

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

Fakulta ekonomiky
a manažmentu

Ústav ekonomiky
a manažmentu

doc. Ing. Radovan Savov, PhD. – doc. Ing. Drahošlav Lančarič, PhD.

STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Piate nezmenené vydanie

Nitra 2022

Vydala Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
vo Vydavateľstve SPU

Autori: doc. Ing. Radovan Savov, PhD. (8,67 AH)
Ústav ekonomiky a manažmentu
FEM, SPU v Nitre

doc. Ing. Drahoš Lančarič, PhD. (1,42 AH)
Ústav hospodárskej politiky a financií
FEM, SPU v Nitre

Recenzenti: doc. Ing. Ján Murgaš, CSc.
Ing. Marcela Korenková, PhD.

Schválila rektorka Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre dňa 5.10. 2022
ako skriptá pre študentov SPU.

© R. Savov, D. Lančarič, Nitra 2022

ISBN 978-80-552-2521-0

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1: Konceptie strategického manažment</i>	12
<i>Obrázok 2: Hierarchia úrovní stratégií</i>	14
<i>Obrázok 3: Proces strategického manažmentu</i>	20
<i>Obrázok 4: Cieľová orientácia podniku</i>	22
<i>Obrázok 5: Faktory vplývajúce na obsah a výber cieľov</i>	31
<i>Obrázok 6: Externé prostredie podniku ako zdroj príležitostí a hrozieb</i>	32
<i>Obrázok 7: Porterov model piatich konkurenčných síl</i>	36
<i>Obrázok 8: Životný cyklus odvetvia</i>	39
<i>Obrázok 9: Postup identifikácie kľúčových faktorov úspechu</i>	41
<i>Obrázok 10: Typy konkurenčných výhod</i>	47
<i>Obrázok 11: Model konkurenčnej výhody – hodnotový reťazec podľa McKinsey & Co.</i>	48
<i>Obrázok 12: Model konkurenčnej výhody – hodnotový reťazec podľa M.Portera</i>	49
<i>Obrázok 13: Matica zvyšovania konkurenčnej výhody</i>	50
<i>Obrázok 14: Proces internej analýzy</i>	52
<i>Obrázok 15: Nákladový reťazec</i>	54
<i>Obrázok 16: Maticový formát SWOT analýzy</i>	60
<i>Obrázok 17: Stratégie podľa SWOT matice</i>	61
<i>Obrázok 18: Metóda SPACE</i>	63
<i>Obrázok 19: Matica prechodu od koncentrácie k diverzifikácii</i>	67
<i>Obrázok 20: Matica BCG</i>	75
<i>Obrázok 21: Matica BCG s faktorom času</i>	77
<i>Obrázok 22: Matica BCG so šiestimi políčkami</i>	77
<i>Obrázok 23: Matica GEC</i>	78
<i>Obrázok 24: Voľba stratégie podľa matice GEC</i>	79
<i>Obrázok 25: Matica Shell</i>	80
<i>Obrázok 26: Matica životného cyklu odvetvia</i>	81
<i>Obrázok 27: Štýly riadenia multipodnikateľského subjektu</i>	84
<i>Obrázok 28: Vzťah medzi rozhodovaním o produktoch, trhoch, výnimočných schopnostiach a generickými konkurenčnými stratégiami</i>	87
<i>Obrázok 29: Hallov konkurenčný model</i>	90
<i>Obrázok 30: Typológia strategických hodín</i>	92
<i>Obrázok 31: Stratégie útlmového odvetvia</i>	97
<i>Obrázok 32: Skúsenostná krivka</i>	103
<i>Obrázok 33: Rozhodovanie ohľadne VT stratégie podľa matice SWOT</i>	109
<i>Obrázok 34: Štruktúra cieľov implementácie stratégie</i>	112
<i>Obrázok 35: Plánovacie štýly – vzťah formulácie a implementácie stratégie</i>	113
<i>Obrázok 36: Strategické podnikateľské jednotky</i>	119
<i>Obrázok 37: Holdingová organizačná štruktúra</i>	120
<i>Obrázok 38: Sieťová organizačná štruktúra</i>	121
<i>Obrázok 39: Vplyv úrovne konfliktu na výkon podniku</i>	130
<i>Obrázok 40: Fázy kontrolného procesu</i>	137
<i>Obrázok 41: Balanced Scorecard</i>	139

