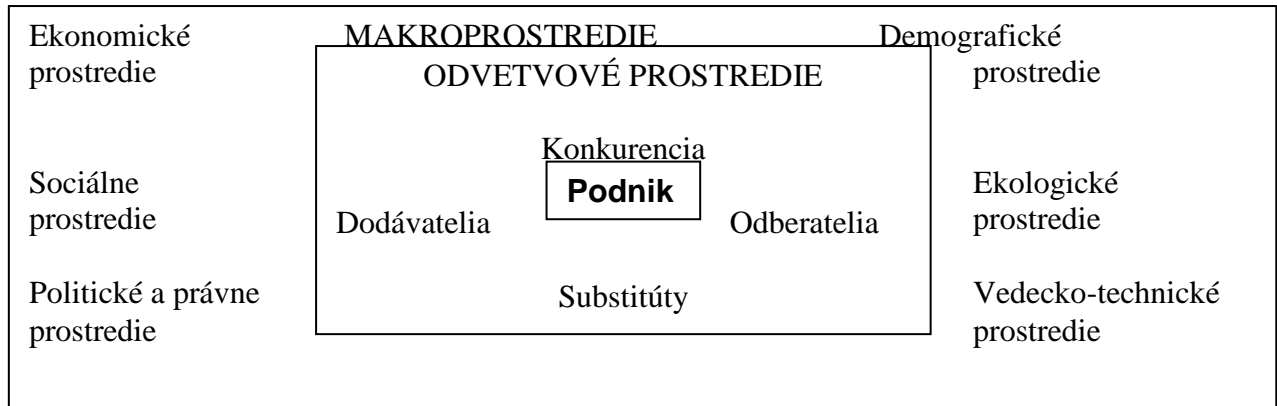


## MANAŽMENT A PROSTREDIE

Firmy pôsobia v komplexe trhového prostredia. Kto si chce na trhu udržať pozíciu, musí starostlivo sledovať a analyzovať svoje okolie. Zhodnotenie vnútorných možností a charakteristík okolia umožňuje definovať možné smery a orientáciu ďalšieho vývoja.

Môžeme rozlíšiť **externé (vonkajšie) a interné prostredie podniku.**



### ❖ EXTERNÉ PROSTREDIE PODNIKU

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

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

### Makroprostredie

- prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia alebo druhu podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nedokážu ovplyvniť
- **ekonomické prostredie** je dané druhom hospodárskeho mechanizmu, hospodárskou politikou a medzinárodnými hospodárskymi vzťahmi. Určuje prosperitu celého NH a ovplyvňuje schopnosť podnikov dosahovať primeranú mieru zisku. Za najdôležitejšie makroekonomické ukazovatele možno považovať mieru hospodárskeho rastu, úrokovú mieru, menové kurzy a mieru inflácie.
- **vedecko-technické prostredie** je tvorené inštitúciami, ktoré sa zaoberajú vedecko-výskumnou činnosťou, vývojom nových materiálov, výrobných metód... Sú to výskumné ústavy, výskumno-vývojové základne, technologické parky, inovačné centrá... Nové vedecké poznatky sú hrozbou aj príležitosťou. Zrýchľovanie vedecké poznania skracuje životný cyklus výrobkov a technológií. Nástup novej generácie technológií je hrozbou pre pôvodnú techniku, no vytvára aj nové príležitosti.
- **sociálne prostredie** predstavuje súbor spôsobov, modelov správania jednotlivcov a skupín, ktoré sú motivované ich postojmi, hodnotami, potrebami, záujmami a požiadavkami. Napr. uvedomenie si zodpovednosti za vlastné zdravie sa prejavuje v preferencii nízkoenergetických potravín, pestovania športu a pod., čo je pre podnik príležitosťou. Na druhej strane obmedzovanie a zákazy požívania alkoholu

a protifajčiarske kampane predstavujú hrozbu pre podniky liehovarníckeho a tabakového priemyslu.

