

Obsah

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ POSTUPU STANOVENIA STRATÉGIE MALOOBCHODNÉHO PONIKU.....	2
1. 1 Postavenie malých podnikov	2
1. 1. 1 Charakteristika malých podnikov.....	2
1. 1. 2 Význam a funkcie malých podnikov.....	3
1. 1. 3 Špecifiká maloobchodnej činnosti.....	4
1. 2 Strategický manažment.....	5
1. 2. 1 Vývoj a definícia strategického manažmentu.....	5
1. 2. 2 Stratégia podniku.....	7
1. 2. 3 Význam stratégie pre malý podnik.....	8
1. 3 Stanovenie stratégie malého obchodného podniku	9
1. 3. 1 Vymedzenie poslania podniku	9
1. 3. 2 Analýza makroprostredia	10
1. 3. 3 Analýza užšieho podnikateľského okolia.....	10
1. 3. 4 Analýza interného prostredia podniku.....	15
1. 3. 5 Prognózovanie.....	16
1. 3. 6 Stanovenie strategických cieľov.....	17
1. 3. 7 Formulácia stratégie.....	17
1. 3. 8 Implementácia stratégie.....	21
1. 3. 9 Kontrola a hodnotenie	22

www.euroekonom.sk

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ POSTUPU STANOVENIA STRATÉGIE MALOOBCHODNÉHO PONIKU

1.1 Postavenie malých podnikov

Malé podniky sa v súčasnosti stali neoddeliteľnou súčasťou ekonomiky vyspelých štátov. Vypĺňajú medzery na trhu a často sú subdodávateľmi väčších podnikov. Ich veľkosť im umožňuje pružnejšie a rýchlejšie reagovať na zmeny na trhu. Na druhej strane môže byť ich rast obmedzený nedostatkom kapitálových zdrojov.

Malé podniky najčastejšie pôsobia v oblasti služieb, maloobchodu a stavebníctva. Po právnej stránke môžu mať charakter živnosti alebo osobnej či kapitálovej spoločnosti.

1.1.1 Charakteristika malých podnikov

Podnik je samostatnou právnou, ekonomickou, organizačnou a finančnou jednotkou. Jeho veľkosť závisí od množstva faktorov. Medzi najdôležitejšie patrí druh činnosti, spôsob organizačného členenia, technika, technológia, demografické činitele, prírodné podmienky a právna forma vlastníctva podniku.

Veľkosť podniku sa určuje podľa viacerých kritérií. Delia sa na dve skupiny, na kvantitatívne a na kvalitatívne.¹ Medzi kvantitatívne kritériá patrí: počet zamestnancov, obrat a zisk. Kvalitatívnym kritériom je intenzita práce, postavenie na trhu alebo typ organizačnej štruktúry.

Podľa počtu zamestnancov delíme podniky na malé, stredné a veľké. V Slovenskej republike neexistuje jednotné rozdelenie podnikov. Najčastejšou hranicou určujúcou malý podnik je 20 zamestnancov. Takýto počet používa pre svoje výskumy aj Štatistický úrad SR.

Zákon č.100/1995 Zz o štátnej podpore malého a stredného podnikania vymedzuje hranice medzi malými, strednými a veľkými podnikmi nasledovne:

- malý podnik maximálne 24 zamestnancov,
- stredný podnik od 25 do 500 zamestnancov,
- veľký podnik nad 500 zamestnancov.

Hranice medzi jednotlivými typmi podnikov závisia od konkrétnej krajiny a často aj od odvetvia. Najčastejšie rozdelenia podnikov podľa veľkosti v krajinách Európskej únie, ktoré uvádza M. Konečná, sú v tabuľke č.1.

Malý podnik má svoje špecifické črty aj z kvalitatívneho hľadiska. Veľmi významný je fakt, že vlastník podniku býva často aj manažérom. Ďalšou črtou sú kapitálové obmedzenia – obmedzené zdroje vlastníkov podniku. Malý podnik má obyčajne menší kapitál, s čím súvisia aj problémy pri získavaní úverových zdrojov. Aj organizačná štruktúra sa líši od veľkých podnikov, pretože špecializácia sa

¹ ŠULEKOVÁ, E.: Osobitosti tvorby stratégie malých a stredných podnikov. In: Acta oeconomica N°3. Banská Bystrica, EF UMB 1997, s.99.

uplatňuje v menšej miere. Organizačné členenie je jednoduché a počet aktivít menej rozsiahly.

		Malý	Stredný	Veľký
Počet zamestnancov:	1. alternatíva	1 – 20	21 - 200	Nad 201
	2. alternatíva	1 – 50	51 - 500	Nad 501

Tabuľka č.1: Rozdelenie podnikov podľa počtu zamestnancov v krajinách EÚ. (Konečná, M.: Drobné podnikání. 1. vyd. Praha, VŠE 1993. s. 15.)

Malý podnik sa zvyčajne orientuje na miestny, nanajvýš lokálny trh. Úspechy podniku viac závisia od odborných a riadiacich schopností podnikateľa, ktorý je zároveň aj vrcholovým manažérom. Nové rozmery nadobúda personálna politika.

V Slovenskej republike majú malé podniky najčastejšie charakter živnostenských podnikov. Pôsobia hlavne v oblasti malosériovej a zákazkovej výroby, stavebníctva, remesiel, obchodu a služieb.

1. 1. 2 Význam a funkcie malých podnikov

Vo svete sa prudký rozvoj malých podnikov datuje od 70. rokov. U nás sa začali malé podniky formovať po roku 1989, kedy došlo ku zmene centralizovanej ekonomiky na trhové.

Malé podniky plnia v ekonomike krajiny viacero dôležitých funkcií. Podľa M. Konečnej² ide hlavne o tieto funkcie:

1. Konkurenčná funkcia malých podnikov spočíva v tom, že výrazne zvyšujú počet firiem pôsobiacich v danom odvetví. Pôsobia tým protimonopolne a zintenzívňujú konkurenciu v odvetví. V oblasti maloobchodnej činnosti zohrávajú veľmi významnú úlohu. Malé podniky často vyplňajú medzery na trhu. Venujú sa aktivitám, o ktoré nemajú veľké podniky záujem, pretože by boli pre ne neefektívne.

2. Ďalšou funkciou je protikrízová prevencia. Štatisticky je dokázané, že čím viac podnikov na danom trhu pôsobí, tým menší dopad bude mať na tento trh prípadná kríza. Ak sa väčšina produkcie sústreďuje v niekoľkých veľkých firmách, môže ich nepriaznivý ekonomický vývoj výrazne ovplyvniť. Malým podnikom pomáha prekonať krízu ich flexibilita.

3. Malé podniky výrazne zvyšujú zamestnanosť. V súčasnosti sa podieľajú vo väčšine vyspelých krajín na celkovej zamestnanosti viac ako 50%. U nás je to približne 68%. Najmä malé obchodné podniky prispievajú k zvyšovaniu zamestnanosti žien a umožňujú aj praktické vyučovanie učňov.

² KONEČNÁ, M.: Drobné podnikání. 1. vyd. Praha, VŠE 1993. s. 11-13.

4. Malé podniky upevňujú aj spoločenskú stabilitu. Možnosť založenia malých podnikov dáva potenciálnym podnikateľom príležitosť samostatne sa uplatniť, realizovať svoje myšlienky. Silná, stabilná skupina drobných podnikateľov sociálne a ekonomicky stabilizuje celú spoločnosť.

5. Inovačná funkcia malých podnikov spočíva v tom, že sú často zdrojom technických a technologických inovácií a prispievajú k aplikácii výsledkov vedy a výskumu do praxe.

6. Malé podniky sú významným mestotvorným prvkom. Táto funkcia sa viditeľne prejavuje hlavne v centrách veľkých miest. Malé podniky (hlavne maloobchodníci, drobní remeselníci a službové podniky) dopĺňajú vzhľad a atmosféru mesta. Svoje služby a pracovné príležitosti poskytujú priamo v centrách miest.

7. Malé podniky majú ešte mnoho iných, viac či menej významných funkcií. Napríklad zvyšujú podiel domáceho kapitálu v krajine. V niektorých odvetviach sa výrazne podieľajú na exporte.

1. 1. 3 Špecifická maloobchodnej činnosti

Mnohé malé podniky sa zameriavajú na nákup tovaru za účelom jeho predaja konečným spotrebiteľom, to znamená na maloobchodnú činnosť.

