I. ČASŤ – ÚVOD DO PROBLEMATIKY STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU

1. Aký bol pôvodný význam pojmu stratégia?

Podľa tohtoročných prednášok: **stratos (armáda) + agos (vediem)** =) **vojenské umenie** – stratégia je príprava PRED začatím konfliktu, boja (určenie miesta, času, prostriedkov);ciele sa môžu meniť, ide o konfliktnú situáciu, kde proti sebe stoja 2 alebo viac strán, pričom každá strana chce vyhrať =) sledujeme dosiahnutie úspechu.

Podľa minuloročných otázok: strategos= funkcia najvyššieho veliteľa v Grécku, ide teda o umenie vedenia vojny, prekonanie nepriateľa
Slávik- Stratégia podniku- odvodené od gréckeho slova stratos(= generál) a v širšom kontexte pôvodne označovalo umenie a vedu, ako riadiť vojenské operácie a veliť vojskám.

2. Definujte stratégiu podľa Chandlera

Stratégia je stanovenie základných DD cieľov podniku, spôsoby ich dosahovania a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočňovanie týchto cieľov. Je to súbor cieľov, prostriedkov a zdrojov.

3. Definujte stratégiu podľa Portera

Konkurenčná stratégia je spôsob dosiahnutia vytýčenej konkurenčnej pozície firmy na konkrétnom trhu na základe určitej konkurenčnej výhody.
- stratégia je kombináciou cieľov a prostriedkov, resp. opatrení na ich dosiahnutie
- určenie strategickej skupiny; je konkretizovaná na základe analýzy odvetvia a pozíciou podniku v odvetví

www.euroekonom.sk

4. Definujte stratégiu podľa Poiriera

Stratégia je súborom kolektívnych, cieľových, intelektuálnych a fyzických akcií, plánovaných, pripravovaných a realizovaných v konfliktnom prostredí.

5. Definujte stratégiu podľa J.B.Quinna

Stratégia je model alebo plán, ktorý integruje hlavné ciele podniku, politiky a aktivity do súdržného celku.

6. Uveďte spoločné črty stratégie v oblasti vojenstva a v oblasti ekonomiky

1) príprava na konflikt- činnosť pred stretnutím sa s protivníkom
2) taktika- kombinácia prostriedkov v priebehu konfliktov
3) ciele a prostriedky

7. Čím sa líši strategický manažment, dlhodobé plánovanie a strategické plánovanie

dlhodobé plánovanie
- nezahŕňa stratégiu
- ekonomické vplyvy zamedzujú tomu, aby bolo možné dlhodobo efektívne plánovať

strategické plánovanie
- DD plány sa dopĺňajú o stratégiu, ktorá je rozobraná v pláne
- charakteristický znak - existencia variantov plánov - sú pripravené pre eventuálne zmeny
- plán je do istej miery strnulý- nie je možné pokryť všetky varianty vzhľadom na meniace sa podmienky

strategický manažment (Ansoff)
- podstatné : odstrániť nevýhodu strategického plánu- periodickosť
- ide o permanentnú modifikáciu stratégie
- cieľom je riadiť podnik tak, aby mal takú stratégiu, v akej situácii sa podnik nachádza

8. Definujte charakteristické znaky strategických procesov

1. DD účinky -dlhodobosť
2. prežitie systému ako celku
3. nemožnosť extrapolácie- trendy nemusia zostať zachované
4. novosť, neopakovateľnosť
5. variantnosť riešení
6. veľký počet stupňov voľnosti
7. strategické zlomy
8. komplexnosť, veľký rozsah problémov
9. protichodnosť produktov
10. zložitosť a mnohofaktorovosť
11. nelineárnosť, nelineárne závislosti
12. nevratnosť procesov- ireverzibilita
13. existencia prahových efektov

www.euroekonom.sk

9. Čo je podstatou racionalistického prístupu k tvorbe stratégie?

Tvorba stratégie nie je intuitívna, ale je založená na exaktnom zhodnotení situácie, ktoré vychádza z analýz a prognóz vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku
- je založený na periodicite plánovania
- proces tvorby stratégie je formalizovaný- na papieri
- používa kvantitatívne metódy

10. Z akej hypotézy vychádza racionalistický prístup pri tvorbe stratégie?

Modely racionálneho plánovania sú založené na **iteratívnom rozvíjaní stratégie**, východiskom je určenie poslania a základných cieľov podniku, pre ktoré sa stanovujú rôzne variantné stratégie ich dosiahnutia. Vychádza z predpokladu viac alebo menej predvídateľného prostredia, v ktorom môže byť budúce postavenie podniku určené pomocou kvantifikovateľných cieľov.

11. Aké typy strategického správania podnikov poznáte?

1. **plánovitý** = racionalistický = teleologický - priama cesta k cieľu, stratégia nie je definovaná; v prípade stabilného ekonomického prostredia; pre veľké firmy (explicitná stratégia)
2. **adaptívny** = implicitná stratégia - dosiahnuť, aby bol podnik maximálne flexibilný; heslo: „Nie je dôležité, kedy dôjdeme k cieľu, ale aby sme sa stále zlepšovali.“; smer môže byť zmenený počas implementácie stratégie
3. **podnikateľský =** kombinácia 1.a 2.; väčšinou ide o malé podniky, ktoré sú vo vlastných rukách; charakteristiky: prudké zmeny stratégie, cieľovosť, cieľavedomosť

12. Čo je podstatou sociologistického prístupu k tvorbe stratégie?

Mnohí autori nazerajú na podnik ako na sociálny systém, ktorý je výsledkom vnútorných vzťahov, mocenských bojov a politických cieľov zúčastnených aktérov- vlastníkov, manažérov a zamestnancov. Pri tomto prístupe sa stratégia javí ako **výsledok vnútorného života podniku** a posteriori, ktorý si určuje svoju cestu a miesto v spoločnosti zložitým procesom vyjednávania medzi aktérmi, ktorý je do istej miery procesom tápania, omylov a hľadania.
Podnik je organizácia jednotlivcov, ktorí sú sociálnymi jednotkami, pre jednotlivca stále ostávajú prioritné jeho ciele, reprezentácie jeho záujmov.

www.ekonomika.sk

13. Čo je podstatou teleologického prístupu k tvorbe stratégie?

Ide o modely, ktoré nazerajú na podnik ako na **systém, ktorý možno riadiť- určovať jeho ciele, organizovať činnosť a motivovať ľudí.** Na tomto princípe sú budované koncepcie, nástroje, metódy riadenia, ktorých adresátom je manažment podniku, a ktoré sú blízke vojenskému ponímaniu stratégie- definujú pozície, ktoré treba dobyť alebo ubrániť, manévre, ktoré treba navrhnúť a realizovať, strategické rozhodnutia, ktoré treba prijať. Tento prístup je označovaný aj ako racionalistický alebo plánovitý.

14. Čo je podstatou ekologického prístupu k tvorbe stratégie?

Nazýva sa aj environmentálny, **pripisuje rozhodujúcu úlohu okoliu podniku**, a to predovšetkým trhu. Dôraz kladie na schopnosť firmy reagovať na požiadavky okolia, ktoré vlastne robia selekciu medzi dobrými a zlými firmami. Hlavné sú pritom ekonomické kritériá, kde do popredia vystupuje efektívnosť, náklady a konkurenčná schopnosť. Podľa niektorých autorov možno hovoriť dokonca o sociálno- ekonomickom darwinizme. Úloha manažérov je redukovaná. Majú hlavne reprezentovať podnik vo vzťahu k rôznym partnerom- spotrebiteľom, vlastníkom, zamestnancom, verejnosti, štátnym orgánom a presvedčiť ich, že podnik je dobre riadený.

15. Čo je podstatou ideologického prístupu k tvorbe stratégie?

Je to novší prístup, charakteristický pre autorov, ktorí dávajú **dôraz na mentálne procesy** učenia, poznávacie a komunikačné procesy, pomocou ktorých sa vytvárajú a implementujú stratégie. Stratégia v tomto prípade- **mentálna konštrukcia**, ktorá je výsledkom diskusie, alebo ako scenár, ktorý sa môže priebežne meniť.

16. Čo je príznačné pre podnik, uplatňujúci adaptívnu stratégiu?

Firma nemá stanovenú DD stratégiu, ale filozofia firmy je založená na adaptácii, prispôsobovaní sa prostrediu. Dôležité je neustále sa zlepšovanie a nie konečný výsledok
Nevýhoda: neexistencia DD stratégií môže ohroziť podnik, neexistuje žiadna línia, podľa ktorej sa ľudia majú správať => vzniká chaos, dezorganizácia

17. Čo je charakteristickým znakom tzv. strategických hier?
??? – a predsa som to našiel: také hry, kde výsledok (výhra alebo prehra) závisí práve od kvality stratégií zúčastnených strán – protivníkov. ☺ Kero

18. Čím je charakteristický demokratický a byrokratický štýl strategického riadenia? Uveďte spoločné a odlišné črty.

Demokratický – snaha o dosiahnutie konsenzu pri tvorbe plánu, je ťažkopádny, málo rozšírený, decentralizovaný
- patrí sem metóda MPBO + metódy riadenia v niektorých japonských firmách

Byrokratický - centralizácia rozhodovania a kontroly, pričom sú potlačené spätné väzby – adaptácia plánov a rozhodnutí je sťažená
- dichotómia / = rozdelenie na 2 časti / rozhodovateľ – vykonávateľ (nadriadený – podriadený) je kľúčovým faktorom

SPOLOČNÉ : plánovanie , ODLIŠNÉ : centralizácia / decentralizácia

www.eurokonom.sk

19. Čím je charakteristický liberálny a podnikateľský štýl strategického riadenia? Uveď spoločné a odlišné črty

Liberálny – synchronický, založený na decentralizácii rozhodnutia, kladie dôraz na adaptáciu, existuje v slobodných povolaniach, asociáciách

Podnikateľský – najrozšírenejší hlavne v malých podnikoch, podnikateľ nemá čas plánovať a rozhoduje sa sám, je presvedčený, že najlepšou vlastnosťo je pružnosť

SPOLOČNÉ : adaptácia ODLIŠNÉ : centralizácia / decentralizácia

20. Pojem logického inkrementalizmu. Kto je jeho autorom?

- autor: J. B. Quinn
- každý úspešný proces strategického rozvoja má prvky silnej cieľovej a procesnej orientácie
- proces napreduje po etapách, každá nasledujúca etapa sa buduje na predchádzajúcej a má svoju vlastnú vnútornú logiku
- realita strategického riadenia sa skladá z cieľov a ľudí => pracovníci podniku majú svoje vlastné ciele a prežívajú vlastný proces spoznávania

21. Uveďte základné črty, ktorými sa vyznačuje podnikateľská stratégia všeobecne a podnikateľská stratégie podľa Mintzberga.

Konkurenčná stratégia sa od normálnej stratégie líši tým, že si vytyčuje konkurenčnú pozíciu, normálna stratégia si vytyčuje širšie ciele.

22. Stručne vysvetli koncepciu 5P podľa Mintzberga

Mintzberg - stratégia sa dá vyjadriť 5 parametrami:
1. plán **(plan)**
2. manévrovanie **(ploy)**
3. vzor **(pattern)**
4. postavenie **(position)**
5. perspektíva **(perspective)**

23., 24. Vysvetli pojem emergentnej stratégie. Uveďte iný názov pre tento typ stratégie.

Emergentná stratégia = spontánna, neplánovaná stratégia
- prvok tvorivosti: zdola, zhora, zvonku
- niekedy sa časť prijatých stratégií nerealizuje

Autor: Mintzberg

25. K akej škole, resp. smeru strategického myslenia zaraďujeme H. Mintzberga?

Montrealská škola, behaviorizmus

www.eurekonom.sk

26. Aké významy môže nadobúdať pojem podnikateľskej stratégie?

Podnikateľská stratégia odpovedá na otázku ako vytvoriť a posilňovať DD konkurenčnú pozíciu na trhu, a tak plniť ciele podnikateľskej jednotky, ktorá v danom odvetví operuje pomerne nezávisle od vedenie podniku. Rieši tieto čiastkové úlohy:

- formulovanie reakcií na zmeny v odvetví , v hospodárstve ako celku, vo vládnej politike a v iných dôležitých oblastiach,
- formulovanie konk. opatrení a trh. prístupov, ktoré povedú k udržateľnej konk. výhode,
- zosúladenie strat. iniciatív funkčných útvarov,
- riešenie špecifických problémov, ktoré sú typické len pre danú podnikat. jednotku, napr. rozšírenie výr. kapacity, obnova zastaraného výr. zariadenia, orientácia výskumu a vývoja do perspektívnej technológie a podobne.

Je to zo Slávika, len nie som si istá, či je to odpoveď na danú otázku.

2 významy stratégie: / z prednášok / - asi je to blbosť
1. stratégia ako plán: čo a ako chceme robiť?
2. stratégia ako správanie sa : čo robíme, šablóna

27. Charakterizujte základné hierarchické úrovne strategického riadenia v podniku

- **podniková stratégia - korporatívna** - stratégia rozpracovaná na úrovni vrcholového vedenia podniku; odpovedá na otázku, **ako usporiadať** súbor všetkých podnikových aktivít, ktoré podnik vykonáva, aby sa dosiahli ciele za podnik ako celok. Hlavnou úlohou je **riadiť portfólio podnikaní**, aktivít. Rieši tieto čiastkové úlohy:

  1. alokácia kapitálových investícií do existujúcich podnikaní
  2. redukcia investícií do málo výnosných alebo stratových podnikaní
  3. rozšírenie portfólia o nové podnikania a vybudovanie nových pozícií v atraktívych odvetviach
  4. posilnenie konkurenčných pozícií a ziskovosti existujúcich podnikaní
  5. vytváranie konkurenčnej výhody na podnikovej úrovni prostredníctvom príbuzných podnikaní
  6. rozhodovanie o druhu a rozsahu diverzifikácie

  Strategické rozhodnutia schvaľuje orgán vlastníkov.

- **podnikateľská stratégia – business -** stratégia rozpracovaná na úrovni podnikateľských jednotiek; odpovená na otázku, **ako vytvoriť a posilňovať DD konkurenčnú pozíciu na trhu,** a tak plniť ciele podnikateľskej jednotky, ktorá v danom odvetví operuje pomerne nezávisle od vedenia podniku. Rieši tieto čiastkové úlohy:
  1. formulovanie reakcií na zmeny v odvetví , v hospodárstve ako celku, vo vládnej politike a v iných dôležitých oblastiach,
  2. formulovanie konk. opatrení a trh. prístupov, ktoré povedú k udržateľnej konk. výhode,
  3. zosúladenie strat. iniciatív funkčných útvarov,
  4. riešenie špecifických problémov, ktoré sú typické len pre danú podnikat. jednotku, napr. rozšírenie výr. kapacity, obnova zastaraného výr. zariadenia, orientácia výskumu a vývoja do perspektívnej technológie a podobne

www.eurekom.sk

- **funkčná stratégia**- stratégia rozpracovaná na úrovni funkčných oblastí; pomáha konkretizovať a detailizovať podnikateľskú strat. a stanovuje, ako budú riadené funkčné aktivity; vypracúvajú sa pre všetky dôležité funkčné oblasti ako sú mrkt, výroba, výskum a vývoj, financie, ľudské zdroje a ďalšie.

- **operačná stratégia**- niekedy sa môžeme stretnúť aj so 4. úrovňou strategického riadenia; týka sa užších strategických iniciatív a postupov v riadení kľúčových podnikateľských jednotiek a **v riešení každodenných operačných úloh, ktoré sú strategicky významné.**

Takto hierarchizovaná stratégia sa vypracuváva v diverzifikovanom podniku, ktorý pôsobí v rozličných odvetviach, príp. na rôznych teritóriách. Keď je podnik činný len v jednom odvetví, podniková a podnikateľská stratégia sú takmer totožné.

28. Uveďte základné odlišnosti korporatívnej a podnikateľskej stratégie.

KORP: portfólio podnikateľských aktivít, rozhodovanie o alokácii zdrojov, riadenie procesu akvizícií, predaj podnikateľských jednotiek a prepojenie medzi P a vlastníkmi – max. shareholder value

PODNIKATEĽ: optimálna konkurenčná stratégia pre vstup SPJ (SBU) do danej oblasti podnikania

29. Vymenuj rozhodujúce funkčné stratégie podniku z hľadiska ich dôležitosti.
Marketingová, vedecko-technická, výrobná, personálna, finančná, organizačná a informačná.

30. Charakterizujte význam stratégie pre podnik v stabilnom, resp. turbulentnom trhovom prostredí.

V 70. rokoch 20. storočia nastalo mnoho zmien a šokov – koniec stabilného rozvoja ekonomík, potreba zmien v prístupe k strategickému plánovaniu (v dôsledku turbulentnosti ekonomického prostredia)
Zmeny :

1. v uplatnení portfóliových metód
2. zvýšená orientácia na adaptívne stratégie
3. zvýšená pozornosť na implementáciu stratégie
4. znížený záujem o exaktné metódy

Podniky sa neorientujú len na konkurenčné stratégie, ale aj na aliančné a korporatívne

31. Stručne charakterizujte základné elementy stratégie

1. poslanie – špecifikuje, o čo sa bude P. usilovať z DD hľadiska
2. ciele – požadované budúce výsledky, smeruje k ním naplnenie poslania P.
- mali by byť operacionálne – určiť obsah, rozsah a časový horizont

3. segmentácia (portfólio aktivít) – rozhodnúť, ktoré činnosti sa budú realizovať – dvojice výrobky/trhy – ide o vyváženosť portfólia
4. synergické efekty – synergiu možno symbolicky znázorniť ako 2 + 2 = 5, tzn. Vhodnou kombináciou aktivít možno dosiahnuť vyšší celkový efekt ako pri realizácii každej aktivity zvlášť.
5. Prostriedky a zdroje – strategické rozhodnutia, ktoré sa týkajú alokácie zdrojov do efektivity

- jednotlivé aktivity majú svoj životný cyklus:
- fáza rastu – treba investovať do ďalších aktivít
- fáza zrelosti – treba investovať do vedy a výskumu, ktoré zamedzia úpadku

6. taktické varianty – v rámci stratégie môžu existovať čiastkové stratégie etiky, ktoré sú viazané na ostatné varianty (slúžia na to, že P. môže pri zmene vývoja najlepšie obstáť)
- varianty: optimistický, pesimistický, najreálnejší

4 rozličné taktiky:

- inovácia
- penetrácia
- expanzia
- diverzifikácia

7. priority – definujú, čo bude P. realizovať najprv a čo neskôr
8. scenáre pre nepredvídané okolnosti – môžu byť nežiadúce

32. Popíšte elementy, ktoré tvoria jadro stratégie podniku

segmentácia (portfólio aktivít), synergické efekty, prostriedky a zdroje

www.euroekonom.sk

33. Stručne vymedzte rozdiely a vzťah medzi stratégiou a taktikou

S. – celkové smerovanie P.
T. – operatívnejší charakter, pre 1 oblasť, 1 zo spôsobov realizovania S.

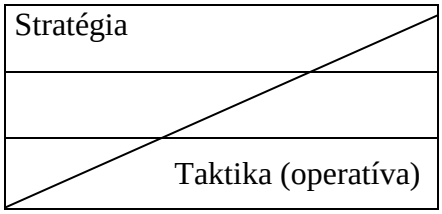
- to, čo je pre nižšiu riadiacu jednotku S., môže byť pre vyššiu riad. úroveň T.
- to, čo sa zo súčasného hľadiska javí ako T., sa môže v budúcnosti ukázať ako S.

Stratégia – je príprava pred začatím boja, ciele sa môžu meniť, určenie miesta, času a prostriedkov. Ide o DD proces. K dispozícii sú neúplné informácie za stavu neistoty až neurčitosti, stratégia je všeobecná s kritickými dôsledkami.
Taktika – kombinácia v priebehu boja, ciele sú dané stratégiou, meniť sa môžu len prostriedky. Z ekonomického hľadiska ide o SD proces. Taktika je jeden zo spôsobov realizácie stratégie. K dispozícii sú podrobné informácie za stavu istoty, málo všeobecná s rýchlou spätnou väzbou.

Charakteristika:	TAKTIKA	STRATÉGIA
Rozhodovacie podmienky	podrobné infos za stavu istoty	neúplné infos za stavu neistoty až neurčitosti
Miera všeobecnosti	nízka	vysoká
Spätná väzba	rýchla	pomalá
Dôsledky	zvratné	nezvratné a kritické
Opakovateľnosť	pravidelná	takmer žiadna
Prevládajúce kritériá	KD zisky	upevňovacie pozície
Okolie	bezprostredné odvetvové	makroprostredie

www.uroky.com.sk

34. Graficky znázornite a popíšte vzťah medzi stratégiou, taktikou a operatívou z hľadiska ich významu na jednotlivých stupňoch riadenia



1.) Stategická úroveň (korporatívna S.)

2.) Taktická úroveň (business S.)

3.) Operatívna úroveň (funkčná S.)

1.) vrcholový manažment – dosahovanie cieľov za podnik ako celok
2.) S. podnikateľskej jednotky – rozloženie úloh manažmentu
– vytvárajú vlastnú stratégiu orientovanú na vybrané aktivity
3.) základné manažmenty firiem – mrkt., výrobná, finančná, personálna, informačná S.

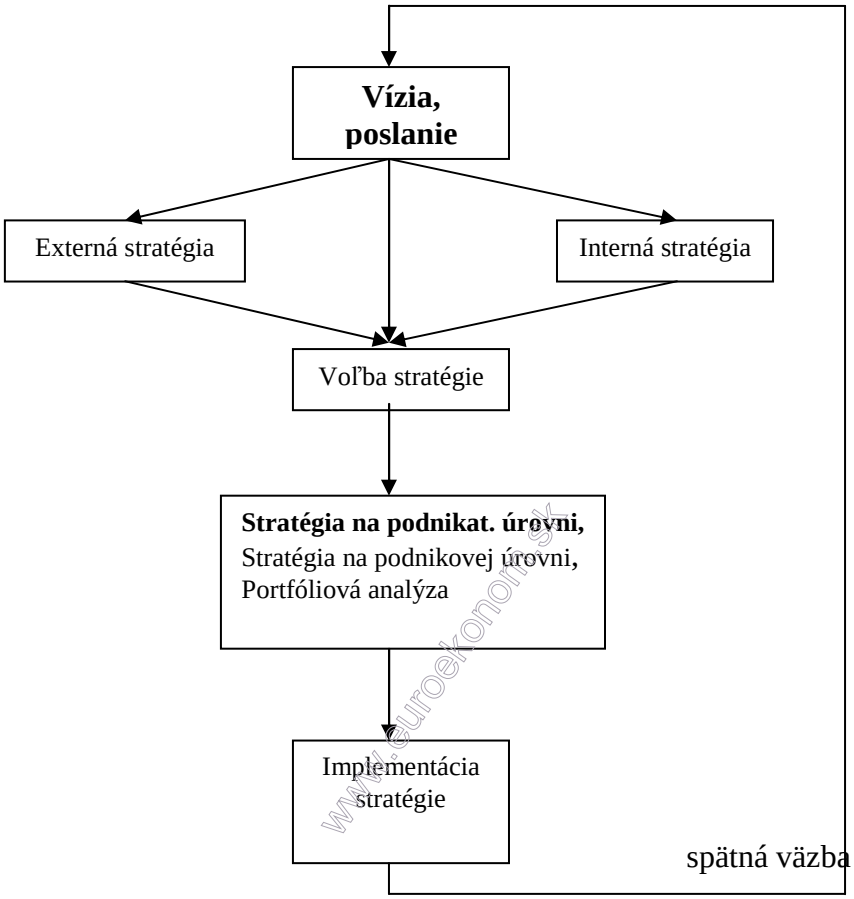
35. Rozoberte vzťah medzi stratégiou, taktikou a operatívou z hľadiska stupňa voľnosti pri rozhodovaní

	Ciele	Prostriedky
Stratégia	x	x
Taktika	x	–
Operatíva	–	–

36. Ktoré základné parametre výkonnosti podniku ovplyvňuje stratégia?

- konkurenčnú pozíciu,
- DD rentabilitu.

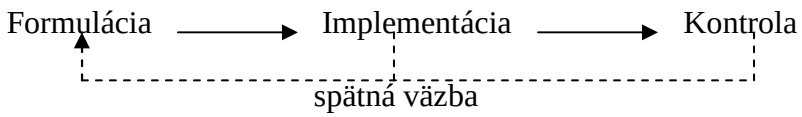
37. Schematicky znázornite štruktúru procesu strategického manažmentu



www.euroekonom.sk

38. Z akých zložiek pozostáva tzv. sekvenčný model strategického manažmentu? Prečo ho nazývame sekvenčným modelom?

Vykonáva sa v sekvenciách (sled krokoch): sekvencia = následnosť, postupnosť



- slúži na zosúladenie stratégie a štruktúry
- postupný model, ktorý spôsobuje časové predlženie plánovania
- nie je ideálny, lebo je lepšie, ak činnosti paralelne spätne (vtedy sa dajú odchýlky odstrániť hneď a zistiť príčiny)

V skutočnosti tento proces nemusí byť sekvenčný, môže byť aj paralelný. Sekvenčný model je len zjednodušeným modelom, v skutočnosti existujú medzi jednotlivými fázami mnohé spätné väzby.

II. VÝVOJ STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU

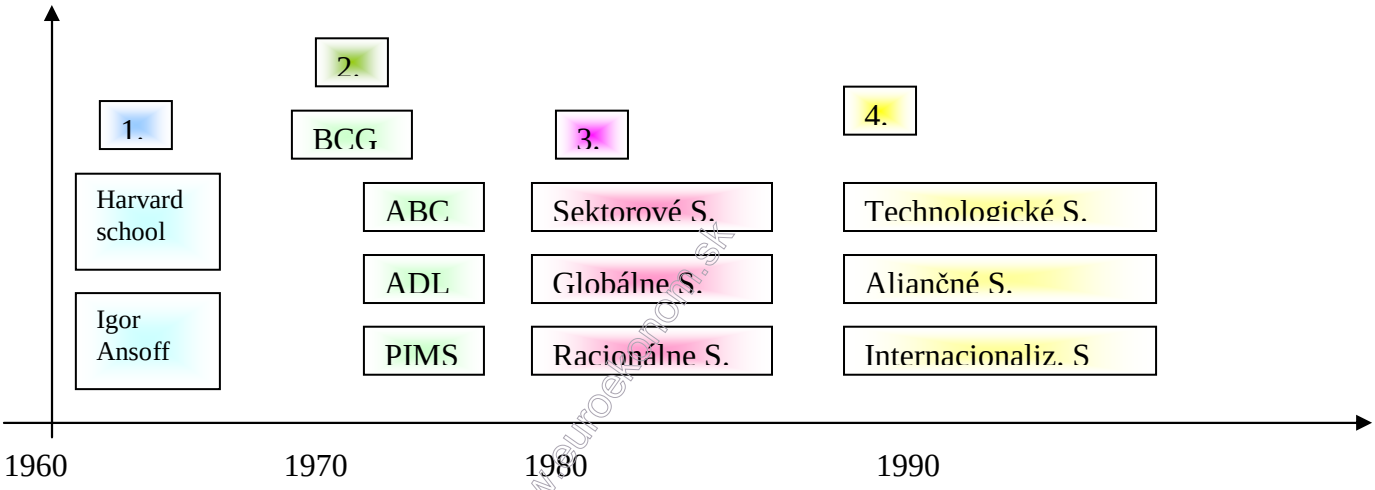
39. Kedy prenikol pojem stratégie do sféry podnikového manažmentu?

v 50's – Drucker
v 60's – skutočný zrod stratégie

40. Ktorí ekonómovia ako prví zahrnuli stratégiu do svojich koncepcií?

Koncepcia nedokonalej konkurencie – Chamberlain, Robinson, Clark, Coase
Koncepcia inovácie – Schumpeter
Koncepcia rizika – Knight

41. Charakterizujte štyri hlavné etapy vývoja strategického manažmentu



www.euroekonom.sk

1. klasické modely – racionalistické
2. portfóliové modely – BCG – na tvorbu korporatívnej S.
3. kontingenčný prístup – Porter, Peters, Watterman - konkurenčná výhoda a S.
4. kooperatívne S. – odkláňajú sa od konkurenčných S.

42. Charakterizujte hlavné etapy vývoja strategického manažmentu z hľadiska prístupu podniku k plánovaniu a realizácii stratégie

1. **DD plánovanie** – stratégia nie je v plánoch zahrnutá, turbulentná ekonomika, príliš časté a prudké zmeny zapríčiňujú, že firmy nemôžu mať efektívne dlhodobé plány
2. **Strategické plánovanie** – existencia variantov, ktoré sú pripravené na eventuálne zmeny. Plány sa pokúšajú zahrnúť určitú stratégiu. Sú strnulé, lebo nie je možné vypracovať všetky varianty.
3. **Strategický manažment** – má periodický charakter, DD strategický plán. Riadiť podnik tak, aby neustále mal stratégiu, ktorá je adekvátna situácii v akej sa nachádza.

