



NOVÉ STRATEGICKÉ SMERY

Jana Tulisová*

ÚVOD

Dnešný spoločensko – ekonomický systém už vyčerpal zdroje rýchleho rozvoja, chápaného ako modelu maximalizácie zisku podniku. Tento model vyvolával veľkú prosperitu podnikov v minulom období 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. Je nutné rešpektovať skutočnosť, že hnacím motorom sú zmeny technológií, podpora výskumu a vývoja.

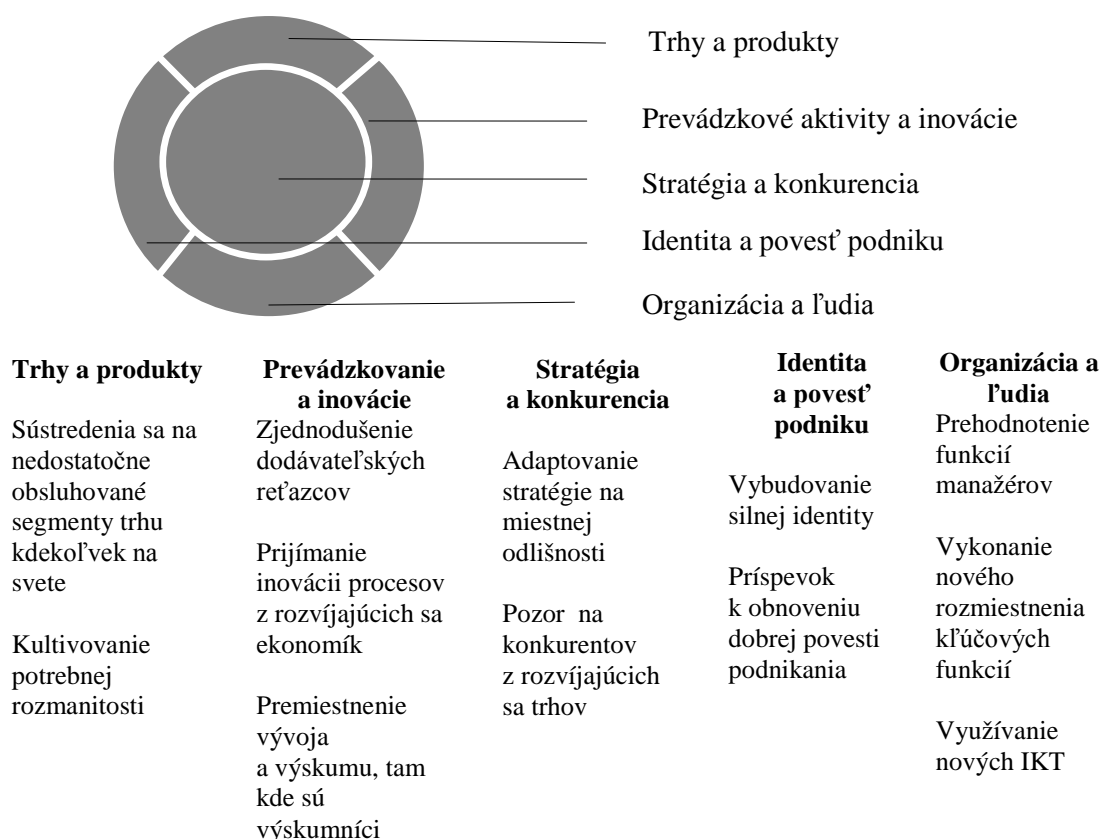
Varovania pred rizikami, neistotami a turbulenciami tvoria v posledných rokoch významnú zložku manažérskej literatúry. Vývoj teórie strategického riadenia, ktorý by reagoval na súčasnú situáciu, dnes stimulujú top manažéri i akademickí zamestnanci. Nová situácia nastala dnes – ide o celkový prevrat manažérskej teórie a manažérskych praktík. Intelektuálny záujem o strategické riadenie nabral nový smer, je zameraný viac do hĺbky a sľubuje vyššie a humánnejšie riadenie. [1]

Kríza, ktorá začala v roku 2008, tvrdo zasiahla globálne podnikanie. Hodnota medzinárodného obchodu v roku 2009 poklesla podľa odhadov o 9 % a priame zahraničné investície poklesli v roku 2008 o 15% a v roku 2009 o viac ako 40%. Z uvedeného vyplýva, že globálne orientované podniky musia tieto **vývojové trendy zapracovať do svojich stratégií pre budúce obdobie.**

Manažéri by nemali ignorovať riziká globálnej stratégie v súčasnom neistom období. Ak chcú úspešne prekonať toto neľahké obdobie, ktoré je pred nimi, je nutná zmena súčasného strategického prístupu v niekoľkých rovinách. Podniky potrebujú premyslieť svoje stratégie a reagovať na zmeny v globálnom ekonomickom prostredí. Nasledujúci obrázok 1 „**Strategického kola**“ názorne charakterizuje potrebu zmien v hlavných komponentoch podnikovej stratégie, jedná sa o tieto komponenty:

- trhy a produkty,
- prevádzkové aktivity a inovácie,
- identita a povesť podniku,
- organizácia a ľudia. [2]

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



Obrázok 1 Strategické koleso (Zdroj : Pankaj Ghemawat . Finding Your Strategy in the New Landscape. In Moderní řízení. 2010, č.4, s.25 - upravené)

Strategické zmeny sa v jednotlivých uvedených komponentoch prejavujú nasledovne.

