

Peter Gallo

Strategický manažment a controllingové analýzy



**Dominanta
2013**

Peter Gallo

Strategický manažment a controllingové analýzy

Dominanta 2013

Autor:	Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.
Publikácia:	Strategický manažment a strategické analýzy
Recenzent:	Prof. Ing. Adriana Csikósová, CSc. Ing. Jozef Porvazník, PhD. Ing. Juraj Zima
Vydanie:	prvé
Vydavateľstvo:	Dominanta
Miesto vydania:	Prešov
ISBN:	978-80-967349-6-2



Obsah

Úvod	6
1. Strategický manažment v teórii a pre prax	7
1.1. Plánovanie a jeho úloha v strategickom manažmente	9
1.2. Stratégia a taktika	14
1.3. Podstata strategického manažmentu a strategický controlling	15
1.4. Typy a metódy tvorby stratégie	16
1.4.1. Typy stratégií	16
1.4.2. Tvorba podnikateľskej stratégie	19
1.4.3. Vyhodnotenie, výber a realizácia stratégií	20
1.4.4. Sledovanie a revízia stratégie	21
1.5. Katalóg stratégií podľa oblasti stratégie	22
1.5.1. Stratégie počas životného cyklu produktov	24
1.6. Strategické scenáre	25
1.7. Formulácia a vypracovanie stratégie	25
1.8. Strategická kontrola a vyhodnotenie plánu a skutočnosti	26
1.8.1. Podstata kontroly	26
1.9. Strategický controlling - návrh stratégie	31
1.9.1. Strategické riešenia v oblasti minimalizácie nákladov - hodnotový a nákladový reťazec	36
1.9.2. Strategické riešenia v oblasti hodnotenia konkurenčnej pozície	38
1.9.3. Identifikácia strategických problémov	39
1.9.4. Formulovanie poslania a cieľov	39
1.10. Strategické podnikateľské ciele	41
1.11. Metódy a nástroje implementácie stratégie	42
1.11.1. Strategické plánovanie	42
1.11.2. Poslanie firmy	43
1.11.3. Identifikácia strategickej obchodnej jednotky	44
1.11.4. Vyhodnocovanie portfólia bežného obchodu	45
2. Strategický controlling ako súčasť strategického manažmentu	47
2.1. Podstata a filozofia controllingu	47
2.2. Hlavné nástroje strategického controllingu	50
2.3. Strategické potenciály a strategické medzery	51
2.4. Strategická bilancia	53
2.5. Výstavba systému strategického controllingu	54
2.5.1. Strategické plánovanie ako základ strategického controllingu	55

2.5.2.	Rámcový postup zostavenia strategického plánu	55
2.6.	Strategický a operatívny controlling	56
3.	Controllingové analýzy z pohľadu strategického manažmentu	58
3.1.	Analýza podniku	58
3.2.	Analýza trhu	74
3.3.	Analýza silných a slabých stránok – SWOT analýza.....	76
3.4.	Analýza trhu	85
3.5.	Trhový podiel a určenie veľkosti trhu	87
3.6.	Analýza konkurencie.....	89
3.7.	Analýza zákazníkov	92
3.8.	Analýza priebehu životného cyklu.....	98
3.8.1.	Fázy životného cyklu produktu	98
3.8.2.	Inovácie a kvalita produktu	100
3.9.	Analýza externého prostredia.....	101
3.10.	Analýza interného prostredia	102
3.11.	Portfóliové metódy.....	104
3.11.1.	BCG.....	104
3.11.2.	GE - Príťažlivosť trhu - konkurencieschopnosť (GE)	112
3.12.	Prognostické kvantitatívne metódy	113
3.13.	Prognózovanie okolia.....	115
4.	Strategické riadenie výkonnosti firmy metódou Balanced Scorecard	118
4.1.	Princípy pre vytváranie BSC.....	118
4.2.	Perspektívy v metóde BSC.....	119
4.3.	Tvorba systému strategického riadenia pomocou BSC.....	132
4.3.1.	Orientácia do budúcnosti	133
4.3.2.	Spojenie perspektív.....	133
4.4.	Tvorba a implementácia metódy Balanced Scorecard	134
4.4.1.	Strategická mapa.....	134
4.4.2.	Tabuľka hodnotenia ukazovateľov BSC.....	138
5.	Model EFQM	139
5.1.	Koncepcia excelentnosti.....	140
5.2.	Hodnotenie organizácie a vytváranie stratégií	141
5.3.	Faktory koncepcie EFQM	147
Záver		152
Použitá literatúra		153

Úvod

Problematikou strategického manažmentu sa už zaoberalo mnoho autorov. Existuje tiež mnoho definícií, čo vlastne strategický manažment je, aké plní funkcie a úlohy pri riadení organizácie. Vzhľadom na to, že sa táto teória dynamicky rozvíja a dochádza neustále k prehĺbovaniu poznatkov využiteľných v riadení organizácií, rozhodol som sa spracovať túto odbornú publikáciu. Nekladám si preto za cieľ tejto publikácie informovať o strategickom manažmente ako celku, ale chcem poukázať na niektoré jeho aspekty, ktoré môžu manažéri využiť vo svojej práci a študenti pri rozširovaní svojich poznatkov. Publikácia je odborne zameraná na komplex poznatkov z oblasti strategického manažmentu vnímaných z pohľadu manažéra, controlléra a strategického controllingu odporúčaného pre manažérov pôsobiacich v organizáciách podnikateľského, či verejno-právneho charakteru.

Prvá kapitola je zameraná na problematiku strategického manažmentu a výklad rôznych pojmov s tým súvisiacich. Sú tu uvedené aj niektoré odporúčania získané na základe skúseností a práce v tejto oblasti.

Druhá kapitola bližšie rozoberá controllingové analýzy v kontexte teórie strategického manažmentu a poukazuje na ich priame používanie v praxi.

Tretia kapitola je orientovaná na metodiku riadenia výkonnosti organizácie pomocou vyváženého systému ukazovateľov a strategických cieľov známu pod menom Balanced Scorecard. Predstavuje kvalifikovaný návod, ako túto metodiku aplikovať do praxe a života organizácie. Táto metodika vznikla na základe aplikovaného výskumu a praktického odskúšania v organizáciách pôsobiacich na Slovensku a v zahraničí.

Štvrtá kapitola sa zaoberá problematikou modelu excelentnosti známeho pod názvom EFQM, ktorý je zárukou kvality prevedenia systému strategického riadenia. Poukazuje na jeho prínos a využitie v strategickom riadení organizácie a možnosti prepojenia so systémom Balanced Scorecard.

Verím, že Vás táto publikácia osloví a využijete tieto poznatky získané mnohoročnými skúsenosťami, prácou v praxi a štúdiom teoretických poznatkov vo svojej práci, alebo pri štúdiu danej problematiky.

Kniha je zároveň podporené softvérovými produktmi, bez ktorých by bol táto publikácia len výpočtom myšlienok, odporúčaní, konštatovaní a záverov. Takto ale môžete vytvoriť silný nástroj pre strategické riadenie organizácie využiteľný priamo vo vašej práci manažéra. Softvérové produkty nie sú súčasťou publikácie a bližšie informácie o nich nájdete na stránke www.dominanta.sk.

autor

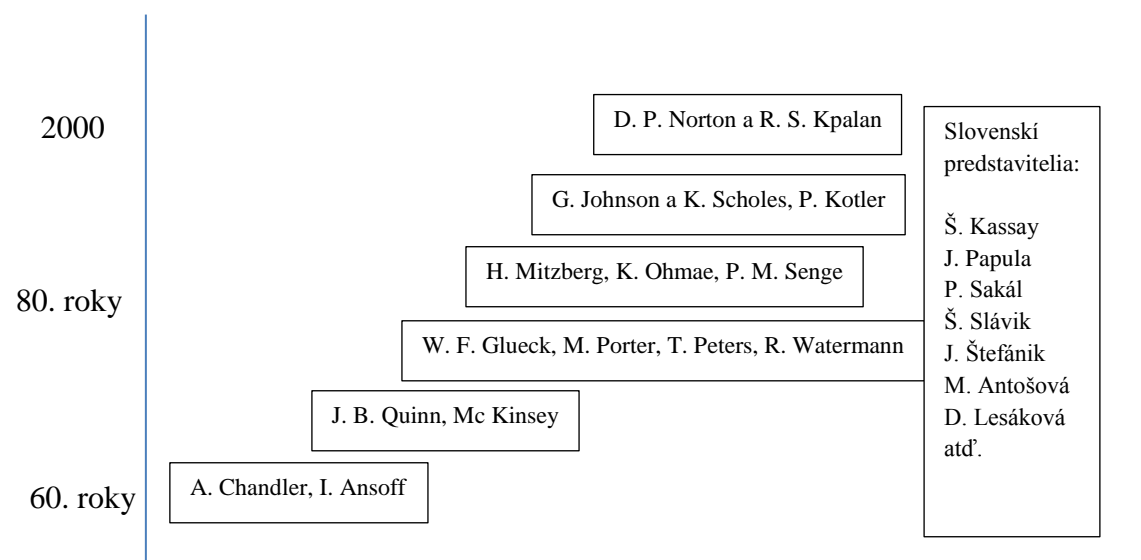
1. Strategický manažment v teórii a pre prax

Pri myšlienke strategického manažmentu si je potrebné uvedomiť, že ide v podstate o riadenie z aspektu dlhodobého procesu budovania organizácie. Riadenie ako také, možno vnímať ako proces, či umenie riadiť a ovplyvňovať vývoj organizácie tak, aby sa dosiahlo požadovaného cieľa a úspechu pričom dochádza k naplneniu vízie organizácie. Ak by sme parafrázovali výrok známeho manažéra P. Druckera **strategický manažment nám ukazuje, ako nájsť a robiť správne veci**.

V tomto kontexte je potom potrebné spomenúť aj **operačný manažment**, ktorý nás učí, **ako tieto správne veci robiť správne**. Môžem ale konštatovať, že súčasná prax je mnohokrát iná. Robíme a snažíme sa robiť veci správne, ale nepýtame sa, či sú to tie správne veci. Takýchto príkladov je v praxi mnoho a stretáme sa s nimi denno denne. Základnou chybou je, že podceňujeme práve strategické riadenie a jeho úlohu pri budovaní organizácie.

Teóriou strategického manažmentu sa už zaberalo mnoho autorov, ktorý do tejto teórie vniesli veľa pozitívnych prvkov. Na obr. 1.1 je uvedený prehľad osobností, ktoré priniesli niečo nové do tejto teórie v kontexte historického vývoja. Uvedení sú tu aj niektorí odborníci zo Slovenska, ktorí sa zaoberajú touto problematikou. Zároveň tu naznačujem niektoré ďalšie smery vývoja a myšlienky, ktoré v súčasnosti ovplyvňujú celý proces strategického riadenia.

Obr. 1.1 Historický vývoj strategického manažmentu z pohľadu vybraných osobností



Strategický manažment možno definovať ako riadenie orientované do budúcnosti za účelom zvýšenia úspešnosti organizácie pôsobiacej v danom prostredí. Je dané schopnosť vytvárať a ovplyvňovať budúcnosť tak, aby sa dosahovali vytýčené ciele a naplnila vízia, ktorú si organizácia v dlhodobom horizonte postavila.

Existuje mnoho definícií strategického manažmentu a stratégií známych z prác rôznych autorov. Z nich najznámejšie sú asi tieto:

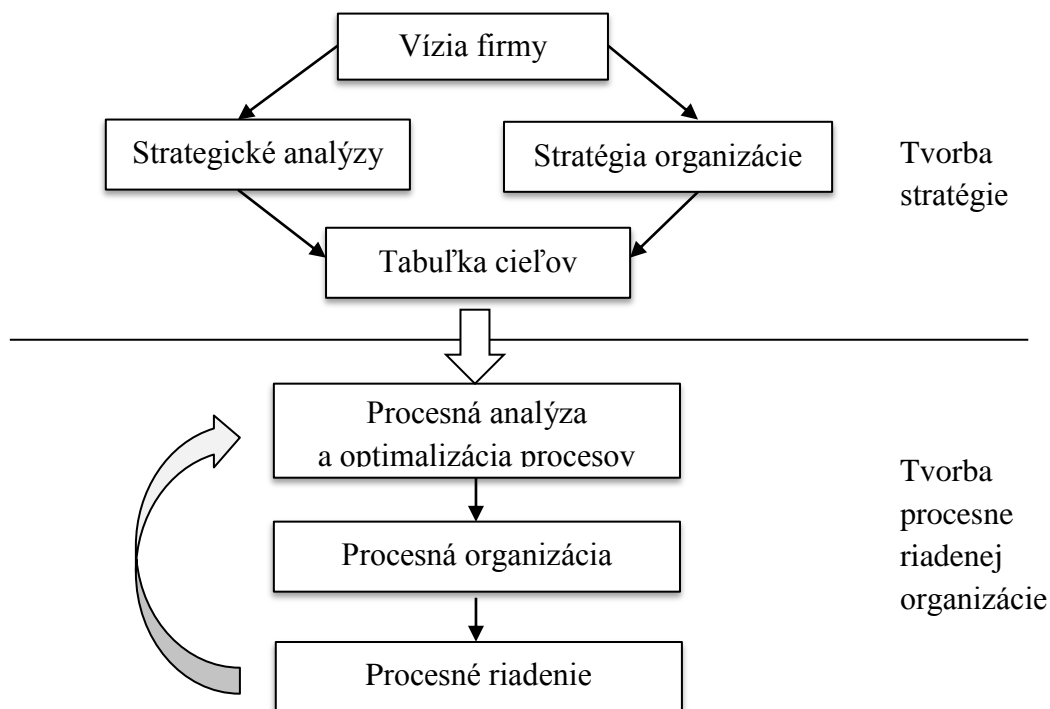
- **A. Chandler**, ktorý definuje stratégiu „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov“.
- **J. B. Quinn** vníma stratégiu ako „model alebo plán, ktorý integruje hlavné ciele podniku, politiky a aktivity do súdržného celku“.
- **J. F. Glueck** popisuje stratégiu ako „jednotný, súhrnný a integrovaný plán, ktorý je navrhnutý, aby zabezpečil dosiahnutie základných cieľov podniku“.
- **H. Mintzberg** ju zasa definuje ako „model v prúde rozhodnutí alebo činov“ v podobe piatich P (plan, ploy, pattern, position, perspective). (Antošová, 2011, str. 17)

Strategický manažment z hľadiska funkcií plní tie isté funkcie ako samotný manažment:

- **Plánovanie.** Zahrňuje stanovovanie vízie, poslania, dlhodobých cieľov, metrík a ich hodnôt v časovom horizonte nad 1 rok.
- **Organizovanie.** Organizácia strategických procesov tak, aby došlo k naplneniu strategických cieľov.
- **Personálne zabezpečenie.** Vyhľadávanie, výber, rozvoj a odmeňovanie tzv. kľúčových osôb organizácie a nositeľov procesov, ktorí naplňajú svojimi aktivitami víziu organizácie a strategické ciele.
- **Vedenie.** Zahrňuje motiváciu a štýly vedenia kľúčových osôb, manažérov a pracovníkov podieľajúcich sa na dlhodobom úspechu organizácie. Dôležitú úlohu tu hrá aj proces komunikácie, informačné systémy, prezentačné a reportingové systémy, dashboards a ďalšie aktívne prostriedky vhodné pre potreby strategického riadenia.
- **Controlling.** Tvorí súčasť strategického riadenia a v širšom ponímaní môže vystupovať aj ako samostatný celok určený pre potreby riadenia v tvare **strategického controllingu**. Vtedy okrem procesu kontroly a analýzy uskutočnených dejov, sa podieľa aj na stanovovaní cieľov a plánov, sledovaní odchýlok a navrhovaní riešení. (Horváthová, J. 1996)

Veľmi dôležitou súčasťou strategického manažmentu sa v poslednom období stáva procesné riadenie, ktorý zabezpečuje efektívnosť a kvalitu plnenia strategických cieľov – obr. 1.2.

Obr. 1.2 Prepojenie medzi strategickými cieľmi a procesným riadením



Ak by sme chceli podchytiť ďalšie moderné trendy v tejto oblasti, iste je potrebné zaradiť sem aj **znalostný manažment**, ktorý v podstatnej miere sa stáva zdrojom znalostí a múdrosti tak potrebnej práve pre oblasť strategického riadenia.

1.1. Plánovanie a jeho úloha v strategickom manažmente

V úvode problematiky je vhodné zamyslieť sa nad niektorými otázkami z oblasti plánovania. Sú to najmä tieto dve otázky:

- Prečo potrebujú firmy plánovať?
- Plánujú firmy vo vyspelých krajinách?

Odpoveďou na tieto otázky môže byť napríklad nasledovný výrok: "*Plánovanie vždy bolo základom dlhodobého úspechu podniku a zvlášť je tomu tak dnes, v dnešnom konkurenčnom prostredí*". (Tradition and Tomorrow, Tennessee 1988, str. 57). Tento výrok je známy už niekoľko desaťročí a stále nestratil na dôležitosť, ale práve naopak, jeho dôležitosť sa ešte zvýšila.

Alcan Aluminium Corporation uvádza: "*Plánovací proces (krátkodobý a dlhodobý je rozhodujúcim prvkom v celom systéme riadenia. Je to jednak základ pre ostatné prvky, pretože je to práve plánovací proces, ktorý určuje čo chceme robiť, ako to chceme robiť a kto*

to chce robiť. Pôsobí ako mozgové centrum organizácie a podobne ako mozog je pôvodcom i komunikátorom".

"Aby business prežil, vrcholový manažér musí byť dobrým podnikateľom na to, aby vedel, kedy dať podnet k začatiu rozvoja nových výrobkov a služieb a to znouinvestovaním peňazí získaných z existujúcich operácií a prostredníctvom pôžičiek. Aby to dokázal musí byť vybudovaný adekvátny systém plánovania." (Hellebust, Krallinger, 1989).

O dôležitosti plánovania v malých podnikoch Hosmer, LA Rue T. vo svojej práci "Creating the Successful Business Plan for New Ventures" (Mr. Grau-Hill Inc. 1985, str.2) píše nasledovné: *"Ak by ste robili interview o príčinách neúspechu medzi malými podnikateľmi, pravdepodobne by Vám svoj neúspech vysvetlili tým, že bol zapríčinený nedostatkom financií. My na druhej strane veríme, že príčina rýchleho podnikateľského neúspechu je omnoho jednoduchšia a omnoho ľahšie riešiteľná. Z nášho pohľadu problém je v nedostatku plánovania".*

Nemenej dôležito strategické plánovanie a riadenie pôsobí aj v organizáciách nepodnikateľského typu, kde ovplyvňuje celú jej budúcnosť. Je veľkou chybou, ak takáto organizácia nemá svoju víziu. Týmito organizáciami je potrebné rozumieť napr. nemocnice, univerzity, sociálnu, či zdravotnú poisťovňu, ale aj obce, VÚC a iné.

Uvedený prehľad názorov by mal byť dostatočným dôkazom toho, aké je plánovanie potrebné a nevyhnutné. Počínajúc Fayolom až po teoretikov zo začiatkov 21. storočia, sa plánovanie považovalo a považuje za dôležitú funkciu riadenia. H. Koontz a H. Weihrich tvrdia, že "plány sú základom manažmentu". Jednou z definícií riadenia je, že *„Plánovanie je proces definovania podstaty cieľov a ich určovania, ako aj implementácie činností, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľov efektívnym využívaním ľudí, materiálu a investičných zdrojov.“* (Koontz, H., Weihrich, H., 1993)

Z pohľadu strategického manažmentu by riadenia v súčasných podmienkach malo odstrániť tieto chyby:

- sústredenie sa na krátkodobé ciele,
- hasenie operatívnych problémov,
- snahu o rýchly zisk a okamžitý výsledok.

Riadenie by malo byť schopné pochopiť dynamiku prostredia a mať vízie do budúcnosti.

O strategickom plánovaní môžeme hovoriť v užšom i širšom slova zmysle. V užšom slova zmysle strategické plánovanie zahŕňa oblasti, ktoré by mali manažéri pri tvorbe dlhodobých plánov využívať:

- definíciu východiska (víziu) a cieľa procesu, ktorý je objektom jeho dlhodobej manažérskej práce,

- postupnosť krokov (stratégie), ktoré manažér musí v príslušnej oblasti vykonať, aby sa dopracoval k vytýčenému cieľu,
- techniky a postupy, ktoré využívajú manažéri pre úspešné naplnenie svojej budúcej činnosti.

Strategické plánovanie v širšom slova zmysle je súčasťou celkového procesu riadenia organizácie (podniku) a teda jeho obsah môže byť stotožnený s podnikovým resp. firemným plánovaním či plánom rozvoja.

Obsah podnikového plánovania by sa dalo v krátkosti vyjadriť ako **proces rozvoja cieľov podniku** (organizácie) ako celku, ale aj jeho jednotlivých funkčných oblastí a výberu budúcich smerov činností v príslušných funkčných oblastiach (marketing, výroba, investície, pracovné sily, financie, a pod.), ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie cieľov. Pod podnikom v tomto slova zmysle je potrebné rozumieť akúkoľvek organizačnú jednotku (organizáciu).

Jednotlivé etapy podnikového plánovania možno podľa úrovne a časového hľadiska rozdeliť nasledovne z pohľadu strategického manažmentu na:

- 1. Strategické plánovanie.** Sleduje dlhodobé ciele organizácie a vyžaduje si zohľadniť silné i slabé stránky organizácie, vonkajšie sociálne, technologické, ekonomické, politické podmienky, trh, konkurenciu, demografické podmienky, príp. ešte iné faktory. Každá organizácia, každá jej štruktúrna jednotka by mala mať vypracovaný strategický plán rozvoja. Strategický plán je plán, od ktorého sa odvíjajú všetky ostatné plány, a to taktické a následne i operatívne.
- 2. Taktické plánovanie.** Zahrňuje rozpracovanie strategického plánu organizácie na nižšiu úroveň. Odrazit' sa musí predovšetkým v koncepciách rozvoja nižších organizačných jednotiek. Tento plán by mal zahrňovať rozpracovanie dôsledkov strategického plánu pre pracovisko - oddelenie, dielňu, pracovný tím vytvorený pre riešenie úlohy.

Pre úplnosť uvádzame ešte aj tretiu úroveň podnikového plánovania, ktorá ale už patrí do oblasti operačného manažmentu.

- 3. Operatívne plánovanie.** Je plánovanie na kratšie časové obdobia. V praxi by malo hlavne zahrnúť: priebeh a postup práce, rozpočty príjmov a investícií na rozvoj, rozdelenie výdavkov na činnosť pracoviska, jednotlivé projektované akcie, oblasti spolupráce, príp. iné ďalšie dôležité úlohy. Pri operatívnom plánovaní je potrebné dať pozor na to, aby nedošlo k narušeniu vzťahu strategické a operatívne plánovanie, ktoré majú veľmi úzku väzbu a cez reporting sú úplne totožné pre prvý rok činnosti podniku (organizácie).

Manažérsky plán

V praxi je potrebné dať pozor na to, aby kvalita spracovania výstupov strategického manažmentu a strategického plánovania mala podobu kvalitných manažérskych plánov. Preto aj jeho zostavenie musí mať určitú formu. Zostavenie správneho manažérského plánu je jednou z dôležitých činností a zároveň i zručností každého schopného manažéra. Pri jeho zostavovaní môže vzniknúť niekoľko problémov. Medzi najdôležitejšie môžeme zaradiť problém:

- kedy sa manažér **príliš sústreďí na analýzu súčasného stavu**, čo tvorí východiskovú situáciu pre zostavenie kvalitného strategického plánu a stanovenie cieľov, unikne mu podstata plánu, s ktorým sa pomerne málo zaoberá; chýba v ňom určenie a spôsoby riešenia problémov, stanovené ciele a stratégie,
- kedy sa manažér **zaoberá len zostavením plánu** a zabudnú na jeho zavedenie do praxe.

Pri zostavovaní strategického plánu by manažér nemal zabúdať, že:

- plány by sa mali týkať významných vecí,
- mali by byť reálne a uskutočniteľné,
- mali by obsahovať ciele a stratégie na ich dosiahnutie,
- mali by mať priestor pre zohľadnenie zmien,
- mali by byť prístupné pre tých, ktorých práce sa dotýkajú,
- mali by byť podľa potreby aktualizované,
- mali by poskytovať možnosť kontroly a prostriedky, ktoré umožnia zistiť jeho úspešnosť.

Štruktúra manažérského plánu by mohla vyzeráť napríklad nasledovne:

1. **Úvod.** Mal by čitateľa a vykonávateľa plánu uviesť do problematiky.
2. **Manažérske zhrnutie.** Malo by obsahovať náčrt toho, čo sa zamýšľa urobiť, ako, s akými prostriedkami, prečo a kedy. Zahrňuje charakteristiku dôležitých bodov plánu.
3. **Východiskové podmienky.** Mali by zahrňovať analýzy, príčiny, prečo sa vypracováva plán, spôsoby hodnotenia situácie a závery, ku ktorým sa došlo, a ktoré vyústili do vytvorenia plánu.
4. **Vízia a strategické ciele.** Mali by byť uvedené v stručnosti a jasne, so zreteľom na ciele organizácie i s kritériami na ich meranie.
5. **Stratégie.** Mali by upozorňovať na spôsoby, akými chcete tieto ciele dosiahnuť. Obyčajne sa týkajú ľudí, zdrojov a času.
6. **Akčné plány (plány činností, projekty).** Predstavujú podrobné plány spracované na základe stratégií. Uvedené sú tu osoby, termíny, náklady, zdroje, príp. iné dôležité údaje. Ich nevyhnutnou súčasťou sú i harmonogramy a rozpočty pre jednotlivé ciele.

7. **Zhodnotenie.** V tejto časti plánu by mali byť definované kritériá pre meranie úspešnosti plánu.
8. **Záver.** Sumarizácia najdôležitejších bodov plánu.

V prípade, že túto činnosť robíte na základe metodiky Balanced Scorecard môžete strategický plán upraviť do nasledovnej podoby:

1. **Úvod.** Mal by čitateľa a vykonávateľa plánu uviesť do problematiky.
2. **Manažérske zhrnutie.** Malo by obsahovať náčrt toho, čo sa zamýšľa urobiť, ako, s akými prostriedkami, prečo a kedy. Zahrňuje charakteristiku dôležitých bodov plánu.
3. **Analýza súčasného stavu.** Mali by zahrňovať analýzy, príčiny, prečo sa vypracováva plán, spôsoby hodnotenia situácie a závery, ku ktorým sa došlo, a ktoré vyústili do vytvorenia plánu. Minimálne by mala obsahovať:
 - a. **SWOT analýzu.**
 - b. **Kritické faktory úspešnosti.**
 - c. **Benchmarkingové hodnotenia postavenia organizácie.**
 - d. **Ciele záujmových skupín.**
4. **Vízia a strategická mapa.** Mali by byť uvedené v stručnosti a jasne na min. 4-5 rokov, so zreteľom na ciele organizácie.
5. **Tabuľka BSC.** Mali by tu byť uvedené strategické ciele podľa zvolených perspektív, zodpovednosti, metriky, hodnoty ukazovateľov v dlhodobom horizonte, príp. aj ďalšie potrebné zdroje informácií.
6. **Projekty.** Predstavujú podrobné akčné plány spracované na základe stratégií. Uvedené sú tu osoby, termíny, náklady, zdroje, príp. iné dôležité údaje. Ich nevyhnutnou súčasťou sú i harmonogramy a rozpočty pre jednotlivé ciele a systém ich kontroly
7. **Controlling vo forme controllingového výstupu tabuľky BSC.** V tejto časti plánu by mali byť definované kritériá pre meranie úspešnosti plánu, možnosti jeho sledovania a vyhodnocovania.
8. **Záver.** Sumarizácia najdôležitejších bodov plánu, prípadne ďalšie dôležité informácie z tejto oblasti.

V pláne by mal byť vymedzený dostatočný priestor pre jeho úpravy, príp. i alternatívne plány a pod. V poslednej časti je vhodné uvádzať prílohy, ktoré by mali byť prostriedkom na dokumentovanie analýz.

Ďalšie dve etapy procesu plánovania predstavujú:

- zabezpečenie realizácie plánu vo forme delegovania práv a zodpovedností,
- hodnotenie realizácie prostredníctvom adekvátneho systému sledovania výkonnosti a odmeňovania.

1.2. Stratégia a taktika

Stratégia a taktika sú slová gréckeho pôvodu a najskôr našli uplatnenie v terminológii vojenstva. Boli však prebraté i do všeobecnej terminológie riadenia a uplatnenie nachádzajú aj v modernej teórii manažmentu.

Pod stratégiou zjednodušene rozumieme formuláciu zámerov a cieľov, ako i rámcových postupov, ktorými chceme tieto ciele dosiahnuť.

Pod taktikou rozumieme predovšetkým voľbu spôsobov využitia prostriedkov a nástrojov, ktoré má podnik k dispozícii. Taktika umožňuje dopracovať sa k výsledkom zodpovedajúcim stanovenej stratégii.

Stratégia a taktika sa vzájomne nevylučujú, ale sa vzájomne dopĺňajú a podmieňujú. Jednou zo základných diferenčných charakteristík, ktorou sa stratégia odlišuje od taktiky, je časový horizont. Stratégia je orientovaná na relatívne dlhšie časové horizonty (1 a viac rokov). Taktika je spojená s manévrouvaním z hľadiska čiastkových úsekov v rámci strategického časového horizontu.

Medzi **rozhodujúce špecifické črty stratégie** v manažmente podniku patria:

- **neistota**, v ktorej prebiehajú rozhodovacie procesy,
- **rozsah vplyvov z okolia** a potreba zovšeobecňovania vzťahov a súvislostí,
- **špecifické kritéria** pre hodnotenie efektívnosti a dôsledkov prijatých rozhodnutí,
- **unikátnosť a neopakovateľnosť** rozhodovacích situácií.

Stratégia firmy predstavuje cestu, spôsob, program, podľa ktorého bude organizácia postupovať pri plánovaní svojho poslania, cieľov, zámerov pod hrozbami a príležitosťami z okolia.

Stratégia poskytuje základné vyrozumenie o tom, v čom a ako bude firma konkurovať. Je to "výpoveď, ktorá sprevádza a sleduje prežitie, rast a prosperitu firmy". Stratégia má tri rozhodujúce determinanty pod vplyvom ktorých sa môže meniť:

- externé prostredie firmy,
- interná situácia firmy,
- ciele, ktoré sa sledujú vo firme.

Túto myšlienku podporuje aj Jans a Hartman, ktorý, ktorí stratégiu formulujú ako hierarchickú konštrukciu vyplývajúca z poslania a cieľov firmy a vedúca do taktiky a politiky. Vzhľadom na neustále sa meniace prostredie, je stále ťažšie pre ľudí s kľúčovou rozhodovacou právomocou vyvinúť formalizované a racionálne plánované stratégie. (Jahns - Hartmann, 2008, s. 17)

1.3. Podstata strategického manažmentu a strategický controlling

Strategický manažment je ako špecifická oblasť teórie manažmentu. Rozlišujeme 3 základné etapy rozvoja teórie strategického manažmentu:

- a/ dlhodobé plánovanie,
- b/ strategické plánovanie,
- c/ strategický manažment.

a/ Teória dlhodobého plánovania bola rozvíjaná v rámci teórie riadenia v 50. a 60. rokoch. V tomto období bola väčšina organizácií ponímaná ako uzavretý systém. Prežitie a úspech organizácie závisel hlavne od kvality využitia vnútorných zdrojov a podmienok. Plánovanie sa sústreďovalo hlavne na hľadanie vnútorných rezerv a interné procesy.

b/ Strategické plánovanie. S meniacimi sa podmienkami si manažéri uvedomujú stále viac potrebu sledovať okolie. Zelenú majú tzv. podnikatelia novej doby, schopní objavovať a využívať nové príležitosti a prekvapovať okolie. Jednou z dôležitých vlastností podnikateľa novej doby je schopnosť strategicky myslieť. Organizácia sa začína ponímať ako otvorený systém. Koncom 60. rokov a začiatkom 70. rokov začína získavať čoraz viac stúpcov teória strategického plánovania.

Medzi základné charakteristiky strategického plánovania môžeme zaradiť:

- prioritnú orientáciu na zákazníka,
- sledovanie a hodnotenie konkurencie,
- preferenciu strategických cieľov.

Množstvo podnikov však po prvej vlne nadšenia stráca záujem o strategické plánovanie a vracia sa späť ku klasickým metódam plánovania. Príčinou neúspechu strategického plánovania bolo, že sa podniky dopúšťali niektorých zásadných chýb, ktoré spočívali hlavne:

- v nedostatočnej realizácii stratégie,
- v odpore voči strategickému plánovaniu.

c/ Budovanie teórie strategického manažmentu. Strategický manažment v novom ponímaní, budovaný v druhej polovici 70. rokov, rozširuje zodpovednosť strategických manažérov z oblasti strategického plánovania i do oblasti implementácie, ako i hodnotenia a kontroly stratégie.

d/ Budovanie strategických systémov riadenia výkonnosti organizácie. Koncom 20. a začiatkom 21. stor. sa objavujú nové teórie strategického riadenia, ktoré ho posúvajú na kvalitatívne vyššiu úroveň, ktorá by sa dala vedecky charakterizovať posunom strategického

manažmentu smerom k zvyšovaniu výkonnosti organizácia na základe procesov strategického, procesného a znalostného manažmentu v synergii s controllingom.

Controlling podobne ako strategický manažment je tiež moderná veda. Možno ho rozdeliť vo vzťahu ku strategickým a operatívnym cieľom na strategický a operatívny. Podľa toho sa vytvorili dva základné smery vo vývoji controllingu a to strategický a operatívny.

Strategický controlling znamená systematické zisťovanie budúcich možností a rizík, ich skúmanie a pozorovanie. Z toho vyplýva dôležitá úloha strategického controllingu, a to riadenie a kontrola opatrení vykonaných pre naplnenie a realizáciu stratégie. Strategický controlling napomáha tomu, aby dnes boli prijaté opatrenia pre zabezpečenie budúcej existencie. To znamená, že už dnes sa berú do úvahy budúce riziká a budúce možnosti a tým vytvárajú predpoklady úspechu do budúcnosti. Tieto predpoklady majú vplyv na budúci zisk podniku a na budúce operatívne výsledky.

Úlohy Controllingu v strategickej oblasti sledujú cieľ:

- podnecovať strategickú filozofiu podniku,
- vypracovať analýzu silných a slabých stránok podniku,
- rozvíjať strategické ciele podniku,
- zabezpečiť porovnanie skutočného a požadovaného stavu na strategickej úrovni,
- pripravovať opatrenia pre riadenie podľa odchýlok.

1.4. Typy a metódy tvorby stratégie

1.4.1. Typy stratégií

V literatúre je možné nájsť niekoľko prístupov k vymedzeniu základných typov stratégií. Dané rozčlenenie je syntézou viacerých prístupov a začleňuje typy stratégií podľa troch zvolených kritérií:

- A. podľa rozsahu pôsobnosti (resp. úrovne riadenia organizácie),
- B. podľa charakteru cieľov,
- C. podľa spôsobu uskutočňovania.

A. Podľa rozsahu pôsobnosti ide o:

- stratégiu organizácie ako celku,
- podnikateľskú stratégiu,
- funkcionálnu stratégiu.

Stratégia organizácie ako celku stanoví smer rozvoja všetkých činností podniku. Za formuláciu tejto stratégie zodpovedá vrcholové vedenie.

Podnikateľská stratégia zahŕňa tri typy stratégií a to:

- stratégia minimálnych nákladov,
- stratégia diferenciacie,
- stratégia zameraná na čiastkový trhový segment.

Podnikateľské stratégie sú stratégiami jednotlivých podnikateľských jednotiek podniku a funkcionálne stratégie sú zamerané na konkrétne funkčné oblasti podniku (marketing, výroba, výskum, investície, financie, atď.).

Charakteristika jednotlivých typov podnikateľskej stratégie:

- **Stratégia minimálnych nákladov** je zameraná na výrobu a dodanie výrobku resp. služby, na úrovni minimálnych nákladov. Vyžaduje, aby sa zvýšená pozornosť venovala výrobným metódam, reálnym nákladom a disciplíne. Využitie tejto stratégie je možné napr. v prípade vysokého podielu na trhu, prednostného prístupu k surovinám, využívania najprogressívnejšieho zariadenia, špeciálnych konkurenčných prvkov, ktoré umožňujú výrobky vyrobiť ľahšie a pod.
- **Stratégia diferenciacie** je založená na snahe vyrábať a dodávať výrobky, resp. služby, ktoré sú považované na príslušnom trhu za unikátne, teda jej základom je maximalizácia hodnoty ponuky. Kľúčom k úspešnej stratégii je poznanie, kedy a v akých podmienkach je tá ktorá stratégia vhodná. Každá z nich má určité riziká, každá vyžaduje odlišné znalosti a zdroje, rozličné organizačné usporiadanie.
- **Stratégia zameraná na čiastkový trhový segment.** Ide o skupinu ľudí so špecifickými potrebami, alebo určité územie, alebo určitú časť výroby. Jej úspech spočíva v tom, že firma v tejto špecifickej oblasti vie lepšie uspokojiť potreby zákazníkov ako konkurenti. Táto stratégia vyhovuje malým podnikom.

Funkcionálna stratégia. Každá podnikateľská stratégia vzniká vzájomným prepojením funkcionálnych stratégií.

B. Podľa charakteru cieľov poznáme stratégie:

- rastovú,
- stabilizačnú,
- ústupovú,
- kombinovanú.

a/ Rastové stratégie. Ich hlavným cieľom je vyšší rast ako v danom výrobnom odbore. Patria tu stratégie:

- **Stratégia špecializácie (alebo koncentrácie)** - využíva sa vtedy, keď firma dostatočne nevyužila možnosti svojich bežných výrobkov na pôvodných trhoch. Základné spôsoby zvýšenia rastu sú:
 - o zvýšenie podielu na trhu,
 - o zvýšenie používania výrobku,
 - o rozvoj trhu,
 - o horizontálna integrácia,
 - o rozvoj výrobku.
- **Stratégia vertikálnej integrácie** sa využíva vtedy, ak firma pôsobí v saturovanom odvetví a nemôže využiť žiadnu z doterajších stratégií, pritom jej hlavný predmet podnikania má na trhu silnú pozíciu. Poznáme dva základné spôsoby stratégie vertikálnej integrácie:
 - o vertikálna integrácia proti prúdu (podnik preniká do oblasti ťažobnej),
 - o vertikálna integrácia po prúde (podnik preniká do oblasti konečnej spotreby).
- **Stratégia diverzifikácie**, táto stratégia sa využíva vtedy, keď firma nemôže dosiahnuť rastové ciele s pôvodnými výrobkami a na pôvodných trhoch. Základné typy sú:
 - o **príbuzná diverzifikácia** - ide o výrobu takých výrobkov, ktoré sú výrazne prepojené s pôvodnými,
 - o **konglomerátna diverzifikácia** - rast sa dosahuje prienikom do podnikateľských oblastí, ktoré nemajú vzťah k pôvodným predmetom podnikania.

b/ Stabilizačné stratégie. Predstavuje ciele stabilného rastu, teda tempo rastu je zhodné s priemerným tempom rastu príslušného výrobného odboru. Výsledkom je stabilný podiel firmy na príslušnom trhu. Patria sem také stratégie ako:

- **obmedzovanie výdajov a oživenie** - ide o redukciu nákladov a aktív podniku o neproduktívne resp. málo produktívne aktíva,
- **stabilizácia** - keď podnik je spokojný s dosiahnutým stavom a snaží sa o jeho udržanie (nízka miera rizika).

c/ Ústupové, útlmové stratégie. Ich spoločným znakom sú ciele, ktoré majú charakter poklesu. Základné ústupové stratégie sú:

- **zber úrody (harvesting)** - keď výrobky dosiahnu bod, po ktorom ich ďalší rast sa zdá byť pochybný, vtedy sa firma môže pokúsiť o zber úrody, teda vyťažiť z výrobku, čo sa ešte dá,
- **likvidácia** - je poslednou strategickou alternatívou, uplatňuje sa vtedy, keď pokles je prudký a zmena situácie je nepravdepodobná.

d/ Kombinované stratégie

Hovoríme o nich vtedy, keď podnik používa rôzne stratégie pre rôzne organizačné jednotky.

C. Podľa spôsobu uskutočnenia. Podľa tohto hľadiska poznáme 2 základné stratégie:

- **interný rast** - s využitím vnútorných zdrojov a schopností,
- **externý rast** - kombinácia zdrojov a schopností viacerých podnikov.

Pri externom raste vzniká trojaká možnosť:

- **akvizícia**, kde = podnik A + podnik B = podnik A ($A + B = A$)
- **splynutie (merger)**, kde = podnik A + podnik B = podnik C ($A + B = C$)
- **spoločné podnikanie**, kde = A + B = A + B + C

1.4.2. Tvorba podnikateľskej stratégie

Podnikateľská stratégia zaisťuje v konkurenčnom prostredí predovšetkým riadenie organizácie, ale aj úspešný rozvoj reprodukčného procesu. Súčasná svetová manažérska literatúra uvádza celý rad postupov tvorby a spresňovania stratégie. Uvedieme si jeden z možných a najviac používaných prístupov tvorby stratégie:

1. **Diagnóza východiskového stavu** postavenia strategickej jednotky, jej stav a súčasné predpoklady rozvoja. Vlastná diagnóza spočíva v posúdení reálnej situácie uvažovanej strategickej jednotky, informácií o podstatnom podnikateľskom okolí ako i informácií o predpokladoch využitia podnikateľských príležitostí.
2. **Rozbor silných a slabých stránok pre podnikateľskú činnosť**. Výsledkom tejto analýzy je stanovenie špecifických podnikateľských predností strategickej jednotky, či dokonca firmy.
3. **Vyjasnenie konkurenčnej pozície**. Predstavuje záver rozboru silných a slabých stránok jednotlivých typov výrobkov v porovnaní s potenciálnym konkurentom na uvažovanom podnikateľskom poli.
4. **Stanovenie sústavy strategických cieľov**. Napr. zabezpečenie prežitia firmy, dosiahnutie 15% ziskovosti, doriešenie firemných problémov so životným prostredím, vyriešenie problémov kvality, a pod.
5. **Stanovenie celkovej podnikateľskej stratégie** a čiastkových rozvojových stratégií.
6. **Adaptačný a implementačný proces**.

Záverom k tvorbe podnikateľskej stratégie musíme poznamenať, že svetová manažérska literatúra uvádza nielen celý rad metód, prístupov, ale aj počítačových procedúr a programov, ako niektoré čiastkové procesy strategického riadenia zabezpečovať. Možno tu spomenúť metódy ako SWOT analýzu, SPACE, STEP analýzu, 7S model, BMP (Business Portfolio Matrix), či PIMS (Profil Impact of Market Strategy) alebo benchmarkingové postupy. Napriek tomu základom tvorby kvalitnej podnikateľskej stratégie je tvorivé, koncepčné myslenie vedúcich pracovníkov firmy.

Stratégia je jedným z kritických faktorov úspechu resp. neúspechu firmy. Učiť sa umeniu strategického manažmentu je v dnešnej dobe veľmi dôležité i aktuálne.

1.4.3. Vyhodnotenie, výber a realizácia stratégií

Ďalším krokom pri realizácii stratégie je vypracovanie alternatívnych stratégií. Pri prvom vyhodnocovaní je potrebné vylúčiť nereálne stratégie, preveriť dôsledky ostatných stratégií a potom rozpracovať zostávajúce alternatívy stratégií. Po vypracovaní zostávajúcich alternatívnych stratégií je potrebné previesť vyhodnotenie. Tu vzniká samozrejme otázka kritérií pre vyhodnotenie. V podniku je možné zvoliť zisk ako dôležité kritérium priamo za východiskový bod. V dnešnom období sa objavuje a stále viac využíva ďalší ukazovateľ a to Economic Value Added, voľne povedané ekonomický zisk. Tento vzniká, keď od zisku, najčastejšie vyjadreného ako EBIT, odpočítame náklady na kapitál.

Zo zisku môžeme odvodiť nasledovný katalóg kritérií pre vyhodnotenie základných stratégií:

- podiel investícií,
- tvorba hodnôt,
- postavenie na trhu,
- kvalita,
- náklady,
- možnosti rastu,
- synergické účinky.

Tieto kritéria je potrebné ďalej posudzovať a vybrať faktor s najvyššou váhou. Ide o faktor, ktorý je dôležitý pre úspešné realizovanie aktivít v príslušnom odbore. Na záver sa urobí vyhodnotenie základných stratégií pomocou analýzy úžitkovej hodnoty.

Výber stratégie

Výber stratégie je najzložitejším procesom pri vypracovaní stratégie. Konečný výber je ovplyvnený osobnosťou riadiaceho pracovníka. Je úplne možné, že vypracovaním nových obchodných stratégií sa zhromaždia nové poznatky, ktoré prinesú zmeny v stratégii.

Realizácia stratégie

Pre realizáciu stratégie je potrebné vypracovať akčné plány, ktoré sú nástrojmi plánovacieho systému podniku. Akčný plán je možné charakterizovať nasledovnými prvkami:

- rozdelenie činností pre dosiahnutie cieľa na čiastkové operácie alebo taktické projekty,
- určenie poradia a vzájomných súvislostí medzi čiastkovými plánovacími úlohami,
- stanovenie zodpovedného vedúceho pre každý čiastkový plán,
- zistenie uskutočniteľnosti čiastkových operácií a zabezpečenie potrebných zdrojov,
- stanovenie doby realizácie každého čiastkového plánu,
- určenie termínov zahájenia každého čiastkového plánu.

Nezabudnite ale na to, že najdôležitejším činiteľom je práve **človek – manažér**, na ktorom stojí úspech či neúspech stratégie. V najnovších teóriách v tejto oblasti sú títo ľudia označovaní ako **klúčové osobnosti**.

V tabuľka 1.1 Súvislosť medzi strategickým a operatívnym plánovaním

Operatívne plánovanie	Strategické plánovanie
ciele sú stanovené	hľadanie cieľov
kapitálové zdroje sú viazané	kapitálové zdroje nie sú viazané
využitím zdrojov sa realizujú výnosy	nasadením zdrojov sa vymedzujú výnosové potenciály
pozornosť sa venuje väčším detailom	pozornosť sa venuje dôležitým pôsobiacim faktorom

Úspech v operatívnej oblasti je možný iba vďaka úspešným stratégiám a efektívnemu fungovaniu systému strategického riadenia.

1.4.4. Sledovanie a revízia stratégie

Hlavnou úlohou tejto etapy je pôsobiť proti „búrlivému“, neprognozovanému vývoju okolia. Organizácia má nasledovné možnosti:

- **Plánované opatrenia:** pri prognózovaní sa musí prihliadať nielen k optimálnosti ale aj pružnosti.
- **Náhradné stratégie:** ďalšia možnosť spočíva vo vypracovaní alternatívnej stratégie.
- **Materiálne opatrenia:** finančné rezervy, ktoré môžu byť okamžite použité.
- **Klížavé plánovanie:** používa sa v prípade, ak nie je potreba opravy plánu, pričom toto plánovanie umožňuje pokračovať vo zvolenom smere a umožňuje na záver konkretizáciu plánu.
- **Systém ukazovateľov:** porovnávanie očakávaných a skutočných ukazovateľov a analýza odchýlok.
- **Včasná strategická výstraha:** rýchla odozva na vznikajúce zmeny.