43. Uveďte hlavných autorov teórie hier a jej súvislosť so strategickým manažmentom

Teória hier - Stratégia dodá ústredné, aj keď zúžene chápané miesto
- autori: Von Neumann, Morgenstern, Nash, Shubik

44. V ktorom období došlo k vzniku ucelenej teórie strategického manažmentu? Uveďte hlavných autorov

- v 60-tych rokoch na akademickej pôde, publikáciou 3 prác:

CHANDLER, A.: Strategy & structure. – ako manažéri riešia úlohy spojené s fixáciou DD cien a smerov rozvoja; alokáciou zdrojov; tvorbou štruktúry, kt. má umožniť a podporiť ich realizáciu

LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W.: Bussines policy – test & cases. – model LCAG

ANDREWS, K.: The concept of strategy. – ďalej prehĺbil koncepciu modelu LCAG

45. Ktoré hlavné problémy strategického manažmentu rozpracoval I. Ansoff? V ktorej firme pracoval pred príchodom na univerzitu?

- **bývalý manažér firmy Lockhead**; VVVA:

1. priestorové vymedzenie rozhodovania - pravidlo na rozhodovanie v **priestore** – aktivita, výrobok, trh
2. rastové vektory
3. konkurenčné výhody a synergia
4. atribúty v závislosti od odvetvia

- navrhol klasifikáciu rozhodnutí – strategické, operatívne, administratívne
- publikoval množstvo prác, kde rozvinul koncepciu strategického manažmentu a jeho atribúty v závislosti od prostredia obklopujúceho podnik
- strategický manažment: protiklad statického prístupu k tvorbe a realizácii stratégie, má charakter sústavného prehodnocovania a posúvania jej horizontu na princípe kĺzavého plánovania

www.studenom.sk

46. Čo považoval Ansoff za základné strategické rozhodnutie firmy?

- či diverzifikovať alebo špecializovať

47. Ktoré hlavné problémy strategického manažmentu rozpracoval M. Porter?

1. problém hodnotového reťazca
2. princíp analýzy ekonomiky odvetví

48. Akou problematikou sa zaoberal Porter predtým, ako sa začal venovať stratégii a aká je v tom súvislosť s jeho ďalšou činnosťou ?

- bol profesorom na Harvarde, zaoberal sa analýzou ekonomiky v odvetví
- obohatil konkurenčnú analýzu použitím princípov analýzy ekonomiky v odvetví
- navrhol postup analýzy konkurenčných síl a vzťahov, ktoré ovplyvňujú stratégiu aktivity v odvetví
- identifikoval zdroje konkurenčnej výhody na základe hodnotového reťazca

49. Uveďte hlavných predstaviteľov Harvardskej školy strategického manažmentu.

E.P. **L**earned, C.R. **C**hristensen, K.R. **A**ndrews, W.Q. **G**uth **:** Bussines policy – test & cases. – model LCAG

50. Čo viete o modeli LCAG ?

- prístup, ktorý vychádza zo strategickej diagnostiky a formuláciu stratégie zakladá na vyjadrení a integrácii hodnotového systémového manažmentu podniku a podnikových cieľov
- tvorí základ viacerých metód strategického plánovania
- autori: 4 predstavitelia Harvardskej školy v r. **1965,** neskôr ju ďalej rozpracoval Andrews

51. Charakterizujte vývoj strategického manažmentu v šesťdesiatych rokoch 20. storočia.

- **klasické modely – racionalistické (Harvardská škola, Igor Ansoff)**
- skutočný zrod podnikovej stratégie
- vytvorenie modelu LCAG, strategického poradenstva, konkurenčnej analýzy
- fáza dlhodobého plánovania
- obdobie statických vonkajších podmienok a dostatku zdrojov
- prosperita podnikov závisela od efektívneho využívania zdrojov, plánovanie bolo zamerané najmä na interné procesy a ich racionalizáciu

www.eurokonom.sk

52. Charakterizujte vývoj strategického manažmentu v sedemdesiatych rokoch 20. storočia.

- **portfóliové modely:** BCG (Boston Consulting Group) – na tvorbu korporatívnej stratégie, ABC, PIMS, ADL
- koniec 60. rokov a začiatok 70. rokov – fáza strategického plánovania
- podnik – otvorený systém, ktorý závisí od svojho okolia
- strategické plánovanie je založené na podrobnom skúmaní vonkajšieho a vnútorného prostredia, definuje strategické ciele a formuluje stratégiu podniku
- 2. pol. 70. rokov – fáza strategického riadenia – doplnila strategické plánovanie o implementáciu, hodnotenie a kontrolu stratégie
- chápe sa ako súvislý proces so spätnou väzbou

53. Charakterizujte vývoj strategického manažmentu v osemdesiatych rokoch 20. storočia.

- **kontingenčný prístup**: Porter, Peters, Watterman – konkurenčné výhoda a stratégia – sektorové, globálne a racionálne stratégie
- konkurenčná analýza podľa Portera
- reakcie na racionalistický charakter navrhovaných metód formulácie stratégie
- vznik tzv. japonského modelu (interakcia medzi stratégiou a technológiou)
- stratégia sa dostáva aj do pojmu podnikového manažmentu
- dôraz sa kladie na 3 prvky: technológia - financie – ľudské zdroje
- snaha o zblíženie manažmentu výroby a strategického manažmentu
- zostavená bola strategická koncepcia, ktorá bola realistickejšia, ale menej striktne definovaná

54. Charakterizujte vývoj strategického manažmentu v deväťdesiatych rokoch 20. storočia

- **kooperatívne stratégie** (technologické, aliančné, internacionalistické) – odkláňajú sa od konkurenčných stratégií
- prioritu majú opäť interné faktory podniku: zdroje podniku a strategický zámer manažmentu
- prístupy sú orientované na interné aspekty stratégie, založené na poznávacom aspekte stratégie
- do popredia sa dostáva diskusia, komunikácia, dôvera...

55. Uveďte hlavné tendencie vývoja strategického manažmentu v súčasnom období

- podniky sa neorientujú len na konkurenčné stratégie, zvýšená pozornosť je venovaná stratégiám aliančného a kooperatívneho typu
- prostredie je turbulentné – inkrementalistický prístup
- zdokonalené riadenie – adaptabilita a flexibilita

56. V ktorom období sa sústredila pozornosť na aliančné a kooperatívne stratégie a prečo?

- v súčasnosti vďaka globalizácii (pozornosť nie je venovaná len konkurenčným stratégiám)

www.vsemekonomik.sk

57. Čo je podstatou stratégií internacionalizácie ?

- Ricardova teória komparatívnych výhod – vytváranie stratégií na medzinárodnej úrovni
- 1. stratégia vývozu; 2. priame investície; 3. expanzia bez priameho investovania

58. Charakterizujte pragmatický smer v strategickom manažmente

- založený na odborných publikáciách a prácach – predstavujú návody pre manažérov
- nástroje strategického riadenia sú prezentované schématicky, kvalita odporúčaní je rôzna

59. Charakterizujte „vedecký smer“ v strategickom manažmente

Stratégia je formulovaná na základe výskumu a overovania kauzálnych vzťahov, ktoré si vyžaduje sa štatistické spracovanie údajov o podnikoch, ich stratégiách a výkonoch.
Výskum je príliš technický, používa zložitejšie metódy a jeho výsledky môžu byť publikované v odborných časopisoch a prezentované na konferenciách.

60. Charakterizujte „inžiniersky“ smer v strategickom manažmente

- používa a navrhuje koncepcie a nástroje vhodné a prakticky použiteľné manažérmi
- maximálne využíva vedecké poznatky (informatika, kybernetika, umelá inteligencia)
- rozlišuje medzi extrémnym pragmatizmom a používaním extrémne komplikovaných modelov

61. Kto bol prvým predstaviteľom konkurenčnej analýzy?
Bruce Henderson , prezident Boston Consulting Group

62. V ktorých rokoch vznikli portfóliové modely? V 70. rokoch

63. V ktorých rokoch publikoval M. Porter svoje kľúčové diela? Ktoré to boli?

Competitive Strategy 1980, Competitive Advantage 1985

64. Kto je hlavným autorom teórie konkurenčnej analýzy a konkurenčnej stratégie? PORTER

65. Ktoré metódy analýzy spopularizoval najmä B. Henderson?

- skúsenostnú krivku
- maticu „podiel na trhu / tempo rastu "
- typológiu pozícií strategických aktivít podniku (otázniky, hviezdy, dojné kravy a psy)
- nutnosť sústavného prerozdeľovania zdrojov pomocou vhodného riadenia portfólia aktivít

66. V ktorej firme pracoval B. Henderson a čím je táto firma zaujímavá z hľadiska strategického manažmentu?

- bol prezidentom v americkej poradenskej firme Boston Consulting Group
- jedna z poradenských firiem , ktoré v 60. rokoch vyvinuli v podstate novú profesiu- strategické poradenstvo, pričom navrhli množstvo modelov, ktoré umožnili rýchle rozšírenie niektorých strategických koncepcií vo veľkých firmách a najmä jadro strategickej analýzy – konkurenčnú analýzu

www.euroekonom.sk

67. Uveďte hlavný prínos T. Petersa a R. Watermana v strategickom manažmente

- pripomínajú nám zásady, ktoré treba zohľadniť pri tvorbe stratégie a pri jej implementácii
- **zásady :**
- upriamujú pozornosť na riziká analýzy, príliš sa opierajúcej o sofistikované nástroje a formálne procedúry,
- pripomínajú podmienky , ktoré treba rešpektovať, aby inovačné snahy boli úspešné,
- zdôrazňujú nutnosť vytvárať pružné štruktúry pre riešenie problémov a naliehavosť potreby mobilizovať ľudí okolo strategického projektu

68. Ako chápu stratégiu podniku Hamel a Prahalad?

- pozornosť venovali interným problémom podniku, zatiaľ čo predtým boli privilegovanými objektmi analýza trhu a okolie podniku

69. V ktorých rokoch vznikol projekt PIMS? na začiatku **70. rokov**

70. Ktorí traja významní predstavitelia strategického manažmentu pracovali vo firme McKinsey?
T. Peters, R. Waterman, James O. McKinsey, Porter???????

71. Kto je autorom modelu piatich konkurenčných síl ? Ktoré sú to sily ?

- **Michael Porter**

72. Čo je typické pre „japonský model“ strategického manažmentu ?

- Je veľmi progresívny, zvýrazňuje interakciu medzi stratégiou a technológiou
- medzi tieto koncepcie patrí aj koncepcia tzv. **„technologického stromu“** : každý podnik sa snaží budovať si ucelený technologický systém, ktorý má podobu stromu, korene = výskum, kmeň = technológie

III. PROCES FORMULÁCIE STRATÉGIE A STRATEGICKÉ ROZHODOVANIE

73. Z akých zložiek pozostáva, resp. ktoré problémy rieši formulácia stratégie ?

- proces formulácie stratégie pozostáva z :

1. **formulácie strategickej vízie, poslania a cieľov podniku**
2. **zo strategickej diagnostiky : externej a internej**
3. **z vlastného strategického rozhodovania** , ktorého cieľom je výber stratégie vhodnej pre danú úroveň riadenia:
    1. korporatívnu úroveň (podnikovú)
    2. podnikateľskú (business) úroveň
    3. funkcionálnu úroveň

- súčasťou formulácie stratégie je okrem výberu portfólia aktivít a cieľových segmentov trhu aj rozhodovanie o alokácii zdrojov, potrebných na realizáciu stratégie , hľadanie synergií v celej štruktúre podnikania , určovanie priorít , navrhovanie taktických a strategických variantov , ako aj príprava na nepredvídané udalosti

www.euroagenda.sk

74. Z akých zložiek pozostáva, resp. ktoré problémy rieši implementácia stratégie ?

- komunikácia stratégie
- tvorba organizačnej štruktúry vhodnej z hľadiska stratégie
- ovplyvňovanie podnikovej kultúry
- vytváranie podporných systémov pre implementáciu stratégie
    1. kontrolného
    2. informačného
    3. administratívneho
    4. motivačného systému

75. Charakterizujte klasický prístup k tvorbe stratégie a jeho hlavné črty

Klasický prístup v strategickom manažmente chápe tento proces ako sekvenčný, je zložený z troch základných fáz, jednotlivé etapy idú za sebou

1. **formulácia stratégie,**
2. **implementácia,**
3. **hodnotenie a kontrola**

Stratégiu chápe ako plán, ktorý vypracuje vedenie podniku, príslušnej podnikateľskej jednotky alebo funčného útvaru a potom sa snaží o jeho implementáciu

76. Na základe čoho vzniká stratégia v zmysle klasického prístupu pri tvorbe stratégie?

Čo sa **v podniku** v súčasnosti deje.
Čo sa odohráva **v okolí** podniku.
Čo **by mal podnik robiť**.

Stratégia = plán, model, ktorý vypracuje vedenie podniku, príslušnej podnikateľskej jednotky alebo funkčného útvaru a potom sa snaží o jeho implementáciu.

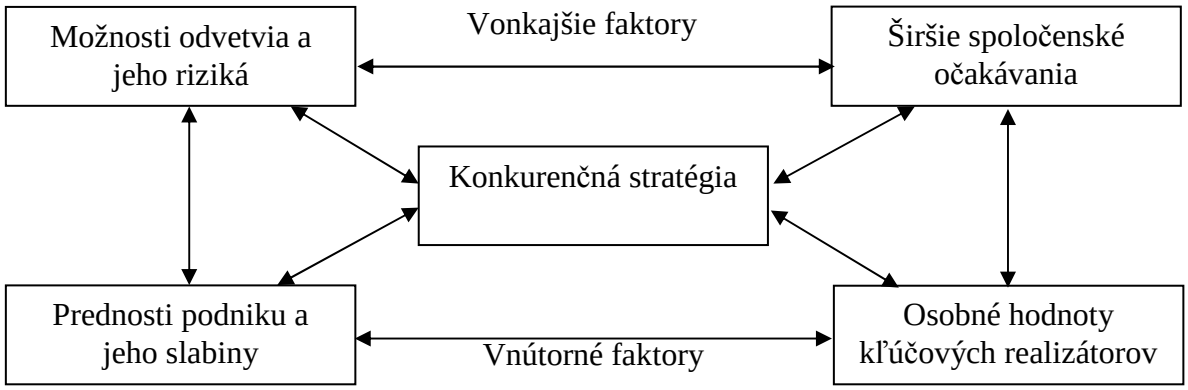
3 základné fázy: 1. formulácia stratégie
2. implementácia
3. hodnotenie a kontrola

Ciele: poslanie firmy, reakcia na požiadavky spoločnosti, ziskové ciele, podiel na trhu, rozvoj podniku
Prostriedky: cieľové trhy, ponuka výrobkov, marketing, odbyt, distribúcia, výroba, práca, nákup, výskum, financie a kontrola

www.euroekonom.sk

77. Definujte základný kontext konkurenčnej stratégie podľa Portera

Konkurenčná stratégia = spôsob dosiahnutia vytýčenej konkurenčnej pozície firmy na konkrétnom trhu na základe určitej konkurenčnej výhody.



78. Čo je to test konzistencie cieľov a opatrení ? Aký má význam ?

Ide o testovanie predpokladov a stratégie. Dáva základ pre zostavenie alternatívnych stratégií.Konečným výsledkom je výber najvhodnejšej alternatívy z hľadiska vnútorných a vonkajších aspektov.

Vnútorná konzistencia:

Sú ciele vzájomne dosiahnuteľné?
Smerujú kľúčové operačné opatrenia k dosiahnutiu cieľov?
Posilňujú sa jednotlivé operačné opatrenia navzájom?

Vhodnosť prostredia:

Využívajú dané ciele a opatrenia možnosti odvetvia?
Rešpektujú dané ciele a opatrenia riziká odvetvia dostatočne?
Je časovanie cieľov a opatrení v súlade s prostredím?
Odrážajú ciele a opatrenia širšie spoločenské záujmy?

Vhodnosť zdrojov:

Dosahujú dané ciele a opatrenia úroveň, ktorú má k dispozícii konkurencia?
Odráža časovanie cieľov a opatrení schopnosť zmien organizácie?

Komunikácia a realizácia:

Chápu dobre kľúčoví realizátori ciele?
Existuje dostatočná zhoda medzi cieľmi, opatreniami a osobnými hodnotami realizátorov, aby bolo zabezpečené pevné odhodlanie?
Existuje dostatočná schopnosť efektívne riadiť realizáciu?

www.euroekonom.sk

79. Čo by malo byť obsahom definície poslania podniku a aký je jeho význam pre stratégiu ?

Poslanie podniku je predstava podniku o tom, aký je súčasný a budúci **zmysel** jeho existencie, aké funkcie sa snaží plniť.
Dáva odpovede na otázky: Prečo ako podnik existujeme ?
Kto sme?
Čo robíme?
Kam smerujeme?

Poslanie má 3 základné zložky:

- definovanie **oblasti podnikania**
- stanovenie **podnikateľských cieľov**
- definovanie **podnikovej filozofie**

Vymedzuje priestor pre strategické úvahy a rozhodnutia na všetkých riadiacich úrovniach. Pomocou neho sa podnik odlišuje od ostatných podnikateľských subjektov pôsobiacich v tom istom odvetví.
Pri sformulovaní a realizácii poslania je potrebné splniť **3 úlohy:**

1. Pochopiť a definovať, v akom podnikaní sa podnik skutočne nachádza
2. Rozhodnúť, kedy sa má poslanie zmeniť a tak upraviť strategické smerovanie podniku
3. Oboznámiť pracovníkov podniku s poslaním pomocou metód, ktoré sú zrozumiteľné, zaujímavé a podnetné

80. Vo vzťahu ku ktorým subjektom sa definuje poslanie podniku a prečo ?

1. **Vonkajšie záujmové skupiny**: zákazníci, investori, dodávatelia, potenciálni zamestnanci, vláda, odbory, miestne spolky, široká verejnosť.

- hodnotia celkovú povesť podniku, jeho dôveryhodnosť, spoľahlivosť, zvuk výrobnej značky
- pre túto skupinu je nutné explicitné vyjadrenie poslania

2. **Vnútorné záujmové skupiny**: zamestnanci podniku, predstavenstvo, dozorná rada, akcionári a manažéri

- oboznamujú sa s poslaním prostredníctvom interných vyhlásení vrcholového vedenia, systému hodnôt a podnikovej kultúry

Majú vplyv na strategickú orientáciu podniku a súčasne sa podieľajú na realizácii strategických zámerov .

81. V akom smere a kedy vznikajú konflikty medzi vlastníkmi a manažmentom podniku? Manažment versus akcionári

Manažment je povinný zhodnocovať majetok akcionárov, výdavky na verejnosť nemôže investovať bez súhlasu akcionárov. Každá skupina sa snaží o dosiahnutie vlastných cieľov a záujmov.

Konflikt je v existencii osobných záujmov manažmentu. Patrí sem nielen snaha o osobný príjem, ale aj túžba po moci a vysokom postavení. V a.s. má za úlohu zladiť záujmy firmy a jej vlastníkov **dozorná rada**, ktorá je zložená z interných a externých členov. Rozhodnutia dozornej rady preto nemusia byť optimálne a sú často výsledkov kompromisov.
Určitým riešením na zladenie záujmov akcionárov je odmeňovanie manažérov formou akcií. Vlastníctvo akcií totiž vedie k opatrnejšiemu správaniu sa manažérov pokiaľ ide o rast a diverzifikáciu firmy. Tu je však problémom nájdenie správnej miery ohodnotenia manažérov – množstva, resp. ceny akcií, na ktoré by mali mať nárok.

www.uloha.sk

82. Do akej miery má byť v rámci formulácie poslania rešpektovaná sociálna zodpovednosť firmy ? Aké sú názory ekonómov na tento problém ?

Sociálna zodpovednosť

- vnútorná (voči zamestnancom) zahŕňa personálny rozvoj, mzdy, odmeňovanie, sociálnu istotu, pracovné podmienky, pracovné prostredie.
- vonkajšia (voči verejnosti) zahŕňa ochranu životného prostredia, rešpektovanie potrieb a záujmov spotrebiteľov.

Sociálne aspekty majú byť zahrnuté do poslania, ak vznikajú len priaznivé situácie, ktoré prispievajú k rozvoju ekonomiky.

ABELL – zdôrazňuje potrebu spotrebiteľsky orientovanej definície poslania namiesto výrobkovo orientovanej definície.
DRUCKER – osobitné zameranie sa firmy na jednu sociálnu skupinu je už zastarané.

Bowman: chápe sociálne orientovanú stratégiu za veľmi vhodnú investičnú stratégiu, pretože veľmi pozitívne ovplyvňuje jej image a cenu akcií na trhu. Tiež dokázal, že sociálne zodpovednejšie firmy sú v priemere ziskovejšie.

Friedman: pojem sociálnej zodpovednosti by nemal vstupovať do procesu strategického rozhodovania. Uznáva len jeden typ sociálnej zodpovednosti a to používať zdroje v záujme zvyšovania ich efektívnosti pri dodržiavaní daných pravidiel hry. Patria sem hlavne pravidlá, ktoré chránia spotrebiteľa, hospodársku súťaž a ŽP.
Drucker : príliš sa orientovať na ziskové ciele nie je prospešné, treba sa orientovať aj na sekundárne ciele / mzdový vývoj, vzťahy s verejnosťou, rozvoj ĽZ, …./
Pre stratégiu podniku je dôležité, do akej miery bude sociálne aspekty využívať pozitívne pre prospech podniku
- starostlivosť o ŽP môže viesť k pozitívnym výsledkom

83. Ktoré základné črty majú strategické ciele podniku ?

- z hľadiska podniku sú rozhodujúce
- z hľadiska časového horizontu sú pre podnik konečné
- majú dlhodobý charakter
- z hľadiska prežitia podniku sú to ciele existenčné

84. Popíšte hierarchický systém cieľov podniku pozriet aj schému vo volosinovi, str. 41

Podľa časového rozpätia:
1. krátkodobé – aké okamžité a krátkodobé výsledky sa majú dosiahnuť, sú zamerané na dosahovanie efektívnosti v zmysle hospodárnosti
2. dlhodobé – stanovenie požadovaných výsledkov na 5 a viac rokov

Podľa rozsahu pôsobnosti:
1. poslanie
2. podnikové ciele
3. ciele podnikateľských jednotiek
4. ciele vyšších útvarov
5. ciele nižších útvarov
6. ciele jednotlivcov

www.euroekonom.sk

85. Popíšte proces formulácie cieľov podľa Mintzberga

Ciele sú formulované v dôsledku stretávania sa rôznych síl a vplyvom jednotlivých aktérov, pričom každý z nich sa snaží presadiť svoje stanovisko alebo aspoň usmerniť vôľu ostatných aktérov v smere, ktorý mu najviac vyhovuje. Existujú dva typy vplyvov:

1. externé
   - pochádzajú od 4 typov aktérov: vlastníkov, partnerov, odborov, spotrebiteľov a štátu
   - formy: spoločenské normy, zákony, priama kontrola vlastníkmi, formálne koalície externých aktérov (dominujúce, rozdelené, pasívne – s veľkým počtom aktérov)
2. interné
   - aktéri: vrcholové riadenie, líniovi vedúci, technické funkčné útvary, pomocné funkčné útvary, operačné útvary
   - formy: personálna kontrola (odmeňovanie, rozmiestňovanie, hodnotenie, prepúšťanie), administratívne prostriedky, politické prostriedky (na dosiahnutie konformity realizácie s deklarovanými cieľmi), ideologické prostriedky (kultúra)
   - koalície: byrokratické, autokratické, ideologické, meritokratické, politizujúce

Výsledným vplyvom pôsobenia vnútorných a vonkajších koalícií vznikajú štruktúry, ktoré majú rozdielne spôsoby formulácie cieľov:

- súvislá reťaz – cieľ vnútený zvonku. Existuje silná vnútorná koalícia okolo vedenia podniku, ktorá vkladá dôveru do externej koalície ovládanej silným aktérom. Cieľ sa prenáša postupne do celej organizačnej štruktúry prostredníctvom pravidiel posilňovania administratívnym riadením
- uzavretý systém – pasívna externá koalícia, silná vnútorná okolo vedúcich kádrov. Realizácia cieľov je viazaná s úspechom vnútornej koalície. Fixácia cieľov prebieha formalizovaným spôsobom, prostredníctvom politického procesu transakcií
- direktívna štruktúra – pasívna externá koalícia a vnútorná autokratická štruktúra, ktorej dominuje koordinátor, ktorý osobne definuje ciele a riadi ich realizáciu
- misionárska štruktúra – dominuje ideológia. Každá činnosť sa vykonáva v súlade s poslaním. Ciele sa stanovujú neformálnym postupom. Všetci sa snažia prispieť i ich realizácii
- profesionálna štruktúra – formalizácii cieľov bráni slabosť internej a externej formalizovanej kontroly. Ciele sú formulované na základe čiste odborných kritérií
- konfliktná štruktúra – vnútorný politický boj bráni formulácii cieľov

86. Ktoré strategické ciele podniku vymedzil P. Drucker ? / 8 /

1. pozícia na trhu – podiel na trhu, o ktorý sa podnik usiluje
2. inovácia – úlohy v oblasti zavádzania nových výrobkov a služieb, znižovania nákladov
3. produktivita – účinné využitie zdrojov
4. materiálne a finančné zdroje – spôsob využitia zdrojov
5. ziskovosť – ciele kvantifikujúce výnosy vlastníkov a spôsoby ich merania
6. výkonnosť a rozvoj riadiacich pracovníkov – aké výsledky sa očakávajú od manažérov
7. výkonnosť a postoje pracovníkov – špecifické výkonové úrovne a spôsob merania výsledkov
8. vzťahy s verejnosťou

www.ekonomik.sk

87. Rozoberte ekonomickú, politickú a organizačnú dimenziu stratégie.

<u>Ekonomická dimenzia</u> je analytická – sleduje ekonomické parametre: prostriedky, špecifické expertízy, postupnosť akcií, potenciálny trh, konkurenčné taktiky, minimálny objem investícií... Premieta sa do štyroch hlavných okruhov otázok, ktoré sú logicky previazané:

- Čo chce podnik?
- Čím podnik je?
- Čo chce podnik robiť?
- Čo bude robiť?

Prvky ekonomickej dimenzie:

- jasnosť poslania
- jasnosť definovania cieľov
- rovnováha medzi aktivitami podniku = vyvážené portfólio
- systematická analýza príležitostí a hrozieb
- systematické zisťovanie potrieb zdrojov
- plány, termíny, očakávané výsledky

Politický aspekt berie do úvahy aktérov procesu strategického plánovania s ich individuálnymi cieľmi a kritériami, často protichodnými cieľmi. K aktérom patria ekológovia, spotrebitelia, odborové organizácie, štátne orgány, zamestnanci a pod.
Prvky:

- stanovenie vnútorných politických činiteľov
- stanovenie vonkajších politických činiteľov
- poznanie cieľov aktérov
- poznanie stratégií aktérov
- identifikovanie potenciálnych spojencov
- identifikovanie potenciálnych protivníkov
- príprava strategických odpovedí na reakciu aktérov

Organizačný aspekt sa zaoberá systémom riadenia. Nástroje tohto systému:

- typ organizácie
- typ procesu rozhodovania
- typ procesu motivácie
- typ procedúr kontroly

Prvky:

- jasne definovaná organizačná štruktúra
- komplexný a fungujúci informačný systém
- pravidlá, programy, procedúry činností
- systém sledovania činností
- systém kontroly výsledkov
- systém hodnotenia pracovníkov
- systém odmeňovania pracovníkov

www.euroekonom.sk

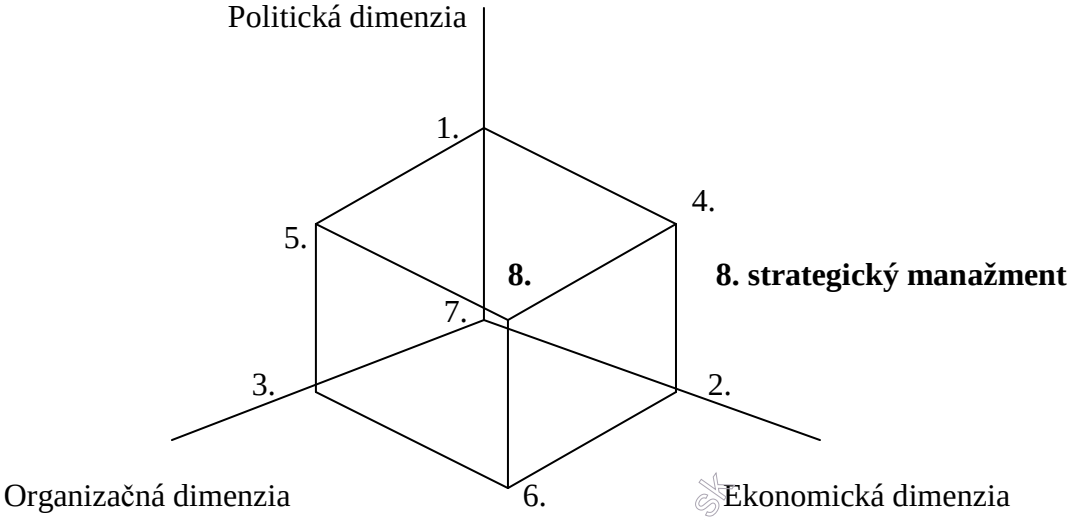
Organizačná stratégia vytvára infraštruktúru pre formuláciu stratégie podniku a prostriedok pre jej realizáciu. Je vodítkom medzi sociálnymi, politickými a ekonomickými činiteľmi podniku.

