

Strategický manažment

**Strategické plánovanie a jeho
komponenty**

Stratégia

Stratégia je metóda konkurencie, alebo prostriedok ako dosiahnuť žiadaný výsledok (cieľ).

Stratégia zahŕňa určenie účelu a poslania (vízie) organizácie, jej dlhodobých cieľov, určenia smerov rozvoja a alokácie zdrojov potrebných pre dosiahnutie cieľov.

Strategické riadenie

Strategické riadenie je súbor manažérskych rozhodnutí a postupov, ktoré určujú dlhodobý výkon organizácie. Zahŕňajú:

- **Formulovanie strategického plánu**
- **Implementáciu**
- **Hodnotenie strategického plánu**

Strategický plán

Strategický plán organizácie je systematický prehľad odpovedí manažmentu na 3 základné otázky :

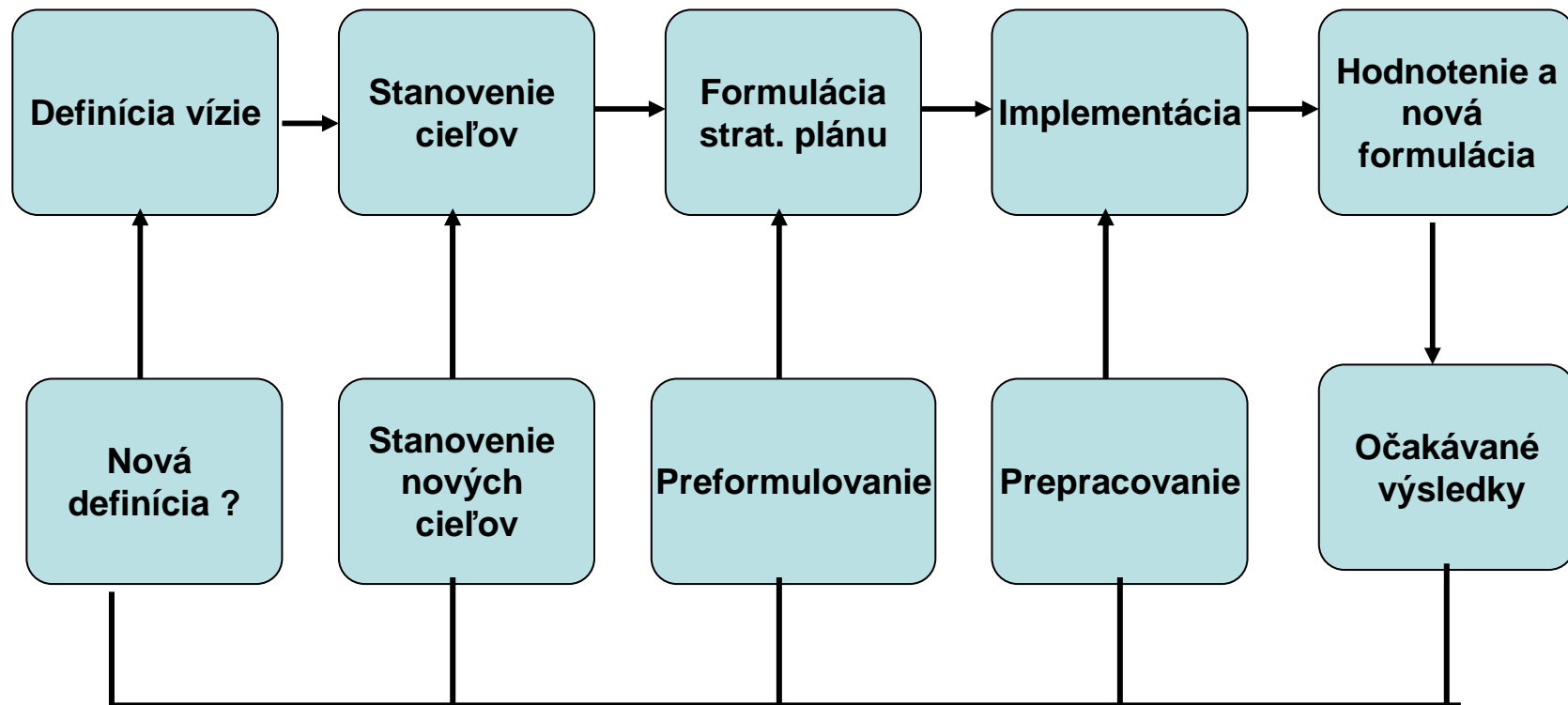
- **Čo budeme robiť a pre koho ?**
- **Aké ciele chceme dosiahnuť ?**
- **Ako budeme riadiť podnikové činnosti, aby sme dosiahli zvolené ciele ?**