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1: Porovnanie strategického a taktického riadenia</i>	<i>10</i>
<i>Tabuľka 2: Vývoj strategického manažmentu v podniku</i>	<i>11</i>
<i>Tabuľka 3: Pre a proti strategickému riadeniu</i>	<i>19</i>
<i>Tabuľka 4: Rozdiely medzi zámerom a cieľom</i>	<i>28</i>
<i>Tabuľka 5: Najčastejšie volené kategórie cieľov v podniku</i>	<i>29</i>
<i>Tabuľka 6: Štruktúra odvetvia</i>	<i>37</i>
<i>Tabuľka 7: Veľkosť prekážok vstupu do odvetvia v závislosti od fázy životného cyklu odvetvia</i>	<i>40</i>
<i>Tabuľka 8: Intenzita súperenia vnútri odvetvia v jednotlivých fázach životného cyklu odvetvia</i>	<i>40</i>
<i>Tabuľka 9: VRIO analýza</i>	<i>51</i>
<i>Tabuľka 10: Analýza interného profilu schopností (oblasť konkurencieschopnosť)</i>	<i>55</i>
<i>Tabuľka 11: Príklad analýzy zraniteľnosti</i>	<i>56</i>
<i>Tabuľka 12: Hodnotenie konkurenčnej sily</i>	<i>57</i>
<i>Tabuľka 13: Tabuľkový formát SWOT analýzy</i>	<i>60</i>
<i>Tabuľka 14: Príklad uplatnenia multikriteriálneho rozhodovania pri výbere stratégie</i>	<i>65</i>
<i>Tabuľka 15: Adaptačné stratégie a strategické rozhodnutia</i>	<i>91</i>
<i>Tabuľka 16: Vzťah štruktúry technickej základne a typu výroby</i>	<i>104</i>
<i>Tabuľka 17: Hľadiská vhodnosti aplikácie outsourcingu</i>	<i>106</i>
<i>Tabuľka 18: Porovnanie procesu formulovania stratégie a jej implementácie</i>	<i>111</i>

OBSAH

1	ÚVOD DO STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU	8
1.1	Stratégia	8
1.2	Vývoj a koncepcie strategického manažmentu	10
1.3	Úrovne strategického riadenia	13
1.4	Strategickí manažéri	15
1.5	Strategické myslenie	16
2	STRATEGICKÝ MANAŽMENT A JEHO PROCES	18
2.1	Podstata strategického manažmentu	18
2.2	Proces strategického manažmentu	20
3	CIELOVÁ ORIENTÁCIA PODNIKU	22
3.1	Vízia podniku	22
3.2	Poslanie podniku	24
3.3	Ciele podniku	28
4	ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA	32
4.1	Podstata externej analýzy	32
4.2	Makroprostredie	33
4.3	Odvetvové prostredie	34
4.4	Životný cyklus odvetvia	39
4.5	Prognózovanie externého prostredia	43
5	ANALÝZA INTERNÉHO PROSTREDIA FIRMY	45
5.1	Podstata internej analýzy	45
5.2	Konkurenčná výhoda a jej modely	46
5.3	VRIO analýza – nástroj internej analýzy	50
5.4	Proces internej analýzy	52
5.5	Metódy internej analýzy	53
6	STRATEGICKÁ SYNTÉZA	58
6.1	SWOT analýza a stratégie podľa SWOT	58
6.2	Metóda SPACE a stratégie podľa SPACE	62
6.3	Výber stratégie	64
7	PODNIKOVÉ STRATÉGIE	66
7.1	Koncentrácia na jedno podnikanie a prechod k diverzifikácii	66
7.2	Rastové stratégie	67
7.3	Stabilizačná stratégia	72
7.4	Revitalizačné stratégie	73
7.5	Útlmové stratégie	73
8	RIADENIE A HODNOTENIE PODNIKOVÉHO PORTFÓLIA	74
8.1	Metódy portfóliovej analýzy	74
8.2	Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek a formulovanie podnikovej stratégie	82
8.3	Riadenie multipodnikateľského subjektu	83

9	PODNIKATELSKÉ STRATÉGIE	85
9.1	Kontingentný prístup k formulovaniu podnikateľských stratégií	85
9.2	Generický prístup k formulovaniu podnikateľských stratégií	86
9.2.1	Porterove konkurenčné stratégie	86
9.2.2	Hallow konkurenčný model	89
9.2.3	Typológia adaptačných stratégií podľa Milesa a Snowa	91
9.2.4	Typológia strategických hodín	92
10	PODNIKATELSKÉ STRATÉGIE VO VYBRANÝCH SITUÁCIÁCH	94
10.1	Stratégie vo vznikajúcom odvetví	94
10.2	Stratégie v dozrievajúcom odvetví	95
10.3	Stratégie v zrelom odvetví	96
10.4	Stratégie v útlmovom odvetví	96
10.5	Stratégie pre vedúce podniky, podniky druhého sledu a slabé podniky	97
10.6	Stratégie pre podniky v kríze	99
11	STRATÉGIE FUNKČNÝCH OBLASTÍ	101
11.1	Marketingová stratégia	101
11.2	Výrobná stratégia	103
11.3	Personálna stratégia	107
11.4	Finančná stratégia	108
11.5	Vedecko-technická stratégia	109
12	IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE	111
12.1	Zložky a podstata implementácie	111
12.2	Komunikácia pri implementácii stratégie	114
12.3	Organizačné štruktúry v implementácii stratégie	117
12.4	Administratívne nástroje implementácie stratégie	121
12.5	Odmeňovanie a motivácia pri implementácii stratégie	122
12.6	Strategické vodcovstvo	127
12.7	Podniková kultúra v implementácii stratégie	128
12.8	Záujmy, moc a konflikt v implementácii stratégie	129
13	KONTROLNÉ SYSTÉMY V STRATEGICKOM MANAŽMENTE	132
13.1	Podstata, význam a proces kontroly	132
13.2	Návrh kontrolného systému a spôsoby uskutočňovania kontroly	134
13.3	Kontrola pred, počas a po implementácii	135
13.4	Slabé stránky kontrolných procesov a zásady efektívnej kontroly	136

