

Obsah

1. Stratégia - teoretické východiská	16
1. 1 Strategické myslenie	16
1. 2 Stratégia - teoretické pohľady	19
1. 3 Zodpovednosť za iniciáciu a riadenie procesu strategického manažmentu.....	22
1. 4 Stratégia podniku	25
1. 4. 1 Podmienky úspešného spracovania a realizácie stratégie:	25
1. 4. 2 Analýza externého prostredia firmy.....	26
1. 4. 3 Analýza interného prostredia.	30
1. 4. 4 Prognózovanie vývoja prostredia.....	32
1. 4. 5 Poslanie podniku.....	32
1. 4. 6 Strategické ciele.....	33
1. 4. 7 Tvorba stratégie podniku	33
1. 5 Implementácia stratégie.....	34
1. 6 Kontrola.....	35

1. Stratégia - teoretické východiská

Neustála zmena podmienok vývoja ekonomiky kladie mimoriadne nároky na manažmenty podnikov. Skúsenosti zo štátov s rozvinutou trhovou ekonomikou, ako aj domáce skúsenosti z niekoľkých posledných rokov, jednoznačne poukazujú, že podmienkou úspešného rozvoja podniku je kvalifikované strategické riadenie. Nájsť východisko v súčasnej situácii znamená predovšetkým jasne formulovať svoje zámery a ciele ako aj rámcové postupy, ktorými chceme stanovené ciele dosiahnuť. Podnik teda musí mať spracovanú svoju stratégiu a úspešne ju používať pri svojom riadení. Platí to tak pre malého podnikateľa ako aj pre veľkú firmu s niekoľko tisíc zamestnancami. Presadzovať stratégiu v manažmente podniku znamená v mnohých prípadoch hľadať nové a netradičné cesty, založené na nových prístupoch a riešeniach, s využitím netradičných metód, nástrojov a techník.

Základ slova strategický má pôvod v gréčtine a vychádza z umenia "generálstva". Strategický alebo veľký, životne dôležitý v rámci integrovaného celku.

1. 1 Strategické myslenie

Alfou a omegou všetkého strategického je strategické myslenie, ktorého podstatou je:

ovplyvňovanie prístupu k skúmaniu a hodnoteniu externého a interného prostredia podniku (jednanie strategického tímu) a vyúsťuje k formulácii základnej myšlienky o budúcom rozvoji podniku. Svoj podiel má i na prognózovaní budúceho vývoja prostredia a stanovovaní možných smerov vývoja. V konečnom dôsledku nachádza odraz vo vymedzených cieľoch a alternatívach stratégie. V súčasnom podnikovom manažmente sa strategické myslenie prejavuje predovšetkým dlhodobým zabezpečovaním existencie produktívneho sociálneho systému v poznávanom premenlivom prostredí. Strategické myslenie prezentujú určité špecifické črty:¹

- *dlhodobosť* - dlhodobá životaschopnosť a ziskovosť podnikateľskej jednotky v čo najdlhšom možnom časovom horizonte,
- *extrovertnosť* - podnik sa vyvíja v súlade so svojím socio - ekonomickým prostredím; extrovertné myslenie spočíva teda v nutnosti opierania sa o orientačné miesta, ktoré ležia mimo hraníc vlastného systému a súčasne zaručujú úspešný budúci horizont,

¹ Papula, J.: Strategický manažment. Ekonóm, Bratislava 1995, s. 13

- *kompetitívnosť v myslení* - konkurencieschopnosť prezentovaná životaschopným výsledkom,
- „*cieľová orientovanosť*“ - jednotný základný názor na ciele,
- *identita so zákazníkom* - myslenie v intenciách zákazníka,
- *tvorivosť* - predstavivosť, abstrakcia, kombinačné možnosti, inovačná pružnosť,
- „*akčná orientovanosť*“ - prispôsobovanie, korekcia, zásadné zmeny, ktoré vyžaduje situácia,
- *jednoduchosť, pragmatickosť* - jasne, transparentne a zrozumiteľne.

Možnosť strategicky myslieť je daná aj určitými predpokladmi, ktoré by mali byť splnené. Tieto sa musia stretnúť v jednotnom čase a priestore, v našom prípade v podniku a pôsobiť na systém. Medzi **základné predpoklady** patria:¹

- *voľnosť v podnikaní* prejavujúca sa v spotrebnej voľnosti, ekonomickej voľnosti a konkurenčnej voľnosti,
- *požiadavka dominantnosti* v oblasti politickej, právnej alebo obchodnej; dominantnosť reprezentovaná prednosťou, pomocou ktorej je možné dosiahnuť ekonomický úspech,
- *realizovateľnosť vďaka racionalite*, schopná prostredníctvom racionality a inteligencie okolie ovplyvňovať. Vysoko náročná na schopnosti pracovníkov.

Veľmi významné základiska spracovávanía stratégie v podmienkach neistoty sú **princípy strategického myslenia**:²

Princíp variantnosti vyplýva zo skutočnosti, že nevieme, ako sa v priebehu strategického obdobia budú vyvíjať faktory ovplyvňujúce stratégiu podniku. Stratégia preto musí byť vypracovaná vo viacerých variantách, ktoré vychádzajú zo znalostí vývojových tendencií, ktoré s vysokou pravdepodobnosťou môžu nastať. Podnik tým čelí vzniku strategického prekvapenia. Varianty stratégie musia byť pri tom kompatibilné. *Princíp permanentnosti* prac na stratégii súvisí s predchádzajúcim princípom. Znamená, že práce na stratégii nikdy nekončia. *Princíp celosvetového systémového prístupu* vychádza zo skutočnosti, že celý súčasný svet je navzájom tesne prepojený a doslova v ňom “všetko súvisí so všetkým“. Dobrá stratégia preto musí

¹ Papula, J.: Strategický manažment. Ekonóm, Bratislava 1995, s. 15.

² Souček, Z.: Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku, Praha 1992, s. 16 - 18

vychádzať zo znalostí o celosvetovom politickom, ekonomickom, ekologickom, vedeckotechnickom i sociálnom vývoji na celom svete. Len na základe všetkých týchto informácií môže byť spracovaná kvalitná stratégia. *Princíp tvorivého prístupu* vychádza z poznatku, že v súčasnom svete sa na trhu nepresadí žiadny podnik, ktorý neprináša na trh niečo nové. V stratégii preto nemá miesto rutina, opakovanie starého, napodobňovanie niečoho, čo už používajú iní. Presadia sa len podniky, ktorých stratégia prináša nové výrobky, nové technológie, nové prístupy uspokojovania potrieb trhu, nové cesty znižovania nákladov, *Princíp interdisciplinarity* znamená využívanie poznatkov a metód všetkých vedných odborov pri vytváraní stratégie. Skúsenosti ukazujú, že najväčší efekt býva dosiahnutý pri práci interdisciplinárnych tímov pri riešení určitých problémov, alebo aplikácia poznatkov z odboru v odbore úplne inom. *Princíp vedomia práce s rizikom* vychádza zo spomenutej neistoty o rozvoji faktorov ovplyvňujúcich stratégiu podniku a zo zložitosti strategického rozhodovania. Žiadne strategické rozhodnutie nemá zaistenú stopercentnú úspešnosť. Každé je spojené s rizikom. Riziko sa znižuje vypracovaním viacerých variant a systematickým štúdiom informácií - poznané riziko už nie je také veľké ako nepoznané. Je však nevylúčiteľné. *Princíp koncentrácie zdrojov* vychádza z poznatku, že každé strategické rozhodnutie vyžaduje určité, často značné zdroje. Ich rozptýlenie vedie k neúspechu. Naopak, koncentrácia podniku na malé množstvo strategických cieľov obvykle prináša úspech. Ide nielen o zdroje finančné a hmotné, ale aj o zdroje ľudské a predovšetkým o zdroje tvorivých pracovníkov. *Princíp vedomia práce s časom* vychádza z toho, že v modernej trhovej spoločnosti je „čas viac ako peniaze“. Radikálne skrátenie termínov výskumu, vývoja, výstavby, výroby i obehu je preto samozrejmosťou súčasťou stratégie úspešného podniku. Zvláštny význam hrá správne načasované využívanie finančných prostriedkov podniku.

