

7 STRATEGICKÝ MANAŽMENT

7.1 Podstata stratégie, stratégia a taktika v organizácii

V predchádzajúcej kapitole sme hovorili o predpokladoch plánovania, o tom, že racionálne spracovaný plán znamená rešpektovať dlhodobý cieľ organizácie, od ktorého sa odvíjajú dlhodobé plány i čiastkové ciele a úlohy. Dlhodobému zámeru, sústave dlhodobých všeobecnejšie formulovaných ale podstatných cieľov rešpektujúcich predstavu budúceho stavu organizácie hovoríme **stratégia**.

Stratégia vychádza z poslania a z účelu organizácie. Pomáha jej manažmentu správne orientovať podnikateľskú činnosť, či hlavné pôsobenie. Umožňuje pripraviť sa na nevyhnutné zmeny a riziká rôzneho charakteru (finančné, trhové, bezpečnostné, prírodné a i.)

Literatúra uvádza rôzne definície, napr.:

***Stratégia** spočíva v cieľavedomom budovaní budúceho stavu riadeného objektu alebo procesu, a to pevnými vymedzenými cestami, ktoré umožňujú pružne reagovať na vplyvy externých síl v priebehu postupu k cieľu.*

***Stratégia** je spôsob, ako dosiahnuť stanovené ciele a formulované poslanie organizácie.*

***Stratégia** je otvorený systém zladených zámerov a predpokladov pre rýchle a efektívne reakcie na meniace sa podmienky a možnosti podnikateľského uplatnenia. Je výrazom dlhodobej koncepcie, ktorú vrcholový manažment zvolil na dosiahnutie účelu a poslanie organizácie (Vodáček, 1999).*

V poslednom období sa kladie dôraz na umenie prekonávať prekážky, v podnikateľskej sfére je častejším cieľom prežitie ako zisk. Tvorba strategických cieľov musí akceptovať stále častejšie zmeny v externom i internom prostredí, ktoré vyvolávajú potrebu prispôbiť sa, permanentne zdokonaľovať a inovovať svoje produkty. Tvorbu dlhodobých presných plánov nahrádza plánovanie tendencií, čo umožňuje lepšie reagovať na prípadne neočakávané zmeny. V súvislosti s tým sa hovorí o *transformačnom manažmente*. Menia sa prístupy k vypracovávaniu stratégie. Dochádza k ústupu od prísne formalizovaných algoritmizovateľných postupov. Nezatraca sa logické myslenie, ale väčší priestor sa dáva intuitívnemu tvorivému mysleniu.

To, aký rôzny obsah a koľko podôb môže mať stratégia, znázorňuje Mintzbergov prístup, charakterizovaný tiež ako „5 P“ (Bowman, 1996):

Stratégia ako plán (Plan), ako jasne vyjadrený postup k cieľu.

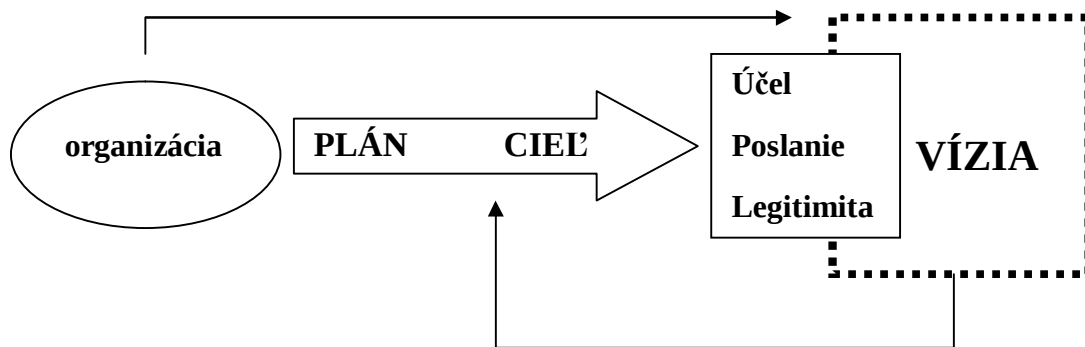
Stratégia ako manévr (Ploy), ako tvorivá reakcia na zmenu podmienok.

Stratégia ako model (Pattern), keď nie je presne vymedzený konkrétny postup, ide skôr o vytýčenie určitých smerov, trendov a hraníc, v ktorých sa ciele budú realizovať.

Stratégia ako postavenie (Position) – vyjadruje pozíciu v externom (konkurenčnom) prostredí, súčasnú a budúcu (predpokladanú, žiaducu).

Stratégia ako perspektíva (Perspective) - vyjadruje skôr vnútornú kvalitu, pripravenosť a spôsob presadzovania cieľov, myslenie a rozhodovanie vrcholového manažmentu.

Východiskami pre tvorbu stratégie je *vízia* ako reálna predstava o želanom budúcom stave, jasne vymedzený *účel* a sformulované *poslanie* (Obr. 15). Na základe toho sa rozhoduje o strategickom pláne ako o pláne dlhodobých a dôležitých trendov a cieľov.



