

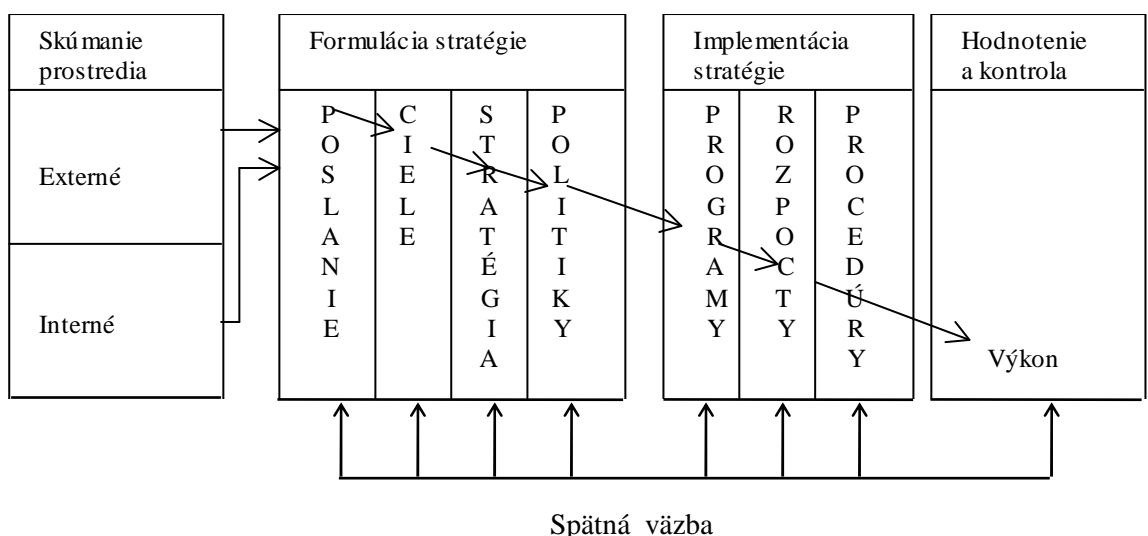
1. POSTAVENIE ANALÝZY PROSTREDIA V STRATEGICKOM MANAŽMENTE

Jednou z chýb, ktorých sa podniky dopúšťajú, je podceňovanie plánovania. Plánovanie však nie v tom zmysle, ako sa vysvetľovalo a chápalo v socialistickom administratívno - direktívnom ponímaní. Je dôležité, aby vrcholoví manažéri firiem pochopili, že strategické plánovanie a tvorba stratégií umožňuje lepšie sa orientovať v trhovej ekonomike, odolávať tlaku konkurencie a stať sa úspešným v sektore aktivít.

Ak chceme pochopiť význam strategického plánovania a tvorby stratégií, mali by sme vymedziť základné pojmy z oblasti strategického manažmentu. Samotný strategický manažment je charakterizovaný ako proces, ktorým vrcholové vedenie firmy formuluje stratégiu a ju realizuje (implementuje) s určitým zámerom. Strategický manažment je cieľavedomá činnosť, ktorej cieľom je znížiť neurčitosť v správaní sa riadeného objektu.

Na základe skúsenosti firiem vo vyspelých štátoch možno povedať, že základným predpokladom úspešného rozvoja podniku je kvalitná stratégia. TOP - manažéri v zahraničných firmách vo (veľkých i malých) venujú veľkú pozornosť tvorbe a realizácii stratégií, pretože sa presvedčili, že činnosť podniku, ktorý nemá vytvorenú kvalitnú stratégiu, alebo jej tvorbe a realizácii nevenuje dostatočnú pozornosť, je spojená s veľkým podnikateľským rizikom.

Pod pojmom stratégia firmy rozumieme spôsob alebo program, ktorým bude firma postupovať pri naplňaní svojho poslania, cieľov a zámerov.¹ Pričom tieto ciele a zámery sú dané príležitosťami a hrozbami z okolia, zdrojmi a schopnosťami firmy. Účelom stratégie je viesť organizáciu, teda podnik a či firmu náležitým a úspešným spôsobom, smerom k žiaducim výsledkom, ale v reálnom trhovom prostredí súčasnosti a v období komplikovane sa vyvíjajúcej budúcnosti. Tvorba stratégie firmy je nevyhnutná a každodenná, vytrvalá práca.



Obrázok 1 : Model strategického manažmentu ¹

1.1 ZLOŽKY PROSTREDIA PODNIKU

Prostredie podniku pozostáva z dvoch veľkých skupín. Prvou skupinou je vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza a pôsobí. Druhú skupinu predstavuje interné prostredie, ktoré súvisí s hospodárskou činnosťou podniku a je aj podnikom ovplyvniteľné. Vonkajšie a interné prostredie sú vo vzájomnom interakčnom vzťahu.