Zvládnutie týchto princípov je základným predpokladom strategického riadenia a spracovania stratégie.

„Podnik, ktorý nemá stratégiu - NEPREŽIJE!!!!“¹ Slová, ktoré absolútne charakterizujú jej význam pre fungovanie podniku. Čo to však stratégia je? Hoci sa s ňou stretávame vo viacerých oblastiach spoločenského života, až relatívne nedávne úspechy v podnikateľskej sfére vytvorili základ pre jej uplatnenie a rozvíjanie v teórii

¹ Souček, Z.: Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku, Praha 1992, s. 13

manažmentu. V jej doterajšom vývoji bolo vytvorených množstvo definícií a pohľadov. Z nich uvádzam len niektoré:

1. 2 Stratégia - teoretické pohľady

■ *Alfred D. Chandler:*¹

- je určenie základných dlhodobých cieľov, podmienok podnikania a činností, nevyhnutných pre dosiahnutie týchto cieľov.

■ *J. Štefánik - V. Laššák:*²

- je plán, alebo smerovanie činnosti, ktorá je životne dôležitá, prestupuje celou organizáciou a pôsobí neprestajne v celej organizácii.

■ *K. Andrews (1987):*³

- je šablóna rozhodnutí ... (ktorá reprezentuje) ... jednotnosť, celistvosť a vnútornú konzistenciu podnikových strategických rozhodnutí, ktoré určujú postavenie spoločnosti v jej priestore (environment) a dávajú firme jej identitu, silu mobilizovať prednosti a jej pravdepodobnosť úspechu v danom trhovom priestore.

■ *Z. Souček:*⁴

- je nástrojom ako dlhodobého vytvárania potenciálu podniku a zaistovania jeho dlhodobého rozvoja, tak aj základom bežného riadenia všetkých operácií, ktoré smerujú k dosiahnutiu efektu.

Stratégia musí plniť dva ciele:

- formulovať, ako bude podnik dlhodobo získavať trhy a využívať ich ku zvyšovaniu svojej hodnoty,
- riadiť podnik tak, aby sústavne prevádzal operácie smerujúce k vytváraniu zisku a zaistovaniu svojej likvidity.

■ *H. Mintzberg (1991):*⁵

vidí stratégiu ako 5 P: Plans, Ploys, Patterns, Position, Perspective. Opisuje *Plan* (plán) ako vedome zamýšľaný priebeh činnosti. Zjednodušene - čo chceš dosiahnuť a ako to mieniš dosiahnuť. *Ploy* (lest') je podmnožina plánov a je stratégiou v zmysle ľsti (trik vytvorený na zmetenie konkurenčnej spoločnosti s cieľom zastrieť skutočné

¹ Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 2

² Štefánik, J., Laššák, V.: Strategický manažment. Vysoká škola dopravy a spojov v Žiline, Žilina 1994

³ Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 2

⁴ Souček, Z: Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku, Praha 1992, s. 13

⁵ Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 4 - 5

úmysly). *Pattern* (šablóna) podľa Mintzberga, je konzistentné správanie sa a procesy, ktoré vyplývajú zo strategického myslenia, či už ako výsledok zamýšľaných alebo pridružených činností. Mintzberg pokladá plans and ploys za zámerné stratégie, zatiaľ čo patterns za vyplývajúce stratégie. *Position* (pozícia) týka sa akceptovateľného umiestnenia organizácie v prostredí a teda

a) jej postavenia ku konkurencii

b) jej trhového podielu

Position môže mať takisto formu uplatňovania marketingového mixu pri objavení trhovej medzery, kde prakticky neexistuje konkurencia. Position je silne spríbuznená so silou na trhovom priestore, a preto má politické podtóny. *Perspective* (perspektíva) je koncepčný a kultúrny prístup ku stratégii. Mintzberg perspective popisuje ako „náhľad dovnútra organizácie, namiesto náhľadu do hláv stratégov...., jej obsah nepozostávajúci len zo zvolenej pozície, ale aj zo zaužívaného spôsobu výkladu sveta“. Manažment organizácie so silným „Perspective“ prístupom zdieľa rovnaký pohľad alebo víziu, že organizácia môže mimoriadne prispievať k rastu spoločnosti. Firmy, ktoré sa vyvinuli z malých spoločností pod vedením charizmatických manažérov, vlastníkov, často preukazujú perspektívne črty. Perspective v zmysle organizačnej kultúry je dôležitá súčasť úspechu. Z Mintzbergových analýz vyplýva, že existuje priamy vzťah medzi piatimi P. Je preto nepravdepodobné, aby strategický manažment pracoval optimálne, ak je založený na logických a mechanických prístupoch. Určitá štruktúra resp. mechanizmus musí byť uplatňovaný, ale aby bolo plánovanie plne efektívne, musí byť skombinované s „jemnejšími“ intuitívnymi metódami.

■ *J. Johnson a H. Scholes (1993):¹*

určili množstvo rozličných prístupov ku stratégii:

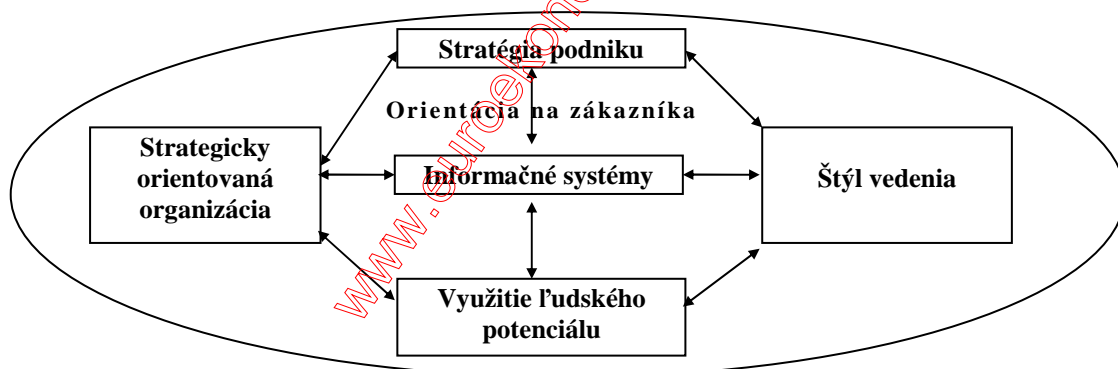
1. prístup prirodzeného výberu, kedy firmy sú pod veľkým tlakom okolia a neustále sa musia prispôbovať jeho zmenám
2. plánovací prístup, kedy stratégia je vytváraná pomocou vysoko systematizovanej formy plánovania; toto je vysoko racionálny prístup ku stratégii
3. prístup logického rastu; evolučný, krokový prístup ku stratégii; vysoko prispôsobivý prístup, ktorý je ľahko kontrolovateľný