- **demografické prostredie** je charakterizované počtom, štruktúrou, pohybom obyvateľstva, zmenami vo vekovej skladbe, v počte členov rodiny, vo vzdelaní.
- **politické a právne prostredie**. Vplyv tohto prostredia sa prejavuje zákonmi, nariadenia a vyhláškami, ktoré nariaďujú alebo zakazujú určité činnosti.
- **ekologické prostredie**. Vzťahy medzi podnikom a životným prostredím sú regulované formálne (zákony a predpisy) a neformálne (ekologické hnutia). Priemyselná činnosť je trvalou hrozbou pre životné prostredie, dopyt po ekologicky čistých potravinách je zasa príležitosťou pre vznik nového podnikania.

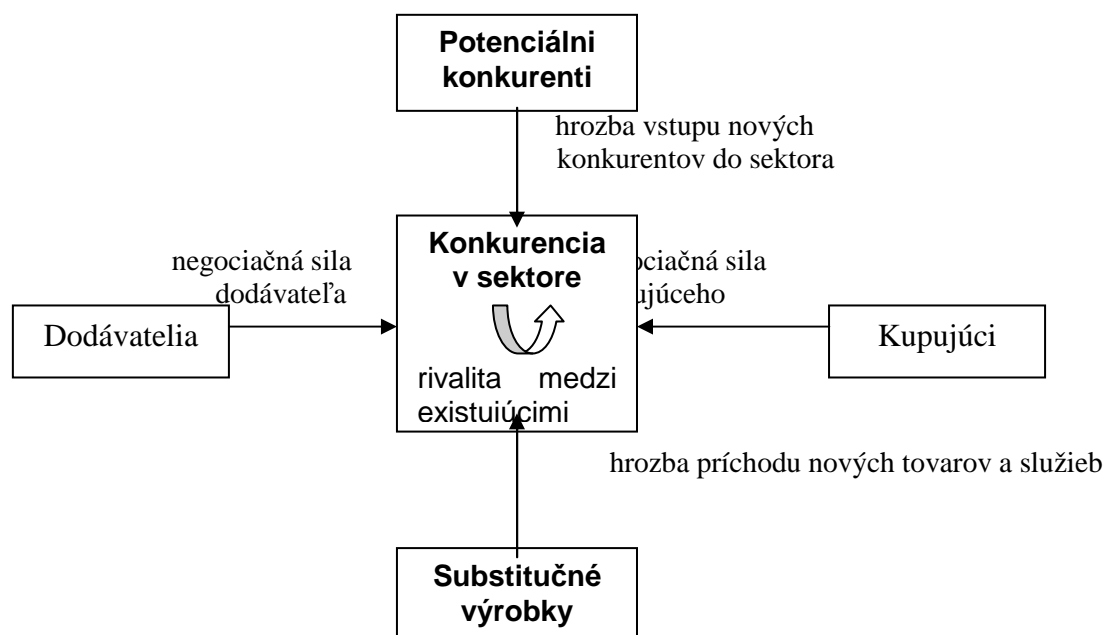
**Odvetvové prostredie** sa v literatúre označuje aj ako konkurenčné prostredie. Odvetvie je definované ako skupiny podnikov ponúkajúcich výroby alebo služby, ktoré sú navzájom zameniteľné.

Všeobecné parametre odvetvového prostredia sú tieto:

- veľkosť trhu,
- miera rastu trhu,
- počet konkurentov a ich relatívna veľkosť,
- počet zákazníkov a ich relatívna veľkosť,
- veľkosť prekážok pri vstupe do odvetvia a pri výstupe z odvetvia,
- priemerná ziskovosť odvetvia,
- využitie výrobných kapacít.

**Analýza odvetvového prostredia** zahŕňa predovšetkým **konkurenčnú analýzu**.

- základ predstavujú v tejto oblasti práce M. Portera, podľa ktorého je konkurenčná stratégia konkretizovaná a základe analýzy odvetvia a postavenia podniku v odvetví
- Porter vymedzil hlavné faktory analýzy konkurenčného prostredia a vytvoril schému 5 konkurenčných síl:
  - existujúce podniky
  - potenciálni konkurenti
  - substitučné výrobky
  - klienti
  - dodávatelia



**Konkurenčný boj medzi existujúcimi podnikmi** je najmocnejšou spomedzi piatich konkurenčných síl. Medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce intenzitu súperenia patria:

