



STRATEGICKÝ MANAŽMENT – ZÁKLAD FUNGOVANIA ÚSPEŠNÉHO PODNIKU

STRATEGIC MANAGEMENT – BASIS FOR FUNCTIONING OF SUCCESSFUL ENTERPRISE

Viktor KUŽDÁK

Abstract

Strategic management is an ongoing process that evaluates and controls the business and the industries in which the company is involved; assesses its competitors and sets goals and strategies to meet all existing and potential competitors; and then reassesses each strategy annually or quarterly to determine how it has been implemented and whether it has succeeded or needs replacement by a new strategy to meet changed circumstances, new technology, new competitors, a new economic environment., or a new social, financial, or political environment.

Key words

Strategic plan, strategy, vision, legitimacy

Úvod

Racionálne spracovaný plán znamená rešpektovať dlhodobý cieľ organizácie, od ktorého sa odvíjajú dlhodobé plány i čiastkové ciele a úlohy. Dlhodobému zámeru, sústave dlhodobých všeobecnejšie formulovaných ale podstatných cieľov rešpektujúcich predstavu budúceho stavu organizácie hovoríme stratégia. Stratégia vychádza z poslania a z účelu organizácie. Pomáha jej manažmentu správne orientovať podnikateľskú činnosť, či hlavné pôsobenie. Umožňuje pripraviť sa na nevyhnutné zmeny a riziká rôzneho charakteru (finančné, trhové, bezpečnostné, prírodné a i.).

Definície strategického manažmentu

Literatúra uvádza rôzne definície, napr.:

- Stratégia spočíva v cieľavedomom budovaní budúceho stavu riadeného objektu alebo procesu, a to pevnými vymedzenými cestami, ktoré umožňujú pružne reagovať na vplyvy externých síl v priebehu postupu k cieľu.
- Stratégia je spôsob, ako dosiahnuť stanovené ciele a formulované poslanie organizácie.
- Stratégia je otvorený systém zladených zámerov a predpokladov pre rýchle a efektívne reakcie na meniace sa podmienky a možnosti podnikateľského uplatnenia. Je výrazom dlhodobej koncepcie, ktorú vrcholový manažment zvolil na dosiahnutie účelu a poslanie organizácie (Vodáček, 1999).

V poslednom období sa kladie dôraz na umenie prekonávať prekážky, v podnikateľskej sfére je častejším cieľom prežitie ako zisk. Tvorba strategických cieľov musí akceptovať stále častejšie zmeny v externom i internom prostredí, ktoré vyvolávajú potrebu prispôbiť sa, permanentne zdokonaľovať a inovovať svoje produkty. Tvorbu dlhodobých presných plánov nahrádza plánovanie tendencií, čo umožňuje lepšie reagovať na prípadne neočakávané zmeny. V súvislosti s tým sa hovorí o transformačnom manažmente. Menia sa

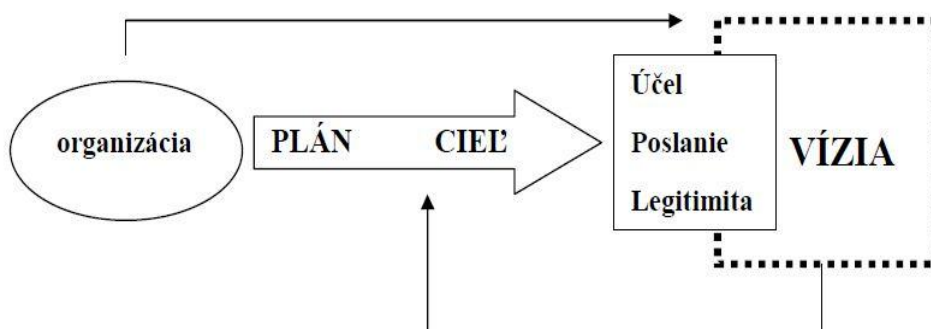


prístupy k vypracovávaní stratégie. Dochádza k ústupu od prísne formalizovaných algoritmizovateľných postupov. Nezatrúca sa logické myslenie, ale väčší priestor sa dáva intuitívnemu tvorivému mysleniu.

