

STRATEGICKÉ RIADENIE AKO FAKTOR ZVYŠOVANIA KONKURENČNEJ SCHOPNOSTI PODNIKU

Elena Gregová

ABSTRAKT

Neustále sa meniace podmienky vývoja súčasnej svetovej ekonomiky si vyžadujú vysoké nároky na manažérov. Strategické riadenie ako jedna z foriem manažmentu nadobúda čoraz väčší význam pre podniky, ktoré sa nachádzajú v nestabilnom a rýchlo sa vyvíjajúcom prostredí. Je dôležitým faktorom prežitia, dynamického rozvoja a prosperity každej organizácie a je založené na nových prístupoch a riešeniach s využitím netradičných metód a nástrojov.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: stratégia, riadenie, nestabilita, prostredie, konkurencia

JEL klasifikácia: L10, M13

Význam strategického riadenia organizácií všetkých foriem a typov posledných desaťročiach neustále narastá, pretože stratégia je nástroj, ktorý im pomáha prežiť v konkurenčnom boji a byť úspešnými v dlhodobej perspektíve, keď rozsah a intenzita prebiehajúcich zmien sa prejavujú v neustálom raste neistoty a rizika pri vytváraní rozhodnutí na úrovni riadenia podniku.

Všetky spoločnosti v podmienkach tvrdej konkurencie a neustále sa meniacej situácie musia sústreďovať svoju pozornosť nielen na vnútorné problémy, ale predovšetkým formovať stratégiu dlhodobého pôsobenia, ktorá by im pomáhala prispôbovať sa zmenám prebiehajúcimi v ich okolitom prostredí. V minulosti mnohé podniky mohli úspešne fungovať aj v tom prípade, keď sa sústreďovali na každodennú činnosť a vnútorné problémy spojené s efektívnym využívaním disponibilných zdrojov. V súčasnosti, hoci aj naďalej dôležitým pre podnik zostáva efektívne využívanie výrobného potenciálu, narastá význam takého riadenia, ktoré zabezpečuje adaptáciu firiem k rýchlo sa meniacemu vonkajšiemu prostrediu, čo je aktuálne hlavne v podmienkach budovania základov trhovej ekonomiky. 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.

V odbornej literatúre vyskytujúce sa názory na to, kto má väčšiu šancu na úspech - veľký, alebo malý podnik - sú rôzne. Existuje skupina ekonómov, ktorí sú presvedčení, že len veľké organizácie sú schopné uskutočňovať vedecké výskumy a zavádzať novinky, pretože disponujú dlhodobými finančnými prostriedkami, kvalifikovanejším personálom a určitým postavením na trhu. Môžu zabezpečiť uvedenie nového výrobku vo veľkých sériách, čo im umožňujú úspory z rozsahu, kedy náklady s rastúcimi objemami výroby klesajú. Druhá skupina odborníkov sa stotožňuje s ideou, že veľké podniky záporne vplyvajú na rozvoj vedy a výskumu, sú v tejto oblasti menej efektívne. Malé podniky sú podľa nich vysoko adaptabilné, pružne reagujú na zmeny kúpyschopného dopytu, sú orientované na technickú obnovu výroby, unikátnu produkciu, rizikové projekty, inovácie a potreby zákazníka, a to všetko ich zvyhodňuje pred veľkými inertnými firmami. Tretiu skupinu názorov na tento

problém predstavujú experti, pre ktorých je najoptimálnejším variantom „spolupráca“ malých a veľkých podnikov, ktoré sa navzájom dopĺňajú.

Rastúci význam a hlavne potrebu strategického riadenia ovplyvňujú nasledovné faktory:

- akcelerácia zmien, ich intenzita a rozsah;
- vyskytovanie sa stále nových požiadaviek trhu a neustále zmeny pozície spotrebiteľa;
- zvyšujúca sa konkurencia za výrobné zdroje;
- internacionalizácia biznisu;
- vyskytovanie sa nových, často úplne neočakávaných možností;
- rozvoj informačných sietí, umožňujúci bleskurýchle rozširovanie a nadobudnutie informácií;
- široká dostupnosť najnovších technológií;
- rýchle sa meniaci úloha ľudských zdrojov v spoločnosti, organizácii, inštitúcii;
- narastajúca náročnosť na zamestnancov, čo sa prejavuje v nevyhnutnosti systematického celoživotného vzdelávania a pod.

