

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

<http://mtp.euke.sk/>

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 12, 2016
číslo 2

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení a pod.

REDAKCIA

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

prof. Ing. Ladislav BLAŽEK, CSc.
prof. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.
prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.
doc. RNDr. Zuzana HAJDUOVÁ, PhD.
doc. JUDr. Ing. Aneta BOBENIČ HINTOŠOVÁ, PhD.
doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.
doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.
doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.
doc. Ing. Petr SUCHÁNEK, PhD.
Luc VIERENDEELS, MScBA

Editor čísla 2/2016

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Vydavateľ a adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20
<http://www.euke.sk> <http://mtp.euke.sk>

Dostupnosť

URL: <http://mtp.euke.sk>

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu

Jazyk vydania a periodičita

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku.
Všetky príspevky sú recenzované.
Časopis vychádza štvrtročne.
Ďalšie vydanie: september 2016.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou.
Za obsahovú a jazykovú stránku redakcia nenesie zodpovednosť.

OBSAH ČÍSLA 2/2016

KOMPARÁCIA ÚROVNE PRÍLEVU PZI V POBALTSKÝCH KRAJINÁCH A KRAJINÁCH V4 <i>František HURNÝ</i>	4
PRVKY NEUSTÁLEHO ZLEPŠOVANIA PROCESOV <i>Michal TKÁČ - Bibiana TKÁČOVÁ</i>	9
MANAŽÉRSKE ZRUČNOSTI A SPÔSOBILOSTI V PROCESSE RIADENIA PODNIKU <i>Natália JERGOVÁ</i>	17
KONFLIKTY V ORGANIZÁCI <i>Monika TOMČÍKOVÁ</i>	22
STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE AKO MOŽNÝ ZDROJ KONKURENČNEJ VÝHODY <i>Jakub VACHA</i>	27
ROZHODOVANIE V INOVAČNOM PROCESSE <i>Jaroslav DUGAS – Anna KRIŠTANOVÁ – Marek MITTERPÁK</i>	37

KOMPARÁCIA ÚROVNE PRÍLEVU PZI V POBALTSKÝCH KRAJINÁCH A KRAJINÁCH V4

COMPARISON OF THE LEVEL OF FDI INFLOWS IN BALTIC COUNTRIES AND V4 COUNTRIES

František HURNÝ

ABSTRAKT

Príspevok sa zameriava na analýzu prílevu priamych zahraničných investícií v Európskej únii a špecificky v pobaltských krajinách a krajinách V4. V úvode je stručne charakterizovaná súčasná situácia v EÚ z hľadiska prílevu PZI. Druhá a tretia časť príspevku sa venuje komparácii prílevu PZI do ôsmich vybraných krajín z absolútneho i relatívneho hľadiska a následne hodnoteniu vzťahu medzi prílevom PZI a úrovňou podnikateľského prostredia v analyzovaných krajinách. V závere sú stručne zhrnuté zistené poznatky.

Kľúčové slová: priame zahraničné investície, HDP, Európska únia, podnikateľské prostredie

ABSTRACT

The article is focused on analysis of foreign direct investment inflows into European Union and specifically into the Baltic countries and V4 countries. The introduction briefly characterizes the current situation in EU from the FDI inflows point of view. The second and third part of the article is focused on comparison of FDI inflows into chosen countries from absolute and relative point of view and subsequently on evaluation of relationship between FDI inflows and level of business environment in analyzed countries. Finally, in the last part all the findings are summarized.

Key words: foreign direct investments, GDP, European Union, business environment

JEL KLASIFIKÁCIA: E22, F21, F64

ÚVOD

Hospodárska kríza z roku 2008 negatívne ovplyvnila ekonomiky prevažnej väčšiny krajín. Jej dopady môžeme pozorovať na klesajúcich hodnotách makroekonomických ukazovateľov (napr. HDP, nezamestnanosť), exportu/importu alebo prílevu/odlevu priamych zahraničných investícií (PZI). Práve oboznámenie sa s vplyvom, ktorý zanechala hospodárska kríza na prílev PZI vo vybraných krajinách Európskej únie (EÚ), je jedným z cieľov tohto príspevku. V krátkosti si charakterizujeme, čo to vlastne PZI sú. Bobenič Hintošová (2010) považuje za PZI tie investície, ktoré investorovi prinesú dlhodobú a aktívnu účasť na riadení a kontrole podniku prostredníctvom vlastníckeho práva. Za PZI považuje len investície, ktoré zabezpečia investorovi aspoň 10 % podiel na vlastníctve alebo 10 % hlasovacích práv. Na druhej strane, investície, ktorými investor získa menší ako 10 % podiel na vlastníctve, nazývame portfóliové investície (Ferenčíková, 2013). Cieľom týchto investorov primárne nie je dlhodobo aktívne participovať na riadení zahraničného podniku. Ich hlavným motívom

investovania je v zásade krátkodobo a čo najviac efektívne zhodnotiť svoj kapitál, a teda získavať výnosy plynúce z titulu vlastníctva, resp. obchodovania s cennými papiermi.

Európska únia bola na začiatku tisícročia najdôležitejším svetovým prijímateľom PZI, kedy prílev PZI tvoril približne polovicu z celkového množstva prijatých PZI. Hospodárska kríza ale spôsobila pokles v tomto ukazovateli, čo môžeme pozorovať v Tabuľke 1. Podiel prílevu PZI do Európskej únie v poslednom predkrízovom roku dosiahol úroveň takmer 43 %, kým v poslednom sledovanom roku to bolo necelých 21 %. Tento pokles má okrem hospodárskej krízy na svedomí aj skutočnosť, že vzrástol prílev PZI do iných krajín, ktoré neboli krízou až tak zasiahnuté, resp. sa s jej dôsledkami dokázali vyrovnávať rýchlejšie.

Tabuľka 1: Prílev PZI do EÚ a celosvetovo v sledovanom období (mil. \$)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EÚ	859118	545325	391285	358644	444824	364767	333084	257567
svet	2002695	1816398	1186432	1328102	1563749	1402887	1467233	1228263
podiel (%)	42,9	30,02	32,98	27,00	28,45	26,00	22,70	20,97

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z UNCTAD.

Krízou boli negatívne poznamenané všetky krajiny EÚ bez rozdielu. V tomto príspevku sa zameriavame na skupinu krajín, ktoré vstúpili do EÚ 1.5.2004 – Česko, Estónsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Poľsko, Slovensko a Slovinsko. Tieto krajiny majú niekoľko spoločných znakov – sú to malé, otvorené ekonomiky a až v období na začiatku 90. rokov sa začali transformovať z uzavretých na otvorené trhové ekonomiky, keďže v období po 2. svetovej vojne boli súčasťou socialistických štátnych zriadení (v ten istý deň pristúpili do EÚ aj Cyprus a Malta, ale vzhľadom na ich odlišnosti od vybranej skupiny ôsmich krajín sme sa ich rozhodli vynechať).

PZI VO VYBRANEJ SKUPINE KRAJÍN

Vyššie uvedený charakter jednotlivých ekonomík znamená, že jednotlivé krajiny sú závislé na svojich hlavných obchodných partneroch. Toto tvrdenie platí obzvlášť pri PZI, keďže viac ako 60 % z celkového prílevu PZI do EÚ priteká práve zo samotných členských krajín (Deutsche Bank Research, 2014). V Tabuľke 2 je zobrazený prílev PZI do sledovaných krajín za obdobie rokov 2007-2014.

Tabuľka 2: Prílev PZI do vybraných krajín za sledované obdobie (mil. \$)

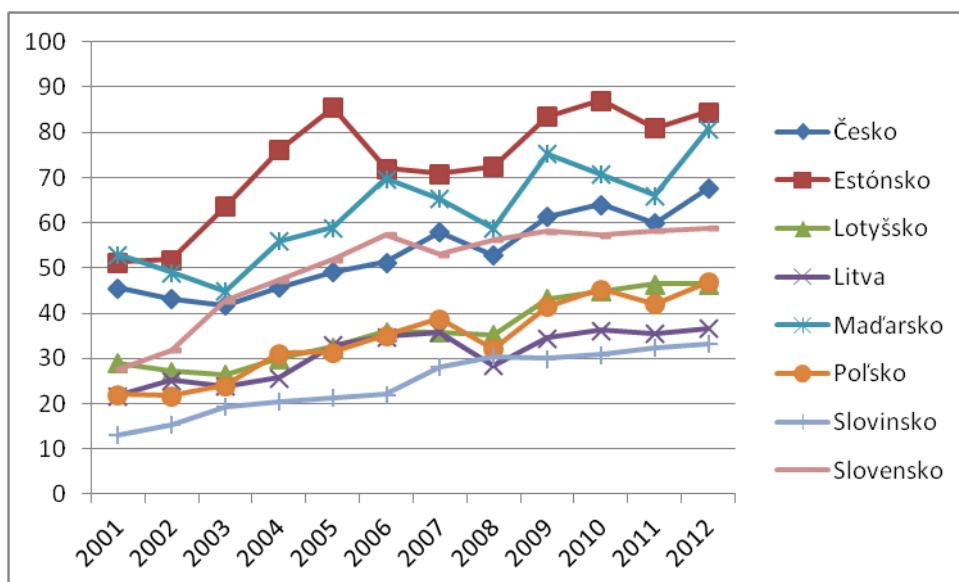
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Česko	10444	6451	2927	6141	2318	7984	3639	5909
Estónsko	2717	1731	1839	1024	974	1569	553	983
Litva	2015	1965	-14	800	1448	700	469	217
Lotyšsko	2322	1261	94	379	1453	1109	903	474
Maďarsko	3951	6325	1995	2193	6300	14375	3097	4039
Poľsko	23561	14839	11889	12796	18258	7120	120	13883
Slovensko	4017	4868	-6	1770	3491	2982	591	479
Slovinsko	1514	1947	-476	105	1087	339	-144	1564

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z UNCTAD.

Z Tabuľky 2 môžeme vyvodit' dve skutočnosti. Len Maďarsku a Slovinsku sa podarilo po roku 2008 dosiahnuť predkrízovú úroveň prílevu PZI z roku 2007. Druhým faktom je, že

pri porovnaní hodnôt za roky 2008 a 2007 dosiahli kladný rozdiel iba Maďarsko a Slovensko, no zároveň treba podotknúť, že rozdiel hodnôt za roky 2009 a 2008 je už záporný. Hodnoty z tejto tabuľky tak potvrdzujú naše tvrdenia z predchádzajúcej časti tohto príspevku – vzhľadom na prepojenosť ekonomík (nielen čo sa týka PZI) boli hospodárskou krízou zasiahnuté všetky nami sledované krajiny a celkovo sa prílev PZI do týchto krajín znížil.

Ako bolo uvedené v úvodnej časti, sledované krajiny vstúpili do EÚ v roku 2004. To znamená, že sa zvýšila aj ich atraktivita týkajúca sa možnosti umiestnenia zahraničného kapitálu na ich území. Zjednotená legislatíva, otvorené hranice, (v niektorých prípadoch) spoločná mena a pod. sú len jednými z množstva dôvodov, pre ktoré sa investovanie na trhu členskej krajiny stane výhodnejšie v porovnaní s nečlenskou krajinou. Na druhej strane, umiestňovanie PZI prináša rad výhod aj pre prijímajúcu krajinu (Bobenič Hintošová, 2010): prílev kapitálu a modernej technológie, rast kvalifikácie domácich ľudských zdrojov, zlepšenie inštitucionálneho systému krajiny atď. Nasledujúci Graf 1 zobrazuje prílev PZI vyjadrený ako percento z HDP.



