8. prednáška – 3.4.2012

# Analýza PEST

Analýza PEST – skúma trendy vo vývoji makroprostredia na základe pôsobenia faktorov

* **Ekonomické faktory** – HDP, úrokové miery, inflácia, nezamestnanosť, vývoj krížových kurzov, dane
* **Politicko-právne faktory** – stabilita vlády, zákonov, sociálna politika, regulačné opatrenia vlády
* **Sociálne faktory** – demografický vývoj, životná úroveň, vzdelanosť, životný štýl a hodnoty
* **Technologické faktory** – technologické trendy, výdavky na výskum, vládna podpora výskumu

# Porterova analýza

Porterov model piatich síl – skúma päť síl ovplyvňujúcich konkurenčné prostredie v odvetví:

* **súčasní konkurenti v odvetví** – stupeň súťaže medzi podnikmi umiestnenými v odvetví
* **potenciálni konkurenti** – riziko vstupu nových konkurentov
* **kupujúci** – obchodná sila kupujúcich
* **dodávatelia** – obchodná sila dodávateľov
* **substitučné produkty** – hrozba substitučných výrobkov a služieb

# Pravidlá hodnotenia modelu

* čím silnejší je vplyv každej zo síl, podnik má obmedzenejšiu možnosť zvyšovať ceny a dosahovať väčší zisk, je menšia atraktivita odvetvia
* silné konkurenčné sily možno považovať za hrozby, ktoré pôsobia na znižovanie zisku podniku
* slabé konkurenčné sily možno považovať za príležitosti, dovoľujú podniku zvyšovať zisk
* vplyv síl sa môže časom meniť, vývoj vplyvov
* vplyv silných konkurenčných síl možno vhodnou stratégiou eliminovať, využiť vo svoj prospech

# B. Interné prostredie

Interné prostredie – skúmanie zamerané na hodnotenie vnútorných schopností a zdrojov podniku

Interné prostredie podniku

* **štruktúra podniku** – aktivít, produktov, organizačná štruktúra
* **zdroje podniku** – ľudské, materiálové, kapacitné, finančné
* **podniková kultúra** – postoje, systém hodnôt

# Postup skúmania

* inventarizácia zdrojov, stav v štruktúre, kultúre
* skúmanie vzťahov medzi zdrojmi, štruktúrou, kultúrou
* porovnávacia a proporcionálna analýza
* hodnotenie výsledkov
  + silných stránok podniku (strengths)
  + slabých stránok podniku (weaknesses)

# Metóda kritických faktorov úspešnosti

* Výber faktorov, ktoré sú významné z hľadiska úspešnosti podniku – 20 až 30 faktorov.
* Z faktorov úspešnosti sa vyberú tie, ktoré sú kritické (najdôležitejšie) z hľadiska úspešnosti – 5 až 7.
* Porovnávanie podniku z dvomi až tromi najvýznamnejšími konkurentmi z hľadiska kritických faktorov úspešnosti.
* Výsledkom porovnávanie je odhalenie, v čom sú silné a v čom slabé stránky podniku v porovnaní s konkurenciou.

# Metóda kritických faktorov úspešnosti

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kritické faktory úspešnosti | Stupne hodnotenia faktorov | | | | | | | | |
| slabý | | | priemerný | | | dobrý | | |
|  | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Kvalita |  | A |  |  | B |  | C |  |  |
| Servis |  | A | B |  |  |  | C |  |  |
| Pružnosť |  | C |  |  |  |  | A | B |  |
| Dostupnosť |  | B | A | C |  |  |  |  |  |
| Cena |  | A |  |  |  |  | B | C |  |

# Hodnotenie strategického profilu

* Tabuľka obsahuje informácie o hodnotení nášho podniku – A, aj podnikov konkurencie – B, C.
* Priaznivo hodnotíme strategický profil nášho podniku, ak urobíme spojnicu bodov a táto je čo najviac vyrovnaná a umiestnená v pravom krajnom stĺpci tabuľky.
* Čím viac je krivka lomená a inklinuje viac k stĺpcom vľavo, tým slabšie je hodnotený strategický profil podniku.
* Pri analytickom pohľade na jednotlivé faktory, môžeme odhaliť v čom sú silné a slabé stránky podniku.

# 3. Výber a formulácia stratégie

* Stratégia je cesta k naplneniu cieľov, východiskom sú informácie z predchádzajúcich analýz.
* Výsledky predchádzajúcich analýz sa syntetizujú pomocou metódy SWOT.

# Metóda SWOT analýzy

* systematicky analyzuje a hodnotí silné a slabé stránky v porovnaní s konkurenciou, príležitosti a hrozby v prostredí
* ak podnik pôsobí iba v jednom odvetví, výsledky sa vzťahujú k celému podniku
* ak podnik pôsobí vo viacerých odvetviach analýza sa uskutočňuje podľa odvetví

# Základná typy stratégií

# Tvorba stratégie

1. Stratégia podniku – za celý podnik, tvorba portfólia aktivít
2. Strategickej podnikateľskej jednotky – jednotky sa vytvárajú podľa produktov, zákazníkov, území, sú s vyššou mierou samostatnosti
3. Funkčné stratégie – na rozvoj funkčnej oblasti

