

STRATÉGIA A STRATEGICKÝ MANAŽMENT

OSNOVA

- stratégia a taktika
- typy stratégií
- strategické riadenie
- strategické plánovanie
- analýzy vs. plánovanie

STRATÉGIA A TAKTIKA

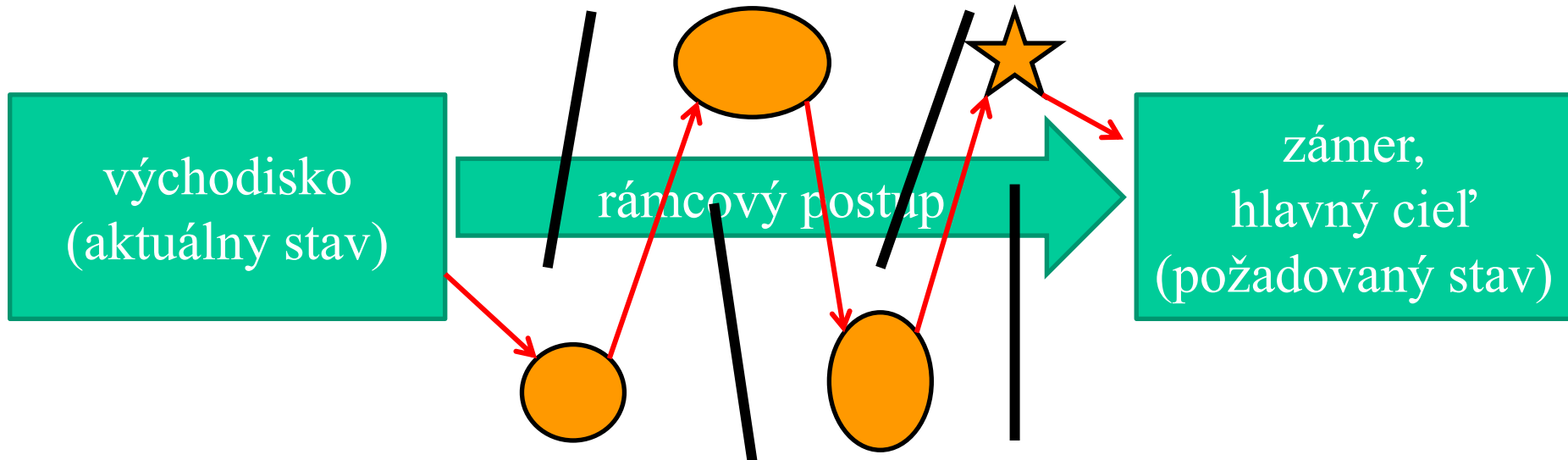
Stratégia je základný faktor úspechu / neúspechu organizácie

Stratégia

- formulácia zámerov, cieľov a rámcových postupov

Taktika

- voľba spôsobov využitia prostriedkov



STRATÉGIA A TAKTIKA

Špecifické črty stratégie:

- neistota prebiehajúcich procesov
- rozsah vplyvov okolia a potreba zovšeobecnenia vzťahov a súvislostí
- špecifické kritériá hodnotenia efektívnosti a dôsledkov prijatých rozhodnutí
- unikátnosť a neopakovateľnosť rozhodovacích situácií

Determinanty zmien stratégie:

- externé prostredie
- interná situácia
- sledované ciele

TYPY STRATÉGIÍ

Rozdelenie vyplýva z jednotlivých prístupov k stratégii:

- podľa rozsahu pôsobnosti
- podľa charakteru cieľov
- podľa spôsobu uskutočňovania

TYPY STRATÉGIÍ

Rozdelenie vyplýva z jednotlivých prístupov k stratégii:

- **podľa rozsahu pôsobnosti**
 - podľa charakteru cieľov
 - podľa spôsobu uskutočňovania
-
- stratégia podniku ako celku
 - podnikateľská stratégia (minimalizácia nákladov, diverzifikácia / unikátnosť, NIKA – čiastkový segment)
 - funkcionálna stratégia (špecifické oblasti)

TYPY STRATÉGIÍ

Rozdelenie vyplýva z jednotlivých prístupov k stratégii:

- podľa rozsahu pôsobnosti
 - **podľa charakteru cieľov**
 - podľa spôsobu uskutočňovania
-