1.5. Katalóg stratégií podľa oblasti stratégie

Pre lepšie zorientovanie sa v oblasti stratégií uvádzame nasledovné stratégie rozdelené podľa jednotlivých parametrov:

A. Stratégie výrobného programu

OBLASŤ STRATÉGIE	NÁZOV STRATÉGIE	POPIS
Stratégia výrobného programu	Horizontálna variácia výrobkov	Zlepšenie výrobku drobnými zmenami kvality, o balu a designu
Stratégia výrobného programu	Vertikálna variácia výrobkov	Ďalší vývoj výrobku, pokiaľ ide o jeho výkon, vlastnosti, techniku, užitočnosť, a pod.
Stratégia výrobného programu	Vedľajšia variácia výrobkov	Vyvíjanie nových výrobkov s novými a ďalšími funkciami a vlastnosťami
Stratégia výrobného programu	Diferenciácia výrobkov	Znásobenie nejakej výrobnej myšlienky týkajúcej sa materiálu, tvarovania, obalu, a pod. za účelom zavedenia výrobku u rôznych cieľových skupín
Stratégia výrobného programu	Eliminovanie výrobkov	Vyraďovanie výrobkov alebo služieb, ktoré nezodpovedajú trhu, alebo už neprinášajú príspevok na úhradu
Stratégia výrobného programu	Štandardizácia výrobného programu	Zjednotenie výrobného programu, pokiaľ ide o úpravu, obal, značku, atď.
Stratégia výrobného programu	Diferenciácia výrobného programu	Rozdielne vytváranie výrobného programu, pokiaľ ide o úpravu, obal, značku, atď.
Stratégia výrobného programu	Špecializácia	Sústredenie sa na niekoľko málo výrobkov, aby bola dosiahnutá vysoká aktuálnosť
Stratégia výrobného programu	Horizontálna diverzifikácia	Zavádzanie nových výrobkov pre nové trhy, pričom majú tieto nové výrobky funkčnú súvislosť so súčasným výrobným programom
Stratégia výrobného programu	Vertikálna diverzifikácia	Cieľavedomé rozšírenie výrobného programu pre nové trhy tým, že sa do súčasného výrobného programu zavedú výrobky technologicky predchádzajúce a nadväzujúce na súčasné výrobky
Stratégia výrobného programu	Vedľajšia diverzifikácia	Zavedenie celkom nových výrobkov, ktoré sú koncipované ako riešenie určitých problémov pre nové trhy a u nich neexistuje žiadna priama vecná súvislosť zo súčasným výrobným programom

B. Trhové stratégie

OBLASŤ STRATÉGIE	NÁZOV STRATÉGIE	POPIS
Trhové stratégie	Preniknutie na trh	Využitie trhu, t.j. zvyšovanie odbytu u súčasných a nových zákazníkov pomocou existujúcich výrobkov v existujúcich trhových segmentoch
Trhové stratégie	Rozšírenie trhu	Získanie nových trhov, na ktorých je možné predávať súčasné výrobky
Trhové stratégie	Prečistenie trhu	Stiahnutie sa z niektorých segmentov trhu, ktoré si vyžadujú až príliš vysoké výdaje na spracovanie trhu a na nich už nie je možné dosiahnuť potrebné príspevky na úhradu

C. Cenové stratégie

OBLASŤ STRATÉGIE	NÁZOV STRATÉGIE	POPIS
Cenové stratégie	Prémiové ceny	Stanovenie relatívne vysokých cien, ktoré sú spojené s vysokou kvalitou výrobku
Cenové stratégie	Uvádzacie ceny	Stanovenie relatívne nízkych cien, aby bol vyvolaný imidž firmy ponúkajúcej výrobky za nízke ceny
Cenové stratégie	Penetračné ceny	Stanovenie relatívne nízkych cien kvôli rýchlemu získaniu hromadných trhov. Postupne sa budú tieto penetračné ceny postupne zvyšovať
Cenové stratégie	Ceny, ktoré zbierajú „smotanu“	Vo fáze zavádzania výrobku na trh stanovenie relatívne vysokej ceny, ktorá sa potom, ako rasti trh alebo vzrastá tlak konkurencie, postupne znižujú
Cenové stratégie	Diferenciácia cien	Rozdielne vytváranie cien pre ten istý výrobok na čiastkových trhových segmentoch vhodných pre túto stratégiu

D. Stratégie na podporu odbytu

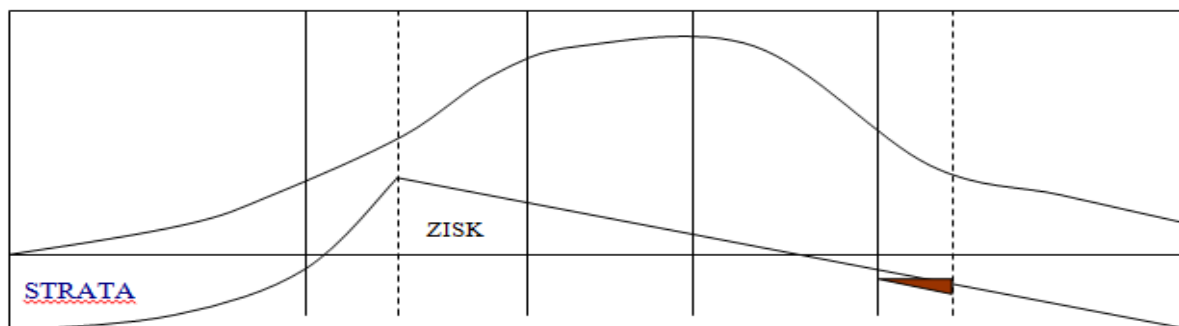
OBLASŤ STRATÉGIE	NÁZOV STRATÉGIE	POPIS
Stratégie na podporu odbytu	Preniknutie do cieľových skupín	Informovanie a ovplyvňovanie ďalších potenciálnych cieľových skupín na existujúcich čiastkových trhoch
Stratégie na podporu odbytu	Rozšírenie cieľových skupín	Informovanie a ovplyvňovanie nových cieľových skupín na nových čiastkových trhoch
Stratégie na podporu odbytu	Prečistenie cieľových skupín	Koniec ovplyvňovania a informovania takých cieľových skupín, u ktorých je objem zákaziek príliš malý, alebo nie je možné dosiahnuť ovplyvnenie v prospech kúpy

E. Organizačné stratégie

OBLASŤ STRATÉGIE	NÁZOV STRATÉGIE	POPIS
Organizačná stratégia	Zmeny štruktúry	Prispôsobenie organizácie zmenám trhu, napríklad podľa strategických úsekov podnikania
Organizačná stratégia	Decentralizácia	Rozčlenenie marketingových funkcií, napríklad podľa skupín výrobkov, úsekov trhu, odbytových regiónov, a pod.
Organizačná stratégia	Centralizácia	Zhrnutie všetkých marketingových funkcií, čiastkových funkcií, marketingových servisných funkcií
Organizačná stratégia	Štandardizácia	Typizácia a normovanie procesov pri nákupe, zhotovovanie výrobkov, vybavovanie objednávok, distribúciu
Organizačná stratégia	Racionalizácia	Automatizácia funkcií pri organizovaní procesov na úseku výroby, odbytu, správy

1.5.1. Stratégie počas životného cyklu produktov

Životný cyklus produktov s jednotlivými stratégiami je uvedený v nasledovnej schéme:



Fáza zavádzania výrobku	Fáza rastu	Fáza zrelosti	Fáza nasýtenia	Fáza degenerácie
Špecializácia	až do bodu zvratu prenikania na trh	vertikálna variácia výrobkov	prečistenie trhu	až k bodu medzného príspevku na úhradu prečistenie cieľových skupín a racionalizácia pracovného procesu
peniknutie do cieľovej skupiny	po bode zvratu variácia výrobkov	diferenciácia výrobkov	diferencovanie cien	od bodu medzného príspevku na úhradu vyradenie výrobkov
rozšírenie cieľovej skupiny		rozšírenie trhu		
penetračné ceny alebo ceny zbierajúce smotanu				

1.6. Strategické scenáre

Strategické scenáre vyjadrujú budúce možné smery rozvoja organizácie. Vychádzajú z analýzy prostredia v ktorom organizácia existuje z pohľadu jeho dlhodobého vývoja najmä predikcie a prognózy. Vhodné je oprieť sa pri nich o známe a praxou overené ekonomické teórie, ktoré napomôžu lepšie naprojektovať budúcnosť a smerovanie organizácie. Významnú úlohu v tvorbe scenárov zohrajú aj **predpovede vývoja vo vnútri organizácie.** Preto tieto dva faktory je potrebné riešiť vo vzájomnej synergii.

Je tu mnoho teórií, ktoré ich pomôžu dotvárať. Za najpodstatnejšie však možno považovať efektívne aplikovanie **SWOT analýzy, kritické faktory úspešnosti a finančnú a ekonomickú analýzu, predikčné modely, portfóliové metódy a pod..** Musíme si ale uvedomiť, že dnešný svet je postavený na financiách, a preto aj najvyššie kritérium pre vyhodnotenie stratégií by malo byť finančné. Veľmi vhodnou metodikou pre tvorbu scenárov je Balanced Scorecard, ktorý integruje dve spomenuté metódy do jedného kompatibilného celku tabuľky BSC.

V poslednej etape sa organizácia musí **rozhodnúť pre jeden z možných scenárov** vývoja a týmto postupovať na princípoch strategického controllingu do budúcnosti.

1.7. Formulácia a vypracovanie stratégie

Kľúčom k úspešnej stratégii je poznanie, kedy je ktorá vhodná, v akých podmienkach. Každá z nich má určité riziká, každá vyžaduje odlišné znalosti a zdroje, rozličné organizačné usporiadanie.

Tabuľka 1.2 Typy stratégií, požadované zdroje, kompetencie a organizačné požiadavky

STRATÉGIA	POŽADOVANÉ ZDROJE A KOMPETENCIE	ORGANIZAČNÉ POŽIADAVKY
Prvenstvo v nákladoch	trvalé investovanie a prístup kapitálu	prísna kontrola nákladov
	procesný engineering	motivácia kvantitatívnymi ukazovateľmi
	kontrola práce, disciplína	tradičná štruktúra organizácia
	jednoduchá konštrukcia výrobkov	efektívny výskum a vývoj
	nenáročný distribučný systém	moderné organizácia distribúcie
Diferenciácia	silné marketingové kompetencie	kvalitná koordinácia výskumu a marketingu
	produktový engineering	procesná organizácia
	silný výskum a vývoj	individuálne hodnotenie a motivovanie
	dobrá povest' kvality, dobrá technická úroveň	výhody a podpora tvorivým pracovníkom
	dlhá tradícia	vhodná strategická orientácia
	špeciálne kompetencie	pružné organizačné usporiadanie

Hodnotenie variantov stratégie

Významným krokom formovania stratégie bezprostredne nadväzujúcim na tvorbu variantov stratégie, je hodnotenie a výber najvhodnejšieho variantu. Základným kritériom výberu je vplyv jednotlivých variantov na stanovená strategické ciele. Ďalšími pomocnými kritériami sú:

- **požiadavky na zdroje krytia**, t.j. aké nároky predpokladajú jednotlivé varianty na použitie a štrukturalizáciu zdrojov, prípadne aké sú z tohto pohľadu rozdiely medzi jednotlivými variantmi,
- **realnosť realizácie stratégie**, vzhľadom napríklad na personálne alebo technologické predpoklady, platné zákonné predpisy, možnosti materiálneho zabezpečenia a pod.,
- **sociálne a etické aspekty**, ich zohľadňovanie jednotlivými variantmi, vrátane ochrany životného prostredia a pod.

Jednou z často využívaných techník hodnotenia a výberu stratégie je **matica výhodnosti variantov**. Postup hodnotenia pozostáva z nasledovných krokov :

- výber hodnotiacich kritérií,
- stanovenie váh jednotlivých kritérií,
- voľba hodnotiacej škály pre jednotlivé kritéria,
- vlastný prepočet hodnotenia variantov,
- výber najvhodnejšieho variantu.

1.8. Strategická kontrola a vyhodnotenie plánu a skutočnosti

1.8.1. Podstata kontroly

Po vypracovaní a uvedení stratégie a cieľov do života nasleduje kontrola. Význam kontroly je značný. Podnik, ktorý si stanovil ciele, zostavil plány a prijal rozhodnutia, musí vedieť či boli ciele dosiahnuté a či boli rozhodnutia správne. Každá kontrola vyžaduje určité náklady spravidla nie malé. Preto kontrola sa musí uskutočniť v hospodársky zdôvodnenom rozsahu. Taktiež pre prevedenie kontroly platí zákon klesajúceho medzného výnosu. Od určitého bodu ďalšie zvyšovanie nákladov na kontrolu neprináša žiadne podstatnejšie lepšie výsledky.

Ďalšou požiadavkou na kontrolu by malo byť, aby bola kontrola aktuálna, pretože zistenie odchýlky od plánu v mesiaci, ktorý už ubehol, neprinesie žiadané poznatky a ani nebudeme mať možnosť zasiahnuť v žiadanom smere.

V mieste kontroly sa stretáva strategický manažment s operatívnym, pretože na základe zistených skutočností analyzuje skutočný stav a jeho odchýlky od stanovených cieľov.

U kontroly rozoznávame:

1. Kontrola plánu

Kontrola plánu zahŕňa:

- a) kontrolu výnosov, nákladov a hospodárskeho výsledku,
- b) kontrolu likvidity (príjmy, výdaja, cash flow),
- c) kontrola stavu majetku a kapitálu.

Východiskovým bodom pre kontrolu plánu sú čiastkové a hlavné plány z podnikového plánovaného rozpočtu. Úlohou kontroly hospodárskeho výsledku je v periodických odstupoch zisťovať výsledok podniku pomocou sústavy ukazovateľov. Kontrola nákladov má podchytiť zmeny vo vývoji na druhej strane analyzovať náklady a ich príčiny. Pomocou kontroly likvidity môžeme dohliadať na prichádzajúce a odchádzajúce platby podniku s cieľom zaistiť jeho platobnú schopnosť. Pri kontrole stavu majetku a kapitálu sledujeme rozloženie majetku do neobežných a obežných aktív a u zdrojov financovania zasa financovanie z vlastných a cudzích zdrojov.

Krátkodobá kalkulácia zisku a strát slúži ku kontrole zisku a strát. Spravidla sa tu používajú tieto metódy :

- metóda celkových nákladov podľa druhov,
- metóda nákladov na obrat,
- prepočty na základe procesných nákladov,
- prepočty prostredníctvom krycích príspevkov.

2. Kontrolu plnenia strategických cieľov a naplňovania vízie. Tento typ kontroly zahŕňa v súčasnom období najmä kontrolu plnenia strategických cieľov a meradiel výkonnosti a potenciálov procesov. Úlohou podniku je kontrolovať ciele aj z týchto hľadísk:

- či nie sú mesačné ciele pracovníka v rozpore s inými podnikovými cieľmi,
- či budú dosiahnuté tieto ciele načas a nebudú ohrozené ďalšie ciele.

3. Analýzu odchýliek od plánu a od cieľov. Tento typ kontroly je založený predovšetkým na prvkoch controllingu a controllingových analýzach a to vyhodnocovaním cieľov a ich plnenia, úspešnosť realizácie projektov, porovnávanie relevantných plánov ku skutočnosti s vyhodnocovaním odchýlok a navrhovaním riešení. Pri analýzach odchýliek od plánu nestačí odchýlky na konci určitého obdobia vykázať. Porovnávanie dosiahnutých a plánovaných hodnôt musí ďalej pokračovať, aby sme mohli včas rozpoznať vznikajúce trendy. Kontrola v tomto zmysle znamená priebežné sledovanie vývoja.

Všetky kontrolné prostriedky a techniky vyžadujú analytické a strategické uvažovanie. Kontrola je dôležitý nástroj manažmentu. V súčasnosti kontrola je nahradzovaná controllingom.

V strategickom riadení sa ako nástroje kontroly používajú :

- porovnanie plánovaného portfólia so skutočným,
- porovnanie plánovaného vývoja so skutočnými pomermi,
- posúdenie stavu vývoja strategicky plánovaných zdrojov,
- preverka skutočného vývoja na základe signálnych faktorov,
- preverka použiteľnosti signálnych faktorov,
- prepracovanie analýzy silných a slabých stránok,
- vyhodnocovanie príležitostí a eliminácia ohrození,
- odstraňovaním úzkych miest,
- prepracovanie strategickej bilancie.

Strategická kontrola

Strategické vyhodnotenie plánu a skutočnosti vychádza z kvalitatívnych záverov, predovšetkým zo stratégií ako z porovnávacích veličín. Na rozdiel od operatívneho manažmentu je tu kvalifikácia možná iba rádoavo alebo menovite. Vzhľadom k neobmedzenému časovému horizontu má strategická kontrola vo vzťahu k okamihu vyhodnotenia charakter ex ante. Pre strategickú kontrolu odporúčame najmä používanie tabuliek BSC, ktoré majú pravdepodobne najväčšiu vypovedaciu schopnosť v oblasti strategického riadenia.

Strategická kontrola prebieha v štyroch krokoch:

1. Kontrola záverov strategickej koncepcie.
2. Kontrola opatrení a projektov vzhľadom k nákladom, termínom a výsledkom v porovnaní s plánom.
3. Kontrola platnosti externých a interných rizikových faktorov.
4. Kontrola operatívnych výsledkov.

Schroder doporučuje pre strategickú kontrolu nasledovné cykly:

- priebežná mesačná kontrola záverov strategického plánu,
- po porovnaní plánu so skutočnosťou raz mesačne, vyhodnotenie a diskusia, pri ktorej by sa prejednali najdôležitejšie údaje strategickej koncepcie,
- pred zahájením ročného plánu sa odporúča prekontrolovať celkovú strategickú koncepciu,
- ak medzi ročnými kontrolnými cyklami dôjde k odchýlkam, je potrebné okamžite previesť kontrolu celej koncepcie.

Kontrola opatrení a projektov

Operatívne podávanie správ musí byť rozšírené o strategické komponenty. Zámerom je príprava a spracovanie dát orientovaných na príjemcov, sústredenie sa na najpodstatnejšie informácie a ich využitie pre aktívne protiopatrenia v oblasti riadenia. Rozšírenie operatívneho predávania správ obsahuje nasledovné časti :

- Zahrnutie strednodobého plánovania do kontroly znamená prechod ku kľzavému prognózovaniu. Údaje strednodobého plánovania sú kontrolovateľné pomocou ročného vyúčtovania.
- Zavádzanie trhových stratégií ako kľúčových faktorov strategického plánovania, je nutné informovať mesačne.
- Funkčné stratégie obsahujú náklady, ktoré vznikajú pri realizácii projektu a informácie o kvalitatívnom pokroku v projekte.
- Výsledky opatrení a projektov sú podľa úspechu resp. neúspechu označené znakom „+“ alebo „-“ . Niekedy je vhodné používať aj bodové hodnoty v intervale 1 až 5, resp od -5 do +5.

Kontrola strategických plánov, príp. opatrení a projektov, naráža na tieto problémy:

- problémy merania pri prenose cieľových úloh do operatívnej oblasti,
- organizačné zladenie strategických kontrol s operatívnymi aspektmi,
- bariéry podmienené správaním v dôsledku zapojenia riadiacej úrovne do strategickej kontroly,
- negatívny vývoj v dôsledku nepriaznivej situácie v okolí podniku.

Do kontrolných veličín patrí aj okolie podniku, ktoré môže ovplyvniť podnikové dianie. Ako kontrolné prvky slúžia normované veličiny, portfólia, veličiny strategických obchodných jednotiek, riešenie problémov, atď.

Protiopatrenia v oblasti riadenia

K opatreniam v oblasti riadenia môže dôjsť aj na operatívnej úrovni, ak zosilnené nasadenie síl vykompenzuje odchýlky na strategickej úrovni a ak porovnanie dosiahnutého a plánovaného stavu ukáže, že musí byť preskúmaná platnosť strategickej koncepcie v dôsledku nových poznání a podmienok. Pritom je potrebné zamyslieť sa, či stačia operatívne protiopatrenia alebo je potrebná zmena stratégie. Ak operatívne opatrenia nestačia je potrebné pristúpiť k revízii stratégie.

Revízia stratégie sa robí nasledovne:

- **plánové opatrenia** - pri vypracovaní stratégie je potrebné prihliadať k optimálnosti i k pružnosti,

- **náhradná stratégia** - druhá možnosť spočíva v tom, že sa vypracuje alternatívna stratégia,
- **preventívne opatrenia v materiállovej oblasti** môžu byť pripravené už vopred. Ide o finančné strategické rezervy, ktoré v prípade nepriaznivého vývoja je možné okamžite použiť.

Tabuľka 1.3 Možné problémy, ktoré sa vyskytnú a protiopatrenia pre ich riešenie:

PROBLÉM	PROTIOPATRENIE
vedenie formuluje nereálne ciele	poukázať na slabé miesta, konkretizovať strategické medzery, konkretizovať opatrenia na odstránenie strateg. medzier, poukázať na dôsledky nereálnych cieľov,
nesprávne informácie	preverenie informácií, školenie príslušných pracovníkov, krátke kontrolné intervaly, rutinne spracované kontrolné úseky,
príliš mnoho informácií	preverenie použitia informácií, zhusťovanie informácií,
nesprávny význam	analýza slabých miest, preverenie kritérií slabých miest,
žiadne konkrétne opatrenia	konkretizácia otázok, lepšie štrukturovanie problémov, preverenie kvalifikácie pracovníkov,
nesprávna stratégia	dodatočné otázky k podkladom pre plánovanie, dodatočné otázky k metódam plánovania, alternatívne stratégie.

Časové hľadisko strategických kontrol

Z časového hľadiska sa strategické kontroly uskutočňujú obyčajne v dlhšom časovom úseku a to štvrťročne, polročne, alebo ročne. Potrebné si je uvedomiť, že uskutočňovanie strategických porád s vylúčením operatívnych úloh je dôležitým ukazovateľom strategickej kontroly a patrí do skupiny významných ukazovateľov organizácie, tzv. KPI (kľúčové ukazovatele výkonnosti).

1.9. Strategický controlling - návrh stratégie

Na základe poznatkov strategického controllingu možno návrh stratégie zhrnúť do nasledovných bodov:

1. Východisková situácia.

- 1.1 Podnikateľská úloha.
- 1.2 Potenciály.
- 1.3 Úzke miesta.

2. Stanovenie cieľov.

- 2.1 Kvalitatívne ciele.
- 2.2 Strategické ciele.
- 2.3 Poslanie.
- 2.4 Vízia.
- 2.5 Stanovisko k životnému prostrediu

3. Rast a rozvoj.

- 3.1 Rastové hranice.
- 3.2 Kvalitatívne, kvantitatívne.
- 3.3 Diverzifikácia, koncentrácia.

4. Výrobná a trhová stratégia.

- 4.1 Portfólio, sortiment, riešenie problémov.
- 4.2 Cieľové skupiny.
- 4.3 Odbytové cesty, sprostredkovatelia odbytu.
- 4.4 Odbytové oblasti.
- 4.5 Základné a čiastkové stratégie.
- 4.6 Nástroje odbytovej politiky.
- 4.7 Segmentové stratégie.

5. Funkčné stratégie.

- 5.1 Inovácie.
- 5.2 Investície.
- 5.3 Organizácia, informácie , výpočtová technika.
- 5.4 Výstavba.
- 5.5 Zamestnanci, vedenie.
- 5.6 Financovanie.

6. Presadenie.

- 6.1 Projekty, opatrenia.
- 6.2 Strategické náklady.
- 6.3 Odbyt, obrat.
- 6.4 Medzné hodnoty, peniaze, výsledok.

7. Zaistenie.

- 7.1 Vnútorne rizikové faktory.
- 7.2 Externé vplyvy.
- 7.3 Strategické porovnanie plánu so skutočnosťou.

7.4 Okamžité opatrenia.

7.5 Riadenie revízií.

Takýto návrh stratégie bol vypracovaný v knihe R. Manna: „Podnikateľský úspech, vlastný koncept stratégie pre stredné podniky“, vydané v roku 1986. Tento návrh stratégie je vhodné vždy upraviť na konkrétne podmienky tej ktorej firmy. Jeho aktuálnosť sa potvrdzuje ešte aj dnes.

Stratégia je jedným z kritických faktorov úspechu resp. neúspechu firmy. Poznať štruktúru, obsah a metódy strategického manažmentu je v dnešnej dobe veľmi dôležité i aktuálne. Rozvoj svetovej ekonomiky, prudký nárast technického pokroku, limitované zdroje energie a surovín, ako i zmeny hospodárskych i politických pomerov vytvárajú dnešné podnikateľské podmienky dynamicky sa meniacimi a z toho dôvodu sa výrazne odlišujú od podmienok predchádzajúcich desaťročí. Pri určovaní faktorov úspechu je vhodné využiť tabuľku kritických faktorov úspešnosti KFU.

Formulácia stratégie

Metodika vypracovania stratégie vychádza z jednej základnej stratégie, ktorá je koncentrovaným vyjadrením stratégie podniku, a v ktorej sa vypracuje stanovisko ku všetkým dôležitým aspektom podniku. Vytváranie názoru na formovanie vnútropodnikovej stratégie sa urýchlí, ak predložíte tzv. extrémne stratégie. Extrémne stratégie sú také, ktoré spochybňujú existujúcu filozofiu podniku.

Základná stratégia, ktorá obsahuje napr. vyjadrenie o programe výkonov, o zabezpečovaných trhoch, o politike rastu, nákupe, o inovačnej stratégii, marketingovej a personálnej politike sa nazýva **obchodná stratégia**. Spracuje sa pre každú strategickú obchodnú jednotku. Obchodná stratégia sa dotýka nasledovných bodov:

- vedúca myšlienka (potenciály úspechu, ktoré je nutné vypracovať),
- trhové ciele, podiely na trhu,
- ciele výrobné (rast, inovácia),
- marketing mix (cenová politika, distribúcia).

Príklad stanovovania stratégií a cieľov spoločnosti:

Široké ciele akciovej spoločnosti

Formulácia a rozvoj cieľov spoločnosti je základným východiskom procesu plánovania. Spoločnosť si musí najskôr **stanoviť široké ciele**, ktoré bude postupne naplňovať. Jedným zo širokých cieľov podniku je vytvárať také podmienky, ktoré by maximalizovali záujem a **motivovali všetkých pracovníkov**. Tieto podmienky musia odrážať dlhodobé osobné ciele

zamestnancov spoločnosti. Prostredie sa musí charakterizovať vysokou etikou, čestnými činnosťami, vysokým štandardom práce a reálnym a spravodlivým odmeňovaním za vykonanú prácu.

Ďalším širokým cieľom spoločnosti je **neustály rast a práca na ziskovej báze**. Tento rast spočíva v rozvoji produkcie, zavádzaní nových výrobkov a získavaní nových geografických polí. Veľmi dôležitým cieľom spoločnosti je, aby sa vytvoril široký okruh zákazníkov, čo je úzko späté s distribúciou a s výrobou len kvalitných výrobkov.

Iným širokým cieľom je zabezpečiť **priemernú návratnosť vloženého kapitálu** podielnikov a akcionárov. Širokými cieľmi môžu byť aj **ciele v smere uspokojovania potrieb a požiadaviek občanov** formulované ako strategické ciele verejno-právnych inštitúcií.

Špecifické ciele

Špecifické ciele podniku (organizácie) môžeme vyjadriť napr. nasledovne:

- zabezpečiť medziročný rast objemu predaja v najbližších 3-4 rokoch o 4%,
- dosiahnuť návratnosť celkových investičných nákladov spoločnosti do troch rokov,
- stanoviť okrajové ciele zisku, napr. predbežné zdanenie zisku má byť 20%,
- vymedziť cieľ cash flow, vnútorne zabezpečiť dostatočné finančné prostriedky na výplatu pozdĺžností a na bežnú prevádzku,
- v oblasti výskumu začať a dokončiť analýzy a vyhodnotiť výrobok, aby sa zlepšila jeho aplikácia.

Základné stratégie spoločnosti

Manažment podniku sa zaoberá následne formuláciou stratégie. Ide o stratégie v oblasti financií, kvality výrobkov, výskumu, zvyšovania kvality manažmentu, prenikania na trh a pod.

Projekty plánu

Akciová spoločnosť využíva projektové plánovanie pre väčšinu ťažiskových úloh rozvoja. Myšlienky a nápady nových projektov musia sa prerokovať na všetkých úrovniach manažmentu. Všetky myšlienky a nápady musia byť starostlivo prehodnotené vrátane ekonomického zhodnotenia. Ak sa projekt schváli, začlení sa do strategických a taktických plánov zisku.

Strategický dlhodobý plán zisku

Je zameraný na vybrané oblasti a ukazuje iba súhrnné údaje. Časť dlhodobého plánu zisku je viac alebo menej iba informatívna. Formálna časť dlhodobého plánu zisku obsahuje tieto časti: plán príjmov, finančnú bilanciu, projekt toku hotovosti, plán kapitálových nákladov, personálne požiadavky, výskumné plány a dlhodobý plán rozširovania odbytu.

Taktický krátkodobý plán zisku

Taktický plán sa zostavuje na obdobie jedného roka, pričom súhlasí s rozpočtom. Strategický plán spolu s taktickým plánom je približený čiastočne v modifikovanej plánovo-tabuľkovej forme.

Funkcionálne stratégie majú za cieľ skĺbiť a upravovať základné stratégie.

Plán rozvoja podniku

Plánovanie rozvoja podniku ako celku, predstavuje prvú etapu celkového plánovacieho cyklu firmy. **Je v kompetencii vrcholového manažmentu** a tvorí súčasť vrcholového plánovacieho systému.

Algoritmov pre tvorbu plánu rozvoja podniku ako celku je niekoľko, môžeme spomenúť aspoň "*Argentiho systém korporatívneho plánovania*", ktorý je tak pomenovaný podľa jeho tvorcu Johna Argentiho.

Rozhodnutia korporatívneho plánovania ovplyvňujú celkovú štruktúru organizácie na mnoho rokov do budúcnosti a sú robené v podmienkach neurčitosti vo vzťahu k poznaniu budúcnosti. Až keď sú správne urobené, potom z nich vychádzajú detailné stratégie.

Korporatívne plány pojednávajú o zásadných zmenách organizácie v budúcnosti, pričom zásadné zmeny si vyžadujú čas. Preto sú korporatívne plány dlhodobého charakteru. Doporučuje sa ich stanoviť na 4-5 rokov, ale v niektorých organizáciách sa môže zostaviť aj na 7 rokov, alebo 3 roky. Rozdiel medzi stratégiou v korporatívnom pláne a medzi strategickým plánom je v tom, že strategický plán je vypracovaný pre ľubovoľnú časť organizácie. Stratégia pre korporácie u nás by bola: "*Budeme akciová spoločnosť?*" V korporatívnom pláne je zmenená celá organizácia v strategických plánoch iba niektoré jej časti. Korporatívny plán nie je koordináciou plánov oddelení. Tento plán by okrem firmy mali tvoriť aj ziskové centrá.

Ako sme už spomenuli korporatívny plán musí obsahovať niekoľko závažných rozhodnutí o budúcnosti podniku ako celku. Celý korporatívny plán má mať približne 12 strán textu, pričom nám musí byť jasné poradie významnosti jednotlivých rozhodnutí. Z hľadiska technológie plánovania si musíme uvedomiť, že exaktné metódy plánovania sú vhodné pre podnikateľské plánovanie, ale nie pre korporatívne plánovanie podniku ako celku. Proces tvorby korporatívneho plánu je dávkový a nie kontinuálny.

Algoritmus tvorby korporatívneho plánu

Argentiho algoritmus sa skladá z týchto štádií.

1. **Prvé štádium tvorí zostavenie plánovacieho tímu**, kde sa konkrétne uvádzajú špecifiká tímu, zamerané na veľkosť podniku. Tu sa dôraz kladie na to, že korporatívny plán sa nedá zostavovať s autokratickými vedúci v rámci autoritatívneho štýlu vedenia, v ktorom si vedúci nedá poradiť a neprijíma rady zo strany podriadených.
2. **Druhé štádium sa zameriava na zostavenie a formulovanie cieľov organizácie**, ktoré sú východiskom korporatívneho plánu, pričom toto štádium je ukončené, keď sú ciele kvantifikované do smerových úloh.
3. **Tretie štádium predpokladá formulovanie pravdepodobných udalostí** na nasledujúcich 4-5 rokov, pričom tieto udalosti a vývoj sa porovnáva s prognózami, aby sa odhalili medzery, resp. Nezrovnalosti.
4. **V štvrtom štádiu sa robí analýza silných a slabých stránok** - vnútorná analýza, ktorá sa považuje za najdôležitejšiu v celom plánovacom systéme.
5. **Piate štádium predstavuje externé ohodnotenie**. Ide o odhalenie hrozieb a príležitostí z vonkajšieho prostredia.
6. **V šiestom štádiu**, po skončení vnútorného a vonkajšieho ohodnotenia, tím si začína uvedomovať, **v ktorom smere by mala ležať jeho stratégia**.
7. **V siedmom štádiu s využitím analýzy medzier** a externého a interného ohodnotenia sa dajú definovať všetky stratégie korporácie.
8. **V ôsmom štádiu tím preberá na seba veľmi dôkladné hodnotenie vybraných stratégií**. Argenti zdôrazňuje detailné prehodnotenie a analýzu týchto stratégií.

Po ukončení detailnej analýzy sa zostaví množina akčných plánov, ktoré majú zabezpečiť implementáciu vybraných stratégií. Keď sú stratégie rozpracované do akcií, tím by sa mal stretávať ďalšie mesiace za účelom prehodnotenia stratégií a plánov. Úspešný je taký korporatívny plán, ktorého stratégia sa nemusí meniť v priebehu niekoľkých rokov.

Prvky a postupy korporatívneho plánovania sú využívané dodnes, ale každá organizácia si ich snaží prispôbiť na svoje prostredie.

V nasledovnej časti uvádzame model strategického plánovania, ktorý využívame v súčasnej praxi pri zostavovaní stratégie. Vychádza z teórie Balanced Scorecard, Modelu excelentnosti EFQM a súčasných informačno-komunikačných technológií.

Model navrhovaný autorom publikácie na vypracovanie stratégie s využitím metodiky Balanced Scorecard – Strategický model BSC-G

Na základe skúseností z praxe v tvorbe stratégií v dnešných podmienkach uvádzame náš model vypracovania stratégie, ktorý bol odskúšaný a aplikovaný v niekoľkých vybraných organizáciách na Slovensku. Vzhľadom na to, že výsledky sú veľmi pozitívne a odrážajú súčasnú dobu, uvádzame tu postup jeho tvorby. Kroky vypracovania základnej tabuľky strategických cieľov pozostávajú z niekoľkých štádií.

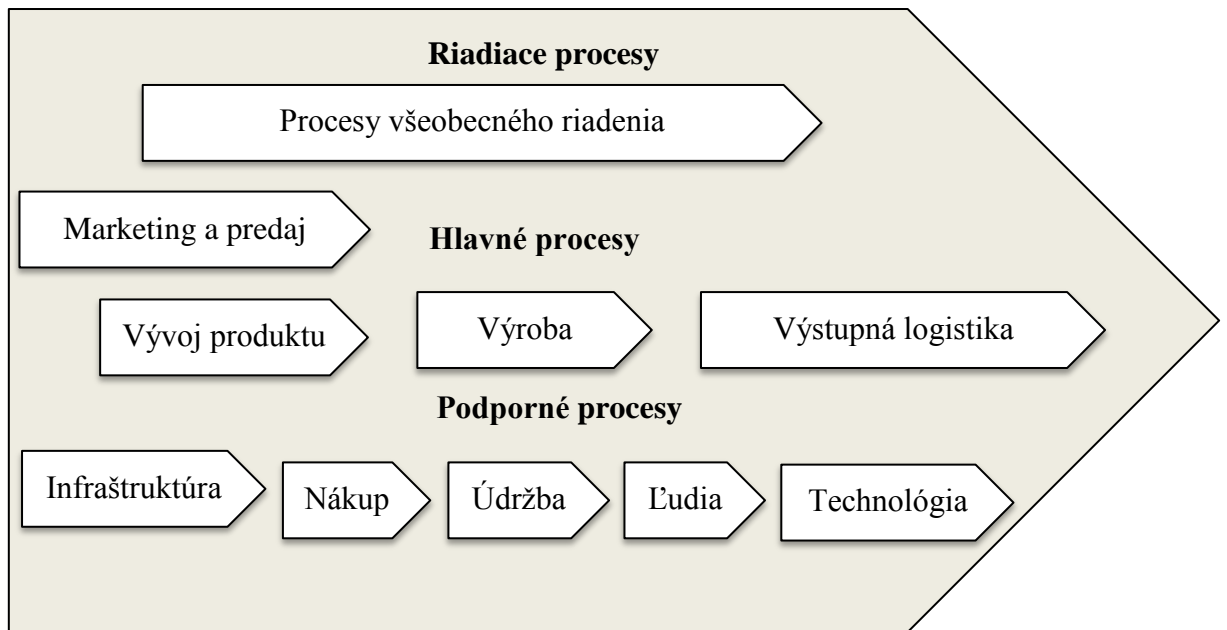
1. **Prvé štádium zahrňuje tvorbu pracovnej skupiny**, ktorá sa bude podieľať na implementácii a realizácii stratégie. Skupina by mala byť zostavená z kľúčových osôb danej organizácie, ktorí majú dostatočný prehľad nielen o súčasnom stave organizácie, jej plusoch a mínusoch, ale aj dostatočný tvorivý potenciál. Už v tejto etape je potrebné vytvoriť systém motivácie a odmeňovania, aby sme zabezpečili požadovaný výkon od daných pracovníkov.
2. **Druhé štádium spočíva v kvalitnom spracovaní analýzy organizácie metodikou SWOT.** Na základe tejto metodiky je analyzovaná súčasná stratégia organizácie a vyprojektovaný smer rozvoja organizácie do budúcnosti.
3. **Tretie štádium tvoria kritické faktory úspešnosti.** Ich posilnením sa organizácia začne rozvíjať v požadovanom smere.
4. **V rámci štvrtého štádia sa vytvorí na základe získaných analýz vízia organizácie** obyčajne na obdobie 4 rokov. Akceptujú sa tu aj požiadavky záujmových skupín.
5. **V piatom štádiu sa pomocou metodiky Balanced Scorecard vytvorí strategická mapa.** Obyčajne je vytvorená na štyroch perspektívach a to finančnej, zákaznickej, procesnej a potenciáloch organizácie.
6. **V šiestom štádiu sa strategická mapa transformuje na strategické ciele.** Navrhnu sa metriky, ich hodnoty, stanovia sa zodpovednosti a metodika výpočtov.
7. **V siedmom štádiu sa zostavia plány cieľov, ktoré naplnia vytvorenú víziu.**
8. **V ôsmom štádiu sa aplikuje teória strategického controllingu a porovnáva sa plán so skutočnosťou.** Analýzou odchýlok a navrhovaním riešení sa organizácia posúva požadovaným smerom.

1.9.1. Strategické riešenia v oblasti minimalizácie nákladov - hodnotový a nákladový reťazec

Hodnota podniku, ktorú podnik vytvára, je meraná sumou, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za výrobok alebo službu. Podnik je ziskový ak hodnota, ktorú vytvára prevyšuje náklady na uskutočnenie hodnotových funkcií. Aby podnik získal konkurenčnú výhodu musí vykonávať hodnotové funkcie pri nákladoch nižších ako konkurencia, alebo ich realizovať takým spôsobom aby došlo k diferenciacii a mimoriadnej cene. Aby to podnik dosiahol musí disponovať mimoriadnou spôsobilosťou v jednej alebo viacerých hodnotových funkciách. Ak sa v niektorej z týchto hodnotových funkcií vyskytne významná slabosť, tak sa podnik dostane do konkurenčnej nevýhody. Tento hodnotový proces sa nazýva hodnotový reťazec a pochádza od M. Portera.

Reťazec tvorby hodnôt podľa Portera je znázornený na obr. 1.3. Predstavuje tvorbu pridanej hodnoty a je základom pre tvorbu mapy procesov. Uvedené je v ňom členenie v závislosti na jednotlivé procesy.

Obrázok 1.3 – Reťazec tvorby hodnôt podľa Portera



Zdroj: Porter, 1989

Základné aktivity súvisia s materiálnym stvárnením výrobku, s jeho marketingom a dodávkou zákazníkom a popredajnými službami.

Podporné aktivity predstavujú vstupy, ktoré umožňujú uskutočňovať základné výrobné a marketingové aktivity. Ak podnik vie získať mimoriadnu spôsobilosť v základných alebo podporných aktivitách, tak jeho zisk bude rásť. Naopak ak sú funkcie slabé, povedie to k vyšším nákladom. V takomto prípade bude zisk klesať.

Úspešné počínanie si podniku v konkurenčnej súťaži spočíva v udržaní nákladov aspoň na takej úrovni ako má konkurencia. Podnik musí svoje náklady neustále sledovať a porovnávať ich s konkurenciou. Najlepšie na sledovanie nákladov a ich analýzu je zostavenie viacetapového nákladového reťazca, ktorý ukazuje nabehávanie nákladov od nákupu materiálu až po inkasovanie tržieb od konečného spotrebiteľa. Nákladový reťazec zachytáva štruktúru nákladov vo vnútri podniku ale obsahuje aj nabehnuté náklady (pridaná hodnota), v celej etape odvetvového reťazca až po distribúciu výrobku. Ak sa nákladová nevýhoda vyskytuje v dodávateľskej časti, je výhodné uvažovať o týchto strategických opatreniach:

- dojednať s dodávateľmi výhodnejšie ceny,
- presadzovať stratégiu spätnej integrácie, aby sa dosiahla kontrola nad materiálnymi nákladmi,
- snažiť sa použiť lacnejšie materiály,
- hľadať zdroje úspor v mimopodnikovej doprave a manipulácii s materiálom.

Keď nevýhoda sa vyskytuje na strane odberateľa je možné využiť nasledovné opatrenia :

- zvoliť úspornejšiu distribučnú stratégiu vrátane možnosti ústretovej stratégie,
- dojednať výhodnejšie odbytové ceny.

Keď sa zdroje nákladovej nevýhody nachádzajú vo vnútri podniku, dajú sa využiť nasledovné opatrenia:

- úsporný rozpočtový režim,
- dôsledná a detailná revízia všetkých nákladových položiek,
- investovanie do technológií šetriacich náklady,
- inovovanie položiek, ktoré sú zdrojom vysokých nákladov,
- zmena konštrukcie výrobku a mnohé ďalšie spôsoby.

V súčasnosti je hodnotový reťazec nahradzovaný tzv. procesným modelom, ktorý zahŕňa procesy v členení na:

- hlavné procesy,
- riadiace procesy,
- podporné procesy.

Celou metodikou procesného riadenia sa zaoberá veda o procesnom manažmente a tiež metóda Activity Based Costing / Management (procesné riadenie nákladov), ktorá je v súčasnosti najmodernejšou teóriou v tejto oblasti.

1.9.2. Strategické riešenia v oblasti hodnotenia konkurenčnej pozície

Úlohou strategického riešenia v oblasti hodnotenia konkurenčnej pozície je zistiť:

1. Ako organizácia pevne ovláda svoju konkurenčnú pozíciu.
2. Ako sa zmení pozícia organizácie, ak zotrvá pri súčasnej stratégii.
3. V akom vzťahu sa organizácia nachádza ku kľúčovým konkurentom podľa ukazovateľa konkurenčnej sily a kľúčových faktorov úspechu.
4. Jednoznačné konkurenčné výhody, ktorými organizácia disponuje.
5. Schopnosť organizácie zachovať svoju pozíciu pred hybnými silami odvetvia, pred konkurenčnými silami a predpokladanými ťahmi konkurentov v budúcnosti.

Z metodík, ktoré je možné využiť pri hodnotení konkurenčnej pozície možno spomenúť:

- tabuľku kritických faktorov úspešnosti,
- hodnotenie finančnej výkonnosti a predikcie do budúcnosti,
- hodnotenie profilu organizácie,
- SWOT analýza, atď.

1.9.3. Identifikácia strategických problémov

Záverečnou úlohou strategickej analýzy je určenie strategických problémov, ktorým sa musí vedenie podniku venovať pri tvorbe plánu strategických akcií. Aby strategický manažment podniku presne stanovil **problémy podnikových strategických aktivít**, mal by uvažovať nasledovne:

- Je súčasná stratégia primeraná hybným silám, ktoré pôsobia v danom odvetví?
- Ako tesne je prepojená súčasná stratégia s budúcimi kľúčovými faktormi úspechu?
- Akú účinnú obranu poskytuje súčasná stratégia proti piatim konkurenčným silám a to najmä z pohľadu budúcnosti?
- V akých prípadoch sa nemusí súčasná stratégia dostatočne chrániť pred externými hrozbami a internými slabosťami?
- Kde a kedy môžu organizáciu zraniť konkurenčné útoky jedného alebo viacerých súperov?
- Disponuje organizácia konkurenčnou výhodou alebo musí bojovať na vyvážení konkurenčnej nevýhody?
- Kde sa nachádzajú silné a slabé miesta v súčasnej stratégii?
- Sú nevyhnutné dodatočné opatrenia na zlepšenie nákladovej pozície, využitie vynikajúcich príležitostí a posilnenie konkurenčnej pozície ?

Čím viac je stratégia zosúladená s vonkajším prostredím a vnútorným prostredím, tým menej sú potrebné veľké zmeny v stratégii. Na druhej strane, keď súčasná stratégia nie veľmi vyhovuje budúcnosti, zostrojenie novej stratégie získava prioritu číslu jedna.

1.9.4. Formulovanie poslania a cieľov

O poslaní budeme pojednávať v ďalšej kapitole. **Definovanie poslania je jednou z najdôležitejších úloh organizácie.** Je zároveň aj východiskovým bodom pre určovanie stratégie. Potom ako organizácia definuje svoje poslanie môže pristúpiť k formulovaniu svojich špecifických cieľov.

Cieľom rozumieme žiaduci stav, vyhlásenie, ktoré sa musí v budúcnosti dosiahnuť a je merateľný príslušnými kvalitatívnymi ale z časti i kvantitatívnymi ukazovateľmi, doplnený termínovanosťou plnenia. Ak má organizácia vymedzené poslanie, potom ciele špecifikujú výsledky, ktoré sa očakávajú pri napĺňaní poslania. Strategické ciele musia byť jasne a jednoznačne formulované a časovo limitované. Ideálne sú ciele kvantitatívne a merateľné.

Podnik (organizácia) je organizmus s cieľovým správaním. Keby tomu tak nebolo, neexistovala by akási vnútorná pohnútky k činnosti, podnik by zastavil činnosť a rozpadol by sa. Pri definovaní cieľa sú dôležité obe stránky cieľového správania sa organizácie:

- vnútorná (subjektívna) stránka, t.j. odraz cieľov ľudí, ktorí ju tvoria,
- vonkajšia (objektívna) stránka t.j. odraz tlaku ekonomiky v cieľoch organizácie.

Metóda cieľovo programového riadenia organizácie predstavuje taký spôsob manažmentu, pri ktorom sa vychádza z reálne stanovených dlhodobých cieľov, v zmysle ktorých sa tvoria reálne kompatibilné programy všestranného rozvoja organizácie. Na tomto základe ako i na princípe spätnej väzby sa potom tvorí v duchu vytýčených cieľov - koncepcia vnútroorganizačného manažmentu a dotvára stratégia riadenia a fungovania organizácie ako kompaktného celku.

Rozhodujúci je radikálny **zvrät najmä v myslení** a spôsobe riadenia i hospodárenia všetkých druhov či typov našich organizácií (podnikov) a ich vnútorných organizačných jednotiek, v dôsledku čoho sa očakáva podstatný nárast prosperity, efektívnosti ich fungovania.

Na tento cieľ majú systémovo nadväzovať ciele nižšieho rádu (vyššia produktivita práce, kvalita produktov, pracovná a technologická disciplína, rentabilita disponibilného kapitálu firmy, štrukturálne zmeny, diverzifikácia výrobného programu).

Do popredia sa dostáva hlavne sociálny aspekt myslenia a konania, vyzdvihuje sa človek ako výrobca i spotrebiteľ. Jeho záujmy by mali stáť v popredí každej stratégie, taktiky či koncepcie firmy. Človek ako výrobca konverguje hlavne k sociálnemu programu, človek ako spotrebiteľ je z hľadiska zamerania programov rozvoja organizácie skôr predmetom záujmu marketingového a akvizično-obchodného programu. Reálne stanovené ciele sú základom úspešného riadenia a pôsobenia každej firmy, každej jej organizačnej jednotky.

V súvislosti s cieľmi organizácie sa stretávame s celou sústavou cieľov, ktoré spolu súvisia a navzájom sa dopĺňajú. hovoríme o hierarchickej štruktúre strategických cieľov:

- **ciele spoločenské**, ako vrchol hierarchickej štruktúry strategických cieľov podniku (napr. ochrana prírodných zdrojov, dodržiavanie právnych a etických noriem, atď.),
- **ciele zamestnanecké**, ktorých plnenie vytvára v podniku dobrú klímu pre plnenie strategických cieľov a výrazne profilujú kultúru podniku,
- **ciele ekonomicko-finančné**, ktoré sú rozhodujúce z pohľadu prosperity podniku (prežitie, ziskovosť, rast podniku, rast podielu na trhu, produktivita),
- **ciele sociálne**, ktoré v podmienkach trhovej ekonomiky tvoria časť podnikových cieľov; zameriavajú sa na riešenie sociálnych otázok, napríklad riešenie vhodnosti pracovných podmienok, spravodlivej odmeny, atď., pričom vo vzťahu k ekonomickým cieľom by nemali byť v konflikte.

Pri tvorbe strategických cieľov je dôležité zosúladenie a vzájomná prepojenosť jednotlivých cieľov. Tie môžu byť postavené konfliktne alebo synergicky. Základný rozdiel medzi nimi je vo výslednom efekte - výsledku. Výraznejší efekt synergických cieľov sa dosahuje podporou zúčastnených pri realizácii strategických cieľov. V tejto súvislosti ide o:

- interné záujmové skupiny, tzv. stakeholders (akcionári, manažéri, zamestnanci)
- externé záujmové skupiny (dodávatelia, odberatelia, veritelia, štát, samospráva a podobne).

Ďalšia hierarchia cieľov je založená na **rozsahu vplyvu cieľov**. Tieto ciele, členené podľa rozsahu vplyvu cieľov, sú ďalej diferencované podľa časového rozpätia a zodpovednosti manažérov rôznych úrovní. Uvedené hierarchie cieľov nie sú vzájomne nezávislé. Všeobecne platí, že čím širší rozsah vplyvov, tým dlhší cieľ a naopak. Napríklad ciele orientované podľa činností, či jednotlivcov sú obvykle krátkodobé.

1.10. Strategické podnikateľské ciele

Strategické ciele majú dlhodobý charakter a medzi týmito cieľmi má mimoriadne postavenie **najvyšší cieľ podniku**. Najvyšší podnikový cieľ to je "hviezda - stálica", ktorej sa musia všetky ostatné ciele podrobiť. Najvyšší podnikový cieľ na rozdiel od ostatných cieľov nesmie byť nikdy menený. Musí byť formulovaný tak, aby bol prijatý nielen všetkými zamestnancami organizácie, ale aj všetkými zainteresovanými stranami. Takýmto najvyšším cieľom, ktorý zodpovedá týmto podmienkam je zabezpečenie existencie organizácie (podniku) a jeho trvalý rozvoj. Tento cieľ môže byť splnený len vtedy, ak bude organizácia kapitálovo silná. Zisk je meradlom hodnotenia hospodárskeho výsledku podniku, ale zároveň aj prostriedkom financovania najmä týchto činností:

- posilňuje vlastný kapitál,
- zúročuje vlastný kapitál,
- je zdrojom financovania investícií,
- je zdrojom financovania sociálnych služieb,
- je zdrojom platenia daní,
- prostriedok na podporu verejných zariadení,
- prostriedok pre financovanie výskumu a vývoja.

Medzi najdôležitejšie strategické ciele patria najmä nasledovné:

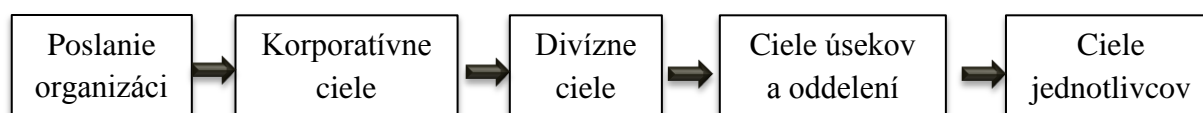
1. Zabezpečenie existencie podniku.
2. Vysoký vlastný kapitál.
3. Zisk.
4. Zvýšenie produktivity.
5. Rast

Uvedená päťica cieľov predstavuje zároveň reťazec postupností a vzájomných súvislostí. **Zabezpečenie existencie podniku** môže byť dosiahnuté len tým, že podnik bude hospodársky silný (kapitálovo dobre vybavený). **Dobrý základ vlastného kapitálu** je nevyhnutným predpokladom prežitia podniku. Vlastný kapitál môže byť vytváraný len z

prebytku výnosov nad nákladmi. Preto podnik, ktorý si stanovil za svoj najvyšší podnikateľský cieľ prežitie podniku, nemôže sa vzdať **zisku** ani za kratšie časové obdobie. Iné opatrenie ako možno zvýšiť výnosy je **zvýšenie produktivity**. Keďže ročné zvýšenie produktivity práce nie je možné realizovať rýchlo, ide o strategický cieľ. Ak sa nemôžu realizovať opatrenia pre zvýšenie produktivity a pre zníženie nákladov, môže byť ziskový cieľ dosiahnutý iba rastom. **Rast** musí byť primerane veľký, pretože viaže kapitál a personálne kapacity.

Okrem týchto samozrejme existujú aj **d ďalšie strategické ciele ako**: podiel na trhu, prítomnosť na trhu, atď., ale tie nemajú taký význam ako tie predchádzajúce. Predtým ako začneme formulovať operatívne ciele musia nám byť jasné tieto strategické ciele (musí nám byť jasné stanovenie dlhodobých medzníkov pre dlhodobé a krátkodobé ciele).