# Stratégia podniku

1. stratégia rastu zameraná na rozvoj v odvetví, cestou interného a externého rastu, rast
2. zvyšovaním podielu na stabilnom trhu
3. udržiavaním postavenia alebo zvyšovaním podielu na rastúcom trhu
4. pri klesajúcom trhu vstupom na nové trhy
5. stratégia stability na udržiavanie existujúcich pozícií
6. stratégia útlmu (konsolidácia – odhalenie rezerv, sanácia – ozdravenie podniku a jeho oblastí, reštrukturalizácia – produktov, likvidácia – ukončenie)
7. stratégia kombinovaná

# Stratégia podnikateľskej jednotky

1. Nákladového vodcovstva

* konkurenčné výhody cez minimalizáciu nákladov, skôr štandardná kvalita
* súčasné trhové ceny umožnia nadpriemerný zisk

1. Diferenciačná stratégia

* konkurenčné výhody cez najvyššiu kvalitu, odlišnosť
* kupujúci budú ochotní zaplatiť vyššiu cenu

1. Špecializačná stratégia (u malých podnikov)

* špecializácia na určitý segment, trhovú medzeru
* konkurenčné výhody cez minimalizáciu nákladov alebo vysokú kvalitu

# Funkčné stratégie

1. Marketingová stratégia
   * o presadení sa na trhu
   * ako podporiť minimalizáciu nákladov alebo vysokú kvalitu pomocou marketingových nástrojov
     + produkt a jeho kvalita
     + cena
     + podpora predaja (reklama)
     + distribučné (odbytové cesty)
2. Stratégia materiálového a kapacitného zabezpečenia
   * ako postupovať v zabezpečení produkcie
   * na podporu minimalizácie nákladov alebo diferenciácie
3. Stratégia výroby
   * ako postupovať v transformačnom procese
   * ako kritériá uplatňovať pri tvorbe objemu a sortimentu produkcie minimalizácia nákladov alebo vysoká kvalita
4. Personálna stratégia
   * ako postupovať pri získavaní, ďalšom rozvoji, starostlivosti, motivácii a odmeňovaní pracovníkov
   * aké požiadavky bude klásť stratégia minimalizácie nákladov alebo diferenciácie na ľudské zdroje
5. Finančná stratégia
   * ako postupovať pri získavaní, alokácii a využívaní zdrojov a pri rozdeľovaní výsledkov hospodárenia
   * súčasťou je projekcia finančnej bilancie, výkazu ziskov a strát a výkazu cash flow

# 4. Implementácia stratégie

Implementácia stratégie

* + cieľavedomé uvádzame stratégie do života
  + podpora implementácia tvrdými (plány, rozpočty, postupy) a mäkkými nástrojmi (vedenie ľudí, motivácia, komunikácia)

# 5. Kontrola v SM

* **strategická** – na strategické rozhodnutia, kontrolu východísk, strategických cieľov, na napĺňanie stratégie podniku, zodpovednosť vrcholového manažmentu
* **taktická** – na taktické rozhodnutia o produktoch a funkčných oblastiach, na napĺňanie stratégie na úrovni podnikateľských jednotiek, zodpovednosť stredného manažmentu
* **operačná** – na úrovni funkčných oblastí, na napĺňanie stratégie až na úrovni najmenších útvarov a jednotlivcov, zodpovednosť stredného a nižšieho manažmentu

# Organizovanie ako manažérska funkcia

**Organizovanie** je proces vytvárania prvkov organizácie a formovania vzťahov medzi nimi, aby bolo možné koordinovať činnosti a plniť ciele. Výsledkom organizovania je organizačná štruktúra.

# Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra je vymedzený systém prvkov organizácie a vzťahov medzi nimi, ktorý umožňuje efektívnu koordináciu činností v organizácii za účelom napĺňania úloh plánu a dosahovania cieľov organizácie.

# Funkcionálna organizačná štruktúra

* z deľby práce a špecializácie činností
* útvary na základe zoskupovania rovnakých alebo rovnorodých prác podľa ich funkcií pri zabezpečovaní úloh organizácie
* útvary podľa funkčných oblastí zodpovedajú za uskutočňovanie prác v týchto oblastiach

# Uplatnenie funkcionálnych štruktúr

## Výhody

* sústredenie zdrojov vytvára predpoklad pre efektívnosť
* jednota riadenia, obmedzuje sa duplicita prác
* deľba práce podporuje kvalitu prác, zníženie nákladov

## Problémy

* tendencie k centralizácii na zabezpečenie súladu medzi cieľmi funkčných útvarov a celkovými cieľmi podniku
* najvyššie vedenie býva zaťažené operatívnymi úlohami
* problémy vo veľkých a diverzifikovaných podnikoch

# Divizionálne organizačné štruktúry

* zoskupovanie prác do útvarov na základe príslušnosti k jednotlivým výrobkom, zákazníkom alebo územiu
* vytvárajú sa relatívne samostatné jednotky – divízie
* komplexne riadiť celý proces výroby a predaja produktov

# Uplatnenie divizionálnych štruktúr

## Výhody

* útvary s veľkou mierou samostatnosti pri rozhodovaní, decentralizácia rozhodovania, flexibilnosť
* vedenie podniku sa môže sústrediť na koncepčné otázky

## Problémy

* s rastúcou samostatnosťou a nezávislosťou divízií často rastie objem duplicitných prác
* väčšie požiadavky na vedúcich divízií
* môže viesť k presadzovaniu lokálnych záujmov