Graf 1 Prílev PZI vyjadrený ako % z HDP

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z Eurostatu.

Údaje o PZI sledujeme za obdobie dvanástich rokov. Zo zobrazeného grafu vyplýva:

- podiel PZI na HDP v období rokov 2001-2004 stúpol vo všetkých prípadoch,
- podiel PZI na HDP v roku krízy 2008 neklesol v prípade Estónska, Slovenska a Slovinska,
- všetky krajiny sa dokázali po roku 2008 vrátiť na predkrízovú úroveň z hľadiska podielu prílevu PZI na HDP,
- nárast podielu PZI na HDP dosiahol za celé sledované obdobie v každej krajine minimálne 15 %.

PZI A KONKURENCIA

Aj keď jednotlivé krajiny tvoria súčasť celku v podobe EÚ, v snahe o prilákanie zahraničných investorov a ich kapitálu medzi nimi existuje konkurencia. Jednotlivé vlády sa snažia vytvárať atraktívne podnikateľské prostredie, prípadne ponúkajú týmto investorom

nadštandardné podmienky a výhody vo forme investičných stimulov (napr. daňové prázdny, príspevky na tvorbu pracovného miesta a pod.), aby investor uprednostnil ich krajinu pred ostatnými. Meraním atraktivity podnikateľského prostredia sa zaoberá niekoľko špecializovaných indexov – Index of Economic Freedom, Ease of Doing Business Index, Global Competitiveness Index (GCI) a mnoho ďalších. Tieto indexy hodnotia podnikateľské prostredie krajín na základe množstva vybraných faktorov, na základe ktorých vytvárajú rebríčky krajín s priradenými bodovými ohodnoteniami.

V tomto príspevku sa zameriame na GCI – tento index je zložený z dvanástich pilierov, ktoré spolu berú do úvahy viac ako 110 premenných. Pre potreby príspevku využijeme šiesty pilier, konkrétne jeho druhú podkategóriu „Zahraničná konkurencia“. Túto podkategóriu tvorí šesť indexov, z ktorých sú pre problematiku tohto príspevku najvhodnejšie (GCI, 2015):

- NTB - schopnosť netarifných prekážok obmedziť konkurenciu na domácom trhu (1 – silne obmedzujú, 7 – neobmedzujú vôbec),
- PoFO – rozšírenosť zahraničného vlastníctva v krajine (1 – extrémne vzácne zahraničné vlastníctvo, 7 – extrémne rozšírené zahraničné vlastníctvo),
- BIoR – aký vplyv majú obchodné pravidlá na PZI (1 – veľmi reštriktívny vplyv, 7 – žiadne obmedzenia).

Údaje o vyššie opísaných indexoch sú zosumarizované v Tabuľke 3.

Tabuľka 3: Vybrané indexy pre rok 2015

	Zahraničná konkurencia		NTB		PoFO		BIO R	
Česko	9.	5,6	27.	4,7	6.	6,0	32.	5,0
Estónsko	6.	5,8	30.	4,6	8.	5,8	13.	5,4
Litva	28.	5,1	93.	4,1	80.	4,4	81.	4,4
Lotyšsko	16.	5,3	24.	4,7	28.	5,2	28.	5,1
Maďarsko	13.	5,5	36.	4,5	26.	5,3	56.	4,6
Poľsko	33.	5,0	65.	4,3	37.	5,0	64.	4,6
Slovensko	8.	5,6	32.	4,6	5.	6,0	30.	5,0
Slovinsko	38.	4,9	49.	4,5	130.	3,3	125.	3,4

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z GCI

Jednotlivé indexy hodnotili 140 krajín z celého sveta. Z Tabuľky 3 teda vyplýva, že s výnimkou Litvy a Slovinska sa v každom indexe nami sledované krajiny umiestnili v prvej polovici rebríčka. Hodnoty naznačujú, že sledované krajiny patria v oblasti zahraničnej konkurencie a PZI medzi lepšie hodnotené krajiny. Pri porovnaní výsledkov krajín, ktoré sa umiestnili v rebríčkoch na popredných pozíciách s Grafom 1 zistíme, že práve tieto krajiny majú viditeľne vyšší prílev PZI – Estónsko, Česko a Slovensko. Platí to aj naopak, rebríčkovy nižšie postavené krajiny (Slovinsko a Litva) majú najnižší prílev PZI vzhľadom k ich HDP.

ZÁVER

Cieľom tohto príspevku bolo oboznámiť sa so stavom priamych zahraničných investícií vo vybraných krajinách Európskej únie, ktoré do nej vstúpili v roku 2004. Na základe dostupných informácií sme v úvode v krátkosti charakterizovali aktuálnu situáciu

týkajúcu sa prílevu PZI do EÚ. Prílev do EÚ má klesajúcu tendenciu a jeho podiel na svetom príleve PZI sa v sledovanom období výrazne znížil, pričom tento pokles už nemôžeme pripisovať len hospodárskej kríze z roku 2008. Čo sa týka nami sledovaných krajín, po kríze sa prílev taktiež znížil, čo súvisí s ekonomickou závislosťou jednotlivých ekonomík v rámci EÚ. V dlhodobom horizonte vstup sledovaných krajín do EÚ mal pozitívne dopady v oblasti prílevu PZI, čo sme pozorovali na Grafe 1. V záverečnej kapitole sme sa zaoberali vybranými indexmi, ktoré slúžia na hodnotenie atraktívnosti prostredia v jednotlivých krajinách.

Tento príspevok slúži pre autorov ako krátky úvod do širokej problematiky, akou priame zahraničné investície nepochybne sú. Krátka charakteristika vybraných krajín vo vzťahu k PZI či načrtnutie niektorých indexov slúžiacich na hodnotenie prostredia prinášajú autorom množstvo možností, ktorými sa v budúcnosti vo svojom výskume môžu uberať. Zisťovanie vzťahov a závislostí medzi PZI a makroekonomickými ukazovateľmi, indexmi a pod. prináša priestor na ďalšie, hlbšie spoznanie oblasti priamych zahraničných investícií.

LITERATÚRA

1. DEUTSCHKE BANK RESEARCH. 2014. *Recent trends in FDI activity in Europe*. [online]. 2014. [citované 17.1.2016]. Dostupné z <https://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000340841/Recent+trends+in+FDI+activity+in+Europe%3A+Regaining.pdf>.
2. BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A. 2010. *Medzinárodný manažment*. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 142 s. ISBN 9788022529655
3. EUROSTAT. 2015. *Inward FDI stock in % of GDP*. [online]. Aktualizované 2015. [citované 17.1.2016]. Dostupné z <<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=te00105&plugin=1>>.
4. FERENČÍKOVÁ, S. 2013. *Medzinárodná expanzia firiem*. Bratislava: Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-532-1
5. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. 2013. *World investment report 2013*. [online]. 2013. [citované 17.1.2016]. Dostupné z <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf>.
6. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. 2015. *World investment report 2015*. [online]. 2015. [citované 17.1.2016]. Dostupné z <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf>.
7. WORLD ECONOMIC FORUM. 2015. *Competitiveness Rankings*. [online]. 2015. [citované 17.1.2016]. Dostupné z <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indicatorId=GCI.B.06>>.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. František Hurný
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: frantisek.hurny@euke.sk

PRVKY NEUSTÁLEHO ZLEPŠOVANIA PROCESOV

ASPECTS OF CONTINUOUS IMPROVEMENTS OF PROCESSES

Michal TKÁČ - Bibiana TKÁČOVÁ

ABSTRAKT

V súčasnom ekonomickom prostredí založenom na konkurencieschopnosti sa neustále zlepšovanie stáva základným nástrojom prežitia organizácie. Na druhej strane 90. roky minulého storočia boli charakteristické množstvom firiem, ktoré vďaka nezmyselnému a hlavne drahému zlepšovaniu už tak dobre fungujúcich procesov prišli o svoje postavenie na trhu, ba dokonca niektoré utrpeli veľké straty. Tento článok sa zaoberá aspektmi neustáleho zlepšovania procesov, snaží sa charakterizovať proces, definovať jeho prvky a popísať kedy, ako a kvôli komu je potrebné uskutočňovať zlepšovanie procesu.

Kľúčové slová: neustále zlepšovanie, manažment kvality, zainteresované strany, proces, ISO 9000:2015

ABSTRACT

In the current competitive economic environment continuous improvement became an essential tool for the survivability of the organization. On the other hand, last decade of the previous century was characterized by a number of companies which started with meaningless and costly improvement of well-established processes and because of their non-efficient spending they lost their position in the market, and suffered great losses. This article discusses aspects of continuous improvement processes. It tries to characterize a process, define the elements of continuous improvement and describe when, how and for whom it is necessary to conduct such activities.

Key words: continuous improvement, quality management, stakeholder theory, process, ISO 9000:2015

JEL KLASIFIKÁCIA: L250

ÚVOD

Konkurencieschopnosť je v súčasnom období globalizujúceho sa sveta základným predpokladom prežitia organizácie. V období hospodárskej krízy musí organizácia uspokojovať požiadavky všetkých zainteresovaných strán. Musia sa uspokojiť požiadavky zákazníkov; zabezpečiť spokojnosť zamestnancov, štátu a partnerov organizácie; naplniť požiadavky vlastníkov. Byť v tomto období konkurencieschopný vyžaduje od organizácie neustále zvyšovanie výkonnosti. Pod zvyšovaním výkonnosti sa nemyslí len zvyšovanie výrobnnej produkcie alebo uplatnenie sa na trhu, ale ide o zvyšovanie výkonu celého komplexu činností.

Výkonnosť organizácie môžeme sledovať, buď cez tradičný alebo moderný prístup. Tradičný prístup vychádza z hodnotenia schopnosti organizácie dosiahnuť želané finančné ukazovatele. Organizácia je pri tomto prístupe hodnotená ako výkonná, ak dosiahne

naplánované finančné výsledky. Najväčšou negatívnou stránkou tohto spôsobu sledovania výkonnosti organizácie je, že sa hodnotí už zrealizovaný výkon. Moderný prístup hodnotenia výkonnosti organizácie vychádza z tradičného prístupu, no je doplnený o ďalšie aspekty. Prvým aspektom je zadefinovanie si a vyhodnotenie strategických cieľov organizácie. Druhý aspekt vychádza z merania výkonnosti organizácie, ktorý sa uskutočňuje pomocou merania výkonnosti procesov.