Obr. 1.4 Proces stanovovania strategických cieľov



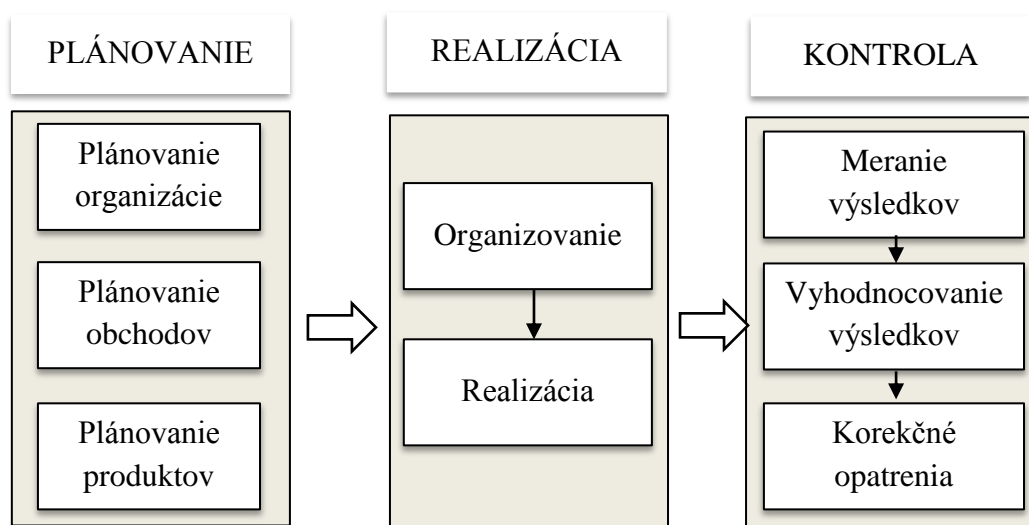
1.11. Metódy a nástroje implementácie stratégie

1.11.1. Strategické plánovanie

Aby sme pochopili strategické plánovanie, musíme si uvedomiť aká je štruktúra moderných spoločností. Väčšina týchto spoločností má štyri organizačné úrovne: úroveň spoločnosti, divízna úroveň, obchodná úroveň a výrobná úroveň.

Vedenie spoločnosti zodpovedá za strategický plán, ktorý by mal viesť podnik do výnosnej budúcnosti. Každá **divízia si spracováva svoj divízny plán**, ktorý určuje ako budú financované **obchodné jednotky** v rámci divízie. Každá obchodná jednotka spracováva **strategický plán obchodnej jednotky**, ktorého cieľom je dostať obchodnú jednotku do výnosnej budúcnosti. A nakoniec každá obchodná jednotka si **spracováva marketingový plán** pre dosiahnutie svojich cieľov na trhu. Tieto plány sú potom postupne realizované, výsledky sú systematicky sledované, vyhodnocované a v súvislosti s tým sú uskutočňované korekčné opatrenia. Proces plánovania, realizácie a kontroly je zobrazený na obr. 1.5.

Obr. 1.5 – Proces plánovania, realizácie a kontroly cieľov



Zdroj: voľne upravené podľa Kotler, 1993)

Vedenie podniku zodpovedá za uskutočnenie celého plánovacieho procesu. Formulovaním poslania, politiky a stratégie pripraví vedenie podniku rámec pre plánovanie jednotlivých obchodných jednotiek. Bez ohľadu na štýl riadenia, všetky podniky uskutočňujú štyri nasledujúce činnosti:

- určenie poslania firmy,
- identifikácia strategických obchodných jednotiek,
- analyzovanie a vyhodnocovanie bežného financovania, obchodov,
- identifikovanie nových obchodných príležitostí.

1.11.2. Poslanie firmy

Podnik (organizácia) by mala existovať preto, aby v rámci širokého okolia niečo dosiahla. Jej špecifické poslanie alebo zmysel, sú obvykle jasné od okamihu jej vzniku. Poslanie je definované rôznorodo. Všeobecne znamená hlavnú orientáciu pre celú kultúru organizácie, jej vnútorné i vonkajšie správanie. **Poslanie je jasná zjednocujúca filozofia.** Táto filozofia môže byť vyjadrená hoci jednou vetou, ale musí byť hlavnou charakteristikou základného úsilia firmy.

Poslanie firmy môžeme vymedziť v užšom a širšom slova zmysle. V užšom slova zmysle poskytuje presnejšiu predstavu o zameraní firmy, o výrobkoch, ktoré produkuje, resp. službách, ktoré poskytuje, trhoch na ktorých pôsobí alebo zamýšľa pôsobiť, resp. charakteristiku technológie, ktorú využíva. **V širšom slova zmysle** poslanie vymedzuje oblasť pôsobenia (výrobky, služby, trhy, technológiu) a to globálnejšie a vo všeobecnej rovine.

Poslanie organizácie je vytvárané piatimi prvkami:

1. **Prvým je história.** Každá organizácia má históriu cieľov, politiky a dosahovaných výsledkov. Pri hľadaní a odhaľovaní novej existencie musí vychádzať z existencie minulej a nesmie ju opúšťať príliš radikálne.
2. Druhý prvok je **aktuálna preferencia vedenia a majiteľov podniku.** Tí, ktorí podnik riadia majú svoje osobné ciele a predstavy.
3. Tretí prvok, ktorý ovplyvňuje poslanie firmy je **trhové hospodárstvo.** Prostredie trhu určuje hlavné príležitosti a hrozby firmy a preto sa musí brať do úvahy.
4. Štvrtým prvkom sú **zdroje firmy** určujúce, ktoré poslania je možné realizovať.
5. A nakoniec firma pri formulovaní svojho poslania by mala vychádzať zo svojich zreteľných **kompetencií.**

Poslanie by malo obsahovať a **vymedziť i hlavné konkurenčné oblasti**, v ktorých bude podnik pôsobiť: odvetvová oblasť, oblasť trhového segmentu, vertikálna oblasť (stupeň po ktorý si podnik bude sama produkovať dodávky pre vlastnú potrebu), geografická oblasť.

Funkcie poslania:

- **poslanie má funkciu motivujúcu**, pretože zamestnanci by si mali uvedomovať a mali by mať pocit, že ich práca prispieva k peknému životu ľudí, poslaním by nemalo byť " dosahovanie ziskov ",
- poslanie by malo **ovplyvňovať politiku organizácie**, zameranú na dosahovanie všetkých cieľov,
- poslanie by malo **poskytovať predstavu a smer rozvoja** organizácie na ďalších desať až dvadsať rokov.

1.11.3. Identifikácia strategickej obchodnej jednotky

V ďalšom musíme pracovať na organizačnom zlúčení kombinácií výrobok / trh. Strategické obchodné jednotky môžeme definovať a charakterizovať nasledovnými znakmi :

- segmentácia podľa výrobkov a trhov a identifikácia kombinácií výrobok / trh,
- analýza výrobkov: zoskupenie výrobkov podľa technických funkcií, technológie a výkonnosti,
- analýza trhu: segmentácia výrobkov podľa konečných odberateľov a odbytových kanálov,
- analýza závislosti medzi rôznymi kombináciami výrobok / trh,
- triedenie kombinácií výrobok / trh na strategické obchodné jednotky podľa kritérií špecifických pre podnik,
- regionálne vymedzenie strategických obchodných oblastí,
- pri definovaní strategických obchodných oblastí prihliadať k pružným oblastiam.

Najlepším východiskovým bodom pri segmentácii je využitie existujúcej podnikovej štruktúry. Tento prvý krok predurčuje i "sekundárnu organizáciu" v podniku. Ale strategické obchodné jednotky nie sú vo vzťahu k divíziám alternatívou, ďalšou konkurenčnou organizačnou formou alebo pokračovaním divíznej organizácie. Sú vložené do celkovej riadiacej koncepcie a primárne tvoria myšlienkovú konštrukciu účinného riadenia podniku.

V zásade existujú tri príčinné väzby medzi existujúcou organizačnou štruktúrou a delením na obchodné strategické jednotky:

- organizačná jednotka sa rovná strategickej obchodnej jednotke,
- niekoľko organizačných jednotiek tvorí jednu strategickú jednotku,
- niekoľko strategických jednotiek je zoskupených do jednej organizačnej jednotky.

Ak sa organizácia podniku nezhoduje s členením na strategické obchodné jednotky, musia riadiaci pracovníci tých organizačných jednotiek, ktoré boli definované ako strategická jednotka spolupracovať na formulácii stratégie. Úplná reštrukturalizácia organizačnej štruktúry podľa strategických obchodných jednotiek nie je možná a v mnohých prípadoch ani nie je účelná.

Strategická obchodná jednotka má tri charakteristiky:

1. **Je to jediný obchod, alebo súbor obchodov**, ktoré je možné plánovať izolovane.
2. **Má svojich vlastných konkurentov**, ktorým sa snaží vyrovnáť alebo ich prekonať.
3. **Má manažéra**, ktorý je zodpovedný za strategické plánovanie a vykazovanie zisku a ktorý kontroluje všetky činitele ovplyvňujúce zisk.

1.11.4. Vyhodnocovanie portfólia bežného obchodu

Účelom identifikácie strategických obchodných jednotiek je priradenie cieľov strategického plánovania a potrebného kapitálového krytia týmto jednotkám. Tieto jednotky posielajú svoje plány vedeniu firmy, ktoré ich buď schváli, alebo ich zašle späť k prepracovaniu. Vedenie tieto plány posudzuje preto, aby zistilo, ktoré strategické jednotky má podporovať a ktoré likvidovať. Pri posudzovaní sa vedenie nemôže spoliehať iba na dojmy, ale potrebuje určité analytické nástroje. Za veľmi významné modely možno považovať model Bostonskej poradenskej skupiny "BCG" a model spoločnosti General Electric "GE".

Plán nových obchodov firmy

Plány spoločnosti pre jej existujúce obchody umožňujú projektovať celkový predaj a zisky. Často budú takto projektované zisky menšie ako tie, ktoré firma v plánovanom horizonte chce dosiahnuť. Okrem toho portfóliový plán bude obsahovať aj obchody, ktoré je treba likvidovať

a nájsť za ne náhradu. Ak existuje priepasť medzi budúcimi a projektovanými predajmi, bude musieť vedenie firmy vyvíjať alebo získať nové obchody, aby túto medzeru v strategickom plánovaní zaplnilo. Podnik môže túto medzeru zaplniť tromi spôsobmi:

1. Prvý spočíva v odhalení a využití možností v rámci bežných obchodov - **príležitosť intenzívneho rastu.**
2. Druhý spôsob je založený na využívaní a získavaní obchodov, ktoré súvisia s bežnými - **príležitosť integrovaného rastu.**
3. Nakoniec tretí spôsob spočíva v odhalení nových atraktívnych obchodov, ktoré nemajú žiaden vzťah k bežným obchodom - **príležitosť diverzifikačného rastu.**

Intenzívny rast predpokladá nasledovné stratégie :

- **Stratégia prenikania na trhu.** Vedenie firmy hľadá možnosť ako zvýšiť podiel na trhu u svojich súčasných výrobkov a na súčasných trhoch.
- **Stratégia rozvoja trhu.** Vedenie firmy by malo hľadať nové trhy , ktorých potreby by mohli uspokojiť existujúce výrobky.
- **Stratégia rozvoja výrobku.** V tomto prípade by sa spoločnosť mala zamyslieť nad možnosťou vývoja nových výrobkov.

Integračný rast predpokladá nasledovné stratégie :

Vedenie podniku musí posúdiť každý obchod aj z pohľadu možnosti integračného rastu. Často môžu byť obchody zvýšené i vďaka spätnej, smerujúcej dopredu i horizontálnej integrácii v rámci obchodu tohto odvetvia (napr. uzavrieť kontrakt s konkurentom - horizontálna integrácia, uzavrieť kontrakt s veľkoobchodníkmi a maloobchodníkom- stratégia integrácie smerujúcej dopredu, kontrakt s dodávateľom - integrácia spätná).

Diverzifikačný rast :

Tento rast má zmysel len vtedy, keď je možné nájsť zdroje rastu mimo existujúcich obchodov. Ak firma začne vyrábať nové výrobky, ktoré majú určitú technologickú alebo marketingovú nadväznosť na existujúce výrobky a získava nových zákazníkov, hovoríme, že ide o stratégiu sústredenej diverzifikácie. Ak však výrobky nemajú žiadnu technologickú ani marketingovú nadväznosť na existujúce výrobky, hovoríme o stratégii nesústredenej integrácie.

2. Strategický controlling ako súčasť strategického manažmentu

2.1. Podstata a filozofia controllingu

Controlling môžeme definovať ako moderný nástroj riadenia organizácie. V stručnosti ho možno znázorniť modelom

Cieľ - Plán – Skutočnosť – Odchýlka – Riešenie

Tento model je základným prvkom výstavby controllingu v ľubovoľnom type organizácií. Podľa oblasti, na ktorú sústreďujeme pozornosť ho môžeme nazvať pojmi ako finančný, nákladový, strategický, ziskový, operatívny controlling. Tak isto ho môžeme nazvať aj marketingový alebo personálny controlling, príp. spojiť s inými funkcionálnymi okruhmi a priradiť im tento názov. Napríklad controlling v oblasti zdravotníctva, verejnej správy, samosprávy apod. Tým vytvárame jednotlivé funkčné oblasti, ktorých základným pojítkom je schéma uvedená vyššie.

Pod pojmom controlling teda rozumieme proces sledovania, rozboru, prijatia záverov v súvislosti s odchýlkami, ktoré v riadenom procese charakterizujú rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou. Sledované odchýlky môžu byť z hľadiska cieľov alebo sledovaných kritérií riadeného procesu :

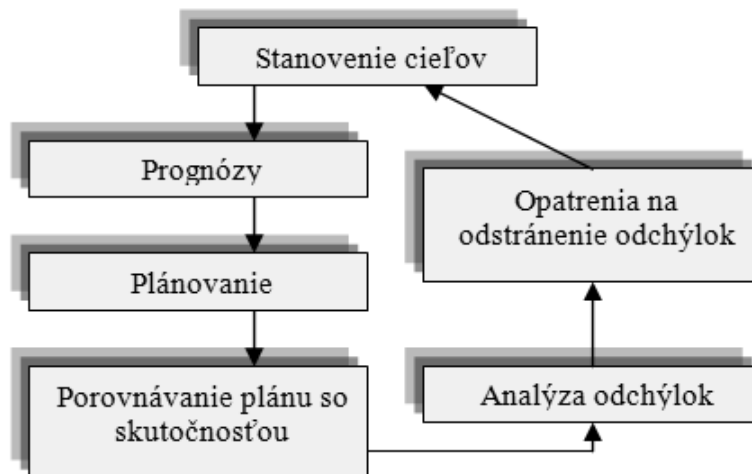
- významné (vyžadujúce prijatie opatrení),
- bezvýznamné (nevyžadujú manažérsku reakciu).

Controlling znamená také usmerňovanie podnikového diania, ktoré je zamerané na dodržiavanie podnikateľského zámeru - najmä však na dosahovanie zisku. To znamená, že zahŕňa nasledovné prvky činností:

- stanovenie cieľov,
- prognózy,
- plánovanie,
- porovnávanie plánu so skutočnosťou,
- analýzu odchýlok,
- opatrenia na odstránenie odchýlok,
- stanovenie nových cieľov.

Controlling ako systém vnútropodnikového plánovania a kontroly tvorí **spojovací článok medzi externe orientovaným strategickým plánovaním a interne orientovaným operatívnym plánovaním a kontrolou.**

Obr. 2.1 – Základná schéma controllingu



Predpokladom controllingu je formulácia cieľov a vypracovanie plánov, ktoré vyjadrujú budúcnosť. Úlohou plánu je zároveň stanoviť meradlo, kritérium, s ktorým by sa mohol porovnávať dosiahnutý výsledok. V štandardoch sa premietajú nižšie podnikové ciele. Štandardy sa môžu vzťahovať na kvalitu, kvantitu, spotrebu času, náklady a výdaje spojené s podnikovými aktivitami.

Okrem formulácie cieľa je dôležité aj **meranie skutočnosti**. Pri meraní skutočnosti vychádzame zo zvolenej metódy kontroly, časového aspektu kontroly, nositeľa kontroly a kontrolného objektu.

Najdôležitejšou súčasťou controllingu je **analýza odchýlok**. Po zistení, kde sa vyskytujú odchýlky, sa musia skúmať možné príčiny týchto odchýlok. Príčiny odchýlok je potrebné hľadať hlavne v zle zadaných plánovacích údajoch alebo v nedostatočnej práci, či výkonoch.

Keď sú odhalené príčiny odchýlok, musí byť **prijaté rozhodnutie** zamerané na ich odstránenie. Je potrebné na základe analýzy odchýlok prijať opatrenia na korekciu smerom k východiskovej situácii a obnoviť tým vzťahy zo začiatku riadiaceho procesu.

V tomto zmysle sa formálna organizácia chápe ako spätná väzba kontrolného systému. V praxi nie je žiaduce, aby boli rozhodovaciemu centru hlásené všetky odchýlky skutočnosti voči plánu. V americkej literatúre sa tejto skutočnosti hovorí „hlásenie podľa výnimiek“ (Reporting by Exception). Tento prístup vychádza z toho, že pozornosť manažéra by mali zamestnávať iba mimoriadne výsledky (dobré alebo zlé), aby bol odbremený od rutinných informácií o „normále“. Tento výnimočný zásah riadiacich pracovníkov pri mimoriadnych odchýlkach skutočných údajov od zadaných štandardov je v európskej literatúre známy pod názvom „Management by Exception“.

Časový priebeh controlling možno zhrnúť do nasledovných bodov:

AKTIVITA	HĽADANÉ VÝSLEDKY
1 - STANOVENIE CIEĽOV:	Čo chceme dosiahnuť?
2 - INFORMÁCIE O SKUTOČNÝCH DEJOCH:	Čo sme dosiahli?
3 - ROZBOR:	Aké vznikli odchýlky a kde?
4 - RIADENIE:	Ako možno odchýlky korigovať?
5 - KONTROLA:	Porovnanie plánu a skutočnosti.

Filozofia controllingu

Filozofia controllingu je charakterizovaná najmä týmito znakmi:

- orientácia na ciele,
- zameranie na slabé miesta,
- zameranie na aktivity,
- neustále porovnávanie skutočnosti s plánom,
- orientácia na budúcnosť (o minulosť sa zaujíma len do tej miery pokiaľ môže nejakým spôsobom ovplyvniť budúcnosť),
- snaha o to, aby z porovnávania plánu so skutočnosťou sa nevytvoril systém zúčtovania a posudzovania orientovaný na minulosť, ale o to, aby sa získali impulzy do budúcnosti (smer myslenia, ktorý R. Mann nazýva „myslenie dopredu“). (Horváthová, 1996)

Z uvedeného možno vyvodiť záver, že úlohou controllingu je kontrolovať dodržiavanie a dosahovanie stanovených cieľov, najmä však zisku. Zvláštnosťou pritom nie je to, že jednotlivé funkcie riadenia prebiehajú v podniku integrovane, ale skôr to, akým spôsobom sú tieto funkcie realizované v praxi.

Filozofia controllingu je teda daná sústavou niekoľkých princípov charakterizovaných najmä týmito troma prioritami (Horváthová, 1996):

- orientácia na úzky profil,
- zameranie na budúcnosť,
- perspektívne myslenie.

Orientácia na úzky profil

R. Mann upozorňuje na tieto skutočnosti, vyplývajúce z poznania minimálneho sektoru:

- rast je možný iba vďaka koncentrácii síl na najkritickejší úzky profil,
- súčasné riešenie niekoľkých problémov vedie k rozptýleniu, ale i k rušeniu síl sústredených na riešenie úzkeho miesta,

- úzke miesta sa striedajú nečakane a príliš rýchlo. Úspechy, ktoré sa dosiahli pri riešení jedného úzkeho miesta, sa nemôžu automaticky prenášať pri riešení druhého úzkeho miesta.

Zameranie na budúcnosť

Finančné účtovníctvo a všeobecné účtovníctvo ukazujú v ročných a mesačných intervaloch ako sa zmenila podstata podniku. Účtovníctvo zamerané na minulosť však nie je dostatočným informačným zdrojom pre účinné riadenie. Z toho dôvodu sa vytvorilo tzv. strategické účtovníctvo. Controlling na rozdiel od finančného účtovníctva je zameraný na budúcnosť. Táto zmena pohľadu sa vyvíjala od výhľadu na jeden rok cez časový horizont strednodobého plánovania až ku strategickému plánovaniu, ktoré nepoužíva číselné porovnanie požadovaného a skutočného stavu, ale je založené na verbálnom plánovaní a zrovnávaní.

V čom spočíva podstata orientácie na budúcnosť? Vo všeobecnosti možno povedať, že podstatou je:

- zameranie controllingu na budúce deje a udalosti,
- minulosť sa controlling zaujíma iba potiaľ, pokiaľ poskytuje informácie a podnety pre budúce riadenie,
- menia sa aj skúmané faktory, čím sa posúva skúmanie minulých a skutočných dát k analýze budúcich, ktoré neskôr menia aktíva a pasíva, resp. výnosy a náklady.

Perspektívne myslenie

V dôsledku nesprávneho plánovania vznikajú odchýlky, ktoré vzniknú zo zrovnávania požadovaného a skutočného stavu a ktoré sú zdrojom učenia a spätnou väzbou s minulosťou. Odchýlky pomáhajú pri perspektívnom myslení so snahou vyvarovať sa opakovaniu chýb.

2.2. Hlavné nástroje strategického controllingu

K hlavným nástrojom strategického Controllingu patria predovšetkým :

Analytické nástroje:

- analýza silných a slabých stránok,
- analýza strategických potenciálov a strategických medzier,
- strategická bilancia,
- analýza priebehu životného cyklu,
- portfóliová metóda.

Prognostické metódy :

- kvantitatívne metódy,
- kvalitatívne metódy.

2.3. Strategické potenciály a strategické medzery

Potenciál je veličina, s ktorou pracuje strategický controlling. Túto veličinu je potrebné plánovať, analyzovať a riadiť, ak podnik chce neskôr dosahovať zisky. Odhaľovanie potenciálov úspechu začína zhromažďovaním najdôležitejších silných a slabých stránok a ich príčin. **Cieľom analýzy potenciálov** je odhaliť budúce šance na zisk. Preto okrem zistených silných stránok ako subjektívnych veličín sa musia skúmať kľúčové faktory ako objektívne veličiny.

Kľúčové faktory sa používajú na vyhodnotenie potenciálov. Ako meradlo slúži najsilnejší konkurent podniku, pričom relatívne hodnotenie sa robí podľa stupnice, ktorá môže mať rozsah napr. od -5 cez 0 do +5. Konkurent je vždy v polohe 0. Kľúčový faktor je potom zaradovaný pri veľkej prevahe na stupeň 5, pri veľkom zaostávaní -5. Kontrolný formulár na vyhl'adávanie kľúčových faktorov je v tabuľke 3.

Tabuľka 2.1 – Faktory úspešnosti (analýza potenciálov)

Hodnotená oblasť	Kritérium	Hodnotenie (od -5 do +5)
1. Celý podnik:	image
	prednosti v nákladoch
	umiestnenie
	náskok v znalostiach
	tech. know-how
	infraštruktúry
	možnosť náhrady
	pružnosť
	meno firmy
	živ. Prostredie
	príslušnosť k združeniu
	rodina
	inovácia
	finančné sily
	znalosť krajiny
	výskum a vývoj
	tvorivé schopnosti
	kvalita manažmentu
	system riadenia
	vzťahy
spoľahlivosť, dôvera	
alternatívy surovín	
Hodnotená oblasť	Kritérium	Hodnotenie (od -5 do +5)
2. Produkt	kvalita
	kontakty s dodávateľmi
	riešenie s know-how
	patenty
	obal

vek výrobku
štandardy, normy
kapacita
rezervy v produktivite
disponibilita surovín
predaj
cena
spoľahlivosť
organizácia predaja
zásobovanie
podiel na trhu
segmentácia trhu
blízkosť
sortiment
značka
reklama
servis
podiel na regulácii trhu
dodávateľská schopnosť
marketingová koncepcia
distribúcia

Analýza potenciálov je východiskom pre analýzu medzier na trhu, resp. tvorí základ tejto analýzy medzier. Ťažisko analýzy potenciálov spočíva v presnom skúmaní a podchytení existujúcich potenciálov a zdrojov. **Analýza medzier skúma vzdialenosť medzi hranicou vývoja a krivkou základnej činnosti podniku.** Túto vzdialenosť je možné merať na základe kritérií (obrat, zisk). Analýza odhalí aké má podnik možnosti, aby túto medzeru vyplnil. Pritom je potrebné poznať operatívnu a strategickú medzeru. Operatívna medzera sa zaplní pri zachovaní starých výrobkov a trhov. Strategická medzera sa zaplní novými výrobkami a novými trhmi.

Ak podnik nevytvorí od určitého momentu žiadne nové potenciály úspechu, stúpa mierne krivka obratu alebo zisku pod vplyvom naposledy aktivovaného potenciálu úspechu, ale potom začína rapídne klesať. Rozdiel medzi pravdepodobným vývojom v prípade ak sa nevytvoria ďalšie potenciály úspechu a medzi možným vývojom pomocou nových potenciálov úspechu je strategická medzera.

Rozdiel oproti predchádzajúcej metóde kritérií úspešnosti firmy je najmä v tom, že tu vystupuje jeden najsilnejší konkurent, ktorého hodnota je vždy nula a podnik sa hodnotí voči nemu, kým v predchádzajúcej metóde vystupovali jeho konkurenti a my sme sledovali úspešnosť v meraných kritériách voči nim. Čiže aj ich sme hodnotili kvantitatívne a nepostavili ich kritériá rovné nule. K analýze strategických potenciálov a medzier môže tiež slúžiť prepočet podielu na trhu v porovnaní s konkurenciou a stanovenie potenciálneho trhového podielu na základe stratégií orientovaných na presadenie sa na trhu a zvýšenie potenciálu trhu zákazníkov.

2.4. Strategická bilancia

Určenie strategického úzkeho profilu a budúceho úzkeho profilu je ďalším krokom analýzy východiskovej situácie. Ako nástroj v tomto prípade slúži strategická bilancia. Určuje kladné a záporné závislosti medzi vlastníkom podniku a konkurentmi. Faktory ako kapitál, materiál, personál, odbyt a know-how sa používajú ako položky bilancie. Položka s najmenšou vzdialenosťou medzi podnikom a jeho konkurentom predstavuje strategický úzky profil.

Na prekonanie úzkeho profilu je možné vypracovať opatrenia, ktoré R. Mann hodnotí nasledovne:

- s - **rýchlo účinné** (veľmi rýchlo sa dosiahne žiadaný účinok),
- o - **operačné** (opatrenie sa dá použiť konkrétne a bez rozpracovania),
- e - **účinné** (opatrenie má veľký účinok na úzky profil).

Vyhodnotenie sa robí zápisom bodov do stĺpcov s príslušnými opatreniami. Do úvahy prichádzajú tri rôzne hodnoty:

- 0 - ako nevhodné,
- 1 - ako veľmi vhodné,
- 2 - ako stred medzi 0 až 1.

Tabuľka 2.2 Úzke profily podľa R. Manna

Aktíva				Pasíva			
úzky profil opatrenia na zvýšenie na ostatných	s	o	e	opatrenia na zníženie závislosti na ostatných	s	o	e
nový systém riadenia	1	2	1	lepšia starostlivosť	1	2	2
o učňov				o odborníkov			
posilniť inter. kooperáciu	1	1	1	výchova vlastných	1	2	2
projektový manažment	2	2	2	príplatky na kvalif. robotníkov	2	2	2
pravidelné porady	2	2	2	lepšie pracovné podmienky pri výrobe	1	0	1
atď.							

Ak sa všetky podstatné opatrenia dajú previesť úspešne, dajú sa ohodnotiť ostatné položky bilancie ako úzke profily. Vypracovaním plánovej bilancie sa zistí či sa odhalil správny úzky profil. Ak sa podarilo úzky profil odstrániť, musí sa v plánovanej bilancii stať úzkym profilom iný faktor. Zákon striedajúcich sa úzkych profilov objavil Justus von Liebig pri sledovaní rastu v poľnohospodárstve.

2.5. Výstavba systému strategického controllingu

V dobe kedy sa hospodársky vývoj stáva búrlivým, pretože hranice kvantitatívneho rastu, nové technológie, zmedzinárodnenie trhov, prechod od spoločnosti priemyselnej ku spoločnosti informačnej a transformácia hodnôt vedú k väčšiemu konkurenčnému tlaku, ku komplexnejšiemu rozhodovaniu a nakoniec k stále rýchlejšim zmenám, musia byť nástroje riadenia a varovné signály tak citlivé a dlhodobé, ako je to len možné.

V tomto období podniky narážajú na hranice poznania, pretože by chceli poznať nie hodnoty ukazovateľov, ale príčiny ich pozitívneho alebo negatívneho vývoja. Ide teda o **hľadanie príčin úspechu a neúspechu**. Podnik sa zaujíma ako môže zlepšiť svoj trhovú podiel, svoju konkurenčnú výhodu, ako môže zvýšiť svoj výnos, aby aj do budúcnosti boli pokryté náklady, kde má možnosti zlepšenia riešenia problémov atraktívnosti, ako zlepšiť cenu, ako odhaliť silné stránky podniku a ako ich využiť?

Odpoveď na tieto otázky však nie je možné získať z podnikovo-hospodárskych výsledkov. Na základe pozorovania tohto problému, sledovania vývoja v podnikoch, na základe poznatkov vedy je možné dospieť k záveru, že **podnikový zisk sa riadi v štyroch rovinách**:

1. **Riadiacou veličinou prvého stupňa je vlastný kapitál podniku**. Je to v podstate rozdiel medzi aktívami a dlhmi z pohľadu účtovníctva. Výpočet tohto ukazovateľa je dôležitý a zisťuje sa na konci každého účtovného obdobia, či jeho hodnota vzrástla alebo nie.
2. V posledných 50. rokoch sa zistilo, že túto hodnotu je možné riadiť lepšie ak sa **budú riadiť jej príčiny**. Príčinou jej pozitívnej zmeny je zisk. Túto veličinu je možné plánovať, merať a riadiť skôr ako sa odrazí v hodnote vlastného kapitálu.
3. V minulosti sa hľadali možnosti, ako citlivejšie a na dlhšie obdobie plánovať vývoj podniku. Výsledkom bola veličina **potenciál, definovaná ako zisková šanca budúcnosti**. **Potenciály sú zvláštne šance a schopnosti podniku**, ktoré zaisťujú životaschopnosť a tvorbu zisku budúcnosti.
4. Štvrtou riadiacou veličinou, ktorá je vlastne príčinou toho, prečo potenciály v jednom podniku rastú a v druhom sa znižujú, je **sila manažmentu**, schopnosť predstavivosti, rozhodnosť. Prvou možnosťou pre zdokonalenie predstavivosti je plánovací proces, ktorý je známy z výstavby Controllingovej koncepcie.

V súčasnosti už existujú metódy zamerané na plánovanie a riadenie budúcich úspechov, využiteľné pre celý podnik, pre skupiny výrobkov alebo jednotlivé výrobky.

Nástroj, ktorý je dnes využiteľný pre podniky je strategický manažment a strategické plánovanie. Výsledkom strategického plánovania je **strategický projekt**, v ktorom sú uvedené stanovené ciele, potenciály, stratégie a opatrenia, ktoré zabezpečujú dosiahnuteľnosť cieľov. Je dobré ak sa strategický plán vypracuje v podniku. Externí poradcovia by mohli popri vysokých nákladoch, popri rozruhu v podniku, potlačiť jedinečnosť podniku a teda aj

s ňou spojené šance podniku, keďže na riešenie používajú „*patentové recepty*“. Pre začínajúcich v strategickom controllingu existuje ako alternatíva „*podnikateľský úspech*“, systém, ktorý už bol navrhnutý a spracovaný.

2.5.1. Strategické plánovanie ako základ strategického controllingu

Hlavnou náplňou strategického plánovania je analýza zdrojov úspechu a vývoj dlhodobých koncepcií na zaistenie budúcnosti podniku. Vo vzťahu k podnikateľským zámerom spočíva hlavný cieľ strategického plánovania v určitej stabilite, ale jeho hlavným cieľom je skúmať opodstatnenosť a racionálnosť zámerov a cieľov. Stabilitu sa snaží získať strategické plánovanie stanovením výrobkov, služieb, trhov a potenciálu úspechu. Stabilita cieľa predpokladá:

- **koordináčn**é funkcie, t.j. zameranie všetkých dlhodobých cieľov a stratégií na politiku podniku,
- **optimalizačné funkcie**, t.j. výber dlhodobých cieľov a stratégií, ktoré umožňujú v max. miere dosiahnuť ciele.

Vo vzťahu k okoliu sa snaží strategický controlling dosiahnuť rovnováhu s okolím.

2.5.2. Rámcový postup zostavenia strategického plánu

Strategické vnútro podnikové plánovanie pozostáva z týchto krokov :

- I. analýza východiskovej situácie,
- II. prognózovanie okolia,
- III. analýza a prognóza podniku,
- IV. vypracovanie a vyhodnotenie stratégie,
- V. formulovanie stratégie,
- VI. vyhodnotenie stratégie,
- VII. výber stratégie,
- VIII. realizácia a kontrola stratégie,
- IX. realizácia stratégie,
- X. sledovanie a kontrola stratégie.

I. Analýza východiskovej situácie

Predstavuje časť, kde sú už konkrétne rozvedené východiskové podmienky. Obsahuje základné údaje z finančnej a ekonomickej analýzy, údaje o trhu, produkte, konkurencii, distribúcii, mikroprostredí a makroprostredí.

Pozostáva z častí:

ad A/ Analýza súčasného stavu podniku:

- súčasný stav ekonomických a finančných ukazovateľov, predikcia,
- vývoj tržieb v predchádzajúcom období,
- vývoj krycieho príspevku,
- marketingový audit.

ad B/ Analýza trhu:

- súčasný stav,
- budúci rast trhu pri existujúcom trhu,
- vlastný podiel na trhu,
- cudzie podiely na trhu (konkurenti),
- doterajší a očakávaný vývoj cien,
- bariéry pri vstupe na trh,
- situácia konkurencie.

ad C/ Sociálna analýza trhu:

- analýza potrieb zákazníkov,
- analýza správania sa zákazníkov,
- kúpna sila zákazníkov,
- situácia produktová.

D/ Makroekonomická analýza:

- situácia makroprostredia.

Cieľom analýzy je získanie podkladov pre vypracovanie a formulovanie stratégie oblastí odbytu. Má poskytovať informácie o vlastnostiach trhu a jeho vývoji, aby bolo možné vytvoriť predstavu o atraktivite trhu. Rovnako má poskytovať informácie o potenciálnych zákazníkoch a ich potrebách.

Analýza konkurencie je dôležitý faktor v súvislosti s plánovaním a kontrolou. Analýza konkurencie poskytuje údaje o konkurenčnom prostredí. Zvlášť potrebné sú tieto údaje: obrat, zamestnanci, kapacita, podiel na trhu, šírka programu odbytu, prednosti umiestnenia konkurencie.

2.6. Strategický a operatívny controlling

Rozdiely medzi strategickým a operatívnym controllingom je možné zhrnúť do týchto bodov:

- Strategický controlling pracuje bez obmedzenia časového horizontu.
- V operatívnej oblasti pracuje s veličinami náklady a výnosy, strategický controlling pracuje so všetkými faktormi, ktoré majú vplyv na rozvoj podniku. Kvalitatívne

pôsobiace faktory nie je možné rozdeliť na náklady a výnosy, ale je možné s nimi pracovať pri rozdelení do určitých stupňov.

- Operatívny controlling je skôr introvertný, strategický controlling skúma všetky faktory, ktoré ovplyvňujú budúcu situáciu podniku, hlavne faktory trhových stratégií, ktoré ovplyvňujú podnik.
- V strategickom controllingu sa nemusia tak striktne dodržiavať stanovené termíny, pretože nie je ohraničený účtovným obdobím.
- Operatívne plánovanie sa prevádza v sieťových plánoch, v strategickom plánovaní neexistuje tento štruktúrovaný tvar, ale na zasadnutiach sa snaží vyriešiť problém z rôznych zorných uhlov.
- Najdôležitejší rozdiel je v stanovení cieľa, kým operatívne plánovanie si kladie za cieľ zisk, pri strategickom plánovaní je zisk dôsledkom vhodne zvolených cieľov.

Z uvedeného vyplýva, že:

- strategický a operatívny controlling sú dva funkčné regulačné okruhy,
- regulačné okruhy sú navzájom prepojené,
- organizačné oddelenie oboch komponentov nie je v praxi realizovateľné.

Nestačí doplniť operatívny controlling strategickým plánovaním, aby sme dostali strategický controlling, ale je potrebné strategické plánovanie doplniť o stavebné prvky ako sú informácie, analýza, kontrola a operatívne riadenie. Strategický controlling sa stane aktívnym a bude zabezpečovať prepojenie strategického plánovania a riadenia s operatívnou dennou činnosťou.

V rámci moderného riadenia controlling rieši stále zložitejšie úlohy. Začína sa hovoriť o celkovom riadení podniku, alebo strategickom manažmente alebo stratégii manažmentu komplexných systémov. Z toho vychádzajú dva podstatné závery:

- **Je žiaduce posilniť strategický controlling** a tým aj rozšíriť sledovanie tých faktorov, ktoré predchádzajú tvorbe zisku a ktoré majú byť riadené s predstihom.
- **Je žiaduce vybudovať systematický controlling**, ktorého hlavnou úlohou bude tvorba a rozvíjanie komplexných organizačných štruktúr a rozhodovacích procesov. Čím rýchlejšie sa mení podnik a jeho okolie, tým sú pre riadenie dôležitejšie informácie v reálnom čase.

3. Controllingové analýzy z pohľadu strategického manažmentu

3.1. Analýza podniku

Pomocou analýzy okolia sa odhalia činitele, na ktoré podnik musí dávať pozor, aby na trhu obstál. Analýza podniku prebieha v nasledujúcich krokoch :

- A. Predpoklady plánovania.
- B. Určenie doterajších predností a slabostí podniku (činiteľov úspechu).
- C. Analýza podnikového odbytu.
- D. Určenie potrieb spolupracovníkov.
- E. Analýza organizácie podniku.
- F. Stanovenie a ohodnotenie rizík podniku.
- G. Stanovenie a analýza bilančných podnikových ukazovateľov.
- H. Analýza zdrojov.
- I. Podniková filozofia.
- J. Analýza vnútropodnikových potenciálov.

A. Predpoklady plánovania

Po analýze okolia nasleduje analýza podniku, ktorú môže podnik urobiť na základe analýzy svojich silných a slabých stránok vo vzťahu ku konkurencii. Vo všeobecnosti je vypracovaný nasledovný postup analýzy:

- **zistenie a stanovenie kritických zdrojov**, ktoré sú k dispozícii alebo ktoré sa musia zaistiť,
- **výber kľúčových faktorov** a ich posúdenie vo vzťahu ku konkurencii,
- **znázornenie profilu silných a slabých stránok** v porovnaní so silnými a slabými stránkami najsilnejších konkurentov. Z funkčného hľadiska sa vnútropodniková analýza týka marketingu, výroby, výskumu a vývoja, financií, personalistiky, riadiacich pracovníkov a organizácie.

Iba dokonalá znalosť podniku umožní pomocou sústavy opatrení ďalej rozvinúť prednosti podniku a odstrániť jeho slabé stránky.

B. Činitele úspechu podniku

Základným kritériom úspechu podniku je jeho **schopnosť prežiť**. Schopnosť podniku dlhodobo prežívať nie je výsledkom šťastia alebo náhody, ale je dôsledkom systematického

využívania činiteľov úspechu. Stredobodom pozornosti teda nemá byť zisk, ale možnosti úspechu podniku.

Najdôležitejšími potenciálmi úspechu sú:

- výrobky, služby podniku, ktoré lepšie uspokojujú potreby zákazníkov, ako výrobky alebo služby konkurencie,
- ciele a stratégie, ktoré poznajú všetci spolupracovníci,
- inovácia ponuky a organizácie,
- hospodárne vedenie organizácie pomocou plánovania, organizovania a kontroly,
- motivácia spolupracovníkov správnym štýlom vedenia,
- racionálna výroba pomocou moderných strojov a pomocou optimálneho priebehu výroby,
- pozitívne „image“ vytvorené spoľahlivosťou podniku.

C. Analýza odbytu

Ak sa profil potrieb podnikových zákazníkov zhoduje s profilom úžitku ponúkaného podnikom, to ešte neznamená, že podnik má úspech pri predaji. Zákazníka musí ešte na svoju produkciu upozorniť pomocou propagácie a ponuka musí byť zákazníkom predvedená pomocou zodpovedajúcich odbytových ciest. Analýzou odbytu sa musia odhaliť tie faktory, v ktorých by podnik mohol zvýšiť nasadenie a tým zvýšiť účinok predaja. Za týmto účelom je potrebné použiť nasledovný zoznam otázok, ktoré sa týkajú celej oblasti odbytu. Otázky, na ktoré odpoviete slovom „nie“, odhalia vaše slabé miesta.

Tabuľka 3.1 Analýza odbytu

P. č.	Analýza odbytu	ÁNO	NIE
1	Je predajná výkonnosť v jednotlivých oblastiach rovnako dobrá?		
2	Je číselne vyjadrená distribúcia v jednotlivých oblastiach predaja dostatočná?		
3	Má každý predajca (obch. zástupca) jasné a realistické ciele?		
4	Sú spolupracovníci v predaji (zmluvných služieb) pravidelne školení?		
5	Sú súčasné spôsoby odbytu optimálne?		
6	Je vývoj podielu na trhu rovnaký alebo lepší ako všeobecný vývoj na danom trhu?		
7	Je podiel na trhu uspokojivý?		
8	Je už podnik pripravený na budúci vývoj?		
9	Je súčasná ponuka bezpečná proti vplyvu zastupiteľných (substitučných) produktov?		
10	Ponúkame zákazníkovi plný sortiment, príp. kompletne riešenie ponuky (systému, a pod.)?		
11	Je organizovaný odbyt podľa podmienok jednotlivých obchodných oblastí?		

12	Je písomne vyjadrená koncepcia marketingu?		
13	Posudzujú naši zákazníci podnik podľa prianí (imidžu)?		
14	Je publicita - marketingová komunikácia optimálna?		
n			

Ďalšie kontrolné otázky:

a) Logistika odbytu:

1. Aké činnosti sú od prvého kontaktu so zákazníkom až po vybavenie zákazky potrebné?
2. Aké sú na trhu bežné zvyklosti pri predaji zrovnateľných produktov, bolo k nim prihliadnuté pri koncepcii odbytovej stratégie?
3. Kto rozhoduje o kúpe a koľko času zaberie rozhodovací proces?
4. Akým spôsobom je rozhodovací proces zahrnutý do stratégie odbytu?
5. Ktoré opatrenia na podporu predaja sú plánované, prečo a kedy?
6. Aké má byť personálne obsadenie?
7. Aké náklady bude odbytové oddelenie vyžadovať?

b) Stratégie odbytu:

1. Aký je trhový cieľ "do roku 2017?"
2. Aké sú opatrenia na jeho dosiahnutie a ako sa realizujú?
3. Prečo sa takto postupuje?
4. Stratégia výberu obchodníkov, predajcov, dílerov?
5. Predaj v malom alebo vo veľkom?
6. Predstavenie nových výrobkov na trhu?
7. Názory skúsených zákazníkov?
8. Zmluvná spolupráca?

c) Cenová stratégia:

1. Stanovenie ceny - popis?
2. Stav cien na trhu?
3. Minimálna cena?
4. Akú cenu musí zákazník zaplatiť, akú cenu akceptuje?
5. Cenová kalkulácia?
6. Výška rabatu?
7. Termíny platieb zákazníkov?

d) Organizácia odbytu:

1. Počet predavačov?
2. Počet predajných miest?
3. Dopravné kapacity?
4. Kooperačné vzťahy - kontakt, filiálky, odoberané množstvá, a pod.?
5. Podpísané zmluvy, predbežné zmluvy?

6. Umiestnenie predajní. Aké sú kritériá predajných miest, ako je predajné miesto zariadené, nájomné, druh návštevníkov, parkovanie, ?

e) Opatrenia na podporu predaja:

1. Cenová politika?
2. Vnútropodnikové opatrenia?
3. Reklama?
4. Servis?

f) Personál odbytového útvaru:

1. Vedúci odbytu (zhrnutie jeho úloh)?
2. Počet osôb v predaji?
3. Koľko je pracovníkov v expedícii?
4. Predajný personál (keď nie je), kvalifikácia, skúsenosti?

g) Náklady na odbyt:

1. Osobné, materiálové a ostatné z hľadiska objemu a času?
 2. Výhľady do budúcnosti?
-

D. Ako poznáte potreby spolupracovníkov

Spokojnosť spolupracovníkov je daná tým, ako sú ich potreby uspokojované, čo robia na pracovisku, či ich práca baví alebo nie. Aby ste mohli zodpovedať otázku, aké sú potreby spolupracovníkov musíte urobiť analýzu potrieb/úžitkov.

Pri analýze skúmajte nasledovné otázky :

- Aké sú potreby spolupracovníkov?
- Aký význam majú tieto potreby pre spolupracovníkov?
- Ako sú tieto potreby uspokojované?

Tabuľka 3.2 Záujmy interných záujmových skupín

Interné záujmové skupiny	Ciele, ktoré ovplyvňujú záujmy
• vlastníci	- výnosy, uchovanie a zhodnotenie vloženého kapitálu, finan. a dispozičná samostatnosť,
• vedúci riadiaci pracovníci	- právomoc, vplyv na rozhodovanie, prestíž v postavení, možnosť realizácie zámerov,
• ostatní pracovníci	- mzdy a platy, pracovné zaradenie, sociálna istota, možnosť uplatnenia kvalifikácie, medziľudské vzťahy.

Ak pri rozhovore so spolupracovníkmi zistíte, že nie sú uspokojené ich potreby, alebo nie ste schopní ich uspokojiť, musíte im to ihneď vysvetliť. Tak isto musíte predísť prílišným očakávaniam zo strany zamestnancov, pretože inak dochádza k frustrácii, ktorej je potrebné sa vyvarovať.

E. Analýza organizácie podniku

Analýza organizácie podniku je dôležitá z hľadiska rozdelenia podniku na strategické obchodné jednotky, ktoré združujú výrobu podobných výrobkov. Je potrebné uvažovať nad možnosťou aplikácie manažmentu výrobku, ktorý je možné považovať za trvalú štruktúrnú formu. Jeho úlohou je integrovať aspekty výrobkov cez väčší počet funkčných úsekov a aktivít. Pritom ako doplnkové alternatívy manažmentu výrobku je možné používať manažment zákazníkov a manažment trhu.

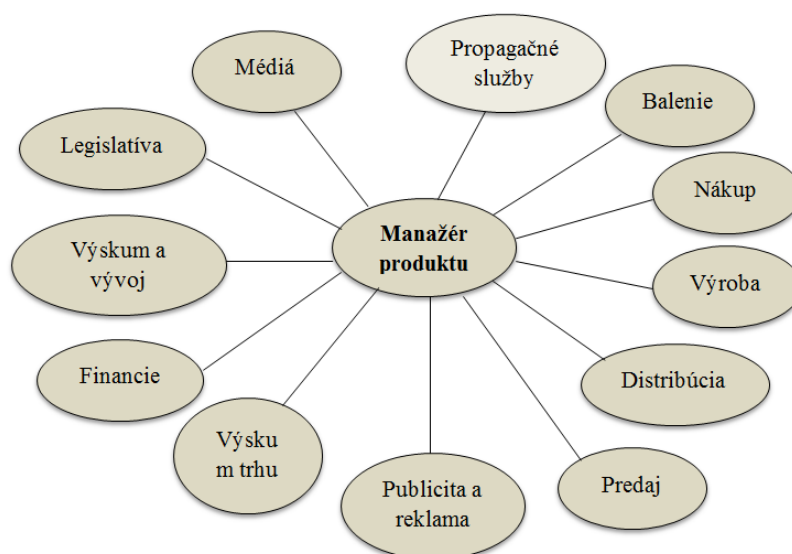
Manažment výrobku je jednou z možností spružnenia organizačných štruktúr, čo je základný predpoklad úspechu strategického controllingu a úspechu firmy. Pri manažmente výrobku je dôležitá interakcia manažéra výrobku z príslušnými funkčnými jednotkami.

Úlohou manažéra výrobku je zostavovať plány výrobkov, dohliadať na ich realizáciu, sledovať dosahované výsledky a uplatňovať korekčné opatrenia. Jeho zodpovednosť zahŕňa 6 čiastkových úloh:

1. Vypracovať dlhodobé konkurencieschopné stratégie pre výrobok.
2. Pripraviť ročný marketingový plán a predpoveď predaja.
3. Spolupracovať s reklamnými a obchodnými spoločnosťami pri tvorbe publikácie programov a kampaní.
4. Stimulovať podporu výrobkov u pracovníkov predaja a v distribúcii.
5. Nepretržite zbierať informácie o situácii výrobku na trhu, o postojoch spotrebiteľov a maloobchodníkov a o nových problémoch a príležitostiach.
6. Iniciovat' zdokonalenie výrobku v súlade s rozvojom potrieb trhu.

Obr. 3.1 Oblasti pôsobnosti manažéra predaja

Jednou z dôležitých činností je zozbierať historické údaje o produkte a využiť je pre projektovanie budúcnosti produktu i firmy. Uvádza sa tu veľkosť predaja za jednotlivé produkty, ceny produktov, ziskové rozpätie (obchodná marža), čisté zisky, príspevky na úhradu a pod. pre každý produkt za



niekoľko rokov späť. Príkladom môže byť tabuľka 3.3, v ktorej budú kvantifikované jednotlivé údaje v bunkách.

Tabuľka 3.3 Historické údaje o produkte

Základné údaje o produkte	Výpočet	2014	2013	2012
1. Predaj za odvetvie - vo fyz. jednotkách				
2. Trhový podiel spoločnosti - v % / 100				
3. Priemerná cena za jednotku v €				
4. Variabilné náklady na jednotku v €				
5. Hrubé rozpätie zisku na fyz. jednotku v € (príspevok na úhradu)	(3-4)			
6. Objem predaja vo fyz. jednotkách				
7. Príjem z predaja v €	(1x2)			
8. Hrubé rozpätie zisku v €	(3x6)			
9. Fixné náklady v €	(5x6)			
10. Čisté rozpätie zisku				
11. Reklama a propagácia v €	(8-9)			
12. Predavači a distribúcia v €				
13. Marketingový prieskum v €				
14. Čistý prevádzkový zisk v €	(10-11-12-13)			

Poznámky k tabuľke:

1. Uvádza sa celkový predaj odvetvia v jednotkách, napríklad v kusoch.
2. Trhový podiel v % / 100.
3. Priemerná cena produktu.
4. Variabilné náklady - napr. materiál, pracovná sila, energia, atď.
5. Hrubé rozpätie zisku je rozdiel medzi cenou (3) a variabilnými nákladmi (4).
6. a 7. Objem predaja výrobku v jednotkách a korunách.
8. Hrubé rozpätie zisku - premenná 5 x 6.
10. Čisté rozpätie zisku - premenná 8 - 9.
- 11., 12., 13. Uvedené sú tu marketingové výdaje.
14. Čistý prevádzkový zisk po odčítaní marketingových výdajov.

Uvedené údaje môžu poukazovať na rôzne trendy v zmenách premenných ako rast, pokles, stagnácia v priebehu sledovaných rokov.