Zákazníkmi maloobchodného podniku sú občania, resp. domácnosti z blízkeho okolia jeho sídla. Zamestnanci podniku sú s nimi v priamom kontakte. Z toho vyplývajú náročné požiadavky na schopnosti a zručnosti zamestnancov podniku. Preto treba venovať personálnej politike zvýšenú pozornosť. Zamestnanci musia byť odborne vzdelaní a vhodne motivovaní. Musia vedieť poradiť zákazníkovi, ktorí často nové výrobky, materiály a pod. nepoznajú. Vzhľadom na to, že zákazníkovi je občan, je potrebné dôsledne vybavovať prípadné reklamácie.

Obchodná firma sa na rozdiel od výrobných predáva výrobky viacerých výrobcov. Musí mať prehľad a udržiavať dobré kontakty so svojimi dodávateľmi. Dodávky maloobchodníkom bývajú malé, ale časté. V oblasti spotrebného tovaru sa zvyčajne uzatvárajú kúpne zmluvy len na jedinú dodávku a nie na pravidelné zásobovanie tovarom.

Z finančného hľadiska je obchodná činnosť vo všeobecnosti menej náročná na investície ako činnosť výrobná. Obrat obežného kapitálu je rýchlejší a doba jeho viazanosti v zásobách je kratšia.

Maloobchodné podniky si navzájom konkurujú hlavne sortimentom, kvalitou tovaru a cenami. Často sa stáva, že konkurenti ponúkajú rovnaké výrobky od jedného výrobcu. O to väčší význam potom nadobúda cena, úroveň obsluhy, atmosféra predajne, jej poloha, prístupnosť, vybavovanie reklamácií a technika predaja.

1.2 Strategický manažment

Teória i prax manažmentu zaznamenala v posledných desaťročiach výrazné zmeny. Jednou z nich je aj nástup strategického manažmentu, ktorý je aktuálnou reakciou na súčasné rýchlo sa meniace podmienky na trhu.³ Strategický manažment je procesom, ktorý sa skladá so skúmania externého a interného prostredia podniku, stanovenia jeho cieľov, formulovania a implementácie stratégie. Tento proces sa týka celého podniku a je prepojený spätnou väzbou. Umožňuje vidieť podnik ako otvorený systém, ktorý je ovplyvňovaný okolím.

1.2.1 Vývoj a definícia strategického manažmentu

Strategický manažment, ktorý sa dnes uplatňuje vo väčšine podnikov vo svete, prešiel dlhým vývojom, kým dospel do svojej dnešnej podoby. V jeho vývoji môžeme podľa J Papulu⁴ rozlíšiť štyri hlavné fázy:

Prvou fázou je finančne založené plánovanie. Kládie dôraz na zostavovanie finančných rozpočtov a na operatívnu kontrolu ich plnenia. V manažmente sa uplatňujú funkčné prístupy.

Druhou fázou je dlhodobé plánovanie. V tomto období sa začali vypracovávať dlhodobé predpovede budúceho vývoja. Podnik bol ešte stále chápaný ako relatívne uzatvorený systém. Hľadali sa cesty na lepšie využitie vnútorných zdrojov. Na predpovedanie budúceho vývoja slúžili extrapolácie minulých trendov.

Táto fáza skončila vo svete na začiatku 70. rokov, vplyvom ropných kríz a rozvoja vedy, techniky a inovácií. Výsledkom bol väčší konkurenčný tlak a zmena podmienok na trhoch. U nás sa tento spôsob plánovania vďaka centrálne plánovanej ekonomike udržal dlhšie. Až zmena podmienok na trhovú ekonomiku postavila naše podniky zoči-voči novému prostrediu.

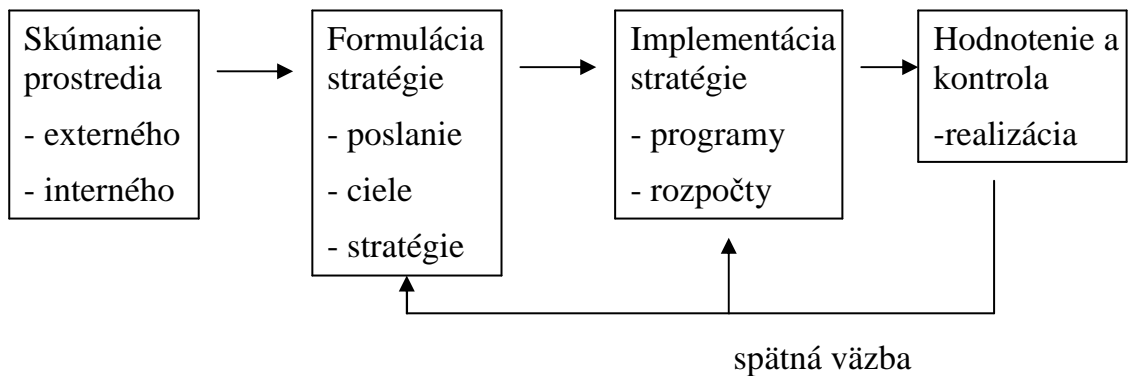
Tretou fázou je strategické plánovanie, ktoré je externe orientované. Firma analyzuje prostredie, v ktorom podniká. Je chápaná ako otvorený systém. Podnik sa orientuje na zákazníkov, rozvíja marketing, sleduje a hodnotí konkurenciu a predvída hrozby a príležitosti vyplývajúce z okolia. Strategické ciele majú prednosť pred operatívnymi.

V mnohých prípadoch sa však takýto prístup ukázal ako neúspešný. Podniky podcenili otázku realizácie stratégie a jej neustáleho prispôbovania meniacim sa podmienkam.

Štvrtá fáza sa nazýva strategický manažment. Doterajšie slovo „plánovanie“ bolo nahradené slovom „manažment“, ale podstatné je, že strategický manažment sa stal nepretržitým, kompaktným a vnútorne harmonickým procesom. Jednoduché základné modely tohoto procesu sú tvorené postupnosťou týchto krokov, uvedených na obrázku č.1:

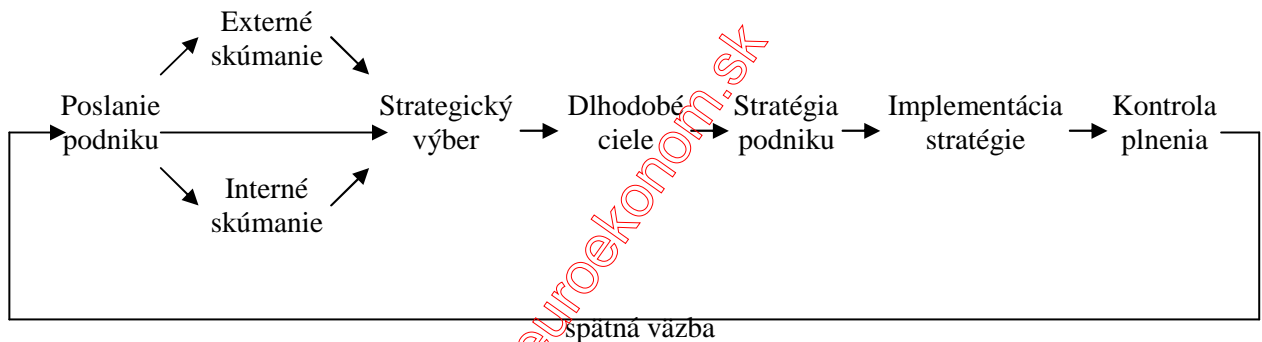
³ PAPULA, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1993. s.7.

⁴ PAPULA, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1993. s.11-13.



Obrázok č.1: Model strategického manažmentu. (Papula, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, Elita 1993. s. 30)

Na obrázku č.2 je znázornený model strategického manažmentu, ktorý uvádza M. Sedlák.



Obrázok č.2: Model strategického manažmentu. (Sedlák, M.: Manažment. 1. vyd. Bratislava, Elita 1997. s. 182)

Dôležitou črtou je prepojenie stratégie s postupom jej implementácie. Dôraz sa kladie nielen na vytvorenie stratégie, ale aj na to, aby bola úspešne realizovaná. Priebežná kontrola a hodnotenie umožňuje robiť zmeny v postupoch realizácie a v prípade potreby aj preformulovať stratégiu. Hlavným cieľom je zosúladiť zdroje tak, aby si podnik vytvoril konkurenčnú výhodu.

