

CHARAKTERIZUJTE VÝZNAM STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU PRE PODNIK V TRHOVOM PROSTREDÍ, PODSTATU RACIONALISTICKÉHO A SOCIOLOGICKÉHO PRÍSTUPU K TVORBE STRATÉGIE, ÚROVNE STRATEGICKÉHO RIADENIA A ZÁKLADNÉ RASTOVÉ STRATÉGIE

STRATEGICKÝ MANAŽMENT

- otec SM Igor **Ansoff**: „ SM chápe ako protiklad statického prístupu k tvorbe a realizácii stratégie, ktorý má charakter sústavného prehodnocovania stratégie a posúvania jej horizontu na princípe kĺzavého plánovania“
- ♦ **Sociologický prístup (spontánny, intuitívny)**
 - proces tvorby stratégie nie je formalizovaný, plánovaný
 - vychádza z praxe, empirických poznatkov
 - stratégia je spontánna, nie je na papieri
 - podľa tohoto prístupu je nutné reagovať pružným, dôvtipným spôsobom na nové, náhodne vznikajúce udalosti
 - ponúka priestor iracionálnym úvahám, túžbam, želaniam
 - rozvoj je motivovaný externými udalosťami
 - manažér nemá k dispozícii žiadne techniky, nástroje alebo postupy
 - hoci strategický rozvoj je riadením cieľov, procesov a záujmov ľudí, musí občas uvoľniť cestu spontánne vznikajúcim stratégiám, keď orientácia na ciele a procesy neprináša uspokojenie
 - hl. predstaviteľ: Mintzberg – tvrdí, že významná časť strategického rozvoja podniku pozostáva z pružnej stratégie, ktorá sa spontánne objavuje
- ♦ **Racionalistický prístup (plánovitý)**
 - stratégiu chápe ako plánovanie
 - proces tvorby stratégie je formalizovaný (neexistuje len v predstavách), dostane podobu (vypracovaný písomne)
 - vychádza z analýz a prognóz vonkajšieho i vnútorného prostredia
 - používanie kvantitatívnych metód
 - založený na iteratívnom rozvíjaní stratégie
 - východiskom je určenie poslania a základných cieľov podniku, pre ktoré sa stanovujú variantné stratégie a ich dosiahnutie. Výber vhodnej stratégie sa uskutočňuje podľa hodnotenia príležitostí a hrozieb v externom okolí podniku a síl a slabostí v internom prostredí.
 - prevažuje racionálna analýza nad nádejou a intuíciou
 - predstavitelia: Ansoff a Porter
 - tento prístup predpokladá, že ľudia konajú štruktúrovaným a racional. spôsobom a preto má pomerne mechanickú povahu

ÚROVNE STRATEGICKÉHO RIADENIA

Rozlišujeme:

1. korporatívnu (podnikovú) – formuluje sa na najvyššej úrovni riadenia
2. podnikateľskú (business)
3. funkčnú

1.) Korporatívna (podniková) stratégia

- rieši sa tu otázka celkovej strategickej orientácie, poslania podniku a optimálnej štruktúry portfólia aktivít podniku
- hl. úloha: riadiť portfólio podnikaní

Ďalej rieši tieto čiasťkové úlohy:

- alokácia kapitálových investícií do jestvujúcich podnikaní
- redukcia investícií alebo zrušenie málo výnosných či strategických podnikaní
- rozšírenie portfólia o nové podnikania a vybudovanie nových pozícií v atraktívnych odvetviach
- posilnenie konkurenčných pozícií a ziskovosti existujúcich podnikaní
- vytváranie konkurenčnej výhody
- rozhodovať o druhu a rozsahu diverzifikácie.

2.) Podniková (business) stratégia

- rieši otázku ako vytvoriť a posilňovať dlhodobú konkurenčnú pozíciu na trhu
- stratégia podnikateľskej jednotky, ktorá v danom odvetví operuje pomerne nezávisle od vedenia podniku

Rieši čiasťkové úlohy:

- formulovanie reakcií na zmeny v odvetví, v hospodárstve, vládnej politike ...
- formulovanie konkrétnych opatrení a prístupov, ktoré povedú k udržateľnej konkurenčnej výhode
- zosúladienie strategických iniciatív funkčných útvarov
- rieši špecifické problémy typické len pre dané podnikateľské jednotky.

