

Strategic analysis of the company and its connection with products innovation

Matisková Darina · Humanitné vedy

04.02.2013



The paper is intended for marketing managers of small and medium-sized enterprises dealing with analyzing the surrounding businesses, innovation of new products, their sales strategy. The company is important to work with the same strategy and the same should be used long-term strategic planning as well as short-term operational planning. There are several ways to use validated analyzes for product innovation and business environment, yet these proven ways to continually innovate.

Úvod

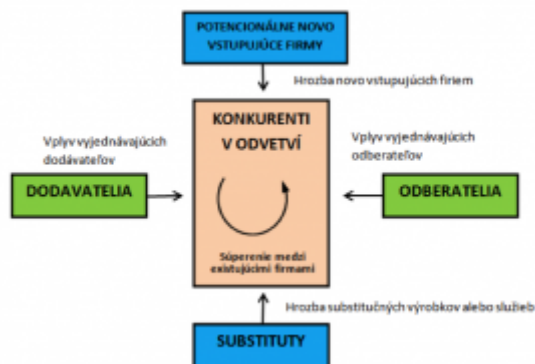
Slovné spojenie „strategická analýza“ je vytvorené spojením dvoch slov so samostatným obsahom. Stratégia podniku je v Ekonomickom slovníku definovaná ako „príprava podniku na budúcnosť, ktorá stanovuje dlhodobé ciele podniku, priebeh strategických operácií a rozmiestnenie podnikových zdrojov.“ Analýza znamená „rozloženie určitého komplexu na jednotlivé súčasti. Postupuje od celku k častiam a zložkám, z ktorých sa celok skladá. Jej cieľom je odhaliť jednotu a zákony diferencovaného celku.“

Niektorí autori poukazujú na to, že „hlavným cieľom strategickkej analýzy je identifikovať, analyzovať všetky relevantné faktory, o ktorých sa dá predpokladať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégie podniku.“ Rovnako dôležité je tiež správne posúdiť vzťahy a súvislosti, ktoré medzi týmito faktormi pôsobia. Pri tvorbe strategickkej analýzy je veľmi dôležité zohľadniť budúcnosť, pretože projekty, pre ktoré sa takáto stratégia vytvára sa budú realizovať až po jej vyhodnotení. Existuje niekoľko základných princípov tvorby stratégie podnikových procesov.

1. Analýza odvetvového okolia podniku pomocou Porterovho modelu piatich síl

Pri analýze odvetvového okolia podniku sa manažment riadi rovnakou postupnosťou, akú som využíval pri analýze všeobecného okolia. Z toho dôvodu je potrebné na začiatku zdefinovať odvetvie, ktoré podľa Bowmana tvoria „firmy, ktoré priamo navzájom súťažia v obsluhu určitého trhu podobnými výrobkami alebo službami.“ V mojej práci budem uskutočňovať analýzu odvetvového okolia podniku pomocou Porterovho modelu piatich síl. Tento model je nazvaný podľa amerického ekonóma Michaela Portera, ktorý ako prvý prišiel s predpokladom, že potenciál konečného zisku v odvetví je určený a závisí práve na súhrnom pôsobení piatich základných

konkurenčných síl, ktoré sú znázornené na obrázku 1.



Obrázok 1 Hybné sily konkurencie v odvetví podniku „Porterov model piatich síl“

Ako je na grafickom znázornení vidieť, týchto päť síl by bolo možné zredukovať do troch sektorov. Bol by to sektor dodávateľov, zákazníkov a konkurencie. Porter však považoval sektor konkurencie za natolko významný a obsiahly, že jeho analýzu rozdelil na analýzu potenciálne novej konkurencie, konkurencie v odvetví a substitútov. Podľa Portera je „*cieľom konkurenčnej stratégie pre podnik nájsť v odvetví také postavenie, v ktorom podnik môže čo najlepšie čeliť konkurenčným silám, alebo ich pôsobenie obrátiť vo svoj prospech.*“

Rozbor jednotlivých piatich síl, presnejšie s nimi súvisiacich hrozieb: V prvých troch prípadoch ide o hrozby súvisiace s konkurenciou, v posledných dvoch to budú hrozby súvisiace so silou zákazníkov, resp. silou dodávateľov.