1. *konkurenčná štruktúra odvetvia* – je daná množstvom a veľkosťou podnikov v odvetví. Štruktúra odvetvia sa mení od fragmentovanej až po konsolidovanú. Fragmentované (rozdrobené) odvetvie obsahuje veľké množstvo malých a stredných podnikov, pričom žiadny nemá dominantné postavenie. Jestvuje v ňom intenzívna cenová konkurencia a nízka ziskovosť. V konsolidovanom odvetví dominuje niekoľko veľkých podnikov (oligopol) alebo v mimoriadnych prípadoch len jeden podnik (monopol). Podniky sú navzájom závislé, čo znamená, že konkurenčné zámery jedného podniku budú priamo ovplyvňovať ziskovosť ostatných podnikov v odvetví.
2. *podmienky dopytu* – či dopyt rastie alebo klesá. Klesajúci dopyt stupňuje súperenie medzi etablovanými podnikmi.
3. *bariéry výstupu z odvetvia* – sú vážnou hrozbou, ak klesá dopyt. Sú to ekonomické (napr. náklady spojené so zrušením výroby, drahé výrobné zariadenia, ktoré sa nedajú inak využiť), strategické (zastavenie niektorej výroby môže mať negatívny dopad na meno podniku) a emocionálne faktory, ktoré udržujú podnik v odvetví, aj keď výnosy sú nízke. Keď sú prekážky vysoké, podniky môžu ostať uväznené v neatraktívnom odvetví. Nástrojom konkurenčného boja nemusí byť len znižovanie cien, ale aj inovácia produktov, ich diferenciácia.
4. *súťaž o vzácne zdroje* – znamená súperenie o získanie čo najväčšieho množstva zdrojov za najnižšie ceny.

Druhým kritickým faktorom je **riziko vstupu nových konkurentov**, ktorí prinášajú doplnkové kapacity a snažia sa predať svoje výrobky. Toto riziko treba hodnotiť na základe vstupných bariér pre daný sektor a reakcie podnikov na nový vstup. Ide o agresívne obchodné akcie ako napr. zníženie cien, reklamu a podporu predaja, protiútoky na pôvodnom trhu prichádzajúcich s cieľom ich oslabenia na vlastnom poli.

Bariéry vstupu do odvetvia:

- významnosť úspor z rozsahu
- minimálna veľkosť výroby potrebná na udržanie
- stupeň diferenciácie výrobkov
- technologické normy
- certifikácia, udeľovanie licencií
- preferencia zavedenej značky a vernosť zákazníka etablovanej firme
- ovládanie distribučných kanálov
- clá
- dopravné N
- nadbytočné výrobné kapacity v odvetví
- potrebný čas a N pre implantáciu v odvetví

Ak sú vstupné bariéry vysoké, riziko príchodu nových konkurentov je malé. V opačnom prípade sa očakáva rast konkurencie.

Treťou potenciálnou hrozbou pre podnik je **riziko substitúcie**. Každý podnik v určitom odvetví je potenciálnym konkurentom pre iné odvetvia.

substitút = výrobok alebo služba, ktorý môže nahradiť pôvodný výrobok alebo službu,

- uspokojuje podobné potreby

- čím je jeho cena nižšia a kvalita vyššia, a čím nižšie sú N na prestup k substitučnému výrobku, tým vážnejšie sú hrozby

Štvrtým faktorom je **klient** – základný prvok sféry dopytu resp. spotreby. Ovplyvňuje intenzitu konkurencie tlakom na znižovanie cien, vyžaduje najvyššiu kvalitu.

Schopnosť klientely ovplyvňovať konkurenciu firiem závisí od:

- stupňa koncentrácie klientov – čím je koncentrácia väčšia, tým živšia je konkurencia
- veľkosti podielu nákupov zákazníkov od daného sektora – čím je tento podiel vyšší, tým je konkurencia vyššia.
- diferenciácie výrobkov a nákladov, ktoré vzniknú odberateľovi pri prípadnom prechode k inému dodávateľovi. Čím sú tieto náklady vyššie, tým menšia je vyjednávací sila klientov.
- hrozby integrácie – čím riziko vertikálne spätnej integrácie odberateľa, tým je väčšia vyjednávací sila odberateľov.

