

Manažment

Strategický manažment

Strategický manažment

Strategická analýza

**Organizačné plánovanie spočíva v hľadaní
odpovedí na otázky :**

- Kde sme teraz ?**
- Kam ideme ?**
- Kde chceme byť ?**
- Ako sa ta dostať ?**

**Strategická analýza odpovedá prinajmenšom
na prvú z nich – Kde sme teraz ?**

Strategický manažment

Analýza štruktúry prostredia :

**Vytvorenie obrazu o súčasnom pôsobení
troch významných štruktúrálnych
faktoroch prostredia organizácie :**

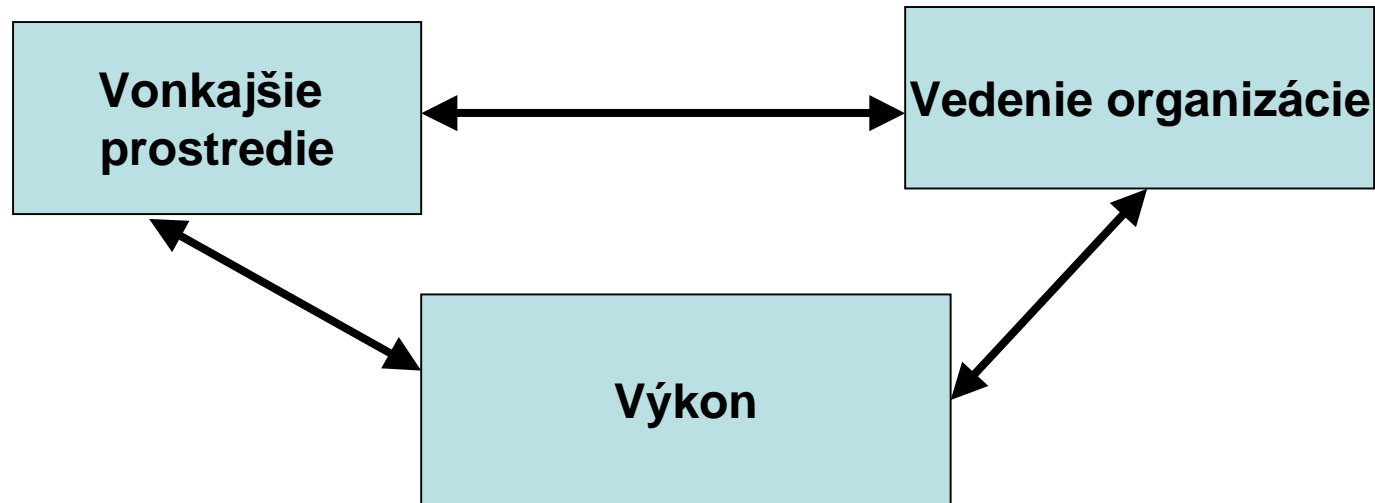
- **Výrobku, resp. služieb (manažment marketingu)**
- **Analýza štruktúry konkurencie**
- **STEP analýza**

Analýza vonkajšieho prostredia

Prostriedky, ktoré možno vynaložiť na analýzu prostredia sú často obmedzené, a preto je nevyhnutné uskutočniť veľmi presnú analýzu, keďže výkon firmy závisí od interakcie medzi vonkajším prostredím organizácie a rozhodnutiami vedenia.

Analýza vonkajšieho prostredia

Výkon (ľudské zdroje, technológie, financie)



Analýza vonkajšieho prostredia

Zlé vedenie organizácie a „neprajné“ prostredie bude viesť k zníženému výkonu, alebo dokonca ku krachu organizácie a naopak – dobré vedenie v „žičlivom prostredí dosiahne vyššie výkony.

Medzi týmito dvoma krajnosťami existuje

:

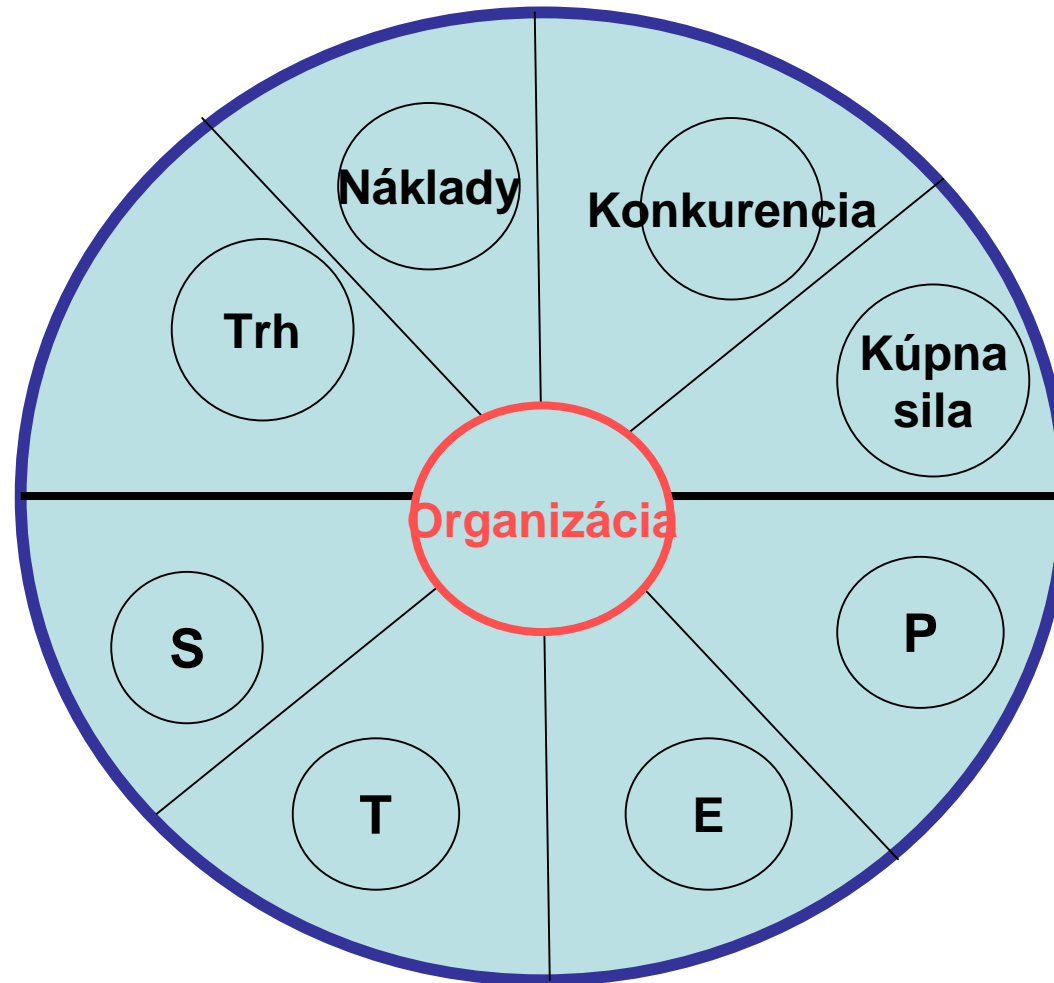
Analýza vonkajšieho prostredia

- **Dobré vedenie môže neutralizovať „neprajné“ prostredie**
- **„Žičlivé“ prostredie môže čiastočne zastrieť nedostatky zlého vedenia**

Vo vonkajšom prostredí pôsobia dve skupiny faktorov :

- **Faktory konkurenčného prostredia**
- **STEP faktory (STEPE – aj ekologické)**

Analýza vonkajšieho prostredia



Analýza vonkajšieho prostredia

Faktory konkurenčného prostredia (faktory blízkeho prostredia):

- **Trh**
- **Štruktúra konkurencie**
- **Kúpna sila**
- **Náklady**

Analýza vonkajšieho prostredia

STEP faktory (faktory vzdialeného prostredia):

- **S – sociologické** (vekové rozvrstvenie obyvateľstva, demografická krivka prírastku, dĺžka materskej dovolenky, migrácia pracovnej sily, vzdelanostná úroveň obyvateľstva, skupinové názory ľudí na spoločenské problémy)

- **T – technologické** (dôsledky zmien v oblasti vedy a techniky – bezdrôtová komunikácia, satelity, wifi technika, káblové siete, HDTV, PC, priemyselné roboty,...)
- **E – ekonomické** (patria k najdôležitejším – výmenné kurzy, úrokové sadzby, mzdové náklady, miera inflácie, ekonomický cyklus, daňové zákony,..)

STEP

- **P – politické** (mimoriadne účinné hlavne v štátoch strednej a východnej Európy – protimonopolný zákon, telekomunikačný zákon, politické rozhodnutia o privatizácii, stabilita politického systému, rozhodnutia miestnych úradov o výstavbe,...)

