

Obsah

1. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE.....	2
1.1 CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA.....	2
1.2 ANALÝZA VÝCHODISKOVEJ SITUÁCIE.....	3
1.3 VYPRACOVANIE ALTERNATÍVNYCH STRATÉGIÍ, ZHODNOTENIE A VÝBER.....	10
1.4 IMPLEMENTÁCIA A KONTROLA STRATÉGIE.....	15
1.5 CIEĽ A ÚČEL PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU.....	17
1.6 OBSAH A ŠTRUKTÚRA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU.....	18
1.7 CHARAKTERISTIKA PRVKOV PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU.....	20
• ZMLUVY S ODBERATEĽMI A DODÁVATEĽMI.....	23

www.euroekonom.sk

1. Strategické plánovanie.

1.1 Charakteristika strategického plánovania.

V súčasných podmienkach silnej trhovej konkurencie má plánovanie významné miesto v modernom manažmente. Mnoho manažérov považuje plánovanie za najdôležitejšiu činnosť a funkciu riadenia.

So zmenou manažérskych teórií a praktík sa menilo postavenie plánovania. V prvej fáze vývoja, ktorú možno označiť ako finančne založené plánovanie, prevládalo krátkodobé riadenie s dôrazom na rozpočty. V druhej fáze to bolo predpovedne založené plánovanie, kde ťažisko spočívalo v efektívnom rozvrhovaní zdrojov. V 80. rokoch nastúpilo externe orientované plánovanie. Už aj z názvu vyplýva, že je zamerané na analýzu externého prostredia podniku a najmä jeho postavenia v konkurenčnom prostredí.

V súčasnosti prevláda strategický manažment, ktorý Wiliam Glueck definoval ako¹ : „súbor rozhodnutí a činností, ktoré vedie k tvorbe a rozvoju efektívnej stratégie alebo stratégie pre dosiahnutie celopodnikových cieľov.“

Vo vzťahu k podnikateľskopolitickým zámerom spočíva hlavný účel strategického plánovania v dosiahnutí určitej stability cieľa najmä určením výrobkov, trhu a faktorov úspechu.

Stabilita cieľa predpokladá :

- zameranie všetkých dlhodobých cieľov a stratégií na politiku podniku
- výber dlhodobých cieľov a stratégií, ktoré umožňujú v maximálnej miere dosiahnuť cieľ

Vo vzťahu k okoliu podniku, účelom strategického plánovania je dosiahnutie rovnováhy medzi podnikom a jeho okolím.

¹ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997, str.3

² Reinhard Steinocker: Strategický controlling. 1. vydanie Praha, BaBtext spol. s r. o., str. 17

1.2 Analýza východiskovej situácie.

Východiskom trhovo orientovaného podnikového riadenia je formulácia poslania podniku a stanovenie strategických cieľov.

Poslanie podniku môže byť definované ako :³

Jasné , stručné a jednoduché prehlásenie, ktoré popisuje

za akým účelom tu sme,

aká je naša celková stratégia pre dosiahnutie účelu,

ktorým zákazníkom slúžime,

v aké hodnoty veríme,

podľa akých noriem sa správame.

Poslanie firmy vymedzuje predovšetkým podnikateľský profil firmy, hranice, v ktorých sa firma chce orientovať. Podľa stupňa konkrétnosti rozoznávame užšie a širšie vymedzenie poslania. Obidve možnosti vymedzenia majú svoje klady aj zápory. Užšie vymedzené poslanie podrobne a jasne hovorí o celkovom zameraní, avšak predstavuje obmedzenie pri objavení sa nových príležitostí. Širšie vymedzenie vytvára možnosť pre pružné reagovanie v meniacich sa podmienkach, no aj dezorientuje klienta, čo sa týka oblasti a záberu podnikania.

Za najdôležitejšie sa považuje jednoznačne a jasne vymedzené poslanie, s ktorým sa stotožnia vnútorné aj vonkajšie subjekty. Vymedzené a osvojené poslanie je jedným z predpokladov tvorby stratégie firmy a dosahovania vytýčených cieľov. V dôsledku orientácie poslania na určitý časový horizont, môže byť toto vzhľadom na zmeny prostredia prehodnocované a v súvislosti s prehodnocovaním i menené.

Poslanie firmy a vrcholové strategické ciele sú v úzkom prepojení. Vrcholové strategické ciele dešifrujú vytýčené poslanie do konkrétnejšej a kontrolovateľnejšej formy. Určujú celkové zameranie a smerovanie podniku. Opierajú sa o informácie o internom a externom prostredí a dlhodobé predpovede. Dôležitá je ich vhodná formulácia. Rozoznávame všeobecné a konkrétne vyjadrenie strategických cieľov. Vhodnejší spôsob je konkrétne vyjadrenie.

Dobre naformulovaný cieľ splňa tieto zásady:⁴

- * presne vymedzený
- * číselne vyjadrený
- * akceptovateľný pre širšiu skupinu
- * dosiahnuteľný
- * časovo vymedzený

³ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

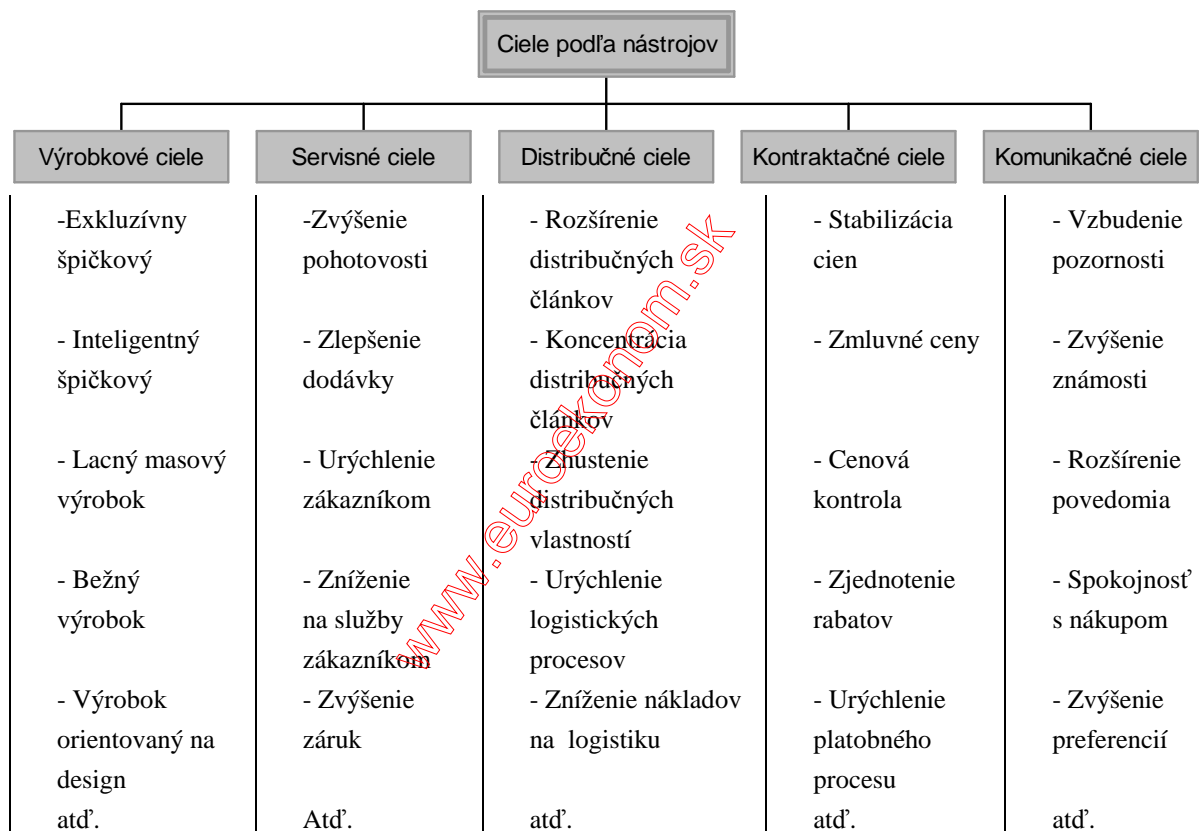
⁴ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