1.1 Hrozba silnej rivality

Odvetvie je príťažlivejšie pre vstup podniku alebo zotrvanie v ňom, keď v ňom nie je veľa konkurentov. Čím viac konkurentov je v odvetví, tým menší trhovú podiel pripadá na jednotlivé podniky. Preto schopnosť odlíšiť sa, je pre podnik zásadná. Na to mu slúžia nástroje odbytovej politiky a to nástroje cenovej, výrobkovej, komunikačnej a distribučnej politiky. Ďalším problémom môžu byť vysoké fixné náklady, pretože podniky sa musia, z dôvodu prežitia, snažiť získať čo najväčší podiel na trhu. Vtedy obvykle používajú nástroje cenovej politiky a to často vedie k cenovým vojnám. Pre podnik je zväčša najvýhodnejšie, keď má v odvetví málo konkurentov, v najlepšom prípade slabších, ako je on sám a takisto dokáže odlíšiť svoj produkt.

1.2 Hrozba vstupu nových konkurentov

Pri vstupe nových konkurentov do odvetvia sú najdôležitejšie vstupné bariéry. Tie sú závislé na šiestich faktoroch, ktorými sú úspory z rozsahu, kapitálová náročnosť vstupu, prístup k distribučným kanálom, očakávaná reakcia zavedených podnikov, legislatíva a vládne zásahy. Ďalším dôležitým činiteľom pri otázke vstupu nových konkurentov sú bariéry výstupu. Myšlienkovou syntézou bariér vstupu a výstupu vznikne pohľad na atraktivitu odvetvia. Reálne môžu nastať štyri situácie. Prvá a najžiadanejšia je taká, pri ktorej sú bariéry vstupu vysoké a bariéry výstupu sú nízke. Z toho vyplýva, že do odvetvia sa nedostane veľa konkurentov a pri neúspechu z neho môže podnik ľahko vystúpiť. V druhom prípade, keď sú bariéry vstupu aj bariéry výstupu vyššie, atraktivita odvetvia klesá.

Napriek tomu, že v odvetví nepôsobí veľká konkurencia, neúspešné podniky môžu mať problém toto odvetvie opustiť. Tretím prípadom je stav, keď bariéry vstupu aj výstupu sú nízke. V tomto prípade podnik väčšinou dosahuje nižšie príjmy, ale s tým, že neúspešný podnik nemá problém vystúpiť z odvetvia. Štvrtým a najmenej žiadaným prípadom je, keď v odvetví pôsobia na prichádzajúce podniky nízke bariéry pri vstupe, ale vysoké pri výstupe. V tomto prípade podniky zväčša dosahujú nízke zisky a to aj za predpokladu vysokého rizika, pretože v prípade neúspechu majú problém z odvetvia odísť.

1.3 Hrozba nahraditeľnosti (substitúcie) výrobkov

Substitútmí sú pre podnik produkty, ktorými môže zákazník nahraďiť jeho výrobky. V prípade, že existujú blízke substitúty pre produkty podniku, tento podnik ich musí brať do úvahy. Je veľmi dôležité venovať pozornosť faktorom, ktoré môžu u zákazníka zvýšiť preferencie substitútov nad produktmi daného podniku a tieto faktory úspešne eliminovať. Významným faktorom je cena, ale môže to byť aj kvalita, design a pod. V otázke ceny sa podnik často orientuje výškou výrobných nákladov. Tie sa môžu znížiť, mimo iné spôsobmi, aj zlepšením technológie výroby.

1.4 Hrozba rastúcej vyjednávacej sily zákazníkov

Zákazníci sú subjekty, kvôli ktorým podniky realizujú svoju produkciu. Tie preto musia svoju produkciu prispôbiť práve ich požiadavkám. Pre podniky je menej atraktívne odvetvie, v ktorom ako dopyt figuruje veľké množstvo koncentrovaných a organizovaných zákazníkov, tvoriacich dopyt po homogénnych výrobkoch, pričom tieto výrobky tvoria podstatnú časť nákladov zákazníka.

1.5 Hrozba rastúcej vyjednávacej sily dodávateľov

Táto hrozba nastáva v prípade, keď je nízka konkurencia medzi dodávateľmi pre dané odvetvie. Čím viac dodávateľov môže pre podnik zaobstarávať potrebný výkon alebo vstup, tým nižšiu silu majú. Tak isto je preň veľmi významné budovať dobré dlhotrvajúce vzťahy s dodávateľmi. V hraničnej situácii nie je vylúčené integrovať výkony, ktoré nie je pre podnik výhodné zabezpečovať formou externých dodávok.