1.1.1 Externé prostredie

Externé prostredie / prostredie, v ktorom podnik pôsobí a v ktorom sa nachádza/ pozostáva z dvoch zložiek: z makroprostredia a odvetvového prostredia.

Makroprostredie - je spoločné pre všetky odvetvia, všetky organizácie a podnikateľské jednotky v danej ekonomike. Makroprostredie je súbor premenných, ktoré pôsobia na všetky podniky rovnako, hoci ich účinky môžu podniky pociťovať odlišne. Pri klasifikácii zložiek makroprostredia sa stretávame s rôznymi názormi. Jedno z členení makroprostredia pozostáva z týchto zložiek:

- a. ekonomické prostredie - je dané typom hospodárskeho mechanizmu, vládnu hospodárskou politikou a medzinárodnými vzťahmi, za najdôležitejšie makroekonomické indikátory patria miera hospodárskeho rastu, úroveň úrokovej miery, menové kurzy, inflácia.

¹ Doc. Ing. Papula Jozef, CSc. a kol. : Strategický manažment, ES EU 1995, str. 33

- b. technické /technologické/ prostredie - predstavuje pre podnik príležitosti, ale i hrozby. Príležitosti sa prejavujú vo vzniku nových vedných odborov, technologických parkov, verejných databáz a monitorovacích systémov, vo vzniku nových výrobkov a služieb, nových materiálov, v zmenách komplementárnych výrobkov a služieb. Hrozby predstavuje vznik nových vedných odborov sprevádzaných neskorou reakciou podniku, skracovanie životného cyklu výrobkov, technológií, odvetví, obmedzená plánovateľnosť vedy, výskumu.
- c. sociálne prostredie - predstavuje súbor procesov a modelov správania sa jednotlivcov a skupín, ktoré sú motivované ich postojmi, hodnotami, potrebami a záujmami. Vplyv sociálneho prostredia sa prejavuje v zmene potrieb, vkusu a preferencií spotrebiteľov.

- d. demografické prostredie - je dané počtom, štruktúrou a pohybom obyvateľstva, jeho vekovou, sociálnou a ekonomickou skladbou, čo pre podniky tiež predstavuje buď nové príležitosti alebo hrozby.
- e. politické a právne prostredie - jeho vplyv sa prejaví zákonmi, ktoré nariaďujú alebo zakazujú isté činnosti a predpismi, nariadeniami a vyhláškami.
- f. ekologické prostredie - vyjadruje vzťahy medzi podnikom a životným prostredím, ktoré sú regulované buď formálne /zákonmi, predpismi/ alebo neformálne (ekologické hnutia).

Odvetvové (konkurenčné) - je druhou, užšou zložkou externého prostredia. Odvetvie sa v strategickom manažmente chápe ako skupina podnikov, ktorých produkty /služby/ majú toľko podobných, či rovnakých vlastností, že sa uchádzajú o tých istých zákazníkov. Podrobnejšie sa odvetvovému prostrediu venujem v časti 1.3 - analýza externého prostredia.

1.1.2 Interné prostredie

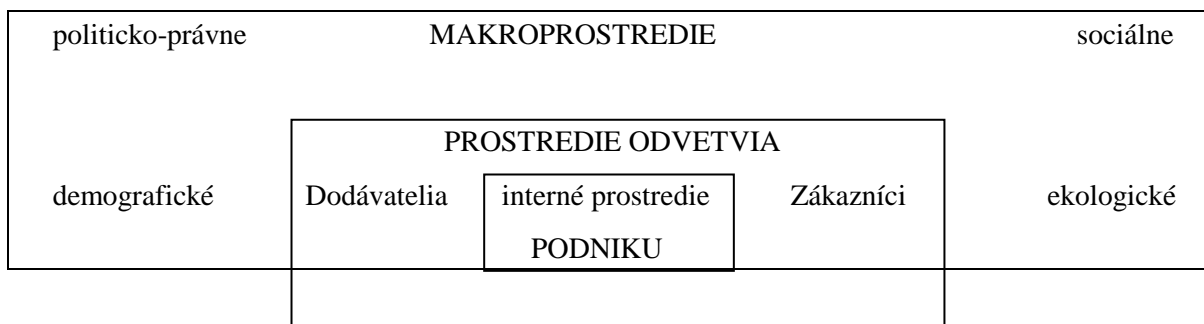
Interné prostredie pre podnik predstavujú vnútro podnikové faktory súvisiace s hospodárskou činnosťou firmy a ktoré sú tiež touto činnosťou ovplyvniteľné. Vnútorne faktory sú predstavované predovšetkým finančnými, technologickými, personálnymi a organizačnými činiteľmi :

Finančné činitele - predstavujú celkovú finančnú situáciu firmy.