Zo strategických cieľov podniku vychádzajú ciele marketingu, ktoré sú kľúčovým krokom pri tvorbe marketingovej stratégie.

Marketingové ciele možno rozdeliť na:

- * psychografické
- * ekonomické

Psychografickými cieľmi môžu byť napr. zvýšenie stupňa známosti značky a firmy, zvýšenie preferencií, zvýšenie spokojnosti, zintenzívnenie počtu opakovaných nákupov atď. Ekonomické ciele sú napr. zvýšenie obratu, zvýšenie alebo udržanie trhového podielu, maximalizácia peňažných príjmov atď. K dosiahnutiu týchto cieľov je nevyhnutné formulovať ciele pre jednotlivé oblasti marketingového mixu ako to zobrazuje nasledujúca schéma⁵



Ak má firma určené poslanie a naformulované ciele, môže s jasnejšou predstavou pristupovať k hodnoteniu príležitostí a hrozieb z externého prostredia, silných a slabých stránok firmy, a tak dospieť k tvorbe úspešnej stratégie.

Jadrom strategického plánovania je analýza okolia a prognóza predpokladaného vývoja. V praxi bola vytvorená trojstupňová metóda skúmania prostredia.

V prvom stupni sa analyzuje vplyv politického, ekonomického, technologického a sociálneho vývoja.

⁵ Heribert Meffert : Marketing- Managment. 1. vydanie Praha, Vydavateľstvo Grada Publishing, spol s.r.o., str.113

V druhej časti sa pristupuje k analýze odvetvia, v ktorom podnik pôsobí alebo bude pôsobiť. Cieľom tejto analýzy je zhromaždiť informácie o konkurencii, faktoroch určujúcich ponuku, dopyt v jednotlivých odvetviach, regiónoch. Závery z tejto analýzy môžu poukázať na hrozby a príležitosti v odvetví. Príležitosti na trhu môžu podniku priniesť výhody nad ostatnými konkurentmi, s ohrozeniami z vonkajšieho prostredia bude potrebné zápasieť. Pri určení dopytu je potrebné zamerať sa na použitie výrobku, požiadavky trhu, životný cyklus odvetvia, ojem a rast trhu atď. Ponuku výrobkov ovplyvňujú najmä mzdové a materiálové náklady, nepravidelnosť v zásobovaní surovinami, energiu, segmentácia trhu, odbytové kanály atď.

V tretej časti sa analyzuje postavenie podniku v odvetví. Najdôležitejšími nástrojmi strategického plánovania v tejto časti je analýza postavenia podniku na trhu / podiel na trhu, kvalita výrobkov, inovačný potenciál / a analýza konkurentov.

V prvom rade je potrebné zistiť, kto sú naši hlavní konkurenti a následne získať o nich potrebné informácie.

K obvyklým metódam zberu dát patria:⁶

- pozorovanie konkurentov
- štúdium reklamy a inzercie konkurentov
- čítanie odborných periodík, firemných správ, výskumných správ
- návšteva výstav, kde konkurenti vystavujú
- vyskúšanie konkurenčných výrobkov
- rozhovory so zákazníkmi, zamestnancami
- využitie konzultačných firiem
- získanie informácií priamo od konkurenta / napr. formou vzájomnej výmeny dát/

Dôraz sa kladie na posúdenie a charakterizovanie najdôležitejších konkurentov najmä v oblastiach:⁷

- prostriedky a schopnosti
- predpoklady a ciele
- chovanie konkurentov

Prostriedky a schopnosti určujú silné a slabé stránky, ktorým bude podnik konkurovať v rámci konkurenčného prostredia.

Činitele ovplyvňujúce analýzu chovania konkurentov a intenzitu konkurencie sú:⁸

- vonkajšie a vnútorné finančné ciele konkurentov
- zameranie rizika
- organizačná štruktúra
- systém kontroly, účtovníctvo a motivácia

⁶ Ďaďo, Királová, Lesáková: Marketing v drobnom podnikaní. EU Bratislava, str 49

⁷ Heribert Meffert : Marketing- Managment. 1. vydanie Praha, Vydavateľstvo Grada Publishing, spol s.r.o.,str. 153

⁸ Heribert Meffert : Marketing- Managment. 1. vydanie Praha, Vydavateľstvo Grada Publishing, spol s.r.o.,str. 160

- predpoklady a skúsenosti manažmentu
- jednota manažmentu
- zloženie dozornej rady
- zmluvné záväzky, ktoré obmedzujú dosiahnutie daných cieľov

Je dôležité vedieť, aká je stratégia konkurencie a o ktoré faktory úspešnosti sa opiera, odhadnúť jej úspech vzhľadom na vývoj obratu, trhového podielu, cash-flow, likvidity...atď.

Trochu odlišný je Porterov prístup k analýze konkurencie, ktorý vychádza z toho, že druh a intenzitu konkurencie determinuje vzájomné pôsobenie kľúčových síl:⁹

- riziko vstupu nových konkurentov
- sila kupujúcich
- hrozba substitútov
- rozsah konkurenčnej rivality
- sila dodávateľov

Riziko vstupu nových ,potenciálnych firiem.

Potenciálni konkurenti sú tí, ktorí ešte v súčasnosti nepôsobia v odvetví, ale majú schopnosť do neho vstúpiť a ovplyvniť ziskovosť odvetvia. Riziko vstupu odvetvia závisí od sily existujúcich bariér chrániacich daný trh.