2. Strategická analýza vnútorného prostredia podniku

Analýza vnútorného prostredia podniku sa prevádza za účelom objavenia jeho silných a slabých stránok. Existujú isté predpoklady, ktoré môžu uľahčiť ich objavenie. Napríklad malý podnik zväčša nemá také silné kapitálové krytie ako veľký. Je však väčšinou flexibilnejší, čo môže vyplývať z viacerých premenných, ako je nízke rozpätie riadenia a s tým súvisiace krátke komunikačné cesty, väčšinou realizácia malých finančne nenáročných projektov atď. Na druhej strane, veľký podnik realizuje zväčša väčšiu produkciu, pričom zvyšovanie produkcie v určitom momente, znamená zvýšenie nákladov na koordináciu, čo vyplýva z teórie klesajúcich výnosov z rozsahu. Vďaka veľkým investičným projektom a vysokej produkcii sa pri veľkých podnikoch zväčša nedá hovoriť o značnej flexibilitate.

Pri hľadaní silných a slabých stránok podniku sa manažér zameriava na tieto faktory:

- Marketingové a distribučné faktory
- Faktory výroby a riadenia výroby
- Faktory podnikových a pracovných zdrojov
- Faktory finančné a rozpočtové

Všeobecne známa SWOT analýza je podľa mnohých autorov „jednou z metód strategickej analýzy počiatočného stavu organizácie, alebo jej časti, keď na základe vnútornej analýzy (silné a slabé stránky) a vonkajšej analýzy (príležitosti a ohrozenia) sú generované alternatívy stratégií.“ Pri samotnej SWOT analýze je podstatné definovať účel stratégie.

Ďalej by sa mal manažment podniku zamerať na to, či je podnik silnejší alebo slabší než jeho konkurencia predovšetkým v kľúčových faktoroch úspechu, to znamená vedieť odhadnúť relatívnu konkurenčnú silu. Najprv musí manažment spracovať prehľad všetkých identifikátorov konkurenčnej sily, ďalej určiť váhy jednotlivých identifikátorov a v poslednom kroku porovná postavenie podniku v jednotlivých identifikátoroch s konkurenciou. Na to môže využiť maticu KSF, resp. CSF, ktorá slúži na analýzu kritických alebo kľúčových faktorov úspechu, ktoré vychádzajú z vedomosti o potrebách zákazníka.

| Skupina produktov X | | Riadený výstava | | | Porovnanie s konkurenciou | | | Trend vo výstave | | | Priorita z pohľadu zákazníka | | | Strategická priorita | | |
|---------------------|-------------------------|-----------------|--------|--------|---------------------------|--------|--------|------------------|--------|--------|------------------------------|--------|--------|----------------------|--------|--------|
| | | stato | stredy | vysoky | nizky | stredy | vysoky | stato | stredy | vysoky | nizky | stredy | vysoky | stato | stredy | vysoky |
| Kvalita | Spracovanie | ● | | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| | Konštruktívna kvalita | | ● | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| Cena | Nákladná cena | | ● | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| | Udrživacie náklady | | ● | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| Čas | Dodacia lehota | ● | | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| | Modelové cykly | | ● | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| Technika | Výkonnosť | ● | | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| | Spotrebovanie | | ● | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| Servis | Značenie náhrad. dielov | ● | | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| | Spoločnosť o zákazníka | ● | | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| Ostatné faktory | Design | ● | | | ● | ○ | | | | | | | | | | |
| | Bezpečnosť | ● | | | ● | ○ | | | | | | | | | | |

● skutočnosť
○ zákazníkom požadovaný stav

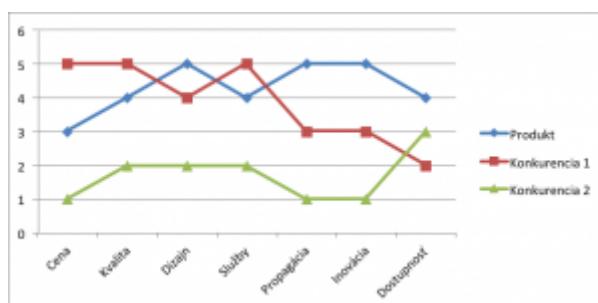
Obr. 2 Príklad konštrukcie matice KSF, resp. CSF (spracované podľa knihy Františka Kováře Strategický manažment)