Analýza konkurenčného prostredia

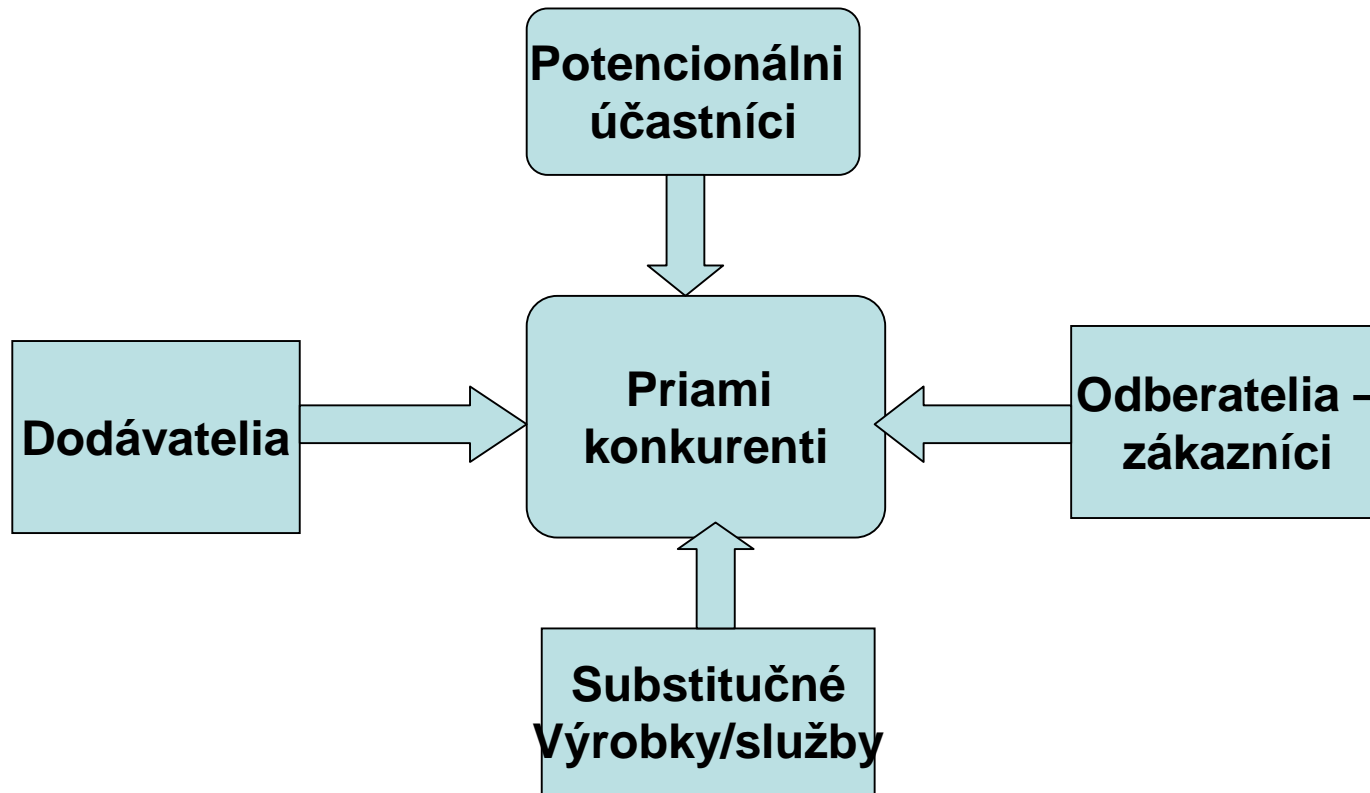
Trh, konkurencia, kúpna sila, náklady

Analýza štruktúry konkurencie (Porter)-

Konkurenčný model 5 síl :

- **Noví účastníci na trhu**
- **Substitučné výrobky/služby**
- **Odberatelia a ich vplyv**
- **Dodávatelia a ich vplyv**
- **Konkurenti a charakter súperenia**

Analýza štruktúry konkurencie



Analýza štruktúry konkurencie

- **Potencionálni účastníci** (hrozba vstupu je úmerná prekážkam)
- **Substitučné výrobky/služby** (pevná linka, mobil, kábel,...)
- **Sila zákazníkov – odberateľov** (ak existujú alternatívne zdroje zásobovania, ak príde ku koncentrácii zákazníkov,...)
- **Sila dodávateľov** (koncentrácia, vertikálna integrácia,...)
- **Existujúca konkurencia** (snahy o dominanciu, nové výrobné kapacity, výrobová rôznorodosť,..)