Ďalšie možnosti **spružnenia organizačných štruktúr** pri analýze organizácie sú nasledovné:

- Spružnenie **na úrovni miest** sa týka hlavne humanizácie pracovného prostredia a redukovania monotónnosti na pracovisku.

- Spružnenie **pomocou kolégií**, pričom kolégia sú tvorené niekoľkými spolupracovníkmi z rôznych organizačných úrovní. Kolégium môže slúžiť ako zdroj informácií i ako prostriedok pre rozhodovanie. Má hlavne koordinačnú úlohu.
- Spružnenie **cez projektové skupiny**, ktoré existujú za účelom splnenia úlohy s presne vymedzeným časom.
- Spružnenie **cez tímovú spoluprácu**. V pružných organizačných štruktúrach v poslednom období veľkú úlohu zohrávajú tímy. Vo svete vznikali a vznikajú pokusy o úplné nahradenie formálnych organizačných štruktúr, neformálnymi skupinami - tímami. Prvé pokusy takéhoto typu boli zaznamenané v Japonsku, kde vznikali tzv. améby, ktoré predstavovali tím ľudí konkrétne v automobilovom priemysle zodpovedný za montáž celého auta.

Ďalšou formou k prekonávaniu hraníc tradičných organizačných štruktúr v období rastu alebo diverzifikácie sú **ziskové strediská**. Je potrebné zvážiť, či existujúce hospodárske strediská v rámci organizačnej štruktúry môžu byť nahradené strategickými jednotkami.

Existujú tri ideálne typy projektovej organizácie:

- a) čisté autonómne riadenie projektu,
- b) štábne projektové riadenie,
- c) maticové riadenie projektu.

U ziskového strediska sa jedná o ekonomicky samostatnú jednotku v rámci určitého podniku, s vlastnou zodpovednosťou za výsledok. Ziskové strediská, preto plne zodpovedajú požiadavkám kladeným na vytvorenie strategických obchodných jednotiek. Ziskové stredisko je preto možné nazývať aj ako obchodný úsek alebo obchodná jednotka. Vedúci ziskového strediska musí byť považovaný za samostatného podnikateľa vo vnútri podniku alebo subpodnikateľa.

Hospodárska samostatnosť ziskového strediska sa prejavuje nasledovne:

- vlastný výsledok daného obdobia,
- vlastný program výkonov a výrobkov,
- vlastné dodávateľské a odbytové trhy,
- vlastné podnikateľské kompetencie pri rozhodovaní,
- vlastná zodpovednosť za výsledok.

Pri organizácii typu ziskových stredísk nie je potrebné zavádzať samostatnú právnu formu.

Predpoklady organizácie ziskových stredísk:

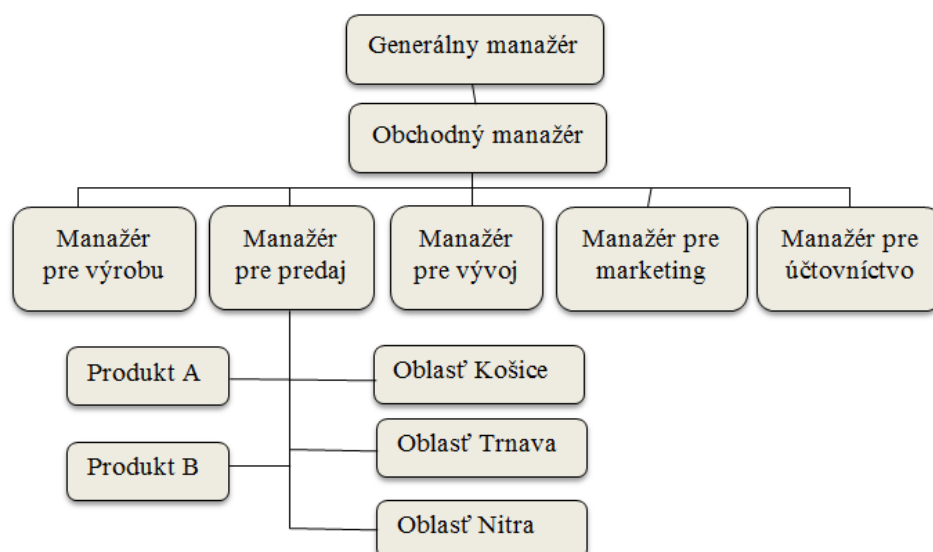
- Celý podnik musí byť dostatočne veľký, aby mohli vzniknúť ziskové strediská, ktoré majú svoje opodstatnenie. Pri vytváraní ziskových stredísk musíte preskúmať, či nevzniknú dodatočné náklady.

- S ohľadom na del'bu práce medzi vedením podniku a jednotlivými ziskovými strediskami musia byť prevedené organizačné dohody. Tak sa úlohy vedenia obmedzia len na strategické úlohy, zatiaľ čo ziskovým strediskám sa ponechá samostatnosť v oblasti operatívnych úloh.
- Pri vymedzení podmienok medzi jednotlivými ziskovými strediskami musia existovať podobné podmienky ako na trhu, takže je možné úspechy merať. Ak nebudú existovať trhové ceny musia platiť aspoň ceny zúčtovacie.
- Dôležitú úlohu má účtovníctvo. Na jednej strane musí poskytovať informácie pre riadenie a kontrolu a na druhej strane musí umožniť vykázat úspech ziskového strediska s vysokým stupňom hodnovernosti. V podstate prichádza do úvahy vhodný výpočet príspevku na úhradu.
- Úspechy ziskových stredísk nesmú byť získané na úkor úspechu celého podniku. Pomocou vhodnej koncepcie sa musí zamedziť tomu, aby sa zabudlo na dlhodobé ciele v dôsledku cieľov krátkodobých.
- Súčet výsledkov ziskových stredísk predstavuje výsledok celého podniku. Preto musia byť vedúci ziskových stredísk motivovaní v smere cieľovo orientovaného riadenia podniku. Jednou z možností je využitie odmeňovania, ktoré je závislé od výsledku.

Strategické obchodné jednotky môžu byť použité buď pri organizačných štruktúrach orientovaných na činnosť alebo pri modeloch orientovaných na objekt. V nich sú združené „relatívne homogénne aktivity produkt-trh“ pre realizáciu strategických plánov. Ako organizačné alternatívy sa používajú:

- odbor prekrývajúci výbory,
- použitie projektovej skupiny a poverenie zodpovedného pracovníka pre určité strategické pole úloh,
- vytvorenie viacrozmerovej štruktúry, pri ktorej sú strategické jednotky maticovo nadriadené líniovej organizácii.

Obr. 3.2 Strategické obchodné jednotky vo funkčnej organizácii



F. Riziká, ktoré ohrozujú podnik

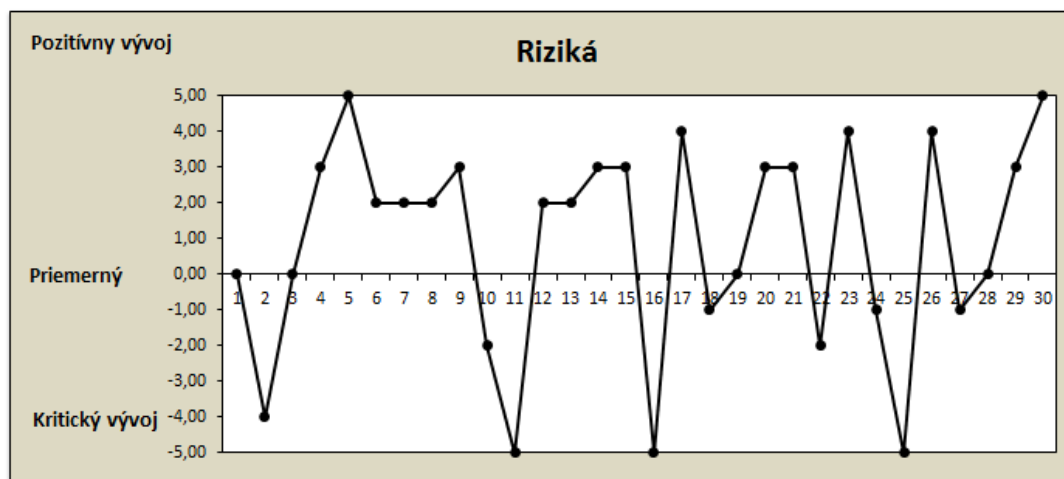
Skoro každý podnik na Slovensku sa v súčasnosti dostáva do situácií, ktoré mu spôsobia škodu alebo ohrožia jeho existenciu. K umeniu viesť podnik patrí tiež schopnosť rozpoznať včas nebezpečné situácie a preventívne ich podľa možností aj eliminovať, alebo sa účinne s nimi vyrovnáť tak, aby podnik utrpel čo najmenšiu škodu. Aby bolo možné prijať správne opatrenie, je potrebné oceniť dosah a pravdepodobnosť každého rizika a každého nebezpečia. Príklad sledovania rizík je uvedený v tabuľke.

Tabuľka 3.4 Riziká podniku

P.č.	Riziká firmy	Stupne hodnotenia rizík od (- 5 do + 5)
1	Vývoj konjunktúry	
2	Vývoj úrokov smerom hore	
3	Náhrada nášho produktu novými technológiami	
4	Správanie sa konkurenčného podniku na trhu (politika obch. rozpätia, reklamné akcie, a pod.	
5	Prerušenie prevádzky podniku vplyvom požiaru, pracovných sporov, a pod.	
6	Výpadok zariadenia pre spracovanie dát	
7	Výpadok technológie	
8	Výpadok dôležitého pracovníka	
9	Odchod zákazníka	
10	Výpadok pohľadávok	
11	Nezabezpečenie likvidity	
n		

Ako prvý krok pri analýze rizík je potrebné do tabuľky vyznačiť všetky očakávané riziká a nebezpečenstvá. Aby bolo možné prijímať správne opatrenia, je nutné doceniť rozsah a pravdepodobnosť každého rizika.

Obr. 3.3 Sila rizík



Interné a externé problémy, ktoré ohrozujú podnik:

- **Interné problémy** vyplývajú z nedostatkov zistených pri doterajších krokoch analýzy podniku. Aby sa tieto nedostatky dali odhaliť a analyzovať je potrebné každého vedúceho viesť k tomu, aby sa nebál odhaľovať nedostatky, ktoré sa vyskytujú v ním riadenej oblasti.
- **Externé problémy** sú dôsledkom, zásahu alebo nariadenia štátu alebo strán, ktoré sa zúčastňujú na prejedávaní tarifou, zmien u dodávateľov a v bankách.

G. Bilančná analýza

Bilancia je celková závierka účtovníctva podniku za obchodný rok vo forme vzájomného porovnávania majetku a kapitálu. V súvislosti s bilančnou analýzou sa vyskytuje celý rad problémov, ktoré je potrebné riešiť. Možnosti sledovania a hodnotenia problémov je možné spracovať a vyhodnocovať podľa ich dôležitosti.

Tabuľka 3.5 Problémy ohrozujúce podnik

P. č.	Problémy, ktoré ohrozujú plnenie úloh podniku alebo ohrozujú jeho úspech	Stupne hodnotenia problémov od (- 5 do + 5)
1	Vývoj výrobných nákladov	
2	Doba vybavenia zákazky	
3	Produktivita vo vzťahu ku konkurencii	
4	Podiel reklamácií u výrobkov	
5	Kvalifikácia pracovníkov v oddelení	
6	Motivácia pracovníkov oddelenia, ich výkon	
7	Kontrola pokynov, plnenie úloh	
8	Tvorivý elán	
9	Imidž podniku v porovnaní s konkurenciou	
10	Pomer THP k počtu VR	
11	Plnenie plánu tržieb (obratu)	
12	Spolupráca medzi oddeleniami, závodmi,	
13	Spoľahlivosť informačného systému	
14	Predkladanie rozborov, mesačných hlásení,	
15	Aktivita zákazníkov pri cenovej politike voči nášmu podniku	
n		

Prehľad najdôležitejších bilančných ukazovateľov pre podnik:

- **Podiel materiálových nákladov** je daný pomerom materiálových nákladov a celkových výkonov alebo obratu za určité obdobie.
- **Podiel personálnych nákladov** vychádza z pomeru personálnych nákladov ku celkovým výkonom.

- **Obratová výnosnosť** predstavuje pomer hospodárskeho výsledku a celkových výkonov.
- **Doba splácania pohľadávok** podáva informáciu o tom na akú dlhú dobu podnik poskytuje zákazníkovi bezúročný úver.
- **Rentabilita celková** vyjadruje pomer hospodárskeho výsledku za účtovné obdobie k vloženému celkovému kapitálu.
- **Podiel vlastného kapitálu** vyjadruje podiel vlastného kapitálu k bilančnej sume.
- **Dlhodobé a krátkodobé zadlženie** poskytuje informáciu o kapitálovej štruktúre podniku.
- **Koeficient likvidity** je vytvorený pomerom medzi obežnými prostriedkami a krátkodobými záväzkami podniku.
- **Obrat zásob** udáva počet obrátok zásob.
- **Obrat na jedného pracovníka** podáva informáciu o produktivite podniku.

Takto by sme mohli postupovať ďalej a kvantifikovať ďalšie ukazovatele. Túto úlohu prevzal na seba controlling, ktorý práve identifikuje ukazovatele, ktoré sú z pohľadu úspešnosti podniku preň významné.

H. Analýza zdrojov

Pod pojmom analýza zdrojov sa rozumie analýza a vyhodnotenie zdrojov podniku, napríklad v porovnaní s najsilnejším konkurentom. Silné a slabé stránky sa zisťujú pre potreby budúceho vývoja. Analýza silných a slabých stránok má byť zameraná na zistenie a tým aj využitie akčného priestoru podniku. Robí sa v dvoch smeroch:

- **analýza nákladovo najvýhodnejšej činnosti podniku**, zameraná na zväčšenie defenzívneho akčného priestoru,
- **vyhľadávanie nových možností** s cieľom rozšírenia ofenzívneho akčného priestoru.

I. Filozofia podniku

Každý človek sleduje svojím správaním určitý cieľ. Účelom ľudského bytia alebo podnikového diania je poskytnutie niekomu tretiemu úžitku. Účelom podniku je uspokojenie potreby určitej cieľovej skupiny, buď ponukou tovaru alebo služieb. Cieľ podniku stanoví, komu chce podnik úžitok poskytnúť.

Súkromne hospodáriaci podnik musí zodpovedajúcou ponukou úžitku brať ohľad na potreby týchto skupín:

- zákazníci,
- zamestnanci,
- spoločnosť,
- akcionári.

Aby podnik mohol existovať musí každej z týchto skupín poskytnúť úžitok. Filozofia podniku obsahuje záväznú výpoveď o poli pôsobnosti podniku a jeho sociálnej a ekonomickej zodpovednosti. Filozofia podniku je určená podnikovou kultúrou, ktorá obsahuje jasné smernice pre ďalší podnikový vývoj.

Filozofia podniku informuje napr.:

- tom či sa podnik zaoberá výrobou alebo obchodom,
- aký druh tovaru sa jedná,
- aké kvalitatívne požiadavky majú byť splnené,
- na ktoré trhy chce podnik dodávať,
- ako je zaistená existencia podniku a ako pokračuje ďalší rozvoj podniku,
- ako je zúročovaný kapitál investorov,
- ako je zaisťovaný príjem zamestnancov,
- ako sú zaisťované pracovné príležitosti,
- ako sa berie do úvahy životné prostredie.

Podrobný obsah podnikovej filozofie je nasledovný:

Účel podnikovej stratégie:

- vodidlo pre podnikové ciele a aktivity,
- popis oblastí činnosti podniku.

Kto a čo ste:

- história vzniku podniku,
- schopnosť a prostriedky podniku,
- doterajšie a budúce ukazovatele úspechu,
- program výkonov podniku,
- inovačná politika,
- budúci vývoj,
- filozofia hodnôt,
- slogan (heslo).

Vaša zákaznícka filozofia:

- cieľové skupiny podniku,
- potreby zákazníkov ako stred záujmov,
- odbytová politika.

Politika vedenia a personálna politika:

- zásady vedenia podniku,
- informačný systém,
- zlepšovacie návrhy,
- ďalšie vzdelávanie,
- vybavenie pracovísk,

- sociálne služby , vzťahy k odborom,
- zásady odmeňovania.

Vzťah k spoločnosti:

- vytváranie pracovných miest,
- platenie daní,
- výchova mládeže,
- ochrana životného prostredia,
- aktívna podpora spoločenského poriadku,
- práca s verejnosťou.

Závazok voči spoločníkom:

- kapitálové zabezpečenie podniku,
- primerané zúročenie vloženého kapitálu,
- finančná politika.

IBM sa ako jeden z prvých podnikov sa stal známym tým, že už viac ako pred 80. rokmi formuloval písomne základnú filozofiu svojho obchodu a upovedomil o nej všetkých spolupracovníkov. Thomas Watson, prezident IBM pred viac ako 80. rokmi povedal: „*Základná filozofia podniku má väčší vplyv na jeho výkonnosť ako technologické prostriedky, kapitálová základňa a organizačná štruktúra dohromady*“. Že jeho slová boli pravdivé, možno na firme IBM vidieť aj dnes.

Dobrá podniková filozofia sa vyznačuje tým, že **popisuje jasný a eticky podložený cieľ** podniku. Podniková filozofia, ktorá vidí účel podnikania len v nahospodárení zisku, môže len veľmi ťažko motivovať. Skôr by malo ísť o to, že podnik je schopný predávať potrebné a presvedčivé výkony.

Podniková filozofia ako popis účelu podniku **musí vytvárať u pracovníkov spoločné porozumenie** pre oblasť činnosti podniku a pre vzťah podniku ku spolupracovníkom, k zákazníkom a ku spoločnosti. Týmto sa stane **podniková filozofia účinným motivačným nástrojom**.

Nie menej dôležitým aspektom je i **vzťah podnikovej filozofie k zákazníkom**, obchodným partnerom (bankám, dodávateľom, atď.), k verejnosti a ku konkurentom. Tu je podstatné založiť si vzťah na dôvere, ktorý sa môže potom stať jedným z činiteľov úspechu.

Obsah podnikovej filozofie určuje tiež rámec pre formuláciu podnikových cieľov a podnikovej stratégie. Jej spracovanie a korekcie musia byť východiskom pre dlhodobé úvahy. To znamená, že pri jej formulácii je potrebné vziať do úvahy pokiaľ možno všetky budúce vonkajšie i vnútorné vplyvy a stanovené hlavné smery by mali dávať dostatočný priestor pre prispôsobenia nevyhnutné v budúcnosti.

Účelom podnikania z tohto hľadiska by malo byť pre podnikateľa **poskytnúť niekomu úžitok**. Účel podniku a podnikania je potom v tom, aby uspokojoval potreby určitej cieľovej skupiny, napríklad ponukou tovaru alebo určitou službou. Za tento úžitok získa prostriedky obyčajne vo forme peňazí, ktoré tvoria základ existencie a rozvoja podnikateľskej jednotky.

Zákazník

Cieľom zákazníka je dosiahnuť za svoje peniaze optimálne **uspokojenie svojich požiadaviek**. Z toho dôvodu je zrejmé, že úspešné podniky sú potom orientované na zákazníka a tento stojí v centre ich pozornosti. Podniky sa rozvíjajú spolu s rozvojom požiadaviek zákazníka. Vývoj výrobkov potom nie je samoučelný, ale je odvodený od ich potrieb. Orientácia na zákazníka sa preto musí odzrkadliť i v podnikovej filozofii. Tu musí byť zadefinované prednostné postavenie zákazníka.

1. Na akých zákazníkov sa chcete orientovať?
2. Aká musí byť definícia cieľovej skupiny?
3. Aké by malo byť vymedzenie cieľových skupín?
4. Je nevyhnutné stanoviť hierarchiu hodnotových predstáv?
5. Ako by mali byť formulované hodnotové pojmy?

V podnikovej filozofii by malo byť konkrétne uvedené, na akého zákazníka sa chce podnikateľská jednotka (podnik, jednotlivec) orientovať. Cieľová skupina by mala byť definovaná čo najpresnejšie. Mali by ste vedieť komu chcete predávať svoje výrobky alebo ponúkať svoje služby. Aby však nemusela byť podniková filozofia v krátkej dobe menená, ohraničenie cieľových skupín by nemalo byť príliš úzke.

Každý zákazník spojuje s nákupom určité hodnotové predstavy ako kvalitu, spoľahlivosť, čistotu, a pod. Aby podnikateľ týmto predstavám vyhovel, mal by mať stanovenú pre svoju ponuku správnu hierarchiu hodnôt.

Podniky zaoberajúce sa poskytovaním služieb zdôrazňujú hodnoty „čistota“ a „prívetivosť“. Mnoho podnikov má vo svojej podnikovej filozofii zahrnutý hodnotový pojem „kvalita“. Dôvody, prečo to robia, môžu byť nasledovné:

- ak je dobrá kvalita, nie sú starosti, nie sú nepodarky; z toho dôvodu priaznivý vývoj nákladov je dôkazom, že pracovníci sú si trvalo vedomý významu kvality,
- kvalita podnecuje rast produktivity zameriava pohľad pracovníka smerom von; vedie k inovačnému mysleniu pracovníkov.

Zamestnanec

Podnik je taký dobrý, akí dobrí sú jeho zamestnanci. Úspešný podnik obyčajne charakterizujú zamestnanci, ktorí sú flexibilní, zaangažovaní a majú skúsenosti. Podniková filozofia by mala zahrňovať preto i základné zásady vedenia spolupracovníkov. V podnikovej filozofii tento vzťah by mal byť vyjadrený napr. definovaním štýlu vedenia, ktorý musí byť potom dodržiavaný každým pracovníkom v podniku ako aj podnikateľom.

Ďalším prvkom, ktorý by mal byť definovaný v podnikovej filozofii je **vysoký úžitok**. Tento by mal byť **postavený proti výkonu zamestnancov**. Úžitok, ktorý chce podnikateľ poskytnúť spolupracovníkom, mal by byť v podnikovej filozofii formulovaný zrozumiteľne a vierohodne.

Úžitok môže byť vyjadrený napríklad nasledovne:

- pracovníci sú dobre a spravodlivo odmeňovaní,
- pracovné miesta sú vybavované podľa najnovších poznatkov,
- istote zamestnania je prikladaný veľký význam,
- pracovníci majú pomocou školenia možnosť postupu v podniku,
- pracovníkom sú poskytované dobrovoľné sociálne služby v ich prospech.

Všetkým pracovníkom podniku by malo byť ale aj jasné, že všetky tieto formy úžitku sú financované zo zisku podniku.

Spoločnosť

Každá podnikateľská jednotka je súčasťou slovenského národného hospodárstva, a ako taká je i úzko viazaná na jeho vývoj. Aby bola úspešná dlhodobo, nesmie pracovať proti záujmom spoločnosti (krajina, obec, verejnosť) a ich cieľom, ale musí sa harmonicky začleniť do tejto spoločnosti a prinášať jej úžitok. Podniková filozofia musí preto vypovedať i o tom, v akých oblastiach a aký úžitok bude podnikateľská jednotka môcť poskytnúť spoločnosti.

Môže to byť:

- vytváranie nových pracovných príležitostí,
- platenie daní,
- podpora sociálnych alebo vzdelávacích zariadení,
- vzdelávanie mladých ľudí,
- starostlivosť o životné prostredie a kvalitu života občanov.

Snaha podnikateľskej jednotky napríklad o **zlepšenie životného prostredia** a pod. musí byť dokumentovaná reálnymi činmi, ktoré následne môžu vytvárať pozitívny imidž firmy vo vzťahu k verejnosti. Dlhodobo sa to môže prejavovať ako úžitok pre vašu podnikateľskú jednotku, napr. vo forme rýchleho schválenia vašej žiadosti o stavebné povolenie.

Obchodný spoločník

Podnikateľská jednotka je povinná jednať vo vzťahu k svojmu okoliu fair. Preto v pomere k svojim partnerom je dôležité, aby ich vzťah bol budovaný na vzájomnej dôvere. Svoj postoj k dodávateľom a konkurentom by mal byť formulovaný a dokumentovaný i v podnikovej filozofii.

Akcionári

Tiež manažéri ako aj akcionári podniku očakávajú z hospodárenia podniku nejaký úžitok. Ak sa ciele podniku naplňujú negatívne ovplyvňuje sa aj jeho motivácia, stráca sa záujem podnik úspešne viesť.

Hmotný úžitok tu nemusí byť najdôležitejší. Môžu prevládať i nehmotné úžitky, napríklad zážitky z úspechu, ktoré sa môžu stať omnoho dôležitejšie. Akcionári očakávajú od podniku, že kapitál, ktorý do neho vložili bude udržaný a primerane zúročený. Toto môže byť dosiahnuté len vtedy, keď podnik dosahuje primeraný zisk. I tento aspekt by mal byť obsiahnutý v podnikovej filozofii.

Podnikateľská filozofia je len vtedy dobrá, keď ju podnikateľ dokáže presadiť u spoločníkov a zamestnancov a stane sa motivačným faktorom. K tomu, aby to mohlo byť docielené, by mali byť splnené nasledovné predpoklady:

- formulácie musia byť jednoduché, zrozumiteľné a vierohodné,
- na formulácii podnikovej filozofii sa musia podieľať okrem TOP manažmentu a akcionárov i všetci spolupracovníci, ktorí v podniku nesú zodpovednosť a podniková rada,
- formulácia musí byť čo najkonkrétnejšia, aby sa dala kontrolovať,
- okrem zmysluplného účelu podniku musia byť v podnikovej filozofii zahrnuté i pozitívne výpovede o budúcich perspektívach podniku, aby sa znížili obavy z budúcnosti, alebo aby vôbec nevznikali.

Podniková filozofia by mala nachádzať odraz v dôležitých podnikových rozhodnutiach. Jej kontrola by sa mala uskutočňovať každoročne. Ďalším problémom je naplniť podnikovú filozofiu životom, t.j. aby utkvela v pamäti zamestnancov i vedenia. Cieľ nie je možné dosiahnuť len vyvesením tabuliek, a zverejnením v časopise, ale si tiež vyžaduje neustále vysvetľovanie (pokiaľ je možné osobne, na veľkých zhromaždeniach, rozhovoroch s vedúcimi pracovníkmi, ...). Najvhodnejšou formou je ju dať každému zamestnancovi, spoločníkovi, manažérom v písomnej forme, aby ju mohol častejšie sledovať a kontrolovať. Zákazníkom je ju možné predstaviť spolu s novým výrobkom, ale prostredníctvom propagácie. Neodporúča sa tvoriť pomerne obsiahlu podnikovú filozofiu, pretože sa zapamätá veľmi ťažko. Môže byť formovaná vo forme zásad podnikovej politiky.

J. Analýza vnútro podnikového potenciálu

Realita podnikového diania ukazuje ako podnik využíva štyri interné potenciály, aby získal potenciál výnosu, prípadne úspechu. Týmito internými zdrojmi sú marketing, technológia, spolupracovníci a financie.

Pre strategické plánovanie je potrebná analýza:

- na koľko stačí existujúci potenciál, aby bolo možné preniknúť na nové trhy,
- akými podmienkami, špecifickými pre dané odvetvie, sú potenciály obmedzované alebo rozširované.

a/ V potenciálovom poli marketing sú zaujímavé nasledujúce veličiny:

- koncentrácia výrobného programu na určité výrobky,
- zameranie organizácie odbytu na špecializovaný veľkoobchod.

b/ V potenciálovom poli technológia je potrebné zamerať pozornosť na tieto kritické veličiny:

- koncentrácia na veľmi kvalitnú malovýrobu,
- zameranie na výrobu s intenzívnym výskumom,
- racionalizačné potenciály pre faktory znižovania nákladov.

c/ V potenciálovom poli pracovníci sú zaujímavé veličiny, ktoré kladú nové požiadavky na podnik.

d/ V potenciálovom poli financie sa sústreďujú kritické veličiny na získanie nových zdrojov.

Aké faktory je potrebné hodnotiť pri analýze potenciálov:

- o Postavenie na trhu.
- o Atraktivita predajného programu.
- o Štruktúra odberateľov.
- o Činnosti na úseku marketing.
- o Organizácia odbytu.
- o Spracovanie zákaziek.
- o Komunikácia s pracovníkmi.
- o Informácie o trhu.
- o Systém plánovania.
- o Kontrola nákladov.
- o Prieskum nákupného trhu.
- o Zásobovacia politika.
- o Systematická voľba dodávateľov.
- o Koordinovaná logistika.
- o Nasadenie pokrokových organizačných prostriedkov.
- o Ekonomický prepočet.
- o Používanie hodnotovej analýzy.
- o Pružnosť pri zmenách strojového vybavenia.
- o Technické know-how pri výrobe.
- o Vyťaženie kapacít.

3.2. Analýza trhu

Vychádza z analýzy informácií v rámci jednotlivých strategických obchodných jednotiek alebo strategických útvarov podniku. Vyhodnocuje sa na základe cieľových segmentov, kam podnik sústreďuje svoje úsilie.

V tabuľke 3.6 znázornená kombinácia a riadenie výrobok / trh a v tabuľke 3.7 je znázornená segmentácia podľa výrobkov a trhu.

Tabuľka 3.6 Segmentácia produkt / trh

	Manažéri trhov		
Manažéri výrobkov
Produkt			
Produkt			
Produkt			

Tabuľka 3.7 Segmentácia produkt / trh / zákazníci

	TRHY(skupiny zákazníkov)		
	Malí zákazníci	Strední zákazníci	Veľkí zákazníci
Produkt			
Produkt			
Produkt			

Po analýze trhových príležitostí by mala byť podnikateľská jednotka pripravená preskúmať a vybrať si cieľové trhy. Predpokladá to schopnosť odhadu celkovej veľkosti trhu, jeho rastu a výnosnosti. **Výskum a predpovede trhu sú kľúčovými vstupmi pre rozhodovanie o tom, na ktoré trhy a výrobky sa ďalej sústrediť.** Predpokladom pre jeho výskum je **segmentácia trhu**, t.j. jeho rozdelenie podľa určitých kritérií. Tieto segmenty musia byť zhodnotené, vhodné z nich vybrané a stanovené ciele tých segmentov trhu, ktoré môže podnikateľská jednotka obsluhovať.

Segmentácia trhu môže byť podľa rôznych kritérií ako napríklad:

- podľa veľkosti zákazníka (veľký, malý, stredný),
- podľa kritérií kupujúcich v rámci segmentu (kvalita, cena, služby),
- druh segmentu (banky, profesionálne firmy, výrobné spoločnosti).

Trhové segmenty môžu byť taktiež vytvorené prekrižením dvoch alebo viacerých premenných. **Mriežka výrobok / trh** ukazuje **segmentáciu trhu produktov podľa dvoch premenných, skupiny zákazníkov (malí, strední, veľkí) a potrieb zákazníkov**. Pre každý segment môže vedenie odhadnúť jeho príťažlivosť a stupeň obchodnej sily. I vybraná trhový segment môže byť v ďalšej etape podrobený čiastkovej segmentácii.

Najlepším východiskovým bodom pri segmentácii je využitie existujúcej podnikovej štruktúry. Tento krok predurčuje vznik „sekundárnej organizácie“ v podniku. Strategické obchodné jednotky nie sú však vo vzťahu k divíziám alternatívou, ďalšou konkurenčnou organizačnou formou alebo pokračovaním divíznej organizácie. Sú vložené do celkovej riadiacej koncepcie a primárne tvoria myšlienkovú konštrukciu účinného riadenia podniku.

Okrem vytvorenia účelnej organizačnej štruktúry v podobe strategických obchodných jednotiek, má rovnaký význam definovanie obsluhujúceho trhu. Tento trh je definovaný dodávaným tovarom, prípadne službami a efektívnym akčným priestorom a je v skutočnosti

vymedzený strategickou obchodnou jednotkou už tým, že sa strategická obchodná jednotka obracia na určitý trh, alebo jeho časť ponukou svojho tovaru v určitom segmente trhu a marketingovou činnosťou, ktorá je zameraná na tento segment.

3.3. Analýza silných a slabých stránok – SWOT analýza

SWOT - analýza spočíva v zostavení a zoradení vnútorných silných a slabých stránok podniku, jeho hrozieb a príležitostí podľa dôležitosti. Je to veľmi jednoduchý nástroj na posúdenie strategickú pozíciu podniku. Pozostáva z vnútornej analýzy, kde sa sleduje a vyhodnocuje:

- **„Sila“** je niečo v čom je podnik dobrý alebo je to nejaká vlastnosť podniku, ktorá dáva podniku významnú spôsobilosť - inými slovami sila môže byť zručnosť, schopnosť, zvláštny zdroj alebo aktívum, ktorá uvádza podnik do postavenia trhovej výhody / lepšie výrobok, známejšia značka, vynikajúca technológia, lepšie služby zákazníkom/.
- **„Slabosť“** je niečo čo podniku chýba, alebo to uskutočňuje slabo v porovnaní s inými alebo je to podmienka, ktorá ho uvádza do nevýhody.

Vnútorne silné a slabé stránky sa oceňujú, pretože niektoré slabosti sú osudové a na iných nezáleží. Veľmi dôležité sú silné stránky, pretože na nich sa buduje stratégia a budúca prosperita.

Potenciálne interné sily môžu byť:

- dostatočné finančné zdroje,
- uznaný vodca trhu,
- správne koncipované funkčné stratégie,
- disponovanie úsporami z veľkovýroby,
- izolovanosť pred silnými konkurenčnými tlakmi,
- vlastné technologické prístupy,
- nákladová výhoda,
- presvedčivé reklamné kampane,
- schopnosť výrobných inovácií,
- veľmi dobré výrobné schopnosti,
- vynikajúce technologické zručnosti,
- atď.

Potenciálne interné slabosti môžu byť:

- nejasné strategické zámery,
- zastarané výrobné zariadenia,
- podpriemerná ziskovosť,

- nedostatok riadiacich schopností a talentu,
- chýbajú niektoré kľúčové spôsobilosti,
- nedôslednosť pri implementácii,
- zaostávanie vo výskume a vývoji,
- slabý trhový image,
- slabá distribučná sieť,
- podpriemerné marketingové schopnosti,
- neschopnosť financovať nevyhnutné stratégie a strategické zmeny,
- iné.

Vonkajšie okolie sa posudzuje na základe externej analýzy a tú tvorí hodnotenie príležitostí a ohrození podniku.

Potenciálne externé príležitosti môžu byť:

- vznik nových spotrebiteľských skupín,
- otváranie sa nových trhov alebo trhových segmentov,
- rozšírenie výrobných línií v dôsledku nových potrieb,
- diverzifikácia príbuzných výrobkov,
- pád obchodných prekážok na prít'azlivých zahraničných trhoch,
- zrýchlenie rastu trhu,
- iné.

Potenciálne externé hrozby môžu byť:

- vstup nízko nákladných zahraničných konkurentov,
- rastúci predaj substitučných výrobkov,
- spomalenie rastu trhu,
- nepriaznivý vývoj menových kurzov a obchodnej politiky,
- zahraničných vlád,
- nákladné regulačné požiadavky,
- hospodárska recesia,
- rastúca mocenská pozícia zákazníka a dodávateľov,
- nepriaznivé demografické zmeny,
- iné.

Silná stránka má pre podnik veľký význam, pretože sa na nej buduje konkurenčná výhoda. Pokiaľ silná stránka alebo slabá stránka sa vyjadruje prostredníctvom funkčných oblastí, konkurenčné výhody sú integráciou niekoľkých funkčných oblastí. Preto konkurenčná výhoda sa vyjadruje ako niečo, čo konkurenti nedokážu alebo aspoň nedokážu tak dobre. Spomedzi silných stránok podniku má osobitý význam "**mimoriadna alebo výnimočná spôsobilosť**". Mimoriadna alebo výnimočná spôsobilosť je niečo, čo podnik vykonáva obzvlášť dobre v porovnaní so svojimi konkurentmi. Sú to výnimočné schopnosti podniku, ktoré si podnik môže preniesť i do druhého konkurenčného prostredia / vynikania vo výrobe kvalitných

výrobkov, poskytovanie špičkových služieb, nachádzanie nekonvenčných spôsobov znižovania nákladov, trvalý inovačný predstih pred konkurenciou, disponovanie dôkladnejšími predajnými a reklamnými technikami, atď. /.

Po zostavení zoznamu položiek - SWOT analýzy, si strategický manažment podniku musí položiť otázky:

- Disponuje podnik nejakými internými prednosťami, ktoré sa môžu stať základom budovania stratégie?
- Robia slabosti podniku, podnik zraniteľným, zabraňujú podniku v sledovaní určitej stratégie?
- Pre ktoré príležitosti má podnik schopnosti a pre ktoré nie, aby ich sledoval s reálnou nádejou na úspech?
- Akých hrozieb by sa malo vedenie podniku najviac obávať a aké strategické opatrenia musí vedenie pripraviť na účinné odvrátenie hrozby?

Analýza silných a slabých stránok je zameraná na odhalenie slabých stránok podniku, ktoré je potrebné odstrániť a na odhalenie silných stránok, ktoré je potrebné udržať a stavať na nich. Pri tejto analýze je možné použiť ako nástroj SWOT - analýzu, ktorá predstavuje metódu zameranú na zisťovanie slabých a silných stránok, príležitostí a ohrození.

SWOT analýza je metóda, ktorou sa utvrdzujú závery o profile spoločnosti, pomáha dať do vzťahu silné a slabé stránky s hrozbami a príležitosťami. Vyjasňuje sa pozícia spoločnosti pri zladovaní a využívaní silných stránok s príležitosťami a odvrátení hrozieb. Metóda pomáha zhodnotiť, ktorá špeciálna stratégia je viac žiaduca vzhľadom na dané podmienky. Táto analýza je navrhnutá tak, aby umožnila hľadať najlepšiu zhodu medzi trendmi z prostredia (konkurencia) a vnútornou spôsobilosťou.

Z hľadiska strategickej perspektívy sú dôležité silné stránky, pretože sú základom, na ktorom sa buduje stratégia a konkurenčná výhoda. Ide o schopnosť urobiť niečo, čo konkurenti vôbec nedokážu alebo nedokážu tak dobre. Podnik musí budovať požadované schopnosti a sústrediť sa na odvrátenie tých slabostí, ktoré ho robia zraniteľným alebo ho obmedzujú pri sledovaní atraktívnej príležitosti. Je prirodzené, že podnik nemôže vynikať vo všetkých oblastiach a v každej disponovať silnými stránkami.

Veľkosť jeho slabostí sa objaví až po porovnaní s konkurenciou. Nie každý podnik v odvetví sa nachádza v pozícii, aby sledoval každú príležitosť, ktorá sa naskytne. Pre podnik sú podnetné tie novovzniknuté príležitosti, pri ktorých sa môže uplatniť určitý druh konkurenčnej výhody. Identifikovanie hrozieb je rovnako dôležité, pretože hrozby výrazne ovplyvňujú atraktívnosť situácie podniku.

Obr. 3.4 Portfólio SWOT analýzy s interpretáciou kvadrantu

		Vonkajšie príležitosti			
Kritické vnútorné slabosti		Organizácia nevie využiť príležitosti. Je obmedzená vnútornými slabosťami. Stratégia je zameraná na odstránenie slabých stránok a hľadanie rozhodujúcej schopnosti.		Najpriaznivejšia situácia. Organizácia má dostatok silných stránok na využitie črtajúcich sa príležitostí. Situácia si vyžaduje útočnú stratégiu zameranú na rast a upevnenie postavenia na trhu.	Rozhodujúce vnútorné sily
		Najnepriaznivejšia situácia. Organizáciu ohrozuje okolie a je oslabená aj vnútorne. Je potrebná ochranná stratégia, prehodnotenie schopností, jej poslania a trhov, prekonať slabé stránky.		Organizácia musí s rozhodujúcimi silami čeliť nežiaducim hrozbám. Mala by využiť svoje sily, hľadať nové dlhotrvajúce príležitosti, odvrátiť hrozby z prostredia.	
		Najväčšie vonkajšie hrozby			

V tabuľke 3.8 je SWOT analýza definovaná P. Kotlerom. Formulár SW analýza slúži k vyhodnocovaniu silných a slabých stránok firmy. Uvedenú tabuľku by mal vyplňovať TOP manažment firmy alebo experti, s ktorými daná firma spolupracuje. Každý faktor, ktorý je uvedený v tabuľke, je ohodnotený z hľadiska jeho pozitívneho, resp. negatívneho vplyvu na prosperitu firmy. V políčkach výkonnosť sa hodnotí výkonnosť firmy z hľadiska funkcií a faktorov uvedených v tabuľke.

Každý faktor má pre firmu svoju váhu a túto treba v primeranej miere rozdeliť medzi všetky faktory. Ak spojíte body uvedené v tabuľke je možné rýchle identifikovať výkonnosť firmy z hľadiska sledovaných faktorov, jej silné a slabé miesta. Tieto faktory majú pre firmu aj svoju dôležitosť a tým ovplyvňujú prosperitu firmy. Tá je zobrazená a ohodnotená v druhej časti tabuľky. Zobrazením a ohodnotením výkonnosti a dôležitosti faktorov vo vzťahu k firme dostanete štvorpolíčkovú maticu. Každé jej políčko predstavuje jednu stratégiu tak, ako je to uvedené na obr. 3.4

Tabuľka 3.8 SWOT analýza podľa P. Kotlera

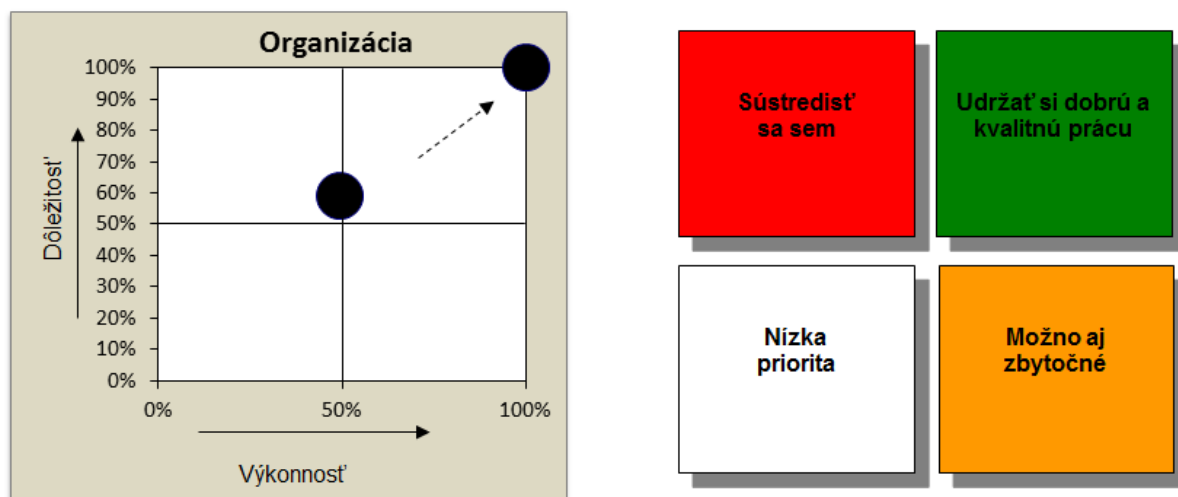
		Výkonnosť			Dôležitosť				
P.	Názov kritéria	100				100			
č.		Váha v %	Známka (1..5)	Hodnota	Max. hodnota	Váha v %	Známka (1..5)	Hodnota	Max. hodnota
	Marketing				5				5
1	Renomé spoločnosti				5				5
2	Trhový podiel				5				5
3	Renomé kvality				5				5
4	Výrobné náklady				5				5
5	Náklady na distribúciu				5				5
6	Efektívnosť propagácie				5				5
7	Výkonnosť predavačov				5				5
8	Výskum a vývoj				5				5
9	Geografické pokrytie oblasti				5				5
	Financie				5				5
10	Náklady / dostupnosť kapitálu				5				5
11	Ziskovosť				5				5
12	Finančná stabilita				5				5
	Výroba				5				5
13	Zariadenia, technológia				5				5
14	Pružnosť zmien				5				5
15	Kapacita				5				5
16	Pracovné sily				5				5
17	Plnenie termínov				5				5
18	Technická zručnosť				5				5
	Organizácia				5				5
19	Predvídavé schopné vedenie				5				5
20	Oddanie zamestnancov				5				5
21	Podnikateľská orientácia				5				5
22	Pružnosť, prispôsobivosť				5				5
	Celkom								

Táto analýza nám hovorí, že aj keď je firma silná v určitom okruhu danom jej zvláštnymi schopnosťami, neznamená to, že získava automaticky konkurenčnú výhodu. Môže tu byť uvedená napríklad aj vlastnosť, ktorá nemá pre zákazníkov na trhu žiaden podstatný význam, alebo je pre firmu významná, ale túto vlastnosť majú rovnako silnú aj konkurenčné firmy, ktoré majú na trhu produkty s rovnakými vlastnosťami. Dôležité je, aby firma mala relatívne väčšiu silu ako konkurencia u významných faktorov.

Pri skúmaní silných a slabých stránok by sa firma nemala usilovať o napravovanie slabostí u málo významných faktorov. Tak isto nie je dôležité uspokojovať sa s málo významnými silnými stránkami. Firma by sa mala skôr sústrediť na realizovanie príležitostí, pre ktoré má

silné stránky. Môže sa taktiež usilovať o realizáciu príležitostí a v súvislosti s tým o rozvoj potrebných silných stránok.

Obr. 3.5 Smerovanie výsledkov SWOT analýzy



Bod uvedený na obrázku znázorňuje postavenie firmy na základe výkonnosti a dôležitosti metódou SWOT analýzy. Úlohou firmy je posilniť výkonnosť firmy ako aj dôležitosť sledovaných faktorov tak, aby hodnotenie firmy v sledovanom časovom horizonte (napríklad 3 mesiace) bolo bližšie smerom do pravého horného rohu tak, ako to znázorňuje šípka. Definovanie a určenie faktorov, ktoré budú uvedené v tabuľke, ich pravidelné vyhodnocovanie a príprava akčných plánov patrí k jedným zo základných úloh controlléra a činnosti Controllingového útvaru. Táto analýza je prvá časť SWOT analýzy a volá sa SW analýza, alebo interná analýza.

Príležitosti a ohrozenia

Príležitosti a ohrozenia na základe OT analýzy (externá analýza). Identifikujú sa tu príležitosti a hrozby vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu, ktoré môže v budúcnosti ovplyvniť obchod firmy. Mali by byť spracované tak, aby zároveň navrhovali niektoré možné akcie, ktoré by mohli byť podniknuté. Ohrozenia a príležitosti by mali byť zoradené podľa priority, aby tým, ktoré majú väčšiu prioritu bola venovaná vyššia pozornosť.

Hodnotenie príležitostí

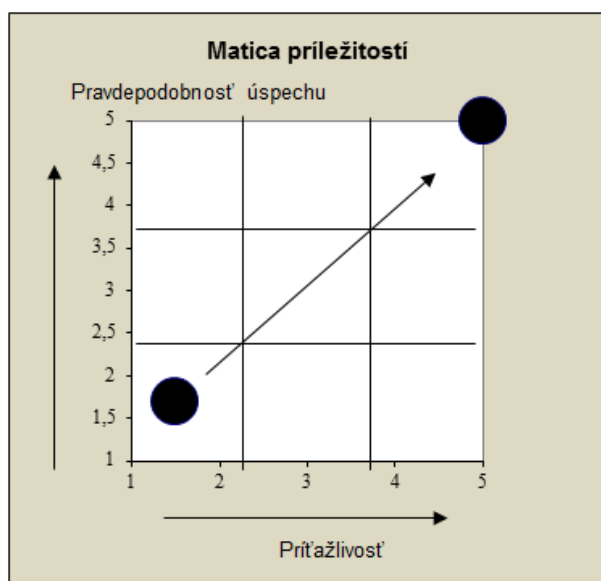
Matica príležitostí slúži k analýze prostredia, v ktorom firma pôsobí. Firma musí sledovať tak svoje makroprostredie (sociálne, technologické, politické, ekonomické, demografické a pod.) ako aj mikroprostredie reprezentované zákazníkmi, konkurenciou, distribučnými sieťami, dodávateľmi a pod., t.j. musí sledovať všetky dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú tvorbu zisku vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu. Jedným z dôležitých cieľov, ktoré je možné skúmať pomocou tejto matice, je spoznávanie príležitostí. Marketingové príležitosti sú predstavované prítlačivosťou oblasti, v ktorej firma pomocou marketingových činností, získava konkurenčné

výhody. Marketingové príležitosti sú v matici charakterizované pomocou svojej príťažlivosti a pravdepodobnosti úspechu vo vzťahu ku firme.

Tabuľka 3.9 Hodnotenie príležitostí

Príťažlivosť				
Faktor	Váha (celkom 1)	Známka (1..5)	Hodnota	Max. hodnota
Otváranie nových trhov				5
Nové spotrebiteľské skupiny				5
Rozširovanie výrobnnej línie				5
Diverzifikácia príbuzných produktov				5
Odstránenie obchodných prekážok				5
Zrýchlenie rastu trhu				5
Nové trhové segmenty				5
Celkom				5
Pravdepodobnosť úspechu vo vzťahu ku konkurencii				
Obchodná sila firmy				5
Spokojnosť zákazníka				5
Dostatočné finančné zdroje				5
Silný výskum a vývoj				5
Vysoká kvalita produktov				5
Nízke náklady				5
Silné reklamné kampane				5
Správne funkčné stratégie				5
Celkom				5

Pravdepodobnosť úspechu bude závisieť na obchodnej sile firmy, t.j. jej zvláštnych schopnostiach, a na tom, či bude firma vyhovovať nielen kľúčovým požiadavkám na úspech, ale aj na tom, či bude silnejšia a lepšia ako je obchodná sila konkurenčných organizácií. Za úspešnú možno považovať tú firmu, ktorá dokáže najlepšie uspokojiť zákazníka za čo najdlhšiu dobu. Firma by nemala mať preto schopnosť niečo len vykonať, ale by mala aj vedieť, ako si tieto schopnosti udržať čo najdlhšiu dobu. Na základe priaznivých výsledkov zobrazených v matici by si firma mala spracovať plány pre sledovanie týchto príležitostí. Významné príležitosti pre firmu sú tie, ktoré sa nachádzajú v ľavom hornom rohu matice. Príležitosti nachádzajúce sa v pravom dolnom rohu sú naopak pre firmu bezvýznamné, resp. menej významné a nie je potrebné ich systematicky sledovať.



Obr. 3.6 Smerovanie príležitostí a pravdepodobnosť úspechu

Pracovníci strategického či controllingového úseku by mali prehodnotiť a doplniť kritériá, ktoré sa vzťahujú k hodnoteniu príležitostí firmy tak, aby boli relevantné vo vzťahu k firme. Kritériá sa môžu časom doplňovať, nie však meniť, pretože kontrola ich plnenia by sa stala problematická. Úlohou strategického úseku je zostaviť akčné plány tak, aby príležitosti, ktoré firma má a ich intenzita vo forme príťažlivosti a pravdepodobnosti úspechu sa posunuli tak, ako to ukazuje šípka. Jedná sa o úlohu dlhodobejšie charakteru, ktorá si vyžiada rad ďalších činností útvaru.