Technologické činitele - vyjadrujú ohraničenú kapacitu strojného parku a výrobných plôch, viacúčelovosť strojného zariadenia, náklady, dostupné technológie, požiadavky na ochranu životného prostredia a pod.

Organizačné a personálne činitele - týkajú sa hierarchického usporiadania právomoci, vymedzenia zodpovednosti a stanovenia úloh, pravidiel komunikácie, koncentrácie a delegovania právomocí a zodpovedností, významným vnútorným faktorom sú medziľudské vzťahy, ochota spolupracovať a jednota záujmov zamestnancov smerujúca v ideálnom prípade k plneniu cieľov podniku.

Nasledujúca schéma súhrne poukazuje na jednotlivé zložky prostredia podniku :



Konkurenti	
ekonomické (technologické)	technické

Obrázok 3: Zložky prostredia podniku

1.2 ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA

Zmyslom externej analýzy je odhaliť príležitosti a ohrozenia, ktoré na podnik pôsobia z vonkajšieho prostredia. Príležitosti vznikajú vtedy, keď vonkajšie trendy vytvárajú potenciál, ktorý umožní podniku dosahovať väčšie zisky. Ohrozenia vznikajú vtedy, keď vonkajšie trendy ohrozujú ziskovosť a existenciu podnikania. Analýza spočíva v skúmaní hlavných ekonomických parametrov odvetvia, hybných síl odvetvia, povahy a mohutnosti konkurenčných síl a stanovení kľúčových faktorov úspechu.

Výsledky externej analýzy je potrebné porovnať s výsledkami internej analýzy, ktorá podáva obraz o silných a slabých stránkach podniku. Syntéza získaných poznatkov o vonkajšom a vnútornom prostredí poskytuje podniku informácie potrebné pre určenie vhodného typu stratégie.

1.2.1 Hlavné ekonomické parametre odvetvia

Prvým krokom odvetvovej a konkurenčnej analýzy je preskúmanie ekonomických a podnikateľských parametrov odvetvia. Všeobecné parametre odvetvového prostredia sú nasledujúce : veľkosť trhu a miera jeho rastu, ktorá signalizuje, v akej fáze životného cyklu sa odvetvie nachádza, počet konkurentov a ich relatívna veľkosť, kapitálová náročnosť, bariéry vstupu a odchodu z odvetvia, rozvoj a postup vertikálnej integrácie v odvetví, priestor pre zmeny produktu a prevádzkových procesov, miera diferenciacie produktov konkurenčných podnikov, tendencie a smery diverzifikácie.

1.2.2 Hybné sily odvetvia

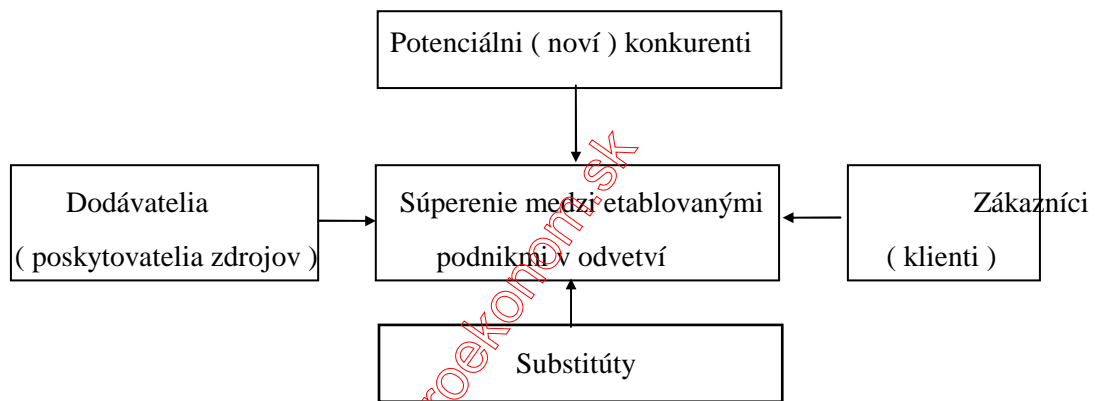
Podnikateľské a ekonomické parametre načrtnú obraz odvetvia, avšak len málo povedia o príčinách a smeroch jeho vývoja. Takmer každé odvetvie sa nachádza v neustálom pohybe a zmene. Odvetvové podmienky sa menia, pretože pôsobia sily, ktoré motivujú alebo potláčajú zmeny. Najvýznamnejšie z týchto síl sa nazývajú hybné sily, pretože majú najväčší vplyv na charakter prebiehajúcich zmien v odvetvovej štruktúre.

