

Strategický manažment

**Prognózovanie vonkajšieho
prostredia a SWOT analýza**

Prognózovanie vonkajšieho prostredia

Keby veci nepodliehali neustálym zmenám, nebol by manažment taký zložitý !

Podstata dobrého manažmentu spočíva v schopnosti predvídať zmeny a naplánovať veci tak, aby sa zmeny dali zvládnuť, prípadne využiť. Prognózovanie je neoddeliteľná súčasť práce každého manažéra : vedieť veci predvídať, mať „nos“ na informácie, vedieť pochopiť podstatu vecí, ale aj význam často aj protichodných informácií.

Dôvody na prognózovanie

Základné dôvody :

- **Zmena faktorov vzdialeného prostredia - STEP faktory**
- **Zmena faktorov blízkeho prostredia (konkurencia, trh, náklady, kúpna sila)**

Ďalšie dôvody :

- **Každé rozhodnutie, podľa ktorého bude organizácia v budúcnosti postupovať sa musí zakladať na jej predvídaní**

Prognózovanie – ďalšie dôvody

- **Súdržnosť medzi manažérmi – prognózovanie je aj politický proces, ktorý odzrkadľuje rôznorodosť postojov medzi manažérmi**
- **Identifikácia a zhodnotenie rizík**
- **Nabáda manažérov, aby sa zamysleli nad hlavnými faktormi prostredia**
- **Sprehľadní myslenie**
- **Vedie k vnímaniu dôležitých zmien vo vonkajšom prostredí**

Hlavné faktory ovplyvňujúce prognózy

- **Politická stabilita**
- **Sociálne trendy**
- **Cenová úroveň**
- **Kontrolná a fiškálna politika vlády**
- **Zamestnanosť, produktivita a národný dôchodok**
- **Technické prostredie**

Prognózovanie STEP faktorov

4 základné prognózovacie techniky :

- Úsudok
- Matematické metódy
- Extrapolácia štatistického trendu
- Korelačná závislosť medzi dvoma, prípadne viacerými premennými

Metódy prognózovania založené na úsudku

Podstatou úsudkových metód je zisťovanie názorov !

Poznáme 4 metódy:

- **Prieskum názorov obchodného personálu**
- **Posúdenie názorov manažérov**
- **Delfská metóda**
- **Scenáre**

(Prvé dve vychádzajú z názorov obchodného personálu a vybraných manažérov na vývojové trendy - Jap./Švajč.)