Obr. 15 Schéma vzťahu východísk stratégie organizácie k jej cieľu.

Vízia znamená predstavu budúceho stavu, jasný a eticky podložený zmysel organizácie. Je základným východiskom pre formuláciu a prezentáciu misie, poslania pre stanovenie stratégie a pre strategické plánovanie. Schopnosť mať reálnu víziu a presvedčiť o nej ľudí v organizácii je významnou osobnostnou vlastnosťou vrcholových manažérov – vodcov.

Účel predstavuje hlavný dôvod, prečo organizácia vznikla a prečo funguje, alebo hlavný dôvod zmeny stratégie. Účel je vyjadrením ekonomického cieľa podniku. V prípade organizácií a inštitúcií verejnej správy, záchranných služieb ako aj neziskových organizácií splýva hlavný účel s poslaním organizácie.

Poslanie organizácie vyjadruje zdieľané hodnoty a presvedčenie, stanoviská k vlastným cieľom z hľadiska toho, aké potreby a koho chce uspokojovať svojou činnosťou. Poslanie je určitým verejným vyhlásením k čomu smeruje realizácia vízie organizácie. Vyjadruje vzťah k partnerom a konkurencii, vzťah k širšiemu prostrediu, v poslaní organizácia prezentuje svoj prínos spoločnosti, k ochrane životného prostredia. Poslanie vymedzuje hranice, v ktorých sa bude organizácia pohybovať, je predpokladom vytýčenia správnej stratégie.

Legitimita znamená, že organizácia má legitímne, oprávnené ciele, ktoré neodporujú zákonom.

Formulácia vízií a poslania veľkých spoločností má často podobu verejnej proklamácie a má aj marketingové ciele. Rôzne prístupy k formulácii poslania (americký – užší, japonský – širší) predstavujú nasledujúce príklady:

Vyhlásené poslanie TOSHIBA Group:

My, organizácia Toshiba Group, v súlade s naším naprostým podriadením sa ľuďom a budúcnosti, sme predurčení, aby sme pomáhali vytvárať vyššiu kvalitu života pre všetkých a splnili svoju povinnosť pomáhať nepretržitému pokroku vo svetovom spoločenstve tým, že:

- a) podriaďujeme sa ľuďom – zavádzaním pokrokových stratégií pri realizácii podnikateľských aktivít slúžime potrebám zákazníkov, zamestnancov, akcionárov, ako občania aktívne prispievame k dosiahnutiu cieľov celej spoločnosti*
- b) podriaďujeme sa budúcnosti – rozvíjame inovačné technológie, sústreďujeme sa na oblasť elektroniky a energie, usilujeme sa o vytváranie výrobkov a služieb, ktoré obohacujú ľudský život a vedú k rozkvitajúcej zdravej spoločnosti, sústavne hľadáme nové prístupy, ktoré pomáhajú realizovať ciele svetového spoločenstva vrátane spôsobov vylepšovania celosvetového životného prostredia.*

Vyhlásenie poslanca General Motors Corp.:

Zámerom GM je poskytovať výrobky a služby takej kvality, aby naši zákazníci získali najvyššiu hodnotu, naši zamestnanci a partneri mali podiel na našich úspechoch a naši akcionári dosahovali stále vysokú návratnosť svojich investícií. GM bude rozvíjať široké aktivity tak, aby každá z nich priniesla vysoké hodnoty pre zákazníka.

Vyhlásenie skupiny Chevrolet Business Unit (súčasť GMC):

Chevrolet BU je zameraná na výrobu a predaj spoľahlivých a hospodárnych osobných automobilov, športových automobilov, nákladných automobilov a motorových člnov.

Sony Slovakia:

Sony Slovakia sa zaoberá výrobou televíznych prijímačov, servisom televíznych prijímačov a hracích konzol Playstation a výrobou komponentov do televíznych prijímačov značky Sony. Spoločnosť je dynamickým kolektívom mladých ľudí, pre ktorých je charakteristické vysoké pracovné nasadenie a flexibilita. Tieto atribúty zabezpečili doterajší úspech Technologického Centra Trnava a sú nevyhnutnou podmienkou pre jeho budúci rast.

Rozvoj technologického centra v Trnave umožňuje prispievať aj na rozvoj kultúrnych a charitatívnych programov celoslovenského a regionálneho charakteru. S rastom spoločnosti rastie aj starostlivosť o zamestnancov a ich rodinných príslušníkov. Sony Slovakia, Trnava, organizuje športové, relaxačné, kultúrne, ale aj spoločenské akcie a podujatia.

Strategickým cieľom Sony Corporation je zabezpečiť „Environment Friendly Product and Process“, teda výrobný proces a výrobky, ktoré nemajú negatívny vplyv na životné prostredie.

(Zdroj: Materiály uvedených organizácií, skrátené).

V súvislosti s dlhšou či kratšou perspektívou činnosti sa často používajú spolu súvisiace pojmy „stratégia“ a „taktika“. Hovoríme o strategických cieľoch ale aj o taktických opatreniach. Prapôvod obidvoch pojmov je vo vojenstve¹. V súčasnosti nachádzajú uplatnenie v diplomacii, v politike, v ekonómii i manažmente.