Za potenciálne hybné sily, ktoré sú schopné významne ovplyvniť odvetvové podmienky a celkovú atraktivnosť odvetvia, môžeme považovať: zmeny v dlhodobej miere rastu odvetvia, zmeny zákazníkov kupujúcich výrobok a zmeny spôsobu jeho

používania, výrobné, procesné a marketingové inovácie, vstup alebo odchod hlavných konkurentov z odvetvia, zmeny nákladov a efektívnosti, vládna hospodárska politika, zmena životného štýlu.

1.2.3 Konkurenčné sily (Porterov model)

Za osvedčený návod na skúmanie, analýzu a hodnotenie konkurenčných síl možno považovať model piatich síl, ktorý bol navrhnutý M. Porterom, a preto sa nazýva aj *Porterov model*. Prvýkrát bol publikovaný v r. 1979 a odvtedy sa stal najrozšírenejšou technikou konkurenčnej analýzy. Tvoria ho päť síl, ktoré sú zdrojom konkurencie v odvetví.



Obrázok 4 : Porterov model ¹

¹ Doc. Ing. Papula Jozef, CSc. a kol. : Strategický manažment, ES EU 1995, str. 62

a/ Súperenie medzi etablovanými podnikmi - podniky si vytvárajú konkurenčnú stratégiu, aby predstihli svojich rivalov alebo ubránili si vydobytú pozíciu. Ak je súperenie slabé, vytvára to príležitosť pre etablované podniky udržať si svoje postavenie, zvyšovať ceny a dosahovať väčšie zisky. Ak je súperenie silné, znamená to pre podniky hrozbu rastu intenzity boja o trhy a zákazníkov. Jestvuje množstvo faktorov, ktoré v každom odvetví ovplyvňujú silu súperenia medzi podnikmi. Medzi najdôležitejšie patrí *konkurenčná štruktúra odvetvia* (fragmentovaná - veľké množstvo malých a stredných podnikov, pričom žiadny nemá dominantné postavenie a konsolidovaná - dominuje niekoľko veľkých podnikov /oligopoly/ alebo jeden dominantný podnik - monopol), *podmienky dopytu* (vyjadrujú, či dopyt rastie alebo klesá) a *bariéry odchodu z odvetvia*.

b/ Riziko vstupu potenciálnych konkurentov - potenciálni konkurenti sú podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví. Sú však schopné vstúpiť do odvetvia a konkurovať etablovaným podnikom.

Vysoká pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov ohrozuje veľkosť trhových podielov a ziskov jestvujúcich podnikov. Hrozba príchodu potenciálnych konkurentov závisí i od bariér vstupu a reakcie podnikov na nový vstup. Medzi bariéry vstupu patria úspory v dôsledku hromadnosti vykonávaných operácií, úspory v dôsledku väčšej odbornosti vykonávaných operácií, nákladové výhody nezávislé od hromadnosti /jedinečné technológie, prístup k primárnym zdrojom/, preferencia zavedenej značky a vernosť zákazníka etablovanému podniku, ovládanie distribučných kanálov.

- c/ Vyjednávací sila zákazníkov /klientov/ - sa považuje za hrozbu v tom prípade, ak zákazníci sú schopní stláčať ceny a keď požadujú vyššiu kvalitu a lepšie služby, pričom ich požiadavky sa dajú uspokojiť len pri vyšších nákladoch. K takejto situácii dochádza, ak je odvetvie charakteristické fragmentovanou štruktúrou, ak kupujúci má možnosť kupovať výrobky alebo služby od viacerých dodávateľov, pričom podmienky sú u všetkých približne rovnaké.
- d/ Vyjednávací sila dodávateľov - predstavuje hrozbu, ak dodávatelia sú schopní zvyšovať cenu, ktorú podnik musí zaplatiť za vstupy alebo znížiť kvalitu dodávaných tovarov, a tým znížiť podnikovú výkonnosť. Dodávatelia majú silný vplyv, ak produkt, ktorý predávajú, nemá substitúty a je dôležitý pre podniky v odvetví, ak dodávateľ má možnosť vertikálnej integrácie do odvetvia (je tu hrozba vzniku nového konkurenta), alebo ak kupujúci podnik nie je schopný uskutočniť vertikálnu integráciu do odvetvia dodávateľa a tak si zabezpečiť vstupy z vlastných zdrojov.
- e/ Substitúty - sú produkty, ktoré môžu nahradiť pôvodný produkt, pretože uspokojujú podobné potreby. Zvyčajne substitút pochádza z iného než pôvodného odvetvia. Spravidla, čím je cena substitútu nižšia a jeho kvalita vyššia, čím nižšie sú náklady na prestup od tradičnej služby k substitučnej, tým vážnejšie sú hrozby vyvolané substitúciou.