Strategické plánovanie

Je dnes široko rozšírené – organizácie majú často útvary strategického plánovania. To súvisí s:

- **Relatívnym rastom mnohých organizácií –** *strategické plánovanie pomáha manažérom pochopiť vnútorné súvislosti – prepojenia útvarov*
- **Rastom neistoty –** *strategické plánovanie prepája organizáciu s okolím – vyvažovanie nestabilného prostredia*

Komponenty strategického plánovania



Definovanie vízie organizácie

Mission statement – základný dôvod existencie, základná filozofia podniku – zvyčajne pochádza od pôvodného majiteľa, zakladateľa, alebo vedenia. Môže byť definovaná veľmi obecne a má podobu verejnej proklamácie vyznávaných ideálov.

Vízia

**Vízia je počiatočný bod pre manažérov,
od ktorej sa odvíjajú strategické plány.**

**Aldag a Stearns : Vízia musí vymedzovať
účel, poslanie, definovať trhy,
výrobky/služby a okruhy pôsobnosti,
kde sa organizácia pokúša uspieť !**

**Jauch a Glueck – 4 znaky dobre
formulovanej vízie :**

4 znaky dobre formulovanej vízie

- **Zameriava sa na potreby a prospech zákazníka-** *napr. predmetom podnikania AT&T nie sú telefóny, ale „komunikačné prostriedky“, MGM neposkytuje filmy, ale „zábavu“,..*
- **Musí byť dostatočne jasná, aby viedla k akcii – musí** *označiť aj špecifické ciele, ktoré budú použité ako návod pre hodnotenie. Musí vyjadriť hlavný smer, úroveň kvality, organizačnú kultúru a úlohu v spoločnosti. Napr. Poskytovať výrobky/služby takej kvality, aby zákazníci dostali najvyššiu hodnotu, zamestnanci a partneri sa podieľali na úspešných výsledkoch a akcionári dostávali stály výnos zo svojich investícií.*

4 znaky dobre formulovanej vízie

- Jej súčasťou je definícia predmetu podnikania – *tým sa myslí popis výrobkov/služieb, činností, alebo funkcií a trhu, o ktoré sa firma usiluje*
- Určuje žiaduci spôsob riadenia a organizačnej politiky – *základný spôsob ako sa zachádza s ľudskými, alebo finančnými zdrojmi*

Stanovenie organizačných cieľov

Organizačné ciele sú definície výsledkov, ktoré sa organizácia snaží dosiahnuť.

Najčastejšie sa sledujú tieto ciele:

- Stály zisk**
- Efektivita**
- Spokojnosť a rozvoj pracovníkov**
- Kvalita výrobkov/služieb**
- Sociálna zodpovednosť**

Stanovenie organizačných cieľov

- **Vedúce postavenie na trhu**
- **Maximalizácia dividend, alebo hodnoty akcií**
- **Adaptabilita a flexibilita**
- **Služba spoločnosti**

Organizácie špecifikujú :

- **Dlhodobé – strategické ciele**
- **Krátkodobé – operatívne (taktické) ciele**

Stanovenie organizačných cieľov

Vytýčenie cieľov je základným komponentom strategického plánovania. Ciele sú dôležité, lebo :

- **Pomáhajú definovať miesto organizácie v prostredí –** *zdôvodnenie v očiach verejnosti, zákazníkov, vlády,...*
- **Pomáhajú koordinovať rozhodnutia –** *obracajú pozornosť zamestnancov k žiaducim štandardom a redukujú konflikty*

Stanovenie organizačných cieľov

- **Stanovujú štandardy (kritéria) pre hodnotenie výkonu organizácie – *hodnotenie úspešnosti***
- **Sú hmatateľnejšie ako vízia – *sledovať obecnú víziu je ťažké a málo motiovujúce***

Formulovanie strategického plánu

Strategické ciele môžeme dosiahnuť rozličnými cestami – stanovenie cesty je formulovanie strategického plánu

Opiera sa o posúdenie:

- Predchádzajúcej výkonnosti**
- Súčasnej pozície**
- Požadovaných výstupov**

Formuluje sa na základe položenia strategických otázok:

Formulovanie strategického plánu

- **Ako reagujeme na nové vonkajšie príležitosti a znižujeme vplyv okolitých hrozieb a posilňujeme podnikové aktivity tým, že robíme niektorých činností viac a iných menej?**
- **Ako rozdeľujeme zdroje na jednotlivé útvary/divízie?**
- **Ako konkurujeme ostatným organizáciám na trhu v umiestňovaní existujúcich a nových výrobkov/ služieb na trhu ?**
- **Ako efektívne riadime činnosti na jednotlivých úrovniach v organizácii ?**

Formulovanie strategického plánu

**Formulovaniu strategického plánu musí
predchádzať hodnotenie organizácie
pomocou techník strategickej analýzy !**

Implementácia strategického plánu

Je to fáza, pri ktorej manažment dáva do súladu plán s rozdielnymi aspektmi organizačných operácií. V súlade musí byť :

- **Stratégia a organizačná štruktúra**
- **Strat. a organizačné schopnosti a kapacity**
- **Strat. a organizačný systém odmeňovania**
- **Strat. a interné organizačné normy a pravidlá**
- **Strat. a hodnoty zdieľané zamestnancami**
- **Strat. a rozpočty a organizačné programy**
- **Strat. a organizačná kultúra**

Hodnotenie strategického plánu

Je to posledná fáza procesu strategického manažmentu. Ide o sústavné monitorovanie postupu implementácie zvolenej stratégie a porovnávanie jej výsledkov s plánom a organizačnými cieľmi. Hodnotenie odpovedá na tieto otázky:

- Sú rozhodnutia v súlade s koncepciou ?**
- Sú k dispozícii odpovedajúce zdroje ? A sú efektívne využívané ?**

Hodnotenie strategického plánu

- **Odpovedajú udalosti v okolitom prostredí našim predpokladom ?**
- **Dosahujú sa či už krátkodobé, alebo dlhodobé ciele ?**
- **Mali by sme pokračovať v pláne tak ako sme ho pripravili ?**

**Ak sú zistené rozdiely oproti plánu,
prijímajú sa nápravné opatrenia !**

Výber stratégií

Vždy je potrebné sa rozhodnúť pre niektorý druh strategickej alternatívy.

4 základné strategické voľby :

- **Stabilizácia – konzervatívny prístup**
- **Expanzia – agresívny prístup**
- **Obmedzenie – defenzívny prístup**
- **Kombinácia predchádzajúcich – konkurenčný prístup**

Obecné strategické alternatívy

Jauch, Glueck (88)

	EXPANZIA	OBMEDZENIE	STABILIZÁCIA	KOMBINÁCIA
VÝROBKY / SLUŽBY	Pripojiť nové výrobky Nájsť nové využitie	Opustiť staré výrobky Utlmiť rozvoj výrobkov	Udržať Uskutočniť zmeny Zlepšiť kvalitu	Opustiť staré Pridať nové
TRHY	Nájsť nové teritória Preniknúť na trhy	Opustiť distribučné kanály Znížiť podiel na trhu	Udržať Chrániť podiel na trhu Zamerať sa na výklenky	Opustiť starých zákazníkov Hľadať nových
FUNKCIA	Urýchliť vertikálnu integráciu Zvýšiť kapacitu	Stať sa „zajatou“ firmou Obmedziť vývoj a výskum	Udržať Zlepšiť efektivitu výroby	Zlepšiť kapacitu Zlepšiť efektivitu

STABILIZÁCIA

Túto stratégiu sledujú firmy, ktoré pokračujú rovnakými výrobkami /službami na rovnakých trhoch s tým, že sa zameriavajú na zvyšovanie svojich výkonov. Táto stratégia môže byť zvolená pre zvyšovanie zisku prostredníctvom zlepšovania efektivity. Je vhodná ak :

- Organizácia je na tom dobre – pokračuje sa ako obyčajne**

STABILIZÁCIA

- **Stabilizácia je menej riskantná, predovšetkým u starých, veľkých a dobre fungujúcich organizácií**
- **Stabilizácia je jednoduchšia a pohodlnejšia – netreba meniť rutinné postupy**
- **Prostredie je považované za stabilné, len s nepatrnými hrozbami, alebo príležitosťami**

Expanzia

Túto stratégiu sledujú firmy, ktoré rozširujú svoju činnosť o ďalší výrobok/službu, alebo rozširujú svoje pôsobenie na trhu. Volí sa z týchto dôvodov:

- V nestálych priemyselných odvetviach môže snaha o stabilizáciu z dlhodobého pohľadu priniesť zánik. Expanzia je v niektorých podmienkach podmienkou prežitia.**
- Motivácia – stabilizácia je menšie riziko, ale aj menej peňazí a ocenení. Mnohokrát má pôvod v snahe manažérov o väčšie uznanie**

Expanzia

- **Vonkajší tlak majiteľov a akcionárov, ktorí si žiadajú vyšší výnos z investícií**
- **Viera, že rýchle zmeny v okolitom prostredí si vyžadujú expanziu. Väčšinou vedie k zlepšenému výkonu organizácie, ale ak sa prostredie precení, môže viesť aj k rastu za každú cenu a ten zase vedie k nenefetivite.**

Obmedzenie

Túto stratégiu volí organizácia, ktorá vidí nutnosť redukovať náklady na svoje výrobky/služby, trhy, alebo funkcie, alebo sa zameriava na zlepšenie svojich funkcií obmedzením činností v organizačných jednotkách, ktoré majú negatívne cash flow. Napr. sa rozhodne všetky výrobky/služby predávať jedinému zákazníkovi, čo umožní inej organizácii vykonávať jej distribučnú funkciu. V USA sú takéto firmy známe ako „captive company“ – zajatá spoločnosť.

Obmedzenie

Rozhodnutie o obmedzení je pre manažérov veľmi ťažké, lebo naznačuje, že niekto zlyhal. Táto stratégia môže byť využitá aj na nové naštartovanie – zmenu negatívnych trendov, prípravou zdrojov na inováciu, nové výrobky/služby, nové trhy. Pristupuje sa k nej ak :

- Organizácia má zlé výsledky**
- Nedarí sa dosiahnuť organizačné ciele pomocou zvolenej stratégie a vzrastá tlak majiteľov a zákazníkov na zlepšenie výkonu**

Obmedzenie

- **Hrozby v okolitom prostredí sú natoľko vážne, že si s nimi interné prednosti organizácie nedokážu poradiť**
- **Externé príležitosti sú niekde inde, než v priestore v ktorom firma práve pôsobí**

Kombinácia

Túto stratégiu sledujú organizácie, ktoré vedome implementujú v rovnakom čase rozdielne stratégie v jednotlivých organizačných jednotkách, alebo plánujú v budúcnosti použiť niekoľko po sebe nasledujúcich rozdielnych stratégií.

Strategické alternatívy

Ciele organizácií možno dosiahnuť rozličnými spôsobmi a z obecných stratégií možno odvodiť 12 konkrétnych strategických alternatív :

- **Koncentrácia** – *zameriava sa na jeden výrobok/službu na jednom trhu. Maximalizujú sa tým prednosti firmy a minimalizujú nedostatky. Stáva sa dokonalou, s dobrou reputáciou, pružnou. Obmedzuje to však rast firmy a ziskovosť – úzky trh. Využitie : predovšetkým malé podniky. Z niektorých vznikli veľké firmy : Mc Donald – rýchle občerstvenie, Holiday Inn – len ubytovanie cestujúcich*

Strategické alternatívy

- **Rozvoj trhu** – *Existujúce výrobky/služby na nových trhoch. Nové geografické oblasti.*
- **Rozvoj výrobkov/služieb** – *Modifikácia existujúceho výrobku / služby, alebo vývoj nového, ktorý je veľmi podobný už existujúcemu. Umožňuje udržať si zákazníkov spokojných s pôvodným výrobkom a súčasne oslovovať nových. Napr. vysokú účinnosť dosahuje Procter and Gamble – raz je výrobok „citrónový“, inokedy „s vyšším účinkom“, alebo „nový“: bez posunu v aktivitách sa maximalizujú prednosti firmy.*

Strategické alternatívy

- **Inovácia** – *Vývoj nového výrobku na základe technológie starého. Existujúcim výrobkom sa už nepredlžuje životný cyklus. Zväčša u „high-tech“ firiem – PC, spotrebná elektronika,...*
- **Horizontálna integrácia** – *Ak chceme dosiahnuť rast – kúpa iných organizácií v rovnakom obore. Umožňuje rýchly prístup k novým výrobkom/službám, novým geografickým regiónom, alebo novým zákazníkom. Je to skvelá alternatíva pre firmu, ktorá má veľa predností, ale musí čeliť hrozbe okolitého prostredia – zo strany konkurencie.*

