

Podstata a význam diagnostiky stavu organizácie z hľadiska potreby prijímania strategických rozhodnutí v podniku.

Čo je diagnostika?

Diagnostika je definovaná ako náuka o rozpoznávaní a jeho metódach. Je potrebné zdôrazniť, že diagnostika nie je analyzovanie a taktiež nie je auditom ani kontrolingom.

Diagnostiku podniku môžeme definovať ako náuku zaoberajúcu sa rozpoznávaním a vyhodnocovaním:

- Úrovne fungovania podniku ako systému
- Celkovej hodnoty podniku
- Silných a slabých stránok podniku
- Problémov a krízových javov v podniku
- Nevyužitých príležitostí a potenciálov v podniku

Strategické rozhodovanie

Charakteristiky:

- Strategické rozhodnutia ovplyvňujú dlhodobý smer organizácie
- SR sa pokúšajú dosiahnuť strategické výhody
- SR sa týkajú rozsahu aktivít organizácie, teda či sa firma sústreďuje na jednu oblasť aktivít (a mala by tak konať) alebo by sa mala zaoberať širším spektrom aktivít,
- Strategické rozhodnutia vychádzajú zo zdrojov a kvalifikácií organizácie za účelom tvorenia príležitostí a profitovania z nich,

Dôsledkom týchto charakteristík SR je skutočnosť, že sú svojou povahou B-komplexné. SR vyžadujú vysoký stupeň neurčitosti: ich súčasťou môže byť prijímanie rozhodnutí o výhľadoch do budúcnosti a v tejto oblasti si dobrý manažér nikdy nemôže byť istý. SR taktiež vyžadujú integrovaný prístup k riadeniu organizácie. Na rozdiel od funkčných problémov

Dôležitá definícia (toto chcel stratég vedieť naspamäť!!!):¹

Výsledkom SR je stratégia, ktorá je kombináciou smerovania a dosahu pôsobnosti organizácie v dlhodobom BMG (Horizonte): tým je dosiahnuté zvýhodnenie organizácie prostredníctvom usporiadania zdrojov vo vnútri meniaceho sa prostredia za účelom splnenia potrieb trhu a očakávaní investorov.

Pre prijímanie strategických rozhodnutí je nevyhnutné poznať stav organizácie, ktorý má nasledovné charakteristiky:

1. podnik ako systém:
 - a. má cieľové správanie,
 - b. má kritériálnu funkciu, podľa ktorej hodnotí svoje správanie (napr. zisk),
 - c. skladá sa zo subsystémov, ktoré je možné chápať ako samostatné systémy,
 - d. má silné väzby na svoje okolie,
 - e. disponuje materiálными, nehmotnými a ľudskými zdrojmi,
 - f. je riadený,

¹ Kto sa to naučí je buď totálny idiot alebo neviem čo... it's just a joke!!! Ale je to vypísané z jednej knihy o strategickom manažmente...

- g. stabilita systému je zaistená v určitom časovom úseku.
- 2. celková hodnota (bonita) podniku sa skladá z:
 - a. finančnej časti (zachytená v súvahe)
 - b. nefinančnej časti (nezachytená v súvahe):
 - i. hodnota podnikového okolia
 - 1. hodnota trhu
 - 2. hodnota odvetvia
 - 3. hodnota regiónu
 - ii. vnútorná hodnota podniku
 - 1. tradícia
 - 2. logo
 - 3. goodwill a imidž
 - 4. duševné vlastníctvo
 - 5. kvalita manažmentu a organizácie
 - 6. podniková kultúra a klíma
 - 7. technické a marketingové know-how
- 3. Silné a slabé stránky
- 4. Problémy a krízové javy v podniku
 - a. Krízu môžeme definovať ako nežiadúci, časovo ohraničený proces jednotlivých udalostí, ktorý ohrozuje samotnú existenciu podniku.
 - b. Indikátory krízovej situácie:
 - i. Vonkajšie signály:
 - 1. stagnuje odbyt výrobkov, či výkonov na trhu
 - 2. rastie tlak konkurenčných podnikov,
 - 3. len s veľkými ťažkosťami sa uspokojujú zvyšujúce sa oprávnené nároky zákazníkov
 - ii. Vnútorné signály:
 - 1. klesá počet inovácií
 - 2. šíria sa pocity uspokojenia s dosiahnutými výsledkami
 - 3. narastá tolerancia k chybám a omylom,
 - 4. narastá prerodovanie výnosov zo ziskových stredísk na strediská stratové
 - 5. znižuje sa počet a kvalita školení
- 5. Nevyužitá príležitosť a potenciály podniku:
 - a. Normálnou situáciou podniku je dynamický rovnovážny stav, v ktorom sú šance a riziká približne vyrovnané. Za šance pritom považujeme všetky predpoklady a schopnosti podniku, ktoré za určitých podmienok prispievajú k jeho pozitívnemu vývoju. Za riziká naopak považujeme všetky výsledky a udalosti negatívneho charakteru, ktoré obmedzujú výkon a výkonový potenciál podniku.
 - b. Potenciál môžeme definovať ako odklon od normálneho stavu a s ohľadom na polohu od normálu vystupuje buď ako zdroj (kumulácia prebytku) alebo ako potreba (kumulácia nedostatku).

Ak to cele zhrieme, je už jasné čo je diagnostika a akých oblastí sa týka, ďalej je jasné že vzhľadom na charakter strategických rozhodnutí je nevyhnutné poznať zdroje podniku, ktoré sa môžu využiť a taktiež okolie podniku, pretože toto okolie určuje hranice vo využívaní zdrojov organizácie. Diagnostika v strategickom rozhodovaní neskúma iba stav zdrojov, ale aj intenzitu ich využitia a potenciály, ktoré ešte nie sú naplnené. Vždy pri strategickom rozhodovaní je pozornosť

upriamená na premenu príležitostí pomocou súčasných zdrojov, schopností a kompetencií podniku na zisk alebo iné strategické ciele – v konečnom dôsledku je to mission podniku.

Inak ak viete čo je diagnostika a aké znaky má strategické riadenie a aké sú jeho výstupy, tak je jednoduché vymyslieť si význam diagnostiky podniku pre strategické riadenie...