Zdrojom konkurenčnej výhody podniku sú jeho špecifické prednosti, ktoré vychádzajú z jeho zdrojov alebo schopností. Mali by to byť prednosti, ktorými sa podnik od konkurencie odlišuje, a ktoré nie sú pre konkurenciu ľahko dosiahnuteľné či napodobiteľné. Pri ich určení by sa mal manažment podniku zamerať v prvom rade na silné stránky, ktoré definoval v predchádzajúcej analýze. Pokiaľ sa ukáže, že podnik žiadne výrazné vlastnosti alebo prednosti zatiaľ nemá, je na manažmente podniku, aby určil na základe vyššie uvedených analýz, ktoré prednosti bude cielavedome vytvárať a rozvíjať.



Obr. 3 Identifikácia základov konkurenčnej výhody firmy (vlastné spracovanie)

Autori stratégie modrého oceánu (BOS - Blue Ocean Strategy) odporúčajú podnikom vytvoriť si svoj vlastný, jedinečný, nedotknutý trhovú priestor nazvaný modrý oceán a nevrhať sa do krvavých konkurenčných bojov v červených oceánoch tradičných odvetví, kde musia s konkurenciou bojovať o zmenšujúce sa zisky. Podniky vytvárajú modré oceány prostredníctvom hodnotovej inovácie tak, že sa usilujú zároveň o odlišenie sa, aj o nízke náklady. Dôležitým nástrojom pre analýzu a následné rozhodovanie je hodnotová krivka, čo je grafické zobrazenie situácie firmy, alebo jej produktu a konkurencie prostredníctvom významnosti faktorov, ktoré sú v danom odvetví určujúce.



Obr. 4 Príklad hodnotovej krivky

Na základe informácií zobrazených v hodnotovej krivke aplikujú manažéri firmy systémový rámec štyroch aktívnych opatrení a súradnicovú sieť tak, aby definovali novú hodnotovú krivku zobrazujúcu faktory, na ktoré sa musia sústrediť, aby si vytvorili svoj nedotknutý, samostatný trhovú priestor. Jednoducho si položia nasledujúce štyri otázky a aplikujú svoje odpovede na hodnotovú krivku:

1. Ktoré z faktorov, ktoré sú v príslušnom odvetví považované za samozrejme dané, by mali byť odvrhnuté?
2. Ktoré z faktorov by mali byť obmedzené na výrazne nižšiu úroveň, ako je štandard príslušného odvetvia?
3. Ktoré z faktorov by mali byť pozdvihnuté na výrazne vyššiu úroveň, ako je štandard v príslušnom odvetví?
4. Ktoré z faktorov, ktoré príslušné odvetvie ako celok nikdy neposkytovalo, a mali by byť vytvorené úplne nové faktory ?

Po vytvorení modrého oceánu musia manažéri definovať jeho rozlohu a polohu a určiť, kto všetko je alebo bude zákazníkom podniku.

3. Analýza všeobecného okolia podniku využitím metódy PEST (PEST analysis - Political, Economic, Social, and Technological analysis)

Všeobecné okolie podniku tvorí politická, ekonomická, sociálna a technologická realita, v ktorej podnik realizuje svoje výkony. Je dôležité si uvedomiť, že podnik nemôže ovplyvňovať toto prostredie (v prípade, že abstrahujeme od možnosti využitia lobbingu). Napriek tomu, že nemá možnosť svoje všeobecné okolie ovplyvňovať, môže aktívne reagovať na zmeny jeho jednotlivých častí. Môže to byť, napríklad, zmena politickej garnitúry, pokles výkonu ekonomiky, zmena demografickej situácie alebo objavenie nejakého revolučného materiálu, ktorý pri svojej činnosti využíva. Na analýzu všeobecného okolia podniku môžeme využívať vo veľkej miere PEST analýzu (odvodené od politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov).

Ako je vyššie uvedené názov tejto metódy je vytvorený zo začiatkových písmen faktorov dôležitých pri analýze všeobecného okolia podniku. Sú to politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory. Každá z týchto skupín v sebe zahŕňa nespočetné množstvo činiteľov, ktoré vplyvajú na daný podnik.