¹ Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 5 - 6

4. kultúrny prístup, prístup ku stratégii založený na skúsenostiach a viere získanej manažmentom počas období fungovania organizácie, tento prístup často preniká celou organizáciou
5. politický prístup, kedy stratégia sa vytvára ako dôsledok rozličných vnútorných bojov medzi manažérmi, jednotlivcami a inými skupinami, ktoré si vzájomne vymieňajú a preberajú informácie a záujmy.
6. vizionársky prístup, kedy stratégia je vytváraná jednotlivcom, alebo skupinou ľudí, ktorí majú konkrétnu víziu, kde by spoločnosť mohla a mala byť.

To, že uvedený názor o neprežití bez stratégie nie je ojedinelý, dokumentujú mnohí autori, hlavne tzv. "pragmatického smeru". K. Nágel zaraďuje stratégiu medzi 6 základných kľúčov úspechu podniku.¹

Obrázok 1 Šesť základných kľúčov úspechu podniku



Zdroj: Štefánik, J., Laššák, V.: Strategický manažment. Vysoká škola dopravy a spojov v Žiline, Žilina 1994

1. *Stratégia* ako základná podmienka úspešného rozvoja podniku.
2. *Strategicky orientovaná organizácia* nadväzuje na stratégiu a vytvára podmienky pre úspešnú implementáciu vytýčených stratégií. Organizácia ako prostriedok pre napĺňanie cieľov.
3. *Využívanie ľudského potenciálu* - človek ako rozhodujúci zdroj, ktorý má podnik k dispozícii. Tento kľúč kladie mimoriadny tlak na kvalitnú a kvalifikovanú prácu

¹ Štefánik, J., Laššák, V.: Strategický manažment. Vysoká škola dopravy a spojov v Žiline, Žilina 1994

personálneho manažmentu, či už v prijímaní nových pracovníkov, vytváraní čo najlepších podmienok pre nich, alebo vo vytváraní samotnej podnikovej kultúry.

4. *Štýl vedenia* uplatňovaný manažérmi vo firme. Burcovanie, podnecovanie, prípadne utlmovanie aktivít ostatných pracovníkov.
5. *Informačné systémy* - bez nich je rozhodovanie nedokonalé, nekvalitné a nedostatočne účinné.
6. *Orientácia na zákazníka* ako najdôležitejší kľúč úspešnosti firmy.

1. 3 Zodpovednosť za iniciáciu a riadenie procesu strategického manažmentu

Zodpovednosť za iniciáciu a riadenie procesu strategického manažmentu (sem zapadá aj samotná stratégia), má jednoznačne top manažment. Jedine na tejto úrovni riadenia je možné nájsť seriózný záujem o budúce smerovanie a prežitie organizácie. Myslieť a plánovať v abstraktnej oblasti budúcnosti nie je jednoduchou záležitosťou pre mnohých seniorských manažérov. Existuje neustále veľké množstvo operatívnych problémov, ktoré treba riešiť. Tieto odčerpávajú ich čas a energiu a rozptyľujú ich od záujmov budúcnosti. Ale ak sa top manažment dostatočne nezaujíma o budúcnosť, nik iný nedokáže vykryť vzniknutý deficit. Osoby z okolia firmy, manažérski konzultanti, akademici, ... nemôžu nahradiť stratégov pripravených vytvoriť nové ciele, hodnoty, organizačné štruktúry, Úlohou externých poradcov alebo konzultantov je poskytovať informácie, alternatívy a návrhy, ale nie základné rozhodnutia, ktoré určujú budúce smerovanie, veľkosť, silu, ale aj úspech organizácie. Tieto rozhodnutia môžu byť prijaté jedine top manažmentom firmy.

Čo si však pod strategickým manažmentom možno predstaviť ?!

◆ *G. A. Cole:*¹

stanovenie reálnych podopriteľných firemných cieľov, voľba najvhodnejších metód podporujúcich tieto ciele a plnení oboch v stanovenom časovom období.

◆ *Ansoff & McDonnell:*¹

systematický a neustály prístup k riadeniu strategickej zmeny, ktorá pozostáva z:

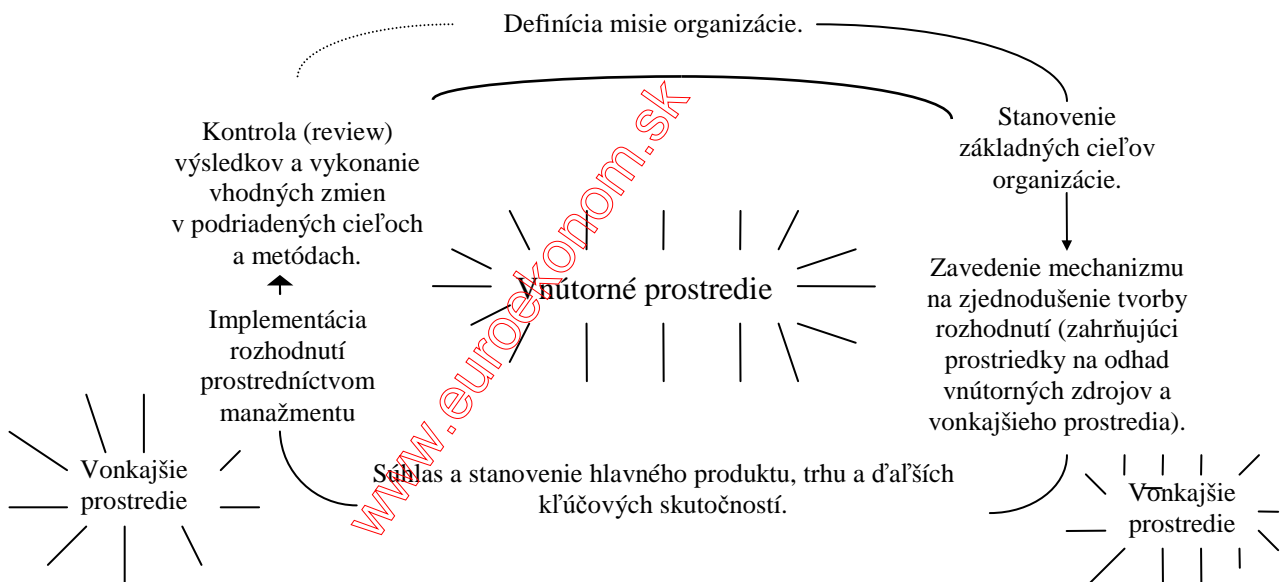
1. pozicioningu firmy cez stratégiu a plánovaciu schopnosť
2. real-timovú strategickú odozvu výkonného manažmentu

¹ Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 2

3. systematické riadenie problémov implementácie stratégie.