To, aký rôznyi obsah a koľko podôb môže mať stratégia, znázorňuje Mintzbergov prístup, charakterizovaný tiež ako „5 P“ (Bowman, 1996):

- Stratégia ako plán (Plan), ako jasne vyjadrený postup k cieľu.
- Stratégia ako manévr (Ploy), ako tvorivá reakcia na zmenu podmienok.
- Stratégia ako model (Pattern), keď nie je presne vymedzený konkrétny postup, ide skôr o vytýčenie určitých smerov, trendov a hraníc, v ktorých sa ciele budú realizovať.
- Stratégia ako postavenie (Position) – vyjadruje pozíciu v externom (konkurenčnom) prostredí, súčasnú a budúcu (predpokladanú, žiaducu).
- Stratégia ako perspektíva (Perspective) - vyjadruje skôr vnútornú kvalitu, pripravenosť a spôsob presadzovania cieľov, myslenie a rozhodovanie vrcholového manažmentu.

Východiskami pre tvorbu stratégie je vízia ako reálna predstava o želanom budúcom stave, jasne vymedzený účel a sformulované poslanie (obr. 1). Na základe toho sa rozhoduje o strategickom pláne ako o pláne dlhodobých a dôležitých trendov a cieľov.



Obr. 1 Schéma vzťahu východísk stratégie organizácie k jej cieľu

Vízia znamená predstavu budúceho stavu, jasný a eticky podložený zmysel organizácie. Je základným východiskom pre formuláciu a prezentáciu misie, poslania pre stanovenie stratégie a pre strategické plánovanie. Schopnosť mať reálnu víziu a presvedčiť o nej ľudí v organizácii je významnou osobnostnou vlastnosťou vrcholových manažérov – vodcov.

Účel predstavuje hlavný dôvod, prečo organizácia vznikla a prečo funguje, alebo hlavný dôvod zmeny stratégie. Účel je vyjadrením ekonomického cieľa podniku. V prípade organizácií a inštitúcií verejnej správy, záchranných služieb ako aj neziskových organizácií splýva hlavný účel s poslaním organizácie.

Poslanie organizácie vyjadruje zdieľané hodnoty a presvedčenie, stanoviská k vlastným cieľom z hľadiska toho, aké potreby a koho chce uspokojovať svojou činnosťou. Poslanie je určitým verejným vyhlásením k čomu smeruje realizácia vízie organizácie. Vyjadruje vzťah k partnerom a konkurencii, vzťah k širšiemu prostrediu, v poslaní organizácia prezentuje svoj prínos spoločnosti, k ochrane životného prostredia. Poslanie vymedzuje hranice, v ktorých sa bude organizácia pohybovať, je predpokladom vytýčenia správnej stratégie.

Legitimita znamená, že organizácia má legitímne, oprávnené ciele, ktoré neodporujú zákonom. Formulácia vízií a poslania veľkých spoločností má často podobu verejnej



proklamácie a má aj marketingové ciele. Rôzne prístupy k formulácii poslanca (americký – užší, japonský – širší) predstavujú nasledujúce príklady:

Vyhlásené poslanie TOSHIBA Group:

My, organizácia Toshiba Group, v súlade s naším na prostým podriadením sa ľudom a budúcnosti, sme predurčení, aby sme pomáhali vytvárať vyššiu kvalitu života pre všetkých a splnili svoju povinnosť pomáhať nepretržitému pokroku vo svetovom spoločenstve tým, že:

a) podriaďujeme sa ľudom – zavádzaním pokrokových stratégií pri realizácii podnikateľských aktivít slúžime potrebám zákazníkov, zamestnancov, akcionárov, ako občania aktívne prispievame k dosiahnutiu cieľov celej spoločnosti.

b) podriaďujeme sa budúcnosti – rozvíjame inovačné technológie, sústreďujeme sa na oblasť elektroniky a energie, usilujeme sa o vytváranie výrobkov a služieb, ktoré obohacujú ľudský život a vedú k rozkvitajúcej zdravej spoločnosti, sústavne hľadáme nové prístupy, ktoré pomáhajú realizovať ciele svetového spoločenstva vrátane spôsobov vylepšovania celosvetového životného prostredia.