Vzťah stratégie a taktiky v manažérskom rozhodovaní

V manažmente majú obdobný význam a používajú a relatívne často práve v súvislosti s dlhodobými cieľmi organizácie a reakciou na vývoj podstatných faktorov interného a najmä externého prostredia.

Stratégia je všeobecne orientovaná na **hlavné smery a dlhodobé zámery**.

Taktiku vnímame ako premyslenú reakciu na podmienky, na ich zmenu, ako postup alebo spôsob konania **bezprostredne reagujúci** na priebežne vznikajúce problémy, pri čom východisková stratégia zostáva zachovaná. Taktika je podriadená stratégii, uskutočňuje sa v jej záujme.

7.2 Vývoj predstáv o stratégii v organizácii, strategické myslenie

Vývoj názorov na uplatňovanie strategických prístupov, najmä v 60. – 80. rokoch minulého storočia, je možné charakterizovať ako cestu od dlhodobého plánovania k strategickému manažmentu pod vplyvom podstatných zmien v miestnom, národnom, regionálnom a globálnom prostredí. Išlo najmä o:

- rozvoj medzinárodných ekonomických vzťahov,
- rozvoj vedy a techniky – podstatné zmeny vo výrobnom procese,
- sociálne zmeny v populácii, zmena hodnôt ľudí, rast kúpyschopnosti, začína sa hovoriť o spoločnosti masovej spotreby,
- zmeny na trhoch strategických surovín a energie (ropná kríza),
- nástup ekonomik východoazijských krajín (Japonsko, neskôr J. Kórea, Taiwan, Malajzia, HongKong..),
- zmeny na spotrebných trhoch, dôraz zamerania na zákazníka,
- prekonávanie technokratických prístupov v manažmente, rozvoj teórií podporujúcich humanizáciu ekonomických vzťahov, zmeny v prístupoch k manažmentu v organizácii atď., atď.

I. etapa: 50. – 60. roky - rozvoj *dlhodobého plánovania* - vytvárajú sa plány na 5 – 10 rokov, previazané so strednodobými a krátkodobými plánmi.

II. etapa: 70. roky – *nástup strategického plánovania* – orientácia na formovanie stratégie podnikov, zdôvodňovanie analýz, sledovanie konkurencie, výrazná orientácia na zákazníka. Za základ úspechu sa považuje sledovanie trojuholníka podnik – zákazníci – konkurencia. Toto úsilie nesplnilo očakávanie – príčin bolo viac – jednak zmeny v prostredí

¹ „Stratos“ – z gréč. vojvodca, generál, „stratég“ bol titul veliteľa aténskeho vojska, stratégia znamená zámer vedenia vojenských operácií. „Taktika“ je postupom konania, vo vojenstve sa chápe ako súčasť vojenských operácií, ako spôsob vedenia boja bezprostredne reagujúci na konkrétnu situáciu.

predbiehali schopnosť manažmentu na ne reagovať, navyiac pretrvávala určitá nedôvera voči strategickému plánovaniu.

III. etapa: 80. roky – objavujú sa noví tvoriví, inštinktívni a prirodzení stratégovia, *nástup nového strategického manažmentu*. Základom ostáva triangel „3 C“ (Podnik – *Corporation*, Zákazníci - *Customers*, Konkurencia – *Competitors*), ale hlavný dôraz je kladený na kreativitu, intuíciu, schopnosť motivovať a získať ľudí.

IV. súčasnosť – prevažujú dva súbežne sa presadzujúce základné trendy:

- a) zameranie na preferenciu analýzy a controlling – trvalé sledovanie trhu, vnútorných procesov a finančného vývoja v organizácii,
- b) tvorivé strategické myslenie so súčasným dôrazom na rozvoj podnikovej kultúry.

Obi dva trendy odpovedajú potrebám pripravenosti na zmeny. Súčasne sa upúšťa od jasne vymedzených hraníc pre budúce stratégie. Je to dané najmä tým, že predvídať vývoj významných faktorov prostredia na viac rokov dopredu je takmer nemožné. Najbližšie trendy v strategickom manažmente budú poznamenané takými skutočnosťami ako sú napr.:

- rozpor medzi požiadavkami záujmových skupín, nepredvídateľnosť ich vplyvu,
- rastúca citlivosť spoločnosti na ekonomické zmeny a na ich ekologické dôsledky, posilňovanie vplyvu odborov, nepodnikateľských subjektov, posilňovanie občianskej participácie,
- skokové zmeny v informačných a iných technológiách a obmedzenia permanentnej modernizácie technologických zariadení,
- informačná zahltenosť a obmedzené možnosti informačných systémov,
- globalizácia konkurencie, voľný pohyb kapitálu, voľný pohyb pracovných síl,
- demografický vývoj, migrácia, etnické a náboženské problémy,
- odpor k permanentným zmenám.

Strategické myslenie

Práve v poslednom období sa za základný predpoklad úspešnosti strategických zámerov považujú také schopnosti vrcholového manažéra ako je systémové myslenie, tvorivosť, intuitívnosť, schopnosť rozpoznať podstatu problému, vystihnúť jeho jadro, schopnosť predvídať. Hovoríme o schopnosti manažéra *strategicky myslieť*.

