



VYUŽITIE METÓD STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU V PODNIKU SLUŽIEB

Jana Tulisová,*

Úvod

V súčasnom období globalizácie, zvyšujúcej sa konkurencie ako aj požiadaviek zákazníkov, je zrejmé že len podniky, ktoré sú dostatočne flexibilné majú šance na úspech. S udržaním sa na trhu môžu teda počítať len podniky, ktoré majú jasne určenú víziu a strategické ciele. Koncentrácia na realizáciu strategických cieľov je záležitosťou každého podniku. V tejto súvislosti sa do popredia dostáva význam strategického manažmentu, ktorého nástroje umožňujú podniku aj v podmienkach hospodárskej nestability analyzovať súčasnú a budúcu situáciu a určiť smer ich ďalšieho rozvoja. Umožňuje zabezpečiť orientáciu v súčasnom konkurenčnom prostredí a stanoviť strategickú víziu, smerodajnú pre všetkých zamestnancov podniku. [2]

Stratégia a strategický manažment sa stali pojmami nielen teórie manažmentu, ale i manažérskej praxe. Je oblasť, ktorej dôležitosť, nevyhnutnosť a úlohy v manažmente podniku si uvedomujú tak manažéri na vyšších stupňoch riadenia, ako aj tí na najnižších stupňoch riadenia. Stratégia sa však v podniku netvorí z dôvodu jej teoreticky definovanej dôležitosti, alebo ako niečo, čo sa rodí a ostáva len v hlavách jej tvorcov, ale predovšetkým z pohľadu zastrešenia systému manažmentu, teda ako niečo, čo má preniknúť celým podnikom a ovplyvniť tak konanie každého jednotlivca smerom k napĺňaniu strategických cieľov. [1]

V súčasnosti sa podniky nachádzajú uprostred zložitého a nestabilného podnikateľského prostredia. Orientácia v nestabilných podmienkach, nájdenie správneho smeru a výber vhodnej cesty k budúcim stanoveným cieľom, patria medzi kľúčové úlohy strategického manažmentu. Strategický manažment a vzdelávanie jeho úloh z pohľadu teoretického a taktiež praktického, umožňuje podniku nielen zachrániť sa v boji o prežitie, ale umožňuje im uchádzať sa o stabilnú pozíciu v podnikaní. Podnecuje túžbu víťaziť, určovať si ambiciózne ciele a voliť efektívne stratégie. K tomu majú dopomôcť metódy, modely strategického manažmentu ako aj strategické plánovanie.

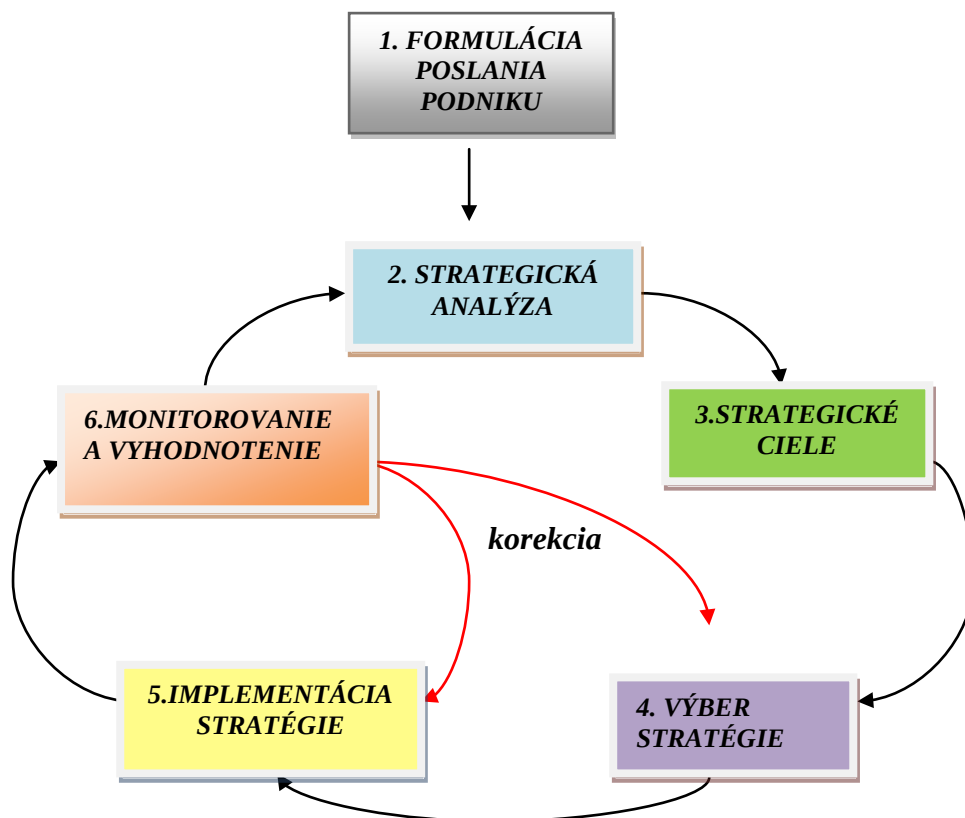
Strategické plánovanie je nepretržitý cyklus, ktorý začína formulovaním poslania podniku. Pokračuje analýzou vonkajšieho prostredia podniku, konkurencie, vnútorných zdrojov, schopností a súčasného stavu podniku. Analýza umožňuje identifikovať nielen príležitosti pre podnik, ale aj hrozby a ponúka komplexný pohľad na podnik – na jeho silné a slabé stránky.