Bariéry vstupu nových firiem sú:

- Ekonomia množstva / veľkosti ako nákladová výhoda už pôsobiacich firiem
- Diferenciácia výrobkov spôsobujúca vybudovanie silnej identifikácie značky a lojality zákazníkov
- Vysoké nároky na kapitál
- Vysoké náklady kupujúcich spojené s prechodom k inému dodávateľovi
- Nedostatočný prístup k distribučným kanálom
- Absolútna nákladová výhoda

Sila kupujúcich.

Kupujúci má určitú silu, ktorá viac alebo menej ovplyvňuje podnikateľské aktivity. Týka sa to napr. požiadaviek na vyššiu kvalitu, lepší servis alebo individuálne dodacie podmienky. Predpoklady, ktoré umožňujú kupujúcim väčšiu silu, a tak pôsobiť na znižovanie ziskov v odvetví sú :

- vysoký stupeň koncentrácie na strane kupujúcich
- vysoký obrat u jednotlivých odberateľov
- malá odlišnosť výrobkov / štandardné alebo nediferencované výrobky/
- zanedbateľná zmena nákladov pri zmene dodávateľa
- ekonomicky výhodnejší nákup u viacerých dodávateľov
- nakupovaný tovar nepredstavuje dôležitý vstup

⁹ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

- nebezpečenstvo vertikálnej integrácie vzad / t.j zabezpečiť si dodávky vlastnými kapacitami/

Hrozba substitútov.

Substitúty sú produkty, ktoré uspokojujú rovnaké potreby ako produkt vyrábaný v odbore. Veľké množstvo substitútov v odvetví znižuje obrat podnikov v odbore a vyostruje konkurenčnú rivalitu.

Sú to predovšetkým substitučné výrobky , ktoré:

- sú podobné ako základný výrobok ponúkaný odvetvím
- prinášajú lepší výsledok v relácii cena / výkon pre kupujúceho
- prinášajú vyššiu mieru zisku svojim výrobcom

Absencia substitútov v odvetví znamená zvyšovanie ziskovosti odvetvia

Rozsah konkurenčnej rivality.

Konkurenčná rivalita v odvetví ovplyvňuje ziskovosť odvetvia a nadobúda rôzny charakter od tvrdého boja po vzájomné dohody. Existujúce firmy si môžu navzájom konkurovať v jednom faktore /cena / alebo vo viacerých faktoroch / cena, množstvo, sortiment ... /

Intenzitu rivality ovplyvňuje najmä :

- počet a odlišnosť konkurentov
- miera rastu odvetvia
- fixné a skladové náklady
- diferenciácia výrobkov
- bariéry vstupu z odvetvia

Tieto faktory ovplyvňujú ziskovosť odvetvia kladne alebo záporne . Ak odvetvie pozostáva z malého počtu veľkých podnikov alebo jedného veľkého podniku, vedie to k vysokým ziskom / napr. v dôsledku cenového vodcovstva /. Naopak ak je v odvetví veľké množstvo malých a odlišných podnikov, dochádza k zníženiu ziskovosti odvetvia. Vysoké fixné náklady a náklady na skladovanie znižujú ceny za účelom udržania kapacít konkurentov a tým znižujú ziskovosť odvetvia. Nízka odlišnosť výrobkov od podobných výrobkov rovnakej triedy znižuje ceny na udržanie podielu na trhu. Napokon vysoké bariéry vstupu z odvetvia / vysoké fixné náklady pri výstupe z odvetvia , prevaha jednoúčelových strojov, uzavreté dohody.../ tlačia na pokles ziskovosti odvetvia.

Sila dodávateľov.

Dodávatelia majú všeobecne silný vplyv v odvetví, ak dodávajú dôležité resp. nevyhnutné suroviny a materiály. Môžu vyvíjať tlak na zvyšovanie cien, zvyšovanie kvality, obmedzovať dodávky. Vysoký počet dodávateľov obvykle znamená relatívne silnejšiu pozíciu výrobcov.

Vplyv dodávateľov je maximálny vtedy, ak:

- je vysoký stupeň koncentrácie na strane dodávateľov / vzájomné dohody /
- odberatelia daného trhu nie sú hlavným zákazníkom dodávateľa
- neexistujú substitúty k výrobkom, ktoré skupiny kupujúcich odoberá od dodávateľov
- výrobok ponúkaný dodávateľmi je dôležitým vstupom pre výrobu u kupujúcich
- výrobky dodávateľov sa vyznačujú diferenciaciou, takže kupujúci nemôžu vymeniť jedného dodávateľa za iného
- dodávatelia môžu integrovať smerom vpred do odvetvia kupujúcich

Na záver tejto analýzy je možné určiť všeobecné pravidlá.¹⁰

- Čím silnejší je vplyv každej z týchto síl, tým je menšia pravdepodobnosť, že bude môcť firma zvýšiť ceny. Vedia to k zníženiu atraktívnosti odvetvia.
- Silné konkurenčné sily predstavujú hrozby.
- Slabé konkurenčné sily vytvárajú príležitosti zvyšovania zisku .
- Vplyvy síl sa menia v čase. Je nutné ich sledovanie a hodnotenie zmien.
- Aj vplyvy silných konkurenčných síl môžeme využiť v náš prospech vhodnou stratégiou.

Nezanedbateľnou časťou analýzy východiskovej situácie je skúmanie interného prostredia firmy. Je nemenej dôležité ako analýza vonkajšieho prostredia.

Na základe analýzy interného prostredia , by si mal podnik vedieť odpovedať na tieto otázky:

Ako dobre pracuje súčasná stratégia firmy?

Aké sú silné a slabé stránky podniku?

Ktoré činnosti podniku sú nákladovo najvýhodnejšie?

Aká silná je konkurenčná pozícia podniku?

¹⁰ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

Najčastejšie využívané techniky pri analýze interného prostredia:¹¹

- Identifikácia silných a slabých stránok
- Strategická nákladová analýza a hodnotový reťazec
- Ohodnotenie konkurenčnej sily podniku

Identifikácia silných a slabých stránok je dôležitým krokom k tvorbe efektívnej stratégie. Vychádza z analýzy trhu a konkurencie. Silné stránky možno charakterizovať ako niečo čo robí podnik vo vzťahu ku konkurencii dobre, slabé stránky ako niečo, v čom zaostáva za ostatnými.

Medzi silné stránky patria napr. jedinečnosť výrobku, dominantné postavenie podniku v predaji na určitom trhu, kvalifikovaní pracovníci, výkonný manažment, vlastníctvo licencií, patentov, know-how, dobre zabezpečený servis, vysoká ziskovosť, dobrá povest' podniku, atď. Je potrebné brať do úvahy, že nie každá silná stránka sa stáva konkurenčnou výhodou. Je to najmä vtedy, ak sa jedná o vlastnosť resp. schopnosť, ktorá nemá pre zákazníkov význam alebo ostatní konkurenti majú rovnakú silnú stránku.