Hodnotenie ohrození

Ohrozenie firmy možno definovať ako výzvu vzniknutú na základe nepriaznivého vývojového trendu, ktorý by mohol viesť, v prípade, že nebudú urobené potrebné marketingové opatrenia, k narušeniu chodu firmy. Kritériami pre hodnotenie ohrozenia je ich závažnosť a pravdepodobnosť výskytu. Miesta v ľavom hornom poli matice predstavujú najväznejšie hrozby, pretože by mohli vážne ohroziť firmu. Vykazujú zároveň aj vysokú pravdepodobnosť výskytu. V prípade, že v matici dostanete takýto výsledok, je potrebné mať pripravený plán aktivít, ktoré by mali byť uskutočnené v prípade, ak ohrozenie nastane. Ohrozenia umiestnené v pravom dolnom rohu je možné ignorovať, ale je ich potrebné evidovať, aby sa nestali pre firmu nebezpečné.

Tabuľka 3.10 Hodnotenie ohrození

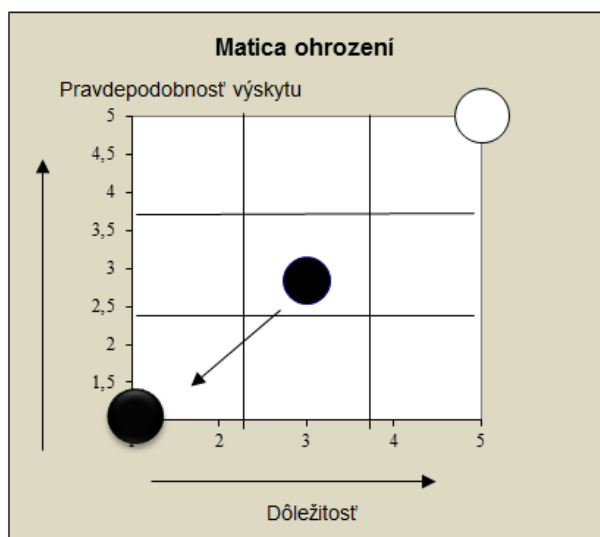
Dôležitosť				
Faktor	Váha (celkom 1)	Známka (1..5)	Hodnota	Max. hodnota
Nasýtenie trhu	0,2	4	0,8	5
Silná konkurencia	0,3	3	0,9	5
Rastúci predaj substitučných produktov	0,2	3	0,6	5
Nízke náklady konkurencie	0	0	0	5
Hospodárska recesia	0	0	0	5
Obchodná politika	0,2	2	0,4	5
Spomalenie rastu trhu	0,1	3	0,3	5
Zlý menový vývoj	0	0	0	5
Celkom	1		3	5
Pravdepodobnosť výskytu				
Nejasné strategické zámery	0,1	1	0,1	5
Finančné ťažkosti	0,2	4	0,8	5
Nedostatok riadiacich skúseností	0,1	1	0,1	5
Slabá distribučná sieť	0,3	5	1,5	5
Nízke marketingové schopnosti	0,2	1	0,2	5
Slabý trhový image	0,05	2	0,1	5
Cena neúmeraná kvalite	0,05	1	0,05	5
Celkom	1		2,85	5

Tak ako to bolo pri prehodnocovaní kritérií prítlačivosti, tak je to potrebné urobiť aj pri prehodnocovaní kritérií ohrozenia. Aj tieto kritériá musia byť relevantné vo vzťahu k firme. Kritériá sa môžu taktiež časom doplňovať, nie však meniť, pretože kontrola ich plnenia by sa stala problematickou.

Úlohou strategického alebo controllingového úseku je zostaviť akčné plány tak, aby ohrozenia, ktoré firma má a ich intenzita vo forme dôležitosti a pravdepodobnosti výskytu sa posunuli tak, ako to ukazuje šípka. Jedná sa o úlohu dlhodobejšieho charakteru, ktorá si vyžiada rad ďalších činností controllingového útvaru.

Analýza silných a slabých stránok začína analýzou trhu a konkurencie. Analýza trhu je zameraná na skúmanie vlastností vymedzených trhov, čiastkových trhov alebo trhových segmentov. Analýza trhu spája dopyt s ponukou a s konkurenciou. Aby bolo možné urobiť určité strategické závery je potrebné trh rozdeliť na jednotlivé čiastkové trhy, čiže previesť segmentáciu trhu.

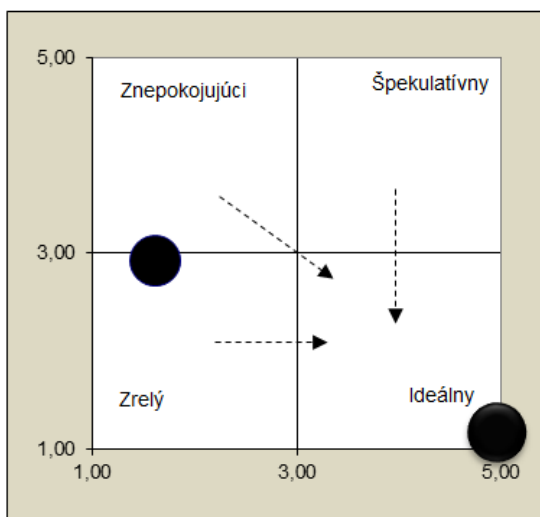
Obr. 3.7 Smerovanie ohrozenia



Zostavením matice príležitostí a ohrozenia pre určitý druh obchodu nie je možné jednoznačne charakterizovať jeho celkovú atraktivnosť. Existujú však štyri nasledujúce možnosti, ktoré môžu byť charakteristické pre celkovú atraktivnosť obchodu:

- Ideálny obchod - má veľké príležitosti a malé ohrozenia.
- Špekulatívny obchod - má veľké príležitosti, ale aj veľké ohrozenia.
- Zrelý obchod - má malé príležitosti a malé ohrozenia.
- Znepokojujúci obchod - má malé príležitosti, ale veľké ohrozenia.

Obr. 3.8 Vyhodnotenie obchodu



3.4. Analýza trhu

Analýza trhu urobená na rozdelenom trhu má poskytnúť informácie o štruktúre resp. zmenách na trhu. Preto sa zameriava na podchytenie najmä týchto charakteristík :

- súčasný stav,
- budúci rast trhu,
- vlastný podiel na trhu,
- cudzie podiely na trhu,
- očakávaný vývoj cien,
- marketingové nástroje,
- rentabilita a zisk,
- intenzita investícií,
- bariéry pri prenikaní na trh,
- nahradenie jedného výrobku druhým,
- konjunktúrne výkyvy.

Sociálna časť analýzy zahŕňa :

- potreby zákazníka,
- motiváciu k nákupu,
- správanie sa pri nákupe,
- kúpnu silu zákazníka

Tabuľka 3.11 Analýza trhu

Kritéria analýzy trhu sú znázornené v tabuľke.

.....			
Porovnávaný výrobok / skupina výrobkov:		
Čiastkový trh / segmentácia trhu :		
Predmet skúmania:	vlastný podnik	konkurenčné podniky	
	A	B	C
Objem trhu
Rast trhu
Podiel na trhu
Očakávaná zmena podielu na trhu
Cena
Očakávaný vývoj cien
Ďalšie marketingové nástroje:
kvalita výrobku
obal
reklama
servis
dodacie lehoty
odbytové cesty
dodacie podmienky

Vhodným nástrojom pre analýzu trhu je aj ABC analýza trhu, odvetvia, zákazníka a produktu.

Tabuľka 3.12 ABC analýza trhu

Celkový obrat produktov podľa trhu v €			100		100
Segment trhu		Podiel na obrate	Potenciálny obrat		
		v €	v %	v €	v %

Tabuľka 3.13 ABC analýza odvetvia

Celkový obrat produktov podľa odvetví			100		100
Segment odvetvia		Podiel na obrate	Potenciálny obrat		
		v €	v %	v €	v %

Tabuľka 3.14 ABC analýza zákazníka

		Počet zákazníkov	v %	Obrat v €	v %	Potenciálny obrat v €	v %
A	Zákazníci A kategória						
B	Zákazníci B kategória						
C	Zákazníci C kategória						
	Celkom		100				

Kategória A:

P.č.	Zákazník	Obrat nad	Počet zákazníkov	Celkový obrat			
			absolútne	Obrat v €	obrat v %	Potenciálny obrat v €	Potenciálny obrat v %
1							
2							
3							

Kategória B:

P.č.	Zákazník	Obrat nad	Počet zákazníkov:	Obrat do	Celkový obrat v €		
			absolútne	Obrat v €	obrat v %	Potenciálny obrat v €	Potenciálny obrat v %
1							
2							
3							

Kategória C:

P.č.	Zákazník	Obrat pod		Celkový obrat		Potenciálny obrat v €	Potenciálny obrat v %
		Počet zákazníkov		Obrat v €	obrat v %		
		absolútne	v %	Obrat v €	obrat v %	Potenciálny obrat v €	Potenciálny obrat v %
1							
2							
3							

Tabuľka 3.15 Analýza produktov:

P.č.	Produkt	Celkový obrat produktov v €		Podiel na obrate v %	Potenciálny obrat v €	Potenciálny obrat v %
		Obrat v €				
1						
2						
3						

Analýza silných a slabých stránok musí jasne ukázať, kde má podnik silné a slabé stránky. Avšak je potrebné sústrediť pozornosť aj na analýzu budúceho vývoja, čo je dnes silnou stránkou, môže byť v budúcnosti ohrozením. Dnešné silné a slabé stránky sú budúce šance a riziká.

3.5. Trhový podiel a určenie veľkosti trhu

Prepočet trhového podielu je veľmi dôležitý pre zistenie postavenia podniku. V nasledovnej časti je znázornený postup výpočtu trhového podielu podniku a jeho konkurentov. Metóda je bodovacia a postup je zřejmý z tabuľky 3.16.

Tabuľka 3.16 Výpočet trhového podielu

Podiel na trhu v %		Váš podnik	19,58%	Konkurent 1	16,08 %	Konkurent 2	16,08 %	Konkurent 3	16,08 %
Ukazovateľ	Váha (1..5)	Body (1..10)	Skóre	Body (1..10)	Skóre	Body (1..10)	Skóre	Body (1..10)	Skóre
A	b	c	b x c	e	b x e	g	b x g	i	b x i
Stupeň známosti podniku	4	10	40	1	4	1	4	1	4
Stupeň inovácie výrobného procesu	5	10	50	9	45	9	45	9	45
Prednostné postavenie pomocou patentov	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Výskum a vývoj - inovácia	3	9	27	9	27	9	27	9	27
Výskum a vývoj - kapacity	2	5	10	2	4	2	4	2	4

Výskum, vývoj - náklady	4	2	8	2	8	2	8	2	8
Konstruktívna kapacita	2	5	10	5	10	5	10	5	10
Výrobný potenciál	1	8	8	8	8	8	8	8	8
Výr. zariadenia a technológia	4	8	32	4	16	4	16	4	16
Pružnosť výroby	5	6	30	6	30	6	30	6	30
Priebežné doby	2	9	18	9	18	9	18	9	18
Podiel reklamácií	2	3	6	3	6	3	6	3	6
Spôsob odbytu	5	1	5	1	5	1	5	1	5
Organizácia odbytu	5	1	5	1	5	1	5	1	5
Kvalifikácia partnerov	5	3	15	3	15	3	15	3	15
Aplikácia know – how	3	10	30	10	30	10	30	10	30
Komunikačná politika	5	2	10	2	10	2	10	2	10
Krytie fixných nákladov	3	8	24	8	24	8	24	8	24
Integrácia dopredu	3	8	24	8	24	8	24	8	24
Výrobný program a program odbytu	3	3	9	3	9	3	9	3	9
Nákupný potenciál	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pracovníci	3	10	30	10	30	10	30	10	30
Sídlo - umiestnenie	2	10	20	10	20	10	20	10	20
Situácia v nákladoch	4	1	4	1	4	1	4	1	4
Finančný potenciál	4	8	32	1	4	1	4	1	4
Riadiaci systém	3	10	30	10	30	10	30	10	30
Produktivita	3	10	30	10	30	10	30	10	30

Na základe uvedenej tabuľky je možno konštatovať, že podnik má svoje slabé miesta v bodoch, kde dosahuje najnižšie skóre. Pri zvýšení trhového podielu by sa mala zamerať na ich zlepšenie. Pritom však musí nevyhnutne skúmať skóre konkurencie, aby zásahy, ktoré realizuje vo forme akčných plánov boli účinné. Výsledky môžu byť kumulované do nasledovnej tabuľky.

Tabuľka 3.17 Analýza trhového podielu

Trhový podiel Vášho podniku. v %	19,58
Trhový podiel konkurencie v %	80,42
Kúpna sila na cieľovom trhu v €	156 000
Podiel Vášho podniku na trhu v €	30 552

3.6. Analýza konkurencie

Analýza konkurencie je analýzou údajov o konkurencii najmä tých, ktoré sú dôležité v rámci strategického controllingu. Údaje o konkurencii je možné získať napríklad :

- otázkami v obchodno-technických službách podniku,
- v informačno-priemyselných vzťahoch,
- vyhodnocovaním správ v novinách,
- z obchodných správ,
- zisťovaním v iných informačných službách.

Analýza konkurencie je veľmi dôležitá preto, aby podnik poznal a využíval porovnateľné prednosti. Iba tak môže zabrániť chybnjej alokácii vlastných zdrojov. Analýza konkurencie musí predchádzať analýze silných a slabých stránok, alebo môže byť uskutočňovaná zároveň s ňou.

Faktory, ktoré sa využívajú pri analýze konkurencie sú znázornené v tabuľke 3.18. Analýza silných a slabých stránok je logickým pokračovaním situačnej analýzy, čím sa rozumie analýza a vyhodnotenie zdrojov podniku, napr. v porovnaní s najdôležitejšími konkurentmi. **Najväčší problém** je však so **zisťovaním informácií**, ktoré sú v značnej miere **subjektívne**. Aby sa vylúčila subjektívnosť, musí sa využívať kombinovaný prístup. V prvom kroku sa zhromaždia všetky subjektívne názory riadiacich pracovníkov a v druhom kroku sa zhodnotia podľa objektívnych kritérií. Toto zhodnotenie sa dotýka nasledovných prvkov:

- trhy a výrobky,
- výrobné objekty a iný vecný kapitál,
- technické procesy a technológie,
- personálne zdroje,
- finančné zdroje,
- organizačná štruktúra,
- manažment a štýl riadenia,
- image podniku.

Tabuľka 3.18 Analýza konkurencie

Faktory	Vlastný podnik			Konkurencia		
	A			B		C
Podiel na trhu v %
Trend podielu na trhu
Príčiny zmien na trhu
Situácia v nákladoch
Počet akvizičných pracovníkov
Organizácia marketingu

Cenová politika
 Kvalita technických služieb
 Kvalita výrobkov
 Vývojová kapacita
 Dôležité silné stránky
 Dôležité slabé stránky
 Trhová stratégia
 Kapacita
 Prednosti v nákladoch
 K analýze konkurencie je možné využiť aj metódu hodnotenia kritických faktorov úspešnosti podniku.

Tabuľka 3.19 Kritické faktory úspešnosti

P. č.	Kritické faktory úspešnosti	Stupne hodnotenia kritických faktorov úspechu od (- 5 do + 5)			
		Podnik	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
1	Kvalita výrobkov				
2	Image spoločnosti				
3	Schopnosť konkurovať cenovo				
4	Odbornosť a zručnosť				
5	Pružnosť vo výrobe				
6	Nízke výrobné náklady				
7	Široké meradlo výrobkov				
8	Sila na trhu				
9	Motivácia podriadených				
10	Ciele známe celej firme				
11	Jednoduchá efektívna organizácia				
12	Dobré informácie a komunikácia				
13	Vysoký vlastný kapitál				
14	Controlling				
15	Presné riadenie nákladov				
16	Dobrá odbytová organizácia				
17	Dobré poradenstvo zákazníkom				
18	Dobrý servis				
19	Účinná propagácia				
20	Dobrý styk so zákazníkom				
21	Široký sortiment produktov				
22	Vysoká dodávateľská schopnosť				
23	Presné dodržiavanie termínov				
24	Ochranné práva, vzorky				
25	Atraktívny design				
26	Vysoká produktivita				
27	Silná pozícia v úlohe odberateľa				

28	Vysoký stupeň inovácií				
29	Dobré balenie				
30	Vysoké využitie kapacít				

Úsek strategického riadenia alebo controllingu musí tieto kritériá pre hodnotenie úspešnosti vymedziť a presne formulovať. Musia byť sledované v dlhšom časovom horizonte a pravidelne napríklad v intervale 3 mesiace sledovať ich vývoj. Z výsledkov sledovania je možno zostaviť napríklad takúto správu a vývoji úspešnosti firmy. Kritické faktory úspešnosti:

Tabuľka 3.20 Hodnotenie kritických faktov úspešnosti zoradených podľa hodnoty faktoru

Image spoločnosti	3,33	Vysoký vlastný kapitál	-1,5
Dodávateľská schopnosť	3,17	Nízke prevádzkové náklady	-0,33
Presné dodržiavanie termínov	3	efektívna organizácia	-0,17
Atraktívny design	2,83	Ochranné práva, vzorky	0
Sila na trhu	2,33	Vysoký stupeň inovácií	0,5
Dobrá styk so zákazníkom	2,33	Ciele známe celej firme	0,67
Schopnosť konkurovať cenovo	2,33	Vysoká produktivita	0,83
Kvalita služieb	2,17	Vysoké využitie kapacít	1,17
Odbornosť a zručnosť	2,17	Silná pozícia v úlohe odberateľa	1,33
Pružnosť v obsluhu	2	Controlling	1,33
Účinná propagácia	2	Dobrá odbytová organizácia	1,5
Široké meradlo služieb	2	Dobrá servis	1,5
Dobré balenie	2	Široký sortiment produktov	1,5
		Presné riadenie nákladov	1,5
		Dobré informácie a komunikácia	1,67
		Dobré poradenstvo zákazníkom	1,67
		Motivácia podriadených	1,83

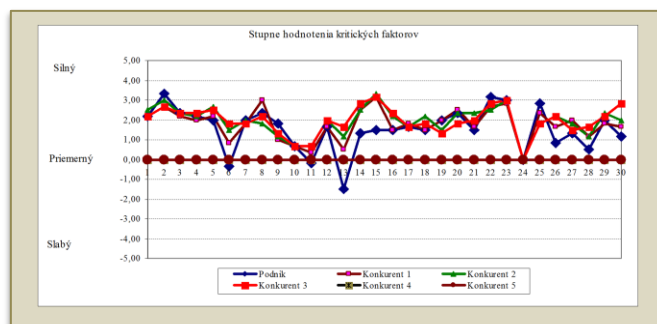
Výstup môže byť uvedený sumárne v nasledovnom tvare:

Hodnotenie konkurencie:

Podnik	1,56
Konkurent 1	1,79
Konkurent 2	1,95
Konkurent 3	1,97

Údaje za 1. polrok 2014

Spoločnosť:



SOJ:

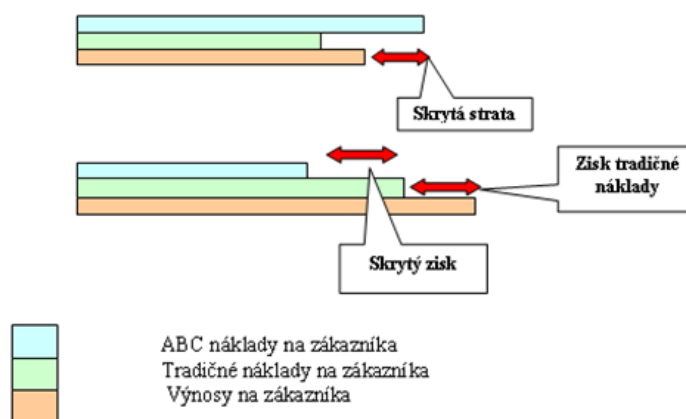
K tomu môže byť uvedený krátky komentár s návrhmi. Napr.: Slabých stránok, ktoré zaručujú úspešnosť je pomerne mnoho. Prvoradá úloha je zamerať sa na negatívne hodnoty a kritériá, ktoré ich charakterizujú. Tieto faktory svedčia o tom, že sú podceňované veľmi dôležité faktory úspešnosti firmy. Ciele, termíny a organizácia sú základné faktory, bez ktorých nie je možné získať dobrý obraz o organizácii. Na základe analýzy navrhujeme nasledovný postup: *v stručnosti popísaný navrhovaný postup*

3.7. Analýza zákazníkov

Analýza zákazníkom je v tomto procese veľmi dôležitá. Základnom analýzy je metóda ABC, ktorá bola uvedená v tabuľke 3.14. Zákazníkov je potrebné cieľavedome monitorovať a vzťah s nimi riadiť na základe tzv. CRM systémov, alebo CRM metodiky (CRM – Customer Relationship Management), ktorá je známa pod názvom riadenia vzťahov so zákazníkmi. V dnešnej dobe je nevyhnutným komponentom nielen úseku obchodu, ale aj úseku strategického riadenia.

Analýzu zákazníkov robíme za účelom sledovania a zvyšovanie ich spokojnosti a za účelom ich rentabilnosti. Pri tejto analýze si musíme uvedomiť, že 80 – 90% zisku robí 10 – 20 % zákazníkov. Okrem toho s najväčšou pravdepodobnosťou polovica vašich zákazníkov môže byť stratová. Tých 10–20 % zákazníkov je pre vás veľmi dôležitých a preto si ich musíme chrániť. U ďalších 60–80 % - nulových zákazníkoch je potrebné hľadať cestu napr. pomocou benchmarkingu, ako čo najviac z nich dostať do prvej skupiny ziskových zákazníkov. A u poslednej – najhoršej skupiny zákazníkov je potrebné zvážiť všetky možnosti obratu k lepšiemu. Ak sa nám to nepodarí, je potrebné pouvažovať o ich opustení.

Príčina vzniku nákladov na zákaznicke činnosti leží väčšinou inde ako v priamych nákladoch. Tieto náklady okrem toho nevznikajú iba v obchodnom útvare. Tradičný model založený na režijných prirážkach a sadzbách neodhalí informácie o skutočnej ziskovosti zákazníkov. Táto skutočnosť vedie k tomu, že takto vzniká skrytá strata alebo skrytý zisk. ABC sústreďuje náklady, ktoré vznikajú na zákazníka do činností a tieto činnosti potom priraduje zákazníkovi, podľa toho koľko týchto činností zákazník spotreboval. Na obr. 3.8 môžeme vidieť dvoch extrémnych zákazníkov. V hornej časti je zákazník, ktorý spotreboval vyššie náklady ako mu predpísal tradičný model a v dolnej časti obrázku je zákazník, ktorý spotreboval nižšie náklady ako mu prisúdil tradičný model (je zbytočne zaťažovaný vyššími nákladmi).



Obr. 3.9 Ziskovosť zákazníkov

Takéto vyhodnocovanie ziskovosti zákazníkov je u našich podnikov skôr zriedkavosťou. Prechod na strategický prístup v riadení ešte nejaký ten čas potrvá. Výsledkom takéhoto posudzovania ziskovosti by mala byť identifikácia oblastí, kde lepšou prácou so zákazníkmi by sme mali dosiahnuť vyšší zisk. To sa týka napríklad aj toho, že niektorých zákazníkov sa zbavíme, pretože sú príliš nákladní a neziskoví. Zníženie objemu tržieb a zakaziek, môže priniesť paradoxne zvýšenie zisku. Model CRM systému a nástrojov, s ktorými pracuje je znázornený na nasledovnom obr. 3.10.

Obr. 3.10 Model CRM

Akčné polia	Oblasť použitia	Relevantné procesy
Výber zákazníkov	Skvalitnenie databázy Controlling zákazníkov Segmentácia cieľových skupín	Databanka (prieskum trhu) Selekcia dát (ukazovatele)
Získanie zákazníkov	Získanie nových zákazníkov Spätné získavanie zákazníkov	Komunikácia (kontakt, poradenstvo, ponuky, zmluvy)
Starostlivosť o zákazníkov	Tvorba zmlúv a odosielanie Nové spôsoby platieb Sanovanie zákazníkov Otázky, sťažnosti Dodávky, plnenia	Servisné procesy – objednávka, zmluvy a dodatky zmlúv, inkaso, mailing, pošta, otázky, sťažnosti, interná nákladovosť, komunikačná technológia
Rozvoj zákazníkov	Odoslaná a došlá pošta	Komunikácia (kontakt, poradenstvo, ponuky, zmluvy)
Potreby zákazníkov	Vernostné programy Starostlivosť a verných zákazníkov Budovanie bariér	Prídavné komunikačné a predajné procesy (noviny, karty, VIP, bónusy, zmluvné vzťahy, atď.)

Schopnosť procesného riadenia nákladov (Activity Based Costing - ABC) zmerať náklady na zákazníka je veľkým prínosom pre ďalší moderný nástroj manažmentu, pre riadenie vzťahov so zákazníkmi. ABC využíva CRM pre získanie informácií o ziskovosti zákazníkov. Úspech zavedenia CRM je závislý na dvoch skutočnostiach: na dôslednom sledovaní ziskovosti zákazníkov a na správnom stanovení cieľov. Kľúčom je správne pochopenie trhovej segmentácie a hodnoty, ktorý poskytneme zákazníkovi. Úspešný CRM program sa sústreďuje na 20% zákazníkov, ktorí rozhodujú o 80% nášho podnikania. Pre vyhodnocovanie môžeme použiť upravenú výsledovku – ABC výsledovku.

Pri tejto výsledovke príčina vzniku a veľkosti režijných nákladov vzniká niekde úplne inde ako v priamych nákladoch, a zopakujeme, že náklady na zákaznicke činnosti neležia iba v obchodnom útvare, ako to posudzuje tradičný model. ABC priradzuje režijné náklady súvisiace so zákazníkom do činností. Každý zákazník spotrebuje iný objem činností. Pre jednoduchšiu prácu sú aktivity zoskupené do logicky príbuzných celkov, napr.:

- aktivity spojené s produktom priamo, dodávateľia, priamy materiál, dávky činností, zavádzanie a rozvoj, budovanie a podpora značky, reklamné a promočné akcie, a pod.,
- aktivity súvisiace s logistikou vstupu a výstupu: doprava, objednávanie, rozvoj a udržiavanie distribučného kanálu,
- so zákazníkom: hľadanie a rozvíjanie trhu, zákazníka, vyjednávanie, špeciálne akcie, administratíva, kapitálové náklady, atď.

Analýzou ziskovosti zákazníkov zistíme, kde leží potenciál na zvýšenie ziskovosti.

Zákazníkov možno hodnotiť aj podľa matice BCG, kde budeme hodnotiť ich atraktivitu a postavenie v konkurencii.

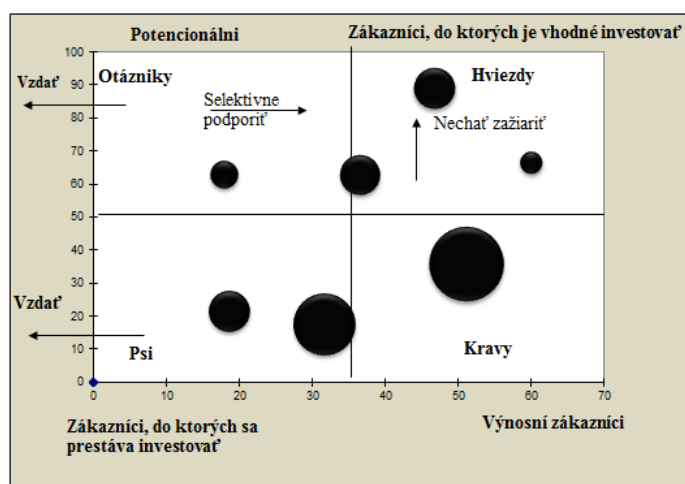
Tabuľka 3.21 Hodnotenie zákazníkov pomocou matice BCG

Atraktivita zákazníka	Meno zákazníka:	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3
Faktor		Známka (1..5)	Známka (1..5)	Známka (1..5)
Situácia podniku:				
- imidž firmy				
- miera známosti				
- veľkosť podniku				
- miesto pôsobenia				
- personálna situácia				
- finančná sila				
Vývoj podniku:				
- vývoj na úseku odbytu u produktu				
- zmeny sortimentu v súvislosti s produktom				
Objem obratu podniku:				
- celkový obrat, ktorý dosiahli so zákazníkom všetci konkurenti u sledovaného produktu, v porovnaní s priemerným objemom obratu so zákazníkmi u takýchto produktov				
Kontakt s cieľovou skupinou:				
- kontakt s relevantnou cieľovou skupinou konečných odberateľov				
- šírka záberu u relevantnej cieľovej skupiny				
Organizácia podniku:				
- zodpovedá zákazníkova orientácia požiadavkám produktu				
- účasť v spoločných obchodných združeniach				
Tlak na ceny				
Celkom				
Atraktivita zákazníka v %				

Postavenie v konkurencii			
Faktor	Známka (1..5)	Známka (1..5)	Známka (1..5)
Stav v oblasti dodávok produktov			
- veľkosť dodávateľského podielu produktov			
Vývoj obratu:			
- ako sa mení obrat (zmenšuje, stagnuje, rastie)			
Akceptovanie:			
- ako sú prijímané u zákazníka znaky, ktorými sa u neho profilujete, ktoré však konkurencia nedosahuje			
Úžitok z produktu:			
- znaky, ktorými sa prejavuje užitočnosť produktu, zákazníkovi sa javia z jeho hľadiska na produkto ako dôležité a konkurencia ich spĺňa len podmienene			
Servis, poradenstvo, dodatočné služby navyše:			
- znaky servisu, služieb v porovnaní s konkurenciou			
Príspevok na úhradu:			
- veľkosť príspevku na úhradu v porovnaní s konkurenciou			
Celkom			
Postavenie v konkurencii v %			

Grafické zobrazenie portfólia zákazníkov môže mať nasledovný tvar – obr. 3.10.

Obr. 3.10 Portfólio zákazníkov



Podnik by sa mal usilovať, aby aj v tejto oblasti dosiahol vyvážené portfólio zákazníkov. U každého zákazníka musí použiť podnik inú stratégiu jednania. Popis stratégií jednania podľa umiestnenia zákazníkov v portfóliu je nasledovný:

PORTFÓLIO ZÁKAZNÍKOV

Potenciálny zákazníci

Títo zákazníci u Vás kupujú relatívne málo. Potenciálna potreba však u nich existuje, avšak je tu otázka - čo s nimi robiť? Najskôr musíte zistiť, ako sú vo zväzku s konkurenciou a ako sa im v tomto spojení darí. Z toho pre Vás vyplývajú nasledovné smery prístupu:

1. vzdať to,
2. selektívne podporovať; zosilniť osobnú angažovanosť s cieľom zvýšiť ich podiel na dodávkach produktov.

Zákazníci, do ktorých je vhodné investovať

Sú dobrými odberateľmi s veľkým potenciálom potrieb. Vyplatí sa do nich investovať. Aby ste získali objednávky, to často nevyžaduje veľké prostriedky. Musia však byť často navštevovaní a musia sa im pripraviť dobré podmienky, lebo len takto si môžete túto skupinu zákazníkov udržať ako hviezdy, ktoré Vám zabezpečujú súčasný rast. Sú mimoriadne vhodné pre zavádzanie nových produktov na trh.

Výnosní zákazníci

Ich odbytový potenciál je uspokojivý, ale rastie len málo. Avšak ani oni si nevyžadujú, aby sa na nich vynakladalo veľa práce. Vyplatí sa ich dobre „podojiť“. Treba si však dať pozor na výnos. Týmto zákazníkom poskytujte len malé rabaty a navštevujte ich málo. Zisk z týchto zákazníkov využívajte radšej na získanie nových zákazníkov. Tých výnosných zákazníkov, ktorí si pre seba berú len to najlepšie, majte stále pred očami. Vyznačujú sa slabou vlastnou dynamickosťou, ľahko sa môžu dostať do platobných ťažkostí a zmeniť sa na psov.

Zákazníci, do ktorých sa prestáva investovať

Kupujú málo a dá mnoho práce získať od nich trochu obratu. Najlepšie je ich nechať spať a využiť čas na lukratívnejších zákazníkov. Nevyplatí sa spravidla intenzívne sa nimi zaoberať, naviac sú to obyčajne špatní platiči, ktorí majú rôzne potiaže a neustále chcú, aby ste im riešili zvláštne problémy. Keď to musí byť, úplne sa od nich odpútajte.

Aby ste si mohli určiť skupiny svojich zákazníkov, musíte si najskôr vypracovať kritériá, podľa ktorých môžete hodnotiť atraktivnosť zákazníka a jeho postavenie, aké v konkurenčnom boji o zákazníka zaujíma Váš podnik.

ZÁKLADNÉ STRATÉGIE

Zákazník sa rozhodne vždy pre tú ponuku, ktorá je pre neho najvýhodnejšia! Zdôrazňuje pri tom nasledovné hľadiská:

1. **Vysoká primeranosť ponuky potrebám a priaznivý vzťah medzi cenami a parametrami - vecná preferencia**

- Pre Vaše profilovanie nie je rozhodujúce, aby ste ponúkal maximum výkonov, ale aby ste urobil ponuku v súlade so zákazníkovými potrebami a prániami a aby ste pritom prihliadal na jednej strane ku konkurencii a na strane druhej k rozdielnym situáciám.
- Keď nemáte dobré informácie o potrebách zákazníka musíte sa opierať o pravdepodobné hypotézy.
- V oblasti psov musíte vystačiť s minimálnymi prirážkami k cenám, ale v oblasti hviezd je možné zaúčtovať zákazníkovi vyššie podiely fixných nákladov.

2. Individuálna obsluha, priaznivá šírka poskytovaného výkonu, zdroj nákupu má hodnotu z hľadiska spoločenského statusu - osobná preferencia:

- Vaša najdôležitejšia marketingová úloha je vytvorenie sympatického podnikového profilu. Toto môžete dosiahnuť len dlhodobo a pomocou jednaní, ktoré je v čo najväčšej miere orientované na poskytovanie služieb. Musíte ďalej pokračovať v snahách zvýšiť príslušnými ponukami ďalšieho vzdelávania motiváciu a schopnosti pracovníkov a orientovať svoje správanie na zákazníkov.
- U svojich zamestnancov sa snažte zosťriť pohľad na trh a aby ste ich získali pre dôslednú starostlivosť o zákazníkov. V rámci personálnej politiky by ste mali počítať s vytvorením príslušných ponukových systémov. Politika pestovania vlastnej značky, stupeň známosti podniku a kvalitný imidž - to sú fakty, ktoré u zákazníkov vyvolávajú presvedčenie o vysokom statuse Vášho podniku ako zdroja nákupov.

3. Dobre vybudovaná distribučná sieť, ľahká dosiahnuteľnosť, nekomplikované nadväzovanie kontaktov - priestorová preferencia

- Dobre vybudovaná, priaznivo položená a bezproblémovo dosiahnuteľná sieť obchodov Vám zabezpečí žiaduci nárast zákazníkov.
- Na túto infraštruktúru je potrebné klásť o to vyššie nároky, čím je postavenie konkurencie silnejšie. Existencie obchodov predstavuje tu jeden z najlepších zapamätateľných znakov potvrdzujúcich prítomnosť podniku v danej oblasti. V úvahu pripadá intenzita obsluhy a schopnosť podávať výkon pri obsluhu zákazníka. Určená je blízkosťou pôsobiska.

4. V prípade potreby sú služby rýchle k dispozícii, žiadna byrokracia - časová preferencia

- Váš personál a logistika musí byť schopná obsiahnuť široké spektrum často sa vyskytujúcich riešení problémov.
- Rýchla a bezproblémová obsluha a starostlivosť sú dôležitejšie ako byrokratický rozsah výkonov, pri ktorých je potrebné získavať rozhodnutia z mnohých miest.

3.8. Analýza priebehu životného cyklu

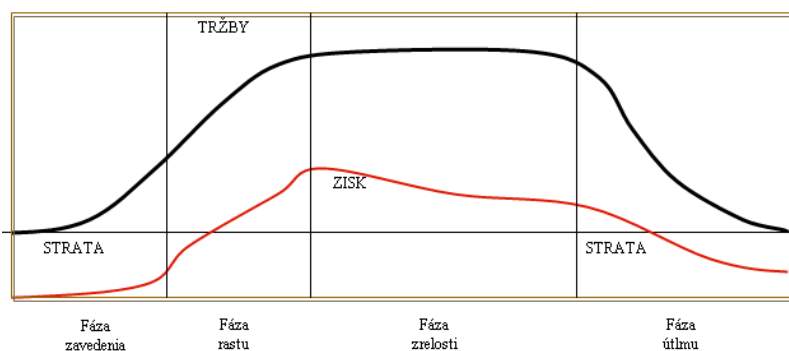
Životný cyklus popisuje vznik výrobku a trhovú cyklus výrobku (dobu od výrobných myšlienok až do okamihu kedy výrobok opustí trh). Známym konceptom tohto cyklu predpokladá, že prenikanie na trh a úspech výrobku v istom slova zmysle nastupuje predvídateľnú dráhu. Analýza cyklu výrobku sa používa ako dôležitý nástroj pre prognózu budúceho vývoja odbytu, pre nasadenie nástrojov odbytovej politiky, pre posúdenie úspešnosti výrobku, pre dlhodobé plánovanie výrobku a pre odsúhlasenie výskumných a vývojových aktivít.

3.8.1. Fázy životného cyklu produktu

Koncepcia životného cyklu predstavuje veľmi významný orientačný prvok, ktorý do určitej miery uľahčuje voľbu stratégie i taktických rozhodnutí v oblasti marketingu. Tržby, ktoré plynú z predaja výrobku alebo služby prechádzajú počas existencie produktu niekoľkými fázami. S pribúdajúcim časom sa menia ekonomické podmienky. Konkurencia i sám výrobca prichádzajú na trh s novými výrobkami a preto sa mení úloha, ktorú výrobok a trhu zohráva. Podnik musí na tieto zmeny reagovať, aby mohol s ohľadom na situáciu na trhu optimalizovať svoje zisky.

Kľúčom k štádiu životného cyklu výrobku alebo služby je teda rozbor tržieb. Grafickým vyjadrením typického priebehu tržieb je tzv. S. krivka, obyčajne rozdelená do štyroch fáz, a to: uvedenie, rast, zrelosť a pokles. Medzi životným cyklom produktu a tržbami je vzájomný vzťah. Tržby z predaja produktu prechádzajú po dobu životnosti produktu niekoľkými fázami. Závisí to od ekonomických podmienok aj konkurencie.

Obr. 3.11 Životný cyklus produktu



Fáza uvedenia

Fáza uvedenia začína v okamžiku, keď je nový produkt prvýkrát distribuovaný do predajnej siete. Tržby rastú pomaly, lebo produkt si kúpi len nízke percento potenciálnych zákazníkov. Malý počet záujemcov o úplne nový produkt je spôsobený nedostatočnou informovanosťou zákazníkov, nedostatočnou intenzitou distribučnej siete, vysokou cenou, ktorá je obyčajne požadovaná za nový produkt a tiež skutočnosťou, že len veľmi malý podiel spotrebiteľov má „priekopníckeho ducha“, teda s potešením a s predstihom pred ostatnými skúša nové veci. Z ekonomického hľadiska je táto fáza sprevádzaná stratou, lebo nízke tržby nestačia kompenzovať vysoké náklady, ktoré sú určené na propagáciu a posilnenie distribučného systému. Počet konkurentov je nízky a súperia predávajú na trhu len základnú

verziu produktu. Ceny bývajú vyššie, lebo sa ešte nevyrába v rozsahu, ktorý je ekonomicky výhodný. Podniky tiež musia investovať do dodatočného odstránenia nedostatkov, ktoré sa u nových výrobkov môžu objaviť.

Fáza rastu

Fáza rastu je spojená s prudkým rastom tržieb aj zisku. Tí spotrebitelia, ktorí radi skúšajú nové výrobky si už tovar zakúpili a väčšina ostatných ich nasleduje. Na trh vstupujú ďalší konkurenti, ktorí sú prilákaní existenciou rozsiahleho trhu a predstavou rýchleho zisku. Prinášajú na trh výrobok zdokonalený o určité vlastnosti. Cena sa v podstate nemení. Podniky udržiavajú náklady na reklamu a ostatné formy propagácie na určitej úrovni, ku ktorej sú donútení hospodárskou súťažou. Zisk rastie, pretože v dôsledku širšieho rozsahu výroby dochádza k zlacneniu výroby: fixné náklady na výrobu a propagáciu je možné rozvrhnúť na väčší počet predaných jednotiek.

Ak sa má podnik udržať na trhu čo najdlhšie, je nútený už v priebehu štádia rastu produkt zdokonaľovať, prenikať na nové segmenty trhu a posilniť distribučné kanály. Prostredníctvom novej reklamnej kampane by mal u zákazníka vyvolať potrebu zakúpiť si produkt a v pravom čase by mal znížiť ceny a tým získať aj cenovo orientovaných spotrebiteľov.

Fáza zrelosti

V okamžiku, keď sa začne spomaľovať tempo rastu tržieb, vstupuje produkt do štádia zrelosti, ktoré trvá obyčajne dlhšie ako štádium rastu. Pokles tržieb vytvára nadbytok tovaru v odvetví, čo vedie k zosilneniu konkurencie. Dochádza k znižovaniu cien, zosilneniu propagácie, zdokonaleniu výrobku alebo služby a tiež k vyradeniu slabších konkurentov. Počet konkurentov v danom odvetví sa stabilizuje a ich hlavnou snahou je získať výhodu nad svojimi súpermi. Cestou k tejto výhode je vhodná stratégia, ktorá zahŕňa modifikáciu produktu (zvýšením kvality, zlepšením designu, novým obalom), modifikáciu trhu (zvýšením počtu spotrebiteľov, vstupom na nové tržné segmenty) a aktívne využívanie nástrojov marketingu (úpravou ceny smerom dolu, rozšírením distribučnej siete, cenovými zvýhodneniami ako sú kupóny, rabaty, spotrebiteľské súťaže).

Cestou k výhode je v tejto fáze života produktu je:

- **modifikácia produktu** (produkt sa stane príťažlivejším, zvýšenie kvality, design, ...),
- **modifikácia trhu** (rozšírenie počtu zákazníkov získaním nových zákazníkov, vstupom na nové trhové segmenty, získanie slabších konkurenčných značiek),
- **aktívne využívanie nástrojov marketingu** (modifikácia produktu, úprava ceny, distribučná sieť, propagácia).

Fáza útlmu

Väčšina výrobkov a služieb sa nevyhne fáze útlmu, v ktorej dochádza k podstatnému zníženiu tržieb z predaja. Pokles tržieb má veľa príčin, ku ktorým patria zmeny vkusu spotrebiteľa, technický pokrok, rast domácej i zahraničnej konkurencie. Pokles tržieb vyvoláva redukciu cien, čo vedie k ďalšiemu znižovaniu zisku. Veľké množstvo podnikov z

trhu odíde alebo zníži ponuku výrobku a opustí malé nevýnosné segmenty trhu. K najdôležitejším úlohám podniku patrí rozlíšenie slabých miest produktu a stanovenie ďalšej marketingovej stratégie. Vhodná stratégia je do určitej miery závislá na ľahkosti úniku z odvetvia - ľahký únik môže znamenať odchod podstatnej časti konkurencie a nádej na zvýšenie atraktívnosti tých podnikov a firiem, ktoré v odvetví zostanú. Ak sa podnik rozhodne z trhu odísť a výrobok má dobrú distribúciu a určitú príťažlivosť pre zákazníkov, môže značku, eventuálne výrobný postup predať inej firme, podniku. Tiež musí vyriešiť problém zaistenia servisu bývalým zákazníkom.

3.8.2. Inovácie a kvalita produktu

Inováciou rozumieme nový výrobok, ktorý obchodná jednotka dodáva na trh okrem už existujúcich. Prečo vlastne musíme inovovať:

- **inovácia výrobkov** slúži napríklad k tomu, aby sme zvýšili zisk, zväčšili podiel na trhu, udržali si daný okruh zákazníkov, alebo ho ešte rozšírili,
- **technologická inovácia** je dôležitá pre podnik, aby zvyšoval zisk zvyšovaním produktivity a úsporami materiálu a energie, aby mohol zvyšovať bezpečnosť pracovníkov a pracovných postupov, aby mohol zabrániť poškodzovaniu životného prostredia a strate image,
- **sociálna inovácia** môže zväčšiť príťažlivosť malých a stredných podnikov na trhu práce a zväčšiť zodpovednosť podniku voči zamestnancom a spoločnosti.

Inovácie ako parametre úspechu sú doplňované špeciálnymi inovačnými nástrojmi na simuláciu inovácií (patenty, podnikový výskum a vývoj, plánovanie a riadenie výrobku, kruh kvality, techniky tvorivej práce, podnikové zlepšovateľské hnutie, vývoj pracovníkov vývoj organizácie, atď.). Vývoj faktorov kvality výrobkov môže prebiehať v dvoch rovinách. Ako vnútropodniková rovina vystupuje výrobná oblasť. Tu sa berie do úvahy názor technikov na kvalitu.

Vo vonkajšej rovine je kvalita výrobkov definovaná tak, aby splnila očakávanie zákazníkov a aby bola lepšia ako kvalita konkurencie. Značný vplyv na formulovanie stratégie má subjektívne vnímaná kvalita výrobkov. Strategické obchodné jednotky, ktoré dosahujú vysokú subjektívne vnímanú kvalitu výrobkov, sa vyznačujú tým, že kladú dôraz na očakávanie zákazníkov, majú meradlá kvality, ktoré sa orientujú na zákazníka, formulujú ciele, ktoré sa orientujú na zaistenie kvality vo všetkých funkčných oblastiach.

Aby podniky dosiahli vyššiu subjektívne vnímanú kvalitu výrobkov, musia ponúkať výrobky s vysokou hodnotou.

Pre zabezpečenie podielu na trhu a zabezpečenie úspechu je dôležité dodržať tieto strategické smery:

- pri veľkých možnostiach na trhu a vysokej úrovni kvality neustále udržiavať a zlepšovať postavenie podniku v **špičkovej kvalite**,

- pri veľkých možnostiach na trhu a nízkej úrovni zaistenia kvality **investovať do kvality**,
- pri malých možnostiach na trhu a nízkej úrovni kvality **zvážiť cudziu výrobu**,
- pri malých možnostiach na trhu a vysokej kvalite, **zamerat' sa na iné oblasti trhu**.

3.9. Analýza externého prostredia

Zmyslom externej analýzy je identifikovať príležitosti a hrozby, ktoré na podnik pôsobia z vonkajšieho prostredia. O príležitostiach môžeme hovoriť vtedy, keď vonkajšie trendy vytvárajú potenciál, ktorý umožní podniku vytvárať väčšie zisky. Hrozby vznikajú vtedy, keď vonkajšie trendy ohrozujú existenciu a výnosnosť podnikania.

Faktory vonkajšieho prostredia môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

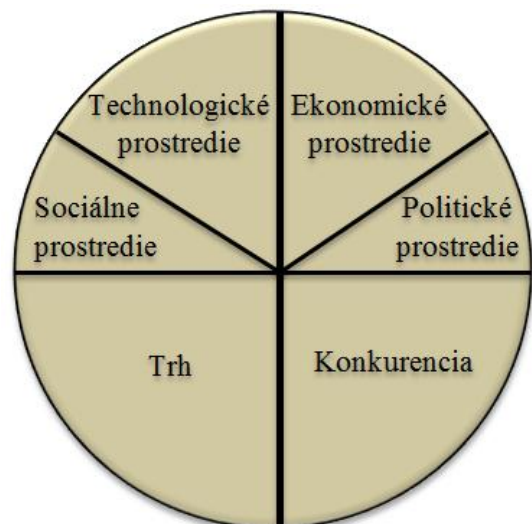
- a/ faktory konkurenčného prostredia - odvetvové prostredie,
- b/ faktory vonkajšieho prostredia- makroprostredie.

Obr. 3.12 Štruktúra vonkajšieho prostredia

Štruktúra vonkajšieho prostredia

Hlavné faktory konkurenčného prostredia sú:

- veľkosť trhu,
- veľkosť konkurencie,
- miera rastu trhu,
- počet konkurentov a ich relatívna veľkosť,
- štruktúra dopytu,
- rozvoj a postup spätnej a ústretovej integrácie v odvetví,
- ľahkosť vstupu a odchodu z odvetvia,
- priestor pre technické zmeny výroby a výrobného odvetvia,
- miera diferenciacie výrobkov a služieb konkurenčných podnikov,
- vplyv veľkovýroby na úspory vo výrobe,
- vplyv využitia výrobných kapacít na mieru efektívnosti podnikania a úsporu fixných nákladov,
- kapitálová náročnosť,
- priemerná ziskovosť odvetvia.



Všetci manažéri musia mať neustále spojenie so svojim trhom. Dôležité otázky pri analýze trhu sú :

1. Aký je váš trh?

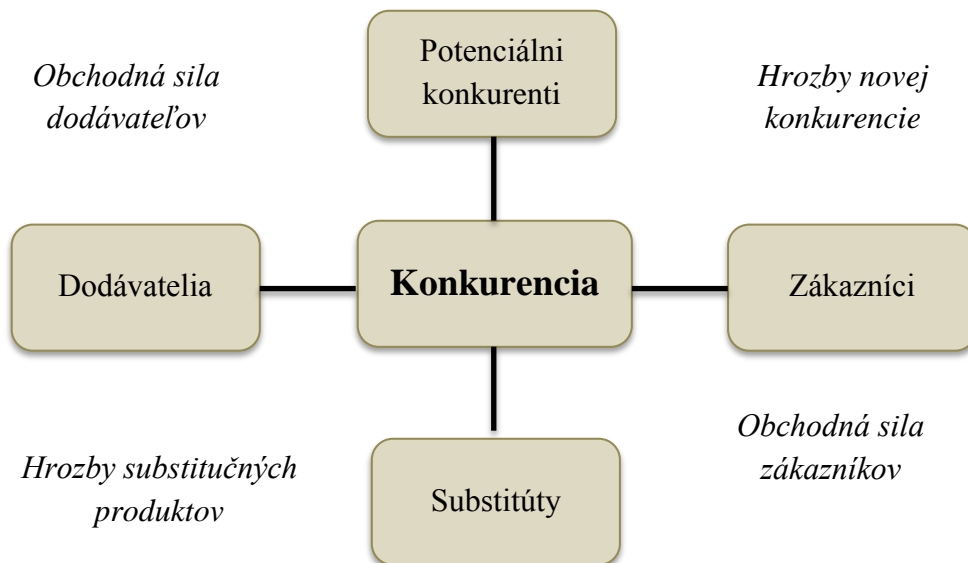
2. Aký je veľký?
3. Ako sa mení?
4. Ako rýchlo sa mení?

Definovať podstatu trhu je veľmi ťažké a zložité. Ide o stanovenie toho, či existuje náhradný trh alebo nie. O vyhranenom trhu hovoríme vtedy, keď za neho neexistuje žiadna náhrada.