1. DEFINOVANIE PROCESU

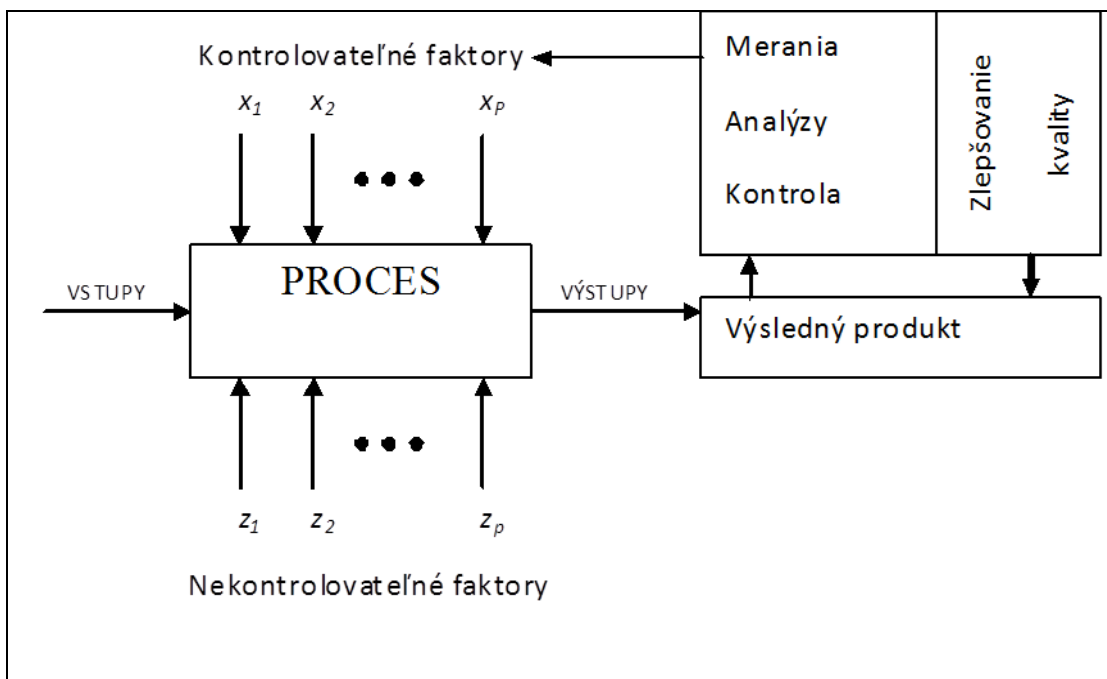
Na úvod, prv ako sa budeme zaoberať pojmom výkonnosť, zadefinujeme si pojem proces, ako základný element, na ktorý sa vzťahuje zlepšovanie, meranie a zvyšovanie výkonnosti. Normy rady ISO 9000:2015 (STN EN ISO 9000: 2015) definujú proces, ako súbor vzájomne prepojených a vzájomne pôsobiacich aktivít, ktoré transformujú vstupy na výstupy (Hoyle, 2007). Tkáč (2001) ešte dopĺňa, že tieto aktivity sa odohrávajú v priestore a čase, čím zdôrazňuje, že každý proces je možné merať minimálne zmenou stavu pred a po jeho realizácii, ako aj zmenou času, v ktorom sa odohráva (Tkáč, 2001). Podľa Jurana (1992) je proces systémový súbor činnosti mierený k splneniu cieľa. Táto definícia zvyrazňuje systematickosť realizácie procesov, a to tým že vstup chápe ako cieľ, resp. požadovanú vlastnosť produktu (Hoyle, 2007). Nenadál (2001) pod pojmom proces rozumie súbor činností, ktoré premieňajú hmotné a informačné vstupy na hmotné a informačné výstupy. Hammer a Champy (1993) definujú proces ako súbor aktivít, ktoré transformujú jeden alebo viac vstupov a tak vytvára hodnotu pre zákazníka. Autori sa pri danej definícii zamerali na prístup orientovaný na zákazníka, t. j. vymedzujú ho na proces produkčný. Pojem produkčný proces chápeme v tejto práci ako proces, ktorého základným výstupom je produkt. Na druhej strane, ak je cieľ procesu orientovaný na presné požiadavky konkrétneho zákazníka, hovoríme o zákaznícky orientovanom procese. Podľa Davenporta (1993) je proces štrukturovateľným a merateľným súborom aktivít navrhnutých na produkciu špecifických výstupov pre špecifických zákazníkov alebo trhy. Autor sa teda zameriava na produkčný proces, ktorý je zákaznícky orientovaný, kde istú skupinu požiadaviek zákazníkov nepriraduje konkrétnym požiadavkám konkrétnych zákazníkov, ale k akýmsi všeobecným požiadavkám, t. j. požiadavkám trhu. Tieto všeobecné požiadavky môžeme chápať ako abstrakciu úspešnosti podobných výrobkov na trhu.

Môžeme vidieť, odlišnosť definícii procesu od rôznych autorov. Pojem proces je veľmi všeobecný. Vo všeobecnosti ide o súbor systematických činností, kde pôsobením na vstupy sa transformujú na výstupy. Táto idealizácia nám dáva možnosť, akejkoľvek zmeny stavu, ktorú chápeme všeobecne z hľadiska času a priestoru (vid' Tkáč, 2001) alebo je orientovaná na tvorbu výstupu (vid' produkčný proces) alebo ide o dosiahnutie cieľa a teda splnenie požiadaviek (napr. zákazníka) pomocou systematického súboru činností (vid' zákaznícky orientovaný proces); nám dáva možnosť chápať ako proces.

Štruktúrovanosť je dôležitou vlastnosťou procesu. Proces, ktorý nebudeme ďalej deliť, si definujeme ako jednoduchý proces. Na základe toho môžeme určiť pre zložené procesy štruktúru, pomocou ktorej je možné rozdeliť proces na podprocesy. Všetky podprocesy samé o sebe spĺňajú definíciu procesu a majú svoje postavenie v rámci štruktúry celkového procesu, ktorého sú súčasťou. V rámci štruktúry procesu nám uvedené členenie dáva možnosť rekurzívneho prístupu k jednotlivým podprocesom. Napríklad norma ISO 9000:2015 (STN EN ISO 9000: 2015) v rámci produkčného procesu kategorizuje podprocesy na riadiace podprocesy. Jedná sa o manažérske procesy zaisťujúce prenos informácií, zdroje, riadenie, atď., na hlavné procesy, pri ktorých sa jedná o konkrétnu zmenu vstupov na výstupy, t. j. výsledný produkt.

Ak tvoril predmet nášho skúmania produkčný proces, uvedieme model produkčného procesu, ktorý už publikoval Tkáč (2001). Ako je možné vidieť na schéme, proces sa v tomto modeli chápe ako čierna skrinka. V tomto prípade sa model procesu neorientuje na jeho vnútornú štruktúru. Spomínaný model má dôležité vstupy a výstupy, výsledný produkt, ale aj charakteristikami popísané určité vlastnosti. Ak pod danými charakteristikami rozumieme premenné, môžeme ich rozdeliť na základe vyššie spomínaného modelu na tzv. kontrolovateľné parametre. Patria sem vlastnosti, ktoré je možné riadiť, napr. pridávanie plynu pri jazde autom, nahustenie pneumatík. V procese však vznikajú aj nekontrolovateľné premenné, ktoré nechceme alebo nemôžeme riadiť z nejakých dôvodov. Príkladom je vznik tepla pri brzdení. Časť parametrov neriadime a ani nemežeme a to z dôvodu, že ich nevieme merať alebo ich meranie by bolo neekonomické (napr. počet dier na vozovke, meranie vplyvu počasia na techniku jazdy).

Na obrázku 1 môžeme vidieť, že meraním, analyzovaním, kontrolou a riadením parametrov výsledného produktu môžeme navrhnúť také opatrenia pre kontrolovateľné premenné, pomocou ktorých aby sme mohli pôsobiť na proces a tým zlepšili výsledný produkt.



Obrázok 1: Model procesu
Zdroj: Tkáč (2001)

Z modelu vyplýva, že sám produkt je dôležitým hľadiskom produktívnych procesov. Produkčný proces, ktorého hlavným výstupom je produkt, členíme do dvoch základných tvarov, a to na výrobný a službuzabezpečujúci proces. Ak ide o výrobný proces, výstupom je výrobok. Ak je výstupom služba, hovoríme o službuzabezpečujúcom procese. Rozdelenie produkčného procesu vychádza zo samotného výsledného produktu, ale vo viacerých prípadoch je potrebné k tomuto rozdeleniu pristupovať odlišne (tabuľka 1).

Tabuľka 1: Rozdiel medzi výrobkom a službou

Charakteristiky výrobku	Charakteristiky služby
<ul style="list-style-type: none"> • Výrobok má hmotnú podobu, t. j. môže sa ho zákazník dotknúť • Oddelená je zväčša výroba a dodávka výrobku • Zákazník málokedy prichádza do kontaktu s výrobou výrobku • Výrobcovia len zriedka jedajú priamo so zákazníkom • Výrobok je vyrábaný pre konkrétny účel • Výrobok by mal pôsobiť esteticky • Zákazník vyžaduje, aby údržba výrobku bola jednoduchá • Vyžaduje sa od výrobku schopnosť plniť všetky funkcie kedykoľvek, bez toho aby nastala porucha • Výrobok má byť čo najjednoduchšie ovládateľný, aby nezaťažoval zákazníka • Výrobok môže byť obstaraný a uložený na sklade • Výrobok môže byť transportovaný na určené predajné miesto • Zákazník vie ľahko ohodnotiť kvalitu výrobku 	<ul style="list-style-type: none"> • Služba má nehmotnú podobu • Služba môže ale nemusí uspokojiť požiadavky zákazníka • Služba je spotrebovaná okamžite počas poskytovania • Výroba a spotreba služby vzniká zvyčajne v čase poskytovania služby • Zákazník je prítomný počas výroby služby • Výrobcovia zväčša jedajú priamo so zákazníkom • Poskytnutá služba už nie je udržiavaná • Služba, ktorá nespĺnila očakávania, nie je ju možné nahradiť • Službu nemožno skladovať, musí byť však vždy k dispozícii pre zákazníka • Kvalita služby je závislá od očakávania zákazníka a jeho subjektívneho hodnotenia • Výsledkom služby je užitočný efekt

Zdroj: vlastný podľa (Macdonald, 1994)

2. NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE PROCESOV

V súčasnej dobe je nevyhnutné nazerať na organizáciu a jej okolie cez procesy, ktoré napomáhajú k zlepšeniu výsledkov organizácie. Základnou snahou každej organizácie by malo byť zlepšovanie procesov, pomocou ktorých organizácia dosiahne lepšie výsledky. Potrebné je definovať si pojem zlepšovanie procesu, akým spôsobom zlepšovať proces, ktoré procesy a kedy zlepšovať proces.

2. 1. Zlepšovanie procesu

Zlepšovanie procesu môžeme vnímať ako postupné približovanie sa k predurčeným javom, hodnotám a stavom u stanovených charakteristík za presne definovaných okolností (Tkáč, 2001). Zamerať sa môžeme na špecifické znaky, činnosti či podprocesy daného procesu. Ak sa zameriavame na špecifické znaky, tak spravidla ide o znižovanie rozptylu danej charakteristiky. Ak sa zameriavame na zlepšovanie produktu, ide o zvýšenie úrovne produktu (Hoyle, 2007).

Podľa Hoyle (2007) neustále zlepšovanie prináša zvyšovanie efektívnosti a účinnosti, ak sa jedná o zlepšovanie charakteristik podprocesu, produktu alebo procesu. Podľa Bakerjian (1993) sa zvyšuje okrem efektívnosti a účinnosti aj kvalita.