Slabé stránky sú napr. nižšia úroveň kvality výrobkov, podnik nemá tradíciu, nevyužitá výrobná kapacita, vysoká zadlženosť, nepredajné zásoby, nízky stupeň inovácií, vysoká fluktuácia atď.

Marketingová nákladová analýza je dôležitou súčasťou analýzy vnútorného prostredia podniku. Náklady sú jedným z dôležitých signálov, ukazujúcich konkurenčnú silu podniku, často rozhodujú o úspešnosti podniku na trhu, vplývajú na ziskovosť podniku. Podľa J. Tomeka, ktorý vychádza zo skúsenostnej krivky, s každým zdvojnásobením kumulovaného množstva produkcie sa za predpokladu konštantnej ceny, môžu náklady znížiť o 20-30 %.

Marketingová nákladová analýza umožňuje:¹²

- dlhodobé prognózy vývoja nákladov
- dlhodobé prognózy cenového vývoja za predpokladu, že vývoj cien prebieha rovnobežne s vývojom nákladov
- dlhodobé prognózy ziskového potenciálu

Ak je známy trhový podiel resp. objem výroby, je možné určiť výšku nákladov a cenovú politiku konkurencie. Pri marketingovej analýze nákladov skúmame vzťah medzi cenou, jednotkovými nákladmi, potenciálnym ziskom a podielom na trhu.

Analýza hodnotového reťazca je založená na porovnávaní hodnotových reťazcov medzi konkurentmi. Cieľom je zistiť zdroje diferenciácie, ktoré rozhodujú o konkurenčnej výhode.

¹¹ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

¹² Dagmar Lesáková a kol. : Strategický marketing. 1. vydanie, Edičné stredisko EU Bratislava 1994

1.3 Vypracovanie alternatívnych stratégií, zhodnotenie a výber.

Ďalším krokom realizácie stratégie je vypracovanie alternatívnych variantov stratégie.

Najčastejšími metódami ich tvorby sú:¹³

- SWOT analýza
- Portfóliové analýzy
 - matica BCG
 - matica GE

SWOT analýza.¹⁴

Swot analýza je jednou z najčastejšie využívaných techník pre robenie marketingových rozhodnutí. V súvislosti s neustále meniacimi sa vonkajšími podmienkami, je dôležité rozpoznanie trendov a pravdepodobného vývoja. Tieto trendy predstavujú pre podnik buď príležitosti alebo riziká. Úlohou manažmentu je kapitalizovať príležitosti a minimalizovať riziká. V dôsledku toho sa musia stratégovia koncentrovať na formulovanie , vytvorenie konkurenčnej výhody, udržateľnej dlhšom čase.

Za príležitosť možno považovať ľubovoľný sektor trhu, na ktorom by mohol podnik benefitovať z konkurenčnej výhody.

Pri príležitostiach rozlišujeme:

- atraktivnosť
- pravdepodobnosť úspechu v podniku

Zostavuje sa matica príležitostí, ktorá obsahuje štyri kvadranty.

Matica príležitostí

		Pravdepodobnosť úspechu	
		Vysoká	Nízka
A t r a k t í v n o s ť	Vysoká	1.	2.
	Nízka	3.	4.

¹³ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

¹⁴ Dagmar Lesáková: Strategický marketing.1. vydanie, Vydavateľstvo PROFIS Bratislava, str. 47- 51

Kvadrant 1 - predstavuje príležitosť , ktorá je vysoko atraktívna a jej pravdepodobnosť úspechu je tiež vysoká

Z toho vyplýva, že podnik resp. vrcholové vedenie by sa malo sústrediť na využitie tejto príležitosti , lebo by mala prinášať najväčší úžitok.

Kvadrant 2 - predstavuje príležitosť vysokoatraktívnu avšak pravdepodobnosť úspechu v podniku je nízka

Odporúča sa , aby manažment ju podrobne preskúmal a snažil sa nájsť spôsob ako ju efektívne využiť.

Kvadrant 3 - nízka atraktívnosť príležitosti, ale vysoké predpoklady jej úspechu v podniku

Kvadrant 4 - predstavuje príležitosť, ktorá je neatraktívna alebo podnik nemá predpoklady , schopnosti a ani zdroje túto príležitosť efektívne využiť

Riziko je výzva, ktorá predstavuje nevýhodný trend alebo smer vývoja vo vonkajšom prostredí, ktorý v prípade absencie výraznej reakcie zo strany podniku, povedie k výraznému neúspechu v trhovej pozícii podniku.

Riziká možno posudzovať z hľadiska ich:

- vážnosti
- pravdepodobnosti výskytu

Matica rizík.

		Pravdepodobnosť výskytu	
		Vysoká	Nízka
V á ž n o s ť	Vysoká	1.	2.
	Nízka	3.	4.

Kvadrant 1 - vysoké riziká, s vysokou pravdepodobnosťou nastatia

Stratégovia by mali skúmať možný vývoj a pripraviť plán opatrení ako minimalizovať vzniknuté riziká.

Kvadrant 2,3 - riziká je potrebné monitorovať, nieje potrebné zostavovať plán eventuálnych alternatív

Kvadrant 4 - zanedbateľné riziká, ktoré možno ignorovať

Na základe identifikácie hlavných príležitostí a rizík dôležitých pre podnikanie existujú štyri možnosti:

1. ideálne podnikanie- veľa príležitostí, niekoľko alebo žiadne riziká
2. špekulatívne podnikanie- vysoké príležitosti a vysoké riziká
3. zrelé podnikanie- nízke príležitosti a nízke riziká
4. problémové podnikanie- nízke príležitosti a vysoké riziká

Okrem príležitostí a rizík sa v SWOT analýze hodnotia silné a slabé stránky podniku. Je dôležité identifikovať či ide o rozhodujúcu silnú stránku, marginálnu silnú stránku, neutrálny faktor, marginálnu slabú stránku alebo rozhodujúcu slabú stránku. Keďže jednotlivé faktory nemajú rovnaký význam a váhu, hodnotí sa výkon faktoru aj jeho dôležitosť pre podnik v stupnici / vysoký, stredný, nízky /. Výsledkom je zostavenie matice výkon / dôležitosť, ktorá opäť pozostáva zo štyroch kvadrantov a znázorňuje štyri možné alternatívy.

Matica výkon / dôležitosť

		Výkon	
		Vysoký	Nízky
D ô l e ž i t o s ť	Vysoká	Udržať snahu 1.	Sústrediť snahu 2.
	Nízka	Možné nadmerné investovanie 3.	Nízka priorita 4.