1.2.4 Kľúčové faktory úspechu

Kľúčové faktory úspechu sú hlavné determinanty finančného a konkurenčného úspechu v odvetví. Identifikácia týchto faktorov patrí medzi najdôležitejšie výsledky odvetvovej a konkurenčnej analýzy. Sú to výnimočné schopnosti, zručnosti alebo podmienky, ktoré podnik musí splniť, a ktoré sú nevyhnutné pre úspešné súťaženie v odvetví. Môžu sa týkať zdrojov, technológie, prevádzky, marketingu, organizácie, personálu a pod. V odvetví v určitom čase len zriedka jestvujú viac ako tri alebo štyri kľúčové faktory úspechu. Účelom identifikovania kľúčových faktorov je posúdiť, ktoré činitele sú dôležité pre konkurenčný úspech a ktoré sú vedľajšie.

1.3 ANALÝZA INTERNÉHO PROSTREDIA

Úspešnosť podniku závisí aj od toho, ako dokáže využiť svoje konkurenčné schopnosti a silné stránky v súperení s konkurenciou. Informácie o tom, v čom spočívajú konkurenčné schopnosti a v čom má podnik svoje silné stránky v porovnaní s konkurenciou, môžeme získať z analýzy interného prostredia. Analýzou interného prostredia získame prehľad aj o slabých stránkach podniku. Na základe ňou získaných informácií /o silných a slabých stránkach podniku/ dopĺňame závery analýzy externého prostredia /o hrozbách a príležitostiach/, a tak získame dostatok podkladov pre výber vhodného typu stratégie.

Medzi základné postupy, ktoré sa využívajú pri analýze interného prostredia, môžeme zaradiť hodnotenie existujúcej stratégie, analýzu zdrojov podniku a analýzu schopností podniku (hodnotový reťazec).

1.3.1 Hodnotenie existujúcej stratégie

Hodnotenie súčasnej stratégie spočíva v skúmaní súladu medzi podnikovou, podnikateľskými a funkčnými stratégiami. Najčastejšie používané indikátory stratégie sú : rast alebo pokles trhového podielu, rast alebo pokles zisku, vývojové trendy čistého zisku a výnosnosti investícií, rast predaja, zosilňovanie alebo oslabovanie konkurenčnej pozície firmy.

Pre zistenie zosúladenia súčasnej stratégie s očakávaným konkurenčným prostredím je potrebné zvážiť, či je súčasná stratégia citlivá na hybné sily odvetvia, ako je súčasná stratégia zosúladená s budúcimi kľúčovými faktormi úspechu odvetvia, akú obranu poskytuje súčasná stratégia voči piatim konkurenčným silám, či sa stratégie funkčných oblastí javia primerané pre budúcu orientáciu.

1.3.2 Analýza zdrojov podniku

Východiskovým krokom strategickej internej analýzy je analýza zdrojov, ktorá podáva základný obraz o súčasnom stave podniku a naznačuje jeho možnosti do budúcnosti. Pri analýze zdrojov je možné postupovať rôznymi spôsobmi. Racionálnym spôsobom je vychádzať z bežného členenia zdrojov na hmotné a nehmotné.

H m o t n é z d r o j e - v rámci interných analýz sú najjednoduchšie identifikovateľnými zdrojmi, pretože sú k dispozícii presné a podrobné údaje o vývoji a štruktúre týchto zdrojov. Hmotné zdroje pozostávajú z naturálnych a finančných zdrojov.

- V prípade **n a t u r á l n y c h z d r o j o v** sú zaujímavé údaje o veľkosti, rozmiestnení a technických parametroch strojov, zariadení, o rozmiestnení a alternatívnom využití budov a pozemkov, o disponibilných materiálových zdrojoch.

- V prípade **f i n a n č n ý c h z d r o j o v** sú dôležité informácie o ich štruktúre a vývoji, finančných tokoch a vývoji fondov v súvislosti s požiadavkami investícií.

Pri strategickej analýze interných zdrojov nestačí iba statická analýza, ktorá hodnotí súčasný stav. Dôležité je hodnotenie budúceho vývoja z pohľadu súčasného stavu.