88. Čo sú to zmiešané stratégie a z akých hľadísk sú komponované ?

Zmiešané stratégie sa definujú ako superštruktúry, systémy riadenia. Sú komponované z hľadiska ekonomického, organizačného a politického cieľa. Vznikajú kombináciou všetkých troch dimenzií. Absencia jedného alebo viacerých aspektov vedie k nezdravému strategickému chovaniu. Z tohto pohľadu môže dôjsť k nasledujúcim javom:

1. nepredvídateľné koalície (len politická dimenzia)
   akcent iba na taktiku, nejasne štrukturovaná organizácia, boj o pozície vnútri podniku, uprednostňovanie skupinových záujmov na úkor globálneho záujmu
2. racionalistický systém (len ekonomická dimenzia)
   z ekonomického hľadiska dobré, ale nereálne stratégie, silná vnútorná koherencia, nihilizácia realizačných problémov
3. prebujnelá byrokracia (len organizačná dimenzia)
   organizačná tuhosť, dôraz na úlohy, formalizácia vzťahov a činností, krátky horizont cieľov
4. neprestajný pohyb (slabá organizačná dimenzia)
   nestabilita stratégie, absencia organizačnej infraštruktúry, umožňujúcej koordinovanie, rozhodnutie a realizáciu

5. autarkická organizácia (slabá ekonomická dimenzia)
neexistuje koherentná stratégia, realizácia politických stratégií narážajúca na organizačné bariéry
6. slepý mechanizmus (bez politickej dimenzie)
protirečenia medzi cieľmi a ašpiráciami aktérov, dôraz na formu, analýzu, racionalitu
7. mŕtvy mechanizmus (absencia všetkých dimenzií) žiadna stratégia, totálna dezorganizácia, imobilita organizácie



www.euroekonom.sk

89. Charakterizujte možnosti využitia počítačov pri strategickom rozhodovaní

Počítačová sieť je určená na decentralizované využitie informatiky, ktorá umožňuje:

- kontinuálnu, nepretržitú výmenu informácií
- urýchlenie tvorby strategického rozhodnutia
- plynulý, decentralizovaný postup, pružnosť prenosu informácií

Najvyšší stupeň predstavujú **expertné systémy** (systém pre finančné plánovanie, investičné plánovanie...)

90. Popíšte strategický rozhodovací proces v podniku pri použití metódy STRADIN

Ide o **metódu skupinového rozhodovania** založenú na dynamickej spolupráci spoluaktérov. Rozhodovanie prebieha buď vo vyhradených dňoch, alebo priebežne. Počas vyhradených dní pracujú paralelne štyri pracovné skupiny, ktoré môžu medzi sebou komunikovať pomocou počítačov, alebo spontánne. Každá skupina má špecifickú úlohu. (A – návrhová, B – podniková, C – environmentálna, D – hodnotiaca.) Po zhodnotení všetkých návrhov sa proces môže zastaviť. Každá skupina má možnosť zhrnúť svoje poznatky a zhodnotiť svoju činnosť. Cieľom je učenie sa a zdokonaľovanie rutiny pri skupinovom rozhodovaní.

Metóda STRADIN - metóda skupinového rozhodovania založená na dynamickej spolupráci aktérov, ktorí môžu medzi sebou komunikovať buď prostredníctvom počítačovej siete, alebo tradičných prostriedkov.

Rozhodovanie prebieha buď vo vyhradených dňoch, alebo priebežne. Počas vyhradených dňoch pracujú paralelne 4 pracovné skupiny (každá v osobitnej miestnosti), ktoré môžu medzi sebou komunikovať pomocou PC, alebo spontánne, napr. pri obede a pod.

Každá skupina má špecifickú úlohu:

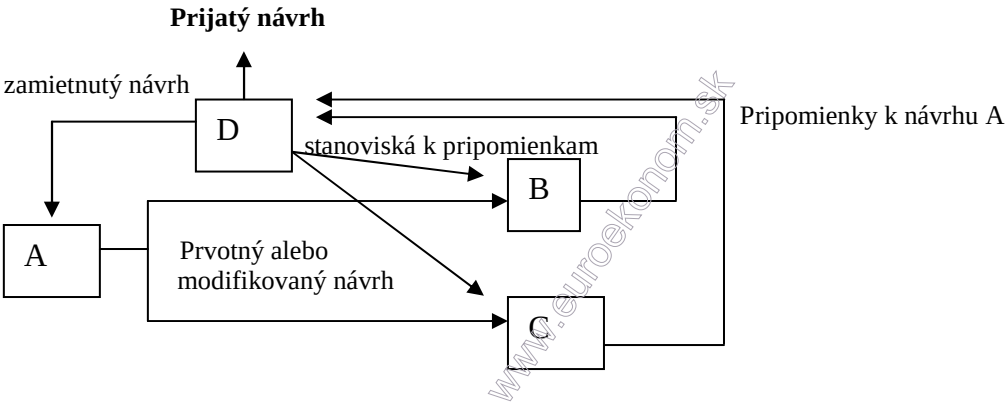
A - **návrhová** - jej úlohou je navrhovanie smerov rozvoja a orientácie firmy, ktoré sa javia najvýhodnejšie z hľadiska jej perspektívy a jej okolia. Tieto návrhy sú potom posudzované ostatnými skupinami

B - **podniková** - jej úlohou je definovať všetky vnútorné obmedzenia - technické, finančné, ľudské, ktoré by mohli znemožniť úspech navrhovaných stratégií.

C - **environmentálna** - jej úlohou je simulovať reakcie okolia a definovať všetky obmedzenia, kt. by mohli brániť realizácii stratégie zvonku.

D - **hodnotiaca** - jej úlohou je prijímanie rozhodnutí - prijatie alebo zamietnutie návrhov, pripravených skupinou A a pripomienkovaných skupinami B a C.

Pokiaľ je návrh skupinou D prijatý, môže sa začať realizácia. V opačnom prípade sa návrh vracia skupine A na prepracovanie, zároveň skupiny B a C obdržia taktiež stanovisko k návrhu a k svojim pripomienkam.



www.euroekonom.sk

91. V čom spočíva potenciálny prínos metódy STRADIN pri tvorbe stratégie?

- jednoznačne sú prínosom v porovnaní s tradičnými postupmi rozhodovania
- prijímanie rozhodnutí je lepšie štruktúrované
- lepšie rozloženie reálnych síl v podniku
- počítačová sieť zlepšuje komunikáciu v podniku
- **je plynulý, decentralizovaný a pružný**
- tento systém rozhodovania je schopný prekonávať potenciálne organizačné problémy a dospieť k riešeniu na základe konsenzu všetkých účastníkov procesu

- dynamickosť stratégie a rozhodovacieho procesu
- tvorba pracovných skupín
- prepojenie počítačom - urýchlenie tvorby stratégie
- cieľ = dotiahnuť do procesu stratégie čo najviac ľudí
- lepšie štruktúrované prijímanie rozhodnutí

Zlepšuje komunikáciu medzi skupinami, umožňuje aby rozhodovací proces STRADIN bol:
♦ plynulý,
♦ decentralizovaný
♦ pružný

2 zákl. princípy, z ktorých metóda vychádza:
1. necháva možnosť konať a reagovať indivíduu
- predpokladá, že organizačné vzťahy majú dialektickú povahu, t. j. rozpornú a interaktívnu
2. rešpektuje fakt, že proces strat. rozhodovania je diachronický, t. j. že prebieha v čase
- formovanie, realizácia a aktualizácia stratégie má kontinuálny charakter.

92. Vysvetlite proces integrácie racionálne-normatívneho modelu, modelu strategickej voľby a modelu externej kontroly pri strategickom rozhodovaní.

Všetky uvedené modely obsahujú správne postrehy a majú svoju platnosť. Súčasný vývoj smeruje k integrácii a využitiu prvkov každého modelu.

Racionálne-normatívny model
- predpokladá, že riadiaci pracovníci rozhodujú na základe znalosti externého a interného prostredia podniku, pričom používajú súbor objektívnych kritérií odvodených od predchádzajúcej analýzy

Model externej kontroly
- vychádza z názoru, že úspech strategického rozhodnutia je determinovaný vonkajším prostredím
- strategické rozhodovanie musí byť kontrolované a prispôsobované zmeneným podmienkam
- charakteristiky prostredia

www.euroekonom.sk

Obidva tieto modely ignorujú ľudské faktory

Model strategickej voľby
- vrcholoví manažéri robia strategické rozhodnutia , pričom pri strategickom rozhodovaní majú podstatný význam racionálne, externé, intuitívne a objektívne elementy
- výber vhodnej stratégie ovplyvnený osobnostnými charakteristikami manažmentu

Pri zostavovaní stratégie fy musí vychádzať z cieľov a prostriedkov, charakteristík prostredia a zostavovanie stratégie je ovplyvnené osobnostnými charakteristikami manažmentu

IV. STRATEGICKÁ DIAGNOSTIKA PODNIKU

94. V čom spočíva význam strategickej diagnostiky pri tvorbe stratégie?

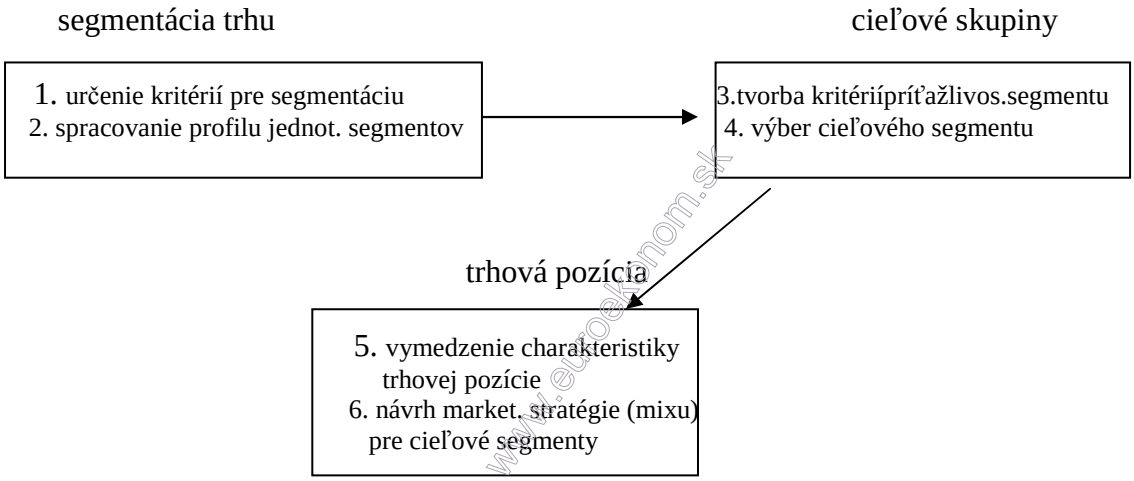
- zhodnotenie vnútorných možností a charakteristík okolia, ktoré umožňuje definovať možné smery a orientáciu ďalšieho vývoja
- vymedzuje priestor pre strategické úvahy a rozhodnutia
- predpoklad strategického rozhodovania

95. Popíšte základnú štruktúru a obsah strategickej diagnostiky podniku.

Externá diagnostika
1. analýza makroprostredia = STEP (soc.,techn.,ekon.,polit.)
2. analýza mikroprostredia = dod.,odber.,konkur.,zam.-ci
3. strategická segmentácia = jednotlivé zložky analýzy
4. analýza konkurencie
5. analýza dopytu a ponuky

Interná diagnostika
1. postavenie podniku na trhu
2. podnikové výrobné faktory
3. faktory konkurenčnej schopnosti
4. závery

96. Popíšte fázy procesu strategickej segmentácie



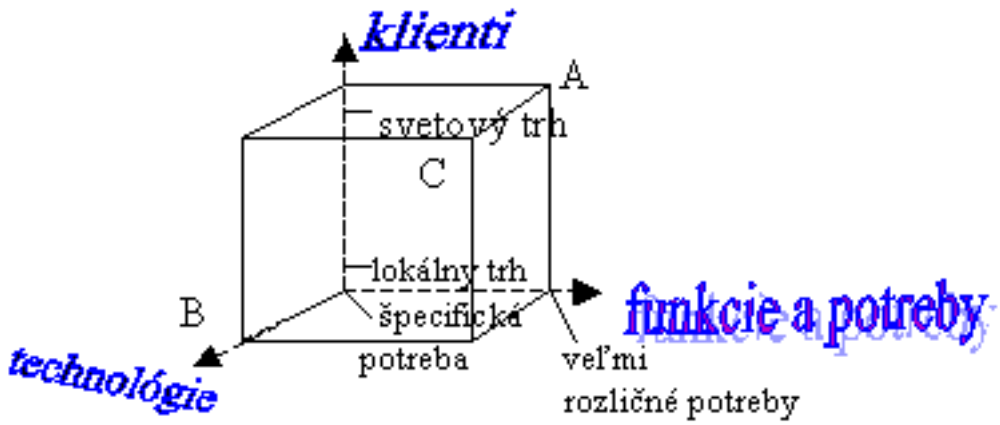
www.euroekonom.sk

97. Charakterizujte význam strategickej segmentácie pre tvorbu stratégie podniku

Predurčuje vytypovanie hlavných **konkurentov,** špecifických **trhových podmienok** a po zvolení určitej stratégie pre daný segment aj **formuláciu taktík** v jednotlivých funkčných oblastiach.
Spôsob segmentácie - predurčuje výsledok samotnej diagnostiky, predurčuje i stratégiu.

98. Definujte základné dimenzie, resp. parametre strategickej segmentácie.

♦ technológia resp. spôsob uspokojovania potreby
♦ typ klientely (geograficky, vekovo, soc., príjmovo odlišné skupiny)
♦ potreba (funkcia výrobku), kt. má výr. uspokojovať



99. Uveďte hlavné geografické, demografické a psychografické parametre segmentácie spotrebiteľských trhov.

Geografické: región, veľkosť územia, podnebie
Demogratické: vek, pohlavie, príjem, povolanie, náboženstvo, vzdelanie, rasa
Psychografické: sociálna trieda, životný štýl, osobnosť

100. Uveďte hlavné zložky a otázky internej strategickej diagnostiky.

Základné okruhy internej strategickej diagnostiky podľa HDS (Harv. diagnos. chémy)

- **postavenie na trhu**
- všeobecné charakteristiky
- charakteristiky výrobkov
- distribučná sieť
- **podnikové výrobné faktory**
- výrobné zariadenia
- pracovná sila
- materiálne vstupy
- výskum a vývoj
- **faktory konkurenčnej schopnosti firmy**
- finančné zdroje,
- efektívnosť systému riadenia
- **závery**
- silné a slabé stránky firmy
- mimoriadne schopnosti podniku

www.euroekonom.sk

101. Aké metódy internej diagnostiky poznáte?

1. Analýza interného profilu schopností = strategického profilu
2. Analýza zraniteľnosti - sústrediť sa na hodnotenie slabých stránok
3. Hodnotový reťazec
4. Nákladový reťazec
5. Hodnotenie konkurenčnej sily
6. Analýza SWOT

102. Čo je strategický profil podniku a aký má význam?profil = celkový obraz

strategický profil = súbor hodnotení, resp. úrovní vybraných parametrov konkurencieschopnosti podniku.
- porovnaný s profilom inej firmy alebo všeobecnými požiadavkami trhu, ukazuje veľmi názorne silné a slabé stránky podniku.
- ideálny profil je taký, ktorý je vo všetkých parametroch aspoň na úrovni všeobecných požiadaviek
- v prehľadnej forme zobrazuje silné a slabé stránky podniku
- je výsledkom analýzy, je zobrazovaný v grafickej podobe
- umožňuje rýchlu orientáciu v kvalite vnútorného prostredia podniku
- analýza a hodnotenie sa odporúča zveriť konzultačnej a poradenskej firme
- mal by pokryť všetky funkčné a prierezové oblasti v pod.

> funkčné oblasti: marketing, výroba, výskum a vývoj, financie, personál
> prierezové oblasti: konkurencieschopnosť podniku, líniovi manažéri, štábovi manažéri, logistika, infor. systémy, podniková infraštruktúra

- po zostavení grafu je manažér schopný pomerne rýchlo preskúmať silné a slabé stránky podniku.

103. Na čo sa zameriava analýza zraniteľnosti?

Zameriava sa na hodnotenie slabých stránok podniku. Je založená na identifikovaní opôr, voči ktorým hodnotiteľ zaujíma pozíciu. **tzv. diablovho advokáta =** vyhľadáva slabé miesta opôr a snaží sa ich rozvrátiť - identifikuje potenciálne pramene krízy a podáva návrhy na odstránenie nedostatkov

www.euroekonom.sk

Kroky:
● identifikácia silných stránok (opôr)
● zaujatie úlohy diablovho advokáta a formulovanie hrozieb, ktoré spochybňujú opory

Analýza zraniteľnosti by mala vyústiť do diagramu zraniteľnosti

Dôsledok hrozby	Nízka **Schopnosť reakcie** Vysoká	
vysoký	Zraniteľné postavenie I.	Nebezpečné postavenie II.
nízky	Indiferentné postavenie IV.	Odolné postavenie III.

- výsledkom je vektor

104. Popíšte podstatu a význam analýzy nákladového reťazca

- slúži k identifikovaniu konkurenčných výhod, každá primárna činnosť môže byť základom konkurenčnej výhody podniku, závisí to od odvetvia, v ktorom sa uplatňujú.
- zostavenie viacetapového nákladového reťazca, ktorý zobrazuje nárast nákladov od nákupu materiálu až po inkasovanie tržieb od konečného spotrebiteľa
- zachytáva nielen štruktúru N vo vnútri podniku, ale aj nabehnuté N, teda pridanú hodnotu v každej etape odvetvového reťazca výroby a distribúcie výrobku.
- navrhuje strategické opatrenia po určení, v ktorej etape sa nachádza nákladová výhoda
- je nevyhnutné stále porovnávať svoje N s N konkurencie.
- zobrazuje nárast nákladov od nákupu materiálu až po inkasovanie tržieb od konečného spotrebiteľa

<table>
<tr><td colspan="4">Úplný odvetvový nákladový reťazec</td></tr>
<tr><td>Dodávateľské činnosti
- nákup materiálu
- nákup komponentov
- vstupná logostika</td><td colspan="2">Činnosti spojené s výrobou
- výroba
- mrkt
- služby zákazníkom a vstupná logistika
- podpora a rozvoj personálu
-všeobecná administratíva</td><td>Distribučné činnosti
VO</td><td>MO</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">ZISK</td><td></td><td></td></tr>
</table>

www.euroekonom.sk

1. *Nákladová nevýhoda v dodávateľskej časti = strategické opatrenia*:
   a) dojednať s dodávateľmi priaznivejšie ceny
   b) vyhľadávať lacnejšie náhradné materiály
   c) hľadať zdroje úspor v doprave
   d) spolupracovať a pomáhať dodávateľom pri znižovaní nákladov

2. *Nákladová nevýhoda u odberateľov = opatrenia:*
   a) úspornejšia distribučná stratégia
   b) objednať výhodnejšie odbytové ceny

3. *Nákladová nevýhoda vnútri podniku = opatrenia*:
   a) úsporný rozpočtový režim
   b) premiestnenie nákladných aktivít na územia, kde môžu byť lacnejšie
   c) zrušenie nákladných aktivít
   d) investovanie do technológií šetriacich náklady

105. Aké metódy sa používajú na hodnotenie konkurenčnej sily podniku?

1. Bodovacia metóda
2. M. multikriteriálneho hodnotenia variantov: - metóda váženého poradia, m. lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti, m. bázického variantu, m. Pattern
3. M. vzdialenosti od fiktívneho objektu variantu
4. Benchmarking

Postup:
● zostaviť zoznam hodnotiacich kritérií - kľúčové faktory úspechu a parametre konkurenčnej sily
● prideliť váhy hodnotiacim kritériám
● hodnotenie podniku a jeho hlavných súperov podľa jednotlivých kritérií
● vypočítanie hodnotenia podľa jednotlivých kritérií a kvantifikovanie konkurenčnej sily každého konkurenta
● posúdenie celkovej sily podniku, určenie veľkosti a rozsahu konkurenčných výhod

106. Čo je to benchmarking a aký má význam z hľadiska stratégie?

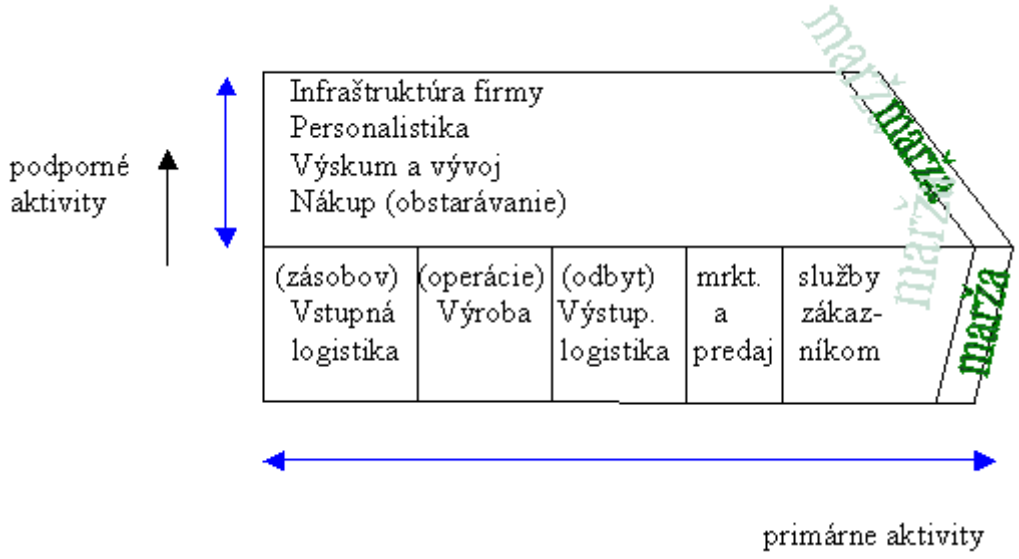
Je to metóda porovnávacej analýzy a hodnotenia, ktorá slúži na určenie pozície podniku vo vzťahu ku konkurencii a najmä k špičkovým podnikom. Zistený rozdiel slúži ako podklad pre stanovenie budúcich cieľov podniku.

Význam pre stratégiu:
- určenie konkurenčných výhod špičkových podnikov
- učenie sa od najlepších
- určiť pozíciu p. vo vzťahu ku konk. - je základom pre stanovenie stratégie

- sústreďuje sa na odhalenie konkurenčných výhod, ktorými disponujú popredné podniky
- v prípade nedostatkov v porovnaní s lepšími podnikmi je potrebné uskutočniť zmeny

107. Popíšte štruktúru Porterovho hodnotového reťazca

- 1 zo základných metód **pre internú diagnostiku** podniku
- je zameraný na nájdenie výhodnej strategickej pozície, konkurenčnej výhody
- **vychádza z nákladovej štruktúry, ktorej sa priraďujú jednotlivé aktivity**
- veľkosť políčka má zodpovedať výške N - akým podielom sa jednotlivé položky podieľajú na pridanej hodnote.



www.erickom.sk

108. Uveďte, ktoré sú priame a podporné aktivity rámci Porterovho hodnotového reťazca.

Primárne aktivity = súvisia s vytvorením produktu, jeho marketingom, dodávkou k zákazníkovi a sprievodnými službami

- podieľajú sa na tvorbe pridanej hodnoty **priamo.**

1. vstupná logistika = príjem, skladovanie a uvoľňovanie vstupov na realizovanie výrobku alebo služby
2. výroba
3. výstupná logistika = odvoz, skladovanie a fyzická distribúcia produktu zákazníkovi
4. marketing a odbyt
5. služby

Podporné aktivity = podieľajú sa na tvorbe pridanej hodnoty **nepriamo**

- tvoria iba **nadstavbu** hodnotového reťazca

- infraštruktúra firmy
- personalistika
- výskum a vývoj firmy
- nákup, obstarávanie

www.ekonomika.sk

109. Rozoberte význam a ciele analýzy hodnotového reťazca z hľadiska tvorby stratégie.

Hodnota, ktorú podnik vytvára je vyjadrená sumou, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za výrobok alebo službu. Na vytvorenie konkurenčnej výhody musí podnik disponovať výnimočnými schopnosťami v 1 alebo viacerých hodnotvorných funkciách.

Zistenie konkurenčnej výhody:

Stratégia diferenciácie = modifikácia reťazca tak, že zákazník bude tvoriť svoju hodnotu a bude ochotný zaplatiť cenu za výrobok.

Závery pre formuláciu stratégie v odvetví = identifikovanie S, W, O, T

110. Charakterizujte obsah externej strategickej diagnostiky

1. Analýza makroprostredia - faktory pôsobiace v celej ekonomike
2. Analýza mikroprostredia - odvetvové prostredie:obchodníci,partneri,konkurencia, klienti
3. Strategická segmentácia-odvetvie treba segmentovať=vymedzia sa hranice a robí sa analýza
4. Analýza konkurencie
5. Analýza dopytu a ponuky

111. Na čo sa zameriava analýza mikroprostredia v rámci strategickej diagnostiky

Mikroprostredie- odvetvové prostredie, bezprostredné okolie podniku.

1. parametre = hybné sily odvetvia (hlavné tendencie vývoja, miera rastu, štádium život. cyklu, inovácie a zmeny, nákladové charakteristiky, vstupné a výstupné bariéry, vplyv globalizácie, politiky, rizikovosť...)
2. konkurenčné sily- podľa Portera
3. kľúčové faktory úspechu- konkurenčné výhody
4. strategické skupiny firiem- ich stratégie
5. celková atraktívnosť odvetvia- rastový potenciál, konkurencia, ziskovosť, stabilita, vstupné bariéry

112. Na čo sa zameriava analýza dopytu a ponuky v rámci strategickej diagnostiky

analýza dopytu
- vývoj dopytu
- veľkosť dopytu
- charakter , štruktúra a povaha dopytu
- kúpyschopnosť

analýza ponuky
- analýza konkurencie
- výrobné kapacity v segmente
- štruktúra nákladov v segmente
- sektor, do ktorého vpadá segment
- distribúcia
- finančný systém
- technologické a sociálne aspekty

www.euroekonom.sk

113. Čo je obsahom a hlavným nástrojom analýzy konkurencie.

Analýza konkurencie – skúmanie a hodnotenie konkurenčných síl, konkur. prostredia
Hlavným nástrojom je Porterov model – porterov diamant
Porter - 5 hlavných faktorov: existujúce konkurenčné podniky a potenciálni konkurenti, substitúty, dodávatelia a odberatelia, nátlakové skupiny, štát

114. Čo sú strategické skupiny v odvetví a aký majú význam z hľadiska stratégie?

Strategické skupiny: niekoľko súperiacich podnikov, ktoré používajú podobné metódy konkurovania a zaujímajú podobnú pozíciu na trhu
spoločné črty:
1. rozsah línie výrobkov alebo služieb
2. distribučné kanály
3. miera vertikálnej integrácie
4. podobné doplnkové služby
5. podobné typy zákazníkov
6. používanie totožných technologických postupov
7. predaj rovnako kvalitných výrobkov a za málo odlišné ceny

Mapovanie strategických skupín: metóda na skúmanie konkurenčných pozícií účastníkov odvetvia

- skupiny vytvárajú odvetvie, pričom každá má odlišnú pozíciu na spoločnom trhu a odlišný účinok na zákazníkov
- môže ju však tvoriť aj 1 firma, ktorá je dominantná
- voľba stratégie je daná voľbou stratégie strategickej skupiny
- v odvetví je ↑ rastový potenciál, ↑ziskové prémie, ↓vstupné bariéry, prognózovateľnosť, stabilita

115. Definujte päť základných krokov pri štrukturálnej analýze odvetvia.

(Porter):

1. zmapovanie strategických skupín firiem vo vnútri odvetvia podľa strategickej orientácie na základe strategických dimenzií
2. odhad výšky a zloženia prekážok pohybu chrániacich každú zo skupín
3. určenie relatívneho negociačného = vyjednávacieho vplyvu každej skupiny voči jej dodavateľom, odberateľom
4. zhodnotenie relatívnej pozície každej strategickej skupiny voči jej substitútom
5. zhodnotenie vzájomnej závislosti na trhu a vzájomnej zraniteľnosti medzi jednotlivými strategickými skupinami v odvetví

116. Ktoré sú kľúčové strategické dimenzie pre vymedzenie strategických skupín podnikov v odvetví.

www.euroekonom.sk

1. špecializácia firmy
2. image značky
3. tlak versus ťah
4. voľba distribučného kanálu
5. kvalita produktu
6. technologické vodcovstvo
7. vertikálna integrácia
8. nákladová pozícia
9. služby
10. cenová politika
11. finančný a operačný vplyv
12. vzťah k materskej spoločnosti
13. vzťah k vláde

117. Uveďte hlavné faktory ziskovosti firmy v zmysle Porterovej štrukturálnej analýzy odvetvia.

Spoločné vlastnosti odvetvia:

1. miera rastu dopytu v odvetví
2. celkový potenciál pre diferenciáciu produktu
3. štruktúra odvetví dodávateľa
4. technické aspekty

Vlastnosti strategickej skupiny:

1. vstupné a výstupné bariéry
2. negociačná sila skupiny podľa zákazníkov a dodávateľov
3. zraniteľnosť skupiny zo strany substitútov
4. vystavenie rivalite iných skupín v odvetví

Pozícia firmy vo vnútri odvetvia:

1. stupeň konkurencie v odvetví
2. veľkosť firmy voči ostatným členom skupiny
3. náklady vstupu do odvetvia, skupiny
4. schopnosť firmy uskutočniť zvolenú stratégiu

118. Akým spôsobom ovplyvňujú konkurenciu v odvetví potenciálni konkurenti?

Novovstupujúce firmy prinášajú do odvetvia novú kapacitu, snahu získať podiel na trhu / na úkor svojich konkurentov/ a často významné zdroje. To môže viesť k stlačeniu cien alebo k rastu nákladov, a tým k zníženiu ziskovosti. Hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia závisí od existujúcich **bariér vstupu**, v kombinácii s **reakciou existujúcich firiem** v odvetví, ktorú môže firma vstupujúca na trh očakávať.