Kvadrant 1 - oblasti , v ktorých je podnik úspešný, ale do budúcnosti si musí túto pozíciu udržať

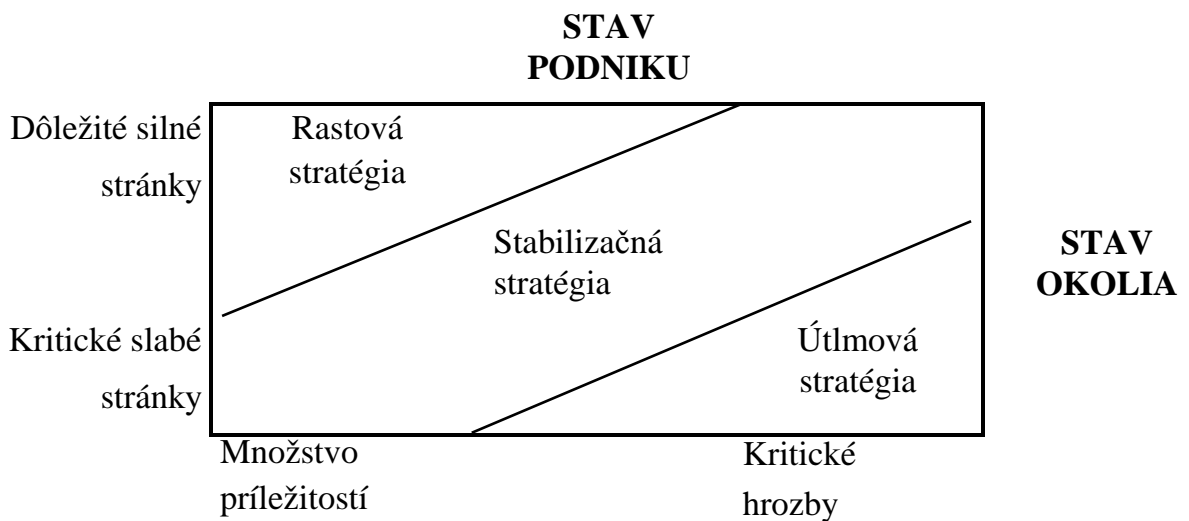
Kvadrant 2 - dôležité oblasti, ale podnik v nich vykazuje momentálne slabý výkon

Kvadrant 3- nie dôležité oblasti, nízka priorita ich zdokonalenia

Kvadrant 4 - nie dôležité oblasti, v ktorých je podnikanie zbytočne silné

Ak podnik vykazuje silné stránky v určitej oblasti, tie sa nemusia automaticky transformovať do konkurenčnej výhody. Podnik bude profitovať len z tých , ktoré sú silnejšie ako u konkurentov. Záver z tejto analýzy je , že stratég by sa mal sústrediť na tie oblasti príležitostí, v ktorých má podnik najviac silných stránok. Na základe zhodnotenia faktorov ovplyvňujúcich stav podniku a faktorov ovplyvňujúcich okolie podniku volíme typ stratégie:

- rastová
- stabilizačná
- útlmová

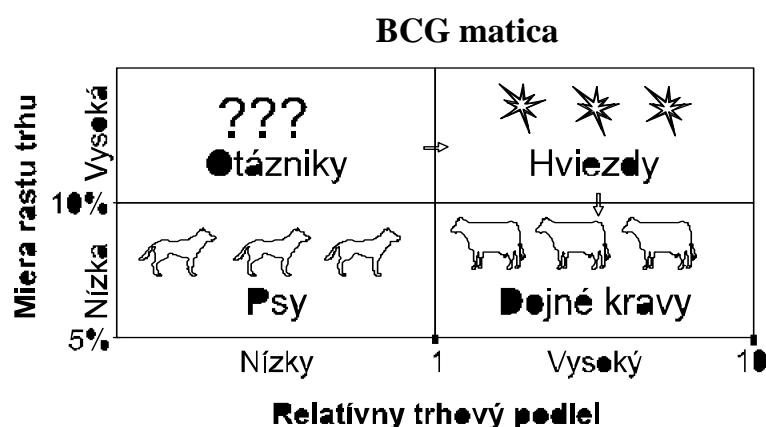


BCG matica.¹⁵

Model Bostonskej poradenskej skupiny sa zakladá na rastovo - podielovej matici. Táto matica používa mieru rastu trhu a relatívny podiel na trhu ako hlavné koordinátory pre vyjadrenie atraktívnosti odvetvia či podnikateľskej oblasti a konkurenčnej pozície podniku v danom odvetví.

Na vertikálnej osi matice sa znázorňuje ročná miera rastu trhu v % . Miera rastu nad 10 % sa považuje za vysokú. Na horizontálnej osi sa nanáša relatívny podiel na trhu pomere k najväčšiemu konkurentovi. Hodnota 1,0 delí relatívny podiel na trhu na vysoký a nízky. Relatívny podiel na trhu sa vyjadruje v logaritmickej stupnici.

Rastovo - podielová matica sa rozdeľuje na štyri kvadranty.



Otázniky

Sú to podnikateľské jednotky, ktoré operujú na trhoch s vysokým rastom ale majú nízky podiel na trhu. Vyžadujú veľa finančných prostriedkov.

¹⁵ Dagmar Lesáková: Strategický marketing.1. vydanie, Vydavateľstvo PROFIS Bratislava, str. 54-58

Hviezdy

Úspešné otázniky sa stávajú hviezdami. Majú vedúce postavenie na rýchlo rastúcom trhu. Hviezdy sú obvykle ziskové.

Dojné kravy.

Ak ročná miera rastu na trhu klesne na menej než 10% ,hviezdy sa stávajú dojnou kravou pri zachovaní najväčšieho relatívneho trhového podielu. Produkujú veľa finančnej hotovosti a využívajú sa na to, aby podporovali hviezdy

Psy

Charakterizujú také podnikanie, ktoré má slabý podiel na pomaly rastúcich trhoch. Obvykle produkujú nízke zisky resp. straty.

Rozvoj je vhodný pre otázniky, ak sa majú stať v budúcnosti hviezdami. Udržať podiel na trhu je vhodný pre silné dojné kravy, ak majú prinášať ďalší zisk. Stratégia vyťaženia je vhodná pre slabé dojné kravy. Utlmiť resp. zlikvidovať je vhodné psy a otázniky.

Portfóliové analýzy sa využívajú najmä v podnikoch ,ktoré vyrábajú viac druhov výrobkov ,pôsobia na rôznych trhoch, členia sa na divízie, dcérske spoločnosti, atď.

Michael Porter považuje za základné typy súťažných stratégií:¹⁶

- stratégiu minimalizácie nákladov
- stratégiu diferenciacie
- stratégiu sústredenia sa / focus

Stratégia minimalizácie nákladov spočíva v získaní postavenia tzv. nákladového vodcu v odbore. Znamená to vyhľadávanie a využívanie ciest znižovania nákladov v porovnaní s konkurenciou.