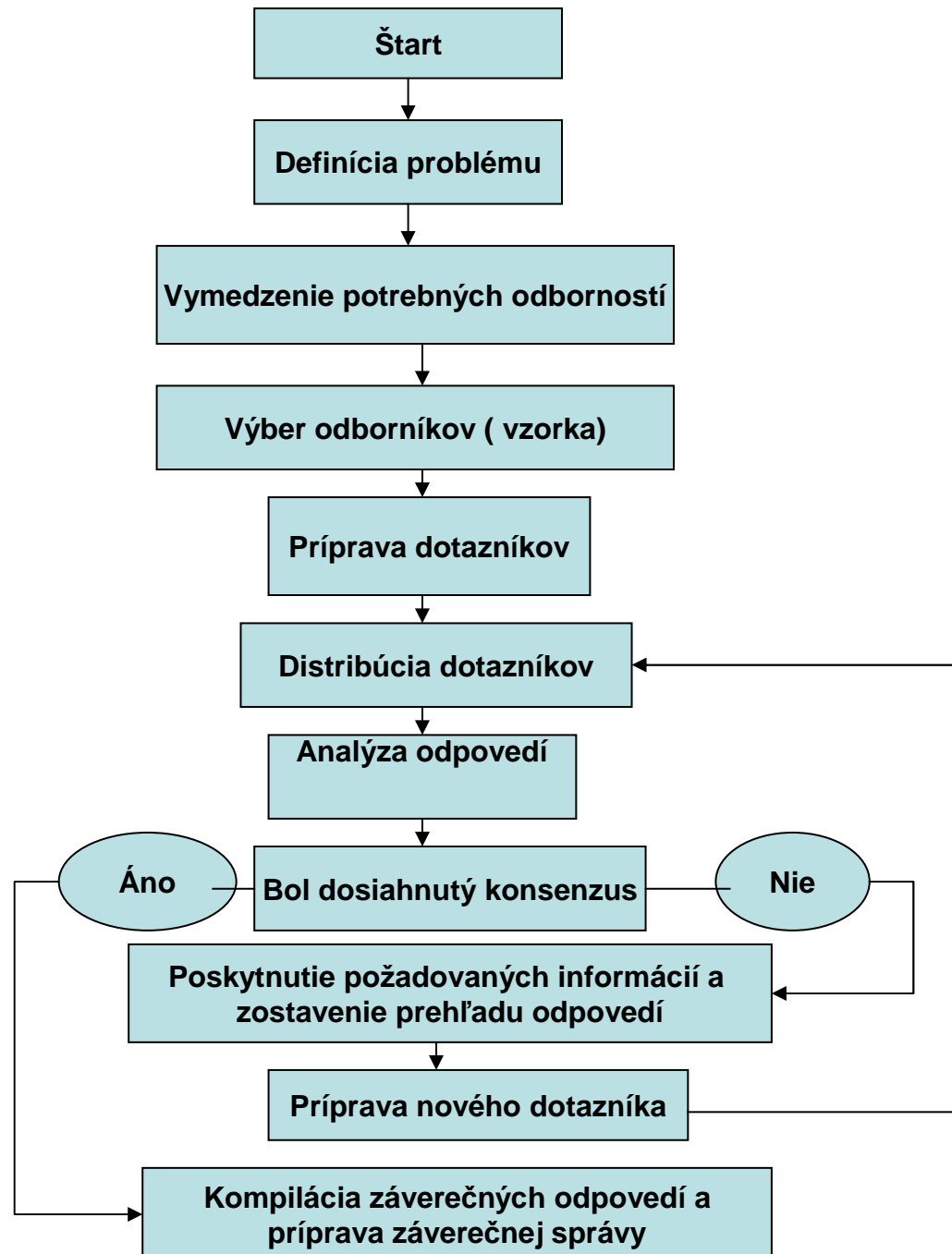
Delfská metóda

Využíva názory expertov, ktoré získava prostredníctvom písomných dotazníkov.

Vyvinula ju Rand Corporation (Norman Dakley) – 50. roky, na získanie prognóz o škodách, ktoré by spôsobil jadrový útok ZSSR na USA.

Klady : To, že sú účastníci anonymní, často ich povzbudzuje k produkcii unikátnych názorov a myšlienok

Zápory : Časová náročnosť, motivácia účastníkov, nemožnosť ústne vysvetliť otázky



Delfská metóda

Výsledkom Delfskej metódy je súhrn prognóz, ktorý sa postupne zúži! Niektoré spoločnosti realizujú Delfskú metódu vo forme diskusných skupín. Tam je však citeľný tlak skupiny, zatiaľ čo použitím čistej metódy sa vyhneme priamemu kontaktu medzi jednotlivými expertmi.

(1990 – Arthur Anderson – prognózovanie EU poist'ovnickeho trhu – 420 CEO – 15 krajín)

Scenáre

Technika scenárov nekladie dôraz na metódu prognózovania, ale na typ prognózy.

Scenár ako opis modelu s niekoľkými premennými, ktorý zachytáva konkrétne vzťahy medzi nimi v určitom intervale. Často sa vytvorí niekoľko scenárov pre jeden interval, alebo sa vypracujú scenáre pre viacero časových intervalov. (Orange- pre prípad, že bude Eurotel kúpený T-mobilom, na vstup O2,...) Berie do úvahy aj STEP faktory !

Výpočtové metódy prognózovania

Rozdiel medzi úsudkovými a výpočtovými metódami :

- **Úsudkové – pýtame sa ľudí**
- **Výpočtové – sčítavame postoje spotrebiteľov a to prostredníctvom :**
- **Testovanie trhu**
- **Prieskum trhu**

(V oboch prípadoch sa vybranej vzorky zákazníkov pýtame ako sú spokojní s novým výrobkom/službou a potom sa robí extrapolácia výsledkov).

Podstatné je zvolit' si správnu skupinu a klásť správne otázky !