Za najvhodnejšiu orientáciu a vodítko pri skúmaní konkurenčných síl možno považovať tzv. model piatich síl, ktorý bol navrhnutý M. Porterom, a preto sa nazýva **Porterov model**. Od svojho vzniku sa stal najrozšírenejšou technikou konkurenčnej analýzy. Patrí k najlepším analytickým prístupom pre rozlíšenie konkurenčných síl a jeho používanie nie je zložité. Model tvorí päť síl, ktoré predstavujú hlavné zdroje konkurencie:

1. Noví potenciálni konkurenti.
2. Súperenie medzi existujúcimi podnikmi v odvetví.
3. Zákazníci.
4. Dodávatelia.
5. Substitúty / výrobky alebo služby/.

Obr. 3.13 Porterov model piatich síl



3.10. Analýza interného prostredia

Okrem skúmania vonkajšieho prostredia, hrozieb a príležitostí z okolia, je veľmi dôležité i skúmanie vnútorného prostredia, jeho zdrojov, predností, síl, ale i slabostí a zraniteľností. Interná analýza podniku pre strategické účely má päť častí:

1. **Hodnotenie existujúcej stratégie** a jej súladu s očakávaným odvetvovým a konkurenčným prostredím.
2. **SWOT analýza** - hodnotenie silných a slabých stránok podniku, ako i hrozieb a príležitostí z okolia.
3. **Hodnotenie nákladovej pozície** podniku vo vzťahu ku konkurencii.
4. **Hodnotenie konkurenčnej pozície** podniku.
5. **Identifikácia strategických problémov.**

1. Hodnotenie existujúcej stratégie

Hodnotenie spočíva v skúmaní súladu medzi podnikovou, podnikateľskou a funkčnou stratégiou, v hodnotení dokonalosti ich formulácie, ako vystihujú súlad medzi vonkajšími a vnútornými podmienkami podnikania, avšak najlepším kritériom je prosperita podniku.

Najčastejšie indikátory úspešnosti stratégie sú :

- rast alebo pokles trhového podielu,
- rast alebo pokles zisku a jeho veľkosť vo vzťahu ku konkurenčným firmám,
- vývojové trendy čistého zisku a výnosnosti investícií,
- miera rastu predaja a jej vzťah k miere rastu trhu ako celku,
- zosilnenie alebo oslabenie konkurenčnej pozície firmy.

2. SWOT analýza

Problematika bola popísaná v predchádzajúcich kapitolách. Vyhodnocujú sa tu vnútorné sily a slabosti a príležitosti a ohrozenia plynúce z vonkajšieho prostredia.

3. Hodnotenie nákladovej pozície

Hodnotenou stránkou je úspešnosť riadenia nákladov a nákladová stránka procesov. V strategickom riadení sa najčastejšie využívajú prvky nákladového controllingu zamerané na fixné a variabilné náklady a procesné náklady. Manažéri na základe zistených skutočností dávajú smeje návrhy do budúcnosti formou plánov za účelom dosiahnutia strategického cieľa. Obyčajne ide o optimalizáciu nákladovej stránky organizácie.

4. Hodnotenie konkurenčnej pozície

V tejto analýze sa využívajú rôzne benchmarkingové hodnotenia, najmä hodnotenie pomocou kritických faktorov úspešnosti, hodnotenie profilu organizácie, alebo benchmarking založený na vyhodnocovaní finančnej výkonnosti a úspešnosti podniku a jeho konkurentov. Podkladom pre hodnotenia sú obyčajne výročné správy. Z nich je postačujú súvaha a výkaz ziskov a strát a informácie získané z internetu.

5. Identifikácia strategických problémov.

Pre identifikáciu strategických problémov je možné účinne využiť najmä tabuľku Balanced Scorecard a strategické mapy. No výborne poslúži aj hodnotenie podniku na základe SWOT analýzy, kritických faktorov úspešnosti, rôzne portfóliové metódy a metódy vychádzajúce z finančného a nákladového controllingu.

3.11. Portfóliové metódy

Základná myšlienka tejto metódy vznikla z finančno-ekonomických úvah a znamená optimálnu kombináciu rôznych investičných možností. V prenesenom slova zmysle „portfólio“ znamená určenie počtu šancí a rizík, vyváženého programu so zohľadnením budúceho vývoja výnosov. Existuje mnoho úvah o portfóliách, z ktorých pre jednotlivé polia produkcie vychádzajú nasledovné možné stratégie:

Pole produkcie	Stratégie
„otázniky“	- investičná, dezinvestičná stratégia,
„hviezdy“	- investičná stratégia,
„kravy“	- defenzívna, vyťažovacia stratégia.
„psy“	- dezinvestičná stratégia,

3.11.1. BCG

Know-how podniku nie je v investičnom majetku, technológii, ale v skúsenostiach vašich pracovníkov vyplývajúcich z neustáleho procesu učenia. V skúsenostiach, aby ste mohli posúdiť, či bude Vaša koncepcia vyhovovať aj zajtra. Strategická koncepcia podniku by mala byť vždy orientovaná na udržiavanie potenciálov výnosnosti. Ako základná idea podnikania by nemala existovať improvizácia „nejako sa pretĺkať“, ale firma by sa mala riadiť na základe stratégií položené do dlhšieho časového horizontu.

Základná myšlienka metódy „BCG“ vznikla z finančno-ekonomických úvah a znamená optimálnu kombináciu rôznych investičných možností. V prenesenom slova zmysle „portfólio“ znamená určenie nejakého počtu šancí a rizík, vyváženého programu, so zohľadnením budúceho vývoja výnosov. Na základe portfólia bežného obchodu sa organizácie snažia nájsť rovnováhu medzi výrobkami alebo službami, ktoré vytvárajú zdroje (príjmy) a tými, čo finančné zdroje absorbujú. Z toho dôvodu z pohľadu strategického plánovania sa musí organizácia rozhodnúť, ktoré produkty chce podporiť, rozvíjať, zachovať, a ktoré postupne utlmať a vyradovať, aby si organizácia natrvalo udržala ziskovosť.

Poloha produktov v jednotlivých poliach označuje tempo rastu trhu daného produktu a jeho relatívny podiel na tomto trhu. Relatívny trhový podiel označuje podiel produktu na tomto trhu vo vzťahu k jeho najväčšiemu konkurentovi. Relatívny podiel na trhu vo výške 0,5 znamená, že objem predaja je 50% z objemu predaja nášho najväčšieho konkurenta. Tempo rastu trhu predstavuje ročné tempo rastu trhu, na ktorom sú obchody realizované. Tempo rastu trhu väčšie ako 10% sa považuje za vysoké. (Pozn.: tempo rastu na našom trhu je možné odvodiť i od tempa rastu HDP v prípade, že rastie pozitívne, t.j. (+). Matica rast-podiel je rozdelená do štyroch kvadrantov, z ktorých každý z nich predstavuje odlišný typ obchodu.

OTÁZNIKY

Sú také obchody podniku, ktoré sa uskutočňujú na trhoch s vysokým tempom rastu, ale pri nízkych trhových podieloch. Charakteristika otáznikov je nasledovná:

- v pozícii otáznikov začína väčšina produktov,
- podnik sa snaží s nimi vstúpiť na trh, ktorý prudko rastie, ale operuje na ňom už iný podnik,
- vyžaduje si veľkú peňažnú hotovosť pre udržanie dodatočných výrobných a pracovných kapacít, aby podnik udržala tempo s rastom trhu,
- podnik musí uvážiť, či do tohto produktu bude investovať peniaze.

Neodporúča sa mať nevyvážené portfólio, to znamená mať u produktov priveľa otáznikov. Stačí, keď investuje len do niektorých, a tým zbytočne nerozptyľujete svoje peňažné prostriedky.

Otázniky sú také obchody spoločnosti, ktoré sa uskutočňujú na trhu s vysokým tempom rastu, avšak majú nízke relatívne trhové podiely. Takéto obchody sa označujú ako otázniky preto, že sa firma snaží vstúpiť na trh, ktorý prudko rastie, ale už na ňom operuje vedúci podnik. Otáznik potrebuje veľa dodatočných nákladov, aby podnik udržal krok s prudkým trhovým nárastom a zároveň prevzala rolu vodcu trhu.

Vyžadujú viac investičných prostriedkov, ako sú schopné vytvoriť. Hlavné stratégie u týchto produktov sú:

- rozčlenenie trhu na úseky (segmenty) a sústrediť sa na tie úseky, kde sa môžete presadiť voči konkurencii,
- propagácia produktov by mala byť cieľavedomá,
- podpora predaja selektívna,
- presadzovať koncentrovanú stratégiu, t.j. vzdať sa veľkého rozšírenia sortimentu a vo svojej programovej politike je potrebné presadzovať špecializáciu, vytvárať ťažiská činnosti a zbavovať sa okrajových typov výrobkov,
- na úseku nákladov je potrebné zabezpečiť maximálne vyťaženie kapacity a dôsledné hospodárenie v oblasti marketingových nákladov,
- je podnikateľskú činnosť sú dôležité marketingové vedomosti, manažment musí mať príslušnú kvalifikáciu a musí sa nadpriemerne angažovať.

HVIEZDY

V prípade, ak je obchod - otáznik úspešný, stáva sa produkt hviezdou. Hviezda má vedúce postavenie na trhu s prudkým rastom. Nemusí však vždy produkovať pozitívny peňažný tok.

Charakteristika je nasledovná:

do produktov - hviezd treba investovať, aby sa udržal krok s tempom rastu trhu a kvôli ochrane pred konkurenciou,

- obyčajne je ziskový,
- predstavuje budúcu peňažnú kravu.

Podnik, ktorý má málo, alebo vôbec nemá produkty hviezd, by sa mala začať oprávnene znepokojovať. Ak je obchod otáznik úspešný, potom sa stáva hviezdou. Hviezda má vedúce postavenie na trhu s prudkým rastom. Nemusí to však znamenať, že hviezda produkuje pozitívny peňažný tok. Podnik totižto musí vynakladať vysoké finančné výdavky, aby sa na trhu s rýchlym tempom rastu udržal.

Produkty, do ktorých je vhodné investovať. Budúci rast svojho trhu si spravidla financujú sami. Hlavné stratégie u týchto produktov sú:

- rýchle sa zmocniť nadpriemerného podielu na trhu, napríklad vhodným rozčlenením na úseky a ich novým vymedzením,
- aktívne nasadenie propagačných prostriedkov, druhotných obchodných značiek a firemných znakov,
- ponuka obsiahleho sortimentu a tvorba inovácií na úseku cieľových trhov,
- zabezpečenie nadpriemernej tvorby hodnôt v dôsledku využitia fixných nákladov a nadobúdanie nových vedomostí.

KRAVY

V prípade, ak ročné tempo rastu klesne pod 10%, stáva sa hviezda za predpokladu, že má najväčší relatívny trhovú podiel, dojnou kravou. Charakteristika je nasledovná:

- predstavuje pre organizáciu zdroj príjmu,
- nie je nevyhnutné financovať ďalšie rozširovanie, keďže tempo rastu trhu je nízke,
- produkt má relatívne nízke jednotkové náklady.

Podniky, ktoré majú jednu alebo len niekoľko málo dojných kráv, sú veľmi zraniteľné. Ak ročné tempo klesne pod 10%, stáva sa hviezda za predpokladu, že má najväčší relatívny podiel na trhu, peňažnou kravou. Peňažná krava produkuje veľkú peňažnú hotovosť. Podnik nemusí financovať rozširovanie výrobných kapacít, pretože tempo rastu trhu pokleslo. Pretože obchodná jednotka zaujíma na trhu vedúce postavenie, teší sa mimoriadnym ekonomickým výhodám a z vyšších podielov na celkovom zisku. Podnik využíva svoje kravy, aby platil svoje účty a podporovala svoje hviezd, otázniky a psov.

Kravy prinášajú vysoké príjmy, ktoré ďaleko prevyšujú výdaje nevyhnutné pre ich udržanie na trhu. Sú zdrojom financovania budúceho rastu trhu. Ďalšie zvyšovanie podielu na trhu tu nemá zmysel, pretože už bolo dosiahnuté jednoznačného vedenia v podiely na trhu a tým aj vedúceho postavenia na tomto trhu. Hlavné stratégie u týchto produktov sú:

- robiť už len racionalizačné investície,
- vzdať sa podielu na trhu v prospech výnosov, a to selekciou zákazníkov a regionálnym ústupom,
- nasadzovanie marketingových prostriedkov na propagáciu obmedziť na minimum,
- urobiť vymedzenie programu a nezavádzať žiadne nové výrobky, event. sa vzdať celého radu výrobkov, urobiť prečistenie sortimentu,
- realizovať politiku vysokých cien a nepodieľať sa na cenových zľavách,
- na úseku nákladov robiť konsolidačnú stratégiu.

PSY

Predstavujú také obchody, ktoré majú slabé trhové podiely na trhoch s nízkym tempom rastu. Charakteristika je nasledovná:

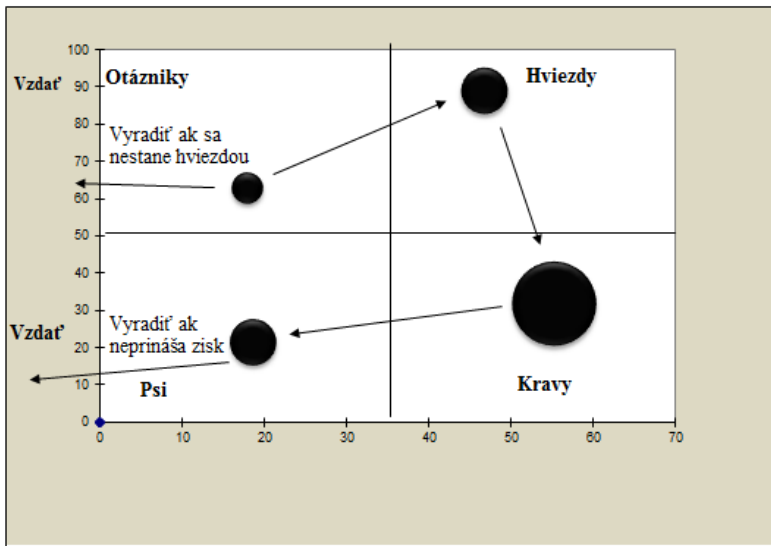
- produkujú nízke zisky alebo straty, (niekedy však môžu vyprodukovať i slušnú hotovosť),
- uvážiť, či je vhodné takéto produkty udržiavať,
- vyžadujú si veľa času od manažmentu.

Psy predstavujú také obchody, ktoré majú slabé trhové podiely na trhoch s nízkym tempom rastu. Psy produkujú nízke zisky, alebo dokonca straty, hoci niekedy aj oni môžu vyprodukovať celkom vysokú hotovosť. Spotrebujú viac finančných prostriedkov ako nahospodária. Udržiavať ich len ak sú schopné vyprodukovať určitý príspevok na úhradu alebo keď sú potrebné zo špecifických sortimentných dôvodov.

Hlavné stratégie u týchto produktov sú:

- škrtnúť výkony, ktoré nemajú žiadne vyhliadky a prinášajú len straty, obmedziť počet výrobného sortimentu,
- znížiť materiálové náklady, napr. prostredníctvom cenovo prijateľnejších materiálov a konštrukcií alebo lacnejších dodávateľov,
- kapacitu prispôsobiť potrebe a zatvoriť nerentabilné zariadenia,
- zaviesť výrobu mimo vlastný podnik, ak je cenovo prijateľnejšia. Tým sa dosiahne nižší stupeň viazania kapitálu na technológiu a súčasne sa tým znížia náklady na jej udržiavanie a skladovanie,
- zvýšiť produktivitu vyššou motiváciou pracovníkov, nie automatizáciou,
- znížiť stavy pracovníkov a preradiť ich na lukratívnejšie úseky,
- urobiť organizačnú reštrukturalizáciu zoštíhlením administratívy,
- náklady na servis nezahrňovať prostredníctvom výrobkov do ďalších položiek, ale viesť ich ako samostatnú strategickú jednotku podnikania.

Obr. 3.14 Ideálny pohyb produktov v matici BCG



Potom, ako ste vyznačili svoje obchody v matici rast-podiel, určite či je jej portfólio zdravé. Nevyvážené portfólio sa vyznačuje tým, že má veľa psov alebo otáznikov alebo má málo hviezd a kráv. Firma si musí stanoviť pre každú strategickú obchodnú jednotku cieľ (produkt) a priradiť jej finančné prostriedky.

Pre každú strategickú obchodnú jednotku (produkt) prichádzajú do úvahy nasledovné štyri alternatívy cieľov:

- A. **BUDOVAŤ.** Cieľom je zvýšiť trhovú podiel produktu na trhu a v súvislosti s tým aj zvýšiť krátkodobé finančné zárobky. Tento cieľ je charakteristický hlavne pre otázniky.
- B. **UDRŽIAVAŤ.** Cieľom je udržanie trhového podielu príslušného produktu, pričom tento cieľ sa týka peňažne silných kráv.
- C. **ŽATVA.** Cieľom je zvýšiť krátkodobý peňažný tok hotovosti, bez ohľadu na dlhodobý účinok. Táto stratégia je vhodná pre slabé peňažné kravy, ktorých budúcnosť nie je jasná a preto sa musíme snažiť o maximálne vyťaženie hotovosti pokiaľ je to možné.
- D. **VÝBEH.** Cieľom je obchod predat' alebo likvidovať, pričom peňažné prostriedky takto uvoľnené sa dajú lepšie využiť. Táto taktika sa hodí pre psov a pre otázniky, ktoré pôsobia ako brzda pri získavaní peňažných prostriedkov.

Počas obdobia, napríklad kalendárneho roka alebo rokov mení produkt svoje miesto v matici rast - podiel. Začínajú ako otázniky, následne sa stávajú hviezdami, dojnými kravami až končia ako psi. Z toho dôvodu je dôležité poznať postavenie produktov v matici nielen v jednom období, ale aj z hľadiska dynamiky zmien - posunov v matici. Čiže každý produkt by sa mal skúmať z pohľadu, kde sa nachádzal minulé obdobie, predminulé a kde sa nachádza v súčasnom období. Na základe tohto pohybu je možné predpovedať polohu, kde by sa mal nachádzať v budúcom období a tým napomôcť správne sa rozhodnúť o stratégii vzhľadom ku skúmanému produktu. Ak pohyb produktu nie je uspokojivý je potrebné navrhnúť strategické opatrenia, ktoré by upravili jeho pohyb v matici a boli pre firmu výhodné.

Tabuľka 3.22 Matica BCG a možnosti hodnotenia produktov

P.č.	Názov	Prepočtové hodnoty pre BCG	
		Podiel na trhu	Rast trhu v %
1	Produkt 1	0,15	16
2	Produkt 2	5,1	2
3	Produkt 3	2,95	0
4	Produkt 4	1,14	14,29
5	Produkt 5	0,98	2

Matica je vhodná pre vyhodnocovanie všetkých obchodov (produktov) podniku a tým aj pre stanovenie primeraných cieľov. Z tabuľky je zrejmé, že produkt 1 je otáznikom a bude si vyžadovať ďalšie riadiace rozhodnutia. Produkt 2 a 3 je krava a mal by prinášať peňažné prostriedky do podniku, produkt 4 je hviezda a bude si vyžadovať pravdepodobne ďalšie investície a produkt 5 sa stáva psom. Musíme sa rozhodnúť, či ho ďalej udržiavať a snažiť sa dostať z jeho predaja ešte maximum peňažných prostriedkov, resp. ho inovovať alebo vyradiť, pretože nie je schopný ani pokryť svoje variabilné náklady.

Hodnotenie strategického miesta produktov na základe matice BCG v prípade, že nevieme číselne stanoviť podiel na trhu vo vzťahu ku najsilnejšiemu konkurentovi

Tabuľka 3.23 Matica BCG a možnosti hodnotenia produktov na základe faktorov

Atraktivita produktu:	Názov	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4
Faktor		Známka (1..5)	Známka (1..5)	Známka (1..5)	Známka (1..5)
Objem trhu:		2,5	2	1,5	3,5
- vývoj domácej výroby		3	2	1	3
- vývoj výroby, ktorá je na domácom trhu (domáca výroba + import – export)		2	2	2	4
Rast trhu:		2,67	3	2,33	3
- hospodárske ukazovatele u spotrebiteľov užívateľov		2	3	2	3
- vývoj dopytu novými spôsobmi použitia produktov		2	5	2	2
- možnosti získania nových úsekov trhu		4	1	3	4
Kvalita trhu		3	2	1,2	4,33
- výnosnosť trhu a stabilita zisku na trhu		4	1	1	4
- vyťaženosť kapacít alebo nedostatočná zamestnanosť		2	3	1	4
- realizované počty ks produktov a ročná potreba odberateľov		2	3	1	5
- substitučná konkurencia zvonka alebo zvnútra		3	2	2	
- životnosť produktu v životnom cykle		4	1	1	
Obsadenosť trhu:		3,5	1,5	1,5	4,5
- veľa / málo konkurentov a rast / úbytok		3	2	2	4

- intenzita konkurencie prejavujúca sa napríklad stratégiou ovládnutia trhu veľkými konkurentmi	4	1	1	5
Bezpečnosť trhu:	3,67	2,33	2,67	3,5
- stupeň obťažnosti výrobných technológií	3	1	5	4
- know-how a skúsenosti pracovníkov výrobcov	4	3	2	3
- vhodnosť výrobkov pre chránenie patentom alebo ochranou značkou	4	3	1	
Celkom	15,33	10,83	9,2	18,83
Atraktivita trhu v %	61,33	43,33	36,8	75,33
Postavenie v konkurencii				
Faktor	Známka (1..5)	Známka (1..5)	Známka (1..5)	Známka (1..5)
Podnikateľské postavenie:	1,25	2,75	2	1,5
- podiel na trhu v porovnaní s najsilnejšou firmou a firmou v druhom slede	1	4	1	2
- miera distribúcie meraná koeficientom skutočných a potenciálnych odberateľov	1	2	2	1
- štruktúra kapitálu a platobná schopnosť	2	4	1	1
- zabezpečenie priaznivého postavenia na trhu	1	1	4	2
Postavenie pri nákupe materiálov a vo výrobe produktov:	4,5	4,75	1,5	2,25
- relatívne výhody týkajúce sa nákladov, priaznivé var. náklady na kus	5	5	3	3
- spoľahlivosť zásobovania z dôvodu prístupu k nákupným zdrojom a pre vysokú pružnosť pri nákupoch	5	5	1	2
- možnosť rastu produktivity z dôvodu rozsiahlej automatizácie / mechanizácie	4	4	1	2
- špeciálne zručnosti pri pracovných postupoch alebo know-how vo výrobe	4	5	1	2
Marketingové postavenie:	2,83	1,33	3,83	1,33
- miera známosti podniku	1	1	5	2
- imidž (vysoký stupeň identifikácie produktov s podnikom, uznanie podniku)	1	1	2	1
- plnenie požiadaviek zákazníkov (málo reklamácií, opráv, uspok. rieš. problémov)	3	1	4	1
- kvalita služieb smerom von a služieb zákazníkom (poradenstvo, servis)	4	2	4	1
- pohotovosť pri dodávkach a dodržiavanie termínov	4	1	5	2
- spracovanie dopytu a ponuky	4	2	3	1
Postavenie na úseku manažmentu a personálu:	5	4	2	1,5
- kvalifikácia a dôležitosť vedúcich pracovníkov (trhová orientácia, smelosť rozhodovaní) sa javia z jeho hľadiska na produkte ako dôležité	5	4	1	2
- príležitosť podniku pre ďalší rast (napr. špičkový inovátor v odvetví)	5	4	3	1

Celkom	13,58	12,83	9,33	6,58
Postavenie v konkurencii v %	67,92	64,17	46,67	32,92

PORTFÓLIO PRODUKTOV – zhrnutie

Potenciálne produkty - otázniky: Tieto produkty sa kupujú relatívne málo. Potenciálna potreba však u nich existuje, avšak je tu otáznik - čo s nimi robiť? Najskôr musíte zistiť, ako je na tom konkurencia a ako sa jej darí. Z toho pre Vás vyplývajú nasledovné prístupy: vzdať to, alebo selektívne podporovať; zosilniť osobnú angažovanosť s cieľom zvýšiť ich podiel na trhu.

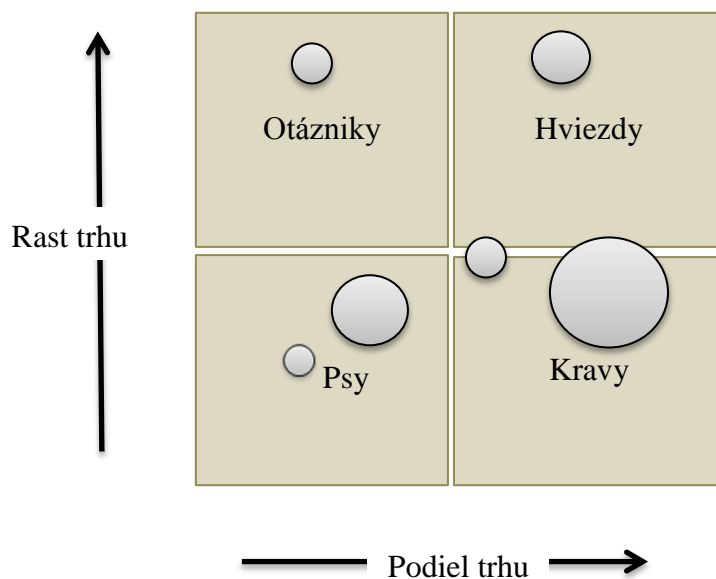
Produkty, do ktorých je vhodné investovať - hviezdy: Sú dobrými produktmi s veľkým potenciálom predaja. Vyplatí sa do nich investovať.

Výnosné produkty - kravy: Ich odbytový potenciál je uspokojivý, ale rastie len málo. Avšak ani oni si nevyžadujú, aby sa na nich vynakladalo veľa práce. Vyplatí sa ich dobre „podojiť“. Treba si však dať pozor na výnos. Zisk z týchto produktov využívajte radšej na vývoj nových produktov, pre hviezdy, resp. otázniky.

Produkty, do ktorých sa prestáva investovať - psy: Kupujú sa málo a dá mnoho práce získať z nich trocha obratu. Najlepšie je ich výrobu a predaj utlmiť alebo inovovať. Nevyplatí sa spravidla intenzívne sa nimi zaoberať.

V prípade, že sa jedná o dobrý a stabilný podnik, jeho portfólio je vyrovnané. Má dostatok produktov otáznikov, hviezd, kráv aj psov. V prípade, že prevláda niektoré portfólio na ostatnými, je potrebné zamyslieť sa nad činnosťou podniku a urýchlene realizovať akčné plány zamerané na zlepšenie portfólia produktov. Výsledné hodnotenie je potrebné premietnuť do diagramu nasledovného tvaru:

Obr. 3.15 Vyvážené portfólio produktov v matici BCG



3.11.2. GE - Príťažlivosť trhu - konkurencieschopnosť (GE)

Vhodný cieľ, ktorý by sa mal stanoviť pre každú strategickú podnikateľskú jednotku (produkt), nestačí stanoviť iba na základe zaradenia v matici rast - podiel. Pre jeho dôkladnejšiu analýzu je nevyhnutné využiť i iné metódy, ktoré pomôžu spresniť výsledky práce. V matici GE je každý obchod posudzovaný v dvoch hlavných dimenziách:

- príťažlivosť trhu,
- konkurenčné postavenie.

Z marketingového pohľadu predstavujú tieto dve dimenzie výborné hľadiská pre zaradenie všetkých obchodov. Úspešnosť firmy závisí od toho, či bude operovať na príťažlivom trhu, a či bude mať dostatočnú konkurenčnú obchodnú silu na to, aby mala na danom trhu úspech. Ak jedna z týchto dimenzií chýba, potom obchod nemôže priniesť uspokojujúce výsledky.

Problémom je zmeranie veľkosti týchto dimenzií. Aby to bolo možné, musia stratégovia identifikovať všetky faktory, ktoré sa skrývajú za každou dimenziou, nájsť spôsob, ako zmerať ich veľkosť a ich hodnoty integrovať do výslednej hodnoty dimenzie. V tabuľke 1 sú uvedené faktory, ktoré predstavujú obe dimenzie.

Váhu faktoru pre atraktivnosť i konkurenciu je potrebné rozložiť tak, že súčet váh pre všetky faktory týkajúce sa atraktivnosti trhu sa rovná 1 a podobne i súčet váh pre konkurenčné postavenie sa rovná 1. Ďalej pre jednotlivé faktory uveďte známku od 1 do 5, kde 5 znamená veľmi atraktívny, 4 - atraktívny, 3 - priemerný, 2 - menej atraktívny, 1 - neatraktívny. Hodnotu atraktivnosti pre daný faktor dostaneme vynásobením váhy faktora príslušnou známkou. Súčet hodnôt pre atraktivnosť trhu na dá celkovú atraktivnosť trhu a súčet hodnôt pre konkurenčné postavenie nám dá celkové konkurenčné postavenie produktu.

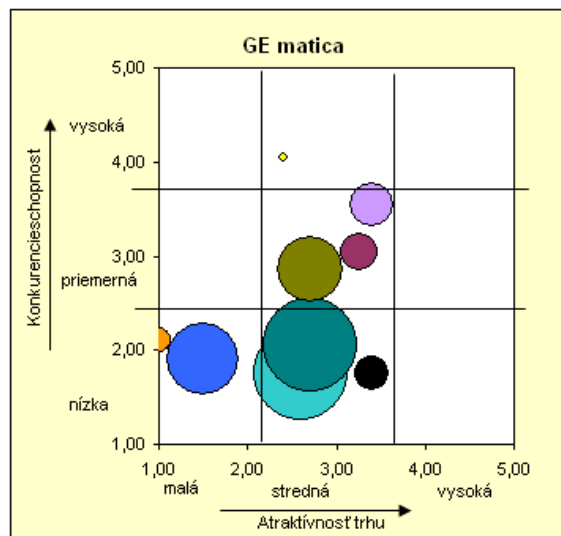
Súčtom hodnôt všetkých faktorov v oboch dimenziách sme dostali dve hodnoty - jednu pre atraktivnosť trhu a druhú pre postavenie konkurencie. Na základe tohto vyhodnotenia môžeme umiestniť produkt znázornený v tvare kruhu do matice GE. Ležať bude na priesečníku týchto dvoch hodnôt. Veľkosť kruhu predstavuje objem produktu, ktorý sa podarí realizovať na trhu.

V tabuľke je znázornená matica GE a klasifikácia stratégií portfólia. Matica GE je rozdelená do deviatich polí. Tri polia vľavo hore predstavujú strategicky výhodné umiestnenie, do ktorých by spoločnosť mala investovať a rozvíjať ich. Diagonálne pole, ležiace na diagonále spájajúcej ľavý dolný a pravý horný roh reprezentuje stredne výhodné strategické postavenie produktu. Tri polia v pravom dolnom rohu, predstavujú neatraktívne postavenie produktu. Spoločnosť by sa mala zamyslieť nad tým, či zabezpečiť žatvu alebo likvidáciu.

Tabuľka 3.23 Popis polí portfóliovej matice GE

Chránené postavenie: Investovať do rastu v maximálne prijateľnej miere sústrediť sa na udržanie sily.	Investovať a budovať: Výzva k zaujatiu vedúceho postavenia, budovať selektívne na základe sily, posilňovať zraniteľné oblasti.	Budovať selektívne: Využívať obmedzené sily hľadať spôsoby ako prekonať slabé miesta stiahnuť sa ak chýbajú náznaky životaschopného rastu.
Budovať selektívne: Značne investovať v najatraktívnejších segmentoch vybudovať schopnosť odolávať konkurencii zvyšovať zisk rastom produktivity.	Výberovosť - smerovať k ziskom: Chrániť existujúci program investovať do tých segmentov, kde je vysoká ziskovosť a pomerne malé riziko.	Obmedzene expandovať alebo žať: Hľadať spôsoby, ako sa rozšíriť bez veľkého rizika minimalizovať investície a racionalizovať operácie.
Chrániť a znova sa sústrediť: Udržovať obvyklé zisky, sústrediť sa na atraktívne segmenty chrániť silu.	Smerovať k ziskom: Chrániť postavenie v najziskovejších segmentoch zvyšovať úroveň výrobkov minimalizovať investície.	Zbavovať sa: Predať v dobe, kedy je to cenovo najvýhodnejšie znížiť fixné náklady a zatiaľ neinvestovať.

Obr. 3.16 Matica GE



3.12. Prognostické kvantitatívne metódy

V strategickom manažmente je výber správnych prognostických metód rozhodujúcou časťou a predpokladom úspechu. Metódy prognózovania sú vhodné v prípade, keď sú známe:

- rušivé vplyvy budúceho vývoja alebo nové vlastné potenciály,
- neistoty, ktoré sa priebežne kontrolujú v kritických fázach vývoja,
- štruktúrované dáta tak, ako sú dokumentované v analýze skutočného stavu, alebo ako by mohli byť dokumentované.

Medzi najviac používané prognostické kvantitatívne metódy patria:

- **Analýza časových radov**, na ktorej sú založené prognostické metódy pohyblivých priemerov, exponencionálneho vyrovnávania a extrapolácie trendov. Tieto metódy predpokladajú, že existuje funkčná závislosť medzi hodnotami udalostí a časom, ktorý vytvára nezávislú premennú.
- **Jednoduchá a viacnásobná regresia** v lineárnom a nelineárnom tvare, poskytuje často len funkčné súvislosti medzi rôznymi druhmi udalostí (napr. pomocou metódy najmenších štvorcov).
- **Ekonometrický model** ako sústava navzájom závislých jednoduchých alebo viacnásobných regresných rovníc.
- **Diferenciovaná modelová štruktúra**, ako analýza vstupov a výstupov .
- **Simulačné modely**, ktoré využívajú jeden alebo viac statických nástrojov prognózovania, napr. je možná kombinácia ekonometrického modelu s analýzou vstupov a výstupov.

Najdôležitejšou **subjektívnou intuitívnou metódou je metóda Delphi**. Pri tejto prognóze sa experti majú vyjadriť k vzniku strategických udalostí, pričom jednotlivé odpovede sú zhrnuté do skupinovej odpovede a znovu sa predkladajú odborníkovi na posúdenie. Tento cyklus sa opakuje dovtedy pokiaľ odpovede nie sú konvergentné. Metóda Delphi sa používa pre strategické prognózovanie, ale aj v rámci plánovania nových výrobkov a trhov.

Okrem tejto metódy sa používa **technika scenárov**. Scenár je definovaný ako popis budúcej situácie a naznačenie vývoja, ktorým sa podnik dostane k budúcej situácii. Pri vypracovaní scenára sa postupuje zhora-nadol. Vychádza sa zo základného scenára, ktorý musí brať do úvahy všetky základné trendy okolia, techniky a odvetvia a tvorí základ všetkých ďalších scenárov. Pomocou alternatívnych scenárov sa môžu rýchlejšie pripraviť protipatrenia, (krízový manažment, včasné výstrahy). Výsledky scenára tvoria základ podnikateľských rozhodnutí v najrôznejších plánových situáciách.

Ideálny postup pri zavádzaní scenára :

1. stretnutie vedenia podniku, stanovenie koncepcie zavádzania scenára,
2. informačný seminár, na ktorom sú pracovníci všeobecne informovaní o technike scenára,
3. štúdium literatúry, štúdium techniky scenára z odbornej literatúry,
4. prezentácia, oboznámenie sa s výsledkami získaných alebo vypracovaných scenárov,
5. pracovné kruhy, vytvorenie pracovných kruhov na zvládnutie úloh,
6. dotazník, anonymné posúdenie a doplnenie scenára podľa dotazníka,
7. najpravdepodobnejší scenár, výmena názorov pracovníkov o scenári,
8. odvodenie čiastkových scenárov z globálneho scenára.

Heuristika sa delí na formálnu a materiálnu heuristiku. Formálne orientované metódy heuristiky sa dajú použiť pre všetky problémy s rovnakou štruktúrou a materiálne orientované metódy sa dajú použiť na riešenie úplne špecifických problémov (plánovanie, investície, výroba). Heuristika sa používa pri riešení problémov, ktoré nie sú úplne zafinované.

Vypracovanie heuristickej metódy sa skladá z troch etáp :

1. morfológická klasifikácia jednotlivých prijímaných rozhodnutí (etapa analýzy),
2. výber a spojenie prvkov metódy (etapa syntézy),
3. skúmanie kvality riešenia v porovnaní s nákladmi na riešenie.

Ďalšie metódy, ktoré sa osvedčili pri hľadaní nových alternatív riešenia:

- **Brainstorming**, ktorý spočíva v tom, že sa problém rozloží na čiastkové problémy a vypracujú sa návrhy na ich riešenie. Týmto delením sa dosiahne myšlienková abstrakcia od existujúceho riešenia problémov.
- **Brainwriting** predstavuje spísanie myšlienok (metóda 635), pričom myšlienky jednej osoby sú spísané a rozvíjané členmi skupiny (6 ľudí musí nájsť po 3 myšlienky za päť minút).
- **Synektika** používaná v prípade, keď sa spontánne nedá nájsť riešenie. Používa priame a osobné analógie, aby sa našli riešenia problému.
- **Bionika** je metóda, ktorá pre riešenie technických problémov hľadá poznatky porovnateľné s prírodou.
- **Morfologická metóda** je metódou, pri ktorej sa skúmajú všetky možné kombinácie charakteristík skúmaného problému.
- **Funkčná analýza** je analýzou, pri ktorej sa problémy členia na jednotlivé funkcie, ktoré sa riešia.
- **Portfóliové plánovanie** a vývoj majú za úlohu zisťovať strategické zmeny okolia, ktoré vznikajú mimo plánované cykly. To znamená, že sa sledujú dôležité signály, aby sa mohli neočakávané udalosti skôr objaviť a tak vyhnúť sa stratám v obrate a vo výnosoch.

Z ďalších zaujímavých moderných metód, ktoré je možné využiť v strategickom riadení je aj fuzzy logika a neurónové siete.

3.13. Prognózovanie okolia

Každý podnik je z hľadiska vzťahu k okolitému prostrediu v určitom stave napätia voči rôznym záujmovým skupinám, z ktorých každá sleduje svoje záujmy. Podnik sa každý deň musí presadzovať voči :

- zákazníkom,
- konkurencii,

- o bankám, dodávateľom, atď.

Každá z týchto skupín má svoje špecifické záujmy a potreby, ktoré vytvárajú určité napätie v ich vzájomnom vzťahu. Úspech podniku spočíva v tom, ako sa presadí medzi týmito skupinami alebo aký úžitok im poskytne.

Tabuľka 3.24 Príklady záujmov externých skupín

Externé záujmové skupiny	Ciele, ktoré ovplyvňujú ich záujmy
kapitáloví spoluúčastníci	- istota kapitálových vkladov, - výhodné zúčinenie vloženého kapitálu
dodávateľa	- stabilné možnosti predaja, - výhodné podmienky predaja, - platobná schopnosť, - výhodné zúčinenie vloženého kapitálu
zákazníci	- kvalitný tovar a služby, - primerané ceny, - platobné podmienky
štát a spoločnosť	- daňový prínos, - zaistenie pracovných príležitostí, - sociálne istoty a služby, - uspokojenie spoločného dopytu, - dodržiavanie právnych foriem, - spolupráca s pol. systémom, - prínos ku kultúrnemu a kvalifikačnému rozvoju

Analýza okolia je jadrom strategického manažmentu. Na jednej strane vymedzuje hranice strategického priestoru a na druhej strane otvára priestor pre nové strategické zámery. V praxi sa používa trojstupňová metóda rozboru okolia, ktorá začína rozborom politického, spoločenského, hospodárskeho a technického vývoja (STEP faktory) a následne jeho prognózovaním. Pritom sa skúmajú všetky externé faktory, ktoré ovplyvňujú súčasné a budúce pracovné oblasti podnikania. Pri analýze a prognózovaní je účelné vziať do úvahy kvantitatívne i kvalitatívne prognostické metódy.

Situácia makroprostredia na základe STEP faktorov

A/ Sociálno-demografické faktory:

- o počet a štruktúra obyvateľstva,
- o rozdelenie príjmov,
- o úroveň vzdelávania,
- o mentalita,
- o vekové zloženie,
- o urbanizácia,
- o zmeny v kultúre,
- o štruktúra zamestnanosti,
- o spôsob života,

- o chyby v infraštruktúre, organizačné chyby v lokalitách.

B/ Ekonomické faktory:

- o stabilita meny,
- o problémy exportu,
- o rozmery trhu,
- o daňová politika,
- o colná politika,
- o devízová politika,
- o zmeny v štruktúre spotrebiteľských výdajov,
- o úspory a pôžičky obyvateľstva,
- o náklady na energiu.

C/ Technologické faktory:

- o technické normy,
- o nové technológie vo výrobe, predaji,
- o znečistenie prostredia.

D/ Politicko-právne faktory:

- o politická atmosféra,
- o právne predpisy,
- o množstvo štátnych zásahov,
- o program vládnucej strany,
- o vývojové tendencie v hospodárskej politike a legislatíve.

.....

Táto analýza makroprostredia bude tvoriť základ strategického spravodajského systému, ktorého úlohou je odhaľovať trendy a vývoj v makroprostredí a o týchto trendoch informovať marketingový výskumný systém. Tento systém tieto údaje spracuje a vyvodí závery.

Pri analýze okolia je potrebné zodpovedať nasledovné otázky :

- Kto sú naši zákazníci ?
- Aké sú potreby našich zákazníkov ?
- Kedy môžeme očakávať, že náš výkon sa premení na zisk ?
- Aké je postavenie našich výrobkov na trhu ?

V druhej časti analýzy sú pripravované **informácie o hospodárskom sektore**, v ktorom podnik podniká. Úlohou analýzy je získať informácie o konkurencii, ponuke, dopyte, o možnostiach nákupu a o trhu pracovných síl. Analýza odvetvia môže poskytnúť informácie o možných rizikách, ktoré v odvetví vznikajú. V tretej časti sa analyzuje postavenie podniku v jeho hospodárskom odvetví. Analyzujú sa nástroje, s ktorými sa súťaží. Najdôležitejšími nástrojmi strategického plánovania sú analýza trhu a konkurencie.

4. Strategické riadenie výkonnosti firmy metódou Balanced Scorecard

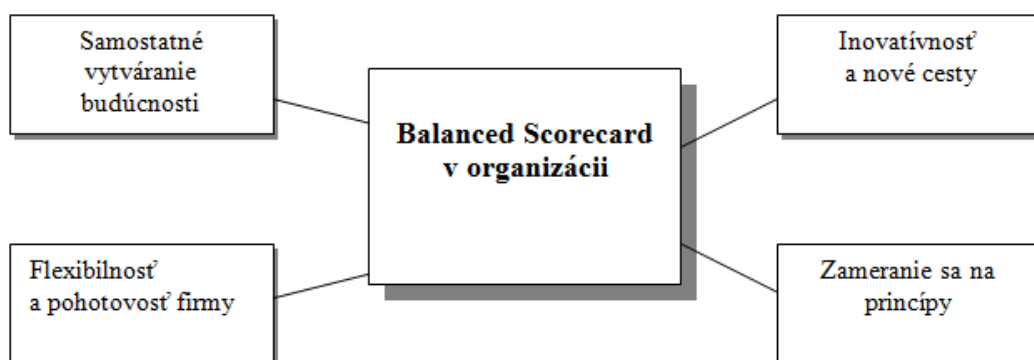
4.1. Princípy pre vytváranie BSC

V súčasnosti po mnohých civilizačných vlnách v poľnohospodárstve a v priemysle prechádzame treťou civilizačnou vlnou, ktorá je založená na tvorbe bohatstva zo znalostí. Vývoj systému tvorby bohatstva je poháňaný inováciami, ktoré sú produktom intelektuálneho kapitálu.

Aby podniky obstáli v tomto civilizačnom zápase musia dodržiavať štyri základné princípy:

1. **Svoju budúcnosť si musia vytvárať samostatne.** V novej ekonomickej situácii nie je dôležité optimalizovať to čo podniky robia, ale rozhodnúť sa čo by sa malo robiť. Budúcnosť to je iba náhoda, to je množstvo príležitostí a rizík, našou úlohou je tieto riziká minimalizovať, ako aj náklady s tým spojené.
2. **Nevyhnutná flexibilita a pohotovosť.** Podnik sa musí transformovať na niečo, čo sa bude podobať na auto s pohonom na všetky štyri kolesá, ktoré je vhodné do akéhokoľvek terénu, autu, ktoré sa dá dokonale ovládať. Konkurenčnú výhodu získajú tí, ktorí budú pohotovo reagovať a dokážu sa prispôbiť. Štruktúrou pre prispôbenie sa je sieť.
3. **Inovativnosť a hľadanie nových ciest.** Nestačí robiť veci lepšie, ale je potrebné robiť správne veci a robiť ich inak. Zvíťazia tí, ktorí sú schopní vymyslieť vždy nové hry. Sila marketingu spočíva v špecializácii. Nespočíva v tom, že budeme všetkým pre všetkých. Je potrebné úzke zameranie – robme menej ale poriadne.
4. **Zameranie sa na princípy.** K týmto princípom patria základné princípy, ktorými sú poctivosť, spravodlivosť, úprimnosť, integrita a dôvera.

Obr. 4.1 Schéma integrácie princípov do metodiky Balanced Scorecard



4.2. Perspektívy v metóde BSC

Balanced Scorecard možno voľne preložiť ako **system vyvážených ukazovateľov**. To v praxi znamená, že v organizácii neprevládajú finančné ukazovatele, ale organizácia má vybudovaný tzv. systém ukazovateľov postavený aj na nefinančných ukazovateľoch. Tým vytvorí vyvážený systém hodnotenia výkonnosti postavený na kľúčových ukazovateľoch KPI (Key Performance Indicators). Prístup k tvorbe cieľov a KPI je založený na štyroch perspektívach:

- finančná perspektíva,
- zákaznícka perspektíva,
- perspektíva procesov,
- perspektíva rastu a učenia sa.

Charakteristiky jednotlivých perspektív sú nasledovné:

Finančná perspektíva

Napriek všetkému aj v BSC patria finančné ukazovatele k tým najpodstatnejším. Bez zohľadnenia finančnej stránky podniku, bez dlhodobých ziskov by podnik nemohol existovať. Je potrebné definovať také ciele, ktoré by ukázali oprávnenosť budúcej existencie podniku, tzn. také zúčtovanie vlastného kapitálu, ktoré z pohľadu iných alternatív predstavuje najlepšie riešenie. K tomuto riešeniu sú vhodné ukazovatele rentability a obratu, ale aj ukazovatele, ktoré vzťahujeme k likvidite podniku (cash flow, ale aj cyklus cash-to-cash a podobne). Pritom, ale platí, že sa tu vyskytujú ukazovatele, ktoré zabezpečujú prepojenie jednotlivých perspektív. Pritom, ale je potrebné zohľadniť dva problémové okruhy:

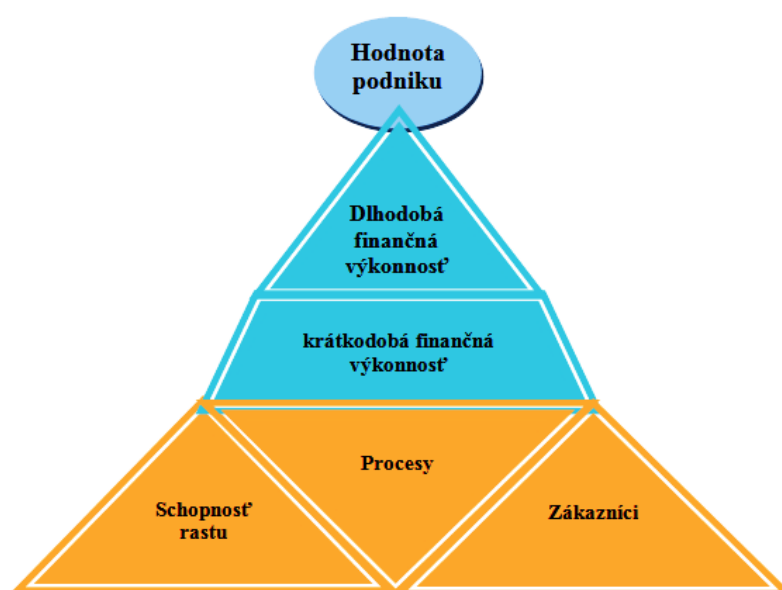
- v rámci vyváženého a dlhodobého vývoja podniku môže byť vhodné opustiť krátkodobé zisky, ako základné ciele podniku,
- finančné ukazovatele merali prevažne minulé výkony, je preto potrebné vybrať také finančné ukazovatele, ktoré môžeme použiť ako plánované hodnoty.

V tejto perspektíve ide najmä o sledovanie spokojnosti vlastníkov - uspokojovanie ich záujmov, aby bola firma pre nich dostatočne výkonným strojom na peniaze, zdrojom prestíže a moci. V tejto súvislosti je potrebné merať napĺňanie najdôležitejšieho kritéria, a to čistej súčasnej hodnoty – to je práve dobrý ukazovateľ na tvorbu a hodnotenie plánovaných hodnôt. Ideálnym nástrojom je model INFA finančný model riadenia firmy. Je to skelet, na ktorom sú zavesené ostatné dimenzie. Finančné veličiny vyjadrujú čo sa v podniku dialo, deje alebo aj bude diať. Ďalším modelom pre zistenie toho, čo sa vo firme deje je aj náš model FPLAN, ktorý vie podchytiť všetky vplyvy v podniku a vymodelovať situáciu v ekonomike a financiách tak, aby bol zaručený úspech podniku. Bližšie viď <http://www.dominanta.sk/eis.htm>.

Metóda BSC je veľmi dobrým nástrojom na spojenie finančných cieľov z finančnej perspektívy s ich hýbateľmi s ostatných perspektív. Obr. 4.2 naznačuje, že aktuálny výsledok v oblasti finančnej situácie je výsledkom rozhodnutí minulých aj súčasných. V konečnom dôsledku sa jedná najmä o hodnotu firmy. Je potrebné identifikovať hybné sily pre zvýšenie tejto hodnoty a výkonnosti firmy. K tomu je možné použiť tieto nástroje:

- postup hľadania reštrukturalizačných príležitostí,
- vyjadrenie dlhodobého finančného cieľa firmy pomocou finančného modelu,
- tvorbu a implementáciu stratégie firmy, strategickej mapy, k čomu je potrebné využiť metódu BSC.

Obr. 4.2 Prepojenie finančných cieľov v BSC s hýbateľmi



Finančné ciele sú ohniskom, do ktorého smerujú ciele a meradlá ostatných perspektív BSC. BSC je o stratégii, ktorá začína dlhodobými finančnými cieľmi a je prepojená s mnohými finančnými a internými procesmi, pričom finančné ciele sú spojené aj so starostlivosťou o zákazníka a

zamestnancov, aby bola dosiahnutá ekonomická výkonnosť. Finančné zámery umožňujú nárast obratu, zníženie nákladov, zvyšovanie produktivity, zvýšenie využitia aktív a znižovanie rizika.