Medzi hlavné zdroje bariér vstupu do odvetvia Porter zahŕňa:

úspory z rozsahu výroby
diferenciáciu produktu
kapitálovú náročnosť
prechodové náklady
prístup k distribučným kanálom
nákladové znevýhodnenie nezávislí od rozsahu výroby
vládnu politiku

www.euroekonom.sk

Potenciálni konkurenti = podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví. Hrozba ich vstupu závisí od prekážok vstupu do odvetvia a reakcie podnikov na nový vstup. Prekážky vstupu do odvetvia:

- **prevádzkové**
- **marketingové**
- **ekonomické**
- **psychologické**...

119. Akým spôsobom ovplyvňujú konkurenciu v odvetví substitúty?

Substitučné produkty limitujú potenciálne výnosy z odvetví tým, že určujú cenové stropy, ktoré si môžu firmy v odvetví so ziskom účtovať. Identifikácia substitútov znamená vyhľadávanie iných produktov, ktoré môžu splniť rovnakú funkciu ako produkt daného odvetvia. Konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby substitučných výrobkov je determinovaná nasledujúcimi faktormi:

relatívnou výškou cien substitútov
diferenciáciou substitútov
nákladmi na zmenu

Substitút = výrobok alebo služba, ktorý môžu nahradiť pôvodný výrobok alebo službu. Uspokojuje podobné potreby.**Čím je ich cena nižšia, kvalita vyššia a čím nižšie sú náklady na substitučné výrobky, tým vážnejšie sú hrozby.**

120. Akým spôsobom ovplyvňujú konkurenciu v odvetví dodávatelia?

Dodávatelia môžu uplatniť prevahu pri vyjednávaní nad ostatnými účastníkmi odvetvia hrozbou, že zvýšia ceny alebo znížia kvalitu nakupovaných tovarov a služieb. Skupina dodávateľov má prevahu, ak platia nasledujúce podmienky:
- ponuka je ovládaná niekoľkými málo spoločnosťami a je koncentrovanejšia ako odvetvie, do ktorého dodáva
- nemusí čeliť iným substitučným produktom pri dodávkach do daného odvetvia
- dodávateľov produkt je dôležitým vstupom pre odberateľovo podnikanie
- skupina dodávateľov má diferencovanú produkciu alebo vytvorila prechodové náklady
- skupina dodávateľov predstavuje výrazné nebezpečenstvo perspektívnej integrácie do odvetvia odberateľov

Dodávatelia sú schopní zvyšovať ceny vstupov pre odberateľov, alebo znižovať ich kvalitu, čím sa zníži zisk odberateľa.

Ak sú slabí dodávatelia, odberatelia môžu požadovať nižšie ceny vstupov a vyššiu kvalitu.

121. Akým spôsobom ovplyvňujú konkurenciu v odvetví odberatelia?

Odberatelia súťažia s odvetvím tak, že tlačia ceny dolu, usilujú sa o dosiahnutie vyššej kvality alebo lepších služieb a stavajú konkurentov navzájom proti sebe. Skupina odberateľov je silná vtedy, ak platí, že:

www.europekonom.sk

je koncentrovaná alebo nakupuje veľké množstvo v relácii k celkovému objemu predaja dodávateľa
produkty, ktoré nakupuje v danom odvetví, predstavujú významnú časť odberateľových nákladov alebo nákupu
produkty, ktoré nakupuje v odvetví sú štandardné alebo nediferencované
ak jej nehrozia veľké prechodové náklady
ak dosahuje nízky zisk
produkt odvetvia nie je dôležitý z hľadiska kvality odberateľskej produkcie
odberateľ je úplne informovaný

Pri analýze konkurencie je potrebné brať do úvahy aj klienta. Klient, ako základný prvok sféry dopytu, resp. spotreby, ovplyvňuje intenzitu konkurencie v sektore svojim tlakom na znižovanie cien, núti firmy konkurovať si aj v ponuke, vyžaduje najvyššiu kvalitu. Schopnosť klientely ovplyvňovať konkurenciu firiem závisí od viacerých faktorov:

- Stupňa koncentrácie klientov. Čím je táto koncentrácia väčšia, tým živšia je konkurencia a je jednoduchšie postaviť dodávateľov proti sebe. Naopak, ak je v danom sektore klientela rozptýlená, dodávatelia majú väčšiu možnosť nájsť si iných odberateľov.
- Veľkosti podielu nákupov zákazníkov od daného sektora voči ich celkovým nákladom. Čím je tento podiel vyšší, tým viac sú títo zákazníci zainteresovaní na tom, aby podporovali konkurenciu medzi svojimi dodávateľmi.
- Diferenciácie výrobkov a nákladov, ktoré vzniknú odberateľom pri prípadnom prechode k inému dodávateľovi. Čím viacej sú výrobky diferencované a čím sú náklady prechodu vyššie, tým je menší boj medzi dodávateľmi pre získanie si klientov.
- Hrozby integrácie. Riziko vertikálnej spätnej integrácie odberateľa (t.j. rozšírenie jeho činnosti smerom k dodávateľovi, zavedením vlastnej výroby daného výrobku, resp. fúziou s podnikom, ktorý je konkurentom existujúceho dodávateľa) má negatívny efekt na ceny a

zisky dodávateľov. Títo sa snažia rozptýliť klientelu a odvádzať ju od takejto integrácie. Tlak na ceny znižuje stupeň voľnosti firiem pri strategickom rozhodovaní, najmä v oblasti akcií, zameraných na služby spojené s výrobkom. Tento vplyv klientely je dobre viditeľný pri veľkých nákupných strediskách a supermarketoch, ktoré sú schopné vnútiť svoje podmienky dodávateľom, nakoľko títo sú vo všeobecnosti dosť rozptýlení, nekoordinovaní a v podstate sú životne závislí na svojich odberateľoch.

Veľkosť vyjednávacej sily zákazníkov závisí od schopnosti klásť podmienky pri nákupe tovarov alebo služieb. Vyjednávacia sila zákazníkov je hrozbou, keď sú schopní požadovať nižšie ceny a vyššiu kvalitu nakupovaných produktov, pričom nároky sa dajú uspokojiť len pri vyšších nákladoch. Naopak malá vyjednávacia sila zákazníkov dáva podniku príležitosť zvyšovať ceny a dosahovať vyššie zisky.

Zákazníci sú silní za nasledujúcich okolností:

1) dodávateľské odvetvie je zložené z veľkého počtu malých podnikov a zákazníci sú veľkí a je ich málo
2) zákazníci nakupujú výrobky a služby vo veľkom rozsahu
3) dodávateľské odvetvie je závislé od zákazníkov, pretože tvorí veľký podiel jeho odbytu
4) zákazníci môžu zameniť dodávateľský podnik za iný podnik, pričom vzniknú len nízke náklady na prestup, a tak podnecujú svojich dodávateľov k znižovaniu cien
5) produkt je výhodné nakupovať od niekoľkých dodávateľov naraz
6) zákazníci môžu uspokojiť svoje potreby vertikálnou integráciou

www.euroekonom.sk

122. Akým spôsobom ovplyvňujú konkurenciu v odvetví záujmové skupiny?

Lobbing

123. Akým spôsobom ovplyvňuje konkurenciu v odvetví jeho miera koncentrácie?

Odvetvie je súbor podnikov, ktoré uspokojujú tie isté alebo zameniteľné potreby.

1. ***Konsolidovaé odvetvie*** – obmedzený počet podnikov na trhu, intenzitu konkurencie je ťažko predvídať

2. ***Fragmentované odvetvie*** – veľký počet podnikov na trhu, bez dominantného postavenia, , existuje intenzívna cenová konkurencia a ziskovosť je nízka

Súperenie medzi existujúcimi konkurentmi má formu obratného manévrovania za účelom získania výhodného postavenia. Používajú sa metódy ako cenová konkurencia, reklamné kampane, uvedenie produktu na trh a zlepšené služby zákazníkom. Vo väčšine odvetví majú konkurenčné kroky jednej firmy viditeľný efekt na súperiacich partnerov a môžu vyvolať odvetu alebo snahu o kompenzáciu. Existuje niekoľko faktorov ovplyvňujúcich intenzitu súperenia medzi existujúcimi konkurentmi v odvetví. Patria k nim:

početnosť alebo vyrovnanosť konkurentov
pomalý rast odvetvia
vysoké fixné alebo skladovacie náklady
rozšírenie kapacity vo veľkých prírastkoch
rôznorodosť konkurentov
vysoké prechodové náklady
vysoké prekážky výstupu z odvetvia

Miera koncentrácie vplýva priamo na typ stratégie, ktorú môžu uplatniť iné podniky. Čím menej je výroba v sektore koncentrovaná, tým väčší manévrovací priestor ostáva pre rôzne podniky. Platí to aj v oblasti obchodu a služieb.

Stupeň koncentrácie je ovplyvňovaný viacerými faktormi:
- veľkosťou vstupných bariér
- veľkosťou výstupných bariér
- existenciou ekonómie mierky (čím je tento jav výraznejší, tým sú viac zvýhodňované veľké objemy produkcie, čiže koncentrácia)
- charakterom trhu
- veľkosťou prepravných nákladov
- administratívne vplyvy a existujúca legislatíva
- fáza životného cyklu sektora (spravidla vznikajúci sektor je spočiatku fragmentovaný, koncentrácia je typická pre sektor v štádiu zrelosti alebo starnutia)

124. Akým spôsobom hodnotíme stupeň koncentrácie odvetvia a aký to má význam pre stratégiu?

Konkurenčná štruktúra 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 postavenia. Jestvuje v ňom intenzívna cenová konkurencia a nízka ziskovosť. Intenzita súperenia narastá so zväčšujúcim sa počtom konkurentov a so zmenšujúcimi sa rozdielmi v ich veľkosti a schopnostiach. V konsolidovanom odvetví dominuje niekoľko veľkých podnikov (oligopol), alebo v mimoriadnych prípadoch len jeden podnik (monopol). Povahu a intenzitu konkurencie v konsolidovaných odvetviach je oveľa ťažšie predvídať: „Jediná istota v konsolidovaných odvetviach je, že podniky sú navzájom závislé.“ Vzájomná závislosť znamená, že konkurenčné zámery jedného podniku budú priamo ovplyvňovať ziskovosť ostatných podnikov v odvetví.

www.euroekonom.sk

1. Konkurenčnú štruktúru odvetvia možno merať pomocou Herfindalovho-Hirschmanovho indexu (HHI), ktorým sa hodnotí vývoj absolútnej koncentrácie v odvetví. Vypočíta sa podľa vzťahu:

$$HHI = \Sigma xi^2$$

(Σ je od i=1 po n)
n - je počet všetkých podnikov v odvetví
xi – je podiel i-teho podniku na celkovom výkone odvetvia v %

HHI je založený na predpoklade, že konkurenčná sila podniku rastie s druhou mocninou jeho trvalého podielu. Nadobúda hodnoty v intervale od 10 000, ak v odvetví je len jeden podnik, až po 0, ak je v odvetví nekonečný počet podnikov s rovnakými trhovými podielmi. Hodnota HHI klesá s rastúcim počtom podnikov a rastie so stúpajúcou veľkostnou nerovnomernosťou podnikov prítomných v odvetví. Ako normatív možno uviesť americké predpisy, ktoré podľa hodnoty HHI klasifikujú odvetvia na:
- nekoncentrované, hodnota HHI je menšia ako 1 000
- mierne koncentrované, hodnota HHI sa nachádza v intervale od 1 000 do 1 800
- vysoko koncentrované, hodnota HHI je vyššia než 1 800

2. Meradlom vývoja koncentrácie najväčších podnikov v odvetví je index pomeru koncentrácie (CR). Vypočíta sa ako súčet trhových podielov a najsilnejších podnikov v odvetví. Odporúča sa zvoliť n=2,4,8. Rozdiel MCR = CR8 – CR4 (marginálny koeficient koncentrácie) hovorí o tom, aká silná je druhá štvorica podnikov za prvou štvoricou najsilnejších podnikov. Ako normatív môžu poslúžiť nemecké predpisy:

- koncentrované odvetvie (konsolidované) – 4 najväčšie podniky majú viac ako 50 % podiel na trhu
- slabo koncentrované odvetvie – 4 najväčšie podniky majú podiel na trhu od 25% do 49%
- nekoncentrované odvetvie (fragmentované) – 4 najväčšie podniky majú podiel na trhu menej ako 25%

125. Aké poznáme bariéry vstupu a výstupu z odvetvia a aký majú význam?

Prekážky vstupu do odvetvia sú **prevádzkové, ekonomické, marketingové, psychologické a ďalšie** podmienky príslušného podnikania, ktoré etablované firmy už zvládli a ktoré potenciálneho konkurenta uvádzajú do nevýhody. Medzi hlavné bariéry vstupu patria:

- úspory v dôsledku hromadnosti vykonávaných operácií
- úspory v dôsledku väčšej odbornosti vykonávaných operácií
- nákladové výhody nezávislé od hromadnosti vykonávaných operácií
- preferencia zavedenej značky a vernosť zákazníka etablovanému podniku
- ovládanie distribučných kanálov
- administratívne obmedzenia, ktoré stanovujú vládne orgány vo forme udeľovania licencií

www.ekoekonom.sk

Vstupné bariéry nie sú neprekonateľné, niektoré časom samovoľne zanikajú, niektoré je možné obísť pomocou stratégie diferenciácie.

Podnik, ktorý využíva jav vstupnej bariéry, sa zas snaží brániť svoju výhodnú pozíciu a trvalo ju udržiavať, resp. rozvíjať. Pritom musí citlivo diagnostikovať vstupné bariéry konkurencie a nedostatky vo svojej činnosti.

Prekážky výstupu z odvetvia sú vážnou hrozbou, keď klesá dopyt. Prekážky brániace úniku sú **ekonomické, strategické a emocionálne faktory**, ktoré udržujú podniky v odvetví, aj keď dosahované výnosy sú nízke. Keď sú prekážky odchodu vysoké, podniky môžu ostať uväznené v neatraktívnom odvetví. To zvyčajne vyústi do nadbytku výrobnej a prevádzkovej kapacity a zostrenia cenovej konkurencie. Nástrojom konkurenčného boja nemusí byť len znižovanie cien, ale ja inovácia produktov, ich diferenciácia, alebo orientovanie inovačného úsilia na výrobné metódy a prevádzkové postupy.

Bariéry na výstupe majú vplyv na podmienky ponuky, ako aj na intenzitu konkurencie. V niektorých výrobných odboroch podniky pokračujú v aktivite, aj keď ich zisky podstatne poklesnú. Motivácia k tomu môže byť rozličná: existencia drahého výrobného zariadenia, ktoré sa nedá inak využiť; náklady a problémy spojené so zrušením výroby, ktoré vznikajú v sociálnej a komerčnej oblasti; ekonomický a sociálny problém prepúšťania, rekvalifikácie a nový nábor pracovníkov; môže to mať aj negatívny dopad na meno podniku.

Tieto vonkajšie negatívne dopady a ťažkosti, spojené najmä s problémami nezamestnanosti, sociálneho zmieru a tiež nezávislosti národnej ekonomiky, vytvárajú silný tlak na firmy udržiavať niektoré aktivity.

- inovácia produktov
- cenová konkurencia
- diferenciácia produktov

- orientácia inovácie na výrobné metódy
- orientácia inovácie na prevádzkové postupy

126. Ako chápe Porter silné a slabé stránky podniku?

Prednosti:
- *faktory zvyšujúce ochrannú vstupnú bariéru a posilňujúce celú skupinu*
- väčší výrobný rozsah v porovnaní so strategickou skupinou
- nižšie náklady vstupu oproti ostatným
- lepšie schopnosti realizácie zvolenej stratégie
- schopnosť presunu do výhodnejších strategických skupín

Slabé stránky:
- *faktory znižujúce ochranné bariéry a oslabujúce postavenie skupiny*
- menší výrobný rozsah
- vyššie náklady
- slabšia schopnosť realizácie stratégie
- neschopnosť prechodu do výhodnejšej skupiny

127. Ako definuje Porter príležitosti a riziká, ohrozujúce firmu?

Príležitosti:
- vytvorenie, vznik novej skupiny
- presun do výhodnejšej skupiny
- posilnenie štrukturálnej pozície skupiny alebo firmy v skupine (podiel na trhu)
- presun do novej skupiny a posilnenie jej štrukturálnej pozície

www.euroekonom.sk

Riziká:
- riziko vstupu iných firiem do strategickej skupiny
- riziko faktorov znižujúcich ochranu/vplyv skupiny
- riziko, že investície zamerané na posilnenie postavenia firmy zvýšia prekážky jej pohybu
- riziko spojené s prekonávaním bariér vstupu do výhodnejšej skupiny

128. Čo sú to tzv. STEP faktory a kde ich zaraďujeme v rámci strategickej diagnostiky?

STEP faktory zaraďujeme **do analýzy makroprostredia v rámci externej diagnostiky.**
STEP: S – sociálne
T – technologické
E – ekonomické a ekologické
P – politické

S - spoločenské usporiadanie; sociálne skupiny; zaužívané kultúrne, etické a iné normy; sociálne problémy,…
T – stav rozvoja vedy a techniky; výskumno-vývojová základňa; nové technológie; podnikateľské inkubátory,…
E – ekonomické: druh hospodárskeho mechanizmu; stupeň ekonomického rozvoja, miera rastu, základné makroekonomické ukazovatele,…
- ekologické: životné prostredie; vzťahy medzi podnikom a ŽP,…

P – politická situácia; hospodárska politika vlády; zákonné normy a ich uplatňovanie

129. Stručne charakterizujte Harvardskú diagnostickú schému.

HDS vychádza len z interných informácií, porovnanie kvalít podniku s konkurenciou
Vznikla v 60.-tych rokoch, je to schématický prístup.
Predpokladá, že – manažment firmy sa správa racionálne
- okolie je prognózovateľné, analyzovateľné

Identifikácia relatívnych silných a slabých stránok umožňuje:
- **odstrániť nedostatky, ktoré môžu zvnútra ohroziť podnik**
- **postaviť stratégiu na využitie predností, resp. mimoriadnych schopností podniku**

Postup je orientovaný marketingovo a vychádza z konkrétnej segmentácie výrobok - trh.

Postavenie podniku na trhu – skúmajú sa hlavne mrkt schopnosti
Podnikové výrobné faktory – skúmajú sa hlavne výrobné schopnosti, pracovná sila, vstupy, výstupy
Faktory konkurenčnej schopnosti –financie, systém riadenia
Závery

Hlavné body: /ako interná diagnostika/

1) <u>Postavenie podniku na trhu:</u>

A) všeobecné charakteristiky:
- hodnotenie z časového hľadiska
- geografickej zóny
- podľa odberateľov
- celkovej marže
- podielu jednotlivých produktov na celkovom obrate

B) charakteristiky výrobkov:
- názor klienta na výrobky
- technická pokrokovosť výrobkov
- kompletnosť výrobkových radov
- postavenie produktov vo vedomí spotrebiteľa
- regulácia na hlavných trhoch

C) distribučná sieť:
- kvalita a účinnosť distribučných sietí
- kapacita distribučného kanálu
- mohutnosť predajnej sily

2) **<u>Podnikové výrobné faktory</u>**:

A) výrobné zariadenie:
- výrobné kapacity
- sériovosť výroby
- stupeň mechanizácie a automatizácie
- zvládnutie dielenského zariadenia
- pružnosť výrobného systému

B) pracovná sila:
- rozmiestnenie

www.euroekonom.sk

- počet pracovníkov
- sociálna klíma
- úroveň miezd
- postoje pracovníkov a odborov

C) materiálové vstupy:
- politika zásobovania
- dominantní dodávatelia
- významnosť kolísania cien
- rezervy
- zdroje surovín

D) výskum a vývoj:
- výskumno-vývojové kapacity
- stupeň ochrany inovácií

3) <u>Faktory konkurenčných schopností:</u>

A) finančné zdroje:
- stupeň samofinancovania
- zadĺženosť
- schopnosť získania úverov
- možnosti zvýšenia základného kapitálu

B) efektívnosť systému riadenia:
- atraktívnosť organizačnej štruktúry podniku vo vzťahu k okoliu, vnútorným podmienkam a zvolenej stratégii
- riadiace schopnosti pracovníkov, schopnosť viesť ľudí k tvorivosti, komunikovať s nimi, motivovať ich, schopnosť odborne ich viesť

www.euroekonom.sk

4) <u>Závery:</u>

- silné a slabé stránky podniku v oblasti MRKT, výroby, zásobovania, výskumu a vývoja, financovania a manažmentu
- mimoriadne schopnosti podniku, prečo by klienti mali prichádzať skôr k nám ako ku konkurencii

130. Uveďte kľúčové <u>marketingové schopnosti</u> podniku z hľadiska internej diagnostiky.

Schopnosť opísať spotrebiteľské správania pri uvedení nového produktu na trh a schopnosť predvídať zmeny potrieb a ohraničiť nové segmenty.

V rámci interného auditu je potrebné v oblasti MRKT analyzovať:
- šírka sortimentu výrobkov
- parametre výrobkov
- podiel na trhu
- ceny výrobkov
- lojálnosť zákazníkov
- kvalita a náklady distribúcie
- reklama a podpora predaja

131. Uveďte kľúčové <u>výrobné schopnosti</u> podniku z hľadiska internej diagnostiky.

- výrobná kapacita
- kvalita výroby
- výrobné náklady
- priebežný čas výroby
- lokalizácia výrobných jednotiek
- efekty skúseností a výnosov z rozsahu

132. Zdôvodnite neoddeliteľnosť internej a externej diagnostiky z hľadiska stratégie.

Externá diagnostika je zameraná na odhaľovanie príležitostí a hrozieb/rizík podniku a interná diagnostika má za cieľ diagnostikovať silné a slabé stránky podniku (resp. jednotlivých aktivít SBU).

Existuje len veľmi abstraktné oddelenie internej a externej diagnostiky. Sú to relatívne samostatné časti, ale ich postavenie nie je izolované. Existuje tu interakcia medzi internou a externou diagnostikou, pretože interné možnosti sa merajú externými a naopak. Interná analýza spolu s externou sú tak východiskom pre tvorbu stratégie a na jej formulovanie majú rovnaký vplyv aj význam.

133. Na čo sa zameriava analýza SWOT?

www.ekonom.sk

SWOT: S-strenght; W- weakness; O-opportunity; T-threat

Analýza SWOT kompletizuje a zoraďuje vnútorné silné a slabé stránky podniku, jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa dôležitosti. Je to ľahko použiteľný nástroj na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím. Ak podnik nedisponuje silami na tvorbu atraktívnej stratégie, tak jeho vedenie musí rýchlo budovať požadované schopnosti. Súčasne dobrá stratégia vyžaduje sústrediť sa na zvrátenie tých slabostí, ktoré robia podnik zraniteľným , alebo ho obmedzujú pri sledovaní atraktívnej príležitosti.

Analýza SWOT sa vypracúva len pre jeden konkurenčný priestor, pre jedno odvetvie. Syntéza výsledkov analýzy spočíva v porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku. Ich kombináciou a prienikom vzniká stratégia ako vyvažujúci faktor, ktorý uvádza podnik do súladu s jeho okolím. Takto chápaná a formulovaná stratégia dovolí podniku orientovať sa len na také príležitosti, ktoré zodpovedajú jeho schopnostiam a umožní vyhnúť sa hrozbám, proti ktorým sa nedokáže brániť. Výsledná stratégia vznikne ako súčet 2 vektorov. Takto získaná stratégia predstavuje základné **odporúčanie** pre strategickú orientáciu podniku a rešpektuje požiadavku tesného súladu medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím.

134. V ktorej fáze procesu SM sa používa analýza SWOT?

Vo fáze formulácie stratégie**.**

135. Aké modelové stratégie podniku vyplývajú zo záverov analýzy SWOT?

Stratégia SO – ofenzívna: je najatraktívnejší strategický variant. Môže si ho zvoliť podnik, v ktorom prevažujú sily nad slabosťami a príležitosti nad hrozbami. Vzhľadom na svoje mohutné sily je schopný využiť všetky ponúkajúce sa príležitosti. Odporúča sa ofenzívna stratégia z pozície sily.

Stratégia ST – defenzívna: je stratégiou silného podniku, ktorý sa nachádza v nepriaznivom prostredí. Silná pozícia by sa mala využiť na blokovanie nebezpečenstva, zastrašenie konkurencie alebo únik do bezpečnejšieho prostredia. Odporúča sa defenzívna stratégia, ktorou si podnik chráni už vydobytú pozíciu.

Stratégia WO – spojenectva: si volí podnik, v ktorom prevažujú slabosti nad silami, nachádza sa však v atraktívnom prostredí. Aby podnik využil otvárajúce sa príležitosti, na ktorých zvládnutie nemá dostatok vnútorných schopností, snaží sa postupne posilňovať svoju pozíciu a odstrániť nedostatky. Odporúča sa stratégia spojenectva, ktorá umožní zväčšiť vnútornú silu a podieľať sa na príležitosti so spoľahlivým spojencom.

www.eurelon.com.sk

Stratégia WT – 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 redukovať a likvidovať.

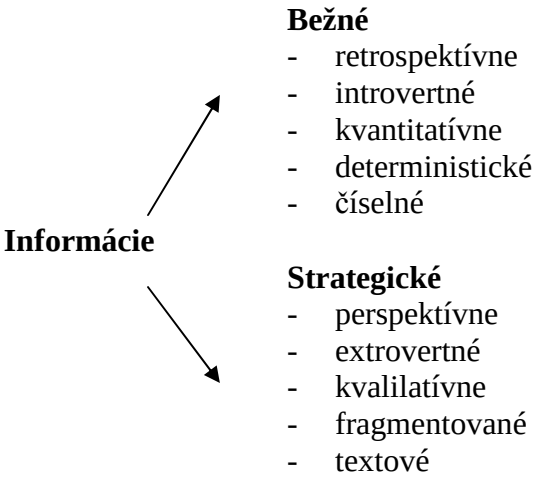
V. STRATEGICKÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM

136. Zdôvodnite význam strategického informačného systému pre podnik

SIS je taký IS, ktorý umožňuje sledovať okolie podniku a včas odhaliť dôležité zmeny. Jeho cieľom je podporovať proces strategického rozhodovania v podniku. Strategické informácie, ktoré SIS zahrnuje, majú špecifický charakter : sú **kvalitatívne**, nie sú známe v číselnej podobe, **perspektívne**, týkajú sa budúcnosti a predovšetkým **extrovertné**, popisujú okolie firmy

137. Aké by mal mať parametre SIS podniku?

138. Charakterizujte hlavné rozdiely medzi bežnými a strategickými informáciami



139. Ktoré sú hlavné informačné úlohy riadiaceho pracovníka?

1. manažér je predovšetkým aktívnym pozorovateľom , ktorý pátra po nových informáciách, o vývoji činností podniku, o vonkajších udalostiach, o klientoch, dodávateľoch, politickej situácii, vývojových tendenciách,…Ďalej zbiera analýzy a správy o najrôznejších otázkach
2. riadiaci pracovník je ďalej šíriteľom informácií vnútri podniku, musí rýchle prenášať dôležité informácie tam, kde sú nevyhnutné a užitočné, komunikuje ciele a hodnoty podniku
3. je tiež hovorcom organizácie vo vzťahu k okoliu : informuje členov dozornej rad-y, akcionárov, dodávateľov, spojencov, tlač, a pod….

www.ekonom.sk

140. Čo je podstatou strategického scanningu?

Pozorovanie okolia = scanning = je informačná činnosť, ktorá umožňuje postrehnúť ťažko predvídateľné, ale veľmi dôležité faktory vývoja / ekonomické,technologické, sociálne/. Snaží sa identifikovať nové situácie, núkajúce sa príležitosti, ale aj ohrozenia, ktoré by mohli podniku spôsobiť problémy.
Základné kroky:
1. organizácia zberu informácií – ide o vyriešenie troch základných otázok:
Ktoré informácie zbierať? Kto ich má zbierať? Ako ich treba zbierať?

2. uchovávanie strategických informácií – dve základné otázky:
Či majú byť údaje uchovávané centralizovane alebo v každom z útvarov, poverených ich zberom / distribuované uchovávanie/
Na akých nosičoch majú byť tieto informácie uchovávané?