2. 2. Zlepšovanie procesu- Ako?

Manažment kvality sa zaoberá problematikou zlepšovania procesov, zavádzaním zásad neustáleho zlepšovania. Bakerjian (1993) definuje neustále zlepšovanie ako neustále hľadanie možnosti na zlepšovanie v každodennom živote, hlavne v oblasti práce a produktivity. ISO 9000:2015 (STN EN ISO 9000: 2015) definuje presnejšie neustále zlepšovanie, ako opakujúcu sa snahu o zvýšenie schopnosti splniť požiadavky. Neustále zlepšovanie teda predstavuje opakovanú a nikdy nekončiacu činnosť (Pyzdek, 2009). Potrebne si je uvedomiť, že zlepšovanie procesov je taktiež proces a mal by mať určitú štruktúru. Tkáč (2001) to definuje ako postupnosť piatich krokov, ktoré by sa mali uskutočniť v rámci zlepšovania procesov.

1. **Objasniť dôvody a určiť cieľ zlepšovania:** Prvým krokom je analýza jednotlivých procesov a hľadanie možnosti zlepšovania. Ďalším nevyhnutným opatrením je identifikovať kľúčové problémy za účelom zlepšovania výsledkov organizácie. Slúži taktiež na identifikovanie priestoru, resp. rámca v ktorom sa má zlepšovanie uskutočniť.
2. **Zhodnotiť súčasný stav:** Zanalyzovať identifikovaný problém vytvára podstatu zlepšovania procesu. Pomocou presnej a úplnej špecifikácii problému, vieme určiť hlavnú príčinu, ktorá môže byť znížená zlepšovaním.
3. **Zanalyzovať možnosti:** Tretí krok je založený na analýze predložených možností, ako riešiť daný problém. Následne po identifikovaní zdroja problému sa vypracuje riešenie na jeho odstránenie. Potrebne a správne je definovanie všetkých nákladov a následkov, ktoré sa budú od organizácie požadovať pri zavedení riešenia.
4. **Plánovať a realizovať opatrenia:** Tento krok zahŕňa výber najlepších riešení; vytvorenie plánu, pomocou ktorého sa budú dané riešenia implementovať a nakoniec samotná implementácia riešení. Zainteresovanosť všetkých zamestnancov organizácie je dôležitá vo všetkých krokoch, ale kľúčová je pri zavedení nových riešení z hľadiska úspešnosti celkového zlepšovania.
5. **Vyhodnotiť výsledky:** Posledný krok zlepšovania procesu tvorí analýza nákladov a prínosov. Skontroluje sa, ako boli dodržané, stanovené ciele v prvom kroku. (V tomto kroku sa proces neustáleho zlepšovania nekončí, ale pokračuje znova od prvého kroku).

Množstvo modelov je definovaných na základe filozofie neustáleho zlepšovania, na základe, ktorých sa zlepšovanie procesov používa v praxi. Taktiež je potrebné podotknúť na Demingov PDCA cyklus, alebo jeho analógiu v rámci prístupu Six Sigma – DMAIC. Potrebne je rozlíšiť dva pojmy v rámci neustáleho zlepšovania procesov, ktoré patria do tejto filozofie. Prvým pojmom je kontinuálne zlepšovanie, ktoré definujeme voľne pomocou malých prírastkových zlepšení, na ktorých sa zúčastňujú všetci v organizácii a ktoré sú nenákladné. Druhým pojmom je inovácia, ktorú definujeme ako veľké zlepšenie organizácie pomocou nových a revolučných idej. Neustále zlepšovanie je nástrojom zvyšovania výkonnosti, filozofiou a disciplínou (Bakerjian a kol., 1993).

2. 3. Zlepšovanie procesu- Kedy?

Tak ako ľudské telo aj organizácia sa skladá z množstva procesov, ktoré sú navzájom poprepájané, teda hocijaký zásah do procesu vplýva aj na ostatné procesy v organizácii. Treba však zdôrazniť, že je potrebné mať čo najpresnejšie špecifikované procesy a ich vzájomné väzby s okolím ako aj väzby v rámci organizácie. Následky jednotlivých zásahov môžu byť len takto najpresnejšie odhadnuté. Ako vyplýva z vyššie uvedeného, tak do fungujúceho systému by sa zasahovať nemalo.

Výnimku však tvoria štyri základné dôvody, kedy je nutné zasahovať do fungujúceho procesu (Tkáč, 2001):

1. **Požiadavky zákazníkov (CR):** Prispôsobenie sa požiadavkám zákazníkov na základe zmien charakteristík procesu. Tento zásah do procesu patrí k jedným z najnákladnejších.
2. **Odstraňovanie chýb (FR):** Odstránenie nežiaducich javov z procesu pomocou zmeny charakteristík procesu. Zlepšovanie sa týka zlepšenia parametrov procesov a výstupu. Zaradujeme sem preventívne opatrenia alebo iné opatrenia, ktoré odstraňujú chyby z procesov.
3. **Znižovanie nákladov (CS):** Znižovanie nákladov pri zachovaní ceteris paribus na základe zmien charakteristík procesu.
4. **Konkurenčná výhoda (CA):** Získanie konkurenčnej výhody pomocou zmien charakteristík procesu za účelom získania vedúceho postavenia na trhu alebo získania úrovne súčasných vedúcich podnikov na trhu.

3. TEÓRIA ZAJINTERESOVANÝCH STRÁN

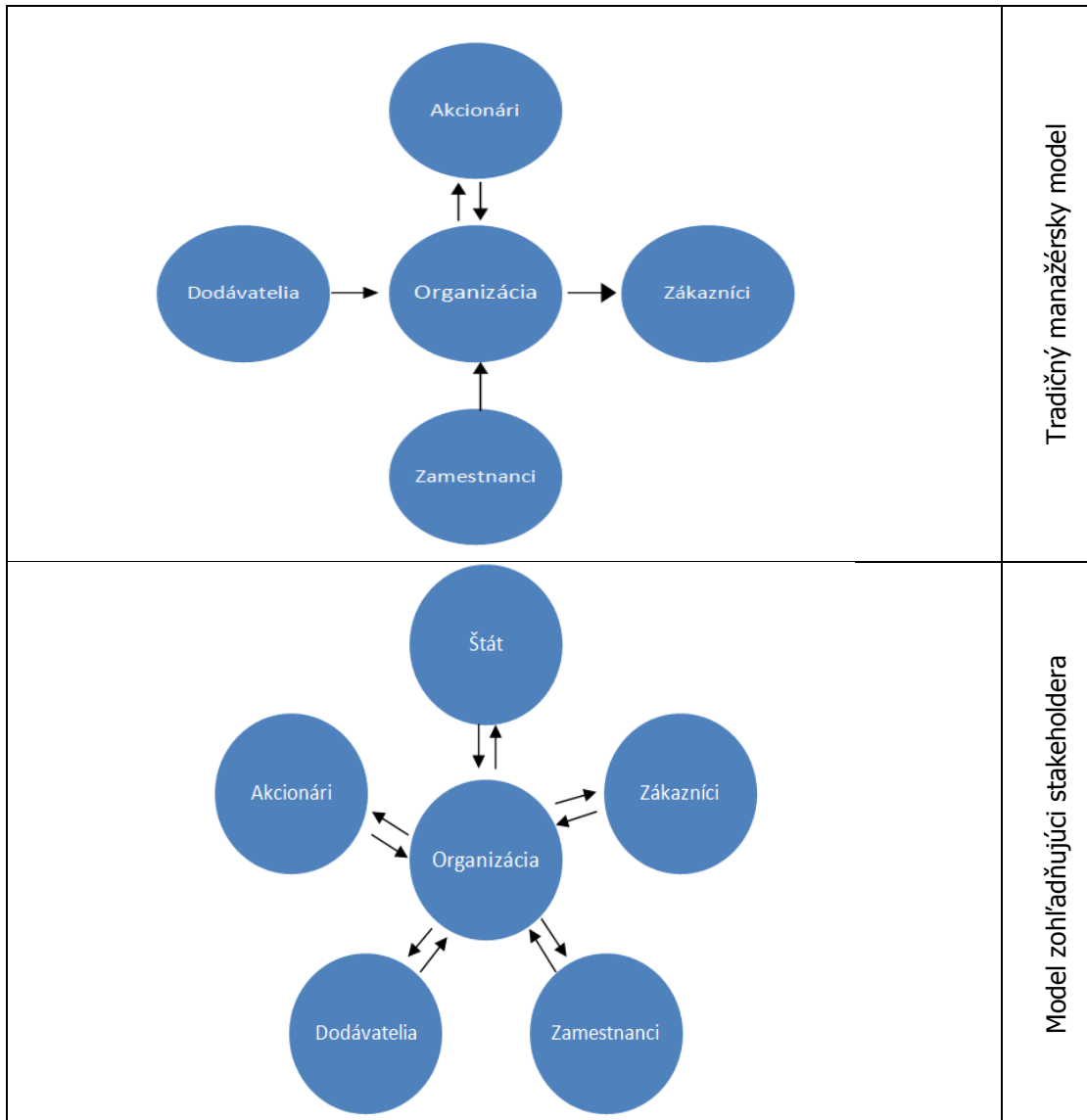
Pri definícii procesov a zlepšovania sa v oblasti manažérstva kvality hovorí o spĺňaní cieľov, očakávaní alebo požiadaviek. Nastáva tu však otázka, kto definuje tieto potreby, očakávania a požiadavky. Za tvorcu sa donedávna považoval zákazník, resp. akcionár. V súčasnej dobe však prichádzajú do úvahy okrem zákazníka aj tzv. zainteresované strany.

ISO 9000:2015 (STN EN ISO 9000: 2015) zainteresované strany definuje ako osobu alebo skupinu osôb, ktoré sa podieľajú na úspechu a výkonnosti organizácie. Poväčšine sa jedná o zákazníkov, vlastníkov, resp. akcionárov, zamestnancov, orgány štátnej správy, orgány miestnej správy a samosprávy, teda sa jedná o tzv. primárne zainteresované strany. Medzi zainteresovaných zaradujeme zmluvných partnerov, dodávateľov, odbory, investorov, atď. Na rozvoji organizácie sa podieľajú všetci zainteresovaní, a to tým, že buď vytvárajú podmienky na napredovanie organizácie, alebo môžu naopak jej rozvoj spomaliť, alebo dokonca úplne zabrzdiť, a to v prípade ak očakávania zainteresovaných nie sú splnené (Hoyle, 2007).

K definícii zainteresovaných strán zahrňame taktiež konkurenciu, kriminálnikov, teroristov, zlodejov; ktorých potreby sa nesnaží organizácia uspokojiť (Hoyle, 2007). Hoyle (2007) zainteresované strany definuje pomocou, tzv. stakeholderov. Stakeholderov definuje ako osoby alebo organizácie, ktoré majú právo na získanie alebo poskytnutie niečoho z organizácie. Týchto piatich stakeholderov definuje medzi základných: akcionári, zákazníci, dodávateľia, zamestnanci a štát.