Finančné ciele sa môžu v priebehu životného cyklu podnikateľskej jednotky odlišovať. Podnik sa môže v priebehu svojej existencie vyskytnúť v rôznych vývojových etapách a podľa toho si stanovuje a plní finančné ciele, a to od agresívneho rastu až po stabilitu, ukončenie činnosti a likvidáciu. Zjednodušene môžu existovať tri fázy: rast – udržanie – zber. Každá z troch stratégií – rastu, udržania a zberu – zodpovedajú tri finančné oblasti, ktoré, ktoré ich podporujú: rast obratu a mix výrobkov/ služieb, znižovanie nákladov/ zvyšovanie produktivity, využitie zdrojov/ investičné stratégie.

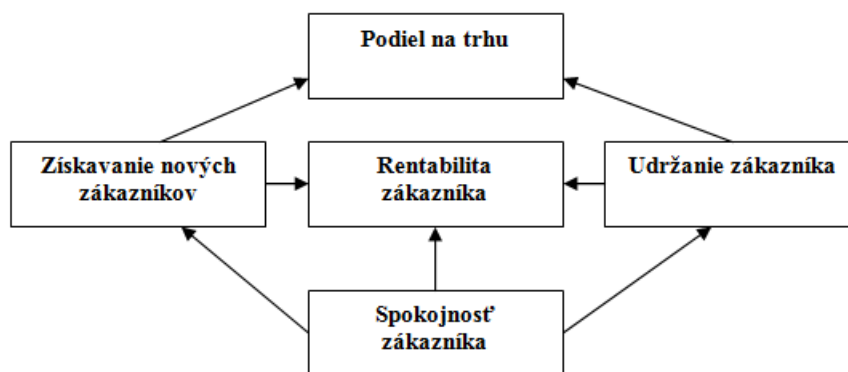
Zákaznícka perspektíva

Zákaznícka perspektíva sa dá zobrazit' dvomi skupinami ukazovateľov: sú to tzv. „**kľúčové ukazovatele**“ – ako sú trhový podiel, miera akvizície nových zákazníkov, stupeň spokojnosti

zákazníkov, starostlivosť o zákazníkov, rentabilita zákazníkov – tieto by mali platiť pre všetky podniky.

Druhú skupinu ukazovateľov tvoria tzv. „výkonové ukazovatele“, ktoré sú pre zákazníka veľmi dôležité a vedú k spokojnosti zákazníka: vlastnosti produktu a servisu (funkcionality, kvalita, cena, čas), vzťahy k zákazníkom (kompetencie, dosiahnuteľnosť, rýchlosť, reakcia, servis, prehľadnosť a podobne), ale aj dobré meno a referencie. Dobré výkonové ukazovatele vedú k dobrým kľúčovým ukazovateľom.

Obr. 4.3 Kľúčové ukazovatele zákazníckej perspektívy



Podiel na trhu.

Podiel na trhu odráža podiel obchodu na danom trhu (vyjadrený počtom

zákazníkov, vydaných finančných prostriedkov alebo objemom predaných položiek). Pokiaľ už boli vyšpecifikované základné cieľové skupiny zákazníkov alebo trhové segmenty, je meranie podielu na trhu rutinnou záležitosťou. O celkovej veľkosti trhu môžu poskytovať informácie rôzne asociácie, vládne štatistické organizácie, ako aj ďalšie verejné zdroje.

Finančné inštitúcie môžu merať svoj podiel percentuálnym podielom na všetkých transakciách a účtovných operáciách, podnik vyrábajúci nápoje meria svoju účasť na celkovom podiele nápojov, predajcovia odevov na celkovom predaji oblečenia a stavebné spoločnosti na celkovom objeme stavebných zákaziek. Podnik, ktorý sa snaží o získanie rozhodujúceho podielu na trhu, môže použiť tento ukazovateľ ako veľmi dobré meradlo na hodnotenie úspešnosti svojho úsilia.

Udržanie si zákazníkov. Tento ukazovateľ sleduje v absolútnych alebo v relatívnych číslach mieru, s akou podnikateľská jednotka zachováva mimoriadne vzťahy so zákazníkmi a stará sa o nich. Cestou k udržaniu a zvýšeniu počtu zákazníkov, je najmä snaha o udržanie už tých existujúcich. Podnik si môže zmerať lojalitu zákazníka percentom rastu objemu zákaziek, ktoré s ním uzavrel.

Získavanie nových zákazníkov. Meria sa percentuálnym nárastom, akým podnikateľská jednotka získava nových zákazníkov. Cieľom podnikov, ktoré sa usilujú o rast objemu obchodov je zvýšiť počet zákazníkov v cieľových segmentoch. Meradlo získavania nových zákazníkov je absolútna alebo relatívna miera, s akou podnikateľská jednotka priťahuje nových zákazníkov alebo obchody. Je ju možné merať počtom nových zákazníkov alebo celkovými predajmi novým zákazníkom. Je vhodné sledovať aj náklady na získanie nového zákazníka a tieto náklady dať do pomeru so ziskom, ktorý získame od nového zákazníka. Pri analýzach zákazníkov je dobré analyzovať zákazníkov, ktorí tvoria skupinu A, čo sú tí

najpodstatnejší zákazníci, ktorí prinášajú najväčší objem tržieb (krycích príspevkov na pokrytie fixných nákladov).

Spokojnosť zákazníka. Stanovuje úroveň spokojnosti podľa konkrétnych kritérií výkonnosti pomocou hodnotovej výhody. Uspokojenie požiadaviek zákazníka je významné ako pre udržanie existujúcich zákazníkov, tak pre získanie nových zákazníkov. Meranie spokojnosti zákazníkov poskytuje spätnú väzbu o úrovni podniku. Niektoré podniky majú výborných zákazníkov, ktorí im poskytujú spätnú väzbu alebo poskytnú rating všetkých dodávateľov. Mnohé podniky získavajú spätnú väzbu pomocou dotazníkov. Práca s dotazníkmi sa na prvý pohľad zdá jednoduchá, ale získať objektívne informácie od veľkého množstva zákazníkov si vyžaduje profesionálny prístup.

Ziskovosť zákazníkov. Meria čistý zisk, ktorý zákazník alebo trhovú segment prinášajú po odpočítaní nákladov na podporu zákazníka. Dosiahnutie úspechu v štyroch vyššie uvedených ukazovateľoch, ešte nezaručuje, že podnik má ziskových zákazníkov. Podniky by sa mali usilovať nielen o spokojných, ale aj ziskových zákazníkov. Pokiaľ zákazník požaduje veľmi náročné uspokojenie svojich potrieb, podnik môže danú zákazku odmietnuť, alebo môže zvýšiť cenu, aby boli jeho zvýšené náklady pokryté. Ak však je zákazník veľmi dôležitý a nie je možné meniť cenu, systém ABC signalizuje kľúčové procesy, ktoré je potrebné pozmeniť. Tým je potrebné dosiahnuť, aby bol spokojný zákazník a zároveň, aby podnik zarobil. Systém môže odhaliť, že niektorí zákazníci nie sú ziskoví, to sa stáva najmä u nových, kde náklady na získanie zákazníka budú prekročené až po budúcich predajoch. Na obr. 4.4 sú znázornené možnosti kombinácií trhových segmentov a ziskovosti zákazníkov.

Obr. 4.4 Kombinácia trhových segmentov a ziskovosti zákazníkov

Zákazníci	ziskoví	neziskoví
Cieľové segmenty	udržať	previesť
Necieľové segmenty	monitorovať	eliminovať

Výkonové ukazovatele zákazníckej perspektívy

Tieto ukazovatele môžeme rozdeliť do troch kategórií:

- vlastnosti výrobku/služby,
- vzťahy so zákazníkmi,
- dobré meno a povesť podniku.

Vlastnosti výrobku a služby. Vlastnosti výrobku a služby určujú funkčnosť, ich cenu a kvalitu.

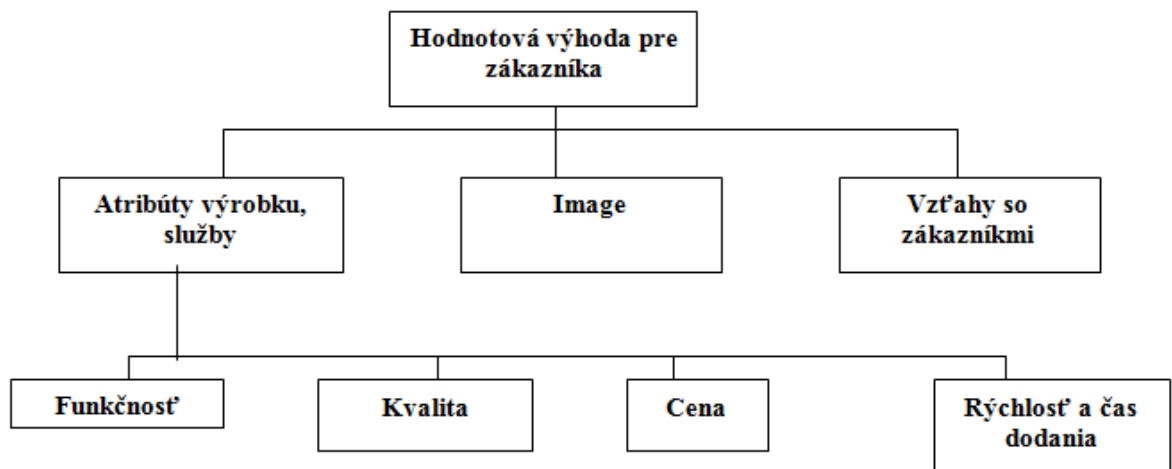
Vzťahy so zákazníkmi. Dimenzia vzťahu so zákazníkmi zahŕňa dodanie výrobku/služby zákazníkovi, vrátane doby odozvy, dodávky a spokojnosti zákazníka. Je možné definovať napríklad takéto kľúčové prvky pre vynikajúce vzťahy so zákazníkmi:

1. Kvalifikovaný zamestnanci, schopní rozpoznať potreby zákazníkov a aktívne ich uspokojovať.
2. Ľahký prístup k službám v priebehu 24 hodín.
3. Vnímavosť a ústretovosť k zákazníkom – doba trvania odozvy by mala zodpovedať predstave zákazníka o dostatočne rýchlom riešení jeho požiadaviek.

Dobré meno a povest'. Dobré meno je možné získať buď dlhodobým pôsobením na zákazníkov, poskytovaním špeciálnych služieb, maximálnou lojalnosťou k zákazníkom alebo jednoducho reklamou. Často reklama robí meno spoločnosti a jej výrobkom, pričom ich kvalita zaostáva za konkurenciou.

Základnou hybnou silou v zákazníckej perspektíve je hodnotová výhoda pre zákazníkov. Je dôležité poskytnúť zákazníkovi to čo chce. Z toho dôvodu je potrebné najprv odhaliť požiadavky zákazníka a vytvoriť profil ideálneho zákazníka. Firma však nie otrokom zákazníkov, jej cieľom je, aby uspokojila záujmy zákazníkov spôsobom, ktorý prináša vlastníkom dostatočné zhodnotenie kapitálu. Je dôležité vyhodnocovať aké % z tržieb predstavuje krycí príspevok na úhradu. Zákazníkovi poskytuje firma výhodu prostredníctvom svojej konkurenčnej výhody. Zákaznícka perspektíva vystupuje v pozícii hýbateľa finančnej perspektívy.

Obr. 4.5 Hodnotová výhoda pre zákazníka



Perspektíva procesov

V tomto prípade nepôjde o bežné vylepšovanie procesov v podniku. Väčšinou sa pozornosť zameriava na sledovanie a zdokonaľovanie jednotlivosti a nie na celý proces – od identifikácie príání zákazníka až po skutočné uspokojenie.

V tejto oblasti sa definujú procesy, ktoré sú pre dosiahnutie zákazníckych a akcionárskych cieľov podstatné. Väčšina systémov je v tejto oblasti zameraná na zdokonaľovanie procesov, ktoré už existujú. BSC doporučuje, aby manažéri zostavili celý hodnotový reťazec – od inovačného procesu, odhalenia terajších a budúcich potrieb zákazníkov a vývoja nových

spôsobov na riešenie týchto potrieb – cez prevádzkový proces – dodávku existujúcich výrobkov a služieb existujúcim zákazníkom - končiac popredajným servisom a ponukou služieb po uskutočnení predaja, ktoré pridávajú predaným výrobkom ďalšiu hodnotu.

Táto perspektíva predstavuje najpodstatnejší rozdiel oproti doteraz využívaným systémom merania výkonnosti. Všetky doterajšie systémy sa totiž zameriavali na hodnotenie už existujúcich oddelení a centier zodpovednosti. Je potrebné sústrediť sa nie na mesačné hodnotenia týchto centier, ale hodnotenie a zlepšenie výkonnosti celých integrovaných podnikových procesov. Modernejšie trendy teda smerujú k hodnoteniu takých procesov, ako sú vybavovanie objednávok, nákup, riadenie a plánovanie výroby, ktoré postupujú naprieč niekoľkými oddeleniami. Meranie výkonnosti procesov značne zjednodušuje metóda ABC.

Procesný prístup navrhuje riešenie, ktoré sa opiera o procesy, pričom predkladá možnosť, že príčinou neefektívnosti sú zle prebiehajúce procesy. Preto je potrebné eliminovať najmä tie procesy, ktoré neprinášajú pridanú hodnotu.

Pri tvorbe procesného modelu je potrebné vychádzať z týchto téz:

- najprv je potrebné zdefinovať **hlavný proces** (kľúčový proces), ktorý naplní strategické ciele firmy a ktorý sa podieľa na vytváraní pridanej hodnoty,
- následne definovať **riadiace procesy**.
- ďalej treba identifikovať **vedľajšie procesy** (podporné, pomocné), ktoré vnútorným zákazníkom pomáhajú uspokojovať potreby a ktoré sa nedajú zabezpečiť externe,
- je potrebné eliminovať procesy, ktoré nemajú opodstatnenie, nepridávajú hodnotu, sú duplicitné, stratové, zbytočné,
- do existujúcich procesov je potrebné doplniť chýbajúce a naopak inovovať činnosti, ktoré sú neefektívne.

Hlavný proces, je rozhodujúci kvôli prežitiu a rozvoju podnikania. Hlavný proces začína znalostnými procesmi a končí dátovými procesmi. Znalostné procesy sú ovplyvňované kvalitou vnútrofirmej kultúry. Čím viac je proces formalizovaný, tým menej je závislý na kreativite a osobnom prístupe zamestnanca. Je potrebné upozorniť na to, že práve kľúčové procesy majú takúto nehomogénnu štruktúru. Pomocné procesy sú veľmi dobre štruktúrované, preto práve tu môžu nastúpiť iné riešenia, ako subdodávky alebo kooperácie.

Hodnotový reťazec interných podnikových procesov. BSC zovšeobecňuje model troch základných procesov, ktoré môžu byť šablónou pre všetky podniky:

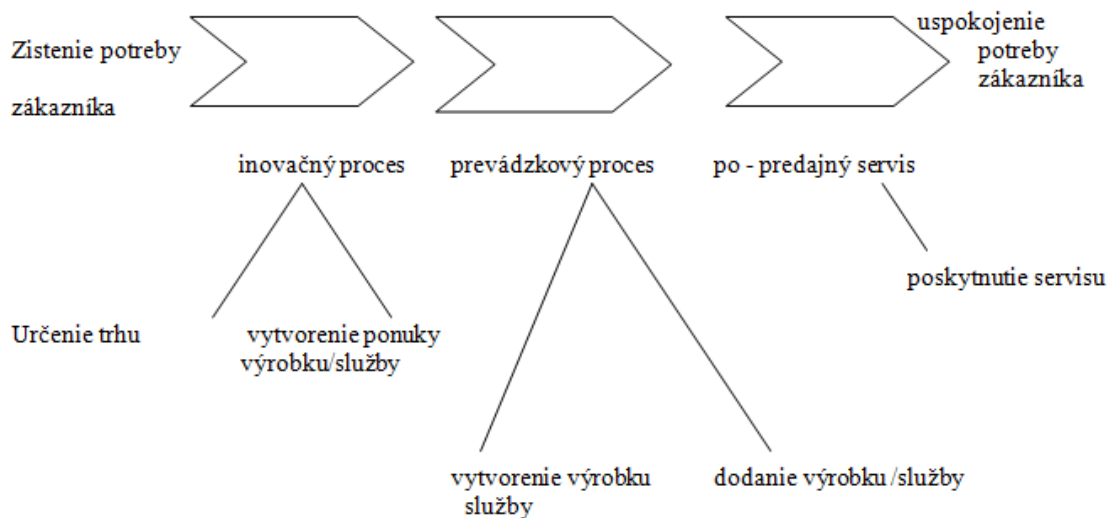
- inovačný proces,
- prevádzkový proces,
- po - predajný servis.

V rámci inovačného procesu podnikateľská jednotka skúma novo sa objavujúce alebo skryté potreby zákazníkov a na tomto základe potom pretvára výrobok alebo službu tak, aby týmto potrebám vyhovovala.

Prevádzkový proces nasleduje potom, keď sú existujúce výrobky/služby vytvorené a dodané zákazníkom.

Tretím procesom je **služba zákazníkovi** po prvotnom predaji alebo dodávke.

Obr. 4.6 Všeobecný model hodnotového reťazca



Inovačný proces. Mnohé podniky označujú inovačný proces iba za podporný proces a nie za základný. V mnohých modeloch sa vylúčil tento proces z perspektívy interných procesov. Avšak praktické aplikácie ukázali, že ide o kritický interný proces. Dokonca v niektorých spoločnostiach má tento proces prioritu nad prevádzkovým, ide najmä o spoločnosti s dlhou dobou vývoja a designu, napr. vo farmaceutických, chemických, softwarových a podobne.

Inovačný proces sa skladá z dvoch prvkov:

- **identifikácia trhu**, v rámci ktorej manažéri využívajú výsledky prieskumu trhu na zistenie veľkosti, povahy zákazníckych preferencií a podkladov pre stanovenie ceny cieľových výrobkov a služieb. Hľadajú odpoveď na dve základné otázky – 1. Aké výhody budúceho produktu zákazník ocení?, 2. Môžeme s využitím inovácií, uvedením týchto výhod na trh predbehnúť konkurenciu?
- **vytvorenie ponuky výrobku/služby**, v rámci tohto prvku vývojová skupina robí základný výskum a vyvíja úplne nové výrobky a služby, aby poskytla zákazníkovi hodnotu, robí aplikovaný výskum, aby existujúcu technológiu využila pre novú generáciu výrobkov a služieb, usiluje sa o uvedenie nových výrobkov a služieb na trh.

Meradlá pre základný a aplikovaný výskum. K týmto meradlám môžu patriť napríklad tieto:

- percento predaja nových výrobkov,

- percento predaja zákonom chránených výrobkov,
- uvedenie nového výrobku na trh v porovnaní s konkurenciou, uvedenie nového výrobku na trh v porovnaní s plánom,
- možnosti výrobného procesu,
- doba vývoja novej generácie výrobkov.

Meradlá pre vývoj produktu. Jednou z metód na zistenie efektívnosti procesu vývoja produktu je metóda CVP a meradlo doby zvratu, ktoré meria čas od začiatku prác na vývoji produktu do doby, keď je produkt uvedený na trh a prinesie taký zisk, ktorý pokryje náklady na vývoj. Toto meradlo zjednocuje tri kritické prvky, a to núti k zvýšeniu efektívnosti procesu vývoja produktu, po druhé vytvára tlak na ziskovosť, a po tretie obsahuje časový rozvrh – podporuje preto zavedenie produktu na trh rýchlejšie ako konkurencia.

Prevádzkový proces. Prevádzkový proces predstavuje krátkodobé vytváranie hodnoty v podniku. Začína objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku alebo služby. Na meranie tohto procesu sa používajú ukazovatele merania kvality procesu, doby cyklu a nákladov.

Popredajný servis. Tento proces zahŕňa záručné a nezáručné opravy, príjem nefunkčných a vrátených produktov a spracovanie platieb. Spoločnosti, ktoré sa snažia uspokojiť požiadavky svojich cieľových zákazníkov skvelými popredajnými službami, môžu merať výkonnosť pomocou takých ukazovateľov ako sú čas, kvalita servisu a výška nákladov. Doba trvania cyklu – od vznesenia požiadavky zákazníka až k úplnému vyriešeniu problému – môže merať rýchlosť odozvy na závalu. Meranie nákladov môže overiť efektívnosť procesov popredajných služieb. Počet nových požiadaviek v pomere k celkovému počtu požiadaviek môže merať percento zákazníckych požiadaviek vyriešených jedným telefonátom, oproti požiadavkám, ktoré sú riešené v niekoľkých fázach.

Perspektíva rastu a učenia sa

Táto perspektíva, ktorá je najviac zameraná do budúcnosti meria okrem strategických potenciálov informačných systémov aj potenciály pracovníkov, ich motiváciu a systém cieľov. Táto perspektíva vyvíja ciele a meradlá, ktoré podporujú učenie sa a rast podniku.

Ciele, ktoré sú stanovené v troch predchádzajúcich perspektívach určujú, kde musia firmy dosahovať skvelé výsledky, aby dosiahli úspech vo výkonnosti. Ciele v perspektíve učenia sa vytvárajú infraštruktúru, aby boli dosiahnuté ciele v troch predchádzajúcich perspektívach. Manažéri v mnohých podnikoch došli k záveru, že pokiaľ boli nútení k dosahovaniu krátkodobej výkonnosti, nebolo pre nich jednoduché zachovať prostriedky na rozširovanie schopností zamestnancov, systémov a procesov. Takéto investície sú považované za náklady, a tak sú škrty v týchto investíciách najjednoduchším spôsobom na zachovanie a vytvorenie krátkodobých príjmov. Negatívne dôsledky toho, že podnik nezvyšuje schopnosti svojich zamestnancov, systémov a procesov sa neobjavia ihneď, a keď sa objavia je to podľa manažérov problém niekoho iného. BSC zdôrazňuje nevyhnutnosť investovania do

budúcnosti. Podnik, ale musí investovať do svojej infraštruktúry – ľudí, systémov, procesov – pokiaľ chce dosiahnuť dlhodobé ciele. Najmä pracovníci, ktorí sú blízko pri zákazníkovi musia prinášať nové myšlienky a podnety na zlepšenie výkonov a procesov. S týmto cieľom musia byť aj školení a cielene motivovaní.

Okrem tradičných personálnych ukazovateľov je potrebné definovať nové oblasti sledovania:

- vzdelávanie
- motivácia
- flexibilita
- schopnosť pracovať v tíme
- cieľová orientácia.

To znamená, že táto štvrtá perspektíva vyvíja ciele a meradlá, ktoré podporujú učenie sa a rast podniku. Táto perspektíva vytvára infraštruktúru, ktorá umožňuje, aby sa dosiahli ciele, ktoré boli zadefinované v troch predchádzajúcich perspektívach.

Podniky, ktoré sa riadili pomocou finančných ukazovateľov, tak práve v tejto oblasti spôsobili najväčšie zlo. Škrtili náklady na vzdelávanie a rozširovanie schopností zamestnancov. To má dlhodobé negatívne dôsledky. BSC zdôrazňuje potrebu investovania do budúcnosti, a to nielen do vývoja nových produktov, technológie, zariadenia, ale aj do ľudí.

V tejto perspektíve sú tri základné oblasti učenia sa a rastu:

- schopnosti zamestnancov
- schopnosti informačného systému
- motivácia, delegovanie právomoci, angažovanosť.

Schopnosti zamestnancov. Dnes je takmer každá rutinná práca automatizovaná. Okrem toho stále sa opakujúce práce na tej istej úrovni výkonnosti a produktivity pre dosiahnutie úspechu nestačia. Dokonca ak sa snaží o prekročenie doterajšej finančnej a zákazníckej výkonnosti, dodržanie štandardných prevádzkových procedúr, ktoré boli zavedené už existujúcimi elitami na trhu rovnako nestačí. Nápad na zlepšenie procesov a výkonnosti musia prichádzať od zamestnancov v prvej línii, ktorí sú najbližšie k zákazníkovi a ku interným procesom. Takáto zmena vyžaduje dôkladnú rekvalifikáciu zamestnancov a mobilizáciu ich potenciálu a tvorivých schopností pre dosiahnutie cieľov podniku.

Kľúčové vstupné meradlá zamestnaneckých cieľov. Bolo zistené, že väčšina podnikov používa zamestnanecké ciele prevzaté z troch skupín vstupných meradiel. Tieto kľúčové vstupné meradlá sú potom nahradené podľa konkrétnej situácie hybnými silami výstupov. Tieto meradlá sa týkajú:

- spokojnosti zamestnancov
- udržania zamestnancov
- produktivity zamestnancov.

V rámci týchto meradiel je cieľ spokojnosti zamestnancov daný hybnou silou dvoch meradiel, a to lojalitou a produktivitou.

Meranie spokojnosti zamestnancov. Spokojní zamestnanci sú základnou podmienkou zvyšovania produktivity, zodpovednosti, zvyšovania kvality a zákazníckeho servisu. Tí zamestnanci, ktorí uvádzajú spokojnosť so zamestnaním, majú spravidla aj najspokojnejších zákazníkov. Morálka zamestnancov je veľmi dôležitá najmä v podnikoch, ktoré poskytujú služby. Je všeobecne známe, že pre prácu so zákazníkom sú určení najhoršie platení zamestnanci. Podniky obvykle za rok hodnotia spokojnosť zamestnancov, na základe dotazníka. Dotazník sa môže týkať napríklad oblastí:

- stotožnenie sa s rozhodnutiami
- presvedčenie o výkone zmysluplnej práce
- dobrý prístup k informáciám pre výkon tejto práce
- aktívna podpora tvorivosti a iniciatívy
- stupne podpory od nadriadených
- celková spokojnosť s podnikom.

Meradlá pre udržanie zamestnancov. Cieľ udržať zamestnancov sa dotýka tých zamestnancov, o ktorých má podnik dlhodobý záujem. Teoretickým východiskom tohto meradla sú dlhodobé investície a tak každý nežiaduci odchod zamestnanca znamená stratu intelektuálneho kapitálu. Stáli, lojálni pracovníci sú nositeľmi hodnôt podniku. Udržanie zamestnancov je dobré merať percentom obratu kľúčových zamestnancov.

Meranie produktivity zamestnanca. Cieľom je určiť spojitosť medzi výstupom vyprodukovaným zamestnancami a počtom k tomu použitých zamestnancov. Produktivita sa meria rôznymi spôsobmi. Najjednoduchšie meradlo je tržba na zamestnanca. Toto meradlo je síce jednoduché, ale má niekoľko obmedzení, najmä keď existuje príliš silný tlak na dosiahnutie ambiciózneho cieľa. Problémom je, že nezahŕňa náklady na dosiahnutie tržieb. A tak sa napríklad tržby môžu zvýšiť dodatočným predajom výrobkov alebo služieb pod marginálne náklady, ktoré nie sú v cene zahrnuté a tak môže poklesnúť zisk. Jedným zo spôsobov zvýšenia obratu je outsourcing, čo však vyžaduje dôkladný prepočet toho, či danú službu zabezpečiť z interných zdrojov alebo pomocou externých dodávateľov. Ako zamedziť použitiu outsourcingu na zvýšenie obratu na zamestnanca je použitie pridanej hodnoty na zamestnanca, odrátaním externe nakúpeného materiálu, dodávok a služieb.

Hybné sily učenia sa a rastu. Keď si podnik stanoví meradlá pre kľúčovú skupinu zamestnancov – spokojnosť, udržanie a produktivita – mal by potom identifikovať špecifické, od konkrétnej situácie závislé hybné sily v perspektíve učenia sa a rastu. Zistilo sa, že hybné sily majú tendenciu odvíjať sa od troch kritických aktivátorov:

- rekvalifikácia zamestnancov
- schopnosť informačného systému
- motivácia, delegovanie právomocí a angažovanie zamestnancov.

Rekvalifikácia pracovnej sily. Ak chcú podniky prejsť na BSC musia ich zamestnanci prevziať na seba nové záväzky. Na rekvalifikáciu sa môžeme pozeráť z dvoch dimenzií:

- stupňa požadovanej rekvalifikácie,
- percentuálneho vyjadrenia pracovnej sily, ktorá ju potrebuje.

Ak je stupeň rekvalifikácie nízky, bude potrebný na udržanie schopností zamestnancov bežný výcvik. V tomto prípade nebude mať rekvalifikácia v BSC prioritu. Ale napriek tomu, ak podniky chcú dosiahnuť dlhodobé finančné ciele musia svojich zamestnancov značne rekvalifikovať. Preto podniky vyvinuli pre svoj rekvalifikačný cieľ nové meradlo, a to pomer pokrytia strategických pracovných miest. Tento pomer sleduje počet zamestnancov kvalifikovaných pre obsadenie strategickej pozície v porovnaní s očakávaniami podniku. Tento pomer obvykle odhalí značnú medzeru medzi budúcimi potrebami a existujúcimi kompetenciami. Táto medzera poskytuje priestor pre motiváciu ku strategickým iniciatívam, ktorej úlohou je vyplnenie tejto medzery v ľudských zdrojoch. Pre podniky, ktoré potrebujú značnú rekvalifikáciu môže byť ďalším meradlom doba potrebná na prevedenie súčasných zamestnancov na nové stupne kompetencií. Pokiaľ má byť splnený cieľ masívnej rekvalifikácie, musí byť podnik schopný skracovať dobu cyklu nevyhnutnú pre výcvik zamestnancov.

Rekvalifikačné scenáre:

- **Strategická rekvalifikácia** – Kľúčoví zamestnanci vyžadujú vysokú úroveň strategických vlastností a schopností.
- **Masívna rekvalifikácia** – Značná časť zamestnancov vyžaduje masívnu obnovu svojich vedomostí.
- **Zlepšenie kompetencií** – Väčšia alebo menšia časť zamestnancov vyžaduje zlepšenie kľúčových schopností.

Možnosti informačného systému. Ak majú zamestnanci v dnešnom konkurenčnom prostredí efektívne pracovať, potrebujú byť dobre informovaní – o zákazníkoch, interných procesoch, ako aj finančných dôsledkoch svojich rozhodnutí. Pracovníci v prvej línii potrebujú podrobnú informáciu o celkovom vzťahu každého zákazníka k podniku. Zamestnanci pracujúci v prevádzke potrebujú rýchlu, včasnú a presnú spätnú väzbu o práve vyrobenom výrobku alebo poskytnutej službe. Dobre fungujúce informačné systémy sú pre zamestnancov nevyhnutným prostriedkom, ako zlepšiť procesy.

Motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť. Kvalifikovaní zamestnanci, s dobrým informačným systémom neprispievajú k úspechu podniku, pokiaľ nie sú motivovaní k tomu, aby prispeli k plneniu kľúčových cieľov podniku, alebo ak nemôžu rozhodovať a jednať. Motiváciu zamestnancov a ich samostatnosť môžeme merať pomocou niekoľkých spôsobov. Jednoduchý a veľmi rozšírený spôsob je meranie počtu podnetov na zamestnanca. Toto meradlo zachytáva vývoj účasti zamestnancov na zlepšení výkonnosti podniku. Toto meradlo

môže byť doplnené doplnkovým meradlom – a to počtom implementovaných podnetov – ktoré sleduje kvalitu týchto podnetov a zamestnancom udáva, či ich podnety sú brané vážne.

Meradlá vytvorených a implementovaných podnetov

Motiváciu zamestnancov a ich samostatnosť môžeme merať viacerými meradlami a spôsobmi. Veľmi jednoduchý spôsob je počet podnetov na zamestnanca. Toto meradlo zachytáva podiel zamestnancov na zlepšovaní výkonnosti podniku. Toto meradlo môže byť doplnené meradlom – počet zavedených a realizovaných podnetov. Toto meradlo je veľmi dôležité, pretože informuje zamestnancov o tom, že ich podnety vedenie berie vážne.

Meradlá zlepšení

Výstup realizovaných podnetov zamestnancov by nemal byť orientovaný iba na úsporu nákladov. Podniky hľadajú možnosti zlepšenia konkrétnych interných a zákazníckych procesov, pokiaľ ide o ich kvalitu, čas alebo výkonnosť.

Jednou z takých metód je napríklad meranie polčasu, ktorý meria čas potrebný na zlepšenie výkonnosti procesu o 50%. Môže byť aplikovaný na ktorúkoľvek veličinu, ako sú oneskorené dodávky, počet chýb, odpad, absencia. Napríklad ak si firma zvolí cieľovú veličinu dodávku na čas, pretože tu má slabé miesto (30% zákaziek sa omeškáva), môže aplikovať túto metódu na túto veličinu. V časovom intervale 48 mesiacov chce dosiahnuť 1% oneskorených dodávok. Bude pokračovať metódou polčasu a každých 9 mesiacov zníži oneskorenie o polovicu. Táto metóda umožňuje firme kontrolovať či ide tým správnym smerom. Aby podnik mohol použiť metódu polčasu ako výstupné meradlo pre návrhy zamestnancov a zapojiť ich do procesu zlepšovania musí:

- určiť systém merania pre ten proces, ktorý chce zlepšiť,
- odhadnúť polčasy očakávané v týchto procesoch,
- zostaviť index určujúci percento procesov, ktoré sa zlepšujú očakávanou mierou určenou polčasmi.

Meranie osobnej a podnikovej angažovanosti

Hybné sily osobnej a podnikovej angažovanosti sú zamerané na to, aby ciele jednotlivcov a oddelení v BSC boli prispôsobené cieľom podniku. Niektoré firmy vysvetľovali BSC ako proces, ktorý má dva základné ciele:

1. stanovenie osobných cieľov a cieľov oddelení, systému odmeňovania a zabezpečenie, aby osobné ciele zodpovedali cieľom podniku,
2. určenie tímových meradiel výkonnosti.

Je možné zisťovať úroveň angažovanosti a aj o zavedení BSC pomocou dotazníka. Ale predtým je potrebné zabezpečiť v podniku informovanosť o BSC a jeho zavádzaní, o cieľoch a naliehavosti zavedenia novej vízie v podniku. Niektoré podniky merali najmä v prvej etape počet zamestnancov, ktorí víziu a BSC pochopili. Je možné pristúpiť k BSC ako ku

zavádzaniu nového produktu a každých šesť mesiacov uskutočňovať dotazníkový prieskum medzi zamestnancami jednotlivých oddelení, aby odhadli prienik tohto programu na trh.

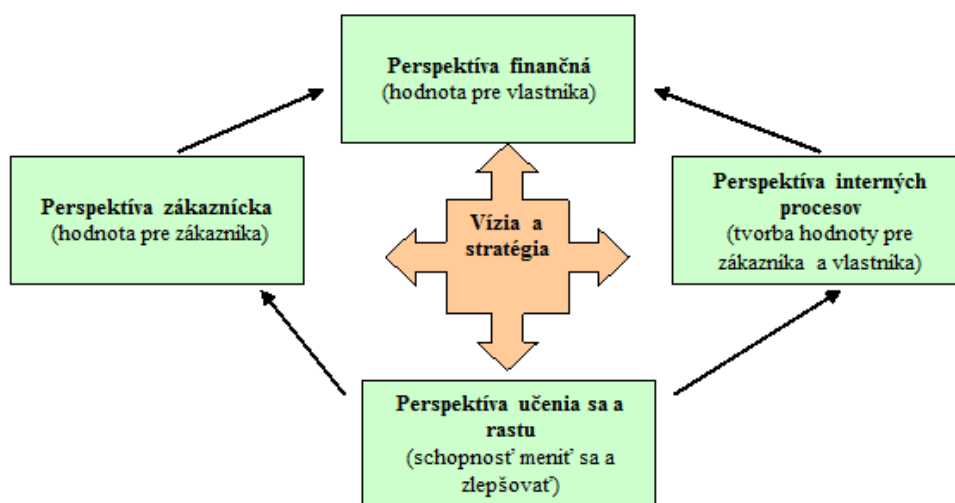
Meradlá výkonnosti tímu

Podniky sa čoraz viac opierajú pri zabezpečovaní dôležitých úloh na tímy. Meradlá tímovej práce môžu byť zamerané na budovanie tímu a zvyšovanie tímovej výkonnosti. Tu je prehľad niektorých z nich:

1. **Prehľad tímovej práce** – zisťovanie pomocou dotazníka, či sa podnikateľské jednotky navzájom podporujú a vytvárajú príležitosti jedna pre druhú.
2. **Dosiahnutie úrovne zdieľania** – sledovať stupeň, pri ktorom poisťovňa nadväzuje vzťahy založené na tímovej práci s ostatnými podnikateľskými jednotkami alebo zákazníkmi.
3. **Počet integrovaných projektov** – počet projektov, na ktorých sa podieľa viac ako jedna podnikateľská jednotka.
4. **Riadenie rizika strát** - percento nových písomných postupov, v ktorých boli projektované straty.
5. **Percento podnikateľských plánov vytvorených tímami** – Pomer podnikateľských jednotiek, ktoré spracovávajú svoje plány v spolupráci s podpornými oddeleniami na úrovni podniku.
6. **Percento tímov, ktoré mali zdieľané odmeňovanie** – počet tímov, v ktorých jednotliví členovia zdieľajú spoločné ciele a odmeny.

Perspektíva učenia sa a rastu má v porovnaní s ostatnými perspektívami omnoho menej meradiel. Tejto oblasti sa ani nevenuje potrebné úsilie. To nie je správne, pretože jednou z najdôležitejších podmienok osvojenia si meracieho systému a rámca BSC je podpora rastu osobných a podnikových schopností.

Obr. 4.7 Balanced Scorecard a perspektívy

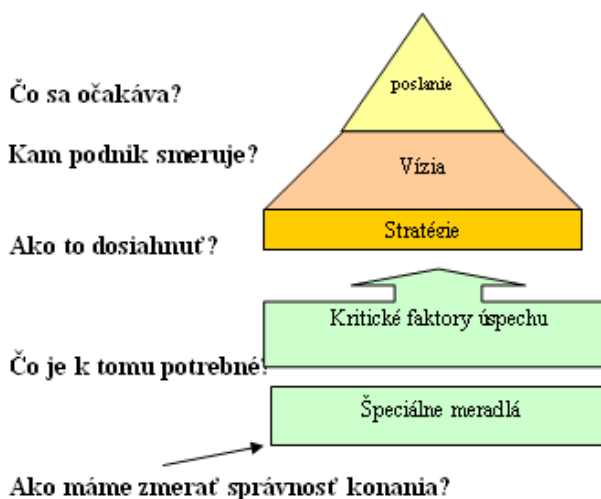


4.3. Tvorba systému strategického riadenia pomocou BSC

Metóda Balanced Scorecard (BSC) je systém pre meranie výkonnosti, v ktorom je potrebné mať na zreteli najdôležitejšie aspekty podnikania: tie sú vyjadrené v podnikovej vízii, poslaní a stratégii. Vízia vyjadruje základnú orientáciu a stratégia cestu k jej realizácii. Kritické faktory úspechu stanovia, čo je dôležité pre úspech a špeciálne meradlá slúžia na zmeranie toho, či sa robí tak ako sa má. Schematické znázornenie uvedenej metódy je na obr. 4.8.

Obr. 4.8 – Metóda BSC v kontexte organizácie

Pomocou tejto metódy sa snažili jej zakladatelia demonštrovať tak pomaly sa presadzujúce presvedčenie, že podniky sú orientované najmä svojím poslaním, víziou a stratégiou. Formulácia strategických cieľov nie je jednoduchá úloha, preto tu veľmi pomáha BSC. Navrhli systém indikátorov, ktoré vytvárajú riadiaci systém na využitie špeciálnych znalostí ľudí potrebných na realizáciu dlhodobých cieľov podniku. Pôvodné hľadiská, ktoré priniesli sú finančná výkonnosť, znalosť klienta, interné procesy a učenie sa rastu. Tieto hľadiská sa využívajú na zladenie individuálnych, organizačných a medzi - útvarových iniciatív. Zároveň pomáhajú určiť, ktoré procesy spĺňajú požiadavky akcionárov a klientov.



Pre vybudovanie BSC a postupný prechod od merania k riadeniu sa doporučuje tento postup:

1. Definícia alebo preverenie existujúcej podnikovej vízie, poslanca a stratégie.
2. Stanovenie výkonových cieľov, čiastkových cieľov a ich meradiel.
3. Postupný vývoj podľa získavaných skúseností.

Ak zhrnieme celkový postup zavedenia výkonového merania, vznikne nasledujúci sled jednotlivých činností a doporučení:

1. Definícia poslanca a cieľov:

- zapojte akcionárov, majiteľov, TOP manažment,
- stanovte kľúčové faktory, ktoré môžu významne ovplyvniť dosahovanie cieľov,
- priradte aktivity, kľúčové procesy a zdroje pre dosahovanie cieľov.

2. Výkonové meradlá:

- stanovte výkonové meradlá pre každú organizačnú jednotku aj s ilustráciou výsledku, hlavných obmedzení, priorit a čiastkových programov, ktoré nie sú náročné,

- zhromaždíte potrebné údaje, úplné a presné, ktoré vykresľujú výkonnosť a podporujú rozhodovanie na rôznych úrovniach,
- prezentujete výkony v užitočnej a ľahko použiteľnej forme.

3. Informácie o výkonoch:

- informácie o výkonnosti použite na ich zlepšenie,
- poskytnite údaje kľúčovým akcionárom,
- zverejnite program na zlepšenie,
- podporujte postupy efektívneho rozhodovania a riadenia.

4. Rozvoj riadenia výkonnosti:

- prepojte rozhodovanie s kvantifikáciou výsledkov,
- vytvorte motivačný program pre zlepšenie riadenia,
- stanovte meradlá pre kvantifikáciu strategického plánovania a rozhodovania,
- integrujte riadenie výkonnosti s každodennými aktivitami organizácie.

4.3.1. Orientácia do budúcnosti

Aby sa dali perspektívy BSC využiť, je potrebné všetky štyri vyjadriť potrebnými a vhodnými ukazovateľmi a spojiť ich s konkrétnymi opatreniami. Ukazovatele musia byť zamerané do budúcnosti, aby boli schopné zachytiť vývojové tendencie a aby sme boli schopní sa z ich vzájomných väzieb poučiť. V jednoduchosti ich možno vyjadriť tabuľkou – Tabuľka 4.1

Tabuľka 4.1

PERSPEKTÍVA	UKAZOVATEĽ	HODNOTA	OPATRENIE
Finančná perspektíva	ROE	-3,00%	Dosiahnuť ziskovosť
Zákaznícka perspektíva	Zvýšenie známosti značky	30,00%	Marketingové aktivity
Interné procesy	Zlepšenie systému riadenia obchodníkov	3%	Vzdelávanie
Učenie sa rastu	Index úrovne zamestnancov	6,5 bodov	Investovať do vzdelania - vernosť

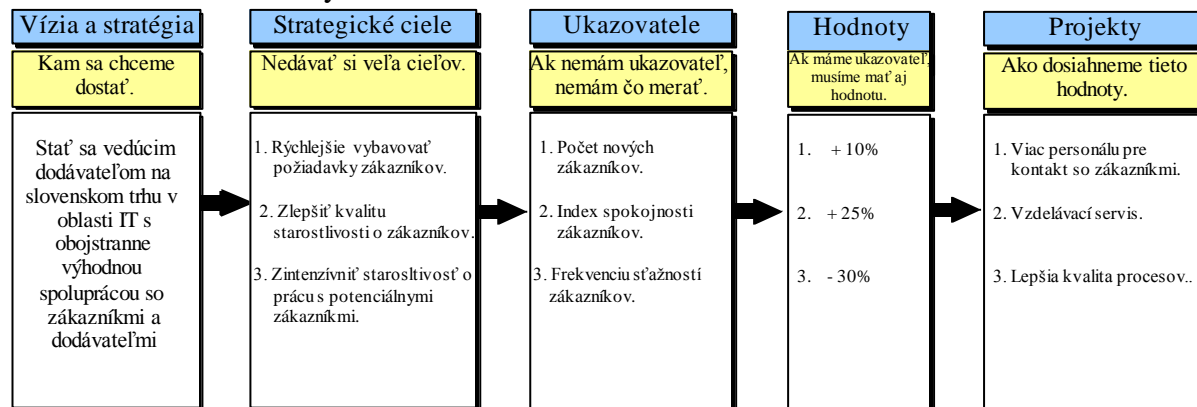
4.3.2. Spojenie perspektív

Jednotlivé perspektívy musia byť spojené a je potrebné zmerať vzťahy medzi jednotlivými ukazovateľmi., Úspech majú iba tie podniky, ktoré vedia, čo chcú.“

4.4. Tvorba a implementácia metódy Balanced Scorecard

Na obr. 4.9 je znázornený jednoduchý model BSC postavený od vízie až k projektom.

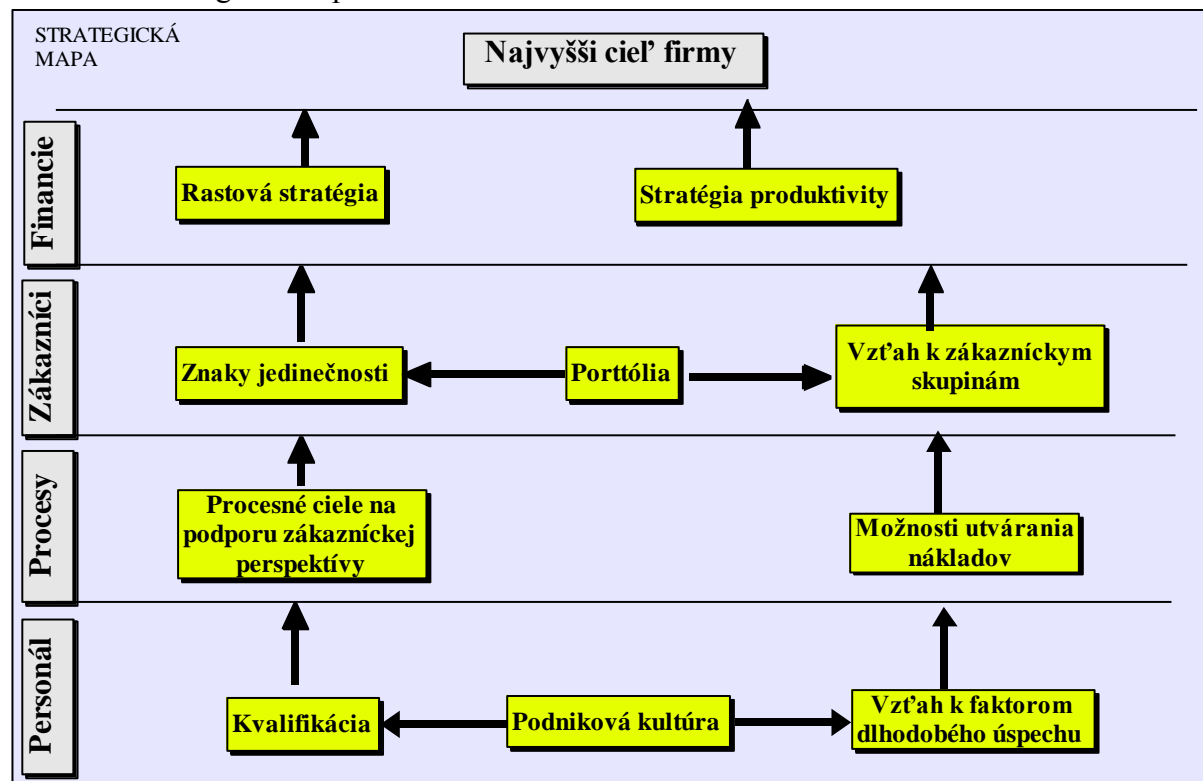
Obr. 4.9 Metodika tvorby BSC



4.4.1. Strategická mapa

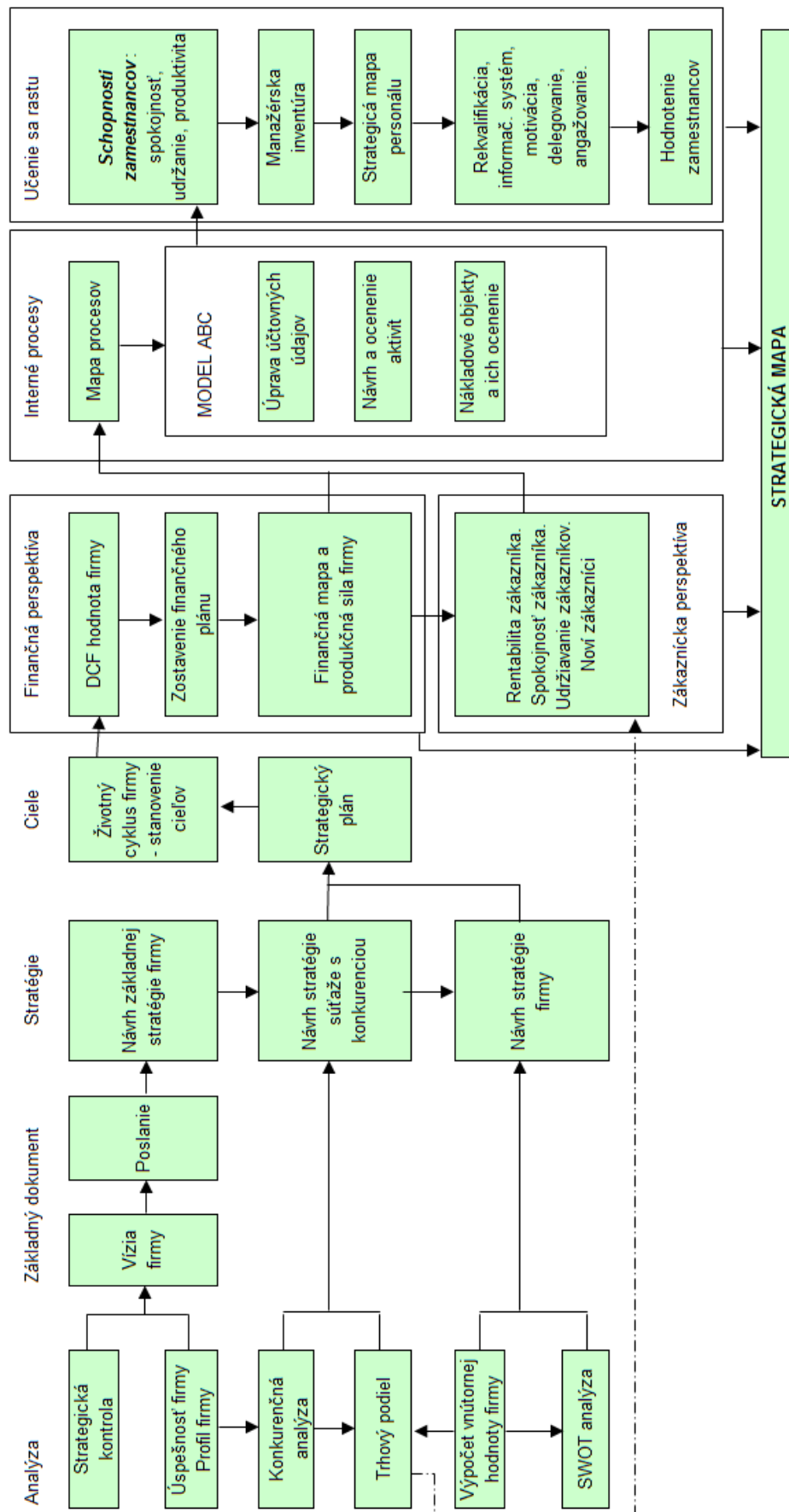
Na nasledovnej schéme je znázornená základná strategická mapa Balanced Scorecard, ktorú si firma musí rozpracovať na svoje podmienky.