Podnikateľská prax už neraz dokázala, že neexistuje a ani nemôže existovať jednotná stratégia pre všetky firmy. Každá organizácia je svojím spôsobom unikátna a tým pádom je unikátny aj proces formovania stratégie, ktorý závisí predovšetkým od:

- postavenia firmy na trhu, jej dynamického rozvoja a potenciálu;
- správania sa konkurencie a spotrebiteľov;
- kvality tovaru alebo služieb, ktoré podnik vyrába;
- kultúrneho prostredia;
- súčasného stavu ekonomiky a pod.

Termín „strategické riadenie“ v novom ponímaní sa začal používať začiatkom 70-tych rokov minulého storočia z toho dôvodu, aby bolo možné poukázať na základné rozdiely medzi operatívnym (obyčajným) riadením na úrovni výrobného procesu a riadením uskutočňovaným na vyššej úrovni, vyvolané predovšetkým zmenami v podmienkach podnikania. (Obr. 1)

Charakteristika	Operatívne riadenie	Strategické riadenie
<i>Misia, poslanie, vymedzenie cieľov</i>	Výroba tovarov a služieb s cieľom maximalizácie zisku	Prežitie organizácie v dlhodobej perspektíve prostredníctvom stanovenia dynamickej rovnováhy s okolím
<i>Objekt koncentrácie pozornosti manažmentu</i>	Pohľad dovnútra organizácie, hľadanie spôsobov efektívnejšieho využitia zdrojov	Pohľad navonok organizácie, hľadanie nových konkurenčných výhod, adaptácia k zmenám v okolí
<i>Akceptovanie časového faktoru</i>	Orientácia na krátkodobú a strednodobú perspektívu	Orientácia na dlhodobú perspektívu
<i>Základ štruktúry systému riadenia</i>	Funkcie a organizačné štruktúry, procesy,	Ľudia, systémy informačného zabezpečenia,

	technika, technológia	trh
<i>Prístup k riadeniu personálu</i>	Pohľad na zamestnancov ako na jeden zo zdrojov organizácie, vykonávateľov jednotlivých prác a funkcií	Pohľad na zamestnancov ako na základ organizácie, jej hlavnú hodnotu a zdroj úspešného rozvoja
<i>Kritérium efektivity riadenia</i>	Ziskovosť, racionálne využívanie výrobných kapacít	Včasná a presná reakcia na nové požiadavky trhu a zmeny vonkajšieho prostredia

Obrázok 1 Porovnanie operatívneho a strategického riadenia

Rozvoj strategického riadenia nie je náhodný, ale vzniká ako dôsledok predchádzajúceho vývoja a prispôsobenia sa riadenia podniku podmienkam rozvoja svetovej ekonomiky. Z tohto pohľadu môžeme v doterajšom vývoji rozlíšiť tri základné etapy, charakteristické rozvojom teórie strategického riadenia:

1. etapa dlhodobého plánovania;
2. etapa strategického plánovania;
3. etapa strategického riadenia.

V povojnovom období riadenie podniku prechádzalo prakticky každých desať rokov podstatnými zmenami. Menili sa podmienky podnikania a pred organizáciami stála vždy nová úloha - ako dosiahnuť vytýčené ciele, po novom pristupovať pri hľadaní možností prežitia a udržania pozícií na trhu. Zakaždým pojem „strategického riadenia“ nadobúdal nový zmysel, často diametrálne odlišný od predchádzajúceho.

Strategické riadenie v 50. a 60. rokoch minulého storočia predstavuje fázu *dlhodobého plánovania* výroby produkcie a osvojovanie nenasýtených trhov v období s relatívne stabilnými podmienkami a dostatočnými surovinovými a energetickými zdrojmi. Za týchto podmienok nebolo nevyhnutné sledovať a hodnotiť okolie organizácie, prosperita podnikov závisela od efektívneho využívania vnútorných zdrojov. Používali sa metódy riadenia zamerané na interné procesy a ich racionalizáciu, zdokonaľovanie plánovacieho systému, čo bolo charakteristické najmä pre centrálné riadené ekonomiky, akou bola aj SR.