Strategický manažment je obvykle odlišný od operačného manažmentu, alebo taktického plánovania, ktoré je krátkodobé a detailnejšie tak v obsahu ako i v činnostiach. Plánovanie na operačnej úrovni je nevyhnutné pri riešení okamžitých alebo časovo blízkych udalostí., ktoré majú jasnú predpovedateľnosť a sú všeobecne spríbuznené s činnosťou podnikateľskej jednotky. Strategický manažment, na porovnanie, zahŕňa myslenie a činnosti, ktoré sú zacielené na dlhšiu budúcnosť celej organizácie a ktoré sú sprevádzané vysokou nepredvídateľnosťou. Akokoľvek činnosti spojené s implementáciou stratégie automaticky vedú do operačnej úrovne.

Obrázok 2 Model strategického manažmentu:



Zdroj: Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 3

Stratégiu je možné považovať za cyklus rozhodnutí, kde každá množina týchto rozhodnutí má nepriamy vplyv na podriadené rozhodnutia práve tak, ako na všetky zasiahnuté skupiny (zákazníci, dodávatelia, zamestnávateľia...). Cyklus obsahuje "review" element, ktorý umožňuje prehodnocovanie rozhodnutí a ich zmenu, ak je potrebná.

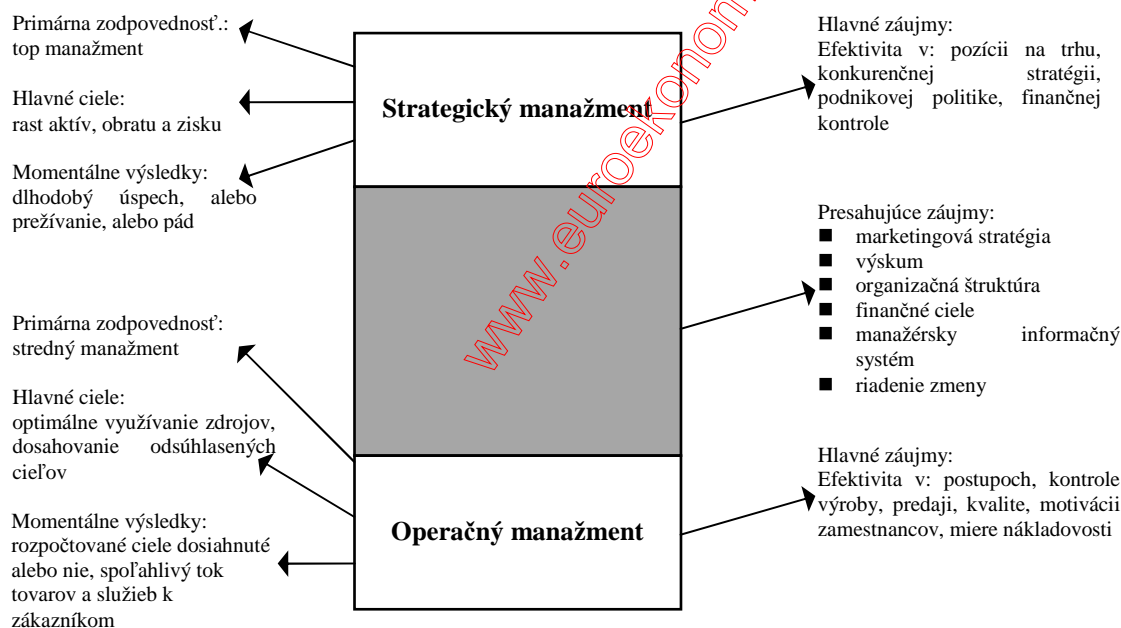
Logika modelu je nasledovná:

- celkový účel, alebo misia organizácie je definovaný; táto úloha je vykonávaná len zriedkavo

¹ Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 2

- b) sú stanovené základné dlhodobé ciele (napr. jadro podnikania); tieto ciele môžu byť menené, alebo dopĺňané z času na čas
- c) zavedenie mechanizmov na zaistenie procesu strategického myslenia; tieto zahŕňujú mechanizmus zberu dát a konzultačné plány ako aj rozhodovacie porady; určenie pozície firmy na trhu a hlavne jej konkurenčná schopnosť sú kľúčovým predmetom výskumu
- d) kľúčový produkt, trh, kvalita a ďalšie hlavné rozhodnutia sú odsúhlasené vrcholovým manažmentom
- e) zavedenie vhodnej organizačnej štruktúry na zaistenie, že strategické rozhodnutia sú v organizácii implementované v súlade s odsúhlasenou politikou.
- f) výsledky sú kontrolované, prípadné nezrovnalosti v cieľoch a metódach sú odstraňované; cyklus sa uzatvára.

Obrázok 3 Vzájomný vzťah medzi strategickým a operačným manažmentom:



Zdroj: Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 10

1. 4 Stratégia podniku

1. 4. 1 Podmienky úspešného spracovania a realizácie stratégie:¹

- Pochopenie zásadných zmien v ekonomike.
- Zvládnutie princípov strategického myslenia.
- Vôľa vrcholového vedenia zvíťaziť a presvedčenie, že bez stratégie nie je možné prežiť.
- Osobná angažovanosť riaditeľa (majiteľa) a jeho najbližších spolupracovníkov pri spracovaní a realizácii stratégie.
- Účasť kvalifikovanej poradenskej organizácie poznajúcej špecifické situácie v ekonomike.

Pochopenie zásadných zmien v ekonomike:

Neustále sa vyvíjajúce a meniace hospodárske prostredie kladie nároky na kontinuálne real-timeové reagovanie strategického manažmentu na tieto zmeny. Pochopenie podstaty zmien a schopnosť rýchlej reakcie prostredníctvom stratégie, je základom úspechu.

Zvládnutie princípov strategického myslenia:

Princíp variantnosti, permanentnosti, celosvetového systémového prístupu, tvorivého prístupu, interdisciplinarity, vedomia práce s rizikom, koncentrácie zdrojov, vedomia práce s časom. Blížšie, pozri podkapitolu 1. 1.

Vôľa zvíťaziť a presvedčenie, že bez stratégie nemožno prežiť:

Základom úspechu je vôľa zvíťaziť. Táto vôľa umožňuje prekonať i najväčšie prekážky, preto nie je vhodné pripúšťať neriešiteľnosť určitých problémov, alebo situácií. Každý problém je možné vyriešiť.

Osobná účasť riaditeľa (majiteľa) a vrcholového vedenia:

Podnikový riaditeľ (majiteľ) musí práce na spracovávaní stratégie osobne riadiť. Stratégia musí vyjadrovať jeho osobné zámery a ciele. Musí to byť jeho "milované dieťa". S úspešnou realizáciou stratégie riaditeľ získa slávu a uznanie, alebo naopak, pri jej neúspechu odchádza z funkcie. Spracovanie stratégie a jej realizácia je základnou úlohou vrcholového vedenia podniku. Riaditeľ sa však musí pri spracovávaní stratégie opierať o strategický tím, ktorý tvoria všetci členovia vrcholového vedenia podniku,

¹ Souček, Z.: Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku, Praha 1992, s. 13 - 21

vedúci najvýznamnejších útvarov a tiež ďalší pracovníci podniku “šampióni“, bez ohľadu na ich funkčné zaradenie.

