

**VYSVETLITE PODSTATU, VÝZNAM A ZÁKLADNÉ METÓDY STRATEGICKEJ DIAGNOSTIKY PODNIKU. ROZOBERTE VZŤAH EXTERNEJ A INTERNEJ DIAGNOSTIKY A CHARAKTER STRATEGICKÝCH INFORMÁCIÍ Z HĽADISKA ICH OBSAHU, ZDROJOV A MOŽNOSTI ZÍSKAVANIA**

**STRATEGICKÁ DIAGNOSTIKA**

V rámci procesu tvorby stratégie musí podnik uskutočniť dôkladnú diagnostiku príležitostí a rizík okolia, ako aj interných možností a existujúcich zdrojov.

Pomerne dlho bola dominantnou najmä externá diagnostika. Išlo hlavne o určenie najperspektívnejších aktivít a najdôležitejších faktorov konkurencie, na ktoré sa mal podnik adaptovať. Podnik však môže meniť aj svoje okolie, môže rozvíjať svoje schopnosti a vnútorné zdroje, čím môže získať výhodu oproti konkurencii.



**❖ ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA PODNIKU**

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

1. makroprostredie (pozostáva z ekonomickej, sociálnej, technickej, demografickej, právnej, politickej a ekologickej sekcie)
2. odvetvové prostredie (obsahuje činitele, ktoré priamo ovplyvňujú postavenie podniku a to: konkuremčné podniky , zákazníci, dodávateľia a ďalšie faktory).

**Analýza makroprostredia**

- prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia alebo druhu podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nedokážu ovplyvniť
- *ekonomické* prostredie (druh hospodárskeho mechanizmu, hospodárska politika, základné makroekonomické ukazovatele,...)
- *technické* (stav rozvoja vedy a techniky, výskumno-vývojová základňa, nové technológie,...)
- *sociálne* (spoločenské usporiadanie, sociálne skupiny, zaužívané kultúrne, etické a iné normy, sociálne problémy)
- *demografické* (počet, štruktúra a mobilita populácie, pracovná kvalifikácia)

- *politické a právne* (politická situácia, hospodárska politika vlády, zákonné normy a ich uplatňovanie)
- *ekologické*.

### **Analýza odvetvového prostredia**

- *potenciálni konkurenti* (podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví, sú však schopné vstúpiť do odvetvia a konkurovať)
- *vyjednávacía sila zákazníkov* (zákazníci zväčša požadujú nižšie ceny a vyššiu kvalitu)
- *vyjednávacía sila dodávateľov* (tlaky dodávateľov dodávať materiál za vyššie ceny – hrozba ak je nižšia kvalita)
- *substitúty* – výrobky alebo služby, ktoré môžu nahradiť pôvodný výrobok alebo službu, uspokojiť podobnú potrebu (čím je cena substitútov nižšia a jeho kvalita vyššia, tým vážnejšie sú hrozbou)

### Vybrané techniky a prístupy k diagnostikovaniu podnikového prostredia:

- 1.) **PASSPORT** – tabuľkovou formou spracované informácie o určitej diagnostickej zóne, lokalite, regióne. Má byť uvedené:
  - identifikácia podnikateľského územia
  - geografické, historické a technické údaje
  - retrospektívne charakteristiky (časové rady, obyvateľstvo)
  - zoznam najdôležitejších firiem, služieb
  - ekologické podmienky pre podnikanie.
- 2.) **DIAGNOSTICKÁ MISIA** – ide o diagnostický test firiem, podnikateľského prostredia a podnikateľov. Zdroje získavania informácií: pracovníci firmy navštevujú okolité firmy, ide o konkrétne návštevy, získavajú od nich info, ktoré potom spracúvajú.
- 3.) **MONITORING** – robia ho informačné a poradenské centrá RPIC. Ide o neustálu činnosť špecializovaných firiem, ktoré sa orientujú na špeciálne sledovanie vývoja podnik. odvetví. Ide o plošný marketingový prieskum.
- 4.) **ŠTÚDIE PODNIK. PROSTREDIA** – vypracúvajú sa tu projekty a programy na formovanie podnik. prostredia. Popisuje sa tu aj vplyv podnik. prostredia na firmu a jej závery, príležitosti a hrozby ovplyvňujúce hospodárenie firmy.