141. Ktoré informácie o konkurencii sú pre podnik najdôležitejšie?

Je potrebné sa zamerať na faktory a sily schopné vyvolať nových konkurentov. Základom je Porterov model 5 konkurenčných síl, je dôležité zaujímať sa o vývoj určitých technológií (budúce substitučné výrobky), o potenciálne schopnosti a negociačnú silu odberateľov a dodávateľov, ktorí sa môžu v budúcnosti stať konkurentmi.

Keď sú súčasní a potenciálni konkurenti identifikovaní, je potrebné sformulovať hypotézy, ktoré umožnia pochopiť ich konanie a rozhodovanie. Náznaky zámerov konkurencie možno nájsť napríklad :

1. v pokusoch konkurentoch preniknúť na nové trhy
2. v kontaktoch s novými dodávateľmi
3. v ich záujme o nové technológie
4. v prvkoch ich reklamných kampaní
5. v nových produktoch, na príprave ktorých pracujú
6. v úsilí, ktoré vyvíjajú v oblasti výskumu a vývoja
7. v analýze ich ponúk pracovných miest , ktoré publikujú v tlači, apod.

142. Uveďte hlavné možnosti a zdroje získavania strategických informácií

1. Top manažment sa obráti na **externé organizácie**, ktorých poslaním je napríklad sledovanie vývoja technológí, tendencií vývoja trhov v rozličných krajinách, správanie sa vlád, apod. Tieto organizácie vypracujú pre podnik požadované analýzy a správy
2. **Manažment** posúdi túto činnosť jako svoju privilegovanú úlohu. V tomto prípade bude informačný proces nadobúdať individuálny charakter. Je neformálny a spočíva hlavne na osobných vzťahoch
3. Manažment poverí touto činnosťou **interných pracovníkov v podniku**. Táto možnosť je relatívne problematická, vyskytujú sa hlavne dva problémy:

- problémy vyplývajúce zo správania pracovníkov, ktorí odovzdávajú informácie - šumy
- problémy vyplývajúce zo štruktúry podniku – informácie sa môžu ľahko stratiť

www.ucebnice.sk

Zdroje strategických informácií

INTERNÉ
Pracovníci podniku
Konzultačné firmy
Výskumné pracoviská
Knižnice a informačné centrá
Strediská ZO
Tlač a médiá

EXTERNÉ
Štátne orgány
Nadnárodné inštitúcie
Banky a poisťovne
Burzy
Obchodné a priemyselné komory
informácie sú externé, ale zdroj je interný

143. Aký je význam a zdroje kreditných informácií o firme?

144. Uveďte hlavné zásady a možnosti uchovávania strategických informácií

Centralizované uchovávanie
Základné informácie sú zbierané spolupracovníkmi, ktorí sú často rozptýlení a relatívne nezávislí, preto sú informácie často nadbytočné, fragmetárne, neurčité a nepresné. Je preto užitočné informácie pred ich zaradením do databanky najprv zhrnúť, zhodnotiť, roztriediť a usporiadať. K tomuto riešenie sa jednoznačne prikláňajú Aaker a Radford.

Distribuované uchovávanie
Informácie sú ponechané na oddeleniach a potenciálnym používateľom sa oznámi, kde sa nachádzajú a ako sa k nim možno dostať.

Nosiče pre uchovávanie údajov:
Klasické riešenia:
Papierová forma
Kancelárske kartónové zakladače

Rozšírené možnosti a nové riešenia:
Systémy elektronickej archivácie alebo počítačové rešeršné systémy
Relačné bázy dát
Systém elektronickej pošty, internet, fax

Perspektívy:
Hlasové systémy

145. Charakterizujte podstatu a význam strategických scenárov pre podnik

Konštrukcia scenárov je vhodnou metódou na prognózovanie budúceho vývoja podniku
Scenár – dopredu pripravený postup

Základné etapy konštruovania scenárov:
1. určenie základných parametrov problému
- identifikácia hlavných tendencií, ktoré môžu v SD horizonte ovplyvniť vývoj analyzovanej oblasti
- určenie kľúčových premenných, riadiacich tieto tendencie
- špecifikácia ostatných premenných okolia, ktoré by mohli ovplyvniť vývoj kľúčových premenných

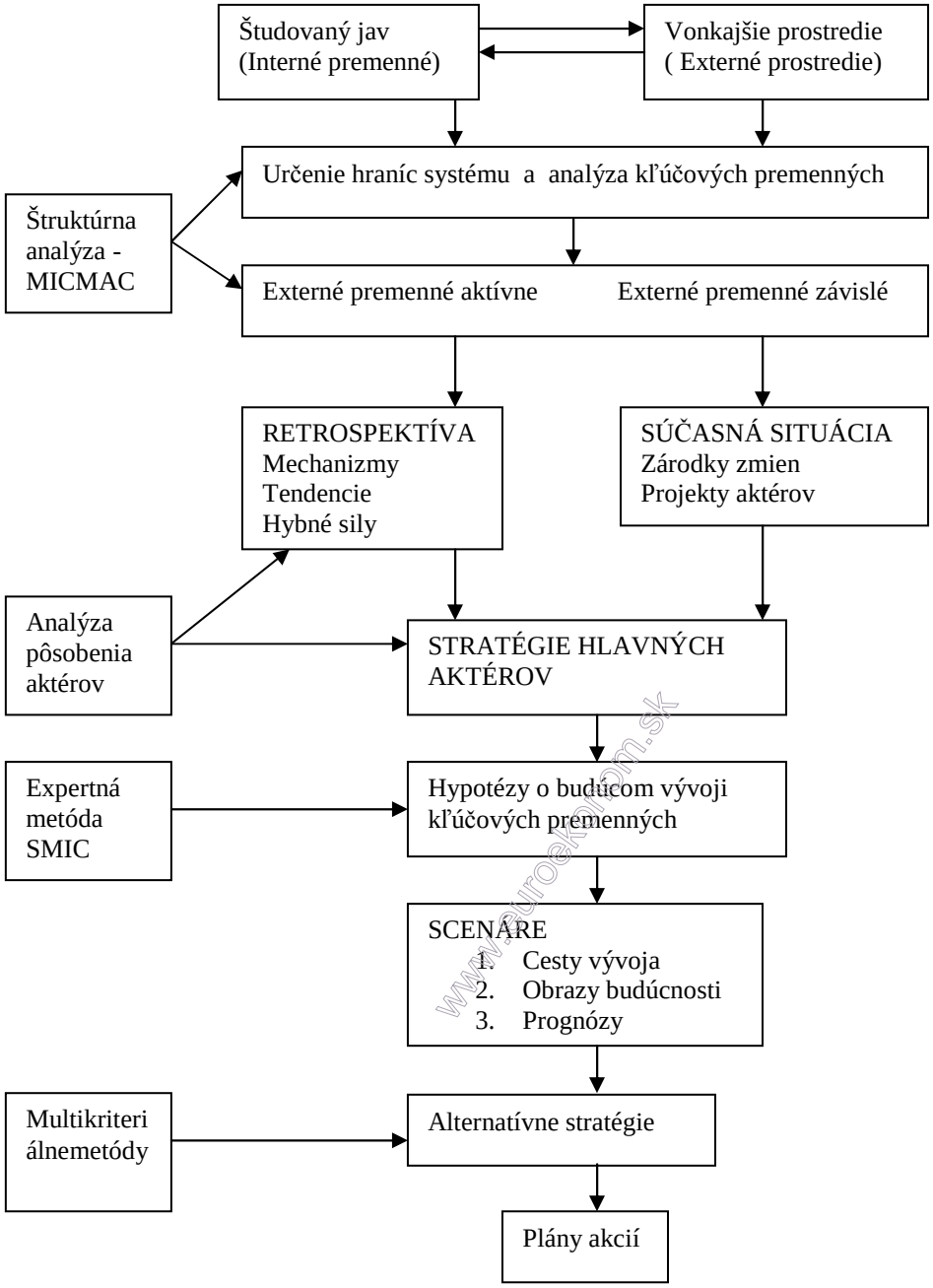
2. konštrukcie rôznych popisov budúceho vývoja vo forme alternatívnych scenárov a definície stratégií, ktoré by im mali zodpovedať

www.euroekonom.sk

146. Aké nedostatky a riziká má metóda scenárov v strategickom manažmente?

Slabinou metódy scenárov je použitie subjektívnych pravdepodobností pre určenie hierarchie scenárov. Názor experta podlieha určitým zákonitostiam, emocionálnym a kultúrnym vplyvom. Pri prognózovaní budúcnosti sa človek nedokáže odpútať od súčasnej situácie. Za týchto podmienok teda existuje riziko, že dôjde k nesprávnemu ohodnoteniu scenárov a metódy, ktoré sa snažia objektivizovať názory, neriešia tento problém. Tieto nedostatky môže čiastočne zmierniť starostlivá formulácia stratégií, ktoré zodpovedajú rozličným scenárom.

147. Stručne popíšte metódu scenárov SEMA



148. Aké sú možnosti využitia nových informačných technológií pre zber a spracovanie strategických informácií?

Rozšírené možnosti a nové riešenia:
Systémy elektronickej archivácie alebo počítačové rešeršné systémy
Relačné bázy dát
Systém elektronickej pošty, internet, fax

Perspektívy:
Hlasové systémy

149. Aký je význam a možnosti prognózovania pri tvorbe stratégie?

Prognózovanie je kvalifikovaná odpoveď o budúcom vývoji javov a procesov.
Možnosti vývoja závisia od turbulentnosti prostredia

150. Uveďte stručný prehľad prognostických metód

z meto…… hľadiska

1. výskumné
2. normatívne

z metodického hľadiska

1. matematicko – štatistické
2. heuristické
3. metódy cieľovo orientovaných postupov

151. Čo je hlavnou výhodou a nevýhodou expertných metód tvorby strategických scénarov a ktoré z týchto metód sa najčastejšie používajú?

Pozriet v cervenej knizke

www.ematurita.com.sk

Metóda „SMIC“ ⇒ každý expert stanovuje:
- zoznam N hypotéz, ktoré považuje za kľúčové v rámci vykonávanej analýzy
- jednotnú P-sť uskutočnenia každej hypotézy v danom časovom horizonte
- podmienečné P-sti dvojíc hypotéz: Pi/j ⇒ P-sť i, ak sa j realizuje
  Pi√j ⇒ P-sť i ak sa j nerealizuje

Výhody:
- ide o metódu objektivizácie názorov expertov

Nevýhody:
- názory experov sa môžu týkať hypotéz, ktoré sú navzájom prepojené a hodnoty P-stí môžu byť nesprávne
- na začiatku sa nezisťuje, či sú alebo nie sú hypotézy na sebe závislé

Metóda „DELPHI“ ⇒ opakované rozosielanie dotazníkov ⇒ konvergencia názorov expertov

1.dotazník ⇒ zistiť pre každú otázku mediánový názor a medzikvartilový priestor : (Q_1; Q_3)

2.dotazník ⇒ predikcia intervalu (Q_1; Q_3) potvrdením expertmi ⇒ nová odpoveď od expertov a dôvod, ak je mimo intervalu (Q_1; Q_3)

3. dotazník ⇒ posúdenie argumentov pri tých odpovediach, ktoré sú mimo intervalu (Q_1; Q_3)

4.dotazník ⇒ definitívna odpoveď

VI. METÓDY FORMULÁCIE A HODNOTENIA PODNIKATEĽSKEJ STRATÉGIE

152. Uveďte prehľad najpoužívanešich prístupov a metód tvorby podnikateľskej stratégie

1.Kontingentný prístup
2.Generický prístup

a) Porterove konkurenčné stratégie
b) Hallov konkurenčný model
c) Mintzbergova typológia stratégií
d) Typológia stratégií podľa Milesa a Snowa

153. Čo je to kontingentný prístup a kto ho rozpracoval?

1. predpokladá, že pre určitý súbor okolností alebo ohraničujúcich podmienok možno nájsť najlepšiu stratégiu
2. nedokáže odporúčať jasne formulovanú stratégiu pre konktrétne situácie
3. skúma sa súbor enviromentálych a organizačných premenných, ktoré majú významný vplyv na obsah stratégie, vo vzťahu k jednoduchým výrobkovým líniám
rozpracoval ho Hofer

154. Čo je podľa Hofera najdôležitejším faktorom pri určovaní stratégie na business úrovni?

www.eurekonom.sk

HOFER
- najdôležitejšia premenná pri určovaní stratégie je fáza životného cyklu produktu, pre ktorý sa formuluje stratégia
- identifikoval faktory, ktoré je potrebné zohľadniť pri formulovaní stratégie v každej fáze životného cyklu výrobku ⇒ potreby zákazníkov, typ produktu, miera technologickej zmeny, trhová segmentácia, trhový podiel, elasticita doyptu, ...
- praktické využitie kontingentnej teórie spočíva v identifikovaní faktorov a ich kombinácii s hypotetickými stratégiami

155. Čo je to generická teória?

- identifikuje spoločné znaky konania úspešných podnikov bez väzby na súbor ohraničujúcich faktorov
- určité stratégie sú takmer vždy zhodné bez ohľadu na konkrétnu situáciu → **generické stratégie**

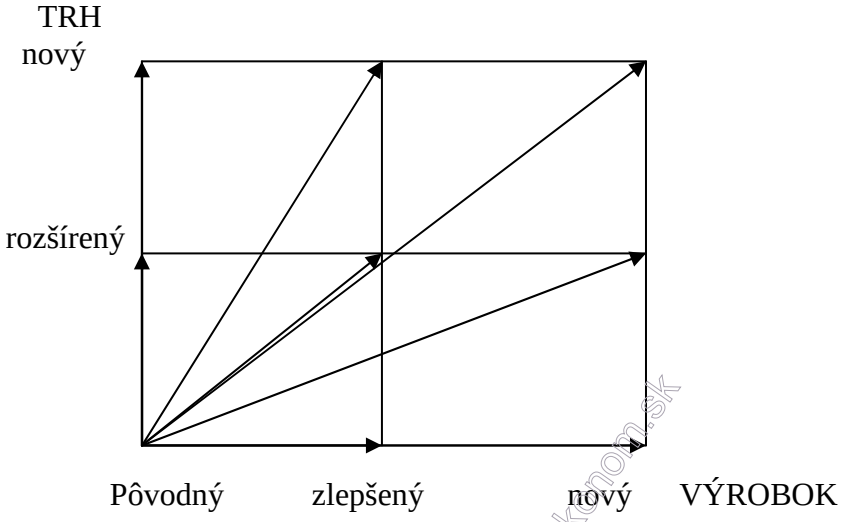
156. Rozoberte význam teórie rastových vektorov z hľadiska firemnej stratégie

- pri výbere adekvátnej stratégie pre konkrétnu aktivitu podniku je potrebné riešiť 2 hlavné otázky:

1. Na ktorých trhoch je možné výrobok komercionalizovať?
2. Ktoré varianty výrobkov je možné na trhoch predať?
   a) ešte viac preniknúť na tradičný trh so súčasným výrobkom
   b) imitovať konkurenčné výrobky } 3 možnosti
   c) priniesť na trh radikálne nové výrobky

- naznačujú smer, v ktorom sa chce firma v budúcnosti angažovať ⇒ kombinácia možností

1. pôvodný trh, pôvodný výrobok ⇒ lepšie meno značky, lepšia diferenciácia výrobkov
2. pôvodný trh, zlepšený výrobok ⇒ posilniť výskum a vývoj
3. pôvodný trh, nový výrobok ⇒ zlepšiť využitie zdrojov
4. rozšírený trh, pôvodný výrobok ⇒ defenzívna cenová politika, nové distribučné kanály
5. rozšírený trh, zlepšný výrobok ⇒ zlepšiť kvalitu, modifikovať ceny, zvýšiť reklamu
6. rozšírený trh, nový výrobok ⇒ operačná flexibilita, príbuzné a prepojené technológie
7. nový trh, pôvodný výrobok ⇒ zvýšiť atraktívnosť výrobku
8. nový trh, zlepšený výrobok ⇒ nové reklamné média, nové distribučné kanály
9. nový trh, nový výrobok ⇒ diverzifikácia, fúzia, ...



www.euroekonom.sk

157. Charakterizujte výrobkové stratégie, zamerané na jediný trh

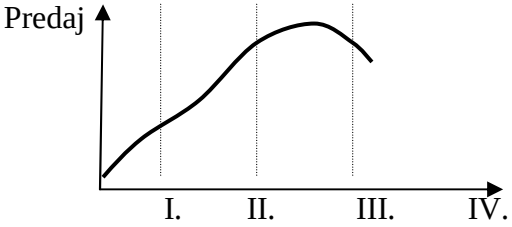
Výrobkové stratégie	Pôvodný výrobok	Zlepšený výrobok	Nový výrobok
Výhody spojené s danou stratégiou	- N-ové výhody - využívanie tradičnej kompetencie - jednoznačnosť a jednotnosť - efektívnosť využ. kapacít	- ↑ atraktívnosti výrobku - lepšie využitie distrib. a predajnej siete - flexibilita voči potrebám trhu - motivácia odvodená z atraktivity nového výrobku	- zmenšenie konkurenčného tlaku - redukcia rizika nasýtenia trhu - zmenšenie fluktuácie objemu predaja

158. Popíšte možné stratégie trhovej expanzie, spojené s pôvodným výrobkom

Trhové stratégie	Pôvodný trh	Rozšírený trh	Nový trh
Výhody spojené s danou stratégiou	- max. penetrácia trhu - možnosť dominácie na trhu - znalosť špecifík trhu - viditeľnosť na trhu	- stabilný rast - zlepšené využitie výrobných kapacít - rast technologickej úrovne podniku	- ↑ reputácie podniku - ↓ konkurenč. tlaku - diverzifikácia na ziskový trh - pozitívne efekty komplementarity

159. V čom spočíva význam tzv. S-krivky v strategickom manažmente ?

- klasická reprezentácia krivky životného cyklu výrobku
- pre „S“ krivku sú charakteristické prerušenia, zlomy vo vývoji
- ekonomický vývoj je súbor prerušovaných „S“ kriviek
- môže mať rôzny charakteristický priebeh
- je rozčlenený na <u>4 základné fázy</u>:



1. fáza: ZAVEDENIE ⇒ pomalší rast predaja
2. fáza: RAST ⇒ zrýchlenie predaja
3. fáza: ZRELOSŤ ⇒ stagnácia predaja
4. fáza: ÚTLM⇒ vytlačenie výrobku z trhu

160. Ktoré významné ekonomické javy charakterizuje S-krivka ?

2 základné javy ekonomického vývoja:
1. rastová tendencia
2. krátkodobé cykly

www.eurostroma.sk

161. Rozoberte význam teórie životného cyklu z hľadiska firemnej stratégie

- je založená na viacerých hypotézach a empirických poznatkoch
- hľadá zákonitosti vývoja predaja výrobku ako funkcie času počnúc jeho vstupom na trh až po stiahnutie z trhu
- je potrebné identifikovať aktuálnu fázu životného cyklu ⇒ teória životného cyklu ako nástroj strategickej analýzy
- identifikácia fázy je subjektívna vzhľadom na kritériá: napr. <u>tempo rastu</u>:
  fáza rastu ⇒ 10% a viac ročný prírastok predaja
  fáza zrelosti ⇒ rast sa spomalí pod 10%
  fáza útlmu ⇒ ak začne pokles predaja

162. Aké sú funkčné priority podniku v odvetví nachádzajúcom sa v štádiu vzniku?
+ 163. Aké sú funkčné priority podniku v odvetví nachádzajúcom sa v štádiu rastu?
+ 164. Aké sú funkčné priority podniku v odvetví nachádzajúcom sa v štádiu zrelosti?
+ 165. Aké sú funkčné priority podniku v odvetví nachádzajúcom sa v štádiu útlmu?

Akcie	**Fáza zavedenia**	**Fáza rastu**	**Fáza zrelosti**	**Fáza útlmu**
Funkčná priorita	Technológia a vývoj výrobku	Výroba	Marketing a distribúcia	Financie
Výskum a vývoj	Technické zdokonaľovanie	Začatie prác na ďalšom výrobku	Drobné úpravy výrobku, znižovanie N, príprava na veľkú zmenu	Zastavenie všetkých výskumov pôvodného výrobku
Výroba	Využitie subdodávok , ladenie postupov, rozvoj štandardov	Centralizácia výroby, likvidácia subdodávok, veľké série	Znižovanie N, malé série, decentralizácia, ladenie rutín	Subdodávky, zjednodušenie výroby, optimalizácia zásob, zásoba náhradných dielov
Marketing	Reklama, využitie zmluvných predavačov, ponuka skúsiť výrobok	Dôraz na značku, vlastný predaj, znižovanie cien	Štandardizácia prieskumu trhu, vlastný predaj, agresívna podpora predaja	Zmluvní predavači, zvýšenie ceny, selektívna distribúcia, opúšťanie trhu
Fyzická distribúcia	Vytváranie vhodného logistického systému	Integrácia systému prepravy dodávok	Redukcia N, zlepšenie služieb klientom, optimalizácia zásob hotových výrobkov	Redukcia zásob hotových výrobkova služieb zákazníkom
Personál	Nábor, výchova, zainteresovanosť	Zlepšenie výrobného personálu	Zlepšenie produktivity, ladenie systému odmien za efektívnosť	Transef personálu, iniciatíva dobrovoľného odchodu
Financie	Značná stratovosť, veľké investície	Vysoký zisk, financovanie rozvoja	Klesajúcia zisk, alokácia fin. zdrojov	Likvidácia nepotrebn. zariadenia
Účtovníctvo a kontrola	Upresnenie výrobných a predajných štandardov	KD analýza využitia vzácnych zdrojov	Hodnotová analýza, analýza N a výhod	Analýza nadbytočnosti N

www.euroekonom.sk

166. Charakterizujte podstatu projektu PIMS

- vznikol v 70. rokoch 20. storočia firmou General Electric v spolupráci s Harward Business School
- cieľom bolo: identifikovať príčiny úspechu alebo neúspechu súboru výrobkov firmy GE a stanoviť zákony trhu, ktorých poznanie by mohlo viesť podnik pri jeho rozhodovaní
- model zameraný na identifikáciu premenných, ktoré ovplyvňujú rentabilitu jednotlivých výrobkov, identifikuje oblasti, v ktorých je možné dosiahnuť zlepšenie

- umožňuje nájsť odpovede na nasledujúce otázky:

1. Ktoré strategické premenné ovplyvňujú výsledky podniku (ziskovosť, návrat. investícií)?
2. Aké výkony možno považovať za normálne pre určitú aktivitu, pre špecifické trhové podmienky a konkrétnu stratégiu?
3. Ako sú tieto výkony v jednotlivých aktivitách a konkrétnych konkurenčných podmienkach ovplyvňované modifikáciami stratégie?
4. Ktoré zmeny stratégie umožňujú zlepšenie výkonov v špecifických trhových podmienkach?

167. Definujte podstatu teórie skúsenostnej krivky v ekonomike

- Skúsenostná krivka je tendencia vývoja nákladov, ktorá predstavuje minimálne dosiahnuteľné náklady pri danom objeme výroby produkcie.
- vyjadruje závislosť medzi objemom výroby a jednotkovými nákladmi – každé zdvojnásobenie produkcie prináša % - álne približne rovnaké zníženie nákladov. Táto závislosť bola vysvetlená existenciou javu postupného rastu skúseností vo výrobe.
- Príčiny:

1. pri opakovaní určitých úkonov sa čas potrebný na ich vykonanie skracuje
2. zlepšovanie postupov pri výrobe
3. zlepšovanie samotného výrobku z hľadiska technológie
4. štandardizácia výrobkov

www.europrojekt.sk

- podstatou nie je znižovanie nákladov, je to synergický efekt, ide o zdokonaľovanie podniku ako celku
- získavaním skúseností dochádza k zdokonaľovaniu procesov a rastu výkonnosti
- firma zvyšuje svoje skúsenosti, aj keď nezvyšuje svoju výrobu = kumulatívny účinok skúseností

- prírastok jednotkových nákladov výroby má klesajúcu tendenciu s rastom výkonu zariadenia (úspory z rozsahu), úspory sa dosahujú aj prirodzeným procesom zaučenia sa pracovníkov, zlepšovaním výrobných postupov, zlepšovaním technológie, organizácie (skúsenostný efekt podniku)

168. Rozoberte význam skúsenostnej krivky z hľadiska stratégie

Dôsledok na stratégiu: získanie maximálneho predstihu v danej oblasti oproti konkurencii, naakumulovanie skúseností a tým vytvorenie konkurenčnej výhody.

Keďže náklady sú do značnej miere závislé od skúseností, firma by mala voliť takú stratégiu, ktorá je zameraná **na získanie maximálneho predstihu v danej oblasti oproti konkurencii, naakumulovanie čo najviac skúseností a tým vytvorenie nákladovej konkurenčnej výhody.**
- umožňuje stanoviť optimálne stratégie
1. stratégia minimalizácie nákladov
2. udržiavacia stratégia
3. ofenzívna stratégia
4. stratégia posilnenia
5. stratégia ústupu

- charakterizuje odvetvie ako celok, ak je skúsenostná krivka výrazná, dané odvetvie je vhodné pre aplikovanie stratégie minimalizácie nákladov

169. Ktoré javy stoja v pozadí existencie skúsenostnej krivky?

- rast skúseností vo výrobe

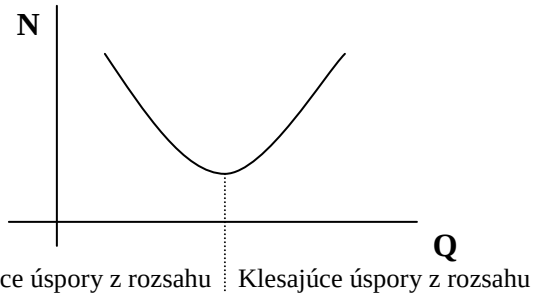
www.euroekonom.sk

170. V čom spočíva podstata existencie úspor z rozsahu?

Ide o zlepšenie využitia kapacít, rast výkonov je väčší ako rast nákladov, je to efekt z hromadnej výroby

171. Čo je príčinou rastúcich a klesajúcich výnosov z rozsahu?