Stratégia diferenciacie spočíva v tom, že ponúkané výrobky a služby sa presadzujú prostredníctvom svojho osobitného charakteru, špecifickými vlastnosťami a funkciami.

Stratégia sústredenia sa vychádza z orientácie na určitý segment trhu a to prináša podniku prednosti v konkurenčnej súťaži.

Stratégia podniku sa ďalej rozpracúva do jednotlivých funkčných stratégií t.j marketingovej, finančnej, logistickej, stratégie výroby, personálnej a informačnej. Všetky funkčné stratégie závisia od toho, ktorú základnú stratégiu podnik presadzuje.

Po vypracovaní alternatívnych stratégií nastupuje fáza ich hodnotenia a výberu najvhodnejšieho variantu. Za východiskový bod je možné zvoliť si vplyv jednotlivých stratégií na strategické ciele.

¹⁶ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

Kritériami hodnotenia sú:¹⁷

- požiadavky na zdroje krytia t.j aké nároky predkladajú jednotlivé varianty na použitie a štrukturalizáciu zdrojov , prípadne aké sú z tohoto pohľadu rozdiely medzi jednotlivými variantmi
- reálnosť realizácie variantov stratégie vzhľadom na personálne alebo technologické predpoklady, legislatívu a pod.
- sociálne a etické aspekty /ochrana životného prostredia, ekológia a pod. /

Iný prístup hodnotenia je pomocou otázok napr.

Aký objem investícií požaduje hodnotená stratégia?

Aký podiel na trhu môžeme získať uplatnením jednotlivých variantov stratégií?

Bude sa dosahovať vyššia kvalita výrobkov v porovnaní s konkurenciou?

Aká bude výška nákladov pri jednotlivých variantoch? atď.

Dôležitú roľu pri výbere najvhodnejšieho variantu zohráva najmä manažment , ktorý objektívne zväží jednotlivé hodnotenia a vyberie pre podnik najvhodnejšiu stratégiu.

1.4 Implementácia a kontrola stratégie.

Následný krok po formulovaní stratégie predstavuje jej realizácia. Implementácia je považovaná za najkritickejší bod strategického manažmentu. Stratégia , ktorá nie je implementovaná , nie je vôbec stratégiou.

Implementácia je procesom plánovitej realizácie stratégií, kedy dochádza k naplneniu vytýčených strategických cieľov. Aby bola realizácia a naplnenie stratégií úspešné , je potrebné stanoviť špeciálne ciele implementácie. Sú to ciele presadenia , prispôsobenia a vykonávacie ciele.

Ciele presadenia sú predovšetkým:¹⁸

- zaručiť znalosť a zrozumiteľnosť stratégie
- dosiahnuť stotožnenie sa a ochotou k vykonávaniu a použitiu stratégie
- vybaviť zodpovedajúcimi kompetenciami tých, ktorých sa stratégia týka

Ciele prispôsobenia sú:

- prispôsobenie stratégie podnikovej štruktúre, podnikovému systému a podnikovej kultúre

¹⁷ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

¹⁸ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

Ciele vykonávacie sú :

- nákladové ciele
- priebežné ciele orientované na termíny a realizáciu implementácie

Po stanovení cieľov implementácie nasleduje vlastná realizácia stratégie.

Spočíva v dvoch fázach:

- Zabezpečiť implementovanie obsahu stratégie t.j. akceptovateľnosť u príslušných pracovníkov podniku
- Zabezpečiť konzistentnosť implementovanej stratégie t.j. prispôbenie podnikovej štruktúry, podnikového systému a podnikovej kultúry.

Rozhodujúcimi faktormi pri implementovaní sú:

- komunikácia
- organizačná štruktúra
- funkčné oblasti
- vedenie / štýl riadenia /
- systém odmeňovania
- kontrola

Existuje vzájomná prepojenosť medzi formuláciou a implementáciou ako to zobrazuje obrázok.¹⁹

Stratégia	Dobrá	Zlá
Implementácia		
Dobrá	Úspech	Neúspech
Zlá	Prehraná šanca	Zachránené nebezpečenstvo

Kontrola by mala v podniku prebiehať paralelne s procesom plánovania a realizácie. Mali by sa v prvom rade preverovať strategické plány čo do úplnosti a či nie sú v rozpore so strategickými cieľmi. V rámci kontroly je dôležité sledovať externý a interný vývoj , keďže to je predpoklad a východisko strategického plánovania. Zmenené podmienky alebo dodatočné poznatky je potrebné zosúladiť s plánom.

¹⁹ Vladimír Laššák: Podniková politika a stratégia. Vydalo Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, Banská Bystrica 1997

1.5 Ciel' a účel podnikateľského plánu.

V súčasných podmienkach sa rýchlo, výrazne , často a neočakávane menia faktory , ktoré ovplyvňujú podnikateľskú činnosť. Aby sa vedel podnik v týchto podmienkach orientovať a stal sa úspešným , musí si stanoviť ciele pre jednotlivé činnosti a tiež stratégie ako tieto ciele dosiahnuť, t.j. musí plánovať a rozhodovať. Výsledky plánovacieho a rozhodovacieho procesu tvoria podnikateľský plán.

Existuje veľa definícií podnikateľského plánu, či už v literatúre akademického alebo podnikateľského pôvodu. Každá banka, finančná inštitúcia má svoju definíciu podnikateľského plánu a svoju vlastnú predstavu o jeho obsahu a forme.

RK SOPK definuje podnikateľský plán ako : „Dokument zhotovený podnikateľom, opisujúci základy pre vytvorenie, alebo rozvoj firmy, ciele firmy a prostriedky, ktoré treba použiť na dosiahnutie týchto cieľov. Vychádza z objektívnych údajov a snaží sa dať čitateľovi pozitívny názor na súčasnú situáciu, ciele a možnosti úspechu podnikateľského zámeru.“

Podľa L. Fraya : „ Podnikateľský plán možno definovať ako dokument vypracovaný tímom spoločnosti na usmerňovanie stratégie firmy a/alebo na prítiahnutie investorov do firmy.“

Z týchto dvoch definícií je možno odvodiť ciele podnikateľského plánu :²⁰

- určiť schopnosť firmy uspieť na trhu
- návod podnikateľov pri organizácii svojej činnosti
- slúži ako nástroj pri získavaní možností financovania

Firmy zostavujú svoje podnikateľské plány jednak pre vlastnú potrebu, t.j pre potrebu vrcholového manažmentu a pre finančné účely s cieľom získať finančný kapitál. Z toho vyplýva, že podnikateľský plán plní vnútornú a vonkajšiu funkciu.