### **❖ ANALÝZA INTERNÉHO PROSTREDIA PODNIKU**

Interná analýza podniku skúma a hodnotí vnútorné prostredie podniku, spolu s externou analýzou tvoria východisko na formulovanie stratégie.

Podniková diagnostika je veda, ktorá sa zaoberá rozpoznávaním a vyhodnocovaním:

- úrovne fungovania podniku ako systému
- celkovej hodnoty podniku
- silné a slabé stránky podniku
- problémové a krízové javy v podniku
- nájsť nevyužitú možnosti a potenciál podniku.

Pozn.:

- *sila* – zručnosť, schopnosť, hodnotný zdroj, predpoklad, potenciál, ktorý umožní získať trhovú výhodu v podobe lepšieho výrobku, zvučnejšej značky alebo kvalitnejšej služby zákazníkom
- *slabosť* – niečo čo podniku chýba alebo nejaká podmienka, ktorá ho uvádza do nevýhody

Metódy internej analýzy:

1. ANALÝZA INTERNÉHO PROFILU SCHOPNOSTÍ

- v prehľadnej forme zobrazuje silné a slabé stránky podniku
- výsledok je prezentovaný v grafickej podobe
- mala by pokryť všetky funkčné (marketing, výskum, vývoj, výroba, financie, personalistika) a prierezové (konkurencieschopnosť podniku, línioví manažéri, logistika, podniková infraštruktúra, info systémy) oblasti podniku

2. ANALÝZA ZRANITEĽNOSTI

- sústreďuje sa na hodnotenie slabých stránok podniku
- je založená na identifikácii opôr (silných stránok) podniku voči ktorým hodnotiteľ zaujíma pozíciu tzv. diablovho advokáta, t.z. že vyhľadáva slabé miesta opôr a snaží sa ich rozvrátiť, aby tak upozornil na potenciálne pramene krízy a podal návrhy na odstránenie nedostatkov a zvrátenie slabostí

Kroky:

- identifikácia opôr (na základe analýzy interného profilu podniku)
- zaujatie úlohy diablovho advokáta a formulovanie hrozieb
- formulovanie výsledkov, ktoré by vznikli ak by sa hrozba uskutočnila
- kvantifikácia následkov
- stanovenie pravdepodobnosti vzniku hrozby
- kvantifikácia reakčnej schopnosti podniku voči možným hrozbám
- zakreslenie výsledkov analýz do diagramu a vyhodnotenie celkovej zraniteľnosti podniku.

3. HODNOTOVÝ REŤAZEC

- je založený na poznatku, že konkurenčnú výhodu 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 alebo službu. Podnik je ziskový ak hodnota, ktorú vytvoril prevyšuje N na uskutočnenie hodnototvorných funkcií.



#### 4. NÁKLADOVÝ REŤAZEC

- jestvuje množstvo premenlivých príčin vzniku nákladových rozdielov medzi konkurujúcimi podnikmi, preto každý mení ustavične porovnávať svoje náklady s nákladmi súpera. To je úlohou strategickkej analýzy nákladov.

ÚPLNÝ NÁKLADOVÝ REŤAZEC			
<i>Dodávateľské činnosti</i>	<i>Činnosti spojené s výrobou</i>		<i>Distribučné činnosti</i>
- nákup materiálu a komponentov - vstupná logistika	- výroba - marketing - výstupná logistika - podpora a rozvoj personálu - všeob. administratíva	Zisk	VO MO

#### 5. HODNOTENIE KONKURENČNEJ SILY

Úlohou je zistiť:

- stálosť a pevnosť súčasnej konkurenčnej pozície
- vývojové tendencie konkurenčnej pozície
- vzťah k hlavnej konkurencii
- konkurenčné výhody
- schopnosť ubrániť pozíciu.