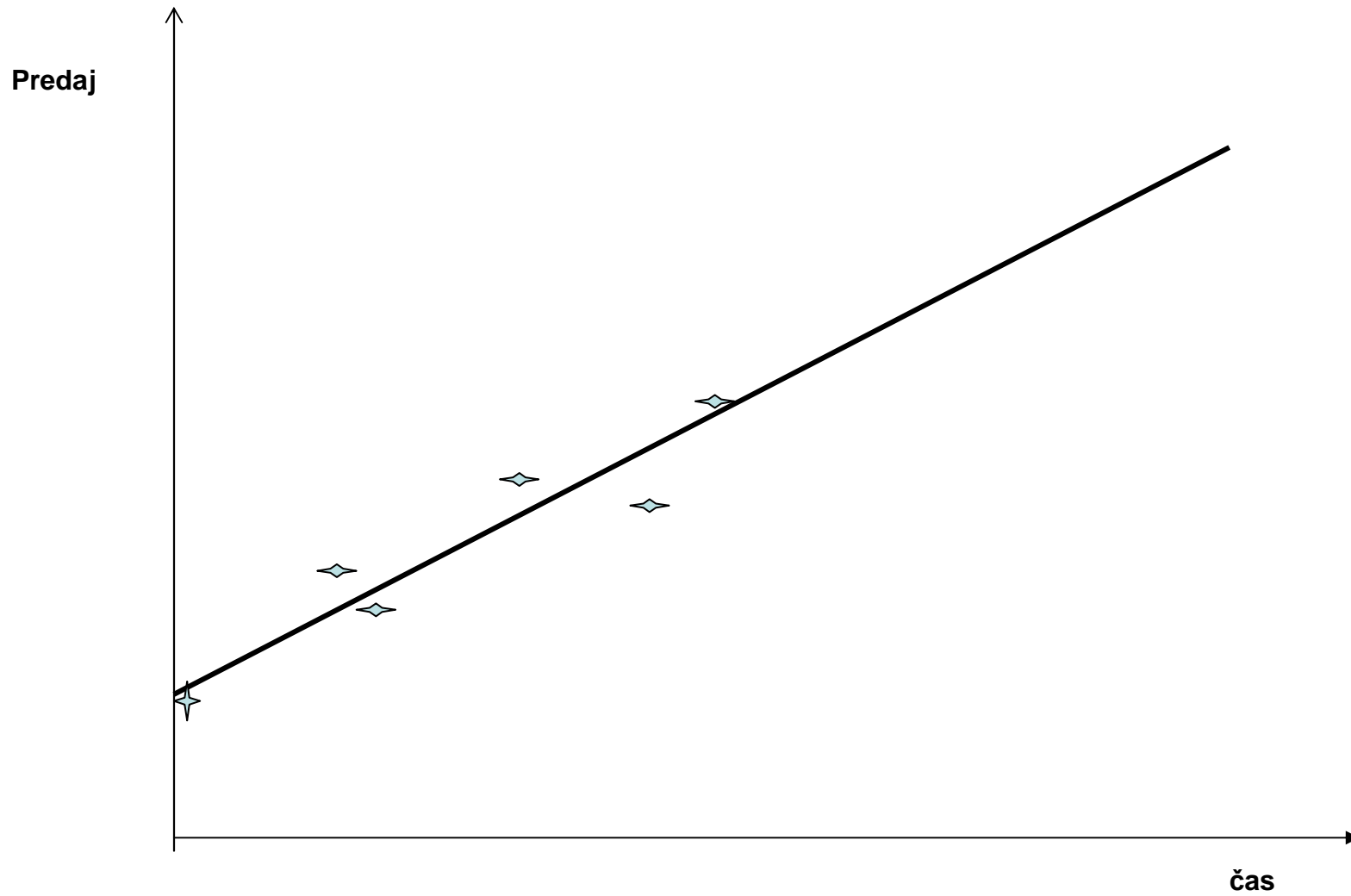
Extrapolácia štatistického trendu

- Extrapolácia časových radov
- Kľúčové miery

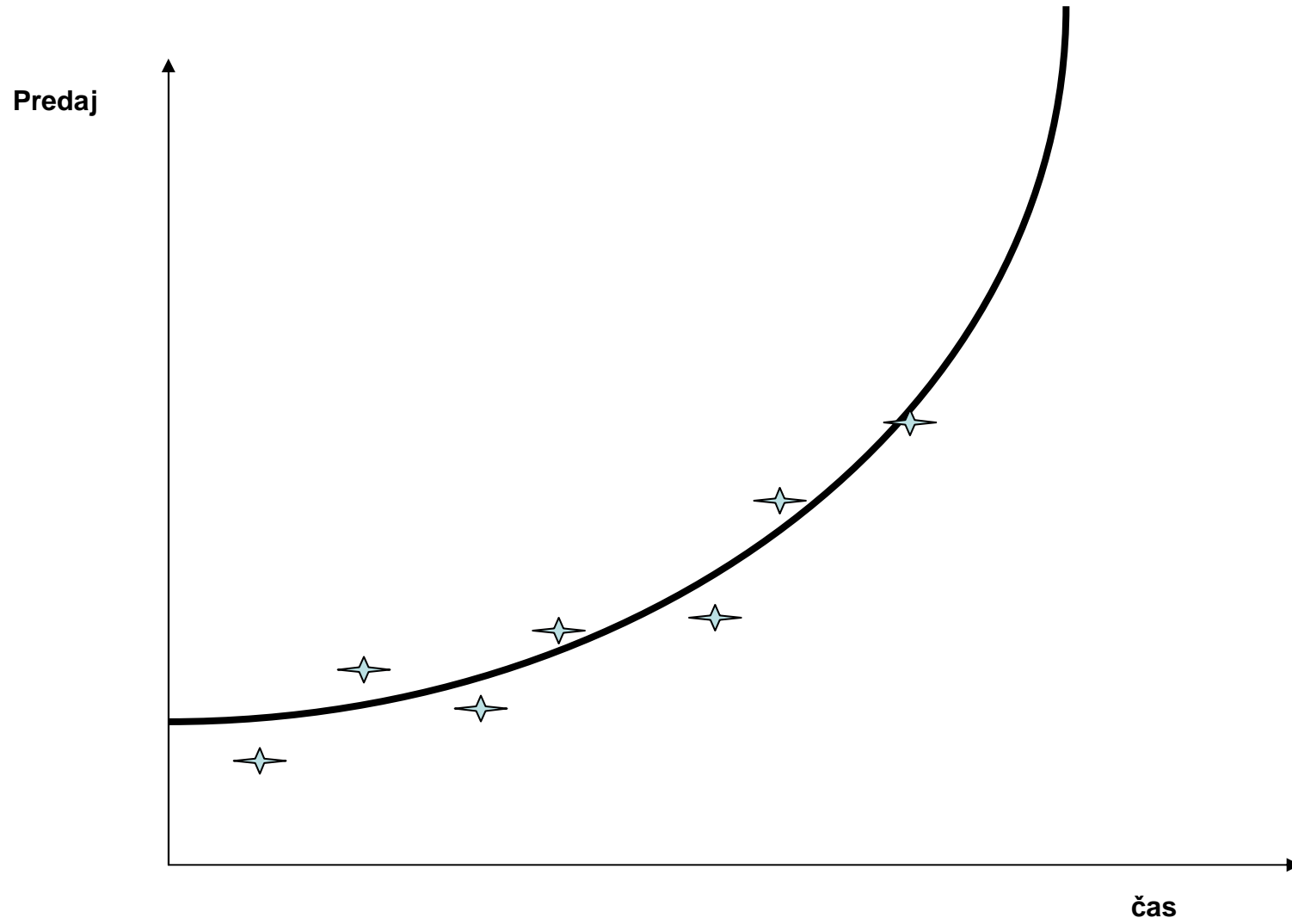
Extrapolácia časových radov je v podstate predĺženie vývojového trendu :

- Priamočiara – predlžuje existujúci trend – lineárny trend
- Nelineárna – krivková verzia lineárnej extrapolácie (v predĺžení prichádza k zakriveniu)