Na obrázku 2 je znázornený rozdiel medzi modelom, ktorý sa zaoberá stakeholdermi a tradičným manažérskym modelom. Potrebne je zaoberať sa požiadavkami všetkých zainteresovaných strán, nielen požiadavkami zákazníka, na základe vyššie uvedeného.

Organizácia by mala zasiahnuť do fungujúceho procesu, nielen na základe požiadaviek zákazníka, no takisto by mala brať do úvahy aj požiadavky zainteresovaných strán.



Obrázok 2: Tradičný manažérsky model vs. model zohľadňujúci stakeholdera
 Zdroj: vlastný podľa (Crane–Drik, 2010)

ZÁVER

Neustále zlepšovanie procesov by malo byť neodmysliteľnou súčasťou činnosti v podniku. Neustále zlepšovanie procesov je taktiež podmienkou pre získanie certifikátu ISO radu 9000. Na druhej strane nezmyselné zasahovanie do fungujúcich procesov môže mať za následok zníženie výkonnosti celého podniku, či dokonca ovplyvniť životaschopnosť podniku. Tento článok sa zaoberá aspektami neustáleho zlepšovania procesov, snaží sa

charakterizovať proces, definovať jeho prvky a popísať kedy, ako a kvôli komu je potrebné uskutočňovať zlepšovanie procesu.

LITERATÚRA

1. BAKERJIAN, R. – BENEDICT, J. - DROZDA, T. – VEILLEUX, R. – WICK, CH. 1993. *Tool and Manufacturing Engineers Handbook: Continuous improvement*. 4. vyd. SME, 1993. 400 p. ISBN 08-7263-420-5.
2. CRANE, A. – DRIK, M. 2010. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. 3. vyd. Oxford : Oxford University Press. 2010. 624 s. ISBN 01-9956-433-7.
3. DEVENPORT, T. H. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. USA : Havard Business Press, 1993. 337 s. ISBN 9780875843667.
4. HAMMER, M. – CHAMPY, J. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Harper Business, 1993. 223 s. ISBN 97-8088-7306-402
5. HOYLE, D. 2007. *Quality Management Essentials*. Oxford : Butterworth – Heinemann, 2007. 212 s. ISBN 9780750667869
6. JURAN, J. M. 1992. *Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services*. Free Press, 1992. 538 s. ISBN 9780029166833
7. MACDONALD, J. 1994. Service Is Different. In *The TQM Magazine*. ISSN 0954-478X, 1994, vol. 6, no. 1, p. 5-7.
8. NENADÁL, J. 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2001. 320 s. ISBN 8072610546
9. PYZDEK, T. 2009. *The Six Sigma Handbook*. McGraw Hill Professional, 2009. 3. vyd. 580 s. ISBN 00-7162-338-8.
10. STN EN ISO 9000: 2015 *Systémy manažérstva kvality – Základy, zásady a slovník*.
11. TKÁČ, M. 2001. *Nástroje štatistického riadenia kvality*. Košice: Vzdelávacie a poradenské centrum, 2001. 222 s. ISBN 80-967956-1-9

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Michal Tkáč, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra finančného riadenia podniku
Tajovského 13
041 30 Košice
e-mail: michal.tkac1@euke.sk

Ing. Bibiana Tkáčová

Technická univerzita v Košiciach
Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií
Ústav geodézie, kartografie a geografických informačných systémov
Letná 9
042 00 Košice
e-mail: bibiana.tkacova@tuke.sk

MANAŽÉRSKE ZRUČNOSTI A SPÔSOBILOSTI V PROCESE RIADENIA PODNIKU

MANAGERIAL SKILLS AND COMPETENCIES IN MANAGEMENT PROCESSES

Natália JERGOVÁ

ABSTRAKT

Manažérske zručnosti a spôsobilosti niektorí autori nazývajú tiež manažérske kompetencie. Sú zaradované medzi významný konkurenčný faktor podnikov. Dosiahnutá úroveň manažérskych zručností a spôsobilostí u manažérov determinuje potenciál ich uplatnenia v procese riadenia, čím zároveň determinuje aj úroveň zvládnutia procesu riadenia. Je nevyhnutné, aby manažérske zručnosti a spôsobilosti manažérov v podniku dosahovali určitú úroveň. Príspevok sa zaoberá problematikou manažérskych zručností a spôsobilostí, predovšetkým ich definovaním, meraním a úlohou v procese riadenia podniku. Pri koncipovaní príspevku bolo čerpané so súčasných poznatkov teórie manažmentu a manažmentu ľudských zdrojov.

Kľúčové slová: zručnosti, spôsobilosti, manažment, proces

ABSTRACT

Managerial skills and capabilities some authors also named managerial competence. They are classified as either significant competitive factor for enterprises. The achieved level of managerial skills and competencies of executives determines their potential application in the management process, which also determines the level of mastering the management process. It is essential that the management skills and competencies of managers in the company reached a certain level. The paper deals with the issue of management skills and capabilities, particularly their defining, measuring and role in corporate governance. In drafting this article was drawn from the current theory of knowledge management and human resource management.

Key words: skills, competencies, management, process

JEL KLASIFIKÁCIA:

ÚVOD

Manažérske zručnosti a spôsobilosti sa prejavujú prostredníctvom správania manažérov v rôznych situáciách podniku. Vplývajú na podnik práve prostredníctvom procesov riadenia. Každá skupina procesu riadenia, konkrétne plánovanie, organizovanie, kontrola a vykonávanie, sa skladá z procesov, podprocesov resp. subprocessov a činností. Každý proces, podproces a činnosť si vyžadujú k realizácii určitú množinu prvkov manažérskych zručností a spôsobilostí. Úroveň týchto kompetencií u manažérov vplyva na kvalitu uskutočňovaného procesu. Preto je dôležité zistiť, ktoré kompetencie sa aktivujú v ktorých procesoch riadenia.

ÚLOHA MANAŽÉROV V PROCESSE RIADENIA PODNIKU

Pojem „proces riadenia podniku“ so vstupmi, výstupmi a faktormi, ktoré ho ovplyvňujú, môžeme charakterizovať pomocou oblasti procesu. Samotný proces riadenia podniku definujeme na úrovni skupiny procesu. Členenie na plánovanie, organizovanie, kontrolu a vykonávanie predstavuje procesy. Ďalšie triedenie predstavujú podprocesy (Porvazník, 2003, Graseová a kol., 2008).

Manažér je osobnosť, ktorá organizuje výrobu, produkty, procesy, rokuje s odborními, s personálom, monitoruje každodennú činnosť, aby zabezpečil efektívny chod podniku.

Kubeš a kol. (2004, s. 23) hovorí o vzájomnom vzťahu medzi manažérskymi kompetenciami a procesom riadenia v podniku nasledovne: „strategické zámery podniku, jeho misia a úlohy z toho vyplývajúce vyžadujú od zamestnancov určitú množinu zručností a spôsobilostí, bez ktorých nie je možné danú misiu a úlohu uskutočniť - vyžadované zručnosti a spôsobilosti. Pretože podnik funguje v dynamickom prostredí, nároky na zručnosti a spôsobilosti, na ich druh a úroveň sa v čase menia. Pri funkčnom zohľadnení procesu riadenia, zohľadnení vstupov a výstupov do podnikateľskej jednotky a do riadiaceho procesu, predstavuje úloha manažérskych zručností a spôsobilostí dynamickú realizáciu procesu riadenia manažérmi.“

Manažérske zručnosti v podniku môžu mať vplyv na jednotlivé činnosti a procesy v podniku a to konkrétne:

1. Primárne ovplyvňujú:
 - a) kvalitu a kvantitu vstupov do podniku, nevyhnutných pre riadenie a realizáciu činností,
 - b) efektívnosť procesu riadenia (efektívnosť plánovania, organizovania, kontrolovania a vykonávania, efektívnosť vedenia ľudí);
2. Sekundárne ovplyvňujú:
 - a) výstupy podniku, a to od výstupov predmetu podnikania, ekonomickej situácie podniku, umiestnenia na trhu až po potenciál rozvoja podniku,
 - b) požiadavky na zlepšenie, ktoré vyplývajú z dosiahnutých výstupov a požiadaviek na budúce výstupy podniku.

Pri hľadaní úloh manažérskych zručností a spôsobilostí v rámci procesu riadenia, je v rámci literatúry primárne zamerané na výstupy organizácie. Collins (2006) porovnáva manažérov s rastom hodnoty akcií na trhu, prípadne iných finančných výstupov. Stanovil hierarchiu piatich úrovní manažérov. Prvá úroveň predstavuje veľmi schopných manažérov, ktorí prispievajú svojím talentom, vedomosťami, zručnosťami a dobrými pracovnými návykmi. Druhú úroveň predstavuje prispievajúci člen tímu. Svojimi individuálnymi schopnosťami prispieva k dosiahnutiu skupinových cieľov a efektívne pracuje s ostatnými v skupine. Tretia úroveň predstavuje schopného manažéra, ktorý organizuje ľudí a zdroje smerom k účinnému a efektívnemu plneniu stanovených cieľov. Efektívny líder predstavuje štvrtú úroveň. Je katalyzátorom oddanosti a vášnivého plnenia jasnej a podmanivej vízie, stimuluje vyššie výkonnostné štandardy. Piatu úroveň predstavuje tzv. líder 5. úrovne. Ako sa ukázalo v Collinsových výskumoch, väčšina lídrov 5. úrovne boli pokorní a skromní ľudia, ale so silnou profesionálnou vôľou a ambíciami. Vôľu a ambície spájali s ambíciami podniku.

Bertrand a Schoar (2003) skúmali vplyv manažérov v rozličných podnikoch počas dlhšieho času. Charakterizovali dôvody, prečo jednotliví manažéri v podnikoch majú vplyv, a ako ovplyvňujú jej výsledky. Opierajú sa o skutočnosť rozdielov v averzii voči riziku, úrovni zručností a názorov. Na základe získaných dát postavili aj niekoľko regresných modelov. Opätovne sa však opierali o množstvo podnikových dát a aparát výskumníkov.

Harrison a Pelletier (2000) skúmali podstatu manažerských rozhodnutí. Vnímali rozhodovanie ako proces, ktorí stojí na niekoľkých princípoch. V článku sa však nevenujú prepojeniu na výstupy alebo na procesy podniku.

Aaker (2001) sa zameriava na manažerské aktíva a zručnosti ako kľúč k udržateľnej a konkurencieschopnej výhode. Popisuje význam základne zručností a aktív, orientuje svoje závery na podniky, ich trhovú pozíciu, nie na manažérov.

Abraham a kol. (2001) zamerali svoj výskum na identifikáciu manažerských kompetencií, ktoré podniky používajú, a ktoré identifikujú úspešných manažérov. Ďalej skúmali, ktoré prvky z uvedenej množiny odhadujú ako súčasť ich manažerskeho výkonu v expertíznych činnostiach. Autori identifikovali množinu prvkov, s rôznymi váhami.

Civelli (1997) skúmal nové kompetencie, nové organizácie v rozvíjajúcom sa svete. Definoval niekoľko prepojení, pričom vyzdvihol význam sociálnej hodnoty kompetencií. Neidentifikoval však jasné prepojenia s výsledkami podnikov, ani procesmi v podnikoch.