Posledným faktorom konkurencie je **dodávateľ**. Silní dodávatelia majú tendenciu pohltenia svojej klientely. Môžu vytvárať tlaky na odberateľský sektor, zvyšovaním cien, diktovaním kvality a sortimentu výrobkov a služieb. Dodávatelia sa nachádzajú v silnej pozícii za nasledujúcich okolností:

- poskytovaný zdroj má málo substitútov a pre odberateľa je dôležitý,
- prosperita dodávateľov nezávisí od príslušných odberateľov,
- náklady na prechod k inému dodávateľovi sú pre odberateľa vysoké,
- dodávatelia sú schopní vykonať ústretovú vertikálnu integráciu.

Identifikácia týchto 5 faktorov umožňuje podniku odhaliť svoje prednosti a nedostatky vo vzťahu k ostatným podnikom a na základe toho predvídať vývoj konkurencie a strategické akcie konkurentov na trhu.

V rámci **odvetvovej analýzy** je ďalej treba posúdiť:

- parametre a hybné sily odvetvia (veľkosť trhu, miera rastu trhu, počet konkurentov, vstupné a výstupné bariery, inovácie...)
- kľúčové faktory úspechu – sú to výnimočné schopnosti, ktoré podnik musí splniť na úspešné súťaženie v odvetví (napr. v leteckej doprave – spoľahlivosť a bezpečnosť),
- strategické skupiny v odvetví – strategickú skupiny tvorí niekoľko súperiach podnikov, ktoré používajú podobné metódy konkurovania a zaujímajú podobnú pozíciu na trhu.

## ❖ INTERNÉ PROSTREDIE PODNIKU

Interné prostredie tvorí vrcholový manažment a ostatné funkčné útvary (nákup, výroba, výskum a vývoj, marketing, RLZ).

Vrcholový manažment vymedzuje charakteristiku poslania, ciele, rámcové stratégie. Ak firma uvažuje o výrobe nového produktu, musí zohľadniť, či má dostatočnú výrobnú kapacitu, ľudské zdroje s primeranou kvalifikáciou a dostatok finančných prostriedkov.

Medzi ďalšie faktory interného prostredia patria silné a slabé stránky výskumno-vývojovej základne firmy, jej umiestnenie, ako aj imidž, ktorý firma má.

Interné prostredie považujeme za kontrolovateľné manažmentom vtrdy, ak firma dokáže dostatočne rýchlo reagovať svojou stratégiou na externé prostredie.

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

## **PODNIK AKO SYSTÉM**

Systémový prístup chápe podnik ako otvorený systém so silnými väzbami na svoje okolie.

Podnik ako systém má nasledujúce charakteristiky:

1. má cieľové správanie,
2. má kritériálnu funkciu, podľa ktorej hodnotí svoje správanie (napr. zisk),
3. skladá sa zo subsystémov, ktoré môžeme tiež chápať ako samostatné systémy, ktoré sú prepojené väzbami,

Ide o:

- technický systém – stroje, technické nástroje, technológia
- sociálny systém – štruktúra odmeňovania, symboly moci, vzťahy medzi ľuďmi,
- manažérsky systém – spôsob ovplyvňovania ostatných dvoch systémov vytváraním a dodržiavaním: praktík, procedúr a protokolov.

Tieto tri systémy sa ovplyvňujú navzájom, ale sú ovplyvňované aj celým podnikateľským prostredím.

4. disponuje silnými väzbami na okolie,
5. disponuje materiálnymi a ľudskými zdrojmi,
6. je riadený,
7. stabilita systému je zaistená v určitom časovom úseku.

## **BONITA PODNIKU**

Celková hodnota (bonita) podniku sa skladá z:

1. finančnej časti (zachytenej v súvahe).
2. nefinančnej časti (nezachytenej v súvahe):
  - a) hodnota podnikového okolia
    - hodnota trhu,
    - hodnota odvetvia,
    - hodnota regiónu
  - b) vnútorná hodnota podniku
    - tradícia,
    - logo,
    - goodwill a imidž,
    - duševné vlastníctvo,
    - kvalita manažmentu a organizácie
    - podniková kultúra a klíma
    - technické a marketingové know-how

## **NÁSTROJE A TECHNIKY VYUŽÍVANÉ NA ANALÝZU PROSTREDIA**

### **ANALÝZA SWOT**

- kompletizuje a zradňuje vnútorné silné a slabé stránky podniku, jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa dôležitosti

- je východiskom pre formulovanie stratégie



Ofenzívna stratégia – môže si ju zvoliť podnik, kde prevažujú sily nad slabunami a príležitosťami nad hrozbami. Zameriava sa na zvýšenie trhového podielu.