Strategické myslenie vrcholového manažéra môžeme charakterizovať ako súbor vyššie uvedených intelektuálnych schopností, ale aj ako proces aplikácie rôznych vopred stanovených postupov odvodených z nadobudnutých skúseností z doterajšej praxe pre riešenie novej špecifickej situácie.

Pre strategické myslenie je teda dôležité tak intuícia a pripravenosť na zmeny ako aj skúsenosti a schopnosť ich v novej situácii efektívne využiť.

Na základe toho je možno vymedziť nasledujúce **zásady úspešného strategického myslenia**:

- § **nepretržitá analýza prostredia**, efektívny strategický informačný systém,
- § zjednocujúcim prvkom v organizácii musí byť **budovanie vízií**,
- § **orientácia na zákazníka**,
- § **systémovosť**,
- § dôraz na **flexibilitu produkcie**, pružnosť, variantnosť,
- § **koncentrácia zdrojov** (existujúcich i požadovaných),
- § **pripravenosť na zmeny**, inovatívny prístup na všetkých stupňoch riadenia,
- § **filozofia akosti**,
- § **učenie sa**, trvalý rozvoj ľudského potenciálu,
- § **integrácia**, odstraňovanie bariér medzi hierarchiami,
- § **disciplína**.

Účinné uplatňovanie strategického myslenia manažmentom organizácie môže prispieť najmä k takým prínosom, ako sú napr.:

- dlhší životný cyklus výrobku na jednej strane a na druhej jeho rýchlejšia obmena a využitie príležitosti,
- rýchlejšia a istejšia ekonomická návratnosť,
- vyššia produktivita práce, lepšie riadenie zdrojov,
- menej chýb a menej krízového riadenia (včas sa odhalia možné problémy, včas sa reaguje na zmeny v prostredí),
- využívanie problémov a chýb iných k vlastnému zdokonaľovaniu,
- spoločný úspech posilňuje efektívne tímy a prispieva k tímovej podnikovej kultúre.

No v niektorých organizáciách sa strategické myslenie ťažko presadzuje. Môže to byť spôsobené nedôslednosťou alebo nepripravenosťou manažérov, príčiny môžu byť aj v úrovni interného prostredia, vo vzťahoch, v podnikovej kultúre. Za najvýraznejšie **prekážky strategického myslenia** je treba považovať nasledujúce (Šuleř, 1997):

- § **chýbajúca vízia**,
- § **nesystémovosť práce manažéra** – interná, externá, neznalosť prostredia,
- § **nepripravenosť na zmeny**, neochota k ich akceptácii,
- § **nedostatok informácií** alebo skreslené informácie, neefektívny informačný systém,
- § „**sebaobrana**“, zdôvodňovanie nedostatkov objektívnymi príčinami,
- § **zotrvávanie na „osvedčených“ postupoch**,
- § **návyk na operatívne riadenie**, sústreďovanie sa na prítomnosť, „pragmatizmus“,
- § **nerozhodnosť, nedôslednosť manažmentu**,
- § **osobné záujmy manažérov**, alebo podliehanie parciálnym záujmom, či záujmom určitých skupín.

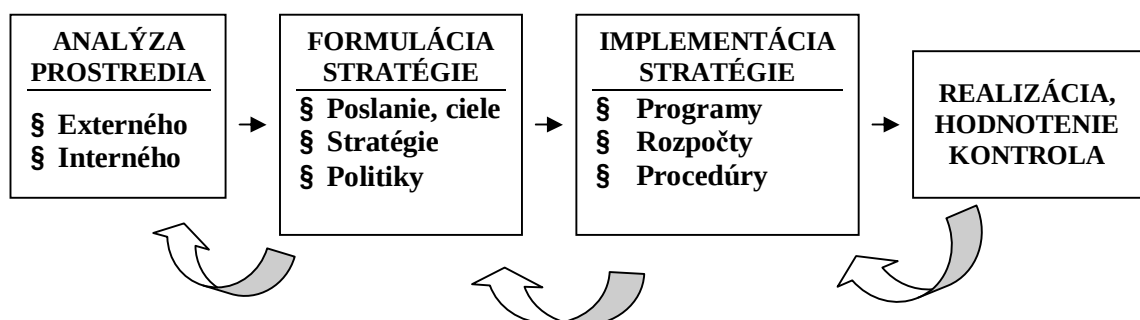
Súčasný globalizačný trendy prinášajú okrem nových príležitostí aj nové problémy. V externom prostredí dochádza častejšie k neočakávaným zmenám. To vo vzťahu k internému vývoji organizácie môže spôsobovať rôzne krízové situácie. Ich úspešné riešenie bude závisieť z veľkej miery na schopnostiach manažérov rešpektovať zásady strategického myslenia a uplatňovať ich pri naplňovaní strategických zámerov organizácie, eventuálne v nevyhnutnom prípade aj pri presadzovaní zmeny stratégie.