Aj mikroekonómia ako veda väčšinu pozornosti venuje predpokladom, že cieľom podniku je maximalizácia zisku. Závery o optimálnom objeme produkcie a optimalizácii ostatných parametrov rozhodovania firmy však môžu byť úplne odlišné, ak pripustíme existenciu inej cieľovej funkcie.

Vypovedacia schopnosť klasickej teórie firmy je v tejto súvislosti považovaná niektorými autormi za obmedzenú. Ako uvádza Soukupová a kol. (1996), hlavným dôvodom je zložitá vlastnícka štruktúra a zložitá väzba medzi vlastníckymi a riadenými. K tomu pristupujú aj organizačné problémy, nedostatok informácií, neustále sa meniace okolie podniku, neistota spojená s mnohými aspektmi rozhodovania podniku a pod. Ako argument proti maximalizácii zisku ako cieľa podniku býva uvedené, že správanie sa mnohých podnikov tomuto cieľu nezodpovedá. Tieto argumenty a postavenie manažérov v podnikoch zohľadňujú teórie firmy.

TEÓRIE FIRMY

Vývoj teórií firmy v podmienkach akciových spoločností prebiehal dvoma smermi:

1. v podobe čistej ekonomickej teórie – **abstraktno-logického** prúdu, nadväzujúce na neoklasickú teóriu firmy,
2. v podobe **sociálno-ekonomických** teórií firmy, ktoré sa sústreďovali viac na sociálne a inštitucionálne aspekty akciových spoločností – prečo sa oddeľuje vlastníctvo a kontrola, aké to má dôsledky, ako sa formuje cieľ akciovej spoločnosti a pod.

Abstraktno-logické teórie firmy:

Súvisí s vypracovaním modelov firmy (v tomto prípade sa pracuje len s alternatívou akciových spoločností, ako podnikov s oddeleným vlastníctvom od riadenia). Zvýšený záujem o modernú korporáciu a jej miesto v ekonomickom mechanizme sa objavuje v šesťdesiatych rokoch. Vznikajú modely manažerských firiem, ktoré vychádzajú z predpokladu, že ciele modernej korporácie určujú manažéri. Okrem toho tieto ciele prestávajú byť determinované zvonka, stávajú sa predmetom cieľavedomej voľby.

V súčasnosti je kapitál ľahšie dostupným a vzácnejším sa stávajú vedecko-technické poznatky a skúsenosti, preto moc prešla od vlastníkov na technologickú infraštruktúru, ktorú predstavujú resp. riadia manažéri. Technologická infraštruktúra sa snaží minimalizovať konflikty s ostatnými záujmovými skupinami (najmä s akcionármi a zamestnancami firmy – tomuto cieľu tiež najlepšie zodpovedá koncepcia rastu firmy). Ekonomickú štruktúru súčasných priemyselne vyspelých štátov pokladá za štruktúru zloženú z dvoch sektorov – plánovaného a trhového, pričom plánovanému sektoru zodpovedajú veľké korporácie a trhovému malé a stredné firmy.

Sociálno-ekonomické teórie firmy:

Určitou odnožou sociálno-ekonomických teórií je aj behavioristická teória firmy a jej súčasné varianty. Nadväzovala na teóriu organizácie, ktorá sa sformulovala v štyridsiatych až päťdesiatych rokoch minulého storočia a jej cieľom bolo skúmať motiváciu najdôležitejších záujmových skupín vnútri organizácie (manažéri, akcionári, zamestnanci...) a vplyv týchto skupín na formovanie cieľa organizácie ako celku, vysvetliť, ako prebieha proces rozhodovania v spoločnosti. Ak pre abstraktno-logický prúd je cieľ firmy daný a vytvárajú sa rôzne modely rovnováhy firmy, behaviorizmus sa sústreďuje na analýzu reálnych procesov (proces tvorby cieľov korporácii, rozhodovania, spracovania informácií, prispôsobenia sa zmenám vo vonkajšom prostredí a pod.), t. j. skúma, ako sa ciele firmy formujú v procese rokovania medzi členmi organizácie – opisuje to, čo firma skutočne robí.

Jej najnovším variantom je tzv. agency theory, ktorá rozoberá vzťah akcionárov, ktorí si nájdu inú osobu (agentov, manažérov), aby s ich poverením vykonávali určité aktivity, riadili firmu. Predpokladá sa, že akcionár i agent (manažér) sledujú svoju vlastnú cieľovú funkciu, ktoré nemusia byť vo vzájomnom súlade. Ak sa správanie „agenta“ odchyľuje od správania, ktoré by zodpovedalo cieľom akcionára, vznikajú osobitné náklady. Ústredným problémom sa stáva minimalizácia týchto nákladov alebo účinná kontrola činnosti agenta. Mechanizmy, ktoré zabezpečujú túto kontrolu, môžu byť vonkajšie (cez trh manažérov, kapitálu – možnosť odvolať manažérov) a vnútorné (sem patria rôzne formy motivácie manažérov, ktoré majú zbližiť ich záujmy so záujmami vlastníkov – odmeny manažérom podľa dosiahnutých výsledkov – tantiémy, vlastníctvo akcií manažérmi...).

Vzťah vlastníkov a manažérov interpretuje aj teória vlastníckych práv, kde v popredí stojí motivačný aspekt vlastníctva. Zdôrazňuje význam koncentrácie vlastníctva pre účinnú kontrolu nad činnosťou manažérov. Čím viac je vlastníctvo rozptýlené, tým je aj kontrola menej účinná a jednotliví akcionári sa v skutočnosti necítia byť vlastníckymi príslušnej spoločnosti.

Na základe tejto teórie, zostáva najväčšia zodpovednosť na manažéroch spoločnosti a ich samokontroly, aby nedochádzalo k nadmernému vzniku osobitných nákladov. Úspešnosť v znižovaní osobitných nákladov je však závislá od stavu vybavenosti manažérskych zručností a spôsobilostí u manažérov, ktoré zabezpečujú potenciál vhodných rozhodnutí pre zabezpečenie cieľov akcionárov, zamestnancov aj samotných manažérov. Uvedený prístup predstavuje najkomplexnejšie zohľadnenie postavenia manažérov v podnikoch.

ZÁVER

Podľa socio-ekonomických modelov a ich behaviorálnych teórií, manažéri v podnikoch neorientujú svoju činnosť na maximalizáciu zisku, tržieb a minimalizáciu nákladov. Veľké podniky tvoria zoskupenie väčšieho množstva lobistických skupín. Medzi základné patria akcionári, samotní manažéri a zamestnanci organizovaní v odboroch. Každá z týchto skupín presadzuje svoje požiadavky, ktoré nemajú vždy súlad. Úlohou manažérov je v týchto prípadoch realizovať proces riadenia tak, aby maximalizovali uspokojenie všetkých zúčastnených skupín. Na základe uvedeného sme dospeli k názoru, že úlohou manažérskych zručností a spôsobilostí, zhmotnených v manažéroch, je uskutočňovať čo najlepšie proces riadenia podniku. Pretože optimálna realizácia procesu riadenia so spätnými väzbami, umožní uspokojenie všetkých definovaných skupín. Na kvalitu realizácie procesu riadenia vplyvajú konkrétne manažérske zručnosti a spôsobilosti a ich dosiahnutá úroveň.

LITERATÚRA

1. AAKER, D.A. 1989. Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. In *California Management Review*, Winter 1989. pp. 91 – 105.
2. ABRAHAM., E.S. - KARNS, L.A. - SHAW, K. - MENA, M.A. 2001. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, In: *Journal of Management Development*, Vol. 20 No. 10, pp. 842 – 852, MCB University Press. 2001. 0262-1711
3. ARTHUR, D. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2010. ISBN 978-80-247-2937-4
4. BERTRAND, M. - SCHOAR, A. 2003. Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies. Cambridge Massachusetts : Quarterly Journal of Economics. Vol. 118. Issue 4. p1169-1208. 2003. ISSN 0033-5533
5. CIVELI, F.F. 1997. New competences, nes organizations i a developing world In: *Industrial and Commercial Training Volume 29, Number 7. pp. 226 – 229*. MCB University Press. 1997. ISSN 0019-7858
6. COLLINS, J. 2006. *Z dobrého skvelé*. Banská Bystrica : Eastone Books. 2006. ISBN 80-89217-09-5
7. GRASSEOVÁ, M. - DUBEC, R. - HORÁK, R.: 2008. *Procesní řízení veřejném i soukromém sektoru*. Brno : Computer Press. 2008. ISBN 978-80-251-1987-7
8. HARRISON, E.F. - PELLETIER, M.A. 2000. The essence of management decision. In *Management Decision 38/7. pp. 462 – 469*. MCB University Press. 2000. ISSN 0025-1747
9. KUBEŠ, M. - SPILLEROVÁ, D. - KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence – Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada. 2004. ISBN 80-247-0698-9
10. PORVAZNÍK, J. 2003. *Celostní management – Pilíře kompetence v řízení*. Bratislava : SPRINT. 2003. ISBN 80-89085-05-9

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Natália Jergová, PhD.

Katedra obchodného podnikania
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Tajovského 13
041 30 Košice
e-mail:natalia.jergova@euke.sk

KONFLIKTY V ORGANIZÁCIÍ

CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

Monika TOMČÍKOVÁ

ABSTRAKT

Cieľom príspevku je poukázať na problematiku oblasti konfliktov v organizácii a ich riešenie. Príspevok obsahuje teoretické poznatky z danej problematiky a analýzu zameranú na konflikty v konkrétnej organizácii. V závere, na základe výsledných zistení, odporúčame niekoľko rád v záujme zlepšenia existujúceho stavu.

Kľúčové slová: konflikt, organizácia, riešenie, pracovná skupina, analýza

ABSTRACT

The aim of the paper is to point out the problems of the conflicts in the organization and their solutions. Paper contains theoretical knowledge of the issue and analysis of conflicts in a particular organization. In conclusion, based on the resulting findings, we suggest a few advice to improve the existing situation.

Key words: conflict, organization, solution, work group, analysis

JEL KLASIFIKÁCIA: M3

ÚVOD

K „ohrozeným“ lokalitám výskytu konfliktov patria najmä pracoviská, kde sa ľudia nielen dennodenne stretávajú, ale v závislosti od pracovnej náplne a postavenia spolupracujú na riešení zadaných spoločných úloh. Pri konfliktoch na pracovisku je potrebné si uvedomiť skutočnosť, že každý pracovník je v prvom rade živá bytosť a nie stroj. Snahou každého podniku musí byť skutočnosť, aby konflikty na pracovisku neboli prehliadané, ale aby sa im venovala dostatočná pozornosť a boli aj náležite riešené podľa možnosti čo najskôr, tak aby negatívne nevlývali na hospodársky výsledok podniku.

KONFLIKTY V ORGANIZÁCIÍ

V podnikateľskej činnosti patria otázky konfliktu k dôležitým oblastiam vyžadujúcim si veľkú pozornosť. Nezvládnutie riešenia konfliktov môže viesť k veľkým a dlhodobým problémom, ktoré môžu organizáciu paralyzovať. Neriešené konflikty na pracovisku môžu viesť k nespokojnosti zákazníkov, k poškodeniu organizačnej kultúry a dobrého mena podniku, až k pasivite členov organizácií, a tým v konečnom dôsledku až k zániku podniku.