Účasť kvalifikovanej poradenskej inštitúcie:

Skúsenosti ukazujú, že účasť vysoko kvalifikovanej a špecializovanej poradenskej organizácie je pri spracovaní stratégie nevyhnutná. Táto organizácia musí s vedením podniku spolupracovať pri spracovaní stratégie predovšetkým tým, že dokonale zvláda technológiu spracovávanía stratégie, má dokonale zvládnuté princípy strategického myslenia a dokáže ich tvorivým spôsobom aplikovať na podmienky konkrétneho podniku. Okrem toho poradenská organizácia poskytuje pre spracovanie stratégie informácie o celosvetovom vývoji, ktoré podnik nemá k dispozícii. Poradenská organizácia musí súčasne prevádzať i činnosť kultivačnú, smerujúcu ku zvyšovaniu kvalifikácie pracovníkov podniku, v ktorom je stratégia spracovávaná.

1. 4. 2 Analýza externého prostredia firmy.

Keďže podmienkou úspešného podnikania je zosúladienie stratégie s vonkajším prostredím, je nevyhnutné dokonale spoznať sily, príležitosti a hrozby, ktoré na podnik z tohoto prostredia pôsobia. Kritériom správnej voľby stratégie vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu je maximalizácia ziskovosti podniku. Z tohoto pohľadu sú kľúčovými nasledujúce vonkajšie vplyvy, ktoré treba detailne analyzovať:¹

Obrázok 4 Kľúčové vonkajšie vplyvy



Zdroj: Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 34

¹ Cole, G. A.: Strategic management, DP Publications, Ltd., London 1994, s. 34 - 37

Existujúci zákazníci, čiže jednotlivci alebo firmy, ktoré nakupujú tovary a služby organizáciou produkované. Títo sú považovaní za najdôležitejší faktor okolia firmy, najmä v prípade, ak odoberajú hlavnú časť jej produkcie.

Potenciálni zákazníci. Buď úplne noví alebo už nakupujúci u konkurencie. Hlavné úsilie firmy v odvetví, kde produkt je stále vo fáze rastu, by malo byť zamerané na potencionálnych zákazníkov. Ich získanie môže byť veľmi nákladné, ale aj vysoko ziskové.

Konkurenti. Spoločnosti, ktoré dodávajú podobný produkt podobnému okruhu existujúcich a potenciálnych zákazníkov. Ako sa jednotlivé ekonomiky zbavujú širokorozchodných, štátom vlastnených spoločností, uprednostňujúc súkromné podnikanie, konkurencia na trhoch rastie. Taktiež rastie tlak zámorských firiem priamo úmerne poklesu medzinárodných obchodných bariér a zlepšovaniu informačných technológií. Konkurenciu bližšie preberiem v ďalšej podkapitole.

Odvetvie. Z nášho pohľadu je najdôležitejšie, v akej fáze životného cyklu sa odvetvie nachádza. Niektoré sú vo fáze zrodu (bio - technológie, výroba silikónových čipov, služby satelitnej komunikácie, ...), iné vo fáze rastu (výroba lap-topov, CD diskov, ...), ďalšie vo fáze maturity (produkcia piva, vína, ...) a vo fáze poklesu (ťažba uhlia, výroba písacích strojov, ...). Pozícia odvetvia v rámci životného cyklu má hlavný vplyv na strategickú budúcnosť jeho jednotlivých zástupcov, hlavne čo sa týka ich konkurencieschopnosti a schopnosti prechodu resp. diverzifikácie do iného odvetvia. Ďalším dôležitým aspektom odvetvia je jeho atraktivnosť. Táto je hlavne otázkou veľkosti a rastu a toho či náklady a ceny sú z pohľadu zisku výhodné.

Dodávatelia. Externé organizácie dodávajúce tovary a služby firme. Ich dôležitosť rastie s odkázanosťou spoločnosti na ich dodávky. Vedúce firmy odvetvia zavádzajú silnú kontrolu kvality produkcie ich dodávateľov, ale správajú sa k nim férovo a platia načas.

Akcionári a veritelia. Jednotlivci a organizácie, ktorí do firmy buď investovali, alebo firme požičali svoje peniaze s cieľom získať adekvátnu návratnosť v podobe rastu cien akcií a dividend alebo úrokov z požičaných peňazí. Je nemožné udržať adekvátny rast, skôr dôjde ku krachu, ak tieto skupiny z firmy odídu a dôjde ku strate ich podpory.

Trh práce. Tvorený potenciálnymi zamestnancami, ktorí sú buď nositeľmi vedomostí a zručností vhodných pre organizáciu, alebo sú súčasťou skupiny talentovaných študentov končiacich školy a univerzity. Mať prehľad o trhu práce je

extrémne dôležité pre organizácie, ktoré potrebujú ľudí so špeciálnymi znalosťami a zručnosťami. Trh práce sa čoraz viac stáva medzinárodnou záležitosťou.

Technológia. Rápidny vývoj technológií veľmi mohutne vplýva nielen na high-tech spoločnosti, ale bez rozdielu odvetvia na všetky. Kombinovaný dopad vývoja počítačových, digitálnych a telekomunikačných technológií ovplyvňuje väčšinu organizácií podnikateľského a verejného sektora. Firmy v záujme kontroly konkurenčnej výhody musia byť pripravené prijímať technologický vývoj s cieľom zostať vpredu.

Vláda a zákony. Aktivity štátu prostredníctvom legislatívy a zákonov významne vplývajú na podnikateľské i nepodnikateľské subjekty. Fiskálna a hospodárska politika sú jasne dané. Preto znalosť tohoto prostredia a mechanizmov podľa ktorých funguje, môže len uľahčiť fungovanie organizácie a zvýšiť pravdepodobnosť jej úspechu.