Proces strategického manažmentu zahŕňa celý podnik. Rozlišujeme tri hlavné úrovne:

a) Na podnikovej úrovni je úlohou definovať poslanie, hlavné ciele a určiť podnikateľské aktivity podniku. Časový horizont je 3-5 rokov.

b) Na úrovni podnikateľskej jednotky sa hľadá spôsob, ako zvládnuť súťaž s konkurenciou v odbore, v ktorom daná podnikateľská jednotka pôsobí. Stratégia sa vypracováva na 1-3 roky.

c) Na funkčnej úrovni sa vypracovávajú funkčné stratégie. Sú zamerané na hľadanie ciest, ako naplniť stratégie vyšších úrovní podniku prostredníctvom základných funkčných oblastí. Časový horizont je najviac jeden rok.

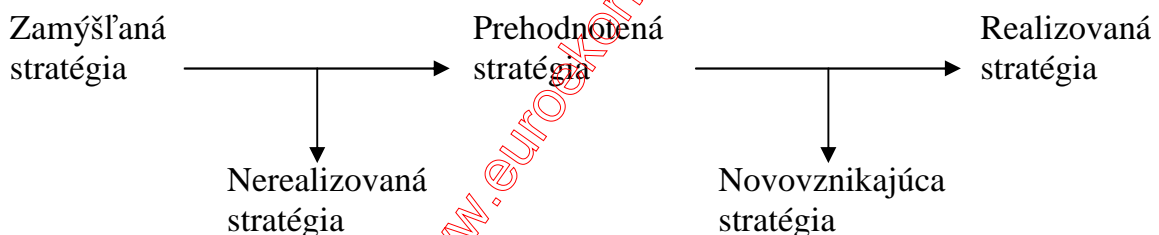
V podnikoch s jedným predmetom podnikania, čo je prípad väčšiny malých obchodných podnikov, existujú len dve úrovne stratégií:⁵

- stratégia podniku (splýva so stratégiou podnikateľskej jednotky),
- funkčné stratégie.

1. 2. 2 Stratégia podniku

Existujú dva teoretické prístupy k definovaniu stratégie. Predstaviteľ prvého z nich, W. F. Glueck⁶, definuje stratégiu ako zjednodušený, podrobný a integrovaný plán, zameraný na zabezpečenie toho, aby boli naplnené základné ciele podniku. Deje sa to pevnými, ale i dostatočne široko vymedzenými cestami, ktoré umožňujú pružne reagovať na vplyvy zvonku a zvnútra pri postupe k vytýčenému cieľu. Uvedený prístup definovania stratégie je tzv. tradičným prístupom.

Druhým teoretickým (moderným) prístupom k definovaniu stratégie podniku je revidovaná koncepcia. Podľa nej stratégia obsahuje nielen časť plánovania postupu činností, ale umožňuje aj vznik nových stratégií, náhodných, vznikajúcich vo vnútri podniku. Výsledná realizovaná stratégia môže byť nielen pôvodná zamýšľaná, ale aj neplánovaná, novovzniknutá, ako je to znázornené na obrázku č.3.



Obrázok č.3: Moderný prístup k definovaniu stratégie. (Papula, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, Elita 1993. s.23)

Jedným z predstaviteľov moderného prístupu definovania stratégie je Mintzberg⁷. Stratégiu chápe viacerými spôsobmi:

Stratégia ako plán je určitým druhom uvedomelého, zamýšľaného postupu konania vo vymedzenom priestore. Z tohoto pohľadu má stratégia charakteristiky ako plánovanie. V tomto prípade ide o užšie vymedzenie stratégie.

Stratégia ako manéver je podľa tohoto prístupu špecifickým spôsobom myslenia subjektu, ktorý rozhoduje. Zdôrazňuje sa tvorivé myslenie.

⁵ SEDLÁK, M.: Manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1997. s.182.

⁶ SEDLÁK, M.: Manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1997. s.179.

⁷ PAPULA, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1993. s. 21-22.

Stratégia môže byť chápaná aj ako model. Tento prístup podporuje voľnejšiu formuláciu stratégie. Vytýčuje smery a hranice, v ktorých sa môže realizovať. Viac zodpovedá podmienkam neustále sa meniaceho prostredia.

Stratégia ako postavenie si kladie za cieľ vymedziť rozhodujúci strategický problém. Spravidla je to možné až po zhodnotení postavenia podniku v prostredí. Stratégia vychádza zo zápasu medzi podnikom a prostredím.

Stratégia ako perspektíva smeruje skôr dovnútra podniku a dôraz kladie na myslenie a rozhodovanie vrcholového manažmentu.

Uvedené prístupy ilustrujú aj vývoj názorov na podstatu stratégie.

1. 2. 3 Význam stratégie pre malý podnik

V súčasnosti prebiehajú na trhoch mnohých odvetví výrazné zmeny. Menia sa požiadavky zákazníkov, mení sa spôsob konkurenčného boja a zvyšuje sa počet konkurentov v odvetví. Tieto zmeny zasahujú aj malé podniky. Pre firmu je čoraz ťažšie presadiť sa a udržať sa v danom odvetví.

Jedným z predpokladov, aby mohol podnik úspešne obstať v konkurenčnom boji, je dobre sformulovaná stratégia, ktorá vychádza z analýzy podniku a jeho okolia.

Druhým predpokladom je, že vytvorená stratégia bude dôsledne implementovaná. Pritom je potrebné neustále sledovať zmeny v okolí podniku a v prípade potreby stratégiu alebo jej implementáciu prispôbiť novým podmienkam. Všetky tieto činnosti sú súčasťou systému strategického manažmentu.

Stratégia umožňuje podniku určiť si priority, dovoľuje mu sústrediť sa na tie činnosti, ktoré prispievajú k dosiahnutiu strategického cieľa a nebude plytvat' zdrojmi na aktivity, ktoré ich oslabujú.

Uplatňovanie strategického manažmentu má svoj význam aj pre malý podnik. Podmienky pre jeho uplatnenie sú horšie ako vo veľkom podniku, pretože manažmentu malého podniku (t.j. jeho majiteľovi) chýbajú odborné vedomosti, ale aj čas pre strategické riadenie.

Už pred začiatkom podnikania by si mal podnikateľ premyslieť perspektívy svojich aktivít – či budú krátkodobé, alebo sa im chce venovať dlhodobo. Podnikateľ musí vedieť, kam smeruje, čo a ako chce dosiahnuť, a ako sa chce presadiť voči konkurentom. V opačnom prípade je pravdepodobné, že podnik skončí neúspechom.

1.3 Stanovenie stratégie malého obchodného podniku

Formulácia a implementácia stratégie je súčasťou procesu strategického manažmentu, ktorý zahŕňa nasledujúce kroky:

- vymedzenie poslania podniku,
- analýza makroprostredia,
- analýza užšieho podnikateľského okolia,
- analýza interného prostredia podniku,
- stanovenie strategických cieľov,
- formulácia stratégie,
- implementácia stratégie,
- kontrola a hodnotenie.

1.3.1 Vymedzenie poslania podniku

Formulovanie poslania je dôležitým krokom strategického manažmentu. Odpovedá na otázku, prečo podnik existuje, čo je predmetom podnikania, čo má, prípadne čo bude robiť. Podľa M. Sedláka je poslanie zmyslom, účelom, základnou funkciou podniku alebo organizácie.⁸

V literatúre sa stretávame s rozdielnou definíciou pojmov poslanie, filozofia a vízia podniku.

Vízia je myšlienka, ktorá predbieha svoju dobu. Zvyčajne je to nová a odvážna predstava o zameraní alebo postavení podniku v budúcnosti.

Podnikateľská filozofia vytyčuje základné smery pre rozvoj podniku. Po formálnej stránke zahŕňa víziu, históriu a súčasné postavenie podniku, cieľové skupiny na trhu, zásady vedenia podniku a vzťahy k všetkým subjektom okolia podniku.

Poslanie vymedzuje hranice, v ktorých sa má podnik pohybovať. Spravidla vymedzuje rozsah výrobkov alebo služieb, na ktoré je podnik zameraný, orientáciu na určité technológie, trhy, zákazníkov alebo zdroje podnikania.