Ďalším krokom by malo byť stanovenie reálnej konkrétnej strategickej vízie a konečných strategických cieľov. V ďalšej fáze výberu stratégie nastupuje vo výraznej

* Ing. Jana Tulisová, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina,
tel.: +4215113144,
e-mail: jana.tulisova@fpedas.uniza.sk

miere využitie niektorých techník, zameriavajúcich sa na úsilie vynaložené celým podnikom smerom k dosiahnutiu strategických vízií. Dôležitú úlohu má vyhodnotenie týchto stratégií a výber stratégie na základe zvolených kritérií.

Celý proces potom pokračuje stanovením krátkodobých cieľov. Na záver je nutné, vyhodnotenie celého procesu a porovnanie dosiahnutého stavu s plánovanými strategickými cieľmi. Monitorovanie je činnosť dôležitá a potrebná, pričom pri zistení nežiaducich odchýlok sa treba vrátiť k predchádzajúcemu kroku. [3]



Obrázok 1 Základný strategický plánovací model (Zdroj: BELOHLÁVEK, F.- KOŠŤAN, P. - ŠULER, O. : Management. Computer Press, a.s, Brno, 2006.)

Základný strategický plánovací model popisuje kolobeh, na začiatku ktorého je potrebná formulácia poslania podniku a jeho výstupom je vyhodnotenie a monitorovanie vybranej implementovanej stratégie.

Návrh využitia metód strategického manažmentu v podniku služieb

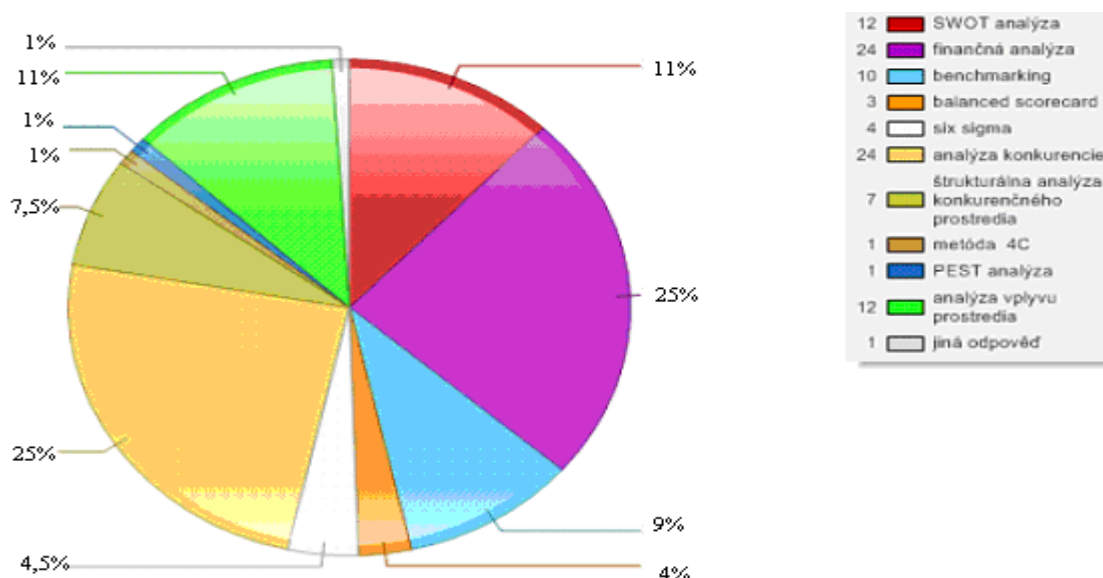
Návrh využitia metód je vypracovaný na základe zvoleného nástroja prieskumu, pre zistenie a analýzu využitia metód strategického manažmentu ako podporného faktora, ktorý sa má pričiniť o rozvoj podniku. Spomínaným nástrojom prieskumu je dotazník, prostredníctvom ktorého je možnosť identifikovať nielen intenzitu použitia nižšie uvedených metód strategického manažmentu, ale aj ich význam v jednotlivých odvetviach podnikania.