- rastová
- stabilizačná
- kombinovaná

TYPY STRATÉGIÍ

Rozdelenie vyplýva z jednotlivých prístupov k stratégii:

- podľa rozsahu pôsobnosti
 - podľa charakteru cieľov
 - **podľa spôsobu uskutočňovania**
-

- interný rast (využitie výhradne vlastných zdrojov a schopností)
- externý rast (kombinácia zdrojov a schopností)
 - akvizícia
 - splynutie
 - spoločné podnikanie

STRATEGICKÉ RIADENIE

Fázy a procesy strategického manažmentu:

- formulácia stratégie
- plánovanie stratégie
- realizácia stratégie
- kontrola stratégie

STRATEGICKÉ RIADENIE

Fázy a procesy strategického manažmentu:

- **formulácia stratégie**
 - plánovanie stratégie
 - realizácia stratégie
 - kontrola stratégie
-
- definovanie misie (poslania)
 - definovanie vízie a ďalšieho rozvoja
 - definovanie strategických cieľov

STRATEGICKÉ RIADENIE

Fázy a procesy strategického manažmentu:

- formulácia stratégie
 - **plánovanie stratégie**
 - realizácia stratégie
 - kontrola stratégie
-
- vytvorenie strategického plánu
 - spracovanie harmonogramu realizácie

STRATEGICKÉ RIADENIE

Fázy a procesy strategického manažmentu:

- formulácia stratégie
 - plánovanie stratégie
 - **realizácia stratégie**
 - kontrola stratégie
-
- alokácia zdrojov
 - realizácia projektov
 - aktivity a opatrenia pre naplnenie strategických cieľov