Vyhlásenie poslanca General Motors Corp.:

Zámerom GM je poskytovať výrobky a služby takej kvality, aby naši zákazníci získali najvyššiu hodnotu, naši zamestnanci a partneri mali podiel na našich úspechoch a naši akcionári dosahovali stále vysokú návratnosť svojich investícií. GM bude rozvíjať široké aktivity tak, aby každá z nich priniesla vysoké hodnoty pre zákazníka.

Vývoj predstáv o stratégii v organizácii, strategické myslenie

Vývoj názorov na uplatňovanie strategických prístupov, najmä v 60. – 80. rokoch minulého storočia, je možné charakterizovať ako cestu od dlhodobého plánovania k strategickému manažmentu pod vplyvom podstatných zmien v miestnom, národnom, regionálnom a globálnom prostredí. Išlo najmä o:

- rozvoj medzinárodných ekonomických vzťahov,
- rozvoj vedy a techniky – podstatné zmeny vo výrobnom procese,
- sociálne zmeny v populácii, zmena hodnôt ľudí, rast kúpyschopnosti, začína sa hovoriť o spoločnosti masovej spotreby,
- zmeny na trhoch strategických surovín a energie (ropná kríza),
- nástup ekonomík východoázijských krajín (Japonsko, neskôr J. Kórea, Taiwan, Malajzia, HongKong..),
- zmeny na spotrebných trhoch, dôraz zamerania na zákazníka,
- prekonávanie technokratických prístupov v manažmente, rozvoj teórií podporujúcich humanizáciu ekonomických vzťahov, zmeny v prístupoch k manažmentu v organizácii atď.

I. etapa: 50. – 60. roky - rozvoj *dlhodobého plánovania* - vytvárajú sa plány na 5 – 10 rokov, previazané so strednodobými a krátkodobými plánmi.

II. etapa: 70. roky – *nástup strategického plánovania* – orientácia na formovanie stratégie podnikov, zdôvodňovanie analýz, sledovanie konkurencie, výrazná orientácia na zákazníka. Za základ úspechu sa považuje sledovanie trojuholníka podnik – zákazníci – konkurencia. Toto úsilie nesplnilo očakávanie – príčin bolo viac – jednak zmeny v prostredí predbehali schopnosť manažmentu na ne reagovať, navyše pretrvávala určitá nedôvera voči strategickému plánovaniu.



III. etapa: 80. roky – objavujú sa noví tvoriví, inštinktívni a prirodzení stratégovia, *nástup nového strategického manažmentu*. Základom ostáva triangel „3 C“ (Podnik – Corporation, Zákazníci - Customers, Konkurencia – Competitors), ale hlavný dôraz je kladený na kreativitu, intuíciu, schopnosť motivovať a získať ľudí.

IV. súčasnosť – prevažujú dva súbežne sa presadzujúce základné trendy:

a) zameranie na preferenciu analýzy a controlling – trvalé sledovanie trhu, vnútorných procesov a finančného vývoja v organizácii,

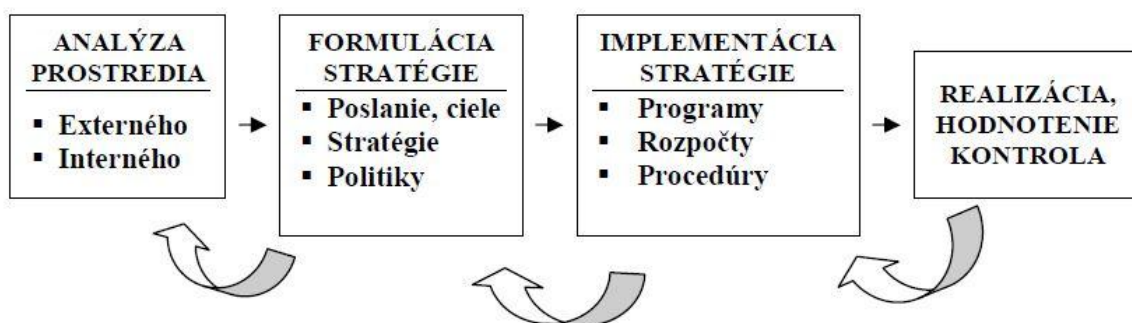
b) tvorivé strategické myslenie so súčasným dôrazom na rozvoj podnikovej kultúry. Obi dva trendy odpovedajú potrebám pripravenosti na zmeny. Súčasne sa upúšťa od jasne vymedzených hraníc pre budúce stratégie. Je to dané najmä tým, že predvídať vývoj významných faktorov prostredia na viac rokov dopredu je takmer nemožné. Najbližšie trendy v strategickom manažmente budú poznamenané takými skutočnosťami ako sú napr.:

- rozpor medzi požiadavkami záujmových skupín, nepredvídateľnosť ich vplyvu,
- rastúca citlivosť spoločnosti na ekonomické zmeny a na ich ekologické dôsledky, posilňovanie vplyvu odborov, nepodnikateľských subjektov, posilňovanie občianskej participácie,
- skokové zmeny v informačných a iných technológiách a obmedzenia permanentnej modernizácie technologických zariadení,
- informačná zahltenosť a obmedzené možnosti informačných systémov,
- globalizácia konkurencie, voľný pohyb kapitálu, voľný pohyb pracovných síl,
- demografický vývoj, migrácia, etnické a náboženské problémy,
- odpor k permanentným zmenám.

Strategický manažment ako proces tvorby stratégie

Väčšina autorov považuje strategický manažment za zložitý, nepretržitý a vnútorne členitý proces tvorby dlhodobých zámerov a ich postupnej realizácie v podmienkach viac či menej sa meniaceho prostredia. V relatívne stabilnom prostredí by mali opodstatnenie t.zv. *explicitné prístupy*, ktoré kladú dôraz na presne vymedzené strategické zámery a ciele, ako aj cesty k ich dosiahnutiu. No súčasný vývoj najmä externého prostredia spôsobuje, že takto vymedzené stratégie rýchlo strácajú na aktuálnosti a využiteľnosti. V turbulentnom prostredí sú vhodnejšie *implicitné prístupy*, ktoré umožňujú voľnejšie viacmodelové poňatie stratégie.

Strategický manažment môžeme modelovo znázorniť ako postupný proces analýza prostredia, formulácie stratégie a jej implementácie do činnosti jednotlivých zložiek organizácie (obr. 2).



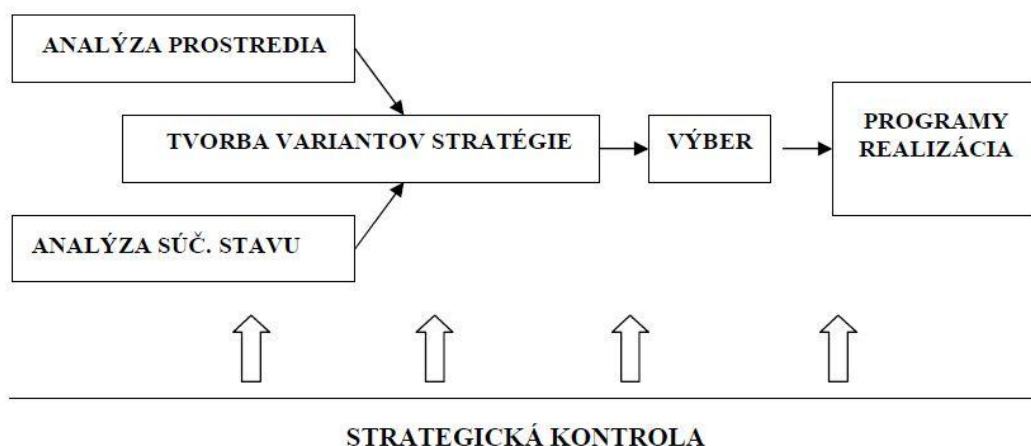
Obr. 2 Proces strategického manažmentu (model I)



Iný model strategického manažmentu predpokladá, že sa súbežne pripravuje viac variantov stratégie, pri čom v niektorých prípadoch sa môžu po určitý čas pripravovať súbežne. Ide o pomerne zdrojovo náročný spôsob, ale na druhej strane umožňuje pružnejšiu reakciu na zmeny v prostredí (obr. 3).