Obr. 4.10 Strategická mapa



Celkový model Balanced Scorecard je zobrazený na obr. 4.11. Model vznikol spolupráci s praxou a je úspešne používaný v niektorých organizáciách na Slovensku.

Obr. 4.11 Model Balanced Scorecard



Tento model sme zostavili na základe vedecko-odborného skúmania v praxi na základe analýzy potrieb organizácií pôsobiacich na Slovensku. K tomuto modelu patrí aj celý proces jeho implementácie, ktorý by sme mohli popísať pomocou nasledovných krokov:

Tabuľka 4.2 Postup implementácie BSC

P.č.	Aktivita	Termín	Zodpo-vedný	Náklady	Výstupy
1.	Oboznámenie sa s metodikou BSC, vyjasnenie si úloh a pozícií v tíme. Osvojenie si základných téz BSC.				
	Objasnenie významu perspektív a vízia firmy.				
	Vízia a stratégia - akú chcú vidieť firmu záujmové skupiny.				
	Podnikateľská filozofia - poslanie firmy, misia.				
2.	Vyhodnotenie a spracovanie vízie firmy a jej poslania. Schválenie pracovným tímom pre BSC.				
	Strategická kontrola - dotazník a jeho vyhodnotenie, identifikovanie slabých miest firmy.				
	Spracovanie podkladov pre spracovanie stratégie firmy. Obsah a forma strategického plánu				
	Návrh stratégie firmy.				
	SWOT analýza firmy - dotazník a vyhodnotenie, profil schopností firmy. Kritické faktory úspešnosti.				
3.	Vyhodnotenie a pripomienkovanie strategického plánu. Schválenie strategického plánu v tíme.				
	Identifikovanie slabých miest firmy a návrh akčných plánov vrátane kritických faktorov úspešnosti.				
	Životný cyklus firmy - ciele a stratégie pre stanovený cyklus.				
	Identifikovanie konkurenčnej pozície a výpočet trhového podielu 0 - súčasné obdobie.				
	Stanovenie veľkosti trhového podielu na konečné obdobie 3 resp. 5 rokov.				
	Stanovenie kritických miest pre jeho zvýšenie a návrh akčných plánov.				
	Stanovenie súčasnej a budúcej hodnoty firmy - vízia v číslach.				
4.	Proces Balanced Scorecard - objasnenie a metodika.				
	Obsah firemnej analýzy - firemná analýza súčasného stavu.				
	Finančná perspektíva firmy - strom ukazovateľov a ich význam - ciele, hýbatele. Výpočet projektovaných hodnôt.				
	Prepojenie systému controllingu na systém BSC vo finančnej perspektíve.				
	Finančný plán ako hlavný nástroj finančnej perspektívy - jeho tvorba a použitie.				
	Hodnotenie výsledkov finančnej perspektívy - reporting pre vedenie, vyhodnocovanie a riadenie odchýlok.				

5.	Zákaznícka perspektíva firmy - strom ukazovateľov a ich význam - ciele, hýbatele. Výpočet projektovaných hodnôt.				
	Prepojenie systému controllingu na systém BSC v zákaznickej perspektíve.				
	Marketingový plán ako hlavný nástroj zákaznickej perspektívy.				
	Hodnotenie výsledkov zákaznickej perspektívy - reporting pre vedenie, vyhodnocovanie a riadenie odchýlok.				
6.	Perspektíva interných procesov - metodika a obsah.				
	Strom ukazovateľov pre jednotlivé etapy - ciele, hýbatele.				
	Manažérska výsledovka - ako reporting pre interné procesy.				
	Activity Based Costing / Management - obsah, metodika, možnosti zavedenia vo firme.				
	Analýza procesov, aktivít činností.				
	Transformácia účtov a stredísk do procesov, analýza organizačnej a účtovnej štruktúry firmy.				
	Mapa procesov a zostavenie procesných kariet.				
7.	Vyhodnotenie ABC vo firme, možnosti jej zavedenia - prípravné riešenie formou				
	manažérskej výsledovky a vyhodnotenie výsledkov firmy.				
	ABC - prepojenie na informačný systém firmy.				
	Vyhodnotenie kariet procesov, prehodnotenie činností, aktivít a procesov.				
	Systém cieľov, hýbateľov a ukazovatele interných procesov . Zber a vyhodnocovanie dát.				
8.	Zavedenie perspektívy učenia sa rastu do firmy - obsah, metodika.				
	Analýza problémov v tíme, veľkosť tímu, tímové role. Meradlá výkonnosti tímov - stanovenie optim. hodnôt.				
	Formulár pre hodnotenie uchádzačov pre prácu v tíme.				
	Dotazník motivácie pracovníkov. Vypracovanie motivačného systému firmy pre každé skupiny.				
	Možnosti zavedenia systému MBO a metódy hodnotenia pracovníkov.				
	Manažérske hodnotenia pracovníkov, manažérska inventúra, identifikácia kritických personálnych miest. Portfólio pracovníkov - pyramída rastu a motivačný systém.				
9.	Spracovanie výsledkov do záverečného dokumentu.				
	Návrh procesu zavedenia prostredníctvom pracovníkov v tíme do života firmy.				
	Priebežné vyhodnocovanie a kontrola výsledkov.				
10.	Zabezpečovanie funkčnosti Balanced Scorecard a udržiavanie v prevádzkyschopnosti.				
	Reporting pre vedenie.				

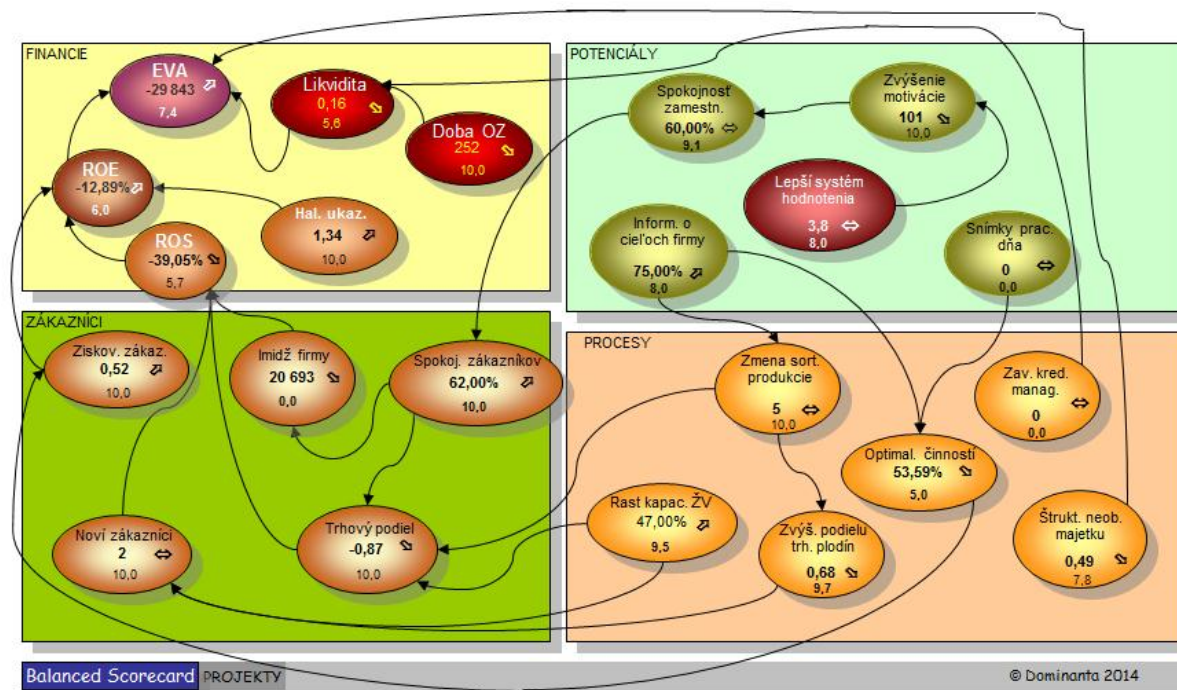
4.4.2. Tabuľka hodnotenia ukazovateľov BSC

Po premietnutí výsledkov do tabuľky 4.2, môžeme dostať napríklad nasledovné vyjadrenie ukazovateľov BSC:

Tabuľka 4.3 Tabuľka BSC

Perspektíva	Strategické ciele	Ukazovatele	Hodnoty	Stav	Trend	Projekty
Financie	Dosiahnutie požadovaného zisku	ROI	12,00%	=		Zavedenie kreditu pohľadávok
Zákazníci	Značka so silným imidžom	Známosť značky	70,00%	-		Nová koncepcia značky Tržná ofenzíva
Procesy	Využitie potenciálu v nákupe	Spojené nákupy	80 % množstva	=		Implementácia nového software
Personál	Zabezpečenie atraktivity	Hodnotenie zamestnancov	7,0 bodov	+		Zavedenie bónusového systému Reštrukturalizácia

Obr. 4.12 Vzájomné vzťahy príčin a účinkov formou previazanosti strategických cieľov BSC



5. Model excellence EFQM

Model EFQM (model výnimočnosti, model excellence) slúži pre potreby efektívneho fungovania organizácie. Možno ho priradiť k metódam patriacim do oblasti strategického manažmentu. Model vychádza z princípu úspešného riadenia organizácie so zohľadnením prvkov kvality. Model EFQM (European Foundation for Quality Management) je vlastne modelom Európskej nadácie pre manažment a kvalitu. Je to nezisková organizácia, ktorá bola založená v roku 1988 štrnástymi poprednými európskymi spoločnosťami s poslaním byť hybnou silou udržania „excelentnosti“ v Európe. V dnešnej dobe združuje vyše 800 organizácií.

Základnou filozofiou modelu je pravidelné samohodnotenie sa organizácie podľa predom stanovených kritérií a pravidiel. Obyčajne sa jedná o dotazníkovú formu hodnotenia. Výsledky hodnotenia potom podávajú obraz o fungovaní organizácie, jej silné aj slabé stránky, ktoré tvoria základ pre zlepšovanie procesov prebiehajúcich v organizácii.

Hodnotenie zahŕňa aj oblasť výkonnosti organizácie. Robí sa na základe rôznych nástrojov, napr. metóda pozorovania a správania sa, rôzne rozhovory s pracovníkmi organizácie a pod. Hodnotenie sa zapisuje do predom pripravených formulárov pre jednotlivé kritériá modelu EFQM. Hodnotí sa na základe bodovej škály alebo v percentuálnom vyjadrení.

Model má tri časti:

1. Základná koncepcia excelentnosti.
2. Model excellence EFQM.
3. Logika RADAR.

RADAR je nástrojom, ktorý napomáha získaniu potrebných dát. R značí Results (výsledky), A – Approaches (prístupy, ich plánovanie a rozvoj), Deploy – zavedenie do praxe, AR – Assess and Refine – hodnotenie a zlepšovanie.

Udržanie excelentnosti je náročné a preto sa spracoval model samohodnotenia organizácie na základe týchto deviatich kritérií:

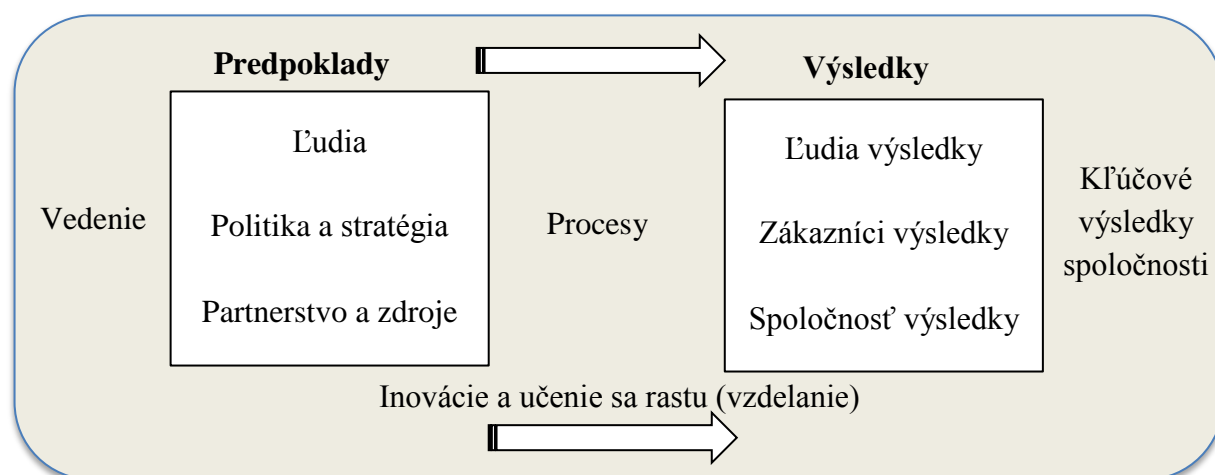
- Vedenie
 - ľudia
 - politika a stratégia
 - partnerstvá a zdroje.
- Procesy (hlavné procesy, riadiace procesy, pomocné procesy).
- Kľúčové výsledky výkonnosti
 - ľudia a ich výsledky
 - zákazníci a ich výsledky
 - výsledky spoločnosti.

Model samohodnotenie organizácie „Model excellence EFQM“ je zostavený všeobecne a môže sa voľne implementovať do činností organizácie, kritériá by mali byť ale zachované. Model má dve základné časti a to:

- predpoklady
- výsledky.

Celým modelom sa prelína vetva inovácií a učenia sa rastu (vzdelávania). Schematicky by sme to mohli nakresliť nasledovne – obr. 5.1.

Obr. 5.1 – Schéma modelu excelentnosti EFQM a jeho základných kritérií



Zdroj: EFQM. Hodnocení pro excelenci. Praha: Česká společnost pro jakost. 2003, str. 55., str. 5, ISBN 80-02-01580-0

Predpoklady, t.j. prvých 5 kritérií vo vyššie uvedenej schéme, charakterizuje organizáciu čo robí a ako to robí. Ďalšie štyri kritériá popisujú výsledky, ktoré organizácia dosahuje. Známe sú tiež pod pojmom KPI (Key Performance Indikator) – kľúčové ukazovatele.

Voľná interpretácia modelu EFQM je nasledovná: Ak chce organizácia dosiahnuť excelentných výsledkov z pohľadu ľudí, zákazníkov a spoločnosti, dosahuje to prostredníctvom efektívne fungujúcich procesov, ktoré zabezpečuje vedenie spoločnosti usmerňované dobrou politikou a správnu stratégiou, ktorá sa naplňuje prostredníctvom ľudí, partnerstiev a zdrojov. Ak chceme zachovať dynamickosť a zdokonaľovanie modelu, mali by sme sa neustále vzdelávať a využívať najnovšie inovácie v jej prospech.

5.1. Konceptia excelentnosti

Konceptia excelentnosti je založená na ôsmych základných princípoch:

1. **Orientácia na výsledky.** Očakáva sa, že organizácia bude dosahovať výsledky v súlade s víziou a cieľmi, ktoré si postavili a tieto výsledky budú priaznivé.

2. **Zameranie sa na zákazníka.** Model tu predpokladá vytváranie hodnôt pre zákazníka, s ktorými bude zákazník spokojný a pre organizáciu budú rentabilné.
3. **Vedenie a cieľovosť.** Organizácia má svoju víziu, v ktorej smerom napreduje a za určité, presne definované obdobie je dosiahne. Predpokladá sa, že vízia je prepojená na ciele organizácie.
4. **Manažment procesov.** Organizácia má definované a vzájomne prepojené procesy, systémy a ostatné dôležité činitele organizácie, takže vytvára cieľovo riadenú organizáciu na báze procesného riadenia.
5. **Rozvoj ľudí a ich angažovanosť.** Organizácia sa snaží a maximalizáciu prínosov zamestnancov ich angažovanosťou k dosiahnutiu postavenej vízie a stanoveným cieľom.
6. **Neustále vzdelávanie, inovácie a zlepšovanie.** Zmeny, ktoré sa uskutočňujú v organizácii sú zamerané na vytváranie a využívanie príležitostí pre ďalšie zlepšovanie a inovácie. Organizácia má perspektívu učenia sa a rastu. Predpokladá to v dnešnej dobe postupné zavádzanie znalostných systémov a nadobúdanie múdrosti.
7. **Rozvoj partnerstva.** Najmä partnerstvá a spolupráca v dnešnej dobe môže vytvárať pridanú hodnotu a zvyšovať udržateľnosť rozvoja.
8. **Sociálna zodpovednosť organizácie.** Organizácia musí pochopiť očakávania zainteresovaných skupín (manažment, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, spoločnosť) a v pozitívnom smere ich aj rozvíjať.

Týmto sa naplní koncepcia excelentnosti a organizácia úspešne môže napredovať.

5.2. Hodnotenie organizácie a vytváranie stratégií

Koncepciu excelentnosti naplníme jej realizovaním a v postupnosti vyššie uvedených krokov. Hodnotenie môže prebiehať aj na úrovni vnútorného benchmarkingu v pravidelných štvrťročných, polročných alebo ročných intervaloch. Organizácia monitoruje a ovplyvňuje svoje vnútorné sily a slabosti a hľadá príležitosti, ktoré by mohla využiť. Zároveň eliminuje hrozby, ktoré by mohli narušiť jej rozvoj. Celý proces je postavený na sebahodnotení. Hodnotenie by malo byť neoddeliteľnou súčasťou stratégie organizácie. Hlbšie rozpracovanie koncepcie modelu excelentnosti si organizácia upravuje sama.

Metodika RADAR

Základom pre vytvorenie modelu je metodika hodnotenia označovaná ako RADAR, ktorá sa skladá z týchto zložiek:

Results	– výsledky
Approach -	– prístup
Deployment	– aplikácia, rozšírenie
Assessment & Review	– hodnotenie a preskúmanie

Tab. 5.1. Zložiek, atribútov a nástrojov na realizáciu

Zložka	Atribút	Nástroj na realizáciu *)
Results	Trendy	Controlling
	Ciele	Balanced Scorecard
	Porovnávanie	Controlling
	Príčiny	Controlling
	Rozsah	Controlling – finančný, nákladový, strategický
Approach	Solidný	Manažérsky
	Integrovaný	Manažérsko-controllingový postavený na stratégiách
Deployment	Uplatňovaný	Controlling, manažérske aplikácie
	Systematicky uplatňovaný	Controlling BSC, procesný manažment
Assessment & Review	Meranie	Controlling
	Učenie sa	Balanced Scorecard
	Zlepšovanie	Kaizen

*) Nástroje na realizáciu sú doplnené, aby čitateľ mal prehľad, čo môže k realizácii modelu využiť.

Metodika hodnotenia je založená na stanovení kritérií pre tieto zložky:

A. Vedenie. Vedenie a TOP manažment rozvíja organizáciu a usiluje sa o naplnenie jej poslania a vízie. Zabezpečuje trvalo udržateľný rozvoj hodnôt a systémov organizácie. Z dlhodobého hľadiska zachováva stálosť zámerov a cieľov. Manažéri sú kľúčovými osobnosťami organizácie a vystupujú aj ako symboly a vzory, čím inšpirujú ostatných pracovníkov organizácie. Sú predstaviteľmi a vzormi organizačnej kultúry.

- **Kritériami pri naplňovaní poslania, vízie a kultúry môžu byť:** rozvoj poslania, vízie a organizačnej kultúry, rozvoj hodnôt, etiky a zodpovedného podnikania, zlepšovanie efektívnosti osobného správania manažérov, aktívna angažovanosť v zlepšovateľstve, podpora kreativity a inovácií, rozvoj vzdelávania a znalostí, zlepšovateľstvo a stanovovanie priorít, rozvoj spolupráce.
- **V oblasti systému manažmentu organizácie kritériami môžu byť:** správne vytyčovanie štruktúry organizácie v smere vymedzených stratégií a politiky, uplatňovanie a rozvoj procesov, definovanie vlastníkov procesov, rozvoj procesov a aktualizácia politiky a stratégie, rozvíjanie procesov za účelom efektívneho riadenia organizácie, meranie, preskúmanie a zlepšovanie kľúčových atribútov procesov, uplatňovanie kreativity a inovácií v procesoch.
- **Kritériá v oblasti zákazníkov, partnerov a vedúcich predstaviteľov spoločnosti:** poznanie a reakcie na potreby a požiadavky záujmových skupín, vytváranie partnerstiev a aktívna spolupráca, vytváranie spoločných činností zlepšovania, uznávanie a oceňovanie pozitív zainteresovaných strán a ich lojality, účasť na prezentačných vystúpeniach spoločnosti, propagovanie a podporovanie činností za

účelom zlepšenia globálneho prostredia a angažovanie sa na týchto činnostiach, rešpektovanie práv a záujmov budúcich generácií.

- **V oblasti organizačnej kultúry:** osobná angažovanosť a oznamovanie poslania, vízie, cieľov ľuďom, oboznamovanie s politikou a stratégiami, aktívne počúvanie a dostupnosť pre všetkých pracovníkov, podporuje tímovú prácu a dosahovanie cieľov pracovníkov, motivovanie a zvyšovanie účasti na zlepšovateľstve, uznanie ich tímového úsilia, propagovanie a podporovanie rovnocenných príležitostí.
- **V oblasti organizačných zmien kritériami môžu byť:** podpora podnetov pre pozitívne zmeny v organizácii, identifikácia a výber potrebných zmien v organizácii, vedenie rozvoja a plánovanie zmien, riadenie zmien a rizík s tým spojených, oznamovanie zmien pracovníkov aj s dôvodmi, prečo sa robia, podpora pracovníkov v riadení zmien, preskúmvanie a meranie efektívnosti uskutočnených zmien.

B. Politika a stratégia. Naplňovanie poslania a vízie excelentné organizácie robia pomocou stratégií zameraných na zainteresované strany, pričom berú do úvahy aj prostredia a trh, na ktorom pôsobia. K naplneniu tejto stratégie sú vypracované ciele, plány a procesy.

- **Kritériá v oblasti súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán môžu byť:** zber informácií a ich spracovanie pre definovanie trhov a ich segmentov, stanovenie potrieb a požiadaviek zainteresovaných strán súčasných aj potenciálnych, monitorovanie vývoja trhu a benchmarkingové porovnania s konkurenciou.
- **Kritériá politiky a stratégie založené na informáciách z merania výkonnosti, z výskumu, vzdelávania:** analýza a interpretovanie interných ukazovateľov výkonnosti, analýza výstupov z oblasti vzdelávania, analýza imidžu organizácie a jej vedomostiach a značke, analýza výkonnosti konkurencie, analýza ukazovateľov v oblasti spôsobilosti partnerov súčasných a potenciálnych, analýza otázok zo sociálneho a životného prostredia, právnych otázok, analýza životného cyklu produktov, identifikovanie a interpretácia ekonomických a demografických ukazovateľov, analýza údajov o dopade nových technológií a obchodných modelov na výkonnosť organizácie.
- **Kritériá v oblasti preskúmvania politiky a stratégie:** aktualizácia politiky a stratégie v súlade s poslaním a víziou, naplňovanie očakávaní zainteresovaných strán, hodnotenie rizík a ich eliminácia, identifikovanie kľúčových potrieb pre partnerstvá a spoluprácu, analyzovanie prístupov k trhu, uskutočňovanie stratégií v rámci partnerstva, rozvoj sociálnych a environmentálnych noriem s partnermi, hodnotenie efektívnosti politiky a stratégie.
- **Kritériá politiky a stratégie v oblasti kľúčových procesov:** identifikovanie a navrhovanie kľúčových procesov, oznamovanie politiky a stratégie zainteresovaným stranám, previazanosť plánov a aktivít a určovanie priorít, ich schvaľovanie, oznamovanie, vytváranie mechanizmov pre predkladanie správ.

C. Ľudia. Excelentná organizácia sa stará a rozvíja ľudský potenciál. Propaguje čestnosť, zodpovednosť a rovnosť. Zabezpečuje starostlivosť o ľudí, oceňuje ich a odmeňuje tak, aby boli motivovaní k lepším výkonom.

- **Kritériá v oblasti plánovania, riadenia a zlepšovania:** rozvoj politiky a plánov v oblasti ľudských zdrojov, angažovanosť zamestnancov pri rozvoji stratégií a plánov, zlad'ovanie plánov v oblasti ľudských zdrojov s politikou a stratégiou organizácie, riadenie náboru pracovníkov, kariérny rozvoj, výchova k zodpovednosti, inovačné metódy zlepšovania práce.
- **Kritériá v oblasti rozvoja znalostí a ich udržiavania:** identifikovanie a zlad'ovanie znalostí, odborných zručností s potrebami organizácie, plánovanie a výcvik pracovníkov, poradenstvo, koučovanie, tímovosť, rozvoj ľudí pomocou pracovných skúseností, rozvoj tímových zručností, oceňovanie.
- **Kritériá v oblasti angažovanosti a delegovania:** podporovanie individuálnej a tímovej účasti na zlepšovaní, podpora angažovanosti (napr. vnútropodnikové konferencie), podpora inovácií a kreativity, poskytovanie výcviku manažérom.
- **Kritériá v oblasti dialógu organizácie a ľudí:** identifikovanie komunikačných potrieb, rozvoj komunikačnej politiky a komunikačných zručností, vytváranie komunikačných kanálov, identifikovanie a zdieľanie najlepších postupov a znalostí.
- **Kritériá v oblasti odmeňovania, uznávania a starostlivosti:** zlad'ovanie odmien s prácou, uznanie ľudí a ich práce, propagovanie otázok v oblasti zdravia, bezpečnosti, stanovovanie úrovne výhod, poskytovanie zdrojov a služieb pre ľudí.

D. Partnerstvo a zdroje. Organizácia plánuje a riadi externé partnerstvá, dodávateľov a vnútorné zdroje, aby podporili politiku a stratégiu a efektívne fungovanie procesov.

- **Kritériá externého partnerstva sú:** identifikovanie kľúčových príležitostí pre partnerstvo, zhodnocovanie partnerstva, vytváranie partnerstiev v dodávateľskom reťazci, využívanie odborných znalostí partnerov a podpora ich vzájomného rozvoja, kultúrna kompatibilita, podpora inovatívneho a kreatívneho myslenia, vytváranie synergie pri spoločnej práci.
- **Kritériá v oblasti finančných prostriedkov:** rozvoj a uplatňovanie finančných stratégií a procesov využívania finančných zdrojov, navrhovanie finančných plánov, stanovenie mechanizmov pre predkladanie správ, hodnotenie investícií, efektívnosť rezervných zdrojov, uplatňovanie efektívnych riadiacich procesov na všetkých úrovniach.
- **Kritériá v oblasti riadenia budov a zariadení:** stanovovanie a rozvoj stratégií v tejto oblasti, riadenie údržby a využívanie aktív k zlepšovaniu životného cyklu, riadenie ochrany aktív, meranie a riadenie nepriaznivých účinkov v oblasti aktív, šetrné správanie k životnému prostrediu, optimalizácia zásob, znižovanie a recyklovanie odpadu, optimalizácia prepravy.

- **Kritériá v oblasti technológie:** rozvoj stratégie pre riadenie technológie, identifikovanie a hodnotenie alternatívnych technológií, riadenie portfólia technológií, rozvoj inovačných technológií šetrných k životnému prostrediu, využívanie IKT, podporovanie a zlepšovanie organizácie v tejto oblasti, využívanie technológií na podporu zlepšovania.
- **Kritériá v oblasti riadenia informácií a znalostí:** rozvoj stratégie v tejto oblasti, identifikácia požiadaviek organizácie na informácie a znalosti, zhromažďovanie a štruktúrovanie informácií a znalostí, využívanie IKT na podporu internej komunikácie, integrita a ochrana informácií, vytváranie inovačného a kreatívneho myslenia v tejto oblasti.

E. Procesy. Organizácia navrhuje, riadi a zlepšuje procesy tak, aby vyhovovali zákazníkom a ostatným zainteresovaným skupinám a vytvárali rast pridanej hodnoty.

- **Kritériá v oblasti navrhovania procesov:** navrhovanie procesov pre zabezpečenie politiky a stratégie, identifikácia vlastníkov procesov, vytváranie systému manažmentu procesov, aplikovanie systémových noriem napr. v oblasti kvality, environmentálnych systémov a systémov ochrany zdravia a bezpečnosti, uplatňovanie ukazovateľov procesov, vytyčovanie výkonnostných cieľov, preskúvanie efektívnosti procesov.
- **Kritériá v oblasti inovácií procesov:** identifikovanie miest a priorít pre zlepšovanie, využívanie informácií so vzdelávania pre účely zlepšovania procesov a pracovných postupov, stimulovanie a využívanie inovačného potenciálu v tejto oblasti, objavovanie nových návrhov procesov, vytváranie vhodných metód pre uplatňovanie a riadenie zmien, komunikačná politika v oblasti zmien, zabezpečenie výcviku pri zmenách, zisťovanie ako zmeny procesov zlepšili výsledky.
- **Kritériá v oblasti vývoja a navrhovania produktov podľa očakávaní zákazníkov:** využívanie výskumu trhu a iných spätných väzieb pre stanovenie súčasných potrieb a naplnenie očakávaní zákazníkov, identifikovanie zlepšení a zdokonaľovanie produktov, navrhovanie a vývoj nových produktov spolu so zákazníkmi, dopad nových technológií na produkty, využívanie kreativity, inovácií a odborných spôsobilostí.
- **Kritériá v oblasti výroby a servisu:** výroba je v súlade s návrhom, efektívny marketing produktov, dodávanie produktov k zákazníkovi a servis vrátane recyklovania.
- **Kritériá v oblasti vzťahov so zákazníkmi:** stanovovanie a plnenie požiadaviek zákazníkov, využívanie spätnej väzby, kontaktov, proaktívny styk so zákazníkmi, stanovovanie spokojnosti zákazníkov, kreativita a inovácie v predajných a servisných vzťahoch, partnerstvá, využívanie pravidelných prieskumov u zákazníkov, informovanie zákazníkov.

F. **Zákaznícke výsledky.** Výborné výsledky sú dosahované s ohľadom na zákazníka.

- **Kritériá v oblasti meradiel vnímania:** vnímanie organizácie zákazníkom, imidž organizácie, produkty, predajná a popredajná podpora, , kvalita produktov, poradenstvo, inovácie, prostredie.
- **Kritériá v oblasti ukazovateľov výkonnosti:** sú to interné ukazovatele ako počet pochvál od zákazníkov, pozornosť venovaná organizácii, konkurencieschopnosť produktov, značka, životné prostredie, záručné podmienky, logistické ukazovatele, životný cyklus produktu, potreba výcvik u predajcov, doba odozvy, lojalita, počty sťažností, reklamácie, udržanie zákazníkov.

G. **Ľudské výsledky.** Dosahovanie výsledkov s ohľadom na ľudí.

- **Kritériá v oblasti meradiel vnímania:** Motivácia, kariérny rozvoj, komunikácia, koučovanie, rovnocenné príležitosti, angažovanosť, výcvik a rozvoj, spokojnosť, podmienky zamestnanosti, pracovná istota, ocenenie, uznanie, mzda, výhody, pracovné prostredie.
- **Kritériá v oblasti ukazovateľov výkonnosti:** Dosahované výsledky, požiadavky na odbornú spôsobilosť, motivácia, angažovanosť, úroveň výcviku, fluktuácia, produktivita, miera úspešnosti, uznanie jednotlivcov a tímu, trendy nábora pracovných síl, využívanie technických vybavení a zamestnaneckých výhod.

H. **Spoločnosť výsledky.** Dosahovanie výborných výsledkov s ohľadom na spoločnosť.

- **Kritériá v oblasti meradiel vnímania:** imidž organizácie, prístupnosť kontaktov, aký je zamestnávateľ, spoločenská zodpovednosť, zodpovednosť v podnikaní, nediskriminačné postupy, angažovanosť pre spoločnosť, prevencie, zdravotné riziká, hluk, zápach, odpad, podpora zdravého životného štýlu, ekológia, efektívnosť dopravy, využívanie verejných služieb.
- **Kritériá v oblasti ukazovateľov výkonnosti:** zvládnutie zmien, certifikáty, colné vybavenia, uvoľňovanie produktov, výmena informácií s verejným sektorom, sociálna zodpovednosť.

I. **Kľúčové výsledky výkonnosti.** Dosahované výsledky s ohľadom na kľúčové prvky politiky a stratégie organizácie.

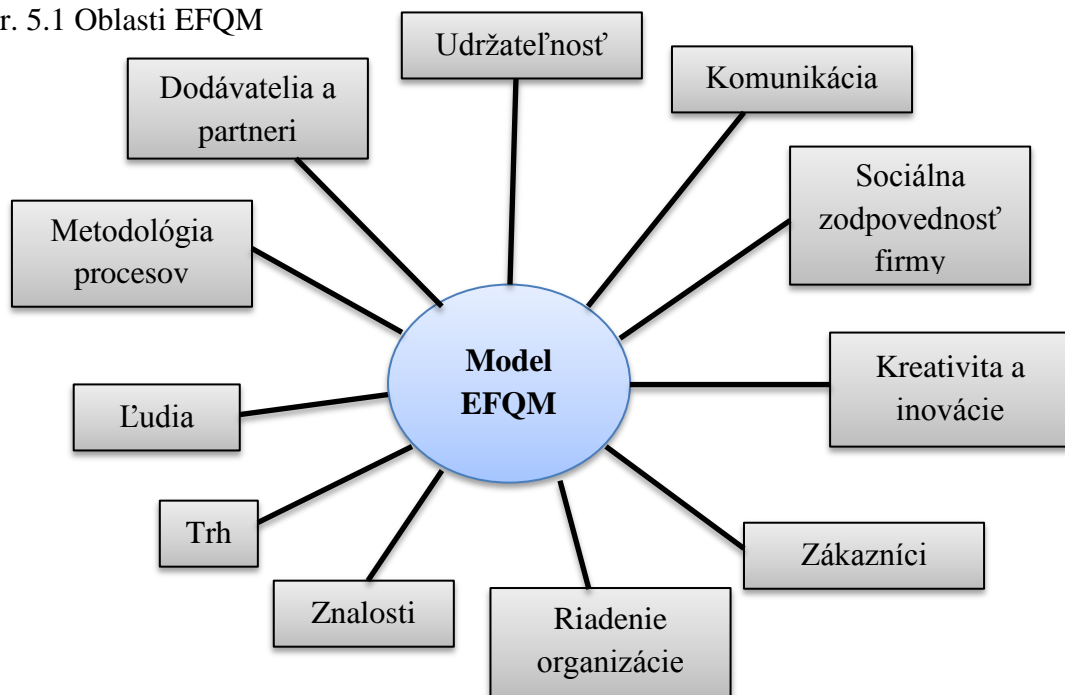
- **Kritériá kľúčových výstupov výkonnosti:** finančné výstupy, údaje o trhu, rentabilita, investície, rozpočtovanie, nefinančné výstupy ako podiel na trhu, miera úspešnosti, výkonnosť procesov.
- **Kritériá kľúčových ukazovateľov výkonnosti:** finančné ukazovatele ako cash flow, odpisy, náklady na údržbu, náklady na projekty, nefinančné ukazovatele ako výkonnosť procesov, inovácie, doby cyklu, výkonnosť dodávateľov, patenty, informácie a znalosti, know-how, budovy, zariadenia a chybovosť.

5.3. Faktory koncepcie EFQM

V tabuľke 5.3 sú uvedené faktory koncepcie EFQM a oblasti, ktoré zahrňujú. V treťom stĺpci sú uvedené relevantné kritériá, ktoré sú predmetom hodnotenia. Pred kritériami sú označenia poradia vo oblastiach:

- A. Komunikácia,
- B. Sociálna zodpovednosť firmy,
- C. Kreativita a inovácie,
- D. Zákazníci,
- E. Riadenie organizácie,
- F. Znalosti,
- G. Trh,
- H. Ľudia,
- I. Metodológia procesov,
- J. Dodávateľia a partneri,
- K. Udržateľnosť.

Obr. 5.1 Oblasti EFQM



Tab. 5.3 – Vymedzenie funkcií a kritérií v modely EFQM

Faktory koncepcie	Oblasť	Kritériá
1. VEDENIE	a) Poslanie, vízia, hodnoty a etika	B. Poslanie, hodnoty a etika odrážajúca pozíciu organizácie sociálnej zodpovednosti. C. Vedúci stimulujú a povzbudzujú.
	b) Rozvoj systému manažmentu organizácie a zlepšovateľstvo	E. Procesy pre efektívne fungujúcu organizáciu sú uplatňované a rozvíjané. I. Vypracovanie systému pre riadenie procesov a ich vlastníci. K. Vypracovanie štruktúry manažmentu.

	c) Ovplyvňovanie vzťahov so zákazníkmi a partnermi	A. Komunikácia manažérov s externými zainteresovanými stranami. B. Partnerstvo s externými zainteresovanými stranami. D. Angažovanosť vedúcich vo vzťahu k zákazníkom. J. Angažovanosť vedúcich vo vzťahu k dodávateľom a partnerom. K. Presadzovanie záujmov budúcich generácií
	d) Posilňovanie kultúry excelentnosti	A. Komunikácia manažérov s internými zainteresovanými stranami. B. Partnerstvo s internými zainteresovanými stranami. H. Angažovanosť vedúcich vo vzťahu k ľuďom.
	e) Podpora organizačných zmien	B. Analýza zmien v externom prostredí
2. POLITIKA A STRATÉGIE	a) Súčasné potreby a očakávania zainteresovaných strán	B. Vstup zainteresovaných strán do stratégie. D. Stanovenie potrieb a očakávaní zákazníkov. E. Zhromažďovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán. G. Zhromažďovanie poznatkov k identifikácii trhov a segmentov. H. Stanovenie potrieb a očakávaní ľudí. J. Stanovenie potrieb a očakávaní k partnerom a dodávateľom. K. Zber dát pre súčasné a budúce potreby.
	b) Využitie informácií z merania výkonnosti, z výskumu, vzdelávania a externe súvisiacich činností	B. Vstup meradiel a dát vrátane environmentálnych a demografických údajov. C. Využitie výstupov z kreativity ako vstupov pre politiku a stratégie. E. Zhromažďovanie dátových výstupov pre rozvoj politiky a stratégie. F. Využívanie poznatkov k ovplyvňovaniu politiky a stratégie. G. Ukazovatele vo vzťahu k externému imidžu organizácie a obchodnej značke a výkonnosť konkurentov. H. Vyrovnávanie potrieb a očakávaní k partnerom a dodávateľom.
	c) Preskúvanie, rozvoj a aktualizácia politiky a stratégie	A. Komunikačná politika a stratégie. B. Príprava stratégie vrátane stratégie sociálnej zodpovednosti organizácie. D. Vyrovnávanie potrieb a očakávaní. G. Opakované potvrdzovanie pozície na trhu. J. Vyrovnávanie potrieb a očakávaní. K. Vyrovnávanie dlhodobých a krátkodobých potrieb.
	d) Využitie meradiel kľúčových procesov s strategickým riadením	B. Aplikácia stratégie vrátane všetkých zainteresovaných strán. I. Identifikovanie a vypracovanie štruktúry kľúčových procesov.

3. ĽUDIA	a) Plánovanie, riadenia a zlepšovanie ľudských zdrojov	B. Etické a objektívne hodnoty pri náboře pracovných síl a podmienky zamestnanosti. H. Plánovanie a riadenie ľudí.
	b) Identifikovanie, udržiavanie a rozvoj znalostí a odbornej spôsobilosti	B. Rozvoj ľudí. G. Prispôbovanie ľudí súčasným a budúcim potrebám organizácie. H. Identifikácia, rozvoj a udržiavanie znalostí a zručností ľudí. K. Rozvoj ľudí pre súčasné a budúce potreby.
	c) Angažovanosť ľudí a delegovanie	B. Angažovanosť ľudí v externých projektoch a jednaniach (konferenciách). C. Poskytovanie príležitostí pre tvorivé a inovačné správanie. H. Angažovanosť a splnomocňovanie ľudí.
	d) Úroveň dialógu medzi organizáciou a ľuďmi	A. Interná komunikácia. F. Identifikácia, rozvoj a udržiavanie znalostí ľudí. H. Komunikácia organizácie s ľuďmi.
	e) Odmeňovanie, motivovanie, oceňovanie a starostlivosť o ľudí	B. Starostlivosť o ľudí presadzujúcich kultúrne a sociálne činnosti. H. Oceňovanie a uznanie ľudí a starostlivosť o nich.
4. PARTNERSTVO A ZDROJE	a) Riadenie externých partnerstiev	B. Partnerstvá vrátane partnerstiev s rôznymi spoločnosťami a dodávateľmi. C. Využitie partnerstva pre presadzovanie inovácií a kreativitu. G. Pridávanie hodnoty zákazníkemu a dodávateľskému reťazcu prostredníctvom partnerstiev. J. Riadenie partnerstva.
	b) Riadenie finančných prostriedkov	B. Finančná stratégia na podporu stratégií sociálnej zodpovednosti organizácie. E. Vytváranie hlavného riadiaceho procesu a jeho uplatňovanie na všetkých úrovniach.
	c) Riadenie budov, zariadení a materiálu	B. Environmentálny manažment. F. Riadenie znalostí organizácie.
	d) Riadenie technológií	
	e) Riadenie informácií a znalostí	C. Využitie informácií a znalostí k okamžitým inováciám a kreativite.
5. PROCESY	a) Systematickosť navrhovania a riadenia procesov	I. Popis systému pre navrhovanie a riadenie procesov.
	b) Zlepšovanie procesov, ich inovácie v smere k zákazníkovi a zainteresovaným stranám za účelom vytvárania pridanej hodnoty	A. Zmeny a zlepšenie komunikačného procesu. C. Využívanie inovácií a kreativity zainteresovaných strán k zmene a zlepšovaniu procesov. D. Zlepšovanie procesov za účelom zvýšenia spokojnosti zákazníkov. I. Popis systému pre zlepšovanie procesov.

	c) Vývoj produktov podľa očakávaní zákazníkov	Vstupy pre produkt od zákazníka a partnerov. C. Využívanie kreativity a inovácií k rozvoju produktov. D. Procesy zamerané na zákazníka. G. Vývoj nových produktov pre súčasné a budúce trhy. K. Predvídanie a rozširovanie súčasných a budúcich potrieb zákazníkov s ohľadom na návrh a vývoj produktov.
	d) Výroba výrobkov, dodávky a servis	B. Predloženie návrhu na recyklovanie produktov a pod. D. Procesy zamerané na zákazníka. G. Marketing, komunikácia a dodávky produktov.
	e) Riadenie a rozširovanie vzťahov so zákazníkmi	B. Denné vzťahy so zákazníkmi. C. Využitie kreativity a inovácií ku zdokonaleniu vzťahov so zákazníkmi. D. Riadenie vzťahov so zákazníkmi.
6. ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY	a) Meradlá vnímania	A. Meranie spokojnosti e efektívnosti komunikácie. B. Vnímanie imidžu organizácie zákazníkmi. C. Meranie efektívnosti tvorivých a inovačných procesov. D. Výsledky vnímania zákazníka. G. Vnímanie zákazníkom. K. Udržateľnosť výsledkov.
	b) Ukazovatele výkonnosti	D. Interné výsledky vo vzťahu k zákazníkovi. G. Interné ukazovatele. I. Meranie efektívnosti procesov.
7. ĽUDSKÉ VÝSLEDKY	a) Meradlá vnímania	A. Meranie spokojnosti e efektívnosti komunikácie. B. Vnímanie organizácie ľuďmi, ktorá ich zamestnáva. C. Meranie efektívnosti tvorivých a inovačných procesov. F. Meranie spokojnosti s rastom znalostí a ukazovateľov ľudí z pohľadu ich nárastu. G. Vnímanie organizácie ľuďmi. H. Vnímanie výsledkov ľuďmi. K. Udržateľnosť výsledkov.
	b) Ukazovatele výkonnosti	G. Lojalita. H. Interné výsledky vo vzťahu k ľuďom. I. Meranie efektívnosti procesov.
8. SPOLOČNOSŤ – VÝSLEDKY	a) Meradlá vnímania	A. Meranie spokojnosti e efektívnosti komunikácie. C. Meranie efektívnosti tvorivých a inovačných procesov. G. Imidž spoločnosti. K. Udržateľnosť výsledkov.
	b) Ukazovatele výkonnosti	I. Meranie efektívnosti procesov.
9. KLÚČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI	a) Kľúčové výstupy výkonnosti	B. Partnerstvá, finančná a procesná účinnosť, súlad s normami. C. Meranie efektívnosti tvorivých a inovačných

		procesov. E. Predkladanie správ o finančných výstupoch. F. Využitie poznatkov k zlepšovaniu podniku. G. Podiel a pozícia na trhu. J. Výsledky kľúčovej výkonnosti partnerstva a dodávateľov. K. Udržateľnosť výsledkov.
	b) Kľúčové ukazovatele výkonnosti	E. Predkladanie správ o finančných výstupoch. I. Meranie efektívnosti procesov. J. Ukazovatele kľúčovej výkonnosti partnerstva a dodávateľov.

V tab. 5.4 sú následne špecifikované oblasti a ich väzby ku kritériám v modeli EFQM.

Tab. 5.4 Oblasti EFQM a ich vzťah ku kritériám.

A. Komunikácia	1c, 1d, 2e, 3d, 5b, 6, 7, 8
B. Sociálna zodpovednosť firmy	1a, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 3b, 3c, 3e, 4a, 4b, 4c, 5c, 5d, 5e, 6a, 7a, 8, 9
C. Kreativita a inovácie	1a, 2b, 3c, 4a, 4e, 5b, 5c, 5e, 6, 7, 8, 9
D. Zákazníci	1c, 2a, 2c, 5b, 5c, 5d, 5e, 6a, 6b
E. Riadenie organizácie	1b, 2a, 2b, 4b, 9a, 9b
F. Znalosti	2b, 3d, 4c, 7, 9
G. Trh	2a, 2b, 2c, 3b, 4a, 5c, 5d, 6a, 6b, 7a, 7b, 8a, 9
H. Ľudia	1d, 2a, 2c, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 7a, 7b
I. Metodológia procesov	1b, 2d, 5a, 5b, 6, 7, 8, 9
J. Dodávatelia a partneri	1c, 2a, 2c, 4a, 9a, 9b
K. Udržateľnosť	1b, 1c, 2a, 2c, 3b, 5c, 6, 7, 8, 9

Zdroj: spracované voľne na základe EFQM. Model excellence EFQM. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003, str. 19, ISBN 90-02-01572-X

Hodnotenie organizácie prostredníctvom excelentnosti zaručuje podniku určitý kvalitatívny štandard a do budúcnosti je zárukou dosahovania cieľov a naplnenia vízie, ktoré si organizácia vytvorila. Je to účinný nástroj strategického riadenia a v kombinácii s Balanced Scorecard je veľmi silný nástroj strategického manažmentu. Náročnou úlohou v súvislosti s týmito modelmi je nie ich implementácia, ale udržiavanie, ktoré si vyžaduje od manažérov angažovanosť a neustálu systematickú prácu zameranú do budúcnosti.

Záver

Problematika strategického manažmentu a controllingu je v dnešnej dobe tak rozsiahla, že podchytiť všetky dôležité aspekty je pomerne náročné. Preto som sa v tejto publikácii zameril na určité vybrané časti tejto problematiky a snažil sa ju rozšíriť o niektoré ďalšie poznatky najmä vo vzájomnej synergii týchto vied.

V závere by som sa chcel poďakovať všetkým organizáciám na Slovensku s ktorými spolupracujeme a ďalej rozvíjame vedecké poznatky v súčinnosti s praxou. Zvlášť si cením názory svojich recenzentov, ktorý túto problematiku nielen dôsledne poznajú, ale vzhľadom, že aktívne pôsobia aj v praxi majú dostatočný prehľad a daných skutočnostiach.

Použitá literatúra

1. Antošová, M. Strategický manažment. Bratislava: Iura Edition, 2012, ISBN 978-80-8078-530-7, 332
2. Barksdale, S., Lund, T. 2006. 10 Steps to Successful Strategic Planning. American Society for Training and Development, 2006. 284 s. ISBN 978-1562864576
3. EFQM. Hodnocení pro excelenci. Praha: Česká společnost pro jakost'. 2003, str. 55., str. 5, ISBN 80-02-01580-0
4. Gallo, P. Balanced Scorecard. Teória a metodika tvorby systému BSC vo firme. Prešov: Dominanta, 2006
5. Gallo, P. Strategický controlling. Prešov: Dominanta, 2006
6. Gallo, P. 2013. Balanced Scorecard. In Dominanta [online]. Dostupné na internete: <http://www.dominanta.sk/BSC.htm>. ISSN 1339-5335
7. Hellebust, K.G., Krallinger, J.C.: Strategic Planning Workbook. John Willey and Sons, New York 1989, str.6
8. Horváthová, J. et al. Manažment. Prešov: Dominanta, 1996, str. 171, ISBN 9788096734924
9. Horváth et al. 2002. Balanced Scorecard v praxi. Praha : Profes Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9
10. Horváthová, J., Bednárová, E. 2012. Finančná analýza a finančné plánovanie. 1. vydanie. Prešov : Bookman s.r.o., 2012. 176 s. ISBN 978-80-89568-32-1.
11. Jahns, CH., Hartmann, E. 2008. Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy: An Institutional Perspective on Configurations in Russia. Springer, 2008. 406 s. ISBN 978-3835055629
12. Johnson, G., Scholes, K. 1993. Exploiting corporate strategy. 3. vydanie. Prentice Hall, 1993. 431s. ISBN 978-0132968492
13. Chlebovský, V. CRM Řízení vztahu se zákazníky. Brno: Computer Press, a.s. 2005, str. 190, ISBN 80-251-0798-1
14. Kaplan, R., Norton, P. D. 2013. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press, 2013. 322 s. ISBN 978-1422148167
15. Koontz, H., Weihrich, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, str. 659, ISBN 80-85605-45-7
16. Kotler, P. Marketing Management. Praha: Victoria Publishing, 1991, str. 789, ISBN 80-85605-08-2
17. Kotler, P., Armstrong, G. 2004. Marketing. 6. vydanie. Grada Publishing, spol. s.r.o., 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2
18. Lehtinen, J., R. Aktivní CRM Řízení vztahu se zákazníky. Praha: Grada 2007, str. 158, ISBN 978-80-247-1814-9
19. Papula, J. Papulová, Z. Strategický manažment: Teoretické východiská alebo jadro vedomostí. Bratislava: Kartprint, 2009. str. 141
20. Porter, M. Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt / Main: Campus 1989
21. Průmysl a obchod a Haufe. Pronikáme na náročné trhy. Praha: Profit, 1992, ISBN 80-85 603-16-0
22. Rusjan, B. Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. Total Quality Management & Business Excellence, 2005. Vol. 16, No. 3, pp. 363-380 s.
23. Tradition and Tomorrow, Tennessee 1988, str. 57