Postup:

1. zostavenie zoznamu hodnotiacich kritérií, ktorými sú kľúčové faktory úspechu a parametre konkurenčnej sily
2. pridelenie váh hodnotiacim kritériám
3. hodnotenie podniku a jeho hlavných súperov podľa jednotlivých kritérií na základe bodovacej škály
4. výpočet hodnotení
5. posúdenie celkovej sily podniku.

Možnosť použiť aj metódy multikriteriálneho hodnotenia (metóda váženého poradia, metóda vzdialenosti od fiktívneho objektu,...)

Patrí tu aj BENCHMARKING – slúži na určenie pozície podniku vo vzťahu ku konkurencii a špičkovým podnikom, sústreďuje sa na odhalenie konkurenčných výhod.

#### 6. ANALÝZA SWOT

##### STRATEGICKÉ INFORMÁCIE

- sú výsledkom globálneho, asociatívneho, interaktívneho a intuitívneho procesu, pretože pozostávajú z neurčitých signálov a pre ich využitie je spravidla potrebné doplniť ich pomocou všetkých prostriedkov, ktoré by umožnili rýchlo si vytvoriť názor

*Strategický informačný systém* je IS, ktorý umožňuje sledovať okolie podniku a včas odhaliť dôležité zmeny, resp. strategické zlomy.

Strategické info, ktoré zahrňuje SIS, majú špecifický charakter, sú:

1. **kvalitatívne**, pretože faktory ku ktorým sa vzťahujú sú ešte len vo fáze vzniku, nie sú ešte známe v číselnej podobe
2. **perspektívne** – dotýkajú sa najbližšej budúcnosti podniku a musia umožňovať anticipáciu dôležitých udalostí v dostatočnom predstihu
3. **predovšetkým extrovertné** (popisujúce okolie fy), ale môžu byť tiež introvertné (zamerané na parametre podniku, jeho schopnosti, jeho silné a slabé stránky).

Kto má strategické info zbierať?

- a.) vrcholový manažment, ktorý sa obráti na externé organizácie – vypracujú pre podnik požadované analýzy a správy
- b.) samotný manažment (spočíva hlavne na osobných vzťahoch)
- c.) manažment poverí touto činnosťou interných pracovníkov podniku.

Jednou z možností jako získať info je SCANNING (pozorovanie okolia) – info činnosť, ktorá umožňuje postrehnúť ťažko predvídateľné, ale veľmi dôležité faktory vývoja (ekon., sociál., technol.), snaží sa identifikovať nové situácie, núkajúce sa príležitosti ale aj ohrozenia, ktorý by mohli podniku spôsobiť problémy.

Pre rozvoj schopnosti podniku systematicky a perspektívne monitorovať okolie navrhuje Lesca 6 opatrení:

1. urobiť prieskum „kto čo vie v podniku“, t. j. zistiť kto v podniku je schopný zberať info o jeho okolí, posúdiť ktoré info vlastní a kto je schopný ich využiť, teda zistiť kde má fy rozprestrieť svoje „antény“ pre zber info
2. organizovať zber info z terénu (z návštev zákazníkov, dodávateľov, účasti na výstavách, veľtrhoch apod.) a ich poskytovanie tým, ktorí ich budú potrebovať
3. vytvoriť OŠ čo najviac otvorenu navonok (decentralizovaná Š znásobuje počet tykadiel fy voči okoliu, divizionálna Š orientovaná na jednotlivé trhy je lepšie schopná reagovať na potreby klientov)
4. dosiahnuť, aby sa všetci zamestnanci podniku stali „informačnými spravodajcami“ vo vzťahu k okoliu
5. impulzy a presvedčenie musia vychádzať z vrcholového manažmentu
6. vychovávať personál k pozorovaniu okolia.