Defenzívna stratégia – je stratégiou silného podniku, ktorý sa nachádza v nepriaznivom prostredí. Podnik si chráni už vydobytú pozíciu.

Stratégia spojenectva – volí podnik, v ktorom prevažujú slabosti nad silami nachádza sa však v atraktívnom prostredí. Táto stratégia mu umožní zväčšiť vnútornú silu a podieľať sa na príležitosti so spoľahlivým spojencom.

Stratégia úniku alebo likvidácie – je vhodná pre podnik, ktorý je slabý a navyše sa nachádza v neatraktívnom prostredí. Takýto podnik musí uvažovať v lepšom prípade o odchode z daného podnikania a pokúsiť sa etablovať v priaznivejšom prostredí, kde by jeho slabosti neboli také výrazné, alebo v horšom prípade bude svoje podnikateľské aktivity likvidovať.

## PORTEROV HODNOTOVÝ REŤAZEC

- je zameraný na nájdenie konkurenčnej výhody
- je založený na poznatku, že konkurenčnú výhodu nie je možné identifikovať a ohodnotiť pri pohľade na podnik ako celok. Podnik sa musí rozložiť na súbor čiastkových aktivít, ktoré sa skúmajú osobitne z hľadiska príspevku k celkovej vyprodukovanej hodnote.
- hodnota, ktorú podnik vytvára je vyjadrená sumou, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za výrobok alebo službu. Podnik je ziskový ak hodnota, ktorú vytvoril prevyšuje N na uskutočnenie hodnototvorných funkcií.
- na vytvorenie konkurenčnej výhody musí podnik disponovať výnimočnými schopnosťami v jednej alebo viacerých hodnototvorných funkciách – vyrábať pri nižších nákladoch ako konkurencia alebo diferencovať výrobok

Primárne aktivity – súvisia s vytvorením produktu, jeho marketingom, dodávkou k zákazníkovi a sprievodnými službami. Podieľajú sa na tvorbe pridanej hodnoty priamo:

- vstupná logistika – príjem, skladovanie a uvoľňovanie vstupov pre výrobu,
- výroba – činnosti, ktoré pretvárajú vstupy do podoby finálneho produktu,
- výstupná logistika – odvoz, skladovanie a fyzická distribúcia produktu zákazníkovi,
- marketing a odbyt – činnosti, ktoré nabádajú zákazníka ku kúpe produktu a vytvárajú podmienky pre jeho kúpu,
- služby – zvyšujú hodnotu produktu.



## BCG MATICA

- zaoberá sa súborom portfólia aktivít podniku
- BCG vychádza z konštatovania, že podnik so značnou diverzifikáciou svojich aktivít, nemôže o nich uvažovať izolovane, ale musí mať globálny pohľad na svoje výrobky, aby mohol pristúpiť k presunu zdrojov.
- ide o štvorpolíčkovú maticu, kde na zvislej osi je miera rastu trhu a vodorovnej osi relatívny podiel na trhu, vo vnútri matice sú znázornené jednotlivé aktivity (výrobky)
- relatívny podiel na trhu sa určuje vo vzťahu k najväčšiemu konkurentovi a veľkosť jednotlivých kruhov vyjadruje ich podiel na celkových tržbách podniku



**Hviezdy** vzhľadom na dominantnú trhovú pozíciu a rýchlo rastúce odvetvie zvyčajne vyžadujú značné investície na rozšírenie výrobných kapacít. Sú zdrojom vynikajúcich ziskových a rastových príležitostí. Vo všeobecnosti je medzi produkciou a potrebou zdrojov rovnováha (veľa spotrebujú, ale i veľa prinesú). Odporúča sa stratégia udržiavania alebo posilňovania vytvorenie pozície.