„Konflikt je situácia, kde sa stretávajú protichodné alebo rozporuplné predstavy, záujmy, hodnoty, postoje dvoch alebo viacerých strán“ (Ondrušek, Lábath, Tordová, 2004). Konflikt znamená stretnutie dvoch alebo viacerých úplne alebo do určitej miery navzájom sa vylučujúcich či protichodných síl a tendencií. Konflikt je pociťovaný stav nesúlady, rozporu medzi dvoma či viac stranami. Riešenie konfliktov je proces riešenia vzniknutých sporov.

Úspešné vyriešenie konfliktu je charakterizované spokojnosťou oboch strán, respektíve splnením požiadaviek oboch strán v spore, adekvátne adresujúc ich záujmy, tak aby došlo k spokojnosti s výsledkom.

Konflikt v pracovnej skupine

Aj keď sa pojmy rozpor a konflikt vnímajú v bežnej komunikácii ako synonymá, možno nájsť určité odlišnosti. Konflikt na rozdiel od rozporu je charakterizovaný výskytom deštruktívnych tendencií, najmä v začiatkových fázach. Napätie sa stupňuje a môže dosiahnuť vrchol. K rozdielu názorov sa pridáva rozdielnosť záujmov, ktorá je trvalejšia. Príčina konfliktu sa týka podstatnejších záležitostí ako pri rozpore.

„Stav, pri ktorom je stabilita skupiny, systému dlhodobo narušená, konflikt zosilnie a účastníci konfliktu odmietajú komunikovať a hľadať novú rovnováhu, to sa označuje ako kríza“ (Adamková, 2006).

Zdroje konfliktov v organizácii a ich riešenie

Sprievodným javom všetkých medziľudských vzťahov, vrátane vzťahov pracovných, sú konflikty. Tie môžu vzniknúť z najrôznejších príčin a nebezpečenstvo hrozí v súvislosti s nedostatkami v personálnej práci.

Koubek (2009) roztriedil zdroje konfliktov a poukázal hneď aj na možné riešenia:

- a) V osobnosti a sociálnom správaní jednotlivcov – najviac tu ide o osoby chronické, osoby zo zlým vzťahom k ostatným, osoby zo sklonom k násiliu, nedodržiavania zákonov a pravidiel slušnosti.
Riešenie: v prvom rade snaha o usmernenie, ale skôr je odporúčané vyčleniť takúto osobu z kolektívu,
- b) V nedorozumení – príčinou môže byť zlá komunikácia, používanie nevhodných foriem informovanosti pracovníkov, nedostatočná kvalifikácia pracovníkov, nedostatočná inteligencia osoby poskytujúca informácie alebo príjemcu informácií.
Riešenie: sa ponúka v podobe vzdelávania pracovníkov, vrátane pracovníkov vedúcich, zameraného na otázky komunikácie a vedenie ľudí i na otázky týkajúce sa predvádzania práce, v podobe vzájomných konzultácií,
- c) V nedostatkoch personálnej práce - príčinou môžu byť nedostatky v získavaní a výbere pracovníkov, nevhodné zaradenie pracovníka na pracovné miesto, nejasné pravidlá povyšovania a odmeňovania pracovníkov, zanedbanie vzdelania pracovníkov atď.
Riešenie: spočíva v zmene personálnej politiky a praxe,
- d) V štýle vedenia ľudí v organizácii – nedostatočné rešpektovanie ľudských práv pracovníkov, nedostatočná pozornosť ich záujmov, nerešpektovanie pracovníkov.
Riešenie: zmeniť alebo zlepšiť štýl vedenia ľudí a zamerať sa na vzdelávanie vedúcich pracovníkov.

Základom riešenia konfliktov v organizácii je efektívna komunikácia. Keď však dôjde ku konfliktnej situácii, komunikácia sa často môže stať komplikovanou a problematickou, a vyjadrenie našich pocitov sa nám môže zdať zložité.

Adamková (2006) ponúka niekoľko zásad riešenia konfliktných situácií v organizácii, a to:

- a) Rozpoznať konflikt už z minimálnych príznakov – konflikt je prítomný už dávno predtým, ako sa stane očividným. Prejavuje sa v neverbálnych signáloch, prejavoch netrpezlivosti, kritike, osobnom napádaní a pod,
- b) Rýchle riešenie už vzniknutého konfliktu – časové odkladanie skutočných problémov vedie k rozšíreniu útokov, prehĺbeniu sporov a negatívnych vzťahov, nespokojnosti, čo vyvolá ďalšie konflikty a ich riešenie je náročnejšie,
- c) Tlmiť emócie – prostredníctvom asertívnej komunikácie vyjadri názor, pocity alebo navrhnúť riešenie,
- d) Počúvať a pýtať sa – predpokladá sa zvládanie techník kladenia otázok a aktívneho počúvania, napomôže lepšie spoznať partnerove záujmy a pocity. Tieto informácie sú na riešenie konfliktu nevyhnutné,
- e) Zachovať nezaujatý a objektívny postoj – čo znamená vedieť zaujať rolu konzultanta, facilitátora, mediátora alebo zmierovača.

ANALÝZA KONFLIKTOV V ORGANIZÁCIÍ

Analyzovaná organizácia sa špecializuje na prípravu hotových jedál, ich distribúciu a kompletný servis, dovoz stravy do firiem a výdaj stravy. Organizácia má v predmete podnikania (činnosti) uvedených 11 činností, hlavným predmetom činnosti organizácie je poskytovanie služieb verejného stravovania, reštauračná a pohostinská činnosť. Služby využívajú také spoločnosti ako sú:

- Ministerstvo obrany SR – Dukelské kasárne Prešov, Letecká základňa – Prešov,
- TESCO STORES SR – HM TESCO Prešov,
- ELCOM s.r.o. Prešov.

Cieľom analýzy bolo identifikovať prítomnosť konfliktov v organizácii v záujme navrhnutia vhodných spôsobov ich efektívnej eliminácie. Analýza bola realizovaná v organizácii, v ktorej pôsobí 25 zamestnancov vrátane konateľov organizácie. Ako metódy na zber údajov boli použité dotazník (medzi zamestnancami) a rozhovor (s konateľmi organizácie). Zber údajov trval 3 týždne. Výsledky boli spracované v programe Excel.

Interpretácia výsledkov analýzy

Analýzou sme zistili prítomnosť konfliktov v organizácii. Až 75 % zamestnancov odpovedalo, že sa s konfliktami na pracovisku stretávajú, síce len málokedy, ale stretávajú. Hlavnou príčinou konfliktov na pracovisku sú medziľudské vzťahy (59 %). Ďalšie príčiny uvádzali ako zlyhanie komunikácie (30 %), nepochopenie druhých (7 %), nepravdivé informácie (4 %), ktoré sa rýchlo rozšírili. Ako najvhodnejší spôsob eliminácie konfliktov na pracovisku zamestnanci uviedli efektívnu komunikáciu medzi zamestnancami navzájom (62 %). Ako najlepší spôsob riešenia uviedli, že je dobré sa porozprávať o konfliktoch s človekom osobne alebo to nechajú na vedúceho pracovníka. Pozitívne zistenie bolo, že manažéri organizácie majú záujem riešiť prítomné konflikty.

Záver analýzy ukázal, že zamestnanci považujú za hlavnú príčinu vzniku konfliktov zlyhanie v medziľudských vzťahoch. Ide najmä o rozdielnosti zamestnancov v názoroch na riešenie zadaných úloh, nepochopenie druhého, zlyhanie komunikácie medzi zamestnancami navzájom. Analýzou sa tiež zistilo, že 48 % zamestnancov zvyknú byť na pracovisku frustrovaní. Takýto ľudia si svoje osobné problémy nosia do práce, čo nie je vhodné pre ostatných. Svojim správaním stupňujú napätie, ktoré vedie k vzniku sporov a konfliktov.

Ak chceme minimalizovať konflikty v organizácii alebo ich riešiť, je potrebné zmeniť prístup v správaní sa nadriadených pracovníkov. Vyškoliť ich rôznymi kurzami a prednáškami o efektívite komunikácie a vedení, poskytnúť im odporúčania a návrhy, ktorými dokážu eliminovať takéto negatívne javy.

Na základe výsledných zistení poskytujeme v záujme zlepšenia existujúceho stavu, niekoľko rád a odporúčaní:

- a) Najdôležitejším odporúčaním, ktoré ponúkame a kladieme na to veľký dôraz, je zefektívnenie komunikácie medzi zamestnancami navzájom, ale aj medzi zamestnancami a zamestnávateľmi. Schopnosť efektívne komunikovať medzi sebou je dôležitá pre všetkých zamestnancov. Každý zamestnanec má právo na včasné, úplné a pravdivé informácie o všetkom, čo sa týka činnosti podniku, v ktorom je zamestnaný.
- b) Za dôležité taktiež považujeme zlepšenie a zmenu štýlu vedenia ľudí a následne zameranie sa na zaškolenie nadriadených pracovníkov, zamerané hlavne na komunikáciu a vedenie pracovníkov.
- c) Uskutočňovať pravidelné mítingy na riešenie prípadných problémov v záujme predchádzania vzniku konfliktov, nadriadení zamestnanci raz do mesiaca a podriadeným zamestnancom odporúčame aspoň raz štvrťročne.
- d) Používať oznamy na nástenkách alebo zaviesť podnikové noviny. Keďže nadriadení sa stretávajú na mítingoch častejšie a diskutujú o veciach, o ktorých by mali vedieť aj podriadení, je veľmi dôležité použiť čo najvhodnejšie spôsoby dostupnosti informácií pre ostatných.
- e) Za vhodné riešenie ako eliminovať konflikty, pre manažérov odporúčame, osobne sa s priamym účastníkom konfliktu porozprávať medzi štyrmi očami. Ľudia sa v takýchto situáciách správajú racionálnejšie. Samozrejme konflikt nekončí tým, že sa zúčastnené strany rozídu s pocitom, že sa porozprávali a tým všetko končí. Musí končiť riešením, na ktorom sa obidve strany dohodli a nechať si potvrdiť od protivníka, že aj on s tým súhlasí a vidí to tak isto ako tá druhá strana.

ZÁVER

Prítomnosť konfliktov na pracovisku je dennou realitou. Je spájaná so správaním sa nadriadených, ale aj podriadených zamestnancov. Pracovná sila je najdôležitejšou a najcennejšou zložkou v podniku. Práve personálna zložka mnohokrát rozhoduje o tom, či podnik bude úspešný, alebo časom zanikne medzi silnou konkurenciou. Analýzou sme zistili, že až 75 % respondentov sa stretáva s konfliktami na pracovisku. Ako najlepší spôsob riešenia uviedli, že je dôležité sa o konfliktoch porozprávať s človekom osobne alebo to nechajú na vedúceho pracovníka. Z uvedeného dôvodu je preto veľmi dôležité, aby riadiaci pracovníci kládli veľký dôraz na efektívnu komunikáciu, riadenie, v ktorom zamestnanci budú oboznámení so všetkými podstatnými informáciami, týkajúcimi sa chodu podniku, plánu činnosti podniku, podnikovej kultúry, a ďalšími náležitosťami, ktorých prítomnosť je pre správne fungovanie podniku dôležitá.