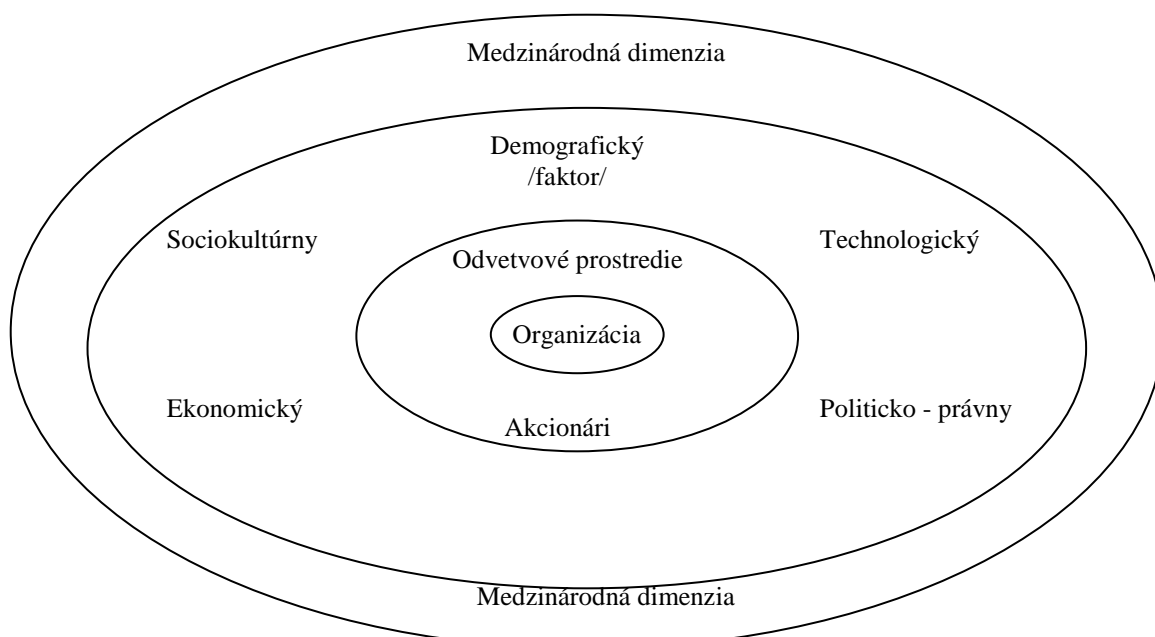
Nátlakové skupiny. Neoficiálne združenia zaujímajúce sa o dopad firemných aktivít na spoločnosť. Typickými príkladmi sú Greenpeace, odbory, ochranárske združenia napr. Vlč, spoločnosti na záchranu kultúrnych pamiatok a pod..

Nadnárodné integračné zoskupenia. S veľmi veľkým vplyvom stojace nad štátom a stanovujúce globálne pravidlá. OPEC, EÚ,

Jednotlivci. Vplyv jednotlivcov v porovnaní s nátlakovými skupinami je malý, avšak z času na čas je tento schopný úspešne zažalovať spoločnosť a spôsobiť významné škody a dokonca aj zmenu zákonov.

Sila vplyvu, ktorou môže ktorákoľvek z vonkajších síl pôsobiť na organizáciu, závisí od množstva faktorov. Vo všeobecnosti je jasné, že niektoré prvky majú priamy vplyv na firmu, zatiaľ čo iné len nepriamy. Základný model zobrazujúci tieto vzťahy poukazuje na priamy vplyv akcionárov a vyššie spomenutých vonkajších síl resp. vonkajšieho odvetvového prostredia (konkurenčného prostredia) na rozhodnutia a činnosť organizácie. Tieto sú naopak ovplyvnené sociokultúrnymi, technologickými, ekonomickými, demografickými a politicko - právnymi faktormi makroprostredia a tieto zas medzinárodnými faktormi.

Obrázok 5 Model priamych a nepriamych vplyvov prostredia



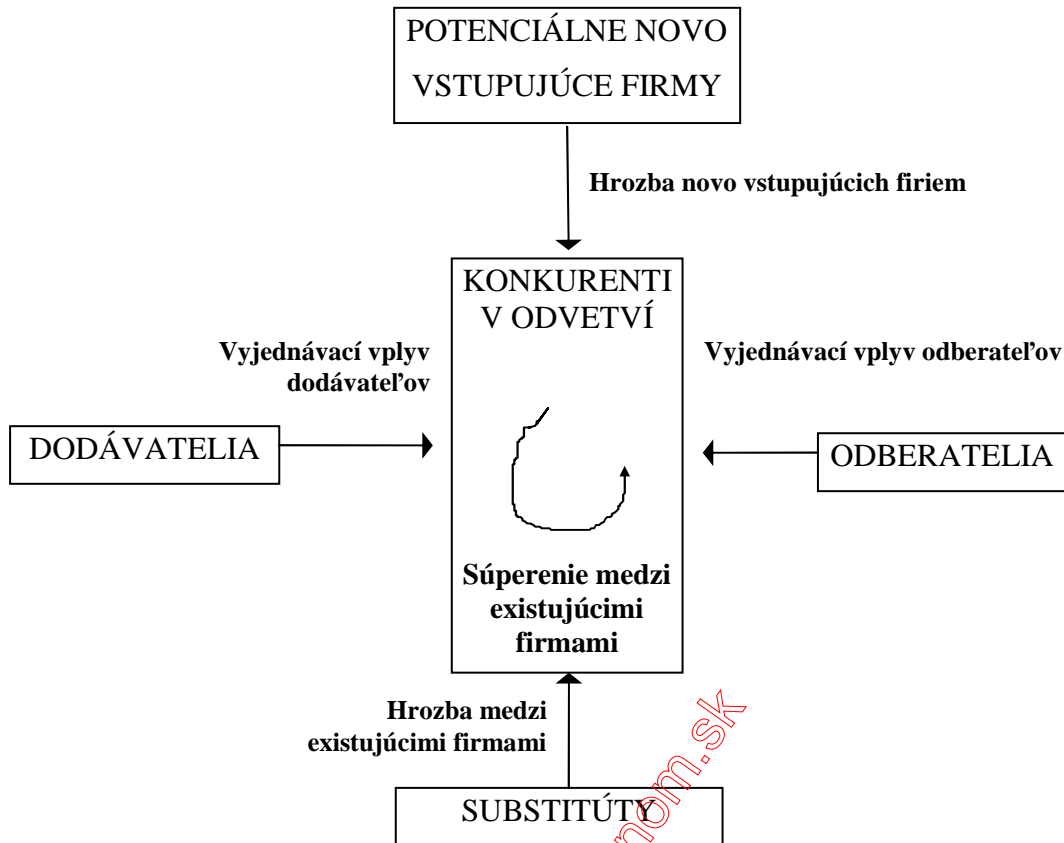
Zdroj: Stoner & Freeman (1989), Cole, G. A.: Strategic management. DP Publications, Ltd., London 1994, s. 38

Účelnou metódou zistenia reálnej situácie vonkajšieho prostredia v krajine je BPEST analýza. Čiže analýza Business, Political, Economic, Social, Technological faktorov.

Keďže kľúčovým aspektom firemného prostredia je odvetvie, v ktorom súťaží so svojimi konkurentmi, je pre firmu nevyhnutné analyzovať ako odvetvie samotné, tak aj konkurenciu. Na základe toho je možné zostaviť **konkurenčnú stratégiu**. Podstatou k jej formulovaniu je uviesť podnik do vzťahu k jeho prostrediu. Relevantné prostredie je veľmi široké a obsahuje sociálne i ekonomické vplyvy. Intenzita konkurencie v odvetví nie je ani vecou náhody, ani smoly. Skôr je možné povedať, že konkurencia v odvetví vyrastá z podhubia jeho ekonomickej štruktúry a ďaleko presahuje chovanie súčasných konkurentov. Úroveň konkurencie v odvetví závisí na piatich základných konkurenčných silách:¹

Obrázok 6 Hybné sily konkurencie v odvetví

¹ Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, a.s., Praha 1994, s 3, s. 34 - 47



Zdroj: Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, a.s., Praha 1994, s 4

Pri zdolávaní piatich konkurenčných síl existujú tri potenciálne úspešné všeobecné strategické prístupy k predbehnutiu iných firiem v odvetví:

1. prvenstvo v celkových nákladoch
2. diferenciacia
3. sústredenie pozornosti.