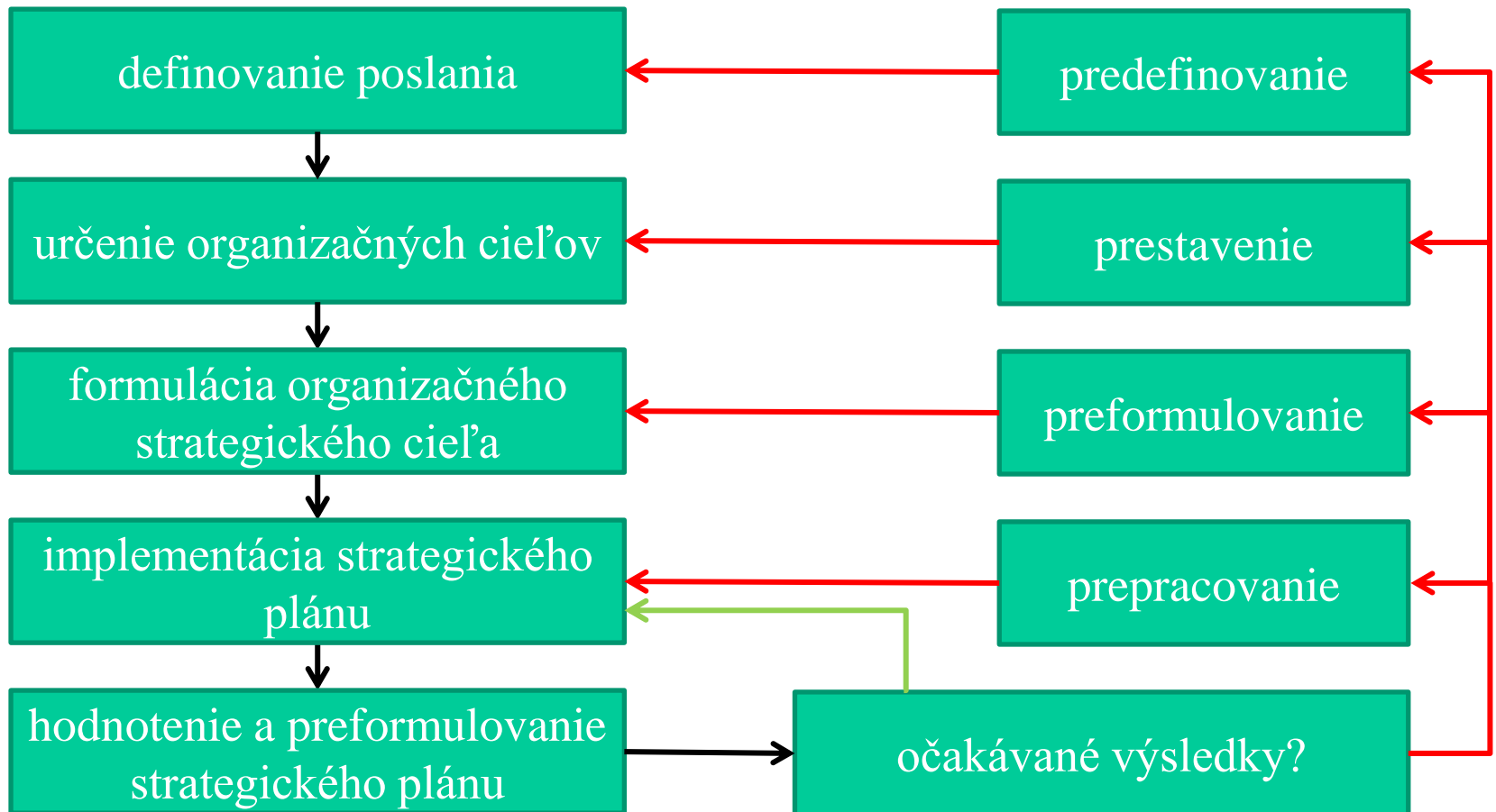
STRATEGICKÉ RIADENIE

Fázy a procesy strategického manažmentu:

- formulácia stratégie
 - plánovanie stratégie
 - realizácia stratégie
 - **kontrola stratégie**
-
- monitoring stavu zdrojov
 - monitoring stavu a hodnotenie stratégie
 - vyhodnocovanie a aktualizácia stratégie

STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

Komponenty strategického plánu:



STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

Analýza pri strategickom plánovaní:

- **Mission** (poslanie)
 - **Objectives** (ciele)
 - **Strategy** (stratégia)
 - **Tactics** (taktika)
-

- analytická metóda pri strategickom plánovaní a tvorbe stratégie
- pomáha stanoviť reálne ciele a súlad s poslaním organizácie

POZOR

MOST môže byť tiež skratka od
Maynard Operation Sequence Technique,
čo je technika týkajúca sa analýzy a merania práce prostredníctvom metód dopredu
určených časov

STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

Realizácia strategického plánu:

- konkretizácia cieľov a úloh
- alokácia zdrojov
- hodnotenie splnenia úloh

		STRATEGICKÝ PLÁN		
		ciele na I. obdobie	ciele na II. obdobie	ciele na III. obdobie
		úlohy na I. obdobie		
zdroje alokované na I. obdobie	realizované úlohy			
	splnené úlohy			
zdroje alokované na II. obdobie			úlohy na II. obdobie	
zdroje alokované na III. obdobie			nezrealizované úlohy	úlohy na III. obdobie
			nesplnené úlohy	

STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

Klasické chyby v strategickom plánovaní:

- nedostatočná realizácia
- nedostatočná hodnovernosť
- sklzy v dlhodobom plánovaní
- odpor voči strategickému plánovaniu

strategický plán			
	ciele na I. obdobie	ciele na II. obdobie	ciele na III. obdobie
	úlohy na I. obdobie		
zdroje alokované na I. obdobie	realizované úlohy		
	splnené úlohy		
zdroje alokované na II. obdobie		úlohy na II. obdobie	
zdroje alokované na III. obdobie		nezrealizované úlohy	úlohy na III. obdobie
		nesplnené úlohy	

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Základná úloha analýzy:

- poskytnúť čo najpravdivejší obraz o stave objektu hodnotenia

Techniky a metódy analýz používané v manažmente:

- analýzy systémov a popisu architektúry organizácie
- analýzy a hodnotenia stavu organizácie
- techniky pre hľadanie príčin negatívnych javov v organizáciách
- analytické metódy rozhodovania
- simulačné a optimalizačné metódy

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- Bostonská matica (BCG matica)
- Brainstorming
- Benchmarking
- Diferenčná analýza (Gap analýza)
- Mentálne mapy (Mind Maps)
- Paretovo pravidlo (pravidlo 80/20)
- SWOT analýza
- Šesť otázok
- PESTLE
- Analýza 5F