Vnútorná funkcia PP

Podnikateľské plány zostavené ako súčasť plánovacieho cyklu firmy sú zosumarizovaním taktických stratégií a ich vzájomným zosúladením vo všetkých funkčných oblastiach: marketing, výroba, výskum a vývoj , investičné projekty, financie. Takto vypracovaný podnikateľský plán umožňuje podnikateľovi včas odhaliť možné nedostatky v jednotlivých oblastiach a ich odstránením predísť finančným stratám. Podnikateľské plány slúžia aj ako nástroj kontroly. Porovnávaním údajov plánovaných a skutočných je možné zistiť, či stanovené ciele boli dosiahnuté, ak nie, čo bolo príčinou, kde vznikli odchýlky.

Vonkajšia funkcia PP

Dôležitou úlohou podnikateľského plánu pre vonkajšie účely , je získať dôveru všetkých tých, ktorí budú partnermi pri jeho realizácii, resp. sa budú na jeho realizácii nejakým spôsobom podieľať / financovanie , investície, poskytnutie technológie, priestorov pre jeho realizáciu a pod. / Presvedčiť finančné inštitúcie je

²⁰ Strážovská,E a kol.: Podnikateľský proces.SOFA Bratislava 1996, str. 34

najznámejšia úloha podnikateľského plánu a často jediný impulz k jeho príprave.

Podnikateľský plán musí dokázať:²¹

- že podnikanie bude také úspešné, že podnik bude schopný uhrádzať úvery a úroky /o čom svedčia dokumentované výsledky marketingového prieskumu /
- že kľúčové pomerové ukazovatele / likvidita, zadlženosť, ziskovosť/ dosahujú hodnoty lepšie ako je priemer v odvetví
- že firma je schopná poskytnúť kolaterál na úhradu úverov a úrokov v prípade nepriaznivého vývoja podnikania
- úprimnosť podnikania zámerov prostredníctvom miery , akou sa spolumajitelia podieľajú na financovaní projektu

Podnikateľský plán môže viesť aj k neúspechu, ak :²²

- Ciele sú nereálne a nerozumne postavené.
- Ciele a výsledky sú nemerateľné.
- Podnikateľ nepovažuje podnikanie za veľmi náročný proces- nieje dostatočne pripravený a nemá skúsenosti.
- Podnikateľ podceňuje potenciálne hrozby i svoje vlastné nedostatky.
- Podnikateľ nerešpektuje požiadavky zákazníka.

1.6 Obsah a štruktúra podnikateľského plánu.

Keď hovoríme o obsahu a štruktúre podnikateľského plánu, nie je možné vymedziť všetky skutočnosti, ktoré by mal obsahovať. V literatúre je uvedený doporučený obsah, každý podnikateľ si ho však prispôsobuje podľa toho:

- či ide o začínajúcu firmu
- v akom odvetví firma podniká
- pre koho je plán určený

Rozlišujeme zakladateľský, strategický a finančný plán. Z hľadiska štruktúry existujú určité odchýlky, po obsahovej stránke však veľké rozdiely nie sú.

Všeobecne možno rozdeliť podnikateľský plán na tri hlavné časti:

I. sumár

II. hlavná časť

III.prílohy

Fred L. Fray odporúča rôznu štruktúru pre finančný a strategický plán. Iný autor H. Bangs uvádza jednotný vzor pre obidva druhy plánov.

Podnikateľský plán spracúva podnikateľ sám, resp. vrcholový manažment s pomocou právnik a účtovníka, ktorí sú využívaní ako konzultanti. Dôležité je , aby si zostavovateľ podnikateľského plánu uvedomil, že to nie je dotazník a nie je možné ho spracovať za písacím strojom. Vyžaduje výskum, získavanie a overovanie

²¹ Anna Pilková a kol. : Firemné plánovanie. 1 vydanie Bratislava , Vydavateľstvo Elita , str 37

²²Strážovská,E a kol.: Podnikateľský proces.SOFA Bratislava 1996, str. 82

informácií. Tvorba podnikateľského plánu je dlhodobý proces a aj po skončení prác na ňom je často nutné ho revidovať v závislosti od nových skutočností.

A. Pilková vo svojej knihe Firemné plánovanie navrhuje možnú štruktúru podnikateľského plánu.²³

I. Sumár

Zostavuje sa maximálne na dvoch stranách, ktoré by mali „predstaviť“ firmu a jej biznis a to z pohľadu súčasnosti / ak firma existuje a má históriu / a budúcnosti, najmä vo väzbe na projekt, pre ktorý sa požadujú financie. Z pohľadu inštitúcií to býva najčítanejšia časť podnikateľského plánu, ktorá v mnohom rozhoduje o tom, či projekt zaujme finančnú inštitúciu alebo nie.

III. Hlavná časť.

Obsah hlavnej časti môže byť nasledovný:

1. História firmy a charakteristika predkladaného projektu.

Ciele firmy :

a) krátkodobé

b) dlhodobé

3. Manažment a kľúčoví predstavitelia firmy.

4. Situačná analýza.

3.1. Všeobecný popis objektu podnikania a podnikateľské príležitosti

3.2. Trhy a konkurencia

Súčasný trh

Užívatelia a zákazníci produktov

Trh v blízkej budúcnosti

Trh z dlhodobého hľadiska

Konkurencia

Prognóza predaja a podielu na trhu

Špecifické úlohy z hľadiska trhov

4. Podnikateľské a výrobné stratégie.

4.2 Charakteristika výrobku / služby a časové zavádzanie na trh/

4.3 Plán marketingu /segmentácia a uvažované trhy, ceny a cenová stratégia, reklama/

4.4 Technológia výroby a jej ďalší rozvoj

4.5 Plán výroby / potrebné kapacity, úvahy o výrobe, hlavné problémy nákupu, kontrola kvality/

²³ Anna Pilková a kol. : Firemné plánovanie. 1 vydanie Bratislava , Vydavateľstvo Elita, str. 38-39

4.6 Plán predaja / bežné metódy predaja, metódy predaja pre najbližšie obdobie, metódy predaja z dlhodobého hľadiska /

4.7 Personál

6. Finančné projekcie.

5.3 Kľúčové finančné predpoklady

5.4 Výkaz ziskov a strát

5.5 Súvaha

5.6 Cash flow

5.7 Zhrnutie výšky finančného kapitálu a investičné hodnotenie

Dôležitou súčasťou podnikateľského plánu je aj obal a titulná strana. Titulná strana obsahuje: meno firmy, adresu, telefónne číslo, mesiac a rok, v ktorom bol plán zostavený a meno prezidenta resp. riaditeľa firmy.

1.7 Charakteristika prvkov podnikateľského plánu.

Sumár alebo rezumé.

Rezumé je skrátená verzia podnikateľského plánu. Je to akési uvedomenie si zámerov.