Poslanie slúži na oboznámenie subjektov v okolí podniku s jeho orientáciou. Zároveň o nej informuje aj zamestnancov podniku. Poslanie pre vonkajšie subjekty je oznamované prostredníctvom verejných vyhlásení, sloganov alebo mena podniku. Zamestnanci podniku sú zvyčajne o poslaní formálne informovaní prostredníctvom interného dokumentu, ktorý musí byť stručný a jednoznačný.

Pri formulovaní poslania treba zvážiť nasledovné otázky: Aké potreby sa uspokojujú výrobkami (službami) podniku? Aké sú cieľové trhy? Aké technológie podnik používa? Aké hodnoty sa uznávajú medzi jednotlivcami v podniku?⁹

⁸ SEDLÁK, M.: Manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1997. s. 193.

⁹ BOWMAN, C.: Strategický management. 1. vyd. Praha, GRADA Publishing 1996. s.15.

Poslanie môže byť vymedzené širšie alebo užšie. Užšie vymedzenie dáva jasnejšiu predstavu o činnosti podniku, ale môže byť obmedzujúce, ak sa na trhu objavia nové príležitosti. Širšie vymedzenie necháva podniku väčší priestor na jeho aktivity, ale môže dezorientovať zákazníkov.

1.3.2 Analýza makroprostredia

Analýza makroprostredia je analýzou širšieho podnikateľského okolia. Toto prostredie je spoločné pre podniky všetkých odvetví. Jeho súčasťou je prostredie ekonomické, politické, legislatívne, vedecko-technické, sociálne a kultúrne, ekologické, právne a etické.

Malý podnik v oblasti obchodu najviac ovplyvňujú:

a) Legislatívne okolie zahŕňa zákony týkajúce sa podnikania, ktorým sa podnik musí prispôbiť.

b) Do ekonomického okolia patria makroekonomické vplyvy: hospodársky rast, miera inflácie, vývoj priemerných miezd, miera nezamestnanosti a pod.

c) Sociálne a kultúrne okolie ovplyvňuje trh (spotrebiteľov), ale aj vzťahy vo vnútri podniku. Formuje potreby a požiadavky zákazníkov. Zahŕňa aj demografické údaje, ktoré majú pre obchodné firmy predávajúce konečnému spotrebiteľovi veľký význam.

1.3.3 Analýza užšieho podnikateľského okolia

Ako užšie podnikateľské okolie označujeme odvetvie, v ktorom firma podniká. Do analýzy tohoto okolia je potrebné zahrnúť analýzu dodávateľov, konkurentov a zákazníkov.

Prostredie odvetvia môžeme analyzovať pomocou modelu piatich síl, ktorý vypracoval Michael E. Porter. Podľa neho ovplyvňuje celkovú príťažlivosť odvetvia týchto päť síl: konkurenčná rivalita v odvetví, hrozba substitútov výrobkov, riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia, sila kupujúcich a sila dodávateľov.¹⁰

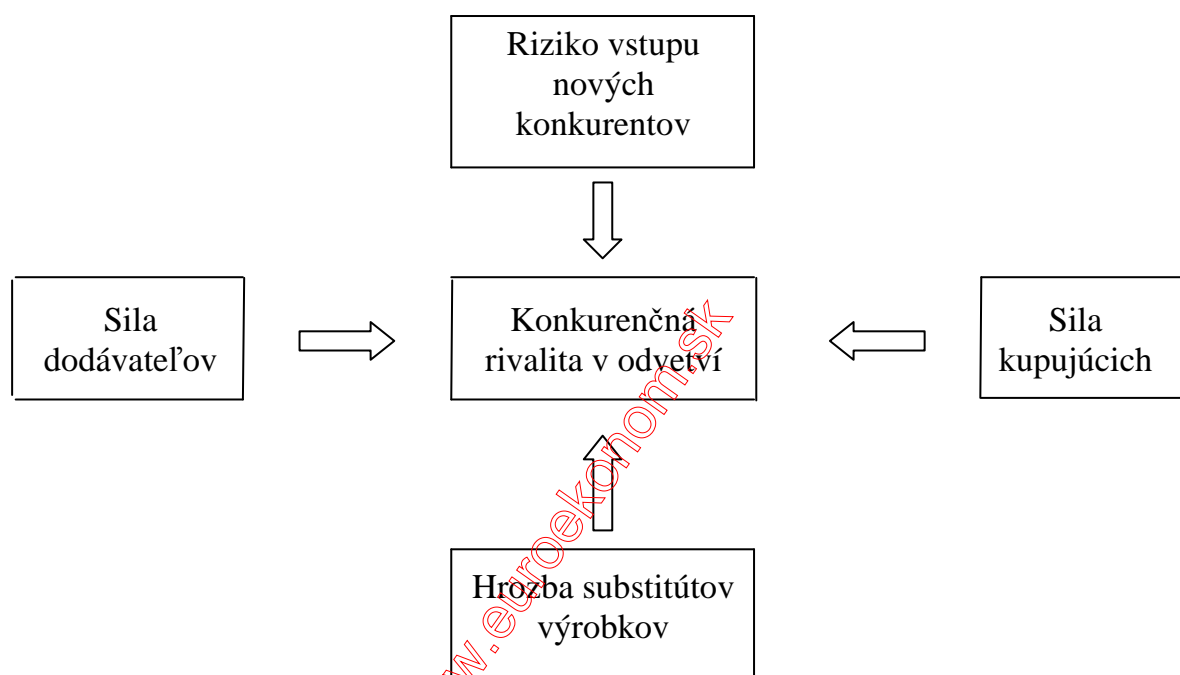
a) Konkurenčná rivalita v odvetví znamená súperenie medzi podnikmi, ktoré už sú v odvetví etablované. Ak je toto súperenie slabé, vytvára príležitosť pre podniky udržať si svoje postavenie. Ak je súperenie silné, predstavuje pre podniky hrozbu, pretože spôsobuje zníženie ich zisku.

Intenzita súperenia v odvetví závisí od charakteru jeho konkurenčnej štruktúry, od stupňa diverzifikácie u konkurenčných podnikov, od vývoja dopytu a od výšky bariér vstupu z odvetvia.

Konkurenčná štruktúra v odvetví môže byť fragmentovaná alebo konsolidovaná. Pri fragmentovanej pôsobí v odvetví množstvo malých podnikov, pričom ani jeden nemá dominantné postavenie. Majú relatívne vysoké náklady na

¹⁰ BOWMAN, C.: Strategický management. 1. vyd. Praha, GRADA Publishing 1996. s.31.

jednotku a nízku ziskovosť. Z fragmentovanej štruktúry vyplývajú pre podniky väčšinou hrozby. Konsolidovanú štruktúru má odvetvie vtedy, keď v ňom pôsobí niekoľko veľkých podnikov. V tom prípade je situácia závislá na stave odvetvia. Ak je odvetvie v stave úpadku, podnikom to prináša nebezpečné hrozby, pretože si konkurujú v cenách a ziskovosť klesá. Životný cyklus odvetvia je graficky znázornený na obrázku č.5. Vo fáze poklesu sú podniky nútené rozširovať svoje podiely na úkor konkurentov, čo zvyšuje súperenie medzi podnikmi. Ak je odvetvie v stave úpadku, podnikom to prináša nebezpečné hrozby, pretože si konkurujú v cenách a ziskovosť klesá.



Obrázok č.4: Porterov model piatich síl. (Bowman, C.: Strategický management. 1. vyd. Praha, Grada publishing 1993. s. 31)

Stupeň diverzifikácie u konkurenčných podnikov výrazne ovplyvňuje intenzitu konkurencie v odvetví. Ak sa podniky venujú aktivitám vo viacerých odvetviach, môžu využiť pre svoj rast aj iné odvetvia. Takáto situácia je pre podniky v danom odvetví príležitosťou.