V rámci prieskumu bolo oslovených 100 podnikov služieb, ktoré mali možnosť označiť metódy strategického manažmentu, ktoré využívajú, a to:

- SWOT analýza,
- finančná analýza,
- benchmarking,
- balanced scorecard,

- six sigma,
- analýza konkurencie,
- štrukturálna analýza konkurenčného prostredia,
- metóda 4C,
- PEST analýza,
- analýza vplyvu prostredia.

Nasledujúci obrázok percentuálne znázorňuje použitie príslušnej metódy.



Obrázok 2 Používané metódy strategického manažmentu podnikov v percentuálnom vyjadrení
(Zdroj : TULISOVÁ, J. : Strategický manažment ako podporný faktor rozvoja podniku, Diplomová práca 2008/2009)

Z obrázku je zrejmé, že v súčasnosti **25% podnikov využíva finančnú analýzu** a **analýzu konkurencie** ako nástroj strategického manažmentu. S **podielom 11%** sú využívané : **SWOT analýza** a **analýza vplyvu prostredia** a **9%** opýtaných podnikov využíva **benchmarking**. Ostatné spomínané metódy sú zastúpene **menej ako 9%**.

Výhody metód strategického manažmentu

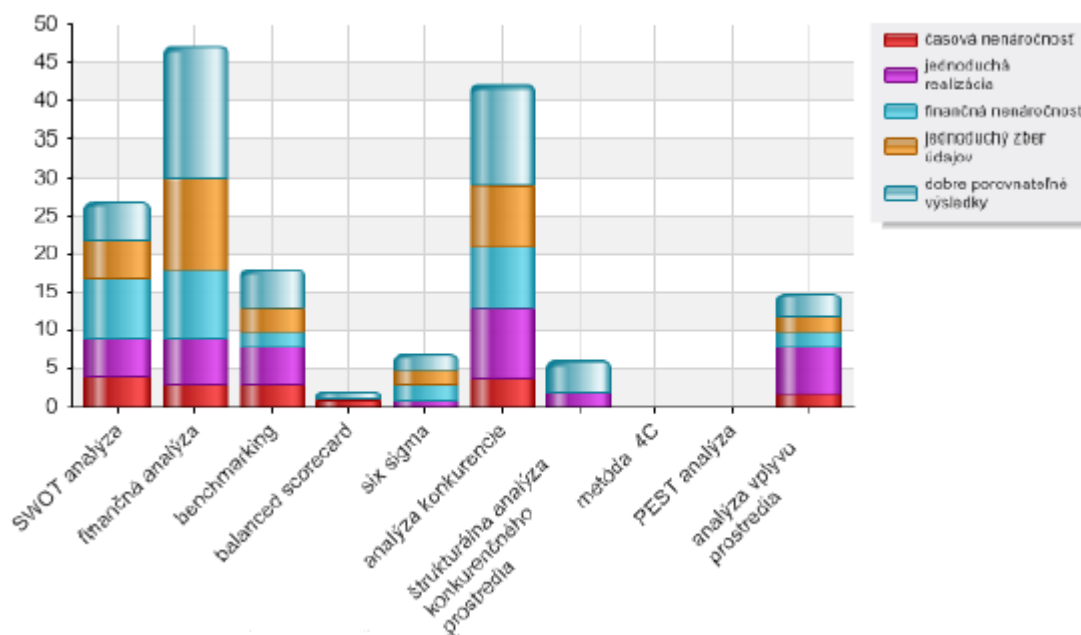
Nasledujúci obrázok znázorňuje, v čom pozorujú podniky služby výhody pri využití metód strategického manažmentu. Medzi všeobecne spomínané výhody patria: časová nenáročnosť, jednoduchá realizácia, finančná nenáročnosť, jednoduchý zber údajov, dobre porovnateľné výsledky. Podniky v rámci prieskumu konkrétne uviedli výhody, ktoré pozorujú pri používaní metód strategického manažmentu.