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- **Bostonská matica (BCG matica)**

Používa sa pre hodnotenie portfólia produktov organizácie pri marketingovom a predajnom plánovaní. Jej podstatou je hodnotenie jednotlivých produktov, teda výrobkov alebo služieb podniku v dvoch dimenziách:

- miera rastu na trhu (rast trhu)
- podiel na trhu (trhovej pozície)

	vysoký trhový podiel	nízky trhový podiel
vysoká miera rastu	hviezdy	otázniky
nízka miera rastu	dojné kravy	biedni psi

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- **Brainstorming**

Skupinová kreatívna technika, s cieľom generovať čo najviac nápadov na danú tému. Užíva sa v celom rade oblastí - od riešení problémov až po generovanie vysoko kreatívnych nápadov. Používa sa v manažmentu, marketingu i pri vedeckej činnosti.

Všeobecne je známe päť základných zásad s cieľom eliminovať všetky obmedzenia a stimulovať tvorbu nových myšlienok:

- **príjemná atmosféra** (je dôležité navodiť tvorivú klímu a príjemné prostredie, správne naplánovať celú schôdzku)
- **sústredenie sa na kvantitu** (čím viac bude námetov, tým pravdepodobnejšie budú obsahovať kvalitné návrh riešenia)
- **žiadna kritika** (žiadne obmedzenia neexistujú, kritika je odložená na neskôr, aby nebrzdila toky myšlienok a námetov)
- **neobvyklé nápady sú vítané** (nový spôsob uvažovania, generuje námety bez ohľadu na ich reálnosť, logiku, rozumnosť)
- **kombinácia a zlepšovanie už vzniknutých nápadov** (“1 + 1 = 3”, námety vznikajú vzájomnou spoluprácou celého tímu)

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- **Benchmarking**

Metóda založená na systematickom meraní a porovnávaní vybraných ukazovateľov.

Je možné ju použiť na ktorejkoľvek úrovni riadenia a takmer pre ľubovoľné ukazovatele (indikátory).

Základom je porovnávanie vybraných ukazovateľov voči iným referenčným hodnotám, ktoré môžu byť buď historické (číselný rad hodnôt 5 rokov dozadu), alebo môžu byť porovnávané voči inému referenčnému subjektu (napr. inému porovnateľnému oddelenia alebo porovnateľnej organizácii).

Porovnávanie je vždy relatívna, nemožno povedať, že vyššie alebo nižšie hodnoty ukazovateľov sú zlé alebo dobré. Najväčší prínos **benchmarkingu** je v tom, že tieto rozdielne hodnoty provokujú otázky, čo je príčinou rozdielne hodnoty a túto príčinu by mal manažment podrobiť ďalšiemu skúmaniu.

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- **Diferenčná analýza (Gap analýza)**

Patrí medzi metódy rozhodovania a riešenia problémov. Ide sa o jednoduchú metodiku či postup, ktorý je využiteľný v situáciách, kedy dochádza k plánovaniu nejakej stratégie alebo zmeny.

Skladá z nasledujúcich krokov:

- popis existujúceho stavu
- stanovenie cieľov (popis cieľového stavu)
- určenie rozdielu (medzery) medzi existujúcim a cieľovým stavom
- návrh variantov dosiahnutie cieľového stavu (alternatívne stratégie)
- zhodnotenie variantov a výber najvhodnejšie z nich

V prípade potreby sa celý postup opakuje, až kým sa nedosiahne cieľového stavu

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- **Mentálne mapy (Mind Maps)**

Vysoko účinná analytická technika použiteľná najmä pri riešení problémov, učenie a osobnom rozvoji.

Ide o grafické spracovanie riešeného problému alebo učebnej látky pomocou **grafov** zahrňajúcich všetky podstatné aspekty a **dimenzie** problému a ich vzájomné väzby a súvislosti. Mapy sú vytvárané buď pomocou farebných ceruziek na papier alebo pomocou počítača a špeciálneho software.

Mentálne mapy možno používať aj pri riešení problémov formou brainstormingu.

Mentálna mapa je vysoko individuálnym spracovaním špecifickej téme alebo problému.

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- **Paretovo pravidlo (pravidlo 80/20)**
-

Paretovo pravidlo (niekedy tiež **Paretov princíp** alebo *Pravidlo 80/20*)

Ide o jednoduchú analytickú techniku, pomôcku, ktorá pomáha zjednodušiť a zacieliť riadenie a rozhodovaní, napríklad nasledovne:

- 80 % príjmov spoločnosti pochádza od 20 % zákazníkov
- 20 % výrobkov generuje 80 % zisku
- 20 % možných príčin generuje 80 % problémových situácií napr. vo výrobe

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- **SWOT analýza**

Univerzálna analytická technika zameraná na zhodnotenie **vnútorných a vonkajších faktorov** ovplyvňujúcich úspešnosť organizácie alebo nejakého konkrétneho zámeru (napríklad nového produktu či služby).

SWOT je akronym anglických názvov jednotlivých faktorov:

- **Strengths** - silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** - príležitosti
- **Threats** - hrozby

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanějších analytických metód:

- **Šesť otázok**

Jedna z najvšeobecnejší a pritom najúčinnějších analytických techník. Používa sa tiež názov **šestislovný graf** alebo **šesť sluhov (six servants)**.

V angličtine je niekedy označovaná ako **5W + 1H** (who, what, where, when, why, how).

Existuje niekoľko obmien formulácií otázok - napríklad:

- Kto** - určenie dotknutých subjektov
- Čo** - určenie dotknutých objektov, predmetov, entít a pod
- Kedy** - určenie časových aspektov
- Kde** - priestorová lokalizácia problému, priestorové aspekty
- Ako** - určenie dejov, procesov, mechanizmov, spôsobov fungovania apod
- Prečo** - určenie príčin, dôvodov, účelov apod

Iná alternatíva:

Čo je a **čo** nie je problém?

Kedy problém nastáva a kedy nenastáva?

Prečo problém nastáva a prečo nenastáva?

Kde problém nastáva a kde nenastáva?

Kto spôsobuje problém a kto prispieva k jeho riešeniu?

Ako zistíme, že problém nastal a ako zistíme, že nenastal?

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- **PESTLE**

Analytická technika slúžiaca k strategickej analýze okolitého prostredia organizácie.

Podstatou je identifikovať pre každú skupinu faktorov tie najvýznamnejšie javy, udalosti, riziká a vplyvy, ktoré môžu ovplyvňovať organizáciu.

Political	existujúce a potenciálne pôsobenie politických vplyvov
Economical	pôsobenie a vplyv miestnej, národnej a svetovej ekonomiky
Social	priemet sociálnych zmien dovnútra organizácie, súčasťou sú aj kultúrne vplyvmi (lokálne, národné, regionálne, svetové)
Technological	vplyvy existujúcich, nových a vyspelých technológiou
Legal	vplyvy národné, európske a medzinárodné legislatívy
Environmental	vplyv miestnej, národnej a svetovej problematiky životného prostredia a otázky jej riešenia

Ďalšie varianty: **PEST / PESTE / SLEPT / STEP / STEEPLD (Ethics + Demographic) / STEER (Regulatory)**

ANALÝZY VS. PLÁNOVANIE

Prehľad najpoužívanejších analytických metód:

- **Analýza 5F**

Ide o spôsob analýzy **odvetví** a jeho **rizík**, ktorý pracuje s piatimi prvkami (Five Forces - odtiaľ názov 5F).

Podstatou metódy je prognózovanie vývoja konkurenčnej situácie na základe odhadu možného správania subjektov a objektov pôsobiacich na danom trhu a rizika hroziaceho podniku z ich strany:

- **existujúci konkurenti** a ich schopnosť ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo daného výrobku/služby
- **potenciálny konkurenti** a možnosť, že vstúpia na trh a ovplyvnia **cenu** a ponúkané množstvo daného výrobku/služby
- **dodávatelia** a ich schopnosť ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo potrebných vstupov
- **kupujúci** a ich schopnosť ovplyvniť cenu a dopytované množstvo daného výrobku/služby
- **Substitúty (náhrady)**, cenou a ponúkaným množstvom výrobkov/služieb aspoň čiastočne schopných nahradiť daný výrobok/službu

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
HORVÁTHOVÁ Jarmila, GALLO Peter	Management – Teória a prax	80-7099-197-6	3
	https://managementmania.com/sk		

Vaše
otázky
prosím ?!?