Analýza trhu

Trh je prvým faktorom konkurenčného prostredia a najdôležitejšie otázky, na ktoré musí odpovedať marketing sú :

- Veľkosť trhu**
- Geografická rozloha trhu**
- Ktoré STEP faktory ovplyvňujú trh ?**
- Na aké segmenty možno rozčleniť trh**
- Aký má životný cyklus výrobok/služba ?**
- Akú dodatočnú analýzu treba uskutočniť ?**

Kúpna sila / obchodná pozícia

Kúpna sila/ obchodná pozícia :

- **Dodávateľov** (monopol, koncentrácia, veľkosť dodávky, dôležitosť dodávky,...)
- **Odberateľov – zákazníkov** (zmluvné podmienky, kvalita, informácie o cene a dopyte, finančné tlaky,...)

Kúpna sila/obchodná pozícia

Kúpna sila vytvára v zmysle trhového hospodárstva (ponuka a dopyt) dôležitý faktor konkurenčného prostredia

Obchodná pozícia organizácie sa meria podľa toho, aké zmluvné podmienky dokáže uzavrieť pre svoj tovar/služby, alebo pre nákup tovaru/služieb, ktoré potrebuje.

Obchodná pozícia odberateľa

Čím viac kladných odpovedí bude mať na nasledujúce otázky, tým sa väčšia bude obchodná pozícia (sila) sústredená v rukách odberateľov !

Otázky pre stanovenie obchodnej pozície odberateľov

- **Kupuje jeden konkrétny odberateľ veľký podiel vašej produkcie ?**
- **Predstavuje cena vášho výrobku/služby len malú časť nákladov na nákupy tohto odberateľa ?**
- **Sú vaše výrobky/služby veľmi podobné na vyr./služby iných dodávateľov ?**
- **Sú náklady na zmenu dodávateľa nízke ?**

Otázky pre stanovenie obchodnej pozície odberateľov

- **Mohol by odberateľ produkovať vaše výrobky/služby sám ?**
- **Sú vaše výrobky/služby z hľadiska kvality výrobkov/služieb vášho odberateľa dôležité ?**
- **Má vás odberateľ podrobné informácie o dopyte, cenách a nákladoch vašich výrobkov/služieb ?**

Obchodná pozícia dodávateľov

Organizácia musí podrobne rozoberať rozloženie síl medzi sebou a svojimi dodávateľmi. Čím má viac kladných odpovedí na nasledujúce otázky, tým lepšiu pozíciu má dodávateľ a nie vaša organizácia !

Otázky na obchodnú pozíciu dodávateľa

- **Pracuje váš dodávateľ v odvetví, ktoré je oveľa viac koncentrované ako vaše vlastné ?**
- **Majú výrobky/služby ktoré vám dodávateľ poskytuje aspoň jeden substitučný produkt ?**
- **Je váš nákup len malým zlomkom celkového objemu predaja vášho dodávateľa ?**

Otázky na obchodnú pozíciu dodávateľa

- **Sú výrobky/služby, ktoré nakupujete pre vašu organizáciu dôležité ?**
- **Stálo by vás veľa peňazí, aby ste sa rozhodli pre iného dodávateľa ?**
- **Môže váš dodávateľ produkovať vaše výrobky/služby sám ?**

Náklady

Nejde o vnútorné náklady podniku, ale o vplyv hospodárnosti:

- **z veľkosti produkcie** (náklady na jednotku pri vyššom objeme produkcie)
- **zdokonaľovania výroby/ poskytovania služieb na základe predchádzajúcich skúseností** (skúsenosti manažéra,...)
- **nákup u dodávateľov vo veľkom** (množstvenné zľavy – media buyeri v reklamnom priemysle)

Globálne odvetvia

STEP faktory a globalizácia

Globálny priemysel/služby (letecké spoločnosti, elektronika, automobilové spoločnosti, obchodné reťazce, telekomunikácie...)