7.3 Strategický manažment ako proces tvorby stratégie

Väčšina autorov považuje strategický manažment za zložitý, nepretržitý a vnútorne členitý proces tvorby dlhodobých zámerov a ich postupnej realizácie v podmienkach viac či menej sa meniaceho prostredia. V relatívne stabilnom prostredí by mali opodstatnenie t.zv. *explicitné prístupy*, ktoré kladú dôraz na presne vymedzené strategické zábery a ciele, ako aj cesty k ich dosiahnutiu. No súčasný vývoj najmä externého prostredia spôsobuje, že takto vymedzené stratégie rýchlo strácajú na aktuálnosti a využiteľnosti.

V turbulentnom prostredí sú vhodnejšie *implicitné prístupy*, ktoré umožňujú voľnejšie viacmodelové poňatie stratégie. Na rozdiel od jasne vymedzených ciest naznačujú len určité hranice budúceho smerovania, t. zn. umožňujú taktické manévry (Papula, 2004). V podnikovej praxi sa môžu uplatniť rôzne podoby jedného či druhého prístupu, niekedy je kladený väčší dôraz na sledovanie externého prostredia a vyvodzovanie záverov pre hľadanie novej pozície. Perspektívnejší sa javí prístup, keď sa dbá na komplexnejšie posudzovanie vnútorných i vonkajších faktorov, lebo mnohé z nich sa vzájomne ovplyvňujú, môžu byť zdrojom rizík, ale ich včasné zachytenie môže znamenať novú príležitosť.

Strategický manažment môžeme modelovo znázorniť ako postupný proces analýza prostredia, formulácie stratégie a jej implementácie do činnosti jednotlivých zložiek organizácie (Obr. 16).



Obr. 16 Proces strategického manažmentu (model I)

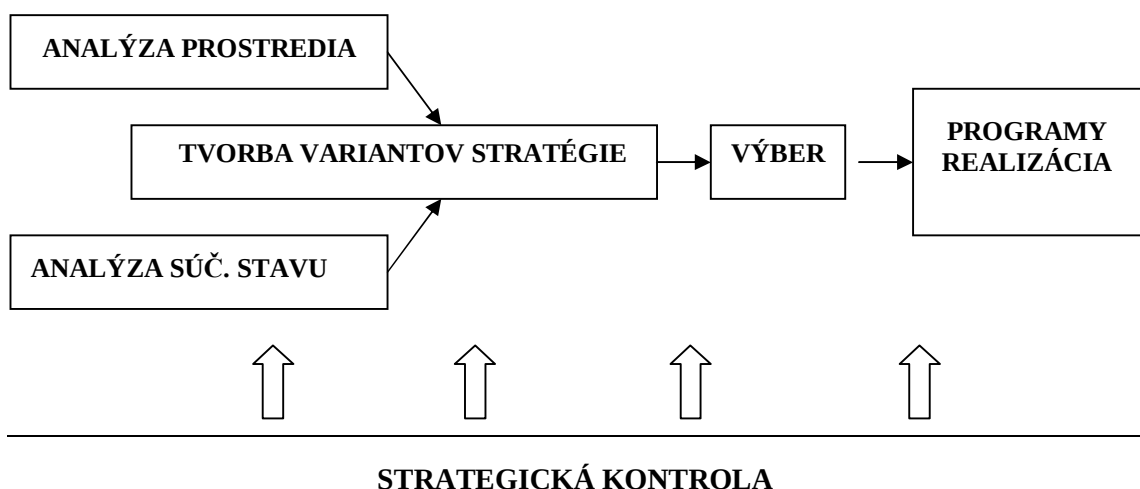
Analýza prostredia umožňuje zhodnotiť súčasný stav a vytvoriť prognózu vývoja pre prípad pokračovania v pôvodnej stratégii.

Formulácia stratégie vychádza z informácií o realizácii doterajšej stratégie a z analýzy príležitostí a hrozieb, vlastných zdrojov a možností, formuluje sa poslanie, nové strategické ciele, vymedzujú sa hranice pre rozhodovanie o konkrétnych postupoch pri realizácii stratégie.

Implementácia stratégie patrí medzi najnáročnejšie fázy, predstavuje proces plánovitej prípravy jednotlivých zložiek organizácie na realizáciu stratégie. Konkretizujú sa postupy, zhromažďujú sa zdroje, tvoria sa rozpočty a pripravujú sa postupné kroky (popis úloh, techník a pod.).

Realizácia, hodnotenie a kontrola sú súbežné čiastkové procesy monitorovania, poznávania, hodnotenia a prípadnej korekcie realizovaných postupov. Celý vyššie uvedený proces predpokladá *permanentnú spätnú väzbu*.

Iný model strategického manažmentu predpokladá, že sa súbežne pripravuje viac variantov stratégie, pri čom v niektorých prípadoch sa môžu po určitý čas pripravovať súbežne. Ide o pomerne zdrojovo náročný spôsob, ale na druhej strane umožňuje pružnejšiu reakciu na zmeny v prostredí (Obr. 17).