- Politické / právne trendy, teda také, ktoré nájdeme v legislatíve, zmluvách, predpisoch a politickej stabilite alebo jej nedostatku.
- Ekonomické trendy ako sú tie, ktoré nachádzame v ekonomickom rozvoji, úrovni úrokov, prístupu k rizikovému kapitálu a situácii na trhu práce.
- Sociálne - kultúrne trendy ako tie, ktoré sa nachádzajú v demografii, rozdieloch v príjmoch, etnických skupinách, zmenách životného štýlu, úrovniach školení a prístupoch k práci a voľnému času.
- Technologické trendy, národné a medzinárodné investície, technologické zmeny, technologická vyspelosť a nové objavy.

Z týchto faktorov podnikom najviac ovplyvniteľné môžu byť vo významnej miere technologické faktory.

3.1 Technologické faktory

Existencia človeka na našej planéte je sprevádzaná určitým vývojom. Ten, ktorý je výsledkom ľudskej fyzickej a psychickej aktivity nazývaný sociokultúrny vývoj a ide proti prirodzenej prírodnej evolúcii, tzn. môže sa realizovať len na úkor prírodnej evolúcie. Napriek silnej kritike, ktorá sa na sociokultúrny vývoj vďaka odklonu od prírody môže niesť, je zjavné, že tento sociokultúrny vývoj má významné dopady na hranice spotrebných a výrobných možností. V histórii moderného sveta môžeme byť svedkami prekonania veľmi vážnych kríz vďaka technickému a technologickému pokroku.

V silnom konkurenčnom prostredí má najväčšiu šancu uspieť podnik, ktorý dokáže vyrábať najefektívnejšie, čo sa v modernej spoločnosti môže spájať s výrobou pomocou najnovšej technológie, pretože jedným z dôvodov, prečo sa dotuje veda a technika je práve následné zvýšenie efektivity pri výrobe. Preto je veľmi dôležité zaradiť do PEST analýzy aj technologické faktory, ktoré v budúcnosti určite zmenia stav okolia podniku a v prípade, že tieto faktory majú dopad na jeho výrobu, tak aj jeho výrobné možnosti.

Pri konštrukcii PEST analýzy je potrebné určiť relevantné faktory pôsobiace z vonka na podnik a taktiež váhu týchto faktorov. S týmto následne súvisí hlavná úloha PEST analýzy, ktorou je *„identifikovať oblasti, ktorých zmena by mohla mať významný dopad na podnik, a odhadovať, k akým kľúčovým zmenám v tejto oblasti by mohlo dôjsť. Stupeň neistoty je tu značne vysoký. Často sa nejedná ani o určitú predpoveď, ale skôr len o odhad.“*

4. Záver

Podstatné zvýšenie konkurencieschopnosti a prosperity podniku je závislé predovšetkým na ich úspešnej reštrukturalizácii. Za dobre prosperujúci podnik je možné považovať ten podnikateľský subjekt, ktorý vďaka svojej produkcii s vysokou hodnotou pre zákazníka dosahuje vyšší než priemerný zisk v danom odvetví a stáva sa tak komerčne úspešným a konkurencieschopným. Jedná sa samozrejme o podnik,

ktorý dosahuje mimoriadny zisk, ktorý je následkom vysokých výnosov z predaja výrobkov, či služieb, vyprodukovaných vo vysoko efektívnych podmienkach. Rozhodujúcim predpokladom takejto situácie sú inovácie, ktorých výsledkom sú trhové prekvapenia, a tými sú kvalitné výrobky a služby s optimálnym úžitkom pre zákazníka, vznikajúce a využívané s čo najnižšími nákladmi.

Použitá literatúra

1. DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2008, s. 75.
2. VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2009, s. 414.
3. SYNEK, M. Podniková ekonomika. 2010, s. 238.
4. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2006, s. 82.
5. GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2010, s. 296.
6. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. Ekonomie. 2007. s. 678-679.
7. BOWMAN, C., VEJDĚLEK, J. Strategický management. 1996. s. 31.
8. PORTER, M. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1994, s. 3.
9. HRICOVÁ, R.: Využívanie marketingových nástrojov pre konkurenčný boj / R. Hricová - 2005. In: Sociokultúrna realita a príroda. - Prešov : FVT, 2005 S. 211-216. - ISBN 8080733848

Spoluautorom článku je Ing. Jozef Husár, PhD., Technical University in Kosice, Faculty of Manufacturing Technologies with seat in Presov