Výhody jednotlivých metód sú nasledovné:

- finančná analýza umožňuje poznať efektívnosť a nákladovosť podnikových operácií,
- finančná analýza pomáha pri riadení investičných projektov a pri optimalizácii investičného rizika, umožňuje efektívne využívať a riadiť finančné zdroje podniku,
- finančná analýza poukazuje na správne využívanie majetku podniku,
- finančná analýza je spoľahlivo integrovaná do podnikových informačných systémov ako aj do každodennej práce manažérov.

Pri používaní metódy Six Sigma bolo v praxi zaznamenané zlepšenie procesov podniku o 0,2 SIGMA, čo predstavuje ekonomické prínosy vo výške 1 % tržieb podniku. Ak sa teda podarí priblížiť skúsenosti úspešných aplikácií v podnikoch, kde sa už Six Sigma

aplikuje a celkové priame a nepriame náklady sa spravidla pohybujú pod úrovňou 25 % z prínosov zlepšení, zavádzanie SIX SIGMA predstavuje výnosnú investíciu. [4]



Obrázok 3 Výhody metód strategického manažmentu

(Zdroj : TULISOVÁ, J. : Strategický manažment ako podporný faktor rozvoja podniku, Diplomová práca 2008/2009)

Napriek uvedeným výhodám niektoré podniky využívajú v nedostatočnej miere resp. nevyužívajú metódy strategického manažmentu. Zodpovednosť za vytváranie plánov je prenesená na vedúcich oddelení a riaditeľov jednotlivých divízií. Podľa tohto názoru riadiaci pracovníci môžu prísť o dôležitý pomocný a výhodný nástroj efektívneho riadenia podniku.

Podstatným krokom je teda výber správnych nástrojov, ktorými vrcholoví manažéri definujú a realizujú stratégiu. Najdôležitejšia je správne volená komunikácia so všetkými zamestnancami podniku. Úlohou vedenia podniku je stanoviť najvyššie priority pre nasledujúce obdobie. Potom nasleduje ich transformácia na úlohy a ciele hlavných funkčných oddelení (nákup, výroba, ľudské zdroje, marketing či predaj), komunikácia v rámci oddelení a spätná väzba na manažerov o plnení cieľov. Pri voľbe správnej stratégie treba brať do úvahy ekonomické prostredie, v ktorom podniky bojujú o existenciu, ale úlohu tu zohráva aj úroveň poznania.

Prax ukazuje, že strategický manažment si osvojili väčšinou zahraničné firmy, ktoré majú vytvorenú sieť pobočiek v krajinách EÚ (aj na Slovensku), ale i mimo EÚ. Táto skutočnosť je spôsobená tým, že viac-menej každá zahraničná firma príde na trh s istými dlhodobými plánmi, jasnejšou stratégiou, ktorú definuje aj realizuje. Skôr, ako vstúpi na isté teritórium, ozrejmuje si podmienky podnikania a trhu. Má dlhodobú a vyhranenú predstavu o svojich zámeroch, a to je predpokladom úspešnej stratégie.