Súčasťou tejto stratégie je aj **konkurenčná stratégia** – odpovedá na otázku ako konkurovať, stanovuje metódy a techniky konkurencie, ofenzívne opatrenia na zabezpečenie konkurenčného predstihu a defenzívne opatrenia na ochranu svojej konkurenčnej pozície.

Konkurenčná stratégia na rozdiel od business stratégie je zahľadená do vnútra odvetvia (business stratégia zohľadňuje aj mimoodvetvové faktory).

3.) Funkčné stratégie

- riešia sa strategické otázky rozvoja jednotlivých funkčných stratégií: marketing, výroba, výskum a vývoj, financie, ľudské zdroje, ...
- primárna úloha: podporovať podnikateľskú stratégiu a metódy konkurovania
- ďalšou úlohou je navrhnuť metódy a cesty ako splniť ciele funkčných oblastí
- najdôležitejšou funkčnou stratégiou je *marketingová stratégia*

RASTOVÉ STRATÉGIE

- patria medzi podnikové stratégie a rozlišujeme:

1. stratégiu koncentrácie
2. vertikálnu integráciu
3. príbuznú diverzifikáciu
4. nepríbuznú diverzifikáciu

□ STRATÉGIA KONCENTRÁCIE

- sústreďuje sa na jeden výrobok alebo službu
- rast sa realizuje zväčšovaním pôvodného podnikania
- obmedzuje výber rastových príležitostí a zvyčajne vyúsťuje do pomalšieho, no kontrolovanejšieho a stabilnejšieho rastu

Uskutočňuje sa týmito spôsobmi:

- ❖ **rozvoj trhu** – zväčšovanie existujúceho trhu, získavanie väčšieho podielu na existujúcom trhu, expanzia do nových teritórií, osadenie nových trhových segmentov
- ❖ **rozvoj výrobku** – obmena alebo inovácia základného výrobku alebo služby, pričlenenie nových príbuzných produktov
- pomáha zúžitkovať dobrú povesť podniku, ktorú nadobudol s doterajšou produkciou
- ❖ **horizontálna integrácia** – pričleňovanie jedno alebo viac podnikaní, ktoré vyrábajú podobné výrobky alebo služby a pôsobia v rovnakej časti odvetvia
- takmer všetky horizontálne integrácie sa uskutočňujú kúpou iného podniku v tom istom podnikaní

□ VERTIKÁLNA INTEGRÁCIA

- presúvanie a rozširovanie do oblastí, ktoré slúžia ako dodávatelia alebo odberatelia pre kmeňové výrobky a služby

Spôsoby:

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

Hl. motív zavedenia vertikálnej integrácie je upevnenie, posilnenie konkurečných pozícií pôvodných alebo hlavných produktov.

Výhody:

- úspora výrobných N v technologicky naväzujúcich procesoch
- zníženie N na predaj, reklamu, dopravu
- zdokonalenie kvality
- ochrana vlastnej originálnej technológie v dôsledku dobre utajeného know-how
- odstránenie závislosti od dodávateľov a odberateľov.

Nevýhody:

- vyššie N – ak je podnik nútený nakupovať vstupy len od vlastných dodávateľov, hoci existujú lacnejšie externé zdroje
- citlivosť na zmeny technológie – keď zastará niektorá časť výrobnotechn. zariadenia
- citlivosť na zmeny dopytu

Alternatívou vertikálnej integrácie sú **dlhodobé zmluvy** (uzavretie dlhodobých zmluvy s dodávateľmi alebo odberateľmi bez toho, aby vnikli N na riadenie, ktoré sprevádzajú vertikálnu integráciu).

□ PRÍBUZNÁ DIVERZIFIKÁCIA

- diverzifikovanie do podnikaní, ktoré sú vo vzájomnom vzťahu so strategickým súladom. Strategický súlad existuje vtedy, keď odlišné podnikania majú príbuzné výrobnotechnické reťazce, takže vznikajú významné príležitosti na pôsobenie v inom podnikaní

Výhody:

- diverzifikované podnikanie dosiahne väčšiu výkonnosť ako je súčet výkonov nezávislých podnikaní
- dovoľuje podnikom uchovať určitý stupeň jednoty podnikateľských aktivít, nadobudnúť konkurenčné výhody z prenosu zručností, rozprestrieť podnikateľské riziko na širšiu bázu
- úspora N z rozsahu