Priamočiara

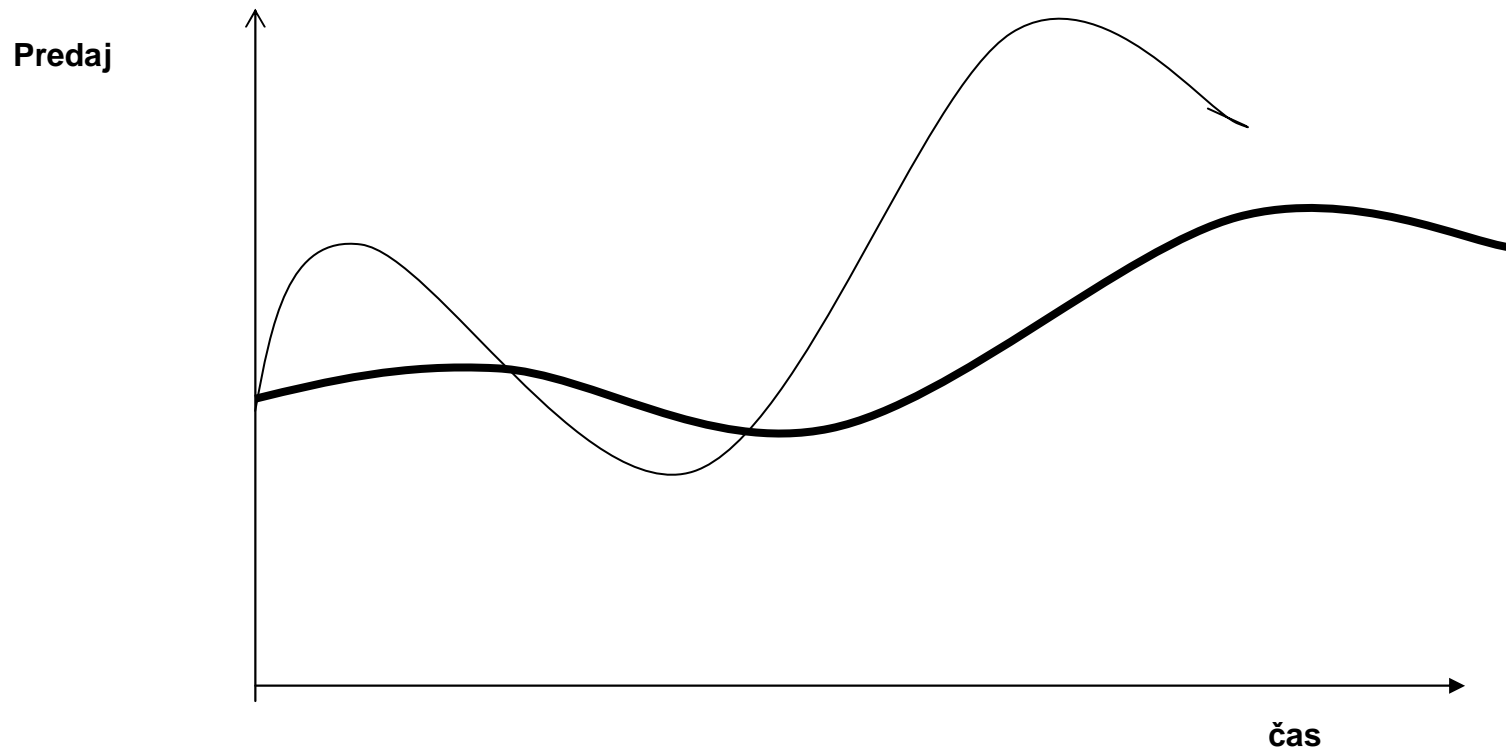


Nelineárna



Kízavý priemer

Predstavuje priemer maximálnych a minimálnych hodnôt sezónnych výkyvov premietnutých do budúcnosti



Závislostné metódy prognozovania

Tieto metódy sa snažia nájsť :

- **Spojitosť medzi premennými, pričom jednu z nich sa pokúšame prognózovať**
- **Kauzálny vzťah medzi dvoma, alebo viacerými premennými, ktorý môže byť oneskorený**

Tri metódy :

- **Hlavné ukazovatele (ekonomický cyklus – Dow Jones na burze)**

Závislostné metódy prognozovania

- **Korelácia a regresia – vzťah závislej a nezávislej premennej**
- **Ekonometrické modely – odrážajú základné prvky celého hospodárstva a sú vyjadrené sústavou simultánných rovníc**

SWOT analýza

Je jednou z techník poznávania organizačného prostredia a vnútorných možností podniku

S – Strengths – silné stránky (prednosti)

W – Weaknesses – slabé stránky (nedostatky)

O – Opportunities – príležitosti

T – Threats – hrozby

S & W – vnútorné prostredie organizácie

O & T – vonkajšie prostredie organizácie

SWOT

Organizácia dosiahne strategický úspech ak:

- **Maximalizuje prednosti a príležitosti**
- **Minimalizuje slabé stránky a hrozby**

S – sú pozitívne vnútorné podmienky, ktoré umožňujú organizácii získať prednosť nad konkurenciou (jasné kompetencie, zdroje, finančné vzťahy, prístup ku kvalitným materiálom, patenty, talentovaní manažéri,...)

SWOT

- W – sú negatívne vnútorné podmienky, ktoré môžu viesť k nižšej organizačnej výkonnosti.** (absencia zdrojov, absencia manažérskych schopností, zlý imidž, zlé úvery, chyba v rozvoji ľudských zdrojov,...)
- O – sú súčasné, alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré sú priaznivé súčasným, alebo potenciálnym výstupom organizácie.** (zmena daňového zákona, rastúci počet zákazníkov, nové technológie, zlepšené vzťahy s dodávateľmi,...)

SWOT

T – sú súčasné, alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré sú nepriaznivé súčasným, alebo budúcim potenciálnym výstupom organizácie. (Vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníkov, zmeny legislatívy, ktorá zníži konkurenčnú schopnosť podniku, nové technológie spôsobia zastaranosť existujúcich výrobkov,...)

Kľúčové otázky analýzy interných podmienok - Prednosti

(Podľa Thompsona Jr. a Stricklanda 1984)

Prednosti :

- Jasné kompetencie ?
- Adekvátne finančné zdroje?
- Dobré konkurenčné schopnosti?
- Dobrá povest' u zákazníkov ?
- Vedúce postavenie na trhu ?
- Dobre sformulovaná stratégia ?