- príčinou je zvyšovanie využitia kapacity zariadenia - pri zvyšovaní objemu výroby do určitého bodu výnosy z rozsahu rastú a ďalším zvyšovaním objemu výroby začnú klesať



172. Na čo sa zameriava stratégia dominantnej firmy v odvetví s výraznou skúsenostnou krivkou? /najlepšie firmy /

- má najväčší objem produkcie a najnižšie jednotkové náklady výroby, tzv. nákladový vodca
- stratégie:
    1. maximálne využitie výhodnej pozície pre získanie čo najväčšej marže – snaha o udržanie vysokej ceny – môže byť nebezpečná
    2. ofenzívna stratégia – zníženie cien, zvýšenie podielu na trhu
    3. defenzívna stratégia = udržiavacia – udržanie podielu na trhu, pre dominantné firmy je nenáročná , ale existuje tu riziko, že keď je firma pasívna, vytvára tak priestor pre konkurentov

173. Aké stratégie môže uplatňovať firma so slabou pozíciou v odvetví s výraznou skúsenostnou krivkou? / slabé firmy /

- firma so slabou pozíciou na trhu, tzv. marginálny výrobca, je na hraniciach rentability
- firma pracuje s vyššími nákladmi než je trhová cena – neperspektívna pozícia, stratová
- stratégie:
    1. buď nájde spôsob ako zlepšiť svoje postavenie v sektore (bude diverzifikovať),
    2. opustí sektor
- stratégia zameraná na likvidáciu - pozícia PES

www.ekonom.sk

174. Aké stratégie môže uplatňovať firma v priemernej pozícii v odvetví s výraznou skúsenostnou krivkou? /priemerné firmy/

- firma s priemernou pozíciou na trhu, tzv. nasledovník
- dosahuje určitý zisk, snaží sa zlepšiť svoje postavenie zvýšením objemu výroby a získavaním ďalších skúseností
- stratégie:

1. ofenzívna, agresívna stratégia – zameraná na dosiahnutie nákladového vodcu
2. stratégia inovácie, udržiavacia – je efektívnejšia, lebo takto sa môže dostať na inú skúsenostnú krivku, zameraná na inovácie, diferenciáciu výrobkov

175. Definujte generické konkurenčné stratégie podľa Portera?

- stratégie, ktorými môže určitý podnik prekonať svojich konkurentov:
    1. stratégia nákladového vodcovstva (stratégia minimalizácie nákladov)
    2. diferenciačná stratégia,
    3. špecializačná stratégia
- sú výsledkom zosúladených rozhodnutí o produkte, trhu a výnimočných schopnostiach

176. Graficky znázornite maticu generických konkurenčných stratégií podľa Portera

		Konkurenčná výhoda	
		Nízke náklady	Deferenciácia
Konkurenčný priestor	Široký	1. Nákladové vodcovstvo	2. Diferenciácia
	Úzky	3a. Nákladová špecializácia	3b.Diferenciačná špecializácia

177. Charakterizujte podstatu generickej stratégie minimalizácie nákladov (nákladového vodcovstva)?

- cieľ: prekonať konkurentov produkciou tovarov alebo poskytovaním služieb pri nižších nákladoch
- nákladový vodca sa rozhoduje pre **úzky rozsah výrobkovej direrenciácie** (produkty diferencuje len do takej miery, aby udržal nízke náklady), **ignoruje rozdielne trhové segmenty** a zameriava sa na priemerného spotrebiteľa – pri kombinovaní výrobku a trhu hľadá takú úroveň diferenciácie,ktorá vyhovuje **priemernému spotrebiteľovi**
- výhody:
  - je schopný stanoviť nižšie ceny ako konkurencia
  - ak konkurenti stanovia podobné ceny svojich produktov, nákl. vodca docieli aj tak vyšší zisk
  - je schopný účinnejšie a dlhšie sa brániť v prostredí zostrujúcej sa cenovej konkurencie
  - diktuje ceny

www.euroekonom.sk

178. Charakterizujte podstatu generickej stratégie diferenciácie

- zmyslom je dosiahnuť konkurenčnú výhodu vytvorením výrobku alebo služby, ktoré sú spotrebiteľom vnímané ako zvláštne, výnimočné
- za neobyčajný výrobok požaduje podnik nadpriemernú cenu – tá je zvyčajne oveľa vyššia ako cena nákladového vodcu
- podnik sa orientuje na široký rozsah výrobkovej diferenciácie
- trh chápe ako súbor množstva segmentov, rozhoduje sa, či bude ponúkať produkty prispôsobené každému segmentu alebo bude obsluhovať len niektoré segmenty

179. Charakterizujte podstatu generickej stratégie úzkeho zamerania

- stratégia je upriamená na uspokojovanie potrieb obmedzenej skupiny spotrebiteľov alebo vyhraneného segmentu, nachádza príležitosti v **podobe trhových medzier**
- na zvolenom segmente sa špecializačná stratégia uplatňuje prostredníctvom diferenciácie alebo nízkych nákladov:

Nízkonákladový prístup – podnik konkuruje nákladovému vodcovi v tých trhových segmentoch, kde nemá nákladovú výhodu

Deferenciačný prístup – podnik konkuruje diferenciátorovi , ale orientuje sa len na jeden alebo niekoľko segmentov

180. Uveďte hlavné riziká stratégie minimalizácie nákladov

1. technologické zmeny znehodnocujú minulé investície alebo znalosti
2. pokles nákladov účastníkov a nasledovníkov na získanie znalostí vďaka imitácii alebo schopnosti investovať do najmodernejšieho zariadenia
3. neschopnoť postihnúť žiadané zmeny produktu z dôvodov prílišnej sústredenosti na N
4. Inflácia, ktorá znižuje schopnosť zachovať dostatočnú cenovú odlišnosť, aby kompenzovala povesť konkurenčnej značky alebo inú výhodu diferenciácie

181. Uveďte hlavné riziká stratégie diferenciácie

1. rozdiel v nákladoch a cenách oproti konkurentom s klesajúcimi nákladmi môže byť príliš veľký na to, aby zákazníci ostali verní firme, usilujúcej sa o diferenciáciu
2. zákaznikova potreba diferenciácie klesá
3. imitácia znižuje veľkosť diferenciácie, čo je bežný prípad pri prechode odvetvia do štádia zrelosti, toto riziko je eliminovateľné

182. Uveďte hlavné riziká stratégie úzkeho zamerania

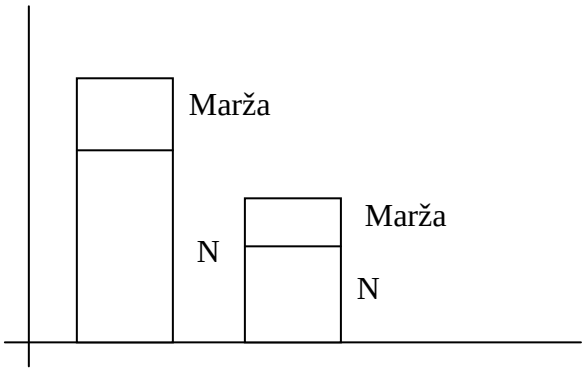
1. rozdiel v nákladoch oproti ostatným konkurentom s úzkym ale aj širokým zameraním sa znižuje, resp. konkurenti dosiahnu ešte nižšie náklady
2. diferenciátori, ale ja ďalšie firmy s úzkym zameraním dosiahne porovnateľnú alebo ešte vyššiu úroveň diferenciácie (prekrytie niky)
3. význam úzkeho zamerania sa pre zákazníka stratí
4. konkurenti nájdu čiastkové trhy vnútri niky (rozdrobovanie niky)

www.europrojekt.sk

183. V čom sa zásadne líši stratégia minimalizácie nákladov a stratégia diferenciácie ?

	Stratégia minimalizácie nákladov	*Stratégia diferenciácie*
Diferenciácia produktu	úzka (v dôsledku ceny)	široká (v dôsledku originality)
Trhová segmentácia	takmer žiadna (masový trh)	veľká (mnoho trhových segmentov)
Výnimočná schopnosť	výroba a materiálové toky	výskum a vývoj, predaj a marketing

Nákladovoorientovaná stratégia súvisí so skúsenostnou krivkou a tá s objemom výroby. Je teda nutne spojená s požiadavkou získať dominantné postavenie na trhu a dosiahnuť taký objem výroby, ktorý zabezpečí zníženie nákladov. Je spojená so stratégiou expanzie.
Diferenciácia - firma si trh segmentuje tak, že rozširuje svoj sortiment – neorientuje sa na 1 druh produktu, ale jej produkty sú prispôsobené segmentom na trhu. Je to diferenciácia nielen voči konkurentom, ale aj vnútorná, vrámci ponuky



Diferenciácia: rastú ceny, rastú N, rozdiel medzi cenou a N je vysoký
Nákladová stratégia : ceny klesajú, aj jednotkový zisk je nízky

Diferenciácia Nákladová strátégia

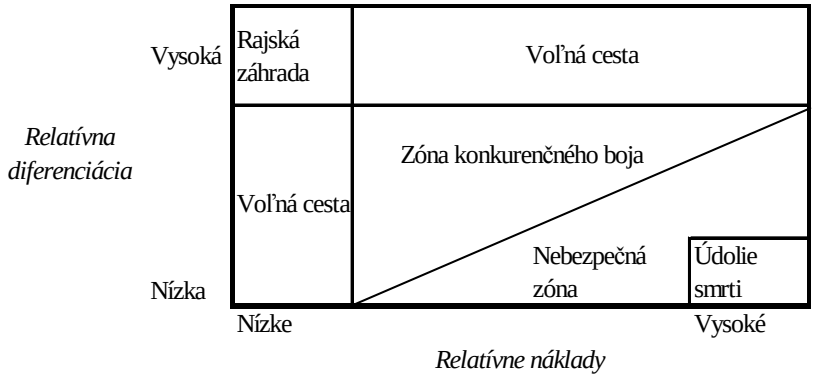
184. Čo majú spoločné stratégia minimalizácie nákladov a stratégia diferenciácie ?

- sú zamerané na široký konkurenčný priestor
- generické stratégie podľa Portera, pomocou nich sa podnik snaží:
- nájsť takú pozíciu v odvetví, aby sa vzhľadom na svoje zdroje mohol čo najúčinnejšie brániť proti existujúcemu súboru konkurenčných síl,
- ovplyvniť rovnováhu konkurenčných síl pomocou strategických opatrení, aby zlepšil svoju pozíciu proti súperom,
- predvídať zmeny faktorov ovplyvňujúcich konkurenčné sily a reagovať na ne novou stratégiou skôr ako konkurenti.
- majú prirodzenú nadväznosť na Porterov model konkurenčných síl

www.euroekonom.sk

185. Popíšte Hallov konkurenčný model

- súčasné presadzovanie dvoch generických stratégií:
  1. Akýkoľvek podnik môže (a väčšina musí) odlíšiť svoje produkty od ostatných, aby bol úspešný.
  2. Podnik musí docieliť nákladovú pozíciu, ktorá je primeraná jeho schopnosti diferencovať produkt.



Voľná cesta – podnik disponuje vysoko diferencovanými alebo nízkonákladovými produktmi
Rajská záhrada – podnik má dvojitý prístup na voľnú cestu prostredníctvom diferenciácie i nízkych nákladov; je takmer nemožné stratiť konkurenčnú výhodu.
Údolie smrti – vysoké náklady a slabá diferenciácia.

186. Popíšte Mintzbergovu typológiu podnikateľských stratégií

- súhrnný a vnútorne prepojený súbor stratégií rozdelených do 5 skupín, pričom ústredným pojmom sa stáva kmeňové podnikanie (core business):

1. Poloha (location) kmeňového podnikania – skúmanie fázy výrobného procesu, v ktorej sa nachádza podnikanie:
   - primárne odvetvia (ťažba a úprava surovín) – náročné na technológie a kapitál; nízkonákladová konkurenčná výhoda,
   - sekundárne odvetvia (spracovateľský priemysel) – množstvo vstupov do jedného výrobného procesu, ktorého výstup plynie k rozmanitým používateľom
- terciárne odvetvia (distribúcia a služby) – rozsiahle množstvo produktov konverguje do úzkeho lievika

2. Odlíšenie (distinguishing) kmeňového podnikania – odlíšiť sa možno voľbou stratégie diferenciácie alebo stratégie priestoru (scope).
   Stratégia diferenciácie – akým spôsobom sa podnik odlíši od iných podnikov na tom istom trhu, ako ho budú vnímať zákazníci; motivovaná ponukou a spočíva v povahe produktov; 6 základných spôsobov:
   a) cenová diferenciácia
   b) diferenciácia imidžu
   c) diferenciácia podpory (napr. špeciálne popredajné služby)
   d) diferenciácia kvality
   e) diferenciácia dizajnu (konštrukcie)
   f) nediferenciácia (dostatok voľného priestoru na trhu)

   Stratégia priestoru – odlíšenie prostredníctvom veľkosti, rozmanitosti a počtu obsluhovaných trhov; motivovaná dopytom a závisí od povahy trhu; 4 spôsoby:
   a) žiadna segmentácia
   b) segmentácia – rozsah segmentácie je bez obmedzenia
   c) výklenok (niche) - sústredenie na jediný segment
   d) dokonalé prispôsobenie sa zákazníkovi (customizing)
      - čistá forma – produkt vytvorený špeciálne pre zákazníka
      - modifikovaná forma – základný produkt upravený pre zákazníka
      - štandardná forma – zákazník si vyberie stvárnenie produktu zloženého zo štandardných prvkov

3. Rozvíjanie (elaborating) kmeňového podnikania – doplniť pôvodné (kmeňové) podnikanie o nové produkty alebo o nové trhy, prípadne o oboje. H.Mintzberg používa na demonštrovanie tejto stratégie Ansoffovu maticu.

	Existujúci produkt	*Nový produkt*
Existujúci trh	Stratégia ovládnutia trhu (prenikania)	Stratégie rozvoja produktu
Nový trh	Stratégia rozvoja trhu	Stratégia diverzifikácie

www.eurogenom.sk

4. Rozširovanie (extending) kmeňového podnikania – pôsobiť mimo hraníc pôvodného (kmeňového) podnikania.
   - v Ansoffovej matici – kvadrant stratégie diverzifikácie
   - rozširovanie: vertikálne (reťazová integrácia), horizontálne (diverzifikácia), kombinácia

5. Pretvorenie (reconceiving) kmeňového podnikania – 3 základné stratégie:
   a) Nové vymedzenie podnikania
   b) Nová kombinácia podnikania
   c) Presun centra príťažlivosti pozdĺž výrobného, technologického a obchodného reťazca

187. Popíšte Milesovu a Snowovu typológiu podnikateľských stratégií

Miles a Snow vymedzili generické stratégie podľa toho, ako podniky reagujú na vonkajšie trendy, ako sa dokážu vyrovnať so zložitosťou a nestálosťou prostredia.

1. **Obrancovia (defenders)** – bránia úzku trhovú pozíciu, najlepšie výsledky dosahujú v stabilnom prostredí, snažia sa o zlepšovanie efektívnosti súčasných operácií, konkurencia má značné problémy preniknúť na trhy takýchto podnikov.

2. **Pátrači (prospectors)** – stále vyhľadávajú nové produkty a trhové príležitosti, najlepšie sa uplatňujú v meniacom sa prostredí, sami sú zdrojom zmien, na ktoré musia konkurenti reagovať, intenzívny záujem o výrobkové a trhové inovácie, nízky stupeň formalizácie a decentralizovaný systém kontroly.

3. **Analyzátori (analyzers)** – pôsobia v dvoch rozdielnych prostrediach. Pozorne sledujú kľúčových konkurentov, aby v pravý čas položili dôraz na výrobno-ekonomickú efektívnosť v stabilnom prostredí a zavádzali výrobkové inovácie v meniacim sa prostredí.

4. **Reagujúci (reactors)** – odpovedajú na trhové výzvy neuváženým a nezosúladeným spôsobom. Nie sú schopní primerane reagovať, ich stratégia je nepredvídateľná.

www.euroekonom.sk

VII. VYBRANÉ FUNKČNÉ STRATÉGIE

188. Uveďte hlavné problémy, ktoré tvoria náplň marketingovej stratégie podniku

Marketingová stratégia – obsahuje čiastkové stratégie a strategické opatrenia:
1. *Výrobková stratégia* – zachovanie alebo rozvoj existujúcich produktov
2. *Trhová stratégia* – udržanie súčasného trhu, obsadzovanie nových trhov; segmentácia trhu
3. *Cenová stratégia* – stanovuje konkurenčné ceny; špičkové ceny; nízke ceny
4. *Značková stratégia* – jestvujúce značky tovarov alebo nové značky
5. *Distribučná stratégia* – existujúce alebo nové distribučné kanály
6. *Stanovenie veľkosti predajných kapacít*
7. *Zosúladenie propagačných a iných podporných metód s novou stratégiou*

Najzávažnejšie strategické rozhodnutia:
1. **výber cieľových trhových segmentov**
   - kde bude podnik pôsobiť – 3 zákl. varianty:
     a) nediferencovaný marketing – celému trhu sa ponúka 1 marketingový mix
     b) diferencovaný marketing – každý segment je obsluhovaný odlišným mark. Mixom
     c) špecializovaný marketing – 1 segment, ktorému je na jeho obsluhu prispôsobený mrkt. mix
2. **návrh marketingového mixu**
   - ako bude podnik konkurovať ma cieľových trhoch
   - cieľom podniku je využiť alebo utvoriť diferenciálnu výhodu
3. **výber pozície v trhovom segmente**
   - vhodná a účinná kombinácia cieľových trhov a marketingového mixu
   - postavene, ktoré produkt zaujíma v povedomí zákazníka v porovnaní s konkurenciou

www.ekonom.sk

189. Uveďte hlavné problémy, ktoré tvoria náplň vedeckotechnickej stratégie podniku

- hlavné kritérium: technická úroveň realizovaných výrobkov a technológií

1. **Ofenzívne stratégie** – produkujúce technický pokrok
   a) špičková stratégia
   b) adaptačná stratégia
2. **Defenzívne stratégie** – konzumujú tech. pokrok a podieľajú sa na jeho masovej difúzii
   a) imitačná stratégia
   b) licenčná stratégia
   c) akceptačná stratégia

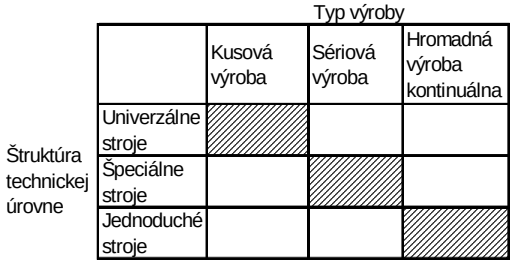
		Interné prostredie VT	
		VT SILY (S)	VT SLABOSTI (W)
Externé prostredie VT	VT PRÍLEŽITOSTI (O)	SO: špičková stratégia adaptačná stratégia	WO: licenčná stratégia
	VT HROZBY (T)	ST: imitačná stratégia	WT: akceptačná stratégia

1. SO: <u>špičková stratégia</u> – ak sa konkurenti začínajú približovať; podnik prechádza do iného odvetvia; výrobky sú na mimoriadnej úrovni; nie sú určené pre masového spotrebiteľa
   <u>adaptačná stratégia</u> – adaptuje a zdokonaľuje výsledky inovačného vodcu pre masového spotrebiteľa
2. WO: <u>licenčná stratégia</u> – priaznivé vonkajšie prostredia; nemá dostatočný vlastný VT potenciál – využíva cudzie zdroje
3. ST: <u>imitačná stratégia</u> – VT potenciál stratí svoje prednosti v dôsledku náhlej zmeny – imitovanie produkcie
4. WT: <u>akceptačná stratégia</u> – inovačné zaostávanie; netvorivé prevzatie výrobkov a technológií, ktoré opustili výrobcovia vo výhodnejších pozíciách

190. Uveďte hlavné problémy, ktoré tvoria náplň výrobnej stratégie podniku

1. Veľkosť výrobnej kapacity – vzhľadom na predpokladaný predaj
2. Zosúladenie výrobnej kapacity s dopytom – z hľadiska času i nákladov
3. Voľba výrobných metód, ktoré splnia nákladové i kvalitatívne požiadavky novej stratégie
4. Rozhodovanie o kúpe alebo výrobe príslušných komponentov

Faktory stratégie:
1. *skúsenostná krivka* – rast objemu výroby a trhového podielu prinesie nákladovú výhodu
2. *súlad technickej základne výroby a typu výroby*



Optimálnu efektívnosť výrobného procesu dosahujú podniky na diagonále

3. *pružnosť výrobných technológií*
4. *rozhodovanie o kúpe alebo výrobe komponentov*
5. *štíhla výroba*

www.euroekonom.sk

191. Uveďte hlavné problémy, ktoré tvoria náplň personálnej stratégie podniku

1. zosúladenie pracovníkov s nárokmi novej stratégie – činnosti:
   - personálne plánovanie – určiť charakter pracovných miest
   - nábor a propagácia – získanie súboru vhodných uchádzačov
   - výber – hodnotenie a triedenie uchádzačov
   - školenie – mimoškolské vzdelávanie pred nástupom
2. aktivizácia pracovníkov v záujme zvyšovanie prac. angažovanosti a produktivity práce
   a) integrácia
   b) školenie a výcvik
   c) odmena za prácu; motivácia
   d) vzťahy s odbormi a kolektívne vyjednávanie
   e) hodnotenie a kontrola
   f) zvyšovanie produktivity
   g) zdokonaľovanie komunikácie

192. Uveďte hlavné problémy, ktoré tvoria náplň finančnej stratégie podniku

1. zabezpečiť zdroje pre krátkodobé a dlhodobé financovanie novej stratégie
2. stanoviť primeranú cenu kapitálu
3. zabezpečiť efektívne využitie kapitálu
4. stanoviť vzťah podniku k poskytovateľom kapitálu
5. rozhodovať medzi reinvestíciami a dividendami

VIII. ANALÝZA PORTFÓLIA AKTIVÍT A NÁVRH KORPORATÍVNEJ STRATÉGIE

193. Charakterizujte hlavné problémy, ktoré rieši korporatívna stratégia podniku

Hlavné problémy korporatívnej stratégie podniku:
1. Vyhľadávanie atraktívnych podnikaní a rozhodovanie o spôsobe vstupu do nových odvetví – akvizícia, joint-venture, investičná výstavba
2. Zvyšovanie dlhodobej výkonnosti podnikového porfólia zaraďovaním a posilňovaním ziskových a perspektívnych; resp. vyraďovaním neperspektívnych aktivít
3. **Vytváranie synergie medzi aktivitami tvoriacimi portfólio a jej premena na konkurenčnú výhodu!!!

Procedúra hodnotenia stratégie diverzifikovaného podniku, skúmania potenciálu jednotlivých podnikaní a rozhodovania o ďalšom strategickom postupe pozostáva z nasledujúcich krokov:
1. Charakteristika súčasnej podnikovej stratégie
2. Aplikácia portfóliovej analýzy
3. Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek
4. Formulovanie podnikovej stratégie.

199. Čím sú charakteristické portfóliové modely používané v strategickom manažmente?

Ide o maticu podnikového portfólia, je to dvojrozmerný obrazec, v ktorom sú znázornené pozície každého podnikania. Používa sa niekoľko dvojíc ukazovateľov strategickej pozície, pričom jeden ukazovateľ charakterizuje kvalitu odvetvového prostredia a druhý vypovedá o sile podnikateľskej jednotky.

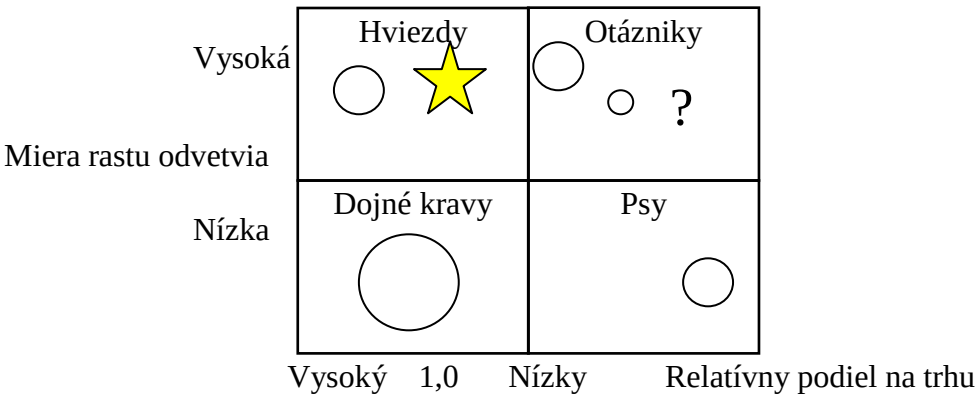
200. V čom spočíva hlavný význam portfóliových metód v strategickom manažmente?

Riadenie portfólia v podnikaní súvisí s formulovaním stratégie diverzifikovaného podniku, ktorý sa člení na podnikateľské jednotky. Je to taktiež identifikácie pozície jednotlivých podnikateľských jednotiek, analýza vzťahov medzi nimi, rozhodovanie o podpore alebo útlme PJ na základe atraktívnosti odvetvia a zaujatej konkurenčnej pozície, návrh stratégie pre vstup alebo výstup z odvetvia
Hodnotí sa pomocou nich kvalita podnikaní, do ktorých podnik diverzifikoval a ich vzájomné väzby.

www.eurekonom.sk

201. Popíšte pôvodnú maticu BCG a jej základnú filozofiu

Berie do úvahy dve hlavné dimenzie**:** rast trhu a relatívny podielu na trhu. Pri tejto analýze sa konštruuje dvojrozmerná tabuľka, do ktorej sa umiestňujú podnikové aktivity, tvoriace portfólio. Každá podniková aktivita sa znázorňuje ako kruh, ktorého poloha zodpovedá hodnote súradníc a veľkosť je úmerná podielu na výnosoch celého podniku. Na vodorovnej osi sa určí relatívny podiel na trhu - je to pomer trhového podielu skúmaného podnikania k podielu najväčšieho konkurenta v odvetví. Na vertikálnej osi sa zaznamenáva miera rastu odvetvia.



STRATÉGIE:
Otázniky:

- agresívna investično-expandujúca stratégia, ktorá ťaží z rýchlo rastúcich príležitostí v odvetví
- deinvestovanie, keď náklady na expandujúcu výrobnú kapacitu a budovanie trhu prevýšia potenciálne výnosy

Hviezdy:

- stratégia masívnych investícií pre mladé hviezdy
- stratégia nízkych investícií pre staré hviezdy

Dojné kravy:

- stratégia opevnenia a obrany trhovej pozície, pokiaľ podnikateľská jednotka vytvára dostatok peňažnej hotovosti na prerozdelenie do iných podnikaní
- stratégia žatvy alebo deinvestície, ak sa netvoria prebytky hotovosti

Psy:

- udržanie bez výraznejšieho úsilia (nechať dožiť)
- segmentácia a nájdenie výklenku s lepšou rentabilitou
- likvidácia

202. Popíšte inovovanú maticu BCG a jej základnú filozofiu

Zavádza novú premennú, cenovú prémiu, ktorú môže podnik získať. Vychádza z princípu, že zisky závisia od dvoch faktorov: od cien a nákladov. Charakterizuje štyri typy najčastejšie pozorovaných konkurenčných prostredí. Tento nový prístup je lepšie prispôsobený odvetviam s veľkými objemami výroby, kde efekty skúsenosti hrajú významnú rolu. Nová matica BCG:

Cenová prémia			
	áno	C - fragmentácia - vyššie ceny - rovnaké náklady	D - špecializácia - vyššia cena - nižšie náklady
	nie	B - slepá ulica - rovnaká cena - rovnaké náklady	A - objemy - rovnaká cena - nižšie náklady
		nie	áno Nákladová výhoda

www.eurekaomnis.sk

V situácii A nákladová výhoda je prevažujúca
V situácii C stratégia diferenciácie, snaha o získanie maximálnej cenovej prémie.
V situácii B neexistuje konkurenčná výhoda, prostredie charakteru slepej ulice, kde ani snaha o diferenciáciu ani zvyšovanie objemu výroby neposkytuje podniku výhodu.
V situácii D sú možné v zásade dve stratégie: diferenciácia, alebo nákladová výhoda.

203. Popíšte maticu General Electric-McKinsey a jej základnú filozofiu. V čom sa líši a čo má spoločné s maticou BCG?

Vzhľad a dimenzie (osi) pozri obrázok. Aktivity sa zobrazujú v podobe kružníc, ktorých polomer zodpovedá obratu. Podiel aktivity na trhu v danom sektore reprezentuje plocha výseče. Konkurenčné postavenie a príťažlivosť trhu sa vypočíta pomocou váženého priemeru hodnotení parametrov, ktoré sú priradené ku každej dimenzii. GE sa líši od BCG v tom, že zohľadňuje cez vážený priemer väčšie množstvo faktorov.

Parametre pre atraktívnosť odvetvia:
- veľkosť trhu a miera rastu trhu,
- kapitálová náročnosť,
- vznikajúce hrozby a príležitosti,
- minulá, súčasná a budúca ziskovosť odvetvia,
- technologická náročnosť,
- intenzita konkurencie,
- prekážky vstupu a výstupu
- sezónne a cyklické vplyvy
- sociálne, environmentálne a regulačné vplyvy.

Parametre pre určenie podnikateľskej sily (konkurenčnej pozície):
- podiel na trhu,
- relatívny podiel na trhu,
- relatívna nákladová pozícia,
- výnimočné schopnosti,
- znalosť trhov a zákazníkov,
- kvalita riadiacich pracovníkov,
- kvalita výrobkov a služieb,
- relatívna ziskovosť (ziskovosť, porovnávaná s konkurentmi)

www.euroekonom.sk

Dlhodobá atraktívnosť odvetvia

Vysoká	Šampióni	Šampióni	Dilemy	
Priemerná	Šampióni	Prijateľné	Stratové	
Nízka	Ziskové	Stratové	Stratové	
	Silná	Priemerná	Slabá	Konkurenčná pozícia

204. Popíšte maticu strategickej orientácie firmy SHELL

Umožňuje stanoviť pre každú aktivitu strategické akcie. Ma dve dimenzie potenciálny trh a kapacitu podniku (konkurenčnú schopnosť aktivít).

Kapacity a schopnosti firmy v danom sektore				
Veľmi vysoké	Dominácia na trhu Inovácia	Segmentácia trhu	Diverzifikácia	
Normálne	Expanzia Diferenciácia výrobkov	Udržiavanie pozície Penetrácia trhu	Postupný ústup Fúzia	
Slabé	Rentabili-zácia	Imitácia Postupný ústup	Dezinvesto-vanie	
	Vysoká	Stredná	Slabá	Atraktívnosť potenciálneho trhu

205. Popíšte použitie metódy ABC v portfóliovej analýze

Postavenie v segmente				
Dobré	B	A	A	
Priemerné	C	B	A	
Slabé	C	C	B	
	Malý	Stredný	Veľký	Záujem o segment

A – primárne aktivity, B – sekundárne aktivity, C – problémové aktivity

www.ekonom.sk

206 Popíšte maticu ADL a jej význam pri portfóliovej analýze

Určuje stratégie v závislosti od fázy životného cyklu a konkurenčnej pozície (podľa A. D. Littlea).