Stretávame sa tu s dvoma problémovými okruhmi:

- hľadanie príležitostí využitia existujúcich hmotných aktív
- hľadanie možností zvýšenia efektívnosti využitia existujúcich zdrojov, vrátane získania nových zdrojov alebo zbavenia sa zdrojov ich odpredajom.

Pri analýze hmotných zdrojov je dôležitá voľba vhodných ukazovateľov. Z finančných ukazovateľov, ktoré sú z hľadiska internej analýzy zdrojov najdôležitejšie, sledujeme: ukazovatele likvidity, rentability, aktivity, zadĺženosti. Pri hodnotení finančných ukazovateľov používame okrem bežného interného porovnávania ukazovateľov v čase, porovnávania s plánom, a taktiež porovnávanie s konkurenciou.

N e h m o t n é z d r o j e - sú ťažšie identifikovateľné a porovnateľné, a teda aj hodnotenie ich súčasného a budúceho stavu je oveľa zložitejšie. Medzi nehmotnými zdrojmi majú dôležité postavenie

- **Ľ u d s k é** zdroje, pri ktorých ide o poznatky, skúsenosti, zručnosti, rozumové a rozhodovacie schopnosti pracovníkov.

- Veľkú skupinu nehmotných zdrojov tvoria **t e c h n o l o g i c k é**, kde si okrem vlastníctva patentov a licencií veľkú pozornosť zasluhuje hodnotenie know-how.

- Neoddeliteľnou súčasťou nehmotných zdrojov je aj **m e n o a p o v e s ť p o d n i k u**, ktorá okrem vplyvu na lojalitu kupujúcich vytvára silu podniku aj vo vzťahu k dodávateľom, veriteľom a iným subjektom.

Súhrnným poslaním internej analýzy zdrojov podniku je odhalenie silných a slabých stránok podniku v porovnaní s konkurenciou. Pri analýze je možné postupovať cestou čiasťkových analýz, zameraných na vybrané oblasti a zdroje. Časté je hodnotenie finančného postavenia podniku, ktoré pozostáva z týchto krokov :

1. Výber ukazovateľov pre hodnotenie finančnej situácie firmy.
2. Zistenie minimálnych, priemerných a maximálnych hodnôt ukazovateľov v odvetví.
3. Porovnávanie hodnôt vybraných ukazovateľov firmy s hodnotami odvetvia.
4. Celkové zhodnotenie finančnej situácie firmy, silných a slabých stránok

Iným spôsobom internej analýzy je súhrnný prístup pozostávajúci z troch fáz:

1. Uskutočnenie predbežného výberu najdôležitejších zdrojov, ktoré môžu najväčšou mierou ovplyvniť súťaž v danom odvetví, ktoré sa potom usporiadajú do zoznamu faktorov, kde môžeme zaradiť napr. výrobnú kapacitu, kvalitu výrobkov, rozsah sortimentu, lojalitu zákazníkov.
2. Z takto zostaveného zoznamu faktorov určenie kritických faktorov úspešnosti.
3. Hodnotenie vlastnej pozície a postavenia najdôležitejších konkurentov na základe vybraných kritických faktorov.

Výsledkom je analýza postavenia podniku v odvetví s identifikáciou silných a slabých stránok, z ktorej zistíme informácie o :

1. strategickom profile podniku, ktorý predstavuje syntetizujúce hodnotenie podniku,
2. silných a slabých stránkach pri analytickom pohľade na jednotlivé faktory.

1.3.3 Analýza schopností podniku

Analýza schopností podniku rozširuje analýzu interných zdrojov podniku o skúmanie a analyzovanie vzájomných vzťahov medzi jednotlivými základnými faktormi a ich vplyvu na tvorbu súhrnných hodnôt podniku.

Jedným z prístupov, ktorý sa o to pokúša je **analýza hodnotových reťazcov**.

Hodnotový reťazec vo svojej všeobecnej podobe rozčleňuje aktivity podniku na primárne a sekundárne. Do primárnych aktivít sa zaraďuje vstupná logistika (preberanie a skladovanie materiálu, doprava, vstupná kontrola), prevádzka (výroba, montáž, balenie, oprava a údržba), výstupná logistika (kompletácia, skladovanie, preprava, fyzická distribúcia), marketing a predaj (styk so zákazníkom - reklama, podpora predaja, tvorba cien), služba zákazníkom (inštalácia, zaučenie, opravy, úpravy výrobkov). Medzi sekundárne aktivity patria: zaobstarávanie (zabezpečovanie nákupu vstupov, ale nie fyzické nakupovanie), rozvoj technológie (výskum a vývoj, činnosti týkajúce sa know-how), manažment ľudských zdrojov (nábor, výchova,

rozmiestňovanie pracovníkov), podniková infraštruktúra (manažment, plánovanie, financovanie, účtovníctvo, riadenie kontroly).^{/3}



Obrázok 5 : Hodnotový reťazec

Ak je podnik schopný získať mimoriadnu spôsobilosť v primárnej alebo sekundárnej hodnototvornej funkcii, tak jeho zisk bude rásť. Naopak, ak sú funkcie slabé, hodnototvorný proces povedie k vyšším nákladom alebo menej hodnotným výstupom. V takomto prípade bude jeho zisk klesať.

