k významnej zmene ekonomického vývoja, môže byť ohrozené prežitie podniku, pretože koncentruje všetky zdroje na svoju hlavnú aktivitu. Špecializácia sa uskutočňuje ako rozvoj trhu /zväčšovanie existujúceho trhu/, rozvoj výrobku /inovácia základného výrobku alebo služby/, horizontálna integrácia /najčastejšie kúpou podniku v tom istom odvetví/.

► **Vertikálna integrácia** znamená rozširovanie do oblastí, ktoré slúžia ako dodávatelia alebo odberatelia pre kmeňové výrobky a služby. Ide o vytvorenie spoločného podniku s dodávateľom (spätná integrácia) alebo odberateľom (dopredná integrácia). Podnik tak môže získať väčšiu časť zisku spojeného so svojím výrobkom, a to ako časť pridanej hodnoty vytvárajúcej v predchádzajúcej alebo nasledujúcej fáze celého reťazca.

► **Diverzifikácia**

Akonáhle predaj tradičných výrobkov vyrábaných podnikom začne stagnovať, či už z dôvodu poklesu dopytu alebo zvýšenia ponuky konkurencie, firma má prirodzenú snahu

orientovať sa na nové aktivity alebo trhy. Ďalšími dôvodmi diverzifikácie je snaha o rozloženie podnikateľského rizika a o využitie nadbytočných zdrojov.

Koncentrická diverzifikácia

- spočíva vo vytváraní nových aktivít, ktoré majú väzbu na pôvodné aktivity prostredníctvom klientely, technológie, distribúcie, know-how,... Vstup do podnikania, v ktorom je možné využiť doterajšie predajné, reklamné a distribučné aktivity, technológie, skúsenosti, dobrú povest' podniku. Cieľom príbuznej diverzifikácie je premeniť strategický súlad medzi podnikaniami na vyššiu úroveň konkurenčnej výhody než akú by boli dosiahli samostatné podnikateľské jednotky- sleduje sa efekt synergie.

Konglomerátna diverzifikácia

- diverzifikácia do akéhokoľvek odvetvia, v ktorom vrcholové vedenie zaznamená atraktívnu ziskovú príležitosť. Podniky, ktoré presadzujú stratégiu nepríbuznej diverzifikácie takmer vždy vstupujú do nového podnikania formou akvizície (prevzatia) etablovaného podniku. Konglomerátna diverzifikácia sleduje portfóiový efekt, teda rozloženie rizika do množstva aktivít. Táto stratégia kladie vysoké nároky na vedenie podniku, no má zmysel vtedy, keď podnik potrebuje uniknúť z neatraktívneho odvetvia a nemá zvláštne schopnosti, ktoré by mohol preísť do príbuzných podnikaní.

► **Aliančné a kooperačné stratégie**

- v posledných rokoch rozvoj kooperácie podnikov a vytváranie rôznych aliancií medzi nimi
- firmy sa snažia o zníženie N a rizika pri svojom rozvoji, využitie komplementárnych schopností partnerov
- dohody sa týkajú najviac oblastí automobilovej výroby, kozmickej a leteckej techniky, telekomunikácií, informatiky, elektroniky a elektrotechniky
- čo sa týka obsahu dohôd ide o predovšetkým spoluprácu v oblasti výskumu a vývoja, vo výrobnnej oblasti a v oblasti obchodnej a marketingu

Typy usporiadania kooperačných vzťahov:

1. klasická spoločná filiálka – 2 a viac rovnocenných partnerov
2. spoločná filiálka s 1 dominujúcim partnerom
3. organizácia typu mutuality – rovnocenní partneri, kt. sú voči sebe odberatelia a subdodávatelia
4. kvázifiremná organizácia – napojenie subdodávateľov na hlavný finalizujúci podnik
5. krížová participácia 2 partnerov – podieľanie sa na realizácii projektu druhého partnera
6. krížová participácia na projektoch s existenciou konkurenčných (paralelných) projektov
7. priemyselný projekt – 1 nositeľ projektu, sieť vzťahov participácie a subdodávok

► **Akvizícia** znamená prevzatie podniku iným podnikom-získanie majoritnej účasti. Dôvodmi pre externý rast podniku formou akvizície je predovšetkým realizácia synergií vyplývajúcich z komplementarít, získanie efektov ekonomie mierky, zlepšenie koordinácie medzi aktivitami - najmä kúpa dodávateľských podnikov, hľadanie daňových výhod - stratové podniky majú daňové úľavy, to chce využiť preberajúci podnik, predaj

podhodnotených aktív preberaného podniku, snaha o urýchlenie rastu, predbehnutie konkurencie.

STABILIZAČNÉ STRATÉGIE

► **Inovácia** má vplyv na konkurenčnú pozíciu samotného inovátora. Zvládnutá inovácia poskytuje podniku nákladovú výhodu, posilňuje jeho postavenie v oblasti dopytu po jeho produkcii. Inovácia je často príčinou zániku konkurenčných podnikov, ktoré nestačia jej tempu.

► **Racionalizácia** znamená vypúšťanie produktov, ktoré nie sú efektívne; skrátenie času jednotlivých procesov, lepšia orgaizácia práce, racionalizácia spotreby materiálov a energií.

ÚSTUPOVÉ STRATÉGIE

Ústup je v niektorých situáciách nevyhnutný a neznamená prehru. Je tomu tak najmä v neperspektívnych oblastiach. Častejšie však ide o reakcie na fluktuácie ekonomického vývoja, krízové obdobia a recesie.