Charakter :

- **Konkurencia presahuje hranice jednotlivých krajín**

Globálny priemysel/služby

- **Strategický pohyb v jednej krajine má za následok aj konkurenčný pohyb(boj) v ďalších**
- **Malé množstvo konkurentov – relatívne malé množstvo globálnych firiem**
- **Vysoké nároky na R&D – veda a výskum musia byť pokryté veľkým trhom**

Globálny priemysel/služby

- **Konzistentné produkty a služby – určené pre všetky trhy – customizácia produktov**
- **Maximalizácia kapacít**
- **Nízky stupeň obchodných a medzinárodných priamych zásahov do investícií**

10 síl podporujúcich globalizáciu

Friedmanov „plochý svet“

- **zrodenie internetu**
- **rozvoj softvérových technológií**
- **outsourcing**
- **offshoring**
- **dodávateľsko-odberateľský reťazec (supply-chaining)**

10 síl podporujúcich globalizáciu

- **prístup k informáciám (internet searching)**
- **pokrok v digitálnych,**
- **mobilných,**
- **osobných**
- **a virtuálnych technológiách**

Medzinárodné strategické voľby

Závisia od :

- **produktov/služieb, ktoré sa ponúkajú**
- **od trhov, kde sa ponúkajú**
- **od ďalších faktorov trhového prostredia**

Umiestnenie aktivít

-
-
- Vysoká
-
- **Koncentrácia**
- **aktivít**
-
- Nízka
-
-
-
-
-
-
-
-

Vysoká miera zahraničných investícií s extenzívnou koordináciou medzi zúčastnenými firmami I.	Globálna stratégia II.
Krajinne orientovaná stratégia multinacionálnej firmy, orientovanej na množstvo domácich firiem operujúcich len v jednej krajine III.	Stratégia na exportnej báze s decentralizovaným marketingom IV.
Geograficky rozptýlené	Geograficky koncentrované
Umiestnenie aktivít	

- **I. – ťažobné spoločnosti, II. TLK, III. – automobilový priemysel, IV. – IKEA**

Faktory rozhodujúce o vstupe na cudzie teritórium z pohľadu USA spoločností

- **Jazyk** Angličtina v. lokálny jazyk, ktorý musí byť použitý v mnohých situáciách
- **Kultúra** Relatívne homogéná v. dosť rozdielna nielen medzi krajinami, ale i vo vnútri krajín
- **Politika** Stabilná a relatívne nedôležitá v. často nestabilná a s rozhodujúcim vplyvom

Faktory rozhodujúce o vstupe na cudzie teritórium z pohľadu USA spoločností

- **Ekonomia** Relatívne jednoliata v. veľké rozdiely medzi krajinami a medzi regiónmi v jednotlivých krajinách
- **Zásahy štátu** Minimálne a rozumovo predpovedateľné v. extenzívne a radikálne meniace situáciu
- **Pracovníci** Kvalifikovaní v. kvalifikované pracovné sily sú často nedostupné, požaduje sa tréning, alebo redesign produkčných metód

Faktory rozhodujúce o vstupe na cudzie teritórium z pohľadu USA spoločností

- **Financie** Dobre rozvinutý finančný trh v. slabo rozvinutý finančný trh – kapitál často podlieha riadeniu štátom
- **Prieskum trhu** Ľahko dostupné dáta v. dáta ťažko dostupné, alebo drahý zber
- **Reklama** Veľké množstvo médií a málo reštrikcií v. limitované množstvo médií, v niektorých krajinách negramotnosť – obmedzená sila printových médií

Faktory rozhodujúce o vstupe na cudzie teritórium z pohľadu USA spoločností

- **Peniaze** US dolár ako univerzálne platidlo v. domáca mena, zmeny kurzu a štátne reštrikcie
- **Doprava/komunikácie** Medzi najlepšimi vo svete v. často neadekvátne
- **Zmluvné vzťahy** raz podpísané – navždy podpísané, aj keď jeden z partnerov urobil zlý ťah v. ak je jedna strana nespokojná – snaha obísť kontrakt, alebo ho zmeniť

Faktory rozhodujúce o vstupe na cudzie teritórium z pohľadu USA spoločností

- **Pracovné vzťahy** Kolektívne vyjednávanie, ľahká možnosť prepúšťania v. často nemožnosť prepustiť pracovníkov, pracovníci hľadajú zmeny prostredníctvom politických prostriedkov a nie vyjednávaním
- **Riadenie** Existujú problémy, ale centrálna sa riešia v. nefunguje centralizované riadenie – častá decentralizácia
- **Obchodné bariéry** Neexistujú v. extenzívne a veľmi dôležité