Výsledky analýzy prostredia, odhalenie pôsobenia základných strategických faktorov /príležitostí a hrozieb z okolia a silných a slabých stránok podniku v porovnaní s konkurenciou/ umožňujú vytýčiť strategické ciele podniku. Ďalším krokom v procese strategického manažmentu je tvorba stratégie ako cesty smerujúcej k napĺňaniu vytýčených strategických cieľov.

^{/3} Doc. Ing. Papula Jozef, CSc. : Strategický manažment - Výzva pre manažérov, Elita Bratislava 1993, str. 99

Jednou z najdôležitejších charakteristík, ktorou sa vyznačuje tvorba stratégie, je variantnosť. Pri tvorbe variantov stratégie podniku je možné využiť viacero metód a techník. Medzi najčastejšie používané patria predovšetkým SWOT analýza, matica BCG a matica GE.

1.4 SWOT ANALÝZA

Ustáleným termínom pre celkovú analýzu vonkajších a vnútorných faktorov sa stala tzv. SWOT analýza, ktorá je kombináciou analýzy S-W a O-T. S-W analýza (podľa anglického Strengths and Weaknesses Analysis) slúži na hodnotenie vplyvu vnútorných činiteľov a spočíva v presnom vymedzení silných a slabých miest firmy. Rozbor vonkajších činiteľov, ktoré predstavujú príležitosti a ohrozenia ďalšieho rozvoja firmy býva označovaný ako O-T analýza (Opportunities and Threats Analysis).

Účelom SWOT analýzy je posúdiť vnútorné predpoklady firmy k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru a súčasne podrobiť rozboru a vonkajšie príležitosti a hrozby diktované trhom.

Zhodnotenie faktorov ovplyvňujúcich stav podniku a faktorov ovplyvňujúcich okolie podniku pomáha pri voľbe správneho typu stratégie.

- v prípade, že z hľadiska stavu podniku prevažujú silné stránky a z hľadiska okolia množstvo príležitostí, volíme rastovú stratégiu
- ak z hľadiska stavu podniku prevažujú slabé stránky a z hľadiska stavu okolia hrozby, je nutné uvažovať nad uplatnením útlmovej stratégie
- v prípade vyváženosti stavu okolia podniku a stavu podniku, resp. ak na jednej strane prevažujú priaznivé faktory a na druhej strane nepriaznivé, uplatňuje sa stratégia stability.

1.5 MODEL BCG

Model BCG vyvinutý v Boston Consulting Group v USA je často používaným nástrojom klasifikácie produktov podľa predpokladaného zisku. Je založený na myšlienke, že ziskovosť jednotlivých strategických podnikateľských jednotiek je spojená s podielom firmy na danom trhu a tempom rastu tohto trhu.

Rast trhu je kritérium, ktoré v podstate zohľadňuje vplyv externých faktorov, a to mieru príležitostí a hrozieb z odvetvia. Ak odvetvie rastie, prevažujú príležitosti, ak odvetvie klesá, prevahu získavajú hrozby. Relatívny podiel na trhu je kritérium, ktoré vyjadruje vplyv interných strategických faktorov, a to silných a slabých stránok podniku.

V prípade, ak sú v prevahe silné stránky v podniku, podnik získava vysoký podiel na trhu a naopak. Relatívny podiel na trhu znamená podiel vyjadrený v pomere k iným konkurentom. Pri konštrukcii BCG matice sa používa postup vyjadrujúci pomer vyjadrený porovnaním s jedným – najväčším konkurentom.

Výsledkom analýzy oblastí pôsobnosti podniku je konštrukcia matice BCG. Vertikálny vektor BCG matice zachytáva vývoj odvetvia, na horizontálnom vektore je znázornený relatívny podiel na trhu.