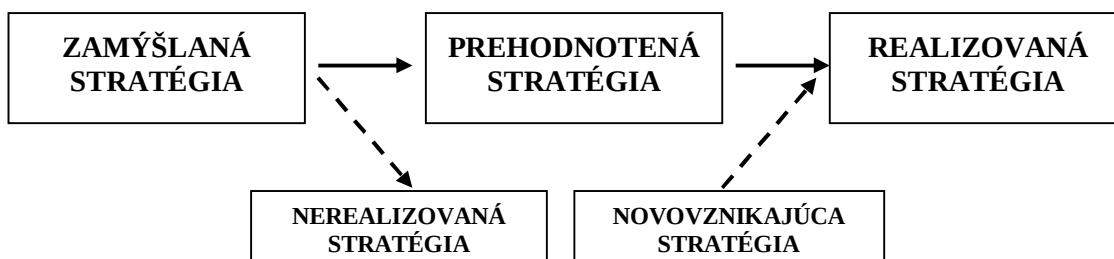
Obr. 17 Proces strategického manažmentu (model II) .

Význam strategickej kontroly spočíva v tom, že je chápaná v širšom zmysle, plní úlohu spätnej väzby a zároveň poskytuje priebežnú analýzu vývoja jednotlivých operácií implementácie a realizácie stratégie. Objektmi strategickej kontroly sú predovšetkým vzťahy medzi východiskovou stratégií, procesom implementácie a priebežne dosahovanými výsledkami ako aj priebežné sledovanie relevantných faktorov okolia a prognóza ich vývoja. Jej orientácia má dve stránky:

- orientácia strategickej kontroly na sledovanie vzťahu skutočného vývoja s plánovaným(feed-back)
- orientácia na porovnávanie súčasného stavu s kvalifikovanou prognózou (feed-forward).

Súčasné turbulentne sa meniace podmienky ovplyvňujú vývoj stratégie natoľko, že môže dôjsť k jej prehodnoteniu a pretvoreniu alebo k celkovému odmietnutiu.

A realizuje sa buď korigovaná stratégia, alebo môže vzniknúť celkom nová. Tento model znázorňuje obr. 18.



Obr. 18 Proces strategického manažmentu (model III).

Konkrétnym vyjadrením stratégie je **strategický plán** ako dlhodobý plán základných cieľov a rozhodujúcich činností sledujúcich strategický zámer. Avšak pod vplyvom vývoja turbulentného a nestabilného prostredia sa podstatne menia prístupy k obsahu i forme strategických plánov. Skúsenosti zo strategického plánovania v medzinárodných bezpečnostných organizáciách prinášajú metódu t.zv. *rolujúceho plánovania*, ktorá sa v posledných rokoch presadzuje aj v orgánoch a organizáciách verejnej správy i iných organizáciách. Ide o taký spôsob tvorby plánu, keď strategické ciele sa vytyčujú na 4 – 5 a viac rokov, pričom na prvé 2 – 3 roky sú rozpracované podrobnejšie. Z toho vychádzajúci ročný plán je potom spracovaný detailne. Nasledujúci rok, po zhodnotení výsledkov a posúdenia vývoja podstatných faktorov sa celý systém o rok posúva, t.j. spresňujú sa tak strategické ciele ako aj ciele na ďalšie dva – tri roky, a opäť podrobne sa spracuje plán na ďalší najbližší rok.

7.1 Typy stratégií. Metódy strategickej analýzy prostredia

Stratégia smeruje organizáciu k určitému správaniu, ktoré reaguje na daný stav interného a externého prostredia a na jeho predpokladaný vývoj. Podľa toho môžeme vymedziť **základné typy strategických alternatív**, od ktorých sa odvíjajú konkrétne charakteristiky reálneho pôsobenia organizácie v danom prostredí. Sú to nasledujúce stratégie:

- § **stratégia expanzie,**
- § **stratégia udržania (stabilizácie),**
- § **stratégia útlmu,**
- § **kombinácia** niektorých z nich.

Z týchto základných stratégií sa odvíjajú aj postupy v jednotlivých funkčných oblastiach. *Funkčné stratégie* sú zamerané na hľadanie spôsobov a ciest ako jednotlivé strategické ciele naplniť prostredníctvom základných funkčných úrovní. Podľa toho rozoznávame výskumno-vývojovú stratégiu, finančnú stratégiu, výrobnú stratégiu, marketingovú stratégiu, personálnu stratégiu a pod.

Jedna zo základných fáz procesu strategického manažmentu je analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia. Stabilita či nestabilita prostredia, predvídateľné i menej predvídateľné zmeny v prostredí, rozhodujúcim spôsobom

ovplyvňujú realizáciu stratégie. Dôležitými nástrojmi analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia sú rôzne *metódy strategickej analýzy*. Ide o nástroje umožňujúce presnejšie definovať internú situáciu a predpokladaný vplyv externých faktorov a rozpoznať možnosti a príležitosti či rizikové situácie.