Efektívne využitie ktorejkoľvek z týchto všeobecných stratégií si obvykle vyžaduje plné nasadenie a podporné organizačné opatrenia, ktorých účinok sa pri sledovaní viac ako jedného cieľa zoslabí.

1. 4. 3 Analýza interného prostredia.

Je nemožné uvažovať o budúcej prosperite podniku bez identifikovania jeho predností a hodnotenia ich dôležitosti. Súčasne je nevyhnutné odhaliť slabosti a zistiť, či sú zdrojom významnej zraniteľnosti. Interná analýza pozostáva z:

1. *Hodnotenie jestvujúcej stratégie* a jej súladu s očakávaným odvetvovým a konkurenčným prostredím. Skúma sa súlad medzi podnikovou, podnikateľskými a funkčnými stratégiami, dokonalosť ich formulácií, ako vystihujú súlad medzi

vonkajšími a vnútornými podmienkami podnikania. Hlavným kritériom je prosperita podniku. Indikátormi úspešnosti sú:

- Rast alebo pokles trhového podielu.
- Rast alebo pokles zisku a jeho veľkosť vo vzťahu ku konkurencii.
- Vývojové trendy čistého zisku a výnosnosti investícií.
- Miera rastu predaja a jej vzťah k miere rastu trhu ako celku.
- Zosilňovanie alebo oslabovanie konkurenčnej pozície firmy.

2. *SWOT analýza*. Strengths, weaknesses, opportunities, threats. Táto analýza pozostáva zo zostavenia a zoradenia silných a slabých stránok podniku a jeho vonkajších príležitostí a hrozieb. Swot analýza predstavuje základný bod, v ktorom úlohou stratégie je vytvoriť tesný súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím.

3. *Hodnotenie nákladovej pozície podniku* vo vzťahu ku konkurentom. Aby podnik získal konkurenčnú výhodu, musí uskutočňovať hodnototvorné funkcie pri nižších nákladoch ako konkurenti, alebo ich realizovať tak, aby viedli k diferenciacii a mimoriadnej cene. Hodnototvorný reťazec pozostáva z podnikovej infraštruktúry, informačných systémov, ľudských zdrojov, výskumu a vývoja, riadenia materiálnych tokov, výroby, marketingu, predaja a služieb.

4. *Hodnotenie konkurenčnej pozície podniku*. Úlohou je zistiť:

- Ako pevne podnik ovláda svoju súčasnú konkurenčnú pozíciu.
- Či sa bude pozícia podniku zlepšovať alebo zhoršovať, ak bude pokračovať v súčasnej stratégii.
- V akom vzťahu sa podnik nachádza voči kľúčovým konkurentom podľa ukazovateľov konkurenčnej sily a kľúčových faktorov úspechu v odvetví.
- Jednoznačné konkurenčné výhody, ktorými podnik disponuje.
- Schopnosť podniku ubrániť svoju pozíciu pred tlakom hybných síl odvetvia, konkurenčných síl a predpokladaných ťahov konkurentov v budúcnosti.

5. *Identifikovanie strategických problémov*. Tento krok je veľmi vážny, pretože uvádza podnik do budúcnosti a pretŕha zväzky s minulosťou.

6. *Podniková kultúra* ako súbor postojov, etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré sú spoločné všetkým zamestnancom a ktoré ovplyvňujú spôsoby ich správania sa navzájom i vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu. Analýza alebo diagnóza podnikovej kultúry sa môže uskutočňovať zvonku alebo zvnútra podniku.

Vonkajšie skúmanie je zväčša povrchné, ale vyznačuje sa objektivnosťou. Zmena kultúry je nákladná a časovo náročná. Úspešná implementácia novej stratégie je však reálna len vtedy, ak sa jej prispôsobí aj podniková kultúra.

1. 4. 4 Prognózovanie vývoja prostredia

Dôvod prognózovania vývoja prostredia je veľmi prozaický. Keďže prostredie sa vyvíja veľmi dynamicky, pri jeho skúmaní sa pozornosť nesústreďuje len na analýzu externého a interného prostredia súčasnosti, ale primeraná pozornosť sa venuje aj analýze prostredia z pohľadu vývojových tendencií. Prezeranie prostredia a predpovedanie z hľadiska šírky záberu sa uplatňuje dvoma prístupmi:

Inside-out. Prístupuje sa selektívne ku skúmaniu jednotlivých oblastí. Skúmanie sa zameriava na tie oblasti, v ktorých sa sústreďuje organizačná a podnikateľská aktivita a na tie, ktoré sú najcitlivejšie na zmenu prostredia.

Outside-in. Organizácia získava frontálne široký pohľad na mnohé oblasti prostredia, bez iniciatívnych referencií k určitej oblasti zraniteľnosti. Výhodou je, že informácie prichádzajú z nových sektorov aktivít, najmä takých, ktoré v minulosti neboli dôležité.

1. 4. 5 Poslanie podniku

Môžeme to nazvať aj misiou. Firma touto podnikateľskou charakteristikou definuje účel, dôvod svojej existencie. Poslanie je jedným z dôležitých východísk pri tvorbe stratégie a predstavuje účelovú charakteristiku organizácie, vysvetľuje dôvod, prečo firma existuje. Predstavuje najširšiu a najvyššiu úroveň jej cieľov. Poslanie firmy býva stanovené s rôznym stupňom konkrétnosti či podrobnosti, ale v každom prípade jeho vymedzenie by malo byť transparentné. *Užšie* vymedzenie poslania prezentuje firmu pomerne podrobne a jasne o jej zameraní, rozhodujúcich výrobkoch či službách, ale môže poskytovať informácie aj o trhoch, na ktorých pôsobí, či zamýšľa pôsobiť, technológie, ktoré využíva, či zmeny technológie, s ktorými sa uvažuje do budúcnosti. *Širšie* vymedzenie poslania predstavuje globálnejšiu predstavu o zameraní firmy. Širším vymedzením si organizácia vytvára priestor na pružné reagovanie a prispôsobovanie sa zmeneným podmienkam či požiadavkám.

Správne vymedzené poslanie podniku je také, ktoré korešponduje s prijímanými cieľmi stratégie a napomáha pri vytváraní image podniku a úspešnej trhovej propagácii

1. 4. 6 Strategické ciele

Vymedzené poslanie podniku vytvára predpoklady pre určenie strategických cieľov. Rozhodnutie o strategických cieľoch je ťažiskovou otázkou formulácie stratégie firmy. V plnej miere sa pri tom využívajú závery internej a externej analýzy, no i napriek tomu je určenie cieľov sprevádzané silným subjektívnym prvkom záujmov vrcholového vedenia, jeho zámerov, odvahy, miery optimizmu i kvalifikácie. Ak má firma vymedzené poslanie, potom ciele špecifikujú výsledky, ktoré sa očakávajú pri napĺňaní poslania firmy. Strategické ciele musia byť jasne a jednoznačne formulované, časovo limitované. Ideálne sú ciele kvantitatívne, jednoducho stanovené a merateľné.