Strategické alternatívy

- **Vertikálna integrácia** – *Firma kúpi, alebo vytvorí organizáciu, ktorá jej zaistí dodávku materiálu, alebo distribúciu jej výrobkov/služieb, prípadne oboje. Distribúcia – predsunutá integrácia, dodávka – spätná integrácia. Napr. Filmové štúdio zakúpi kiná. Spätná je dôležitá pre redukciu nákladov na vstupe.*
- **Joint – venture** – *Stratégia 2, alebo viacerých firiem, z ktorých žiadna nemá samostatnú kapacitu na nejaký zámer – napr. nedostatok zdrojov, riziko neotestovaného výrobku/služby, legislatívne obmedzenia – národné, alebo medzinárodné právo. Jednou z foriem je aj strategická aliancia – dlhodobé spojenectvo ako účinný prostriedok strategického rozvoja.*

Strategické alternatívy

- **Strategické aliancie :**
 - **Využitie príležitostí na celosvetovom trhu, ktoré si vyžaduje obrovské finančné a marketingové zdroje**
 - **Niektoré trhy sú chránené politicky – napr. trh vojenského obranného odvetvia v USA (*British Aerospace a Douglas*)**
 - **Vývoj nových výrobkov si vyžaduje komplexné technológie a obrovské výdaje pri pomalej návratnosti – (*General electric, Hitachi, Asea – atómové reaktory, Siemens, nokia, Ericson – 3G technológie*)**

Strategické alternatívy

- **Konkurenčnú výhodu možno získať využitím know-how inej firmy**
- **Menšie, na národnom princípe postavené firmy nemôžu samotné odolávať konkurencii** (*Airbus Industries – Aerospatiale – FR, VB, Španielsko, Fokker – Holandsko, Belgicko, Nemecko kontra Boeing, Douglas, Lockheed*)
- **Strategické spojenectvo môže znížiť náklady** (*Orange – Telefonica*)

Strategické alternatívy

- **Sústredená diverzifikácia** – *kúpa, alebo vytvorenie organizácie, ktorá vyrába, alebo distribuuje príbuzné výrobky. Môže priniesť rast pri doplnení predností. Objavuje sa vtedy, keď sú manažéri presvedčení, že existujú spoločné technológie, zákazníci, distribúcia, riadiace schopnosti, alebo dodávatelia.*
- **Zložená diverzifikácia** – *Vytvárajú sa, alebo kupujú iné organizácie, ktoré vyrábajú, alebo distribuujú nepríbuzné výrobky/služby. Je atraktívna pre manažérov, ktorí sú zameraní na cieľ návratnosti investícií. Kúpa sa uskutočňuje na základe možných prínosov a nie podobnosti organizácie. Toshiba – vedľa elektroniky aj spotrebná elektrotechnika, Nokia -*

Strategické alternatívy

- **Redukcia** – *Ak má firma pokles výkonnosti, ktorá je spôsobená internými nedostatkami a vonkajšími hrozbami. Snaha vrátiť sa na scénu cez techniky zlepšujúce operačnú efektívnosť. Redukcia pracovníkov a manažmentu. Obmedzenie výdajov na vývoj, platy, zásoby, cestovné,...*
- **Rozdelenie** – *Predaj časti podniku, ktorá má zlú výkonnosť a nedarí sa ju zlepšiť, lebo sú k tomu potrebné peniaze v hotovosti. Často sa spája s redukciou. Chrysler – redukcia zamestnancov a predaj zahraničných pobočiek*

Strategické alternatívy

- **Likvidácia** – *Všetci sa jej snažia vyhnúť. Niekedy je bankrot nevyhnutný. Umožňuje získať z predaja firmy peniaze, ktoré môžu byť vrátené akcionárom. Odklad likvidácie môže mať za príčinu pokles hodnoty formy. Stratégia sa volí vtedy, keď je možné dosiahnuť „dobrú cenu“.*

Diagram SWOT analýzy

Početné vonkajšie príležitosti

Vertikálna inegrácia

Zložená diverzifikácia

Koncentrácia

Inovácia

Rozvoj trhu

Rozvoj výrobku

**Kritické
interné
nedostatky**

Redukcia

Rozdelenie

Likvidácia

Horizontálna integr.

Sústredená diverzifikácia

Joint - venture

**Podstatné
interné
prednosti**

Prevládajúce vonkajšie hrozby