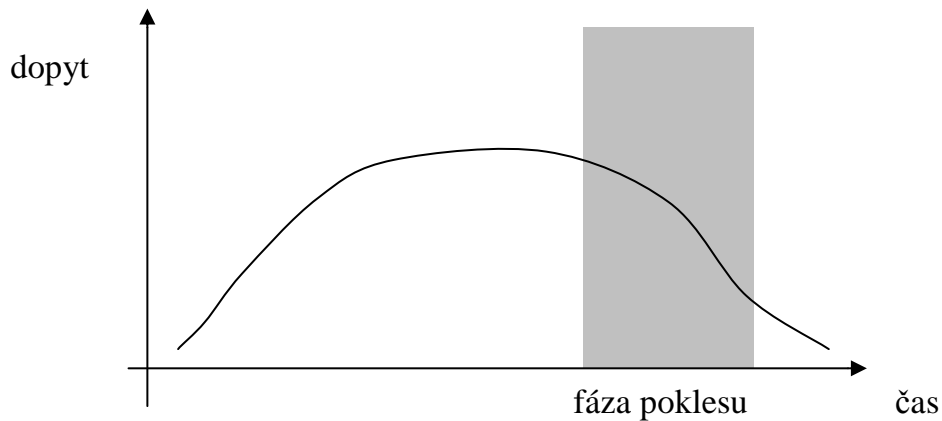
Konkurenčnú rivalitu ovplyvňuje aj vývoj dopytu. Ak dopyt rastie, vznikajú nové príležitosti. Klesajúci alebo stagnujúci dopyt predstavuje pre podniky hrozbu.

Vysoké bariéry výstupu z odvetvia (vysoké náklady na výstup, špeciálne stroje a zariadenia alebo vládne reštrikcie) zintenzívňujú súperenie v odvetví, znižujú ziskovosť a pre podniky predstavujú hrozbu.

b) Substitučné produkty sú tie produkty, ktorými je možné nahradiť výrobky daného odvetvia, pretože uspokojujú rovnakú potrebu alebo plnia tú istú funkciu.

Ohrozením sú vtedy, ak je ich veľa a ak sú blízke produktom odvetvia. Nedostatok substitútov je príležitosťou pre podniky v odvetví.

c) Riziko vstupu nových konkurentov závisí od bariér vstupu do odvetvia. Ak je toto riziko vysoké, je hrozbou, ak je nízke, je príležitosťou pre podniky v odvetví.



Obrázok č.5: Životný cyklus odvetvia. (Papula, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, Elita 1993. s.82)

K bariéram vstupu patrí investičná náročnosť vstupu, existencia výhody celkových nákladov (etablované podniky majú vďaka svojim skúsenostiam nižšie celkové náklady), lojalita k obchodnej značke, ťažký prístup k distribučným kanálom a vládne a zákonné bariéry.

d) Sila kupujúcich určuje, ako kupujúci dokážu presadzovať svoje záujmy voči podnikom odvetvia. Silní kupujúci sú hrozbou pre podniky odvetvia, pretože môžu diktovať cenu výrobkov odvetvia. Slabí kupujúci sú pre podniky príležitosťou.

Kupujúci sú silní vtedy, keď je štruktúra odvetvia fragmentovaná. Vtedy sú malé podniky na nich závislé, kupujúci si môžu medzi nimi vyberať a sú pre nich ohrozením. Sila kupujúcich je vysoká, keď je ich veľa, keď nakupujú vo veľkých množstvách, keď majú možnosť kupovať výrobky od viacerých dodávateľov za približne rovnakých podmienok, alebo keď sú schopní sami preniknúť do daného odvetvia.

e) Obchodná sila dodávateľov môže znamenať ohrozenie aj príležitosť. Príležitosti vyplývajú z faktu, že dodávatelia sú slabí a nemajú veľký vplyv na odvetvie. Silní dodávatelia sú ohrozením.

Dodávatelia majú silný vplyv vtedy, keď produkt, ktorý dodávajú, nemá substitúty a je dôležitý pre podniky v odvetví, ak nie sú na odvetví závislí alebo ak sa môžu doňho integrovať.

V prípade, že všetkých päť síl je silných, dá sa očakávať, že výnosovosť odvetvia bude nízka, bez ohľadu na to, o aké produkty ide, a atraktívnosť odvetvia bude preto nízka. Ako uvádza Cliff Bowman, zmena v jednej z týchto síl môže

spôsobiť zmeny aj v ostatných. Tieto sily môžu byť ovplyvnené aj činnosťou jednotlivých podnikov v odvetví.¹¹

1. 3. 3. 1 Analýza konkurencie

V prípade maloobchodného podniku je potrebné skúmať konkurenciu v blízkom okolí t.j. v rámci mesta, regiónu. Pred analýzou je nutné najskôr identifikovať svojich konkurentov, to znamená firmy, ktoré sú už v odvetví etablované. Okrem nich treba určiť aj potencionálnych konkurentov, teda podniky etablované v iných odvetviach, aj novovznikajúce, ktoré by mohli v budúcnosti vstúpiť do odvetvia.

Konkurentov môžeme spoznať, ak dokážeme zodpovedať nasledovné otázky:

- Kto sú hlavní konkurenti?
- Aké sú ich stratégie?
- Aké je ich trhové postavenie?
- Aké sú ich silné a slabé stránky?
- Čo od nich môžeme očakávať v budúcnosti?

Jednou z techník pre porovnanie konkurenčných pozícií firiem v odvetví je mapa strategických skupín. Tento analytický nástroj premost'uje medzeru medzi pohľadom na odvetvie ako celok a umiestnením každej firmy jednotlivo. Je užitočný vtedy, ak je v odvetví príliš veľa konkurentov na to, aby bol skúmaný každý z nich do hĺbky. Strategická skupina sa skladá z firiem, ktoré majú podobné konkurenčné prístupy a pozíciu na trhu.

Postup pri zostavení mapy strategických skupín:¹²

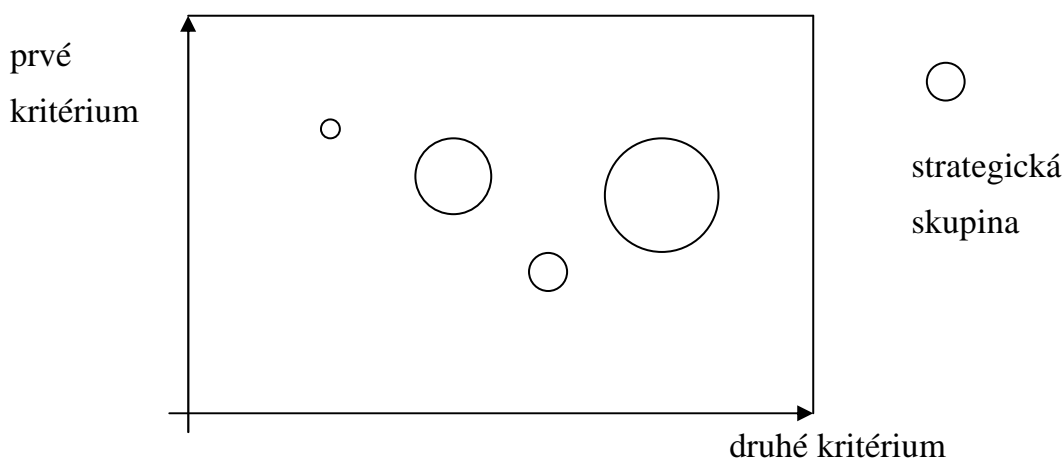
- a) Identifikácia konkurenčných charakteristík, ktoré odlišujú firmy v odvetví (cena, kvalita, šírka sortimentu, použité distribučné kanály, stupeň popredajných služieb, umiestnenie firmy).
- b) Výber dvojice odlišujúcich premenných a určenie škály rozsahu.
- c) Umiestnenie firiem do dvojrozmernej mapy.
- d) Určenie firiem, ktoré spadajú do toho istého strategického priestoru, do rovnakej strategickej skupiny.
- e) Nakreslenie kružnice okolo každej strategickej skupiny tak, že veľkosť kružnice sa rovná veľkosti danej skupiny.

Pretože jedna mapa nemusí dať najlepší obraz o situácii v odvetví, je vhodné zostaviť niekoľko máp a navzájom ich porovnať. Čím bližšie pri sebe sú strategické skupiny, tým je konkurenčná rivalita medzi firmami v skupinách silnejšia.

¹¹ BOWMAN, C.: Strategický management. 1. vyd. Praha, GRADA Publishing 1996. s. 35, 37.

¹² Podniková politika a stratégia, učebné texty, zostavil LAŠŠÁK, V.. 1. vyd. Banská Bystrica. Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu 1997.

Konkurenti, ktorí sa nachádzajú na mape strategických skupín v blízkosti podniku, budú podrobnejšie analyzovaní z hľadiska ceny, sortimentu, polohy predajne, techniky predaja, vybavovania reklamácií, prístupu personálu k zákazníkovi, vzhľadu a atmosféry predajne a z hľadiska kvality tovaru. Táto analýza umožní odhaliť ich strategické smerovanie a silné a slabé stránky.