Kľúčové otázky analýzy interných podmienok - Prednosti

- **Izolácia od silných tlakov konkurencie ?**
- **Vedúce postavenie v technológii ?**
- **Nákladové výhody ?**
- **Konkurenčné výhody ?**
- **Schopnosť inovovať výrobky ?**
- **Osvedčený manažment ?**
- **Iné prednosti ?**

Kľúčové otázky analýzy interných podmienok - Nedostatky

- **Žiadne strategické riadenie ?**
- **Zhoršujúce sa konkurenčné postavenie ?**
- **Zastaralé riadenie ?**
- **Nízka ziskovosť ?**
- **Nedostatok riadiaceho talentu ?**
- **Chýbajúce kľúčové schopnosti ,**
- **Zlé sledovanie prevádzanej stratégie ?**
- **Zavalenie administratívnymi problémami ?**

Kľúčové otázky analýzy interných podmienok - Nedostatky

- **Zraniteľnosť konkurenčnými tlakmi ?**
- **Zaostávanie vo výskume ?**
- **Príliš úzky výrobný program ?**
- **Zlý imidž ?**
- **Konkurenčné nevýhody ?**
- **Podpriemerné marketingové schopnosti ,**
- **Neschopnosť financovať potrebné zmeny v stratégii ?**
- **Iné nedostatky ?**

Kľúčové otázky analýzy interných podmienok - Príležitosti

- **Dodávať d'alšej skupine zákazníkov ?**
- **Vstup na nové trhy ?**
- **Rozšíriť výrobný program pre lepšie uspokojenie zákazníkov ?**
- **Vertikálna integrácia ?**
- **Schopnosť pripojiť sa k lepšej strategickej skupine ?**
- **Sebauspokojenie konkurenčných firiem ?**
- **Rýchlejší rast na trhu ?**
- **Iné príležitosti ?**

Kľúčové otázky analýzy interných podmienok - Hrozby

- **Vstup nového konkurenta ?**
- **Rastúca cena polotovarov ?**
- **Pomalší rast na trhu ?**
- **Rastúce konkurenčné tlaky ?**
- **Zraniteľnosť recesiou ?**
- **Rastúca moc zákazníkov/dodávateľov ?**
- **Meniace sa potreby a vkus zákazníkov ?**
- **Nepriaznivé demografické zmeny ?**
- **Iné hrozby ?**

SWOT analýza a SWOT diagram

Po dokončení SWOT analýzy sú manažéri schopní posúdiť existujúcu situáciu a pozíciu organizácie a previesť zásahy, ktoré organizáciu lepšie pripraví na budúcnosť. Manažéri môžu porovnávať externé príležitosti a hrozby s internými prednosťami a nedostatkami v základnom SWOT diagrame.