Prax nám ponúka predstavu o intenzite a výhodnosti použitia niektorých nástrojov strategického manažmentu. Tie majú funkciu podpory a rozvoja podnikov, ktoré sa podrobili prieskumu. Preto je výhodné v podnikoch zaviesť kombinované využívanie metód a nástrojov strategického manažmentu. Je vhodné zvoliť také metódy, ktoré sa navzájom dopĺňajú a podnikom ponúkajú jasnú víziu do budúcnosti, pretože využitím len jednej metódy strategického manažmentu podnik nie je schopný nadobudnúť ucelený obraz. [5]

ZÁVER

Stratégia je mechanizmus, pomocou ktorého dokáže podnik porozumieť okolitému prostrediu. Je to súhrn nápadov pokúšajúcich sa podnik do viesť k danému cieľu a základný článok reťazca, na ktorom závisí takmer všetko. Avšak treba si uvedomiť, že stratégia dokáže uplatniť dobré nápady a postupy len za pomoci nástrojov strategického manažmentu. Nástroje strategického manažmentu je potrebné neustále zdokonaľovať a vylepšovať vďaka novým skúsenostiam a vedomostiam, ktoré zamestnanci postupom času získavajú. Na základe týchto skutočností platí, že proces budovania strategického manažmentu a jeho nástrojov by mal podniku umožniť, aby svoju stratégiu mohol rýchlo a opakovane vytvárať, resp. modifikovať. To podniku umožní účinne prehodnotiť niektoré záležitosti, či sporné otázky a presúvať zdroje v rýchlo meniacom sa prostredí.

Súčasná finančná kríza, ktorá veľmi rýchlo prerástla do hospodárskej krízy, zastihla väčšinu podnikov nepripravených. A to aj napriek tomu, že k jej vzniku došlo zákonite a signály o jej možnom vzniku boli dostatočne varovné. Významným faktorom prispievajúcim k riešeniu tejto situácie je práve spomínaná inovácia strategického manažmentu a jeho nástrojov. Zmierme sa s myšlienkou, že dnešný spoločensko – ekonomický systém už vyčerpал zdroje rýchleho rozvoja chápaného ako modelu maximalizácie zisku podniku. Tento model vyvolával veľkú prosperitu podnikov koncom minulého storočia a dnes sa musí nutne zmeniť. Je to v záujme naštartovania nevyhnutných spoločenských zmien a potrebného rozvoja globalizovanej spoločnosti a samozrejme k prekonaniu chaosu, v ktorom sa dnešné podniky nachádzajú. No je nutné rešpektovať skutočnosť, že hnacím motorom sú zmeny technológií, inštitúcií a hodnôt.

Literatúra

- [1] SAKÁL, P. – PODSKLÁN, A.: Strategický manažment. Vydavateľstvo STU, Bratislava, 2004. ISBN 80-227-2153-0
- [2] ŠTOFKOVÁ a KOL., J.: Manažment podniku. Žilinská Univerzita v Žiline, Žilina, 2007. ISBN 978-8070-713-2
- [3] BELOHLÁVEK, F.- KOŠŤAN, P. - ŠULER, O. : Management. Computer Press, a.s, Brno, 2006. ISBN 80-251-039-X
- [4] Princípy a prínosy Six Sigma [online]. [Citované 2009-02-22]. Dostupné na <<http://www.standard-team.com/cikkek/Principy-a-prinosy-six-sigma.php>>
- [5] TULISOVÁ, J. : Strategický manažment ako podporný faktor rozvoja podniku, Diplomová práca 2008/2009
- [6] ŠTOFKOVÁ, J. a kol.: Financie a finančné riadenie. Edis Žilinská Univerzita v Žiline, Žilina 2009. ISBN 978-80-554-0140-9
- [7] ŠTOFKOVÁ, J., ŠTOFKOVÁ, K.: Modern knowledge transfer at universities. Madrid: ICERI 2009 proceedings cd, 2009. ISBN 978-84-613-2955-7
- [8] Brabeck, R., Štofková, K.: Strategisches Management im postindustriellen Zeitalter = Wissensmanagement durch Information und Kommunikation. In: Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod. Elektronický odborný časopis. Žilinská univerzita v Žiline, F PEDaS, Katedra spojov, III/2007. ISSN 1336-8281

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektu VEGA číslo 1/0757/09 s názvom Metódy a techniky strategického manažmentu ako nástroje zvyšovania efektívnosti podniku, projektu VEGA číslo 1/0760/10 Využitie strategického manažmentu pre podporu rozvoja regiónov, projektu VEGA číslo 1/0709/08 Poskytovanie verejnej telefónnej služby a spôsoby jej hodnotenia v procese globalizácie a Inštitucionálneho výskumu 5/KS/09 Strategický manažment ako podporný faktor rozvoja podniku.