A) Metódy analýzy širšieho prostredia

Analýza makroprostredia – posudzuje politické a legislatívne vplyvy, ekonomické trendy, vývoj techniky a technológií, socio-kultúrne a demografické vplyvy ako aj širšie geografické faktory. V jednotlivých sférach vymedzuje rozhodujúce trendy, posudzuje pravdepodobnosť výskytu dôležitých faktorov a pravdepodobnosť ich dopadu na ciele organizácie. Podľa začiatkových písmen sa tiež nazýva STEP, alebo PEST analýza.

Analýza štruktúry konkurencie (analýza prostredia odvetvia) nazývaná tiež podľa jej autora ako Porterov model „5-tich síl konkurencie“. Vychádza z myšlienky, že atraktivnosť trhu a možnosť získať konkurenčnú výhodu závisí od súčasnej štruktúry trhu a schopnosti organizácie vyrovnávať sa s piatimi konkurenčnými silami:

- § súčasná konkurencia *medzi výrobcami* v danom odvetví,
- § konkurencia *medzi dodávateľmi*, ich obchodná sila,
- § obchodná *sila kupujúcich* (konkurencia zákazníkov),
- § sila poskytovateľov *substitúčných* produktov,
- § hrozba vstupu *nových* výrobcov.

Čím silnejšie je postavenie niektorých z konkurenčných síl, tým väčšie nároky na stratégiu vlastnej organizácie.

Analýza štruktúry odvetvia, analýza segmentácia trhu (ako jej užšie poňatie). Za odvetvie tu chápeme skupinu podnikov, ktoré poskytujú produkt obdobnej povahy a vlastností, t.j. vzájomne nahraditeľný. Táto metóda umožňuje rozčleniť uvedenú skupinu podnikov na podskupiny podľa určitých spoločných vlastností ich produkcie (funkcia, zložitosť, zameranosť na určitý typ zákazníkov a pod.). Vymedzené typy výrobkov priradíme k typom zákazníkov (zakomponujeme do zostavenej matice podľa vzájomnej kombinácie vyššie uvedených kritérií) a posúdime možnosti vlastného uplatnenia na trhu.

B) Metódy analýzy interného prostredia (vlastnej organizácie)

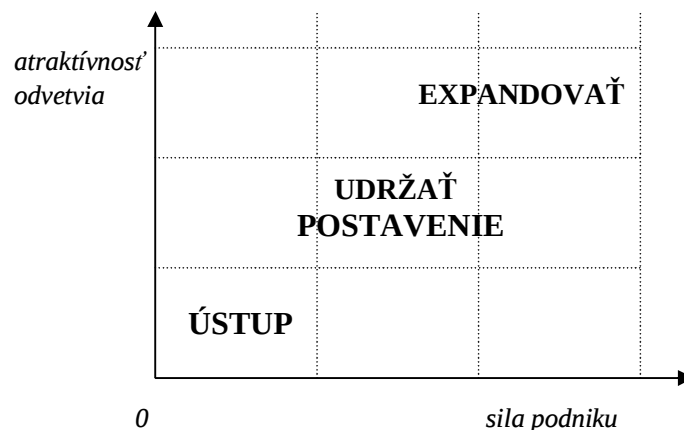
Analýza hmotných a nehmotných zdrojov skúma vnútorné možnosti organizácie, najmä aké má zdroje, ako ich je treba preskúpiť a využiť k realizácii cieľov. Pri *analýze hmotných zdrojov* sa posudzujú naturálne zdroje (pozemky, budovy, stroje a zariadenia, ich parametre a pod.) a finančné zdroje (ich vývoj, finančné toky, investície, dostupnosť a pod.). Analýzy a hodnotenie nehmotných zdrojov sú zložitejšie (problém merateľnosti). Sledujú sa najmä nehmotné aktíva, ľudské zdroje, technologické zdroje, informačné systémy.

Analýza finančných zdrojov je konkrétnejším vyjadrením predchádzajúcej analýzy. Slúži na zistenie finančného postavenia podniku v odvetví, na odhalenie zraniteľnosti, na posúdenie rastových možností, možnosti úverovania a pod., aby sa odhalili príležitosti pre uplatnenie existujúcich zdrojov a hľadali možnosti

na ich efektívnejšie využitie. V centre pozornosti sú najmä také ukazovatele ako napr.:

- § finančná štruktúra,
- § výkonnosť, napr. podiel tržieb a zásob (obratovosť),
- § efektívnosť a miera pridanej hodnoty (podiel výkonu a nákladov),
- § rentabilita, platobná schopnosť, likvidita.

GE portfóliová matica - pomenovaná podľa firmy General Electric, v ktorej bola prvýkrát použitá. Ide o posúdenie vzťahu vlastnej sily podniku k miere atraktívnosti odvetvia. Z tohoto vzťahu sa potom usudzuje o voľbe vhodnej stratégie (obr. 19).



Obr. 19 GE portfóliová matica

Portfóliová analýza (pozičná analýza, BCG matica – podľa Boston Consulting Group, jej tvorcov) je obdobou predchádzajúcej matice. Posudzujú sa podľa nej jednotlivé produkty firmy vo vzťahu:

- a) *k miere rastu* odboru a rastu tržieb z predaja,
- b) *k relatívnemu podielu* produktov na trhu.