LITERATÚRA

1. ADAMKOVÁ, H. 2006. *Organizačné správanie (vybraté kapitoly)*. Bratislava : EKONÓM 2006. 170 s. ISBN 80-225-2140-X.
2. DĚDINA J. – ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmí*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

3. KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Rozšírené a doplnkové vydanie. Praha : Management Press. 200., 401 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. ONDRUŠEK, D. – LÁBATH, V. – TORDOVÁ, Z. 2004. *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Bratislava : Partners for Democrtatic Change Slovakia. 2004. 79 s. ISBN 80-96893-47-5.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

PhDr. Monika Tomčíková, PhD.

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Ekonomická univerzita

Katedra manažmentu

Tajovského 13

041 30 Košice

e-mail: monika.tomcikova@euke.sk

STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE AKO MOŽNÝ ZDROJ KONKURENČNEJ VÝHODY

STRATEGIC PLANNING AS A POTENTIAL SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Jakub VACHA

ABSTRAKT

Cieľom príspevku je priblíženie významu strategického riadenia podnikových procesov so zameraním sa na strategické plánovanie s vymedzením jeho elementárnych deterministických zložiek. Poukazuje na skutočnosť, že v dnešnom značne diverznom podnikateľskom prostredí, môže efektívne riadenie stratégií viesť k vzniku výraznej výhody vyššej konkurencieschopnosti. V závere je uvedená praktická aplikácia možného strategického plánu, ktorý reflektuje výsledky marketingového výskumu a finančných analýz, nevyhnutných k vytvoreniu komplexného a vecného výstupu.

Kľúčové slová: strategické plánovanie, poslanie, vízia, ciele, konkurenčná výhoda

ABSTRACT

The aim of the contribution is to approach the importance of the strategic management of business processes with a focus on strategic planning by defining the elementary deterministic components. It points out a matter of fact, that in today's considerably diverse business environment, that effective control of strategy can lead to significant benefits as a competitive advantage. The paper concludes with practical applications of a strategic plan that reflects the results of market research and financial analysis necessary for a comprehensive and factual output.

Key words: strategic planning, mission, vision, targets, competitive advantage

JEL KLASIFIKÁCIA: M21

ÚVOD

Prehľbujúcou sa neistotou vývoja globálneho hospodárskeho a finančného sektora sa stáva čoraz viac zložitejšie identifikovateľná a merateľná determinácia charakteru podmienok ovplyvňujúcich existenciu súčasných podnikov, obchodných spoločností v podobe anticipácie vývojových tendencií ekonomických agregátov, izolovaných intervencií národných inštitúcií, vývoj konkurenčného trhového prostredia, alebo len v tej najelementárnejšej časti predpovedanie podoby meniaceho sa myslenia konečných zákazníkov pri realizácii ich nákupných rozhodnutí.

Jedným z nástrojov pre minimalizáciu týchto rizík je optimálne a efektívne nastavenie procesov strategického riadenia v zmysle jeho implementácie a dodržiavania principiálnych zásad pri strategicky orientovanom riadení vnútro podnikových činností. Strategické riadenie vnútro podnikových procesov obchodných spoločností nielenže umožní včasné odhalenie potenciálnych hrozieb plynúcich z interného podnikového a externého

trhového prostredia, ale stáva sa aj jednoznačnou a výraznou výhodou vyššej schopnosti konkurencie.

Primárnym cieľom tohto príspevku je už spomínané, poukázať na vznik konkurenčnej výhody implementáciou strategických princípov, vytvorením a stotožnením sa s poslaním, víziou a cieľmi organizácie naprieč všetkými podnikovými útvarmi. Ale aby mohlo dôjsť k žiadanej zmene, je nutné zmeniť dynamiku myslenia od vedúcich pracovníkov k ostatným zamestnancom. V závere je uvedená praktická aplikácia vytvorením posrania, vízie, a definovaním strategického zámeru v spoločnosti BOHEMIA SEKT, spol. s r.o.

STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE AKO ZDROJ KONKURENČNEJ VÝHODY

Každý podnik je iný, každý má svoju firemnú kultúru, svoje zaužívané podnikateľské operácie a taktiky, svoju identitu. No nie každý podnik považuje za potrebné, a neprikladá rovnakú mieru dôležitosti systematickému, účelovému a cieľavedomému riadeniu podnikateľských aktivít. Ak sa môžu označiť vo všeobecnosti primárnymi cieľmi podniku úspešnosť v trhovom prostredí (maximalizáciou trhového podielu, pozitívnym rastom výsledku hospodárenia, elimináciou vplyvu hlavných konkurentov...), a získanie konkurenčnej výhody (zavádzaním nových výrobkov, získaním nových technológií...) a tieto ciele mali predpoklad naplnenia, manažment spoločnosti musí zvažovať, aké opatrenia je potrebné prijať a uplatniť. Hneď prvý krok, ktorý sa ponúka, je implementácia procesu plánovania do riadiaceho aparátu podniku. Samotné zavedenie ešte neznamená, že bude účinné a splní očakávania.

Východiskom pre implementáciu procesu strategického plánovania (primárne plánovanie finančné a marketingové, od ktorých sa odvíja plánovanie personálne, technologické, plánovanie zdrojov a iné) v rámci strategického riadenia podnikových činností je definovanie aktuálneho stavu, v akom sa daný podnik nachádza. Keď sa abstrahuje od základných charakteristických rysov podniku, je potrebné v tej najzákladnejšej podobe zistiť finančné zdravie podniku, či prosperuje alebo naopak upadá k zániku; je potrebné vymenovať tie činnosti podniku, ktoré mu prinášajú hodnotu a sú generátorom konkurenčnej výhody; a je potrebné zamerať pozornosť k identifikácii zdrojov podniku, ktorých sumarizovanie je jadrom pre rozvoj akýchkoľvek ďalších aktivít.

Nadväzujúcou časťou po úspešne vykonanej analýze interného prostredia dochádza k vymedzeniu hlavných atribútov, ktoré vy mohli mať na podnik značný vplyv z jeho okolia. Získanie trhového podielu je veľmi náročné, no jeho udržanie s potenciálnym možným rastom je omnoho zložitejšie. Podnik musí odolávať viacerým externým atakom v podobe vznikajúcej novej konkurencie, hrozbám zo vzniku substitútov k jeho produktovému portfóliu, rastúci vplyv vyjednávacej sily dodávateľov a odberateľov, zmeny vznikajúce vplyvom meniaceho sa ekonomického, finančného a hospodárskeho prostredia, zmeny spôsobené nepriaznivým vývojom demografickej štruktúry obyvateľstva, heterogenita a nestálosť politických vyjadrení a mnoho ďalších. Aby podnik nepodľahol týmto externalitám, musí detekovať príležitosti, ktoré mu toto ohrozujúce prostredie ponúka, a tým eliminovať potenciálne hrozby. Tieto analýzy – mikro a makro prostredia, si však vyžadujú detailnejšie preskúmanie.

V nasledujúcom texte sú vymedzené základné atribúty plánovania, so zameraním na plánovanie dlhodobé – strategické. Základom získania výhody vyššej schopnosti konkurencie, oproti podnikom, ktoré takýto zámer neuvažujú, je pochopiť vzájomnú súvislosť a vzťahy vyplývajúce z definície strategického plánovania, správna formulácia posrania a vízií, nepodceňovať dôležitosť vymedzenia cieľov či dodržiavanie principiálnych zásad pri strategickom riadení vnútro podnikových činností.

Definícia a účel strategického plánovania

Súčasná marketingová obec, či už v praktickej sfére alebo akademickej rovine rozlišuje rôzne variácie pri vymedzení podstaty strategického plánovania.

Kotler a Armstrong (2004, p. 81) považujú strategické plánovanie za „*proces tvorby a realizácie firemnej stratégie, ktorá vychádza z podnikových cieľov a možností a zohľadňuje meniace sa marketingové príležitosti; podstatou je stanovenie jasného poslania firmy, stanovenie hlavných firemných cieľov, určenie nosných podnikateľských aktivít (firemného portfólia) a koordinácia čiastočných stratégií na operatívnom úrovni riadenia.*”

Jakubíková (2008, p. 33) vychádza z vyššie uvedenej definície a dopĺňa, že výstupom procesu strategického plánovania je „*písomný dokument – strategický plán, obsahujúci špecifikáciu akcií, ktoré musí firma uskutočňovať v záujme dosiahnutia stanovených cieľov.*”

Všeobecne možno konštatovať, že plánovanie vychádza z takého riadenia vnútro podnikových činností, ktoré berie do úvahy súčasnú pozíciu a aktuálny stav, doterajší vývoj a možnosť predpovedať budúci vývoj podniku.

Plánovanie je vhodné časovo ohraničiť a stanoviť hornú a dolnú hranicu, a to z dôsledku potreby dodržania termínov, v ktorých majú byť naplnené vopred nadefinované ciele. Rozlišuje sa operatívne plánovanie – krátkodobé, pre ktoré je charakteristické časové rozpätie niekoľkých dní, týždňov, výnimočne mesiacov. Jeho úlohou je zabezpečiť bežný chod podniku (riadiť a sledovať toky hotovosti, pridelať úlohy pracovníkom, vedenie evidencií...). Je detailne rozpracované v podobe operatívnych plánov, ktoré pripravujú líniovní manažéri. Druhým, strednodobým plánovaním je plánovanie taktické. Taktické plány sa pripravujú na obdobie niekoľkých mesiacov až zvyčajne jedného roka. Ich obsahom je zavádzanie zvolených stratégií do praxe prostredníctvom nástrojov k tomu určených. Ide o implicitné premietnutie stratégií do prvkov marketingového mixu – produkt, cena, distribúcia, marketingová komunikácia, procesy, ľudia, materiálne prostredie (tento mix je vhodný pre podniky realizujúce svoje podnikateľské aktivity v odvetví služieb; pre každé odvetvie je vhodná iná kompozícia marketingového mixu). Plánovaním trvajúcim viac ako jeden rok, s hornou hranicou spravidla päť rokov (je nutné poznamenať, že niektoré činnosti sa plánujú na obdobia trvajúce dlhšie ako päť rokov) sa zaoberá plánovanie strategické. Jeho hlavnou úlohou zjednodušené, sú predikcie budúceho vývoja podniku, a pripraviť manažment podniku na včasné reakcie v prípade externých ohrození, ktoré by mali negatívne dopady na činnosť podniku. Strategickým plánovaním sa zaoberá top manažment.

Všetky úrovne plánovania je vhodné prepojiť s riadením marketingových aktivít. Takáto vzájomná korelácia dáva vyšší predpoklad úspešnosti naplnenia podnikových cieľov. Napríklad, strategickým cieľom je maximalizácia ziskovosti, s tým spojená úroveň obratu a trhového podielu. Primárnym cieľom marketingu je riadenie vzťahov so zákazníkom, splnenie jeho potrieb a prání. A práve tento zákazník je zdrojom podstatnej časti príjmov podniku, z ktorých plynú výnosy spoločnosti. Ak chce podnik maximalizovať úroveň rentability, je nutné maximalizovať úsilie a proaktívny prístup pri definovaní odberateľsky – zákazníckej politiky.

Aký je účel strategického