- **Stratégia a konkurencia:** prijímanie novej vízie, v ktorej **národné špecifiká zostávajú zachované** a prispôbenie sa národným potrebám v jednotlivých krajinách.
- **Trhy a produkty:** multinacionálne podniky budú musieť prehodnotiť svoju orientáciu na zákazníkov, vyhľadať **nedostatočne obsluhované segmenty** trhu a prispôbiť sa miestnym odlišnostiam.
- **Prevádzkovanie a inovácie:** zjednodušenie a skrátenie dodávateľských reťazcov.
- **Organizácia a ľudia:** očakáva sa, že určitá organizačná moc bude späť navrátená do rúk manažérom jednotlivých krajín tzv. **country managers**
- **Identita a povest' podniku:** podstatne dôležitou časťou stratégie globálneho podniku v pokrízovom svete sa stáva **diplomatická aktivita korporácie**.

Potreba hľadania novej stratégie

Americké poradenské organizácie v súčasnom období krízy ponúkajú svojim klientom nové cesty ako vybudovať efektívnu stratégiu pre ich podniky a tak prispieť k ich prosperite. Sú americké podniky „svetovým laboratóriom“? Mnohé sa snažia, ale z krízy sa nedostanú pokiaľ budú iba intenzifikovať to, čo už dávno vedia. Cesta z krízy vedie cez **nové postupy riadenia a nové modely podnikov**.

Gary Hamel, svetová osobnosť manažérskeho umenia, vydal knihu (Budúcnosť manažmentu, 2007), v ktorej ohlásil zmenu riadenia. Jeho názor spočíva v tom, že **znalosť** chápaná ako vonkajší vplyv na vývoj podniku, sa stáva ústrednou, vstupuje dovnútra a určuje

stavbu podniku, deľbu práce, náplň práce, spoluprácu. Práve znalosť považuje za to, čo preniká všade a tak sa vytvára tzv. kolektívna znalosť, ktorá je nápomocná pri implementácii vytvorenej stratégie. Z tisícok amerických podnikov vraj len jeden má vedenie, ktoré dokáže transformovať podnik do novej podstaty. [3]

Alan Rosling (2010), bývalý šéf podniku Tata Sons (Tata Group, najväčšia indická spoločnosť, ktorá odkúpila britskú automobilku Jaguar Land Rover) povedal: „Pre mnohé naše podniky sa stalo strategickým imperatívom internacionalizovať podnikanie, pretože inak by vznikol problém udržania konkurencieschopnosti. Preto sme sa sústredili na väčšie podniky našej skupiny a zahájili sme úsilie o získanie silnejšej konkurenčnej pozície v rámci príslušného odvetvia na globálnej úrovni.“ **Fúzie a akvizície podnikov sa stali súčasťou podnikovej stratégie, ktorá mala udržať a posilniť konkurencieschopnosť na globálnej úrovni.** V období 2000 až 2008 indické podniky celkovo uskutočnili viac ako tisíc fúzií a akvizícií. [4]

Prof.Ing. Ján Košturiak, PhD. (2009), ktorý vedie poradenskú spoločnosť IPA v súčasnosti nazerá na problematiku tvorby stratégie, tak že jej podstata nespočíva v definícii vízie, poslania a popisovní akcií. **Stratégia je súbor akcií, je to to, čo robíme, nie to, čo hovoríme, píšeme, prezentujeme a plánujeme.** Podniková stratégia by sa mala realizovať podobne ako v prírode, kde pri reprodukovani DNA vzniká množstvo chýb, ale príroda ich dokáže rýchlo opraviť. Profesor Milan Zelený mu pred časom povedal: „Zasadil som si v záhrade strom a pozeral som sa, čo sa bude diať. Rástol. Vysadil som k nemu ďalší strom a sledoval som ich. Takto som budoval celú svoju záhradu. Niektoré rastliny sa neujali, niektoré uschli. Bol to súbor akcií, ktoré viedli k tomu, že dnes mám krásnu záhradu. Bola to stratégia.“Stratégia bez dokonalého plánu, stratégia flexibilne reagujúca na zmeny, stratégia učenia, rozvoja znalostí a zdokonaľovania sa. Presne ako v prírode. [5]

Zoltán Demján, riaditeľ slovenskej dcéry cementárskeho koncernu Holcim sa opiera o princípy S. Coveyho, ktoré radia, ako premýšľať a ako sa správať k ľuďom v podniku i mimo neho, či ide o zákazníkov alebo dodávateľov. Je zástancom názoru, že individuálny prístup je ľudská podstata a vždy tu bola. V priemyselnom veku išlo o to, aby sa vyšpičkovala výkonnosť. Dnes majú ľudia požiadavky a podniky sa musia prispôbiť. Možno ešte chvíľu niektoré podniky dokážu manipulovať zákazníka, reklamou to sčasti ide.