Obrázok č.6: Mapa strategických skupín. (Podniková politika a stratégia. Učebné texty zostavil LAŠŠÁK, V., 1. vyd. Banská Bystrica. Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu 1997.)

1. 3. 3. 2 Analýza zákazníka

Dôležitou zložkou bezprostredného okolia maloobchodného podniku sú jeho zákazníci. Podnikateľ musí identifikovať, kto sú jeho zákazníci, a tým určiť trhový segment, ktorý obsluhuje.

Segmentáciu svojich zákazníkov môže urobiť podľa viacerých kritérií: demografických (vek, pohlavie), geografických (miesto bydliska), ekonomických (podľa cenovej úrovne nakupovaných výrobkov).

Súčasťou analýzy zákazníka je aj analýza jeho potrieb. Potreba je subjektívnym odrazom určitého nedostatku. Potreba sa uspokojuje v procese spotreby, čím vlastne núti ľudí nakupovať. Nákupné správanie je ovplyvnené mnohými faktormi, ktoré môžeme rozdeliť do štyroch skupín:¹³

- kultúrne (kultúra, subkultúra, sociálna vrstva),
- spoločenské (referenčné skupiny, rodina),
- osobné (vek, životný štýl, ekonomická situácia, povolanie, osobnosť),
- psychologické (motivácia, vnímanie, učenie sa, presvedčenie a postoje).

Význam identifikácie zákazníkov spočíva v tom, že podnik sa môže pri tvorbe stratégie zamerať na konkrétny segment, ktorý mu môže priniesť zisk, ale aj riziko, že tento segment sa časom stratí.

¹³ KOTLER, P., ARMSRONG, G.: Marketing. 1. vyd. Bratislava, SPN 1992. s.122.

1.3.4 Analýza interného prostredia podniku

Východiskovým bodom je analýza zdrojov podniku. Umožňuje vytvoriť si základný obraz o súčasnom stave podniku. Zdroje podniku členíme na hmotné a na nehmotné.

Medzi hmotné zdroje patria zdroje finančné a naturálne. Naturálne zdroje zahŕňajú stroje, pozemky a nehnuteľnosti. Finančné zdroje hodnotíme podľa nasledujúcich ukazovateľov, ako ich uvádza časopis Obchodné listy:¹⁴

- maloobchodný obrat očistený o cenové vplyvy,
- index rastu nákladov a index rastu cien,
- miera rentability,
- obrátka zásob, pomer vlastného a cudzieho kapitálu,
- index rastu počtu realizovaných nákupov,
- ziskovosť na m² predajnej plochy.

Nehmotné zdroje sú tvorené ľudskými zdrojmi a know-how podniku. Ľudské zdroje analyzujeme podľa ich schopností, skúseností, vzdelania a rozhodovacích schopností. Povesť podniku vplyva na lojalitu zákazníkov. Okrem toho zvyhodňuje podnik i vo vzťahu k dodávateľom a ostatným subjektom okolia podniku.

Ďalším spôsobom analýzy interných zdrojov je Porterov hodnotový reťazec. Hodnotový reťazec rozdeľuje aktivity podniku na primárne a na sekundárne.

Hodnotový reťazec umožňuje zhodnotiť každú činnosť v podniku z hľadiska jej príspevku k celkovým nákladom podniku. Činnosti podniku sú rozdelené na primárne a na sekundárne.

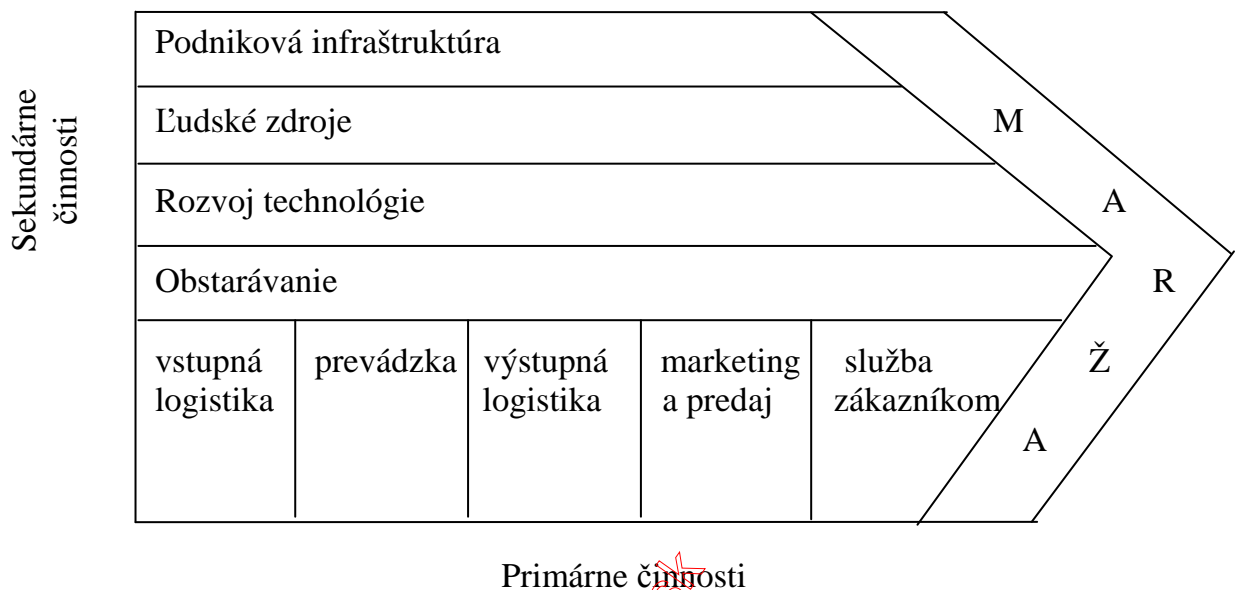
Primárne činnosti súvisia s tvorbou výrobku alebo služby, ich dodaním kupujúcemu a podporou pri používaní. Každá z nich môže vytvárať konkurenčnú výhodu. K primárnym činnostiam patrí vstupná logistika, ktorá zahŕňa príjem, skladovanie a redistribúciu vstupov, prevádzka, výstupná logistika (fyzická distribúcia, preprava), marketing a predaj (činnosti zamerané na styk so zákazníkom) a služby zákazníkom (opravy, servis).

Sekundárne činnosti sú podporné, zabezpečujú infraštruktúru a nepretržité vykonávanie primárnych aktivít. K sekundárnym aktivitám patrí podniková infraštruktúra (manažment, financovanie, právo, riadenie kvality), manažment ľudských zdrojov, rozvoj technológie a obstarávanie (zabezpečovanie vstupov).

Hodnotový reťazec umožňuje zhodnotiť jednotlivé čiastkové činnosti podniku z hľadiska nákladov a ukazuje, kde má podnik slabé a kde silné stránky. Po zistení nákladov na všetky primárne aj sekundárne činnosti určíme celkové náklady. Tieto náklady porovnáme s vytvorenou hodnotou, t.j. s cenou, ktorú sú zákazníci za daný

¹⁴ PRIZEMOVÁ, N.: Maloobchodná stratégia. Obchodné listy, 2, 1995, č.10, s. 24.

tovar ochotní zaplatiť. Rozdiel medzi vytvorenou hodnotou a celkovými nákladmi je marža.



Obrázok č.7: Hodnotový reťazec. (Papula, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1993, s. 99.)

Dezagregovaním podniku na príslušné kategórie činností sa identifikujú možné zdroje konkurenčnej výhody. Konkurenčné výhody vychádzajú zo špecifických predností, teda zo všetkého, čo robí podnik lacnejšie alebo lepšie ako konkurenti. Keď je podnik schopný nadobudnúť takú spôsobilosť pri primárnej alebo sekundárnej hodnototvornej činnosti, jeho zisk bude rásť. V opačnom prípade to bude znamenať vyššie náklady alebo menej kvalitný výstup pre spotrebiteľa a zisk bude klesať.¹⁵

Konkurenčná výhoda vyplýva z výberu trhov, na ktorých bude podnik pôsobiť, z výnimočných kompetencií podniku alebo zo spôsobu využitia zdrojov podniku.

1.3.5 Prognózovanie

Pri analýze vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku posudzujeme jeho momentálny stav. Na základe týchto poznatkov je potrebné predvídať budúci vývoj v okolí aj v samotnom podniku. Zmena faktorov pôsobiacich v okolí podniku môže priniesť nové hrozby alebo príležitosti.