V 70. rokoch sa podstatne zmenil zmysel strategickej voľby a do popredia sa dostáva *strategické plánovanie* založené na podrobnom skúmaní externého a interného prostredia podniku a vymedzení strategických zámerov a cieľov. Podnik sa začína považovať za *otvorený systém*, ktorý je v neustálom vzťahu k okoliu a v značnej miere závisí od tohto okolia, jeho príležitostí, zdrojov, zákazníkov, konkurentov. Strategické plánovanie stanovuje ciele a formuluje stratégiu ako spôsob dosahovania cieľov.

V 80. rokoch dynamika vonkajšieho prostredia natolko skomplikovala úlohu súčasnej adaptácie k tým zmenám, ktoré prebiehali vo všetkých sférach verejného života, že schopnosť firmy adekvátne reagovať na výzvu zo strany vonkajšieho prostredia sa stalo stredobodom strategického správania sa firmy. Toto obdobie predstavuje široko založený systém *strategického riadenia*, ktoré doplnilo strategické plánovanie o implementáciu, hodnotenie a kontrolu stratégie a považuje sa za súvislý proces so spätnou väzbou.

Posledná vývojová fáza sa objavila v 90. rokoch a nemá zatiaľ jednotné pomenovanie, hoci najčastejšie sa objavujú a používajú pojmy *riadenie zmien* alebo *spolupracujúce stratégie*.

Spolupracujúce stratégie vedú k zakladaniu partnerských vzťahov medzi podnikmi na všetkých úrovniach. Strategické partnerstvá sa v dnešnej globálnej ekonomike stávajú

nevyhnutnosťou, pomáhajú zvyšovať konkurencieschopnosť firiem, vzájomne sa podporovať, znášať spolu zvýšené podnikateľské riziko. Zrýchlené tempo kooperácie medzi podnikmi a dynamický nárast nových typov a foriem partnerských vzťahov ovplyvňuje celú svetovú ekonomiku. Firmy už nie sú schopné samé disponovať dostatočnými kvalitnými zdrojmi a modernými technológiami, a to ich núti k tesnejšej vzájomnej spolupráci. Stratégia je podmienkou vstupu do partnerských vzťahov a najvýznamnejším faktorom, ktorý ovplyvňuje úspešnosť partnerského podnikania.

Súčasnú názorovú koncepciu na strategické riadenie, ktoré predstavujú teoretické zovšeobecnenia, možno rozdeliť podľa Slávika (5) do štyroch okruhov alebo myšlienkových škôl:

- **plánovacia koncepcia** (Chandler, Ansoff, Selznick) poskytujúca systematické, detailne prepracované viacfázové modely procesu strategického riadenia a zabezpečovaná najčastejšie štábnymi pracovníkmi - plánovačmi;
- **koncepcia učiteľnosti** (Senge, Quinn, Mintzberg), ktorá sa podobá na model prirodzeného výberu a tvrdí, že podniky, čo chcú prežiť sa musia priebežne prispôsobovať. Plánovanie stráca výlučné postavenie a stáva sa jedným z viacerých faktorov, ktoré umožňujú strategickú zmenu. Stratégia je výsledkom formálnych, kognitívnych a intuitívnych procesov a navyše je ovplyvňovaná mocenskými záujmami a podnikovou kultúrou;
- **pozičná koncepcia** (Porter) predstavuje úspešnú aplikáciu mikroekonomickej teórie do moderného strategického riadenia. Podnik sa snaží zaujať v odvetví takú pozíciu, v ktorej sa môže najlepšie brániť alebo využívať vplyv konkurenčných síl. Okolie sa považuje za kľúčový determinant výkonu. Úspech sa viac pripisuje starostlivému výberu trhu a pozície než vnútorným vlastnostiam podniku. Porterov model piatich síl a jeho generické stratégie nízkych nákladov, diferenciacie a špecializácie získali značnú popularitu nielen vo vzdelávacích inštitúciách, ale aj v praxi.
- **zdrojovo založená koncepcia** (Prahalad a Hamel, čiastočne Porter) sa zakladá na dôkazoch, že výkonové rozdiely medzi podnikmi v tom istom odvetví spôsobujú ich výnimočné (kmeňové) schopnosti. Pozornosť sa sústreďuje na analýzu podnikových zdrojov v nádeji, že sa zistí ich originálne zoskupenie a súlad, ktoré poskytnú konkurenčnú výhodu.⁵