SWOT diagram

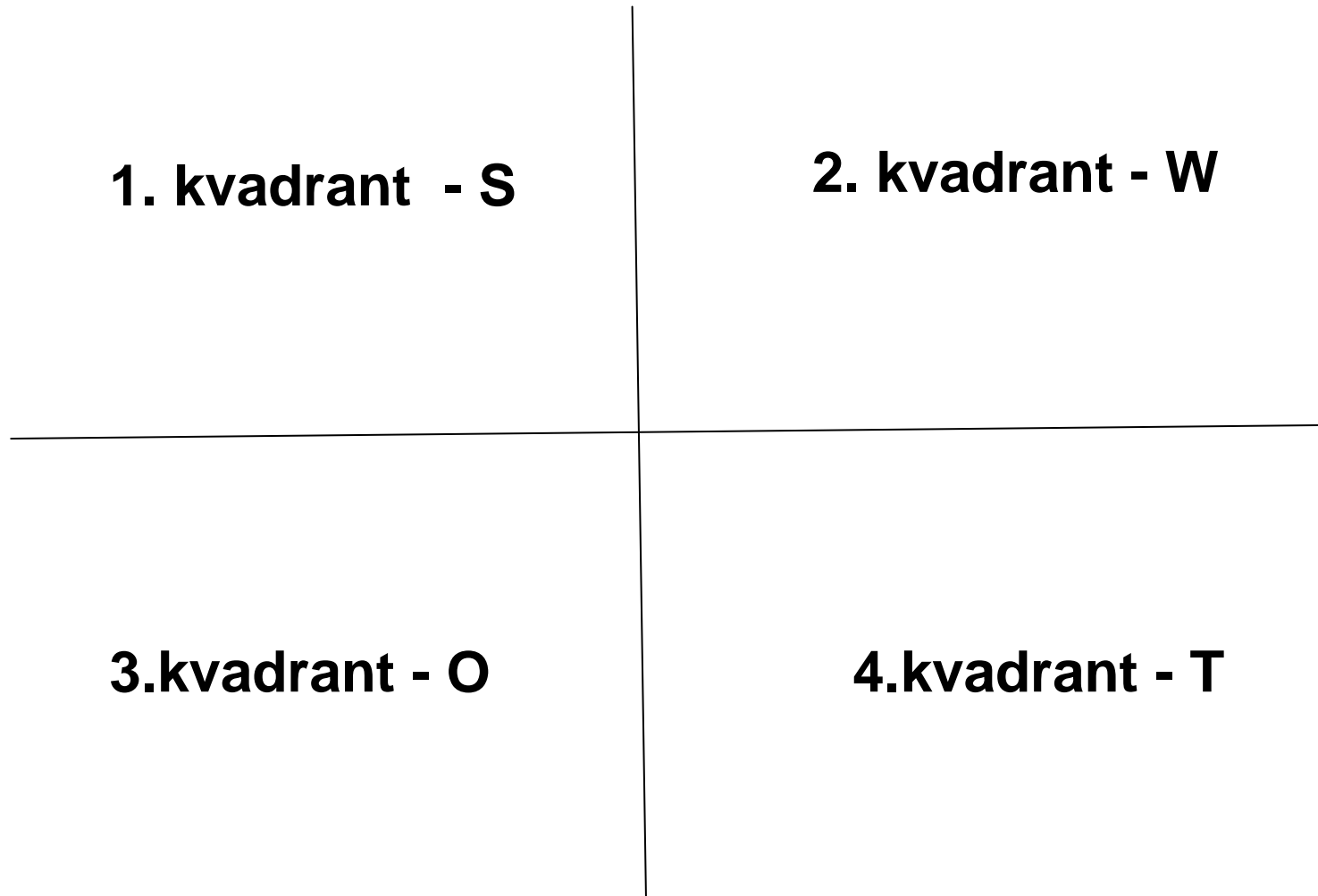


Diagram SWOT analýzy

Početné vonkajšie príležitosti

 Atari

 IBM

 Jap. automob.

 BIC

**Kritické
interné
nedostatky**

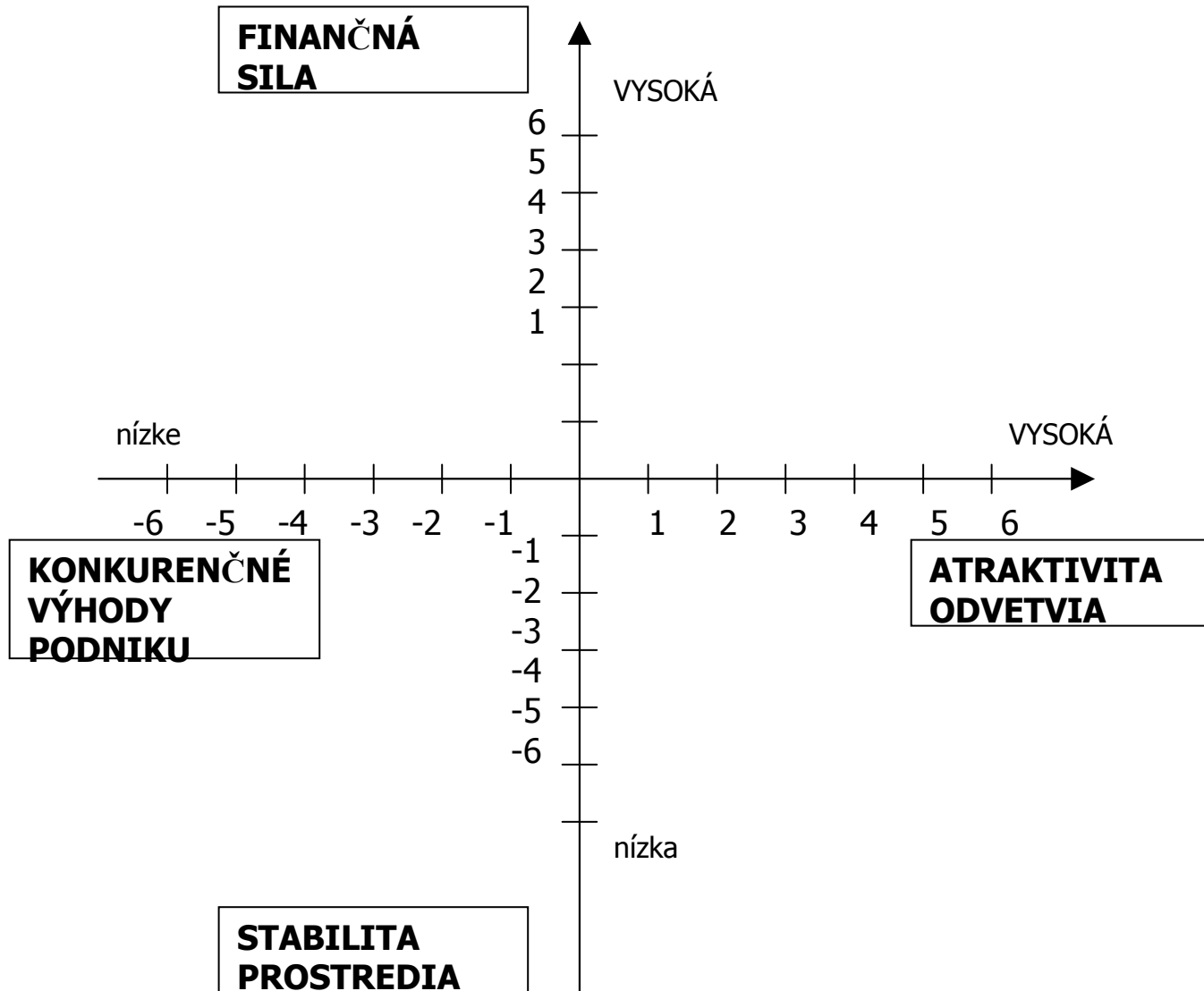
 Chrysler

 Gillette

**Podstatné
interné
príležitosti**

Prevládajúce vonkajšie hrozby

Priestorová matica strategickej pozície a ocenenie akčnej spôsobilosti organizácie