Na predpovedanie dlhodobého smeru vývoja sa používajú kvantitatívne (matematicko-štatistické) a kvalitatívne metódy prognózovania (brainstorming,

¹⁵ SEDLÁK, M.: Manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1997. s.194.

delfská metóda). Pri posudzovaní budúcich vplyvov širšieho okolia môžeme toto okolie rozdeliť na politické, ekonomické, sociálne a technologické.¹⁶

Prognózovanie umožňuje odhadnúť budúci stav a je jedným z východísk pri stanovení strategických cieľov podniku.

1.3.6 Stanovenie strategických cieľov

Strategické ciele bližšie konkretizujú zámery a predstavy o budúcim smerovaní podniku. Musia sa v nich koncentrovať ciele všetkých zainteresovaných skupín a zároveň celospoločenské záujmy. Len takto (synergicky) formulované ciele môžu získať širšiu podporu v podniku a v jeho okolí, a tým aj šancu, že budú naplnené.

Pre formuláciu strategických cieľov tvoria základné východisko:

- vymedzené poslanie,
- podnikateľská filozofia,
- vízia,
- informácie o externom a internom prostredí,
- dlhodobé predpovede na základe prognózovania,
- spätná väzba z realizácie stratégie.

Podľa D. Zadražilovej si podnikateľ musí ujasniť, o čo usiluje:¹⁷

- vo vzťahu k trhu a k svojmu postaveniu na ňom,
- vo vzťahu k image a povesti podniku,
- vo vzťahu k pracovníkom,
- vo vzťahu k hospodárskym výsledkom.

Strategické ciele môžu byť formulované všeobecne alebo konkrétne. Všeobecná formulácia sa používa hlavne na najvyššej úrovni t.j. na úrovni podniku. Na nižších úrovniach (funkčných) bývajú strategické ciele formulované konkrétne.

Dobre naformulovaný cieľ by mal byť špecifický a presne vymedzený. Musí byť realizovateľný a prijateľný pre väčšinu zúčastnených subjektov. Mal by byť merateľný alebo číselne vyjadrený, aby bolo možné priebežne sledovať jeho plnenie. Rovnako by mal byť vymedzený časový rámec, v ktorom sa má daný cieľ dosiahnuť.

1.3.7 Formulácia stratégie

Formulácia stratégie patrí medzi rozhodujúce fázy procesu strategického manažmentu. Zameranie stratégie je predurčené vymedzeným poslaním a vytýčenými strategickými cieľmi. Pri formulácii sa využívajú informácie z analýzy externého a

¹⁶ BOWMAN, C.: Strategický management. 1. vyd. Praha, GRADA Publishing 1996. s.38.

¹⁷ ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V.: Management obchodní firmy. 1. vyd. Praha, GRADA Publishing, s.17.

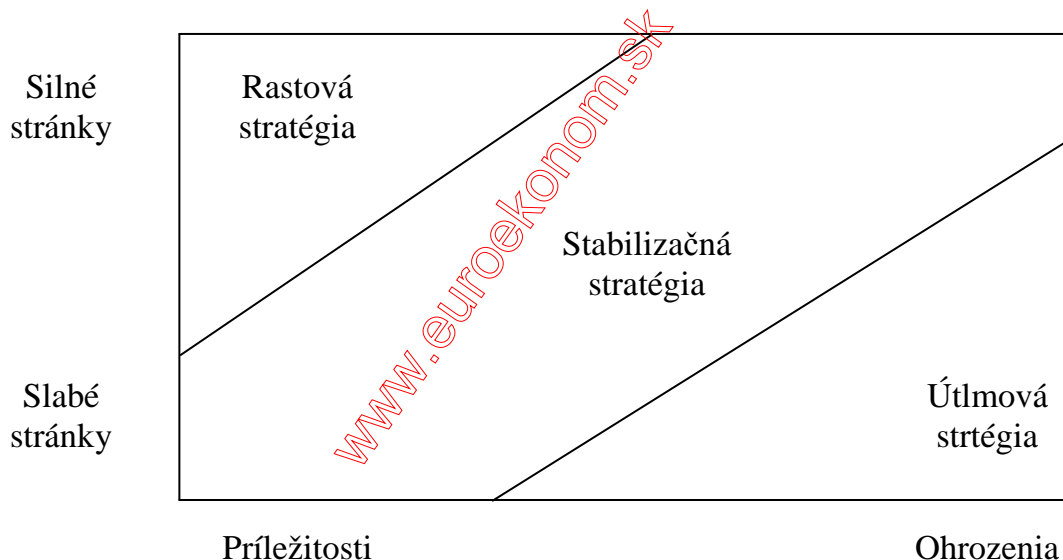
interného prostredia. Rozlišujeme niekoľko úrovní stratégií, a to úroveň podniku, úroveň podnikateľskej jednotky funkčnú úroveň.

1. 3. 7. 1 Typy stratégií na úrovni podniku

Na úrovni podniku sú základnými typmi rastová, stabilizačná, útlmová a kombinovaná stratégia. Rastová stratégia predstavuje progresívny typ stratégie. Sústreďuje sa na rast objemu produkcie a na úspech podniku. Je to stratégia ziskovej expanzie. Rast sa môže uskutočniť pomocou interných alebo aj externých zdrojov.

Stabilizačná stratégia sa snaží udržať terajšie ciele podniku bez významných zmien v strategickom smerovaní, a tým udržať jeho postavenie na trhu. Zmeny sa uskutočňujú len do tej miery, aby zodpovedali zmeneným podmienkam na trhu. Táto stratégia je aktuálna pri nepriaznivom vývoji okolia podniku.

Útlmová stratégia reaguje na pokles výkonov podniku a spočíva v redukcii šírky jeho úsilia v slabých podnikateľských oblastiach. Cieľom je obmedziť niektoré aktivity, ktoré nie sú pre podnik výhodné, a tým zvrátiť celkový nepriaznivý vývoj.



Obrázok č.8: Matica stratégií na úrovni podniku. (Papula, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, Elita 1993, s.105)

Kombinovaná stratégia sa môže využiť vo väčších podnikoch s rozmanitými podnikateľskými aktivitami. Spočíva v tom, že pre rôzne oblasti podnikania sa uplatňujú v rovnakom čase odlišné stratégie.

Medzi týmito typmi stratégií sa môže podnik rozhodnúť na základe posúdenia internej a externej situácie podniku. Podľa kombinácie silných stránok, slabých stránok podniku, hrozieb a príležitostí z okolia je možné vybrať vhodný typ stratégie, ako je to znázornené na obrázku č.8.

1. 3. 7. 2 Konkurenčné stratégie

V malých podnikoch splýva úroveň podniku s úrovňou podnikateľskej jednotky. Pre strategickú podnikateľskú jednotku je charakteristické, že sa venuje len jednej podnikateľskej aktivite, podniká len v jednom odvetví. Stratégia na tejto úrovni je konkurenčnou stratégiou, určuje, akým spôsobom bude podnik v danej oblasti konkurovať.

Na úrovni podnikateľskej jednotky sa uplatňuje stratégia nákladového vodcovstva, stratégia diferenciacie alebo špecializačná stratégia.¹⁸

a) Stratégia nákladového vodcovstva

Cieľom stratégie nákladového vodcovstva je prekonať konkurentov výrobou tovarov alebo služieb pri minimálnych nákladoch. Podnik môže predávať výrobky za nižšie ceny a dosahovať rovnakú úroveň zisku ako konkurenčné podniky. Ak sa predáva za rovnaké ceny, jeho zisk je vyšší. V prípade, že nastane cenová vojna a podniky začnú v čase zrelosti odvetvia s cenovou konkurenciou, nákladový vodca bude schopný odporovať jej lepšie ako iné podniky.

Podnik, ktorý zvolí túto stratégiu, sa sústreďuje na priemerného zákazníka, čo mu umožňuje znižovať náklady nákupom väčšieho množstva vstupov. Výrobová diferenciacia je nízka a odlišné trhové segmenty sa ignorujú. Nevýhodou tejto stratégie je, že aj konkurenti môžu znížiť svoje náklady na úroveň nákladového vodcu.

b) Stratégia diferenciacie

Cieľom stratégie diferenciacie je dosiahnuť odlišnosť a vytvoriť výrobok alebo službu s takými vlastnosťami, ktoré uspokojia potreby zákazníkov a zákazníci ich budú pritom vnímať ako výnimočné. Podnik uspokojuje potreby svojich zákazníkov spôsobom, akým to nemôžu urobiť konkurenti. Vyššia cena umožňuje podniku dosahovať vyšší zisk. Základom tejto stratégie je výnimočnosť predávaných výrobkov alebo služieb.