Aby podniky vyhovelí svojim zákazníkom/klientom, musia byť omnoho flexibilnejšie. To znamená, že manažéri musia byť schopní iba s vedomím základných princípov reagovať čo najlepšie. Autor uvádza, že v minulosti mohol byť podnik ako „osemveslica“, na ktorej vpred videl iba kormidelník a ostatní veslovali z celej sily po hladkej vode podľa jeho pokynov. Dnes to musí byť „dvojkajak“, na ktorom **každý vie, čo má robiť**, a reaguje na to, aká je divoká voda v každej zákrute. Kto tak nastaví svoje strategické riadenie, bude mať úspešný podnik. [6]

ZÁVER

Je zrejmé, že typický globálny podnik v pokrízovom svete potrebuje **voľnejší prístup ku stratégii** a organizácii. Pri budovaní strategických námetov môžu byť využité nástroje vnútornej strategickej analýzy a to metódy pre tvorbu námetov, ktoré uvádzame na obrázku 2.

V multinacionálnych podnikoch je nevyhnutná potreba zvýšenia diverzity v manažérskych tímoch a tým posilniť vybudovanie súdržnej kultúry podniku. Nové strategické smery sa **formujú predovšetkým v prostredí veľkých podnikov vyspelých krajín** ako reakcia na zmeny, ktoré sú v podnikateľskom prostredí nové, neznáme a prekvapujúce. Rozsah, hĺbka a okamih vzniku zmien je nečakaný a často krát s fatálnymi dôsledkami.

METÓDA	ÚČEL POUŽITIA
<i>Brainstorming</i>	V priebehu krátkeho časového úseku, získať od skupiny osôb čo najviac nápadov, myšlienok, názorov, námetov a pod. k stanovenej problematike
<i>Brainwriting</i>	Navrhované riešenia sa píše na list papiera, ktorý je k dispozícii všetkým členom skupiny. Tí ho môžu vziať, čítať návrhy ostatných a dopisovať vlastné návrhy.
<i>Diskusia 66</i>	Je postupom generovania nových ideí, keď 6 členov tímu diskutuje 6 minút o riešení problému, pričom výsledky diskusie sú spoločne analyzované. V závere sa sformuluje riešenie.
<i>Metóda nekompetencie</i>	Je charakteristická ako výmena názorov medzi odborníkom a laikom pre posúdenie problému z rôznych hľadísk.
<i>Gordonova metóda</i>	Je nástrojom generovania nových ideí, kedy zvolaní odborníci diskutujú na daný problém, pričom vedúci diskusie stanoví všeobecný námet diskusie a postupne sa hľadá zúžené riešenie problému.

Obrázok 2 Metódy pre tvorbu námetov (Zdroj GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno :Computer Press, a.s., 2010, ISBN 978-80-251-2621-9)

Literatúra

- [1] CHARVÁT, J. : Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing,a.s., 2006. ISBN 80-247-1389-6
- [2] GHEMWAT,P.: Finding Your Strategy in the New Landscape. In *Moderní řízení*. 2010, č.4, s.25
- [3] JIRÁSEK,J.A. Stoletá proměna. In *Moderní řízení*. 2010, ISSN 0026-8720, 2010, roč. XLV, č.2,s.18
- [4] EMMA DE VITA. Indie na rychlé dráze. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2010, roč. XLV, č.2, s.3
- [5] KOŠTURIÁK, J. Poučení z krizového vývoje. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2009, roč. XLIV, č.2
- [6] DEMJÁN,Z.: Nemoderné riadenie predlžuje krízu ,zvyšovať výkonnosť už nestačí. [online]. [cit. 2010.06.11.] Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/z-demjan-nemoderne-riadenie-predlzuje-krizu.html>>
- [7] ŠTOFKOVÁ,J. a kol.: Manažment podniku. Žilina: Žilinská Univerzita v Žiline, 2007. ISBN 978-8070-713-2

- [8] ŠTOFKOVÁ, K., ŠTOFKOVÁ, J.: Some aspects of knowledge management implementation. IADIS International conference. E-society 2010. Porto, ISBN 978-972-8939-06-9
- [9] GRASSEOVÁ, M. a kol. : Analýza podniku v rukou manažera . Brno :Computer Press, a.s., 2010, ISBN 978-80-251-2621-9

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 a Inštitucionálneho výskumu 5/KS/09 Strategický manažment ako podporný faktor rozvoja podniku.