FAKTORY INTERNÉHO PROSTREDIA PODNIKU

**Faktory determinujúce FINANČNÚ SILU
podniku:**

- **ROI (navrátnosť investícií)**
- **Stupeň zadĺženosti podniku**
- **Leverage (zdvihový efekt)**
- **Likvidita**
- **Pracovný kapitál**
- **Cash Flow**
- **Ekonomické bariéry výstupu z odvetvia**
- **Miera rizika**
- **Pomer požadovaný kapitál k dostupnému kapitálu**

FAKTORY INTERNÉHO PROSTREDIA PODNIKU

Faktory determinujúce KONKURENČNÉ VÝHODY :

- **Podiel na trhu**
- **Kvalita výrobkov/služieb**
- **Fáza životného cyklu výrobkov**
- **Inovačný cyklus výrobkov**
- **Technologické know-how**
- **Využitie kapacity**
- **Vertikálna integrácia (kontrola nad dodáv. & odb.)**
- **Lojalita zákazníkov**

FAKTORY EXTERNÉHO PROSTREDIA

Faktory determinujúce STABILITU prostredia :

- **Technologické zmeny (Freq. & hĺbka)**
- **Miera inflácie**
- **Cenové rady (rozpätie) konk. výrobko v**
- **Variabilita (prem.) dopytu**
- **Bariéry vstupu do odvetvia**
- **Konkurenčný tlak**
- **Cenová elasticita dopytu (=elasticita cien na dopyt)**

FAKTORY EXTERNÉHO PROSTREDIA

**Faktory determinujúce ATRAKTIVITU (silu)
odvetvia :**

- **Rastový potenciál**
- **Ziskový potenciál**
- **Finančná stabilita**
- **Technologické know-how**
- **Využitie zdrojov**
- **Kapitálová náročnosť**
- **Bariéry vstupu do odvetvia**
- **Produktivita**

Príklad analýzy vplyvu faktorov

- Faktory determinujúce finančnú silu :**

Návratnosť investícií	<i>Nízka</i>	0 1 2 3 4 5 6	<i>Veľká</i>
Stupeň zadĺženosti	<i>Nevyvážený</i>	0 1 2 3 4 5 6	<i>Vyvážený</i>
Likvidita	<i>Nevyvážená</i>	0 1 2 3 4 5 6	<i>Vyvážená</i>
Požadovaný/dostupný kapitál	<i>Veľký</i>	0 1 2 3 4 5 6	<i>Malý</i>
Cash Flow	<i>Nízke</i>	0 1 2 3 4 5 6	<i>Vysoké</i>
Ekonomické bariéry výstupu	<i>Vysoké</i>	0 1 2 3 4 5 6	<i>Nízke</i>
Riziká podnikania	<i>Nízke</i>	0 1 2 3 4 5 6	<i>Vysoké</i>

Priemerné hodnotenie napr. 3,9

Hodnotenie TLK spoločností na Slovensku

	GlobTel	EuroTel	Slovenské Telekomunikácie
Finančná sila ROI Stupeň zadíženosti Likvidita CashFlow Bariéry vstupu Riziká podnikania ... Konkurenčné výhody Stabilita prostredia Atraktivita odvetvia	29,5 / 6 = <u>4,92</u> 5 5 5,5 5 4,5 4,5 4 ... <u>-1,5</u> <u>-1,5</u> <u>4,5</u>	26,5 / 6 = <u>4,42</u> 4,5 4 5 4,5 4,5 4 ... <u>-2,5</u> <u>-3</u> <u>4</u>	26,5 / 6 = <u>4,42</u> 4 3 4,5 4,5 5,5 5 ... <u>-1,5</u> <u>-1</u> <u>4,5</u>
	podiel na trhu likvidita cash flow image cenový mix ziskový potenciál produktivita	lojalita zákazníkov využitie kapacity techno. know-how bariéry vstupu do odv. kapitálová náročnosť	stupeň zadíženosti bariéry vstupu životný cyklus výr. využitie kapacity techno. know-how konkurenčný tlak kapitálová náročnosť

Hodnotenie Globtelu