Hlavným problémom je, ako si udržať jedinečnosť dlhodobo, pretože konkurenti môžu diferencovaný výrobok ľahko napodobniť. Jednou z možností, ako si zachovať trvalejšiu konkurenčnú výhodu, sú popredajné služby, dobre vyškolený personál alebo zavedená značka výrobkov.

c) Stratégia špecializácie

Špecializačná stratégia sa vyznačuje tým, že podnik sa orientuje na uspokojovanie potrieb vybranej, cielenej skupiny zákazníkov. Táto stratégia je úspešná, pokiaľ podnik poskytuje výrobky alebo služby, aké jeho konkurenti poskytovať nemôžu.

Výhodou stratégie je, že podnik môže pružne zisťovať zmeny na trhu a rýchlo sa im prispôbovať. Ohroziť ho môžu technologické zmeny alebo zmeny v požiadavkách zákazníkov. Špecializovaný podnik sa na rozdiel od diferenciatóra

¹⁸ SEDLÁK, M.: Manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1997. s.205.

nepokúša ovládnuť všetky segmenty a súťaží len v jednom alebo v malom počte segmentov.

1. 3. 7. 3 Funkčné stratégie

Treťou, najnižšou úrovňou stratégií je funkčná úroveň. Funkčné stratégie sa týkajú jednotlivých činností vykonávaných v podniku. Sú podrobnejším rozpracovaním stratégií vyšších úrovní, na ktoré nadväzujú. Zároveň je dôležitá aj zladenosť medzi nimi navzájom. V malom obchodnom podniku sú dôležité zásobovacia, marketingová, personálna a finančná stratégia.¹⁹

Úlohou zásobovacej stratégie je identifikovať potencionálnych dodávateľov a hodnotiť ich prostredníctvom kvality dodávaného tovaru, cenových podmienok, termínov dodávok, termínov platieb a pod. Funkcia zásobovania je jednou zo základných funkcií vykonávaných obchodnou firmou. Prostredníctvom tejto funkcie sa podnik dostáva do bezprostredných kontaktov so svojím okolím, predovšetkým s dodávateľmi.

Ak si podnik zvolil ako hlavnú stratégiu znižovanie nákladov, tak i v rámci zásobovacej stratégie budú pri hodnotení rôznych variánt prevažovať kritériá nákladov. Malé podniky zvyčajne využívajú služby zásobovacích organizácií, napríklad veľkoobchodu. V prípade stratégie diferenciacie sa podnik zameriava hlavne na kvalitu nakupovaného tovaru.

Marketingová stratégia sa sústreďuje na štyri základné problémy: tovar, ceny, distribučné kanály a podporu predaja. Podniky presadzujúce stratégiu minimalizácie nákladov sa v marketingovej stratégii orientujú na menej náročné výrobky a trhy. Stratégia je v tomto prípade založená na ponuke rovnakej kvality ako konkurenti ale za nižšie ceny. Presadzovanie diferenciacnej stratégie znamená spravidla postup opačný, a to ponúkanie vyššej kvality tovaru za ceny rovnaké, ako má konkurencia.

Význam stratégie ľudských zdrojov stále stúpa, ľudský faktor patrí medzi základné strategické faktory úspešného rozvoja podniku. Riadenie ľudských zdrojov zahŕňa plánovanie budúcich potrieb v personálnej oblasti, prijímanie nových pracovníkov, ich rozmiestňovanie, hodnotenie ich výkonu, vzdelávanie a zlepšovanie pracovného prostredia.

Stratégie rôznych funkčných oblastí nachádzajú svoj bezprostredný obraz vo finančnej oblasti. Finančná stratégia určuje, akým spôsobom bude podnik alokovať svoje zdroje. V prípade stratégie znižovania nákladov je v rámci finančnej stratégie presadzovaná tendencia znižovania finančných nákladov (napríklad znižovanie úverového zaťaženia a tým aj úrokov). Presadzovanie diferenciacnej alebo špecializačnej stratégie vyžaduje prispôbiť i finančnú stratégiu a kladie dôraz na efektívnu alokáciu zdrojov. Správna finančná stratégia umožňuje vytvoriť podmienky pre rozvoj ďalších funkčných stratégií, a tým i celkovú stratégiu podnikateľskej jednotky.

¹⁹ PAPULA, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1993. s.130-134.

1. 3. 7. 4 Výber varianty stratégie

Pri tvorbe stratégie podniku je potrebné vytvoriť niekoľko alternatív a potom posúdiť ich vhodnosť.

Je potrebné zvážiť hlavne tieto skutočnosti: či stratégia zodpovedá poslaniu a zámerom podniku, či je konzistentná s vonkajším prostredím, internými cieľmi a zdrojmi, či má správne smerovanie na trh, či sú medzi substratégiami primerané vzťahy, či zodpovedá stratégia životnému cyklu výrobkov, či je porovnateľná so stratégiou silných konkurentov a či neurobí podnik zraniteľným zo strany rozhodujúcich zákazníkov.²⁰

1. 3. 8 Implementácia stratégie

Implementácia stratégie je jej plánovitá realizácia. Týka sa podniku ako celku a zároveň ovplyvňuje jednotlivcov. Úspech stratégie je podmienený nielen jej vhodnou formuláciou, ale aj jej dôsledným uplatnením v praxi.

Jednou stránkou implementácie je príprava plánov na zavedenie stratégie vo forme cieľov, programov, politík a rozpočtov. Druhou stránkou je otázka podnikovej kultúry, organizačnej štruktúry a štýlov vedenia ľudí.²¹

Podniková kultúra je súhrn hodnôt, prístupov, noriem, očakávaní a predpokladov jednotlivých pracovníkov v podniku. Predurčuje vzťahy a klímu v podniku. Ukazuje zamestnancom, ako sa majú správať a čo by mali robiť.

Podniková kultúra je určená predovšetkým doterajším vývojom. Môže tvoriť výraznú internú bariéru pri zavádzaní nových poznatkov a prístupov. Na druhej strane môže implementácii významne napomôcť, ak sa svojím charakterom zhoduje so zavádzanou stratégiou.

Organizačná štruktúra vytvára celkový rámec pre implementáciu stratégie. Pri organizačnej štruktúre sa hľadá také riešenie, aby vzťahy a činnosti zodpovedali zvolenej stratégii. Dôležité je, aby činnosť jednotlivcov a jednotlivých útvarov bola efektívna. Organizácia musí nasledovať stratégiu. Napríklad stratégia rastu v malom podniku vedie postupne k jeho zmene na stredný až veľký podnik, a vyžaduje preto výrazné organizačné zmeny.

Ďalším faktorom, ktorý má vplyv na úspech implementácie, je štýl vedenia ľudí, uplatňovaný manažermi v podniku. Štyri základné štýly sú: autoritatívny, participatívny, demokratický a liberálny. Strategický manažment v meniacom sa prostredí preferuje zvyčajne neautoritatívne štýly.

²⁰ PAPULA, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1993. s.126,127.

²¹ PAPULA, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1993. s.136.

1.3.9 Kontrola a hodnotenie

Kontrola je záverečná fáza procesu strategického manažmentu a zároveň vytvára predpoklady pre vznik spätnej väzby. Tým dáva strategickému manažmentu charakter neustále prebiehajúceho a pružne reagujúceho procesu na zmeny v okolí.

Kontrolu môžeme rozdeliť na tri úrovne: strategickú, taktickú a operačnú. Strategická kontrola sa orientuje na rozhodovanie v rámci tvorby stratégie a zohľadňuje vzťahy k okoliu. Taktická kontrola sa uskutočňuje paralelne s procesom implementácie stratégie. Operačnej kontrole podliehajú jednotlivé kroky implementácie stratégie.

Strategická kontrola sa uskutočňuje prostredníctvom:²²

- priebežných mesačných kontrol plnenia strategických zámerov,
- výročného hodnotenia plnenia stratégie v súvislosti s tvorbou krátkodobých plánov v procese implementácie stratégie.

www.euroekonom.sk

²² PAPULA, J.: Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava, ELITA 1993. s.144.