Formy:

- vstup do podnikania, v ktorom je možné využiť predajné, reklamné a distribučné aktivity z doterajšieho podnikania (napr. pekárň chleba kúpi výrobcu jemného pečiva)
- využitie veľmi príbuzných technológií (napr. výrobcu umelých hnojív diverzifikuje do chemikálií na ochranu rastlín)
- transfer know-how a skúseností z jedného podnikania do iného (napr. vzdelávacia inštitúcia začne poskytovať poradenské služby)
- transfer výrobnej značky a dobrej povesti do nového výrobku alebo služby (napr. výrobca pneumatík diverzifikuje do pneuservisu)
- nadobudnutie nových podnikaní, ktoré významne podporia pozície v kmeňovom podnikaní (napr. káblková spoločnosť kúpi filmovú spoločnosť, aby poskytovala originálne programy)

Strategický súlad sa nachádza v 3 miestach:

1. v oblasti marketingu
 - rovnakí zákazníci
 - rovnaké distribučné kanály
 - podobá podpora predaja
2. v oblasti výroby
 - využitie rovnakých výrobných zariadení a pracovných zručností
 - podobnosť výrobných metód a know-how
 - spoločný dodávateľia a surovinové zdroje
 - rovnaké materiály
3. v oblasti riadenia
 - metódy riadenia a manažérskych skúseností sú prenosné do iného podnikania.

Príbuzná diverzifikácia je zameraná na získanie akéhokoľvek úžitku, ktorý vyplynie zo strategického súladu.

Cieľom príbuznej diverzifikácie je premeniť strategický súlad medzi podnikaniami na vyššiu úroveň konkurenčnej výhody než akú by boli dosiahli samostatné podnikateľské jednotky.

❑ NEPRÍBUZNÁ DIVERZIFIKÁCIA

- diverzifikácia do akéhokoľvek odvetvia, v ktorom vrcholové vedenie zaznamená atraktívnu ziskovú príležitosť
- rozhodnutie o nepríbuznej diverzifikácii je založené na hľadaní vhodnej príležitosti, zvyčajne etablovaného podniku v nepríbuznom odvetví

Podnikové stratégie sledujú vhodné podniky podľa týchto kritérií:

- ukazovatele rentability
- kapitálový vklad na obnovu a rozvoj fixných aktív
- rast potenciálneho odvetvia
- zraniteľnosť odvetvia voči recesii, inflácii, vysokej úrokovej miere
- reálne alebo potenciálne sociálne a ekon. Potreby.

Vysokoatraktívne príležitosti pre nepríbuznú diverzifikáciu predstavujú:

- podniky s podnadnotenými aktívami (hodnota podniku je nižšia ako trhová. Opätovný predaj prinesie viac ako pôvodná trhová cena)
- podniky vo finančnej tiesni (podnik je kúpený za dohodnutú cenu, potom sa finančne ozdraví a drží sa buď ako dlhodobá investícia alebo sa vo vhodnej chvíli predá)
- podniky s dobrými rastovými vyhliadkami ale s nedostatočným kapitálom.

Podniky, ktoré presadzujú stratégiu nepríbuznej diverzifikácie takmer vždy vstupujú do nového podnikania formou **akvizície** (prevzatia, kúpy) etablovaného podniku.

Výhody:

- podnikateľské riziko je rozptýlené do množiny odvetví
- kapitálové zdroje musia byť investované do akéhokoľvek odvetvia s najlepšou vyhliadkou zisku
- ziskovosť celého podniku je vyrovnanejšia
- bohatstvo akcionárov sa zvyšuje v závislosti od finančných a strategických zručností vedenia podniku nakupovať cenovo zaujímavé podniky.

Nevýhody:

- vysoké nároky na vedenie podniku
- výkonnosť portfólia zloženého z nepríbuzných podnikaní má sklon byť väčšia ako je súčet individuálnych výkonov podnikateľských jednotiek, ktoré by pôsobili nezávisle
- prax príliš nepotvrdzuje vyváženú cyklickosť rozmanitých podnikaní.

Nepríbuzná diverzifikácia má zmysel vtedy, keď podnik potrebuje uniknúť z neatraktívneho odvetvia a nemá zvláštne schopnosti, ktoré by mohol preniesť do príbuzných podnikaní.