Úvod

Strategický manažment je dôležitou súčasťou riadenia každého väčšieho podniku. To však neznamená, že ho využívajú len manažéri vo veľkých korporáciách. Stále viac sa stáva súčasťou každého podniku bez ohľadu na jeho veľkosť, zameranie, odvetvie. Jeho súčasťou je prijímanie rozhodnutí zo strany manažérov, ktoré výraznou mierou ovplyvnia existenciu podniku v dlhodobom časovom horizonte. Strategické rozhodnutia tak majú veľký dopad na chod, smerovanie a konkurencieschopnosť každej organizácie.

Strategický manažér musí vedieť stanoviť jasné, reálne a motivujúce dlhodobé ciele, ktoré sa odvíjajú od stanovenej vízie a poslania podniku. Následne formuluje stratégiu, ktorá vyhovuje vonkajším aj vnútorným podmienkam. Z toho dôvodu je potrebné uskutočniť dôkladnú analýzu vonkajšieho (najmä príležitosti a ohrozenia) a vnútorného (silné a slabé stránky) prostredia. K tomu slúžia viaceré metódy a spôsoby uvádzané v tejto publikácii.

Manažér má následne k dispozícii viaceré strategické varianty, z ktorých vyberá ten najvhodnejší na základe vhodne stanovených kritérií. Podnikovú stratégiu ďalej dopĺňa viacerými podnikateľskými, ktorých hlavnou úlohou je nájsť spôsob, ako byť úspešný v príslušnom podnikaní, resp. odvetví, ako poraziť konkurentov. Podnikateľské stratégie sú rozdelené do funkčných stratégií, čo sú stratégie pre príslušné funkčné oblasti podniku. Musia byť však v súlade s vyššie určenými stratégiami. Ide najmä o marketingovú, výrobnú, personálnu, finančnú a vedecko-technickú stratégiu. Po stanovení stratégií na všetkých stupňoch dochádza k jej presadeniu a implementovaniu do podnikového prostredia. To si vyžaduje rad procedúr a činností, ktorými sa zabezpečí úspešná implementácia. Akákoľvek dobre naformulovaná stratégia stráca svoj význam a atraktivitu, ak nie je vhodne implementovaná, a preto nemôže byť úspešná. Treba preto zosúladiť organizačnú štruktúru, zvoliť vhodnú komunikáciu, uplatňovať prvky strategického vodcovstva, riadiť konflikty a uplatňovať správnym spôsobom moc.

Táto publikácia obsahuje najdôležitejšie pohľady na strategické riadenie v podnikateľskom prostredí. Obsahuje teoretické aj praktické príklady ako vytvoriť víziu, poslanie, stanoviť ciele podniku, vytvoriť stratégiu na viacerých stupňoch riadenia, implementovať stratégiu do podniku. Tieto skripty sú určené pre študentov SPU v Nitre ako aj pre širšiu verejnosť. Poďakovanie autorov patrí aj recenzentom týchto skriptov za ich odborné posúdenie a cenné pripomienky, ktoré boli v texte zohľadnené.

Autori	doc. Ing. Radovan Savov, PhD. doc. Ing. Drahoslav Lančarič, PhD.
Názov	STRATEGICKÝ MANAŽMENT
Určené	Pre študentov SPU
Vydavateľ	Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
Vydanie	Piate nezmenené vydanie
Vytlačené	Október 2022
Náklad	50 kusov
Počet strán	142
AH – VH	10,09 – 10,31
Tlač	Vydavateľstvo SPU v Nitre
ISBN 978-80-552-2521-0	Cena 3,00 € bez DPH

Rukopis neprešiel redakčnou úpravou vo vydavateľstve.
Za odbornú náplň vydania zodpovedajú autori.