**Dojné kravy** generujú viac zdrojov než produkujú, ale nie sú príliš perspektívne. Ich prebytočné zdroje sa potom používajú na financovanie hviezd a perspektívnych otáznikov. Odporúča sa stratégia udržiavania pozície, prípadne vyťaženia posledných možností.

**Otázniky** sú aktivity, ktoré môžu, ale nemusia byť perspektívne. V zásade produkujú straty a je treba rozhodnúť, či ich budeme ďalej podporovať, alebo vyradíme z podnikania. Stratégia – posilniť ich pozíciu (premeniť na hviezdy) alebo opustiť segment.

**Psy** majú neperspektívne vyhliadky a zaostávajúcu trhovú pozíciu. Stratégie – likvidácia, alebo udržiavanie bez výraznejšieho úsilia alebo nájdenie výklenku s lepšou rentabilitou.



Ideálne výrobkové portfólio by malo byť vyvážené. V portfóliu by mal byť zastúpený dostatočný počet dojných kráv, ktoré produkujú kapitál na investície do dnešných hviezd a otáznikov. V portfóliu by malo byť čo najmenej psov.

## MATICA GE

Matica BCG zohľadňuje iba dve dimenzie, čo je nedostatočné pre odvodenie stratégie. Za účelom zohľadnenia väčšieho množstva faktorov bola vyvinutá matica GE. Táto síce tiež nezobrazuje všetky uvažované charakteristiky, tiež je len drojrozmerná, ale jej dimenzie sú vytvorené agregáciou viacerých faktorov.

Dimenzie sú vypočítané ako vážený priemer hodnotení jednotlivých faktorov. Každému faktoru pridelíme váhu a každý faktor je hodnotený známkou 1 – 5, pričom 1 je najnižšie a 5 najvyššie hodnotenie.

Horizontálna dimenzia udáva konkurenčnú pozíciu aktivity. Vertikálna dimenzia predstavuje atraktívnosť trhu. Každá dimenzia má 3 úrovne, takže celá matica má 9 políčok. Podnikania sú zakreslené ako kruhy, ktorých veľkosť je úmerná veľkosti odvetvia a kruhový výsek zodpovedá trhovému podielu podnikateľskej jednotky.

Aktraktívnosť trhu

Vysoká	Šampióni	Šampióni	Dilémy
Stredná	Šampióni	Prijateľné	Stratové
Nízka	Ziskové	Stratové	Stratové
	Silná	Stredná	Slabá Konkurenčná pozícia

Šampióni sú vysoko pozitívne hodnotené. Sú to aktivity, ktoré majú dobrú konkurenčnú pozíciu na atraktívnych trhoch. V týchto prípadoch sa stratégia zameriava iba na udržanie tejto pozície.

Pozícia v ľavo dole je síce zisková, ale nie zvlášť atraktívna (ide o sektor stagnujúci, alebo nachádzajúci sa v útlme). Doporučená stratégia je udržiavanie pozície, ale bez veľkých investícií.

Problematická je pozícia dilémy (ako otázniky v BCG) – môžu ale nemusia byť perspektívne. Jednoznačne nezaujímavé sú stratové aktivity.

Atraktívnosť trhu sa hodnotí podľa týchto faktorov:

- veľkosť trhu a miera rastu trhu,
- kapitálové náročnosť
- hrozby a príležitosti
- minulé, súčasné a budúce ziskovosť odvetvia
- solventnosť zákazníkov
- cenová atraktívnosť
- stupeň zrelosti sektora

Konkurenčná pozícia

- podiel na trhu
- výnimočné schopnosti
- znalosť trhov a zákazníka
- kvalita výrobkov a služieb
- úroveň výskumu a vývoja



- kvalita personálu
- skúsenostný efekt
- ceny vstupov

### **ANALÝZA ABC**

k tomu som nič nenašla, čo by malo súvislosť s prostredím

Môj názor:

Zistím faktory prostredia, ktoré najviac ovplyvňujú podnik (teda majú vplyv na jeho ziskovosť, postavenie na trhu a pod.), tieto faktory zaradím do skupiny A, budem ich sledovať a venovať najväčšiu pozornosť. Napr. ak je to veľký chemický podnik, významným faktorom by mohli byť zákony týkajúce sa životného prostredia.

Neviem či to nie je blud, je to iba môj názor.