► **Postupné dezinvestovanie** predstavuje pomalý ústup formou zrušenia určitých útvarov a organizačných jednotiek, zníženie výroby, počtu zamestnancov,...

► **Likvidácia** znamená definitívne ukončenie existencie podniku. Popri finančných nákladoch môže táto operácia vyvolať sociálne problémy.

GENERICKÁ TYPOLÓGIA STRATÉGIÍ

Generický prístup identifikuje určité spoločné znaky konania úspešných podnikov; predpokladá, že určité stratégie sú takmer vždy vhodné bez ohľadu na konkrétnu situáciu-tieto stratégie sú označované ako generické (modelové, typové).

♦ Porterove konkurenčné stratégie

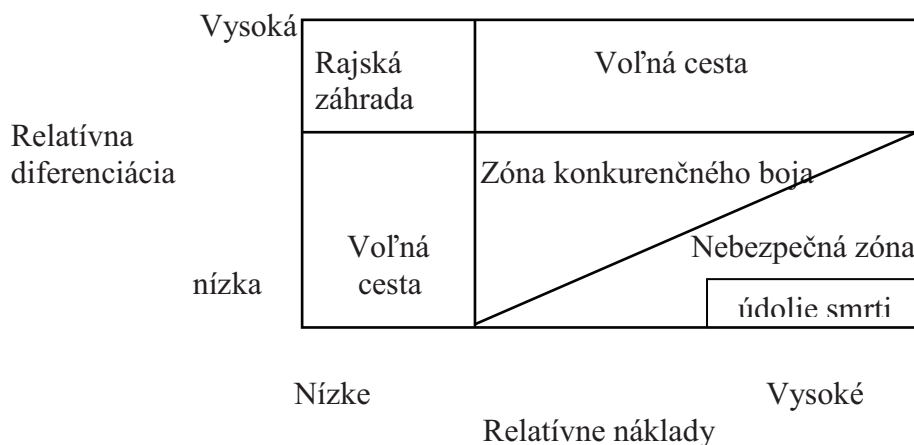
1. stratégia minimalizácie nákladov - nákladový vodca sa rozhoduje pre úzky rozsah výrobkovej diferenciácie, ignoruje rozdielne trhové segmenty a zameriava sa na priemerného spotrebiteľa

2. stratégia diferenciácie - zmyslom je dosiahnuť konkurenčnú výhodu vytvorením výrobku alebo služby, ktorý je spotrebiteľom z určitého hľadiska vnímaný ako zvláštny, výnimočný. Ceny diferenciatora sú vyššie ako nákladového vodcu.

3. stratégia úzkeho zamerania - je upriamená na uspokojovanie potrieb obmedzenej skupiny spotrebiteľov a nachádza príležitosti v podobe trhových medzier. Realizuje sa ako nákladová alebo diferenciacná špecializácia.

♦ Hallov konkurenčný model

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



● Špecifiká strategického riadenia veľkých, stredných a malých podnikov

Na základe stupňa plánovitosti a stupňa centralizácie definujeme 4 typy strategického riadenia: byrokratický, demokratický, podnikateľský, synchronický.

**Byrokratický typ* je charakterizovaný centralizáciou rozhodovania a kontroly, plánovitosťou. Je založený na vzťahu nadriadený-podriadený, čo obmedzuje adaptáciu plánov. K tomuto modelu spejú takmer všetky veľké podniky, pretože umožňuje zjednodušenie zložitých vzťahov. /centralizácia, plánovanie/

**Podnikateľský typ* je rozšírený najmä v menších podnikoch. Súkromný podnikateľ nemá čas plánovať, rozhoduje spravidla sám. Je presvedčený, že najlepšou vlastnosťou firmy je pružnosť. /decentralizácia, adaptácia/

Malé podniky (max. 24 zamestnancov)

Charakteristickou črtou malých podnikov je, že sú vlastníctvom jednotlivca (vlastník a manažér v jednej osobe), ktorý môže rozhodovať o všetkých záležitostiach sám, preto je proces prijímania rozhodnutí veľmi rýchly. Typickou stratégiou malých podnikov je stratégia špecializácie. Podnik sa zameriava na určitú skupinu zákazníkov, usiluje sa vyhovieť ich špecifickým potrebám. Predaj výrobkov a služieb môže spočívať skôr na kvalite, než na kvantite a cene. Jedná sa o podniky uspokojujúce finálne potreby obyvateľstva, potreby iných podnikov a podniky zamerané na vedecko-technický rozvoj.

Stredné podniky (max. 500 zamestnancov)

Sú to v podstate malé podniky, ktoré presiahli určitú veľkosť. Robia väčšinou subdodávky pre väčšie podniky; kvôli obmedzeným fin. zdrojom kladú dôraz na zabezpečenie interného rastu podniku. Malé a stredné podniky sú dynamické, vytvárajú predpoklady pre efektívnejšie využívanie schopností ľudí.

Veľké podniky (nad 500 zamestnancov)

Majú veľký počet spoločníkov (ak je to a.s.), preto sa právomoc rozhodovať prenáša na vrcholových riadiacich pracovníkov. Niekedy sa môžu vytvoriť menšie jednotky, ktoré sú vybavené rozhodovacími kompetenciami, aby dokázali pružne reagovať na trh. Ich oblasťou je sériová výroba veľmi diverzifikovaných výrobkov, ktorá zahŕňa národný, ale aj

medzinárodný trh v záujme znižovania nákladov. Často sa uplatňujú kooperačné a internacionalizačné stratégie.