Podľa toho sa môžu zaradiť produkty do štyroch základných skupín:

Dojné kravy – rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú tržby, majú veľký podiel na relatívne stabilnom trhu.

Psy – ich postavenie na trhu klesá, klesá aj ich objem predaja, výnosy z nich často ani nepokrývajú náklady.

Otázniky – podiel na trhu je nízky, ale objem predaja stúpa, vývoj sa však dá ťažko predvídať.

Hviezdy – ide o výrobky, ktoré sa môžu stať „budúcou dojnou kravou“.

C) Kombinované metódy strategickej analýzy

SWOT analýza patrí k najznámejším a najrozšírenejším metódam. Je kombináciou analýzy interných a externých faktorov prostredia, umožňuje posúdiť silné a slabé stránky organizácie a posúdiť možné riziká a príležitosti vyplývajúcich zo situácie v externom prostredí. Jej pomenovanie vychádza z

anglických výrazov *strenght*, *weakness*, *opportunities*, *threats* – *sila*, *slabiny*, *príležitosti* a *hrozby*.

Na základe vyhodnotenia jednotlivých faktorov a sily ich vplyvu volí organizácia vhodnú stratégiu (príklad na obr. 20).

	Príležitosti	Hrozby
Silné stránky	§ <i>Expanzia</i> § <i>Ofenzívna stratégia</i>	§ <i>Využiť silu</i> § <i>Odraziť konkurenciu</i> § <i>Upevniť postavenie</i>
Slabé stránky	§ <i>Opatrný postup</i> § <i>Posilňovanie pozície</i> § <i>Eliminácia vnútorných nedostatkov</i>	§ <i>Zvážiť útlm</i> § <i>Posúdiť možné kompromisy</i> § <i>Odchod z trhu, likvidácia</i>

Obr. 20 Matica SWOT analýzy.

Napriek popularite tejto metódy je treba vidieť aj určité úskalia spojené s hodnotením množstva a sily vplyvu faktorov v jednotlivých kvadrantoch. Dôležité je v prvom rade identifikovať všetky rozhodujúce faktory interného a externého prostredia a pokúsiť sa čo najkvalifikovanejšie posúdiť ich význam v danom konkurenčnom prostredí (Např. kvalifikovaný skúsený personál bude dôležitou silnou stránkou iba vtedy, ak konkurencia takú kvalitu nemá, nárast nových možných zákazníkov bude príležitosťou iba vtedy, ak bude organizácia schopná reagovať na novú situáciu pružnejšie ako konkurencia..atď).

Analýza strategického postavenia podniku (graf SPACE – podľa anglického *Strategic Position and ACtion Evaluation*). Je to technika, ktorá podobne ako SWOT analýza sleduje faktory interného a externého prostredia:

- a) dve skupiny faktorov **externého** prostredia:
 - tie, čo určujú *stabilitu prostredia* (miera inflácie, konkurenčný tlak..),
 - tie, čo určujú *silu odvetvia* (kapitál v odvetví, možnosť rastu..).
- b) dve skupiny faktorov **interného** prostredia:
 - tie, čo určujú *konkurenčné výhody* (podiel na trhu, inovatívnosť, lojalita zákazníkov..),
 - tie, čo určujú *finančnú silu podniku* (štruktúra majetku, návratnosť investícií, zadlženosť, cash flow, finančné riziká..).

Výsledky hodnotenia uvedených stránok interného a externého prostredia sa spracovávajú do hviezdicového grafu, ktorý naznačí najvhodnejšie smerovanie stratégie.

Okrem uplatnenia v procese strategického manažmentu sa uvedené metódy a techniky môžu uplatniť aj v tvorbe čiastkových stratégií (finančná, marketingová a pod.). Tým, že umožňujú poznať rozhodujúce trendy a identifikovať obmedzujúce faktory interného a externého prostredia, významne sa uplatňujú

v analytickej fáze rozhodovacích procesov. Prispievajú k analýze rizika a k odhadu možného vzniku krízových situácií. Sú teda využiteľné aj ako metódy a technik manažmentu rizika.

Otázky a úlohy:

1. V čom spočíva význam strategického manažmentu? Objasnite jednotlivé etapy jeho vývoja.
2. Predstavte víziu a poslanie organizácie, v ktorej pracujete, alebo ktorú dobre poznáte.
3. Prečo je dôležité strategické myslenie a čím sa vyznačuje?
4. Na príklade postavenia organizácie, v ktorej pracujete, alebo ktorú poznáte, objasnite možnosť použitia jednej z metód analýzy externého a interného prostredia.

LITERATÚRA

- Bowman, C.: *Strategický management*. Praha: Grada, 1996.
- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997..
- Hittmár, Š.: *Manažment*. Žilina: FRI ŽU, 2003.
- Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- Papula, J.: *Strategický manažment*. Bratislava: Elita, 1993.
- Papula, J.: *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava: Kartprint, 2004.
- Porvazník, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint/vfra, 1999.
- Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997.
- Vodáček, L.- Vodáčková, O.: 1999. *Management. Teorie a praxe 90.let*. Praha: Management Press, 1999.