Formulácia cieľov:

1. *Stanovenie kľúčových oblastí pri tvorbe cieľov.* Čiže každá kľúčová oblasť by mala byť vykrytá cieľom. Medzi tieto ciele patria: ziskovosť, rast podniku, rast podielu na trhu, prežitie, sociálna zodpovednosť, blahobyt zamestnancov, kvalita výrobkov a služieb,
2. *Určenie časovej štruktúry cieľov.* Je mimoriadne dôležité mať časovo zaradené všetky svoje ciele. Je totiž rozdiel dosiahnuť 20% podiel na trhu v rozpätí 6 mesiacov, alebo 6 rokov.
3. *Určenie veľkosti cieľov.* Rozhodujúcou otázkou v stanovení veľkosti cieľa je jeho podnetnosť, ale realistická.

1. 4. 7 Tvorba stratégie podniku

Jednou zo základných otázok, ktorú musí zodpovedať vrcholový manažment podniku je: „v ktorých odboroch výroby alebo služieb bude podnik pôsobiť.“ Ak je táto otázka vyriešená, pristupuje sa k riešeniu ďalších. Hľadanie odpovedí na tieto otázky je v podstate hľadaním ciest resp. variantov stratégií, ako naplniť vytýčené strategické ciele podniku. Variantnosť je jedna z dôležitých charakteristík, ktorou sa vyznačuje tvorba stratégií. Tvorbu variantov ponímame predovšetkým ako rozhodovací proces, ktorý pozostáva z:

- hľadania ciest, akými môžeme dosiahnuť strategické ciele,
- voľba spôsobov, ako zvládnuť cestu k naplneniu strategických cieľov,
- zmien v pohľadoch a prístupoch v prípade neúspechov stratégie.

Podľa uvedeného môžeme rozlíšiť niekoľko typov stratégií presadzovaných na úrovni podniku:

A. Rastové stratégie:

- interný rast
- splynutie
- horizontálna integrácia
- vertikálna integrácia
- konglomerátna diverzifikácia
- spoločné podnikanie

B. Stabilizačná stratégia

C. Útlmové stratégie:

- konsolidačná
- redukcia
- likvidačná

D. Kombinované stratégie

Pri tvorbe variantov stratégie sa používajú rôzne metódy a techniky a to: SWOT analýza, matica BCG, matica GE. Základným kritériom výberu variantu je jeho vplyv na stanovené strategické ciele. Ďalšie testovacie kritéria sú napríklad: požiadavky na zdroje krytia, reálnosť realizácie variantov stratégie, sociálne a etické aspekty.

Po úspešnom zvládnutí procesu tvorby stratégie prichádza fáza jej implementácie.

1. 5 Implementácia stratégie

Programový proces, ktorým sa stratégia uvádza do činnosti je tým najkritickejším komponentom strategického manažmentu. Bez implementácie sa totiž nič nezmení. Bolo by chybou chápať implementáciu ako formálny proces plnenia toho, čo už existuje. Uskutočňovanie stratégie znamená prechod od formulovania postupu ku konkrétnym, niekedy nepríjemným realitám, kompromisom, konfliktom, ale aj nepochopeniam a chybám. Spôsob akým dochádza k implementovaniu stratégie sa považuje za kľúč k úspechom organizácie. Preto každý krok pri formulovaní by mal byť podniknutý so zreteľom na realizačné požiadavky. Proces implementovania stratégie má dve roviny:

- implementovanie obsahu stratégie,
- problém konzistentnosti implementovanej stratégie.

Implementovanie obsahu stratégie:

- *Prejednanie stratégie s celým kolektívom pracovníkov podniku.* Tento krok má obrovský význam. Môže významne prispieť ku stmeleniu kolektívu a k obnoveniu dôvery medzi vrcholovým vedením a pracovným kolektívom, vzbudiť záujem pracovného kolektívu o rozvoj podniku a vyvolať iniciatívu pri hľadaní ciest k vytvoreniu moderného, prosperujúceho podniku. Z týchto dôvodov musí byť prejednávaníu stratégie venovaná značná pozornosť. Je potrebné nájsť vhodné formy motivácie, ktoré povedú pri hľadaní nových ciest rozvoja k maximálnej aktivite čo najväčšieho počtu pracovníkov. Podmienkou splnenia tejto úlohy je jasnosť, zrozumiteľnosť, pochopiteľnosť stratégie každému pracovníkovi a jasnosť autorít a zodpovedností cez vhodnú organizačnú štruktúru a adekvátne personálne vybavenie.
- *Vyhodnotenie všetkých pripomienok a zaujatie stanoviska k nim.* Žiadna pripomienka nesmie zapadnúť, každý musí byť presvedčený o tom, že sa jeho námetom vedenie podniku seriózne zaoberalo. Netreba pri tom zabúdať, že zdanlivo najfantastickejšie nápady môžu priniesť najväčší prínos. Etapa prejednávania námetu musí byť preto preniknutá duchom tvorivého myslenia, podpory nových netradičných myšlienok, prekonávania rutiny.
- *Zahájenie realizácie najdôležitejších strategických operácií.* Stratégia umožňuje kvalifikovane zahájiť množstvo závažných strategických operácií - reorganizáciu podniku, závažné investičné akcie, jednania so zahraničnými partnermi.

Konzistentnosť implementovanej stratégie.

Aby sa eliminovali negatívne vplyvy, rozhodujúce faktory ovplyvňujúce implementáciu stratégie by mali byť vhodné, zosúladené s jedinečnosťou tej-ktorej stratégie. Medzi rozhodujúce faktory patrí: komunikovanie, organizačná štruktúra, funkčné oblasti, vedenie, systém odmeňovania, adresnosť funkčných výstupov, kontrola.

1. 6 Kontrola

Je záverečná fáza procesu strategického manažmentu a vytvára podnety na spätnú väzbu. Vytvorenie cyklu v tomto procese mu dáva charakter opakovateľnosti a nepretržitosti. Proces kontroly v strategickom manažmente zahŕňa niekoľko krokov:

1. krok: určujeme, ktoré zo základných parametrov stratégie je nutné monitorovať, hodnotiť a kontrolovať.
2. krok: stanovujeme kontrolné štandardy (ROI, ROA, ROE, ROS, ...)

3. krok: meriame výkon v spojitosti s porovnávaním, s kontrolným štandardom.

Poslaním strategickej kontroly je varovať manažérov pred potenciálnymi problémami s dostatočným časovým predstihom, ako aj identifikovať novovznikajúce príležitosti. Výsledkom kontroly pri zmenách prostredia a relevantných faktorov vplývajúcich na stratégiu je zmena stratégie. Táto môže byť:

1. *Bežná prírastková zmena*, pri ktorej sa stratégia postupne prispôsobuje zmenám prostredia.
2. *Krízový stav* v strategickom rozvoji - zmeny prostredia sa vzd'ajújú stratégii. Strategickí manažéri hľadajú vhodné varianty stratégie, spravidla nenašli odvahu pri prekonaní existujúcich bariér „schématického myslenia“ a hľadajú netradičných riešení. V dôsledku toho prevláda chaotický stav vo vývoji podniku.
3. *Radikálne zmeny* stratégie, ako nutný dôsledok preklopenia výrazného odchýlenia doterajšej stratégie od vývoja prostredia. Po uskutočnení radikálnych zmien nastáva znova obdobie postupných prírastkových zmien reagujúcich na pokračujúce zmeny prostredia.