	Fáza			
Konkurenčná pozícia	Zavedenie	Rast	Zrelosť	Útlm
Dominantná				
Silná	Prirodzený	rozvoj		
Priaznivá			Selektívny	
Obstojná			Rozvoj	
Slabá	Zmena	orientácie		Odchod

207. Objasnite konceptuálne základy portfóliových modelov založených na finančnej analýze

Na efektívnom trhu kurz akcie reprezentuje hodnotu podniku.

$$\mathbf{M = \frac{r_c - g}{K_c - g} .B}$$

M – trhová hodnota podniku, B – bilančná hodnota, r_c – rentabilita vlastného kapitálu, K_c – cena kapitálu, je rovná miere rentability ktorú možno dosiahnuť na finančnom trhu z aktíva bez rizika, zvýšenú o rizikovú prémiu **($K_c = r_a$)**, g – miera rastu podniku (jeho aktív)

Podľa modelu rovnováhy finančných aktív (MEDAF) možno vypočítať hodnotu očakávanej miery rentability r_a = miera rentability bezrizikovej investície + riziková prémia.

r_s – rentabilita bez rizikovej investície, r_m – rentabilita diverzifikovaného portfólia,
$(r_m - r_s)$ – cena rizika, K_c – výsledná cena kapitálu
B – (beta) rizikový koeficient vyjadruje cenu rizika, ktorú je investor ochotný zaplatiť

$$\mathbf{K_c = r_a = r_s + B . (r_m - r_s)}$$

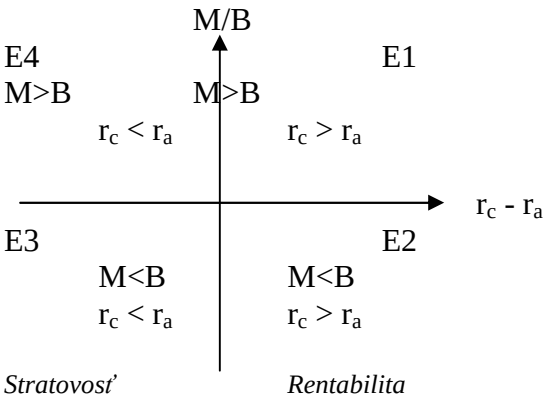
208. Čo je základnou myšlienkou M/B modelu pri analýze portfólia aktivít?

Vo finančnej teórii je hodnota podniku čistou súčasnou hodnotou budúcich výnosov, alebo ak je podnik kótovaný na burze je to kurz akcie. Táto hodnota (ČSH alebo kurz) je indikátorom **budúcej hodnoty** podniku, ktorú očakáva investor a dáva sa do pomeru s čistým účtovným aktívom podniku (bilančná hodnota podniku) vyjadruje **súčasný stav**. Z toho sa určí či bude hodnota rásť (ak M>B) alebo klesať (ak M<B).

M= Trhová hodnota podniku (kurz akcie)
B Bilančná hodnota podniku (čisté účtovné aktívum

www.ekonom.sk

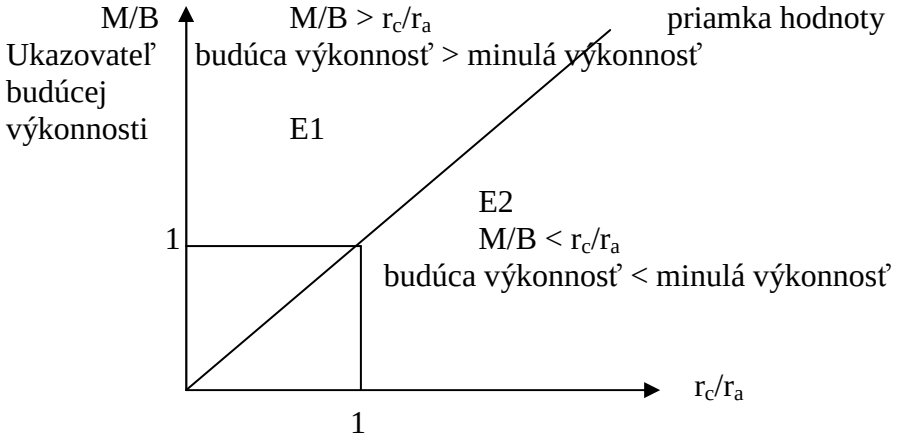
209. Popíšte portfóliovú maticu Marakon Associates



r_c – rentabilita kapitálu M – trhová hodnota podniku (kurz akcie)
r_a – náklady na kapitál B – bilančná hodnota podniku
E1 – vysoká rentabilita, vysoká trhová hodnota (vynikajúci podnik)
E2 – vysoká rentabilita, nízka trhová hodnota (v minulosti úspešný ale upadá)
E3 – nízka rentabilita, nízka trhová hodnota (bez šance)
E4 – nízka rentabilita, vysoká trhová hodnota (očakáva zlepšenie)

210. Popíšte model SPA a jeho použitie v portfóliovej analýze

$M/B = (r_c - g) / (r_a - g)$ $K_c = r_a$ SPA – Strategic Planning Associates

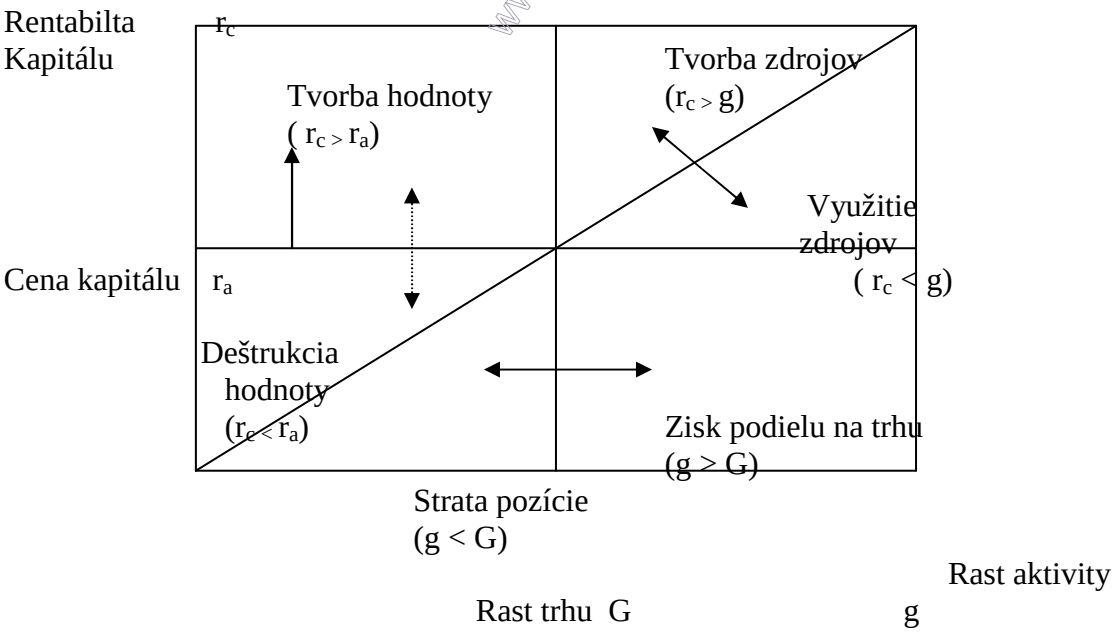


V priestore E1 sú perspektívne podniky, v priestore E2 sú podniky s horšou budúcou výkonnosťou.

211. Popíšte maticu ziskovosti Marakon Associates a jej význam.

Matica je významná pre riadenie portfólia, oproti starším metódam má viacero predností. Ukazuje, že nestačí aby portfólio bolo vyvážené z hľadiska aktivít generujúcich a spotrebovávajúcich zdroje, a aby aktivity vykazovali rast. Akonáhle zavedieme kritérium rentability, aktivity nachádzajúce sa v dolnej polovici nespĺňajú požiadavky, pretože v podstate degradujú, aj keď produkujú zisk. Ako optimálne s javí v tomto prípade portfólio. Ktoré je rozložené okolo diagonály vpravo hore. Je to portfólio, ktoré je vyvážené z hľadiska tvorby a spotreby zdrojov, schopné ďalšieho rastu a rozmnožovania hodnoty.

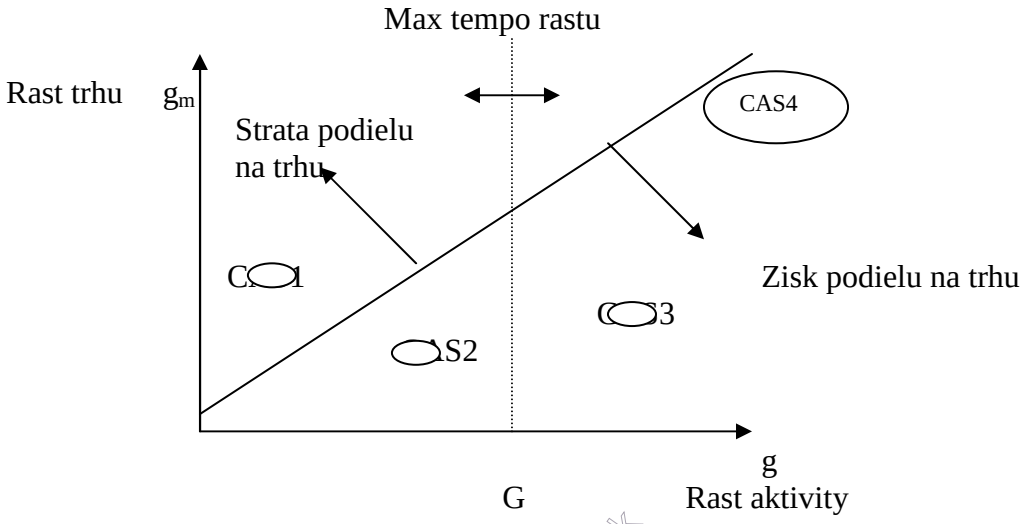
www.ekonom.sk



Diagonála oddeľuje aktivity generujúce zdroje od aktivít spotrebujúcich zdroje. Horizontálna čiara je hranicou aktivitami zvyšujúcimi hodnotu a aktivitami deštruujúcimi hodnotu. Vertikálna čiara umožňuje rozlišovať medzi aktivitami, ktoré zvyšujú svoj podiel na trhu a aktivitami, ktoré podiel strácajú.

212. Znázornite model Zákon BCG a jeho základnú filozofiu.

Model sa zameriava na maximálny realizovateľný rast podniku. Podnik sa stáva obeťou svojho rastu, ak pri svojom rýchlom rozvoji nie je schopný generovať dostatok zdrojov pre ďalšiu expanziu. = Model stanovuje limitnú rýchlosť rastu, zodpovedajúcu finančným zdrojom, ktorými podnik disponuje.



Aktivity na diagonále nezískavajú, ani nestrácajú svoju pozíciu na trhu. Aktivity naľavo od diagonály rastú pomalšie ako trh, na ktorom sa nachádzajú a strácajú svoje pozície v porovnaní s konkurenciou. Napravo sú aktivity s vysokým tempom rastu. Priamka G tvorí hranicu, ktorú nesmie podnik prekročiť. Je to hranica maximálneho realizovateľného rastu, priemerné tempo rastu podnimusí byť vľavo od G.

www.eurokniha.sk

IX. STRATEGICKÉ VARIANTY A TYPOLÓGIA STRATÉGIÍ

213. Uveďte základný prehľad rastových, stabilizačných a ústupových stratégií.

Rastové:

- *Stratégia koncentrácie (špecializácie)*: sústreďuje sa na 1 produkt, rast sa realizuje cez zväčšovanie pôvodného podnikania – pomalší, kontrolovanejší, stabilnejší rast. Uskutočnenie cez: rozvoj trhu, výrobu, horizontálnu integráciu
- *Vertikálna integrácia*: motívom je posilnenie konkurenčnej pozície pôvodného podnikania. Výhody: úspora výrobných N, N na predaj, reklamu, dopravu, lepšia kontrola Q, ochrana know-how, odstránenia závislosti. Nevýhody: citlivosť na zmenu technológie, dopytu, vyššie N (dodávatelia necítia konkurenčný tlak)
- *Príbuzná diverzifikácia*: diverzifikácia do podnikaní, ktoré sú navzájom v strategickom súlade. Výkonnosť je väčšia ako súčet výkonov nezávislých podnikaní
- *Nepríbuzná diverzifikácia*: diverzifikácia do akéhokoľvek (nepríbuzného) odvetvia, kde je zisková príležitosť
- *Horizontálna integrácia*

Stabilizačná:

Opakovanie rovnakých aktivít, snaha o zachovanie súčasného status-quo. Malé podniky, bez tlaku akcionárov, dominujúce podniky v zrelých odvetviach, v regulovaných odv. Používa sa len na krátko keď podnik vyčerpal zdroje rastu a akumuluje zdroje na nasledujúci rýchly rast

- Racionalizácia
- Selektívne investovanie
- Inovácia
- Nika

Ústupové:

1. *Stratégie postupného opustenia trhu*
   - Postupné dezinvestovanie
   - Harvesting
2. Jednorázové stratégie
   - Predaj podniku
   - Likvidácia

Málo výnosné/stratové podnikania sa musia vyradiť z portfólia

- Deinvestičná stratégia: predaj podnikania inému podniku, čiastočne alebo celkom
- Likvidačná stratégia: predaj alebo zrušenie celého podniku, posledná voľba

214. Uveďte hlavné druhy a význam špecializačných stratégií.

www.euroekonom.sk

- minimalizácia nákladov
- diferenciácia
- nika

Vo fragmentovanom odvetví podnik musí stále udržiavať vernosť svojich zákazníkov, čo sa im najviac darí prostredníctvom špecializácie:

- Na produkt – ak existuje veľké množstvo variácií urč. výrobku alebo služby
- Na zákazníka – umožní vynúť sa ostrej konkurencii ak zákazníci majú malú vyjednávaciu silu, nie sú citliví na ceny, chcú mimoriadne produkty a služby
- Na územie – výhoda v dôvernej znalosti zákazníka a rýchlosti dodávky

215. Charakterizujte príčiny a dôsledky fragmentácie trhu, resp. odvetvia.

Fragmentované odvetvie : je rozdrobené, existuje tu veľa podnikov, ani jeden nemá dominantné postavenie na trhu

Príčiny:

- Nízke kapitálové a odborné prekážky pre vstup do odvetvia
- Potreby zákazníkov sú odlišné v každom regióne
- Potreby zákazníkov sú špecializované
- Vysoké dopravné Náklady
- Pomalý proces koncentrácie vlastníctva

Dôsledky:

- Stovky až tisíce malých podnikov
- Neexistencia trhového vodcu

216. Ako by ste uplatnili stratégiu širokého zamerania vo fragmentovanom odvetví?

Stratégia reťazenia- vytváranie obrovských sietí z navzájom prepojených podnikov, potom fungujú ako jeden veľký podnik
Stratégia franchisingu- vhodná pre diferencované podniky, malý podnik sa zväčšuje predajom licencií
Stratégia horizontálneho splynutia – zlučovanie malých podnikov do väčších celkov, vzdávajú sa právnej subjektivity v prospech druhého

217.Aký je rozdiel medzi horizontálnou a vertikálnou integráciou?

Vertikálna inegrácia.: v rámci distribučného reťazca (odberateľ, dodávateľ)
Horizontálna integrácia : príbuzné podniky v odvetví

218. Na ktorej úrovni riadenia sa používa stratégia vertikálnej integrácie a prečo?

Na korporatívnej úrovni – má vplyv na podnik ako celok

219. Na ktorej úrovni riadenia sa používa stratégia horizontálnej integrácie a prečo?

Na korporatívnej úrovni – má vplyv na podnik ako celok

220. Na ktorej úrovni strategického riadenia sa používa stratégia diverzifikácie a kedy k nej podnik pristupuje?

www.ekonoma.sk

Používa sa na korporatívnej úrovni. Podnik k nej pristupuje, ak majú odlišné podnikania dostatočne príbuzné výrobno-technologické reťazce (príbuzná diverzifikácia)– významné príležitosti na pôsobenie v inom podnikaní; je to príležitosť na transfer technológií, zručností, znižovanie N, rozloženie R. Oportunistické hľadanie vhodnej príležitosti v nepríbuznom odvetví (nepríbuzná).
Cieľom je dostať sa do odvetví, kde je vysoká rentabilita, sú anticyklické, umožňujú kompenzovať pokles obratu

221. Aké formy vertikálnej integrácie poznáme? V čom je ich význam a nevýhoda?

Spätná integrácia – rozširovanie do oblasti, ktorá slúži ako dodávateľ
Ústretová integrácia – do oblastí, ktoré spotrebúvajú/používajú jeho produkty
Úplná vertikálna integrácia – vyrába všetky svoje vstupy a sám odbytuje celú produkciu
Výhody a nevýhody: viď 213.
Alternatívou sú dlhodobé zmluvy

Po prúde – odberateľ Proti prúdu – dodávateľ

222. Aké formy stratégie diverzifikácie poznáte? V čom sú ich výhody a nevýhody

Príbuzná (koncentrická): získavanie akéhokoľvek úžitku zo strategického súladu a jeho premena na vyššiu úroveň konkurenčnej výhody ako u samostatných podnikateľských jednotiek.

Najčastejšie formy :

- vstup do podnikania, v ktorom možno využiť predajné, reklamné a distribučné aktivity z doterajšieho podnikania
- využitie veľmi príbuzných technológií
- transfer know – how a skúseností z 1 podnikania do iného
- nadobudnutie nových podnikaní na podporu konečného podnikania

3 miesta strategického súladu :

1. súlad v oblasti marketingu – rovnakí zákazníci, rovnaké distribučné kanály, spoloční VO a MO, podobná podpora predaja
2. súlad v oblasti výroby – rovnaké výrobné zariadenia a pracovné zručnosti, podobné výrobné metódy a know – how, spoloční dodavátelia a surovinové zdroje, rovnaké materiály,..
3. súlad v oblasti riadenia – rovnaké metódy riadenia a manažérske skúsenosti

Cieľ: premeniť strategický súlad medzi podnikaniami na vyššiu úroveň konkurenčnej výhody, než akú by dosiahli samostatné podnikateľské jednotky

Výhody: úspora N, transfer know-how, značky, uchovanie jednoty podnikateľských aktivít, nadobudnutie nových podnikaní, ktoré podporia kmeňovú pozíciu.

www.euroekonomy.sk

Nepríbuzná (konglomerátna): Rozšírenie podnikania do iných činností, prevažne formou akvizície etablovaného podniku

Kritériá pri rozhodovaní o vhodnosti podnikov pre akvizíciu:

- ukazovatele rentability
- rastový potenciál odvetvia
- zraniteľnosť odvetvia voči recesii, inflácii, vysokej úrokovej miere, ...
- reálne alebo potenciálne sociálne a ekologické problémy

Vysokoatraktívne príležitosti:

- podniky s podhodnotenými aktívami
- podniky vo finančnej tiesni
- podniky s dobrými rastovými vyhliadkami, ale s nedostatkom kapitálu

Výhody: širšia diverzifikácia R, možnosť investovať kapitálové zdroje do odvetvia s najlepšou ziskovou vyhliadkou, vyrovnanejšia ziskovosť celého podniku, zvyšovanie bohatstva akcionárov

Nevýhody: vedenie podniku musí rozhodovať o úplne odlišných podnikaniach, výkonnosť portfólia nie je vyššia ako samostatných jednotiek , v praxi nie je vyvážená cyklickosť podnikaní- hospodársky cyklus ovplyvňuje rovnako

223. Uveďte rozdiely, hlavné výhody a nevýhody stratégií interného a externého rastu.

Interný rast: podnik priamo investuje len vlastné zdroje do pôvodného alebo nového podnikania.
Výhodou je, že rast je pomalší, menej traumatický, je menej riskantný, nové činnosti sa integrujú len postupne, môže s uskutočniť v období pre podnik najvýhodnejšom, príp. prispôsobiť zmene. *Výhodou je kontrola.*
Nevýhodou je, že podnik musí od základov vybudovať výrobné a prevádzkové kapacity, získať a vyškoliť ľudí, zabezpečiť zásobovanie, distribučnú sieť, informovať zákazníkov, prekonať bariéry. *Nevýhodou je pomalšie tempo rastu*.

Externý rast: uskutočňuje sa kombináciou svojich zdrojov a schopností s iným podnikom.
Výhody: *rýchly prienik do nového podnikania, firma vie prekonať bariéry vstupu,* kratší čas na realizáciu, eliminuje bariéry vstupu, takmer ihneď sa získavajú výr. kapacity, technológie, skúsení pracovníci, verní zákazníci, atď.
Nevýhody: *vyžaduje okamžité finančné zdroje, nedostatok informácií o partneroch, obtiažnosť riadenia v oblasti manažmentu*

224. Uveďte podstatu a základné druhy stratégií interného rastu

Podnik priamo investuje len svoje vlastné zdroje do vodného alebo nového podnikania
- rozšírenie alebo vybudovanie výrobnej a prevádzkovej kapacity
- získanie a vyškolenie radových aj vedúcich pracovníkov
- zásobovanie
- vybudovanie alebo upravenie distribučnej siete
- dostať sa do povedomia zákazníkov

www.euroekonom.sk

225. Uveďte podstatu a základné druhy stratégií externého rastu

Sú to kombinácie svojich zdrojov a schopností s iným podnikom
= stratégie vstupu do nového podnikania
- Fúzia – spojenie 2 podnikov A+B=C, žiaden partner si neosvojuje ostatných , vzniká na základe spolupráce, nedá sa riadiť direktívne
- Akvizícia – odkúpenie 1 firmy druhou A+B=A , nedochádza k navýšeniu kapitálu
- Joint venture - vzniká nový subjekt, ale žiaden nezaniká, A+B=A+B+C

226. Charakterizujte hlavné aspekty stratégie podniku pri akvizícii iného podniku

227. Charakterizujte hlavné aspekty stratégie podniku pri fúzii s iným podnikom

228. Charakterizujte hlavné aspekty stratégie podniku pri vytváraní joint ventures

229. Popíšte základné druhy aliančných stratégií podnikov

- spolupráca v oblasti výskumu a vývoja
- spolupráca v oblasti výroby
- spolupráca v oblasti obchodu a marketingu

230. Medzi aké stratégie patrí stratégia inovácie?

= rastová aj stabilizačná stratégia
Inovácia
- hlavná príčina starnutia trhu alebo cieľ proti starnutiu trhu
- zásadná inovácia znamená opustenie odvetvia
- predĺženie životnosti firmy

231. Popíšte podstatu stratégie zberu úrody

KRAVY: na útlme
harvesting – firma postupne prispôsobí objem výroby požiadavkám trhu
cieľ: využiť zbytkový trhový potenciál
- môže robiť akcie na udržanie si zákazníkov
- už sa nevyrába pôvodný výrokok, ale iba náhradné súčiastky

232. Popíšte podstatu stratégie selektívneho investovania

HVIEZDY
- zníženiu objemu investícií zameraných na modernizáciu,
- investície do vybraných aktivít, ktoré majú odstrániť nedostatky firmy
- zvažuje sa veľkosť investície
- veľké investície nie sú potrebné, pretože by neboli návratné

www.ekoekonomika.sk

233. Popíšte podstatu stratégie racionalizácie

podstata: odstrániť neefektívnosť, využitie efektu skúseností, zvýšiť plynulosť procesov, kryje sa s pojmom inkrementalizmus – princíp postupného zlepšovania, ide o malé zmeny, vylepšovanie priebehu procesov

234. Popíšte podstatu stratégie segmentácie

stratégia NIKY – výber segmentu so stabilným dopytom generujúceho dostatočne veľký zisk. Ide o malý segment, ktorého veľkosť sa výrazne nezvyšuje, spravidla je taká malá, že ju môže obsadiť iba 1 firma

dimenzie strategickej segmentácie:
- technológia
- potreby a funkcie
- zákazník

X. STRATÉGIE A KONKURENČNÉ SITUÁCIE, TECHNOLOGICKÉ STRATÉGIE

235. Charakterizujte podstatu ofenzívnej stratégie na zabezpečenie konkurenčnej výhody

Veľkosť konkurenčnej výhody sa mení v závislosti od času, ktorý je podmienený charakterom odvetvia a intenzitou konkurencie. Uplatňuje ju v prípade ak si chce udržať svoje pôvodné postavenie.

1. Útočenie na konkurentove prednosti – snaha prevziať trhový podiel slabších súperov alebo redukovať konkurenčnú výhodu silných rivalov
napr. znižovanie ceny, reklama, nové modely výrobkov, nová výrobná kapacita

2. Útočenie na konkurentove slabiny
- útok na územie, kde má súper malý trhový podiel
- útok na segmenty, ktoré nie sú pre konkurenta veľmi dôležité
- útok na menej kvalitné výrobky
- útok na medzeru vo výrobkovej línii

3. Nepriama ofenzíva - útočník manévruje okolo konkurentov, hľadá neobsadené trhy alebo vytvára nové segmenty

4. Partizánska ofenzíva – zásada "udri a utekaj", útok je nacielený na úzky, dobre vymedzený segment, ktoré je slabo chránený konkurentom

5. Vytlačenie v predstihu – útočník ako prvý nastaví takú výhodnú pozíciu, ktorá ďalším konkurentom nie je prístupná alebo sú odradení od jej napodobňovania

www.eurekonom.sk

236. Charakterizujte podstatu defenzívnej stratégie na zabezpečenie konkurenčnej výhody

Cieľ: znížiť riziko napadnutia, oslabiť vplyv útoku, odviesť pozornosť útočníkov od nových súperov
Nestupňuje konkurenčnú výhodu, ale snaží sa o upevnenie existujúcej konkurenčnej pozície

1. Blokovanie rozvoja súperovej ofenzívy – inovácia výrobku, existujúcej výrobkovej línie, ochrana technológie, klesania cien, dohody s odberateľmi
2. Odradenie od útoku alebo rozptýlenie súperov – informácie v tlači, falošné informácie, nepravidelné útoky

237. Charakterizujte podstatu stratégie dominantného podniku v odvetví

- TYP 1 – snaha o ďalšie posilnenie postavenia, sústavné udržiavanie tlaku na konkurenciu a pokračovanie v politike lídra (inovácie, zlepšovanie produktivity, komerčnej agresivity)
- TYP 2 – udržiavanie dominantnej pozície na predošlej úrovni, udržiavanie tempa rastu na úrovni odvetvia, nezaostať v raste objemu predaja
- TYP 3 – obranný, ale v určitom zmysle agresívnejší, živá reakcia na každý pokus konkurencie

238. Aké stratégie môže uplatniť podnik v strednom postavení v odvetví so skúsenostnou krivkou?

239. Charakterizujte podstatu stratégie podniku s marginálnym postavením v odvetví

- sú to podniky so slabšou trhovou pozíciou a slabším trhovým podielom
PODĽA VOLOŠINA:
1.stratégia diferenciácie – nájdenie niky
2. špecializácia na výrobok / trh
3. výnimočná kvalita výrobku, služby
4. nasledovanie dominantných podnikov
5. limitovaný rast firmy – postupná eliminácia malých konkurentov

PODĽA SLÁVIKA:
1. Stratégia nízkych nákladov
2. stratégia diferenciácie

- stratégia voľného výklenku - *segment*
- špeciálna stratégia – *výrobok*
- stratégia prestíže – *kvalita*
- stratégia spokojného nasledovateľa
- stratégia rastu pomocou akvizície
- stratégia odlišného imidžu

www.ekonom.sk

240. Charakterizujte podstatu a význam trhovej medzery (niky) z hľadiska stratégie

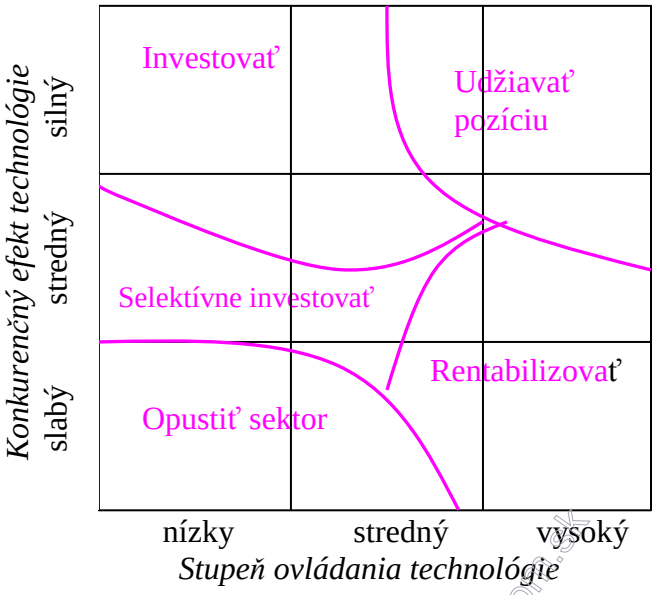
- ide o časti trhu, ktoré sú bokom od pozornosti veľkých firiem v odvetví
- ich veľkosť sa nezväčšuje, väčšinou sa tam zmestí iba 1 firma
- ak ju firma dosiahne, má stabilizovanú pozíciu
- v prípade pokrytia trhovej medzery, firma uplatňuje stratégiu nízkeho zamerania

256. Charakterizujte základné varianty technologických stratégií

- Ofenzívna stratégia produkujúca technický pokrok:
  - špičková stratégia – jej uplatňovanie prináša výrobky mimoriadnej, najvyššej technickej úrovne. Jej realizátor je nositeľom technického pokroku a udáva smer technického rozvoja celému odvetviu.
  - adaptačná stratégia – preberá, ďalej rozvíja a zdokonaľuje výsledky špičkového podniku. V niektorých prípadoch ho môže dokonca predstihnúť.
- Defenzívne stratégie konzumujúce technický pokrok a podieľajúce sa na jeho masovej difúzii:
  - imitačná stratégia – napodobňuje výsledky špičkovej a adaptačnej stratégie. Je založená na rýchlej imitácii, a teda prežívení sa na vedúcich podnikoch, alebo na imitácii pre odlišný trhový segment.
  - licenčná stratégia – sa orientuje prednostne na využívanie externých zdrojov vedecko-technického rozvoja za poplatok.
  - akceptačná stratégia – poskytuje výsledky na podpriemernej technickej úrovni. Preberá opustené technické koncepcie, ktoré už nie sú atraktívne pre poprednejších výrobcov.