RELATÍVNY PODIEL NA TRHU

		vysoký	nízky
MIERA RASTU ODBORU	vysoká	Hviezdy	Otázniky
	nízka	Dojné kravy	Psy

Obrázok 7 : BCG matica ^{/1}

^{/1} Doc. Ing. Papula Jozef, CSc. a kol. : Strategický manažment, ES EU 1995, str. 125

Otázniky sú odbory výroby alebo služieb, s ktorými podnik nemá ešte veľa skúseností, a preto je otázne, či v týchto odboroch dosiahne v budúcnosti výrazné úspechy, či bude úspešný v súperení s konkurenciou.

Hviezdy sú odbory podniku, ktoré začínajú byť úspešnými. Interné a externé prostredie podniku dáva možnosti pre ich ďalší rast objemu obratu a je veľká pravdepodobnosť, že daný odbor bude budúcim živiteľom firmy.

Dojné kravy sú odbory dosahujúce zenit svojho životného cyklu. V súčasnosti sú spravidla vedúcimi osobnosťami trhu, ale z hľadiska perspektívy vývoja ich čaká prechod do štádia starnutia, sú súčasnými živiteľmi firmy.

Psy sú odbory, ktoré z hľadiska perspektívy rozvoja podniku nie je efektívne podporovať, ale naopak, všetky investície, a preto podnik nemá inú alternatívu ako útlmovú stratégiu.

1.6 MODEL GE

Predchádzajúci model BCG je zjednodušeným pohľadom, ktorý dáva prednosť toku príjmov medzi jednotlivými strategickými podnikateľskými jednotkami pred ostatnými kritériami, ktoré však môžu byť pre účely hodnotenia potenciálnej návratnosti investícií dôležitešie. Preto sa častejšie používa model GE (vytvorený firmou McKinsey and Company pre General Electric), ktorý pracuje s faktormi atraktívnosť trhu a konkurenčná pozícia podniku (postavenie podniku). Každý z týchto dvoch faktorov odráža veľký počet dielčích vplyvov.

Atraktívnosť trhu je funkciou napr. veľkosti trhu, tempa rastu trhu, sezónnosti trhu, povahy konkurencie a pod.. Konkurenčná pozícia podniku je vyjadrená napr. podielom firmy na trhu, ročným tempom rastu tržieb, lojalitou zákazníkov, technologickými možnosťami, štruktúrou finančných zdrojov a pod..

Každému z komponentov faktorov celková atraktívnosť a konkurenčná schopnosť podniku je pridelená taká hodnota, ktorá najlepšie vyjadruje postavenie podniku v jave popísanom daným komponentom. Relatívny význam komponentov je charakterizovaný tzv. váhou. Syntetickú mieru atraktívnosti trhu /konkurenčnej pozície podniku/ určíme tak, že sčítame individuálne súčiny ocenenia a váh všetkých komponentov. Vypočítaná hodnota sa zaznamená do grafu, ktorý má po rozdelení osi na tretiny podobu matice o deviatich políčkach. Konkrétna pozícia v matici ukazuje perspektívu danej strategickej jednotky a napomáha rozhodnúť o pridelení finančných prostriedkov určených na danú činnosť podniku.⁵

⁵ Horáková Iveta : Marketing v súčasnej svetovej praxi. Grada Praha 1992, str. 62

I. chrániť pozíciu umožniť maximálny rast, udržať konkurenčnú pozíciu	III. investovať do rozvoja využiť silné miesta, pokúsiť sa o vodcovské postavenie na trhu	VI. investovať uvážene špecializácia podľa schopností, snaha prekonať nedostatky
II. výberovo investovať do rozvoja investovať do najatraktívnejších segmentov, zvyšovať produktivitu a zisk	V. výberovo investovať, uprednostňovať tvorbu príjmu koncentrácia na výnosné a málo riskantné segmenty	VIII. obmedziť rozvoj expanzia, keď je riziko malé, minimalizovať investície
IV. chrániť a prehodnocovať sústrediť sa na atraktívne segmenty a okamžité príjmy	VII. reštrukturalizovať chrániť pozíciu na výnosných segmentoch, minimálne investície, modernizovať výrobné zariadenia	IX. útlm neinvestovať, ustupovať z trhu

Obrázok 8 : Matica GE

Políčka I, II a III zahŕňajú výrobky, ktoré majú zelenú z hľadiska investičnej politiky - trh je veľmi alebo stredne atraktívny a organizácia má dostatok zdrojov, aby získala výhodné postavenie.

Políčka VII, VIII a IX sú obsadené takými výrobkami, ktoré nemajú atraktívnosť trhu a chýba im aj konkurenčná schopnosť podniku, preto majú červenú pri uvoľňovaní finančných zdrojov.

Políčka IV, V a VI sú obsadené takými produktami, pri ktorých je vhodná uvážená investičná politika (majú oranžovú).