Obsah sumáru by mal byť nasledovný:

- stručný popis súčasného stavu firmy
- výrobky alebo služby, ktoré bude firma predávať a komu ich bude predávať
- úžitky v ekonomickom a mimoekonomickom zmysle, ktoré firma cez výrobky poskytne zákazníkom
- finančné prognózovanie
- celkové ciele firmy na tri a viac rokov do budúcnosti ako tieto ciele dosiahnuť
- koľko peňazí bude biznis potrebovať
- ako a kedy investori peňazí budú mať úžitok z týchto peňazí

Opis spoločnosti

obsahuje:

- krátky historický prehľad / dátum založenia, právna forma, idea hlavného produktu, motivácia k založení podniku /
- základné smery činnosti a charakter firmy / stručne uviesť stupeň rozvoja firmy príp. rozšírenie rozsahu činností /
- krátkodobé a dlhodobé ciele firmy
- stručné informácie o výrobkoch resp. službách

Riadenie a organizácia

Túto časť podnikateľského plánu možno rozdeliť na tri oblasti .

- Manažéri / majitelia - predstavenie všetkých tých, od ktorých závisí úspech alebo neúspech spoločnosti
- Organizačné schéma - poukazuje na väzby a rozdelenie zodpovedností a právomocí v rámci organizácie
- Personálna politika a stratégia - tabuľkové vyjadrenie personálneho zloženia, ktoré bude zrejmé z toho, koľko osôb bude na konci každého roka v jednotlivých oblastiach, aké vzdelanie a skúsenosti sú pre konkrétne miesta požadované a spôsob prijímania pracovníkov

Marketingový plán

1. Analýza širšieho podnikateľského prostredia a odvetvia, v ktorom firma pôsobí.

Kľúčovými otázkami sú:

Ktoré faktory v širšom prostredí / ekonomické, politické, technologické, sociálne / majú výrazný vplyv a pôsobia na dané podnikanie?

V akom odvetví firma podniká?

Ktoré sú hlavné ekonomické charakteristiky odvetvia?

2. Analýza konkurencie a zákazníka

V tejto časti sa uvedú najvýznamnejší konkurenti a podrobia sa analýze. Podkladom pre analýzu sú tieto informácie o konkurentoch:

- silné a slabé stránky
- poznateľné stratégie konkurenta
- celkový obrat, trhovú podiel
- výrobná politika, cenová stratégia
- odbytové cesty, dodacie lehoty
- finančná sila
- hlavné príčiny úspechu alebo neúspechu

Je pravdepodobné, že v budúcnosti sa objaví ďalšia konkurencia?

Aké sú bariéry vstupu na tento trh?

Súčasťou tohto bodu je aj vymedzenie trhových segmentov. Je potrebné určiť kritériá pre segmentáciu, spracovať profil jednotlivých segmentov, určiť kritériá príťažlivosti segmentu a nakoniec vybrať cieľový segment a určiť marketingový mix.

3. Marketingová stratégia.

Je nevyhnutné vymedziť ako bude podnikanie riadené marketingovými nástrojmi. Marketingová stratégia sa sústreďuje na štyri základné problémy:

výrobky

- vypracovať plán vývoja výrobkov resp. služieb
- rozhodnúť, ako odlíšiť výrobok od konkurencie
- uviesť, aké prednosti bude mať váš výrobok

cena

- uviesť, aký prístup pri tvorbe ceny sa bude uplatňovať
- ako budete reagovať na zmenu ceny výrobkov u konkurencie
- ako budete motivovať zodpovedného pracovníka na čo najväčšom predaji

priestor / miesto realizácie predaja /

- umiestnenie na trhu vo vzťahu ku konkurencii
- určiť, akým spôsobom sa bude predávať - formy distribúcie

propagácia

- je potrebné rozhodnúť, ako budete zákazníka o výrobku informovať
- definujte cez posolstvo, aké výhody zákazníkovi ponúkate
- pomocou ktorých médií budete komunikovať so zákazníkom/ letáky, billboardy, reklama v TV,.../

Výrobný plán

V tejto časti plánu je potrebné odpovedať na nasledujúce otázky:

Aké zdroje surovín sa budú využívať ?

Aké procesy sa budú využívať pri výrobe?

Aká je potreba ľudských zdrojov?

Ako sa majú využívať predajcovia a dodávatelia?

Výrobný plán pozostáva zo štyroch častí.

- Vývoj výrobku
- Realizácia- opis strojových zariadení, potreba materiálu, pracovných zdrojov, technologických procesov, montážnych liniek, program kontroly reklamy
- Služby a servis- opis úrovne servisu
- Právna ochrana- patenty, licencie, obchodná značka, autorské práva

Finančný plán

Finančný plán popisuje finančné ciele firmy, stratégiu na ich dosiahnutie a prognózuje jej dôsledky do budúcnosti.

Finančný plán obsahuje:

- projekciu výkazu ziskov a strát
- projekciu súvahy
- projekciu toku hotovosti / cash flow /

Východisko pre spracovanie jednotlivých projekcií je analýza finančných údajov z minulého roku alebo za posledné tri roky.

Projekcia výkazu ziskov a strát.

Hlavnou úlohou výkazu ziskov a strát, je ukázať, čo ovplyvnilo tvorbu hospodárskeho výsledku. Výkaz ziskov a strát obsahuje plánované sumy nákladov a výnosov vyčíslené narastajúcim spôsobom od začiatku účtovného obdobia do jeho konca / t.j za celý kalendárny rok /

Projekcia súvahy.

Účelom súvahy je poskytnúť prehľad o stave majetku a zdrojov financovania v peňažnom vyjadrení k určitému dátumu / prevažne k 31.12. daného roku /Dáva prehľad o zdrojoch podniku a ich použití. Súvaha sa stáva východiskom pre výpočet dôležitých finančných ukazovateľov ako sú stupeň zadĺženia, stupeň finančnej samostatnosti, podiel vlastného a cudzieho kapitálu atď.

Projekcia toku hotovosti.

Plánovanie toku hotovosti je plánovanie budúcich príjmov a výdavkov. Na základe projektovania cash flow je možné odpovedať na otázky ako napr.

Koľko hotovosti bude podnik potrebovať?

Kedy ju bude potrebovať?

Či by mal hľadať akciový kapitál či úver, ako využiť zisk ?

Odpredať fixné aktíva?

Odkiaľ bude hotovosť pochádzať?

Finančný plán sa nesmie rozchádzať s detailmi predstavenými v ostatnej časti plánu.

Prílohy.

Do príloh možno zaradiť:

- prospekty firmy
- marketingový prieskum
- životopisy jednotlivých členov manažérskeho tímu
- technické popisy produktu, zariadení
- potrebné povolenia

- zmluvy s odberateľmi a dodávateľmi