257. Popíšte maticu technologického portfólia SRI

Zostavila ju spoločnosť Standard Institute, inšpirovala sa portólio modelmi a hodnotí technologickú pozíciu firmy podľa 2 hľadísk: vplyvu technológie na konkurenciu a stupňa zvládnutia technológie podnikom. Analýza hodnotí súčasné postavenie aktivít podniku podľa týchto kritérií a zároveň vyhodnotiť celkový technologický potenciál firmy.

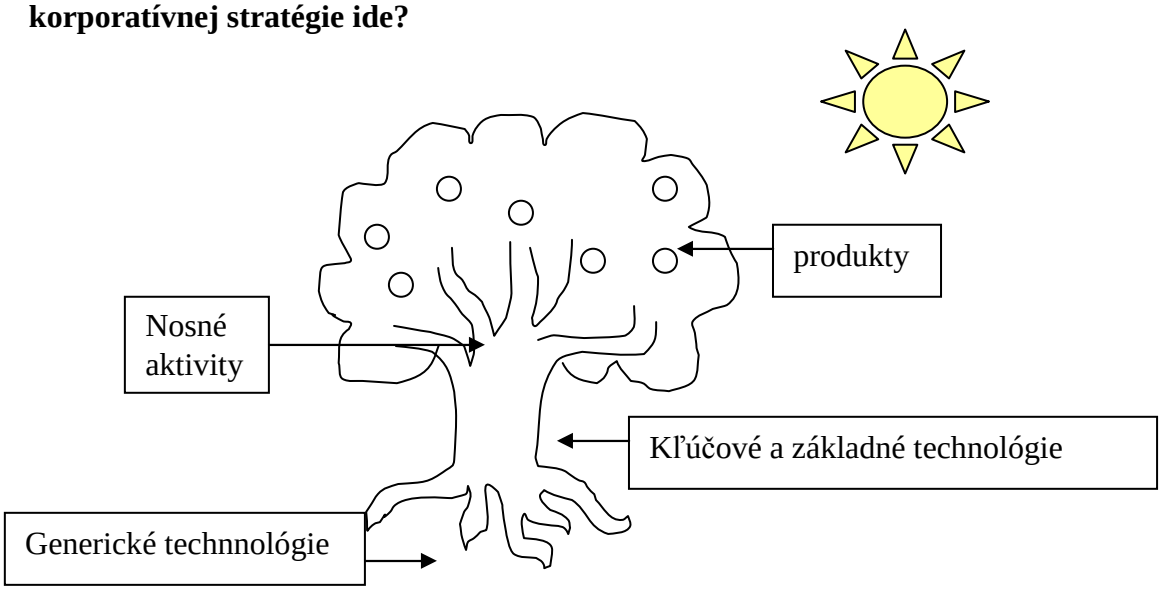


www.eurekonom.sk

258. Akým spôsobom sa zvolí technologická stratégia na základe štádia životného cyklu sektora podľa poradenskej firmy ADL?

Technologický vývoj má svoje zákonitosti, medzi ktoré patrí v prvom rade diskontinuálny charakter a existencia životných cyklov. Problém spočíva v zistení polohy na tejto krivke, v ktorej sa momentálne nachádza daná technológia, v čo najpresnejšom odhade vývoja tejto krivky, v posúdení existencie ďalších možných S kriviek a v odhade priebehu týchto kriviek.
Pri danej schéme vychádzame z technologickej pozície podniku, z jeho konkurenčnej pozície a stupňa zrelosti aktivity. Metóda ponúka vhodné stratégie pre jednotlivé situácie.
Pozrieť otázku č. 206

259. Popíšte podstatu a význam koncepcie technologického stromu. O aký typ korporatívnej stratégie ide?



Tento koncept predstavuje vyvážený súbor technológií a aktivít, spojených medzi sebou spoločnou technologickou podstatou. Ide o snahu o maximalizáciu vnútorného synergického efektu v podniku, vychádzajúceho z technologickej podstaty. Podmienkou úspešnosti je existencia zdravých koreňov a kmeňa stromu. Predstavuje vlastne multisektorové portfólio aktivít a je to vlastne jeden z možných spôsobov diverzifikácie.

www.ekonomika.sk

XI. IMPLEMENTÁCIE STRATÉGIE A VNÚTORNÉ PROSTREDIE PODNIKU

260. Definujte hlavné problémy, ktoré treba riešiť v súvislosti s implementáciou podnikovej stratégie

Implementácia stratégie je náročný proces, ktorý sa skladá z týchto činností:

1. komunikácia,
2. tvorba vhodnej organizačnej štruktúry,
3. zavedenie administratívnych podporných systémov,
4. zostavenie kontrolných systémov,
5. vytvorenie systémov odmeňovania a stimulovania,
6. sformovanie podnikovej kultúry,
7. uskutočňovanie strategického vodcovstva

- od vedúceho pracovníka vyžaduje schopnosť komunikovať s podriadenými a prekonávať ich odpor proti zmenám, vytrvalosť pri vykonávaní rutinných prác, ovládať bežné administratívne úkony, sledovať konečný cieľ a pridržiavať sa vytýčenej stratégie

261. Uveďte najčastejšie príčiny neúspešnej implementácie stratégie

Implementácia stratégie sa najčastejšie stretáva s neúspechom kvôli nasledujúcim príčinám.

1. Navrhovaná stratégia z formálneho hľadiska nie je stratégiou. Za stratégiu sa vydávajú ciele, taktiky, plány.
2. Stratégia z obsahového hľadiska nie je implementovateľná. Stratégia je formulovaná bez ohľadu na vonkajšiu i vnútornú realitu.
3. Stratégia nie je pochopená a prijatá jej potenciálnymi realizátormi. Na vine je slabá komunikácia a neúčasť realizátorov na formulovaní stratégie.

262. Charakterizujte základné typy implementačných prístupov podľa Nutta

- Implementácia intervenciou – manažéri dohliadajú na celý proces zmeny, pripravujú ľudí na zmenu, vyjadrujú požiadavky na pracovný výkon, navodzujú novú atmosféru.
- Implementácia participáciou – povzbudzujú tých, čo majú záujem o zmenu podniku, aby pomohli určiť podstatné zmeny.
- Implementácia presvedčovaním – manažéri sa pokúšajú získať pre zmenu svojich podriadených.
- Implementácia nariaďovaním – vydávajú smernice a nariadenia. Ide o najmenej úspešný typ implementácie stratégie.

263. Charakterizujte význam komunikácie pri implementácii stratégie.

www.euroekonom.sk

Základným predpokladom na implementáciu je:
- komunikácia medzi vrcholovým vedením – tvorcom stratégie a ostatnými riadiacimi stupňami
- prevažuje výkonná práca nad tvorivou súčasťou na strategickom riadení podniku
- je potrebné dôkladne oboznámiť sa so stratégiou a tiež ju pochopiť, aby konanie pracovníkov bolo v súlade s celkovým smerovaním podniku
- každý jednotlivec dostane všeobecný návod na rozhodovanie a podľa toho nasmerovať pracovné úsilie požadovaným smerom

264. Definujte súvislosť medzi stratégiou a organizačnou štruktúrou podniku

- nová stratégia = nová deľba riadiacej a výkonnej práce = nová organizácia a jej obsadenie kompetentným personálom
- nová organizácia je dovŕšená výberom, školením, rekvalifikáciou a umiestnením pracovníkov na kľúčové pozície
- nová stratégia vyžaduje odlišné zručnosti, iné manažérske prístupy, nové výrobné a prevádzkové metódy

Zosúladenie organizačnej štruktúry so stratégiou znamená uskutočniť nasledujúce kroky:
1. presne vymedziť kľúčové funkcie, úlohy a aktivity, ktoré sú rozhodujúce na úspešné uskutočnenie stratégie.
2. objasnenie a pochopenie vzťahov medzi aktivitami. Rozdelenie aktivít na štandardné a kritické vzhľadom na novú stratégiu.
3. zoskupenie aktivít do organizačných útvarov.
4. určenie stupňa právomoci a nezávislosti každého organizačného útvaru.
5. koordinovanie rôznorodých organizačných útvarov.

265. Ktoré organizačné problémy sú kľúčové pri implementácii stratégie?

1. tvorba novej stratégie
2. vznik nových administratívnych problémov
3. pokles ziskovosti a výkonnosti
4. prechod na vhodnejšiu OŠ
5. obnovenie pôvodnej ziskovosti a zdokonalenie realizácie stratégie

Voľba OŠ má vplyv na prosperitu podniku, vnútorná organizácia podniku by sa mala prehodnocovať pri každej zmene stratégie.
Organizačná štruktúra má sklon sledovať rastovú stratégiu podniku. K tomu však často dochádza až následne, keď neefektívnosť a vnútorné prevádzkové problémy vyvolávajú dodatočné organizačné prispôsobenie.

266. Aké typy organizačných štruktúr sa používajú v závislosti od konkrétnej korporatívnej stratégie podniku?

- **Funkčná OŠ** – podnik s jediným podnikaním, kľúčové aktivity sa zhodujú s definovanými schopnosťami a odborne ohraničenými útvarmi
- umožňuje plné využitie schopností pracovníkov a zariadení, konkrétna forma závisí od zákazníkov, produktov, technológií, ...
- **Územná OŠ** - podnik, ktorý pôsobí na rozličných územných trhoch alebo zaujatý trh sa územne zväčšuje
- **Decentralizované podnikateľské jednotky** – združovanie činností, ktoré sa týkajú jedného podnikania alebo 1 výrobkovej línie, manažér je zodpovedný za formuláciu, implementáciu stratégie a za dosahované výsledky
- **Strategické podnikateľské jednotky** – delegovanie riadiacich právomocí a povinností na vedúcich pracovníkov
- **Maticová OŠ** - 2 a viac línií príkazov, 2 nadriadení, 2 zdroje odmeny, 2 vzťahy zodpovedností, právomoc medzi činnosťou útvaru je rozdelená medzi vedúceho podnikania a vedúceho funkčnej oblasti

www.urocka.com.sk

267. Charakterizujte prístup k implementácii stratégie založený primárne na riešení štrukturálnych otázok

268. Popíšte základné typy integračných mechanizmov pri implementácii stratégie podľa Galbraitha

- Priamy kontakt – vytvorenie podmienok pre priame rokovanie vedúcich funkčných útvarov
- Styčná funkcia – vyčlenenie 1 pracovníka každého útvaru zodpovedného za vzájomnú koordináciu , vytvára sa pri náraste počtu kontaktov medzi útvarmi
- Účelový (dočasný) tím – útvar menuje svojho pracovíka na člena tímu na vyriešenie špecifického problému, zakladá sa vtedy, keď viac ako 2 útvary majú spoločné problémy
- Trvalý tím – je určený na riešenie problémov, ktoré sa neustále opakujú.
- Integračná funkcia – je práca na plný úväzok a je nezávislá od ostatných útvarov.
- Integračné oddelenie – existuje najmä vo veľkých diverzifikovaných podnikoch s rozsiahlym počtom integračných funkcií.
- Maticová organizácia – má v sebe zabudovaný prvok integrácie. Je vhodná pri podrobnej deľbe práce, zložitých úlohách a meniacom sa prostredí, integráciu uskutočňujú všetky útvary

269. Popíšte základné administratívne nástroje implementácie stratégie

Medzi tradičné administratívne nástroje, ktoré napomáhajú implementácii stratégie patria:

- Plány – dokument, ktorý stanovuje ciele a spôsoby ich dosiahnutia, vyjadruje formálne stratégie
- Rozpočty – súbor pravidiel alokácie zdrojov, výkaz finančne vyjadrených očakávaných výsledkov a nárokov
- Politika – široký a všeobecný návod na konanie, ktorý vymedzuje hranice, v ktorých sa usmerňuej a reguluje aktivita pracovníkov pri implementácii stratégie.
- Procedúra – postupnosť krokov alebo úloh logicky a chronologicky usporiadaných, ktorých uskutočnenie vedie k splneniu určitého cieľa.
- Pravidlá – konkrétne a jednoznačné opatrenie prijímané vzhľadom na vzniknutú situáciu, nedovoľuje pružnosť ani odchýlku
- Štandardizácia – systém, alebo súbor opatrení na vypracovanie, určenie a zavádzanie záväzných vlastností a kvality výrobkov, materiálov, výrobných procesov ...

270. Popíšte základné kontrolné mechanizmy pri implementácii stratégie

1. kontrola prostredníctvom trhového mechanizmu – najobjektívnejší druh kontroly výkonov, je použiteľná vtedy, ak podnik dokáže objektívne stanoviť meradlo svojho výkonu
2. kontrola prostredníctvom merania výstupov – sa uskutočňuje porovnávaním cieľov a kritérií, ktoré boli zadané podikovými jednotkami, funkčným útvarom a jednotlivcom so skutočnosťou
3. byrokratická kontrola – presne určiť najlepšie prostriedky na dosahovanie cieľov, dozor nad dodržiavaním neosobných procedúr a pravidiel, rozpočtov a štandardov
4. kontrola skupinového správania - smeruje k samohodnoteniu (ešte niečo dopísať)

www.ekonom.sk

XII. ADAPTABILITA PODNIKU A FLEXIBILITA STRATÉGIE

Strategická adaptabilita podniku

- dlhodobá schopnosť podniku prispôsobovať sa a efektívne sa rozvíjať v meniacom sa konkurenčnom trhovom prostredí
- ak chce byť podnik dlhodobo stabilný, musí sa flexibilne prispôsobovať zmenám
- pružnosť stratégie však ešte nezaručuje adaptačnú schopnosť podniku- je to len jeden z faktorov celkovej adaptability

Faktory strategickej adaptability podľa Vacka

- celková hospodárska výkonnosť a produktivita podniku
- vnímavosť a zainteresovanosť riadiacich pracovníkov
- vzťahy medzi prvkami štruktúry podniku
- špecializácia pracovných síl a výrobných prostriedkov
- kvalifikácia pracovných síl a personálna politika
- technicko – ekonomická úroveň základných prostriedkov
- stupeň zapojenia do MDP a vývozná schopnosť
- výskumno – vývojový potenciál a diverzifikácia
- funkčná a konštrukčná univerzálnosť výrobného programu
- reakčná doba systému riadenia na zmeny okolia
- podiel modernizačných a rozvojových investícií na hodnote základných prostriedkov

Faktory strategickej adaptability podniku

Hmotné:
- veľkosť firmy
- ekonomická sila (kapitál)
- kvalita technológie, jej vyspelosť (pružné výrobné systémy)

Nehmotné:
- tvorivosť ľudí
- typ organizácie
- systém riadenia
- strategický informačný systém

Efektívnosť systému riadenia podniku podľa Ansoffa

Efektívnosť systému riadenia je podmienená :
- adekvátnosťou OŠ
- stupňom pružnosti organizácie
- tvorivou schopnosťou riadiacich kádrov
- vyspelosťou riadenia

Flexibilita podľa Součka

www.eurocenter.sk

- kladie dôraz na pružnosť stratégie v zmysle kompatibility jej jednotlivých variantov
- taký vzťah medzi jednotlivými variantmi stratégie, ktorý umožňuje prechod od jedného variantu k druhému, pričom nevyvoláva problémy a značný pokles efektívnosti
- definoval faktory podmieňujúce úroveň adaptability podniku a jeho konkurenčnej schopnosti – hmotné a nehmotné

Možnosti zväčšenia flexibility stratégie

PPB (???) - metóda integrácie strategického plánu, s operačným plánovaním a systémom kontroly, vznikla v 60. a zač. 70. rokoch
***Nevýhoda*:** ak je prostredie nestabilné, je nutné celý systém modifikovať
Opatrenia jeho adaptácie na turbulentné okolie:
- zvýšiť dôraz na procedurálne hľadisko
- rozlišovať bilančné riziko a rizko, ktoré ohrozuje HV
- čo najpresnejší odhad celkovej veľkosti trhu a podielu
- pripravené prístupové plány pre prípad iného vývoja
- preferovať investície menšieho rozsahu
- prijať kritériá pre zrušenie projektu, investície
- každoročne aktualizovať strategické hypotézy
- vyhýbať sa prílišnej publicite zámerov podniku

Organizačné metódy na zvýšenie pružnosti podniku

- oddelenie štruktúry strategického rozhodovania od operačnej štruktúry - aplikácia portfóliových metód
- portfóliové metódy – budovanie stratégie na segmentácii – dekompozícia svojej činnosti na konkrétne oblasti strategických aktivít

Výhody:

- Decentralizácia strategického riadenia
- Šírenie strategických spôsobov, uvažovania do celého podniku
- Vhodnejší zámer pre tvorbu stratégie, než aký predstavuje operačná štruktúra
- Dvojitá štruktúra, vnútri operačných vedúcich venovať potrebný čas aj stratégii

1. Strategický manažment v reálnom čase
2. Krízový manažment
3. Transformačný manažment

Strategický manažment v reálnom čase

- identifikácia udalostí, ktoré môžu spôsobiť diskontinuity v podstatnom období podniku
- systém kontinuálneho sledovania okolia, externe orientovaný strategický informačný systém
- pozorovanie okolia je sústavné, strategické akcie sú spúšťané v prípade potreby, prebiehajú paralelne s procesom operačného plánovania

www.euroekonom.sk

Koncepcie dynamickej konkurenčnej stratégie založené na manažmente času

1. *koncepcia založená na strategickom zámere*
2. *konkurenčné stratégie založené na faktore času*
   a) minimalizácia času vývoja výrobku
   b) skrátenie cyklu objednávka – výroba - dodávka
3. *koncepcia strategickej platformy*

Koncepcia založená na strategickom zámere

- autori : G. Hamel, C. Prahalad
- ambícia (vítazstvo nad najlepším v odvetví) a aktívny proces ovplyvňovania okolia
- ide o vedomé vytváranie neadekvátnosti medzi zdrojmi a ambíciami – vyžaduje si neustále hľadanie nových konkurenčných výhod pre prekonanie rozporu medzi cieľmi a zdrojmi

Možnosti skracovania času vývoja výrobkov

1. vyhnúť sa plytvaniu – zvoliť hneď na prvý rast správny prístup využívajúci simulačné nástroje
2. pracovať paralelne - vytvoriť multidisciplinárne vývojové tímy a skupiny, synchronizovať vývoj výrobku, vývoj foriem a nástrojov pre jeho výrobu a vývoj metód produkcie a pripraviť plán zavedenia výrobku skôr ako bude vývoj výrobku úplne ukončený
3. pracovať lepšie a rýchlejšie – využívať nástroje počítačovej podpory, motivbovať a podporovať projekčné tímy , dosiahnuť lepšiu participáciu dodávateľov a subdodávateľov

Možnosti skracovania cyklu objednávka – výroba – dodávka

1. skrátenie alebo úplné odstránenie prestávok medzi jednotlivými fázami realizácie každého procesu
2. redukcia počtu hierarchických úrovní

Potlačenie zbytočných operácií nepridávajúcich hodnotu

Elerácia prijímania rozodnutí
Koncept strategickej platformy podľa Milana
- súbor kľúčových odborných kompetencií a organizačných schopností, ktorých kombinácia zabezpečuje podniku dlhodobú konkurenčnú schopnosť

Odborné kompetencie v odvetví - kombinácie know – how a skúseností, ktoré treba dlho budovať. Sú založené na :
- perfektnom zvládnutí základných technológií
- na skúsenostiach v danom odvetví
- dokonalom poznaní správania sa a potrieb klientov
- riadení medzinárodnej značky
- na dobrej znalosti distribučných kanálov

Zvýšenie pružnosti stratégie prostredníctvom diferencovaného správania sa

1. Operatívny spôsob
- udržanie a využitie existujúcej pozície výrobok – trh – technológia
- firma získava určitú úroveň zisku a rozširuje svoje zdroje

2. Riadenie zmien
- prieskum a tvorba nových pozícií výrobok – trh – technológia
- firma zabezpečuje stálosť a nepretržitosť svojej rentability

www.euroekonom.sk

Riadenie podniku prostredníctvom riadenia operácií a projektov

OPERÁCIE
- bežné a opakované činnosti
- výstupy podliehajú len náhodným zmenám
- určujúce činitele majú interný charakter a riadiaci pracovník ich môže ovplyvňovať
- zmeny výstupov sú pravdepodobné a môžu byť štatisticky vyjadrené
- budúce výsledky je možné odhadnúť s bližšie určenou chybou
- zmeny sú výsledkom vonkajších rušivých vplyvov pôsobiacich na operáciu
- môže sa prejaviť existencia rušivých vplyvov, nespôsobujú veľké problémy

Cieľom riadenia je efektívnosť bežných činností v stabilnom prostredí alebo v podmienkach očakávanej zmeny

PROJEKTY
- neopakovateľné činnosti
- ireverzibilné rozhodnutia
- vplyvy sú z vonkajšieho prostredia a sú variabilné
- rozhodovateľ nemôže vplývať na premenné veličiny
- je ťažké meniť výsledky vplyvov
- nie je možné spájať P – sť s výsledkami
- veľké následky chybných rozhodnutí alebo nekontrolovateľných vplyvov

Účinné a výkonné riadenie netradičných činností firmy, ktoré sa realizujú v čiastočne neznámych podmienkach

Integratívne riadenie pri riadení operácií a projektov

Ciele:
- simultánne riadenie operácií a projektov
- prechod v čase od projektu k operácii a od operácie k projektu
- kontrola a optimalizácie interakcie medzi tradičným a novým prostredím

XIII. STRATÉGIE SLOVENSKÝCH PODNIKOV V OBDOBÍ PRECHODU K TRHOVEJ EKONOMIKE

www.ueekonom.sk

Vypracované nie sú otázky:
Podstata procesu globalizácie ekonomiky
Vplyv globalizácie na podniky v SR
Možnosti malých a stredných podnikov v prostredí globalizácie
Uveďte základné črty stratégie ekonomickej transformácie centrálne riadenej ekonomiky na trhovú ekonomiku
V čom spočíva problém reštrukturalizácie ekonomiky a akých štruktúr sa dotýka ?
Zdôvodnite význam privatizácie štátnych podnikov a rozoberte metódy privatizácie aplikované v SR
V čom spočíva podstata revitalizácie podnikov v transformačnom procese ?
Popíšte základné metódy revitalizácie podnikov
Uveďte hlavné faktory, limitujúce adaptačnú schopnosť slovenských podnikov na trhové podmienky
Treba dačo vymislieť :o(... – nie je to až také ťažké :)...

316. Uveďte hlavné špecifiká strategického riadenia malých podnikov v SR

Keďže malé podniky sú vlastníctvom jednotlivca, právomoc je koncentrovaná a proces prijímania rozhodnutí je veľmi rýchly.Podnik nemá v danej oblasti dominantné postavenie **.**
Typickou stratégiou je stratégia špecializácie.
Vlastníci – manžéri - poznajú svojich zákazníkov, majú s nimi bezprostredný vzťah, zameriavajú sa na uspokojovanie ich špecifických potrieb a kvalitu. Predaj výrobkov a služieb môže spočívať skôr na kvalite, než na kvanite a cene, ako to často býva pri veľkých podnikoch.
Nevýhodou je obmedzená možnosť získať dodatočné zdroje, kapitál vyhľadom na menšie záruky, ktoré môže podnikateľ poskytnúť. Podnikateľ taktiež nesie všetky riziká a ručí celým svojím majetkom. Miera rizika, ktorú na seba berie, je relatívne vysoká.

1. ***podniky zamerané na uspokojovanie finálnych potrieb obyvateľtva***
2. ***podniky zabebpečujúce potreby iných organizácií***
3. ***podniky , ktoré poskytujú lužby pre iné subjekty***

317. Uveďte hlavné špecifiká strategického riadenia veľkých podnikov v SR

Ide o podniky veľké počtom zamestnancov i finančne. Poväčšine a.s. = veľký počet spoločníkov, čo vedie k strate rozhodovacej právomoci a jej prenosu na top manažment, umožňuje takiež mobilizovať značné prostriedky, pokiaľ ide o kapitál, ako aj externé zdroje. V týchto podnikoch sa používajú všetky organizačné a riadiace princípy z oblasti manažmentu.

Časté sociálne problémy, riešené pomocou dekoncentrácie- t.j. vzniku menších jednotiek zameraných na sériovú výrobu veľmi diverzifikovaných výrobkov, ktoré sú určené pre národný aj multinacionálny trh. Vedie to k poklesu nákladov.

Častou formou veľkých podnikov je aj holding a multinacionálna firma. Mulitinacionálny podnik je podnik, ktorý disponuje výrobnými jednotkami implementovanými v niekoľkých krajinách a ktorí sú riadení podľa medzinárodnej stratégie :

-stratégia znižovania nákladov na báze lacnejších vstupov,

-obchodná stratégia implementácie v zahraničí s cieľom otvoriť trhy a prekonať colné bariéry,

- stratégia využívajúca diferencie v legislatíve štátov.

318. Charakterizujte význam podnikov so zahraničnou kapitálovou účasťou pre rozvoj slovenskej ekonomiky.

Podniky so zahraničnou kapitálovou účasťou môžme chápať ako koalíciu partnerov, ktorí majú rozdielne záujmy a individuálne stratégie. Rozhodujúce postavenie získavajú tí partneri, ktorí sú schopní efektívnejšie sprostredkovať väzby s vonkajším prostredím.

Zahraničná účasť v slovenských podnikoch vedie k:

- zvýšeniu inovačnej aktivity,
- zvýšeniu kvality výrobkov,
- zlepšenie pracovnej disciplíny,
- motivácia zamestnancov,
- rozvoj spoločných podnikateľských aktivít s ostatnými krajinami stred. a východ. Európy,
- rozvoj nového typu výmeny,
- rozvoj nových aktivít v zmysle subdodávateľstva (integrácia do európskej alebo svetovej siete partnera),
- zvyšovanie know-how manžmentu,
- preberanie nových foriem organizačných štruktúr, a iné.

www.euroekonom.sk

319. Aké typické stratégie uplatňujú zahraničné podniky v SR?

Zahraničné investície na území SR možno rozdeliť do 4 kategórií:

1. malé podniky typu joint-ventures, kde slovenská strana plní len úlohu sprostredkovateľa, ktorý umožňuje prístup na trh, alebo tie, ktoré súvisia s malou privatizáciou (obchod, služby)

2. významné veľké spoločnosti v oblasti služieb (hlavne banky a finančné inštitúcie), vstup dohodnutý s úradnými orgánmi

3. joint-ventures vytvorené v slovenských podnikoch, ktoré sú zamerané na výrobu a rozvoj nových technoloógií (Alcatel, ...)

4. zahraničná účasť v podnikoch určených na veľkú privatizáciu.

V SR prevažuje orientácia na obchod a služby, ktorá vyžaduje nízky kapitál málo zamestnancov.Tieto podniky majú malú samostatnosť a sú obyčajne súčasťou distribučných kanálov silnejšieho zahraničného partnera. Ich stratégia rozvoja je limitovaná, pôsobia v rámci určitého územia a ich vplyv na prostredie je relatívne nízky.

Pokiaľ ide o výrobné firmy- väčšia samostatnosť a môže mať veľký vplyv na prostredie.Využívanie pracovnej sily je spjené s ďalším vzdelávaním a delegovaním zodpovednosti.Využíva daňové a mzdové výhody.

2 prístupy:

1. *Stratégia adaptácie* - prístup adaptácie a predvídania , umožňujúci podnikom odolávať zmenám
2. *Stratégia inovácie* - prístup adaptácie a predvídania , umožňujúci podnikom vyvolávať zmeny

www.euroekonom.sk

Základné podnikateľské stratégie:

1. Stratégia interného rastu na základe existujúcich aktivít podniku
2. stratégia externého rastu na základe inkvizície iných firiem
3. stratégia horizontálneho rozvoja podniku, t.j. ponuky tých itých výrobkov na pôvodnom trhu
4. stratégia vertikálnej integrácie aktivít vo vzťahu k hlavnej činnosti podniku
5. stratégia špecializácie- koncentrácia zdrojov na trhové medzery
6. stratégia diverzifikácie – rozdelenie zdrojovmedzi rozdielne činnosti
7. stratégia internacionalizácie predaja (stratégia exportná) alebo výrobných aktivít (multinacionálna stratégia)
8. stratégia sústredenia sa na národný, resp. lokálny trh

320. Uveďte niektoré komparatívne výhody a nevýhody slovenských podnikov v porovnaní so zahraničím.

Komparatívne výhody:
- nízke mzdové náklady
- technická znalosť
- kvalifikovaná pracovná sila
- výhodné ceny výrobkov
- znalosť domáceho trhu

Komparatívne nevýhody:
- zlý technický a ekonomický stav
- nepriaznivé makroekonomické prostredie (výška dopytu, daňové zaťaženie, infraštruktúra. a pod.)
- nedostatky v právnej disciplíne
- nízka kvalita výrobkov
-zle fungujúca logistika
-nedostatočná identifikácia manažmento s firmou, v ktorej pracujú
- nízke know-how v oblasti finančného manažmentu a marketingu

321. V čom spočíva hlavná potenciálna konkurenčná výhoda slovenských podnikov v podmienkach globalizácie a medzinárodnej ekonomickej integrácie?

Lacná a kvalifikovaná pracovná sila a znalosť spotrebiteľov na domácom trhu a v regióne krajín bývalého socialistického bloku.

www.euroekonom.sk