Strategické myslenie

Práve v poslednom období sa za základný predpoklad úspešnosti strategických zámerov považujú také schopnosti vrcholového manažéra ako je systémové myslenie, tvorivosť, intuitívnosť, schopnosť rozpoznať podstatu problému, vystihnúť jeho jadro, schopnosť predvídať. Hovoríme o schopnosti manažéra *strategicky myslieť*.



Obr. 3 Proces strategického manažmentu (model II)

Konkrétnym vyjadrením stratégie je strategický plán ako dlhodobý plán základných cieľov a rozhodujúcich činností sledujúcich strategický zámer. Avšak pod vplyvom vývoja turbulentného a nestabilného prostredia sa podstatne menia prístupy k obsahu i forme strategických plánov. Skúsenosti zo strategického plánovania v medzinárodných bezpečnostných organizáciách prinášajú metódu t.zv. rolujúceho plánovania, ktorá sa v posledných rokoch presadzuje aj v orgánoch a organizáciách verejnej správy i iných organizáciách.

Súhrn

Prostredie podnikov v transformujúcich sa ekonomikách prechádza zmenami mimoriadnej intenzity a jednou zo základných záruk ich prežitia a budúcej prosperity je cieľavedomé formovanie a realizovanie strategického manažmentu v podniku. Zmyslom stratégie v takomto premenlivom prostredí je konkurenčná prevaha, ktorá umožní dosiahnuť poprednú pozíciu na trhu a dlhodobo prosperovať. [6]

Strategické riadenie je súčasť manažmentu, jadrom ktorého je činnosť vrcholového riadenia zameraná na hľadanie takých riešení, ktoré pomôžu organizácii prežiť v dynamicky meniacom sa prostredí, v podmienkach super konkurencie, kedy sa každý jej účastník snaží robiť všetko možné a nemožné, aby prežil a bol úspešný. [9]

Kľúčové slová

Strategický plán, stratégia, vízia, legitimita



Použitá literatúra

- [1] BOBKOVÁ, D.: *Projektovanie internetovej marketingovej stratégie*. In: Trendy v systémoch riadenia podnikov : 10. medzinárodná vedecká konferencia, Vysoké Tatry - Štrbské Pleso, 15.-17. október 2007 : Zborník príspevkov v elektronickej forme. Košice : TU SJF, 2007. 5 s. ISBN 978-80-8073-885-3.
- [2] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický manažment*. Grada publishing, Bratislava, 2003.
- [3] <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/genericke-konkurencne-strategie/>
- [4] KASSAY, Š.: *Systematizácia podnikateľských stratégií*. Vydavateľstvo STRATEG, Žilina, 1999.
- [5] MIHOK, J. - MALEGA, P.: *Stratégia ako faktor efektívnosti podniku*. In: Elektronický časopis Transfer inovácií č. 8, Košice, 2005, s. 166-169, ISBN 80-8073-461-5.
- [6] ROMANOVÁ, D. – HUDÁK, I.: *Vybrané faktory konkurencieschopnosti strojárskoho odvetvia*. In Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Podpora inovačného rozvoja v Slovenskej republike. [CD NOSIČ] Košice : Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009. ISBN: 987-80-225-2824-5.
- [7] MALEGA, P.: *Inovácie stratégie ako každodenná výzva*. In: Strojárstvo/Strojírenství. č. 12/2009, ISSN 1335 – 2938. – december 2009
- [8] SAKÁL, P. a kol.: *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava : Tripsoft Trnava, 2007. ISBN 978-80-89291-04-5.
- [9] SPIŠÁKOVÁ, E.: *Typy inovácií a ich zavádzanie v podnikoch SR*. In: Transfer inovácií. č. 11 (2008), s. 222-225. Internet: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/>> ISSN 1337-7094.
- [10] VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1628-7.
- [11] MALEGA, P.: *Application of the strategic planning process*. In: Transfer inovácií. č. 13(2009),s.142-144.Internet: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/142-144.pdf>, ISSN 1337-7094.

Kontaktná adresa

Ing. Viktor Kuždák.
Volkswagen Slovakia, a.s.,
Jána Jonáša 1, 84108 Bratislava,
e-mail: viktor.kuzdak@volkswagen.de