V súčasnosti je strategické riadenie jedným z najdôležitejších faktorov úspešného pôsobenia v neustále komplikovanejších podmienkach, ktoré vznikajú v dôsledku mimoriadnej dynamiky, zložitosti a nestability podnikateľského prostredia. Mnohé podniky si to neuvedomujú a prehrávajú v konkurencii, stagnujú alebo kráčajú k úpadku.

Podľa H. Mintzberga organizácie nechcú brať do úvahy taký moment ako *umenie predvídať* budúcnosť. V najlepšom prípade manažéri sú ochotní dávať ekonomické a sociálne prognózy, ktoré sa niekedy v praxi potvrdzujú. V skutočnosti tieto vedecko-technické prognózy bývajú veľmi ďaleké od reálnych situácií, a hlavný problém je v tom, že riadiaci pracovníci sa ani veľmi nechcú zaťažovať niečím takým ako je predvídanie budúcnosti svojho podniku.

Nedostatok strategického riadenia sa prejavuje predovšetkým v dvoch formách:

1. Podniky plánujú svoju činnosť vychádzajúc zo skutočnosti, že okolie sa alebo nebude meniť, alebo v ňom nebudú prebiehať kvalitné zmeny. Zostavovanie dlhodobých plánov, v ktorých je detailne predpísané, *čo, kedy a pre koho* vyrábať na mnohé roky dopredu, snaha vyrábať „na veky“ alebo nadobúdať „na dlhé roky“ - to všetko sú príznaky „nestrategického“ riadenia. Vidina dlhohodobej perspektívy je na druhej strane dôležitá súčasť strategického manažmentu, ktorý na každom úseku daného obdobia fixuje to, čo

musí podnikat' firma, aby mohla dosiahnuť vytýčené ciele v budúcnosti. Musí pritom vychádzať z predpokladu, že okolie sa bude meniť a meniť sa budú aj podmienky pôsobenia na trhu. Pri strategickom riadení ide v podstate o *pohľad z budúcnosti* do prítomnosti, určujú a realizujú sa podnikové činnosti *dnes*, zabezpečujúce prosperitu v budúcnosti, a nezostávajú sa plány alebo popisy toho, čo bude musieť podnikat' firma v budúcnosti.

2. Pri „nestrategickom“ riadení sa vypracovanie výrobného programu začína z analýzy vnútorných možností a zdrojov organizácie, čo často znemožňuje dosiahnuť postavené ciele, lebo neboli akceptované také vonkajšie faktory, ako napríklad *potreby a požiadavky zákazníkov a správanie sa konkurencie*.

Všetko, čo môže podnik naplánovať na základe analýzy svojich vnútorných možností je množstvo produkcie, ktoré sa vyrobí a aké pri tom budú výrobné náklady. Koľko bude realizovanej produkcie a za akú cenu, to bude determinované len trhom. Preto začínať plánovať svoju činnosť z analýzy vnútorných zdrojov a možností ich racionálneho využitia je v podstate v rozpore s princípmi strategického riadenia podniku.

Životný cyklus každého podniku je ovplyvňovaný aj interným, aj externým prostredím. Základné faktory **interného prostredia** organizácie sú:

- technológia a technika. Technológia - kombinácia profesionálnych návykov, zariadenia, infraštruktúry, nástrojov a zodpovedajúcich technických vedomostí, nevyhnutných na realizáciu zaplánovaných transformácií v podniku. Výsledkom techniky a technológie je výroba hotovej produkcie vysokej kvality s minimálnymi nákladmi;
- organizácia výroby - systém činností, umožňujúci racionálne využívať ľudský potenciál, stroje a zariadenia, predmety práce, vytvárajúci podmienky optimalizácie výrobného procesu s pomocou progresívnych metód riadenia. Nepretržitosť výroby, rytmickosť, proporcionálnosť využívania pracovných prostriedkov predstavujú základné meradlo efektívnej organizácie výroby;
- personál - hlavný faktor v každom modeli podniku;
- marketing - komplexný systémový prístup k riešeniu trhových situácií, zahrnujúci všetky etapy pohybu tovaru. Začína sa z prieskumu potrieb a prognózovania dopytu, vypracovania výrobkovej politiky a stratégie predaja, poskytovania rôznych služieb, spojených s realizáciou a konečnou spotrebou a končí sa organizáciou popredajného servisu (až do využitia spotrebovaných výrobkov a ich zamenou na nové).

K základným faktorom **externého prostredia** je potrebné zaradiť nasledovné:

- zákonodarno-právne zabezpečenie (menová, fiškálna, colná štátna politika) - determinujúce princípy štátneho regulovania ekonomiky, pozícia štátu k vlastníctvu, podnikateľskej činnosti, opatrenia týkajúce sa ochrany spotrebiteľa;
- zdrojové zabezpečenie - súhrn materiálnych a finančných zdrojov, nevyhnutných na efektívnu činnosť podniku;
- podniky - konkurenti, predstavujúce svoju firmu inovatívnejšou a spoľahlivejšou, čo súvisí predovšetkým s neúprosným bojom za výhodnejšie podmienky podnikania, lepšie materiálne zdroje, odbytové trhy, nové technológie;
- informačné zabezpečenie - bez dostatočne operatívnej a presnej informácie manažment podniku nemôže úspešne riadiť výrobný proces a celú podnikovú činnosť;
- rozsah a štruktúra potrieb spotrebiteľov predpokladá kúpyschopnosť, určitú úroveň dôchodkov a úspor obyvateľstva;

- medzinárodné a politické faktory a udalosti. ⁴

Vonkajšie prostredie organizácie má rozhodujúci význam. Termíny ako „svetová ekonomika“ a „národný a regionálny trh“ len potvrdzujú skutočnosť, že podniky sú pod vplyvom vonkajšieho prostredia, v ktorom existujú a v ktorom chcú byť konkurencieschopné. Znamená to, že firma musí predovšetkým vyrábať produkciu, ktorá bude mať stálych zákazníkov, preto tovar musí byť:

- zaujímavý pre zákazníkov natoľko, že budú hotoví za neho zaplatiť;
- zaujímavý pre zákazníka viac ako porovnateľný tovar vyrábaný podnikmi - konkurentmi.

Takéto vlastnosti výrobku hovoria o jeho konkurenčnej výhode a podnik môže úspešne fungovať a rozvíjať sa len v prípade, keď produkcia ktorú vyrába má konkurenčné výhody. Vytváranie konkurenčnej výhody vyplýva zo strategického správania sa podniku, a strategického riadenia. Problém vytvárania a udržiavania konkurenčnej výhody predpokladá analýzu vzťahov a vzájomného pôsobenia troch subjektov trhového prostredia:

- podnik, ktorý vyrába určitý statok;
- zákazník, ktorý môže tento statok kúpiť, alebo nekúpiť;
- konkurent, ktorý vyrába a predáva analogický tovar.

Hlavný v tomto „trojuholníku“ je zákazník, preto konkurenčná výhoda produktu spočíva v jeho hodnote, význame a dôležitosti pre spotrebiteľa. Orientácia na zákazníka by mala byť prioritou pre moderné podniky. Jedným z vážnych problémov mnohých tradičných firiem je práve neschopnosť preorientovať sa z výroby na zákazníka. Ak pre organizáciu nie je prioritným uspokojenie potrieb zákazníka, taká organizácia nemôže sformulovať svoju misiu a nemôže mať rozvinutú podnikovú kultúru. Riadená zmena, alebo riadené formovanie firemnej kultúry predpokladá použitie istého „zjednodušujúceho“ modelu. Môže ním byť model „kľúčových kompetencií“ organizácie, ktorý spája úroveň stratégie, úroveň riadenia a rozvoja ľudí a úroveň výkonov, respektíve výsledku u zákazníka. Model formovania firemnej kultúry by mal prepojiť víziu a hodnoty organizácie a jej strategické ciele s pôsobením manažérov, a ich pôsobenie na svojich podriadených musí zas zabezpečiť merateľný výsledok u zákazníka.

Strategické riadenie nie je súbor pravidiel, procedúr a schém. Nemá teóriu, ktorá predpisuje, čo a ako robiť pri riešení konkrétnych úloh, alebo v určitých situáciách. Strategické riadenie je skôr určitá filozofia, alebo ideológia biznisu manažmentu. V praxi to znamená predovšetkým:

- kombináciu intuície a umenia vrcholového manažmentu viesť podnik k strategickým cieľom;
- vysoký profesionalizmus a tvorivú činnosť, kreativitu zamestnancov zabezpečujúcu prepojenie organizácie s okolitým prostredím, obnovu organizácie a jej produkcie, realizáciu bežných plánov;
- aktívne zapojenie všetkých zamestnancov do realizácie podnikových úloh a cieľov, hľadanie najoptimálnejších spôsobov a metód dosiahnutia konečných výsledkov.

Strategické riadenie ako určitý druh manažmentu, ktorý hrá významnú úlohu v súčasnom biznise, sa neustále rozvíja a nadobúda niekedy také formy, ktoré v svojej podstate sú protikladom toho, čo sa v praxi aj teórii považovalo za vzor „správneho“ riadenia. Zabezpečenie konkurenčnej výhody podniku si vyžaduje neustále hľadanie nových, originálnych prístupov a metód v riadení. Efektívny manažment v súčasných podmienkach, to nie je riadenie, ktoré sa usiluje o to, aby bolo „správne“, ale ktoré musí robiť takmer

nemožné. Nemá do činenia s logikou, ale so záujmami a preto sa teória manažmentu stále rozvíja a predstavuje najúspešnejšie príklady reálnej riadiacej činnosti, najefektívnejšiu manažérsku prax.

Strategické riadenie je súčasť manažmentu, jadrom ktorého je teoretická činnosť vrcholového riadenia zameraná na hľadanie takých riešení, ktoré pomôžu organizácii prežiť v dynamicky meniacom sa prostredí, v podmienkach superkonkurencie, kedy sa každý jej účastník snaží robiť všetko možné a nemožné, aby prežil a bol úspešný. Existuje vzájomný vzťah medzi efektívnosťou firmy, dosahovaním vytýčených cieľov a spôsobom jej strategického riadenia. Cieľom je nájsť skrytý potenciál podniku a lepšie ho využiť, nájsť procesy, ktoré majú strategický význam, čo aj vedie k zlepšovaniu konečných výsledkov

Teória strategického riadenia hovorí o tom, čo môže pomôcť pri riadení podniku a zvýšení jeho konkurencieschopnosti. Nehovorí „postupuj tak, a budeš úspešný“, naopak hovorí o tom, že keď budeš postupovať určitým spôsobom - „môžeš byť úspešným“. Skôr opisuje to, *bez čoho* riadenie nemôže zvládnuť úlohy, ako to, čo garantuje ich riešenie. Poukazuje na výber prístupov pri rozpracovaní ekonomickej stratégie podniku, ktoré pomôžu prekonať krízové situácie a dosiahnuť stabilný ekonomický rast svojho podniku.

LITERATÚRA

1. MINTZBERG, H. - QUINN, J.B.: Reading in the Strategy Process. New Jersey. 1998.
2. PAPULA, J. a kol.: Strategický manažment. Bratislava. 1995.
3. SMOLKOVÁ, E.: Strategické partnerstvá. Bratislava. 2005.
4. TATARNIKOV, E.: Strategičeskoje upravlenie predpriyatijem. Moskva. 2006.
5. SLÁVIK, Š.: Quo vadis strategický manažment? MANAŽÉR, č. 2. 1999, str. 36-38.
6. BIRNEROVÁ, E., KRÁL, P.: Marketingový prístup k riadeniu vzťahov s pracovníkmi ako prvok konkurenčnej schopnosti podniku. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Žilina, EDIS, 2004.

INFORMÁCIE O AUTORKE

Mgr. Elena Gregová, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta PEDaS, katedra ekonomiky
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
tel.: 041/513 3211
e-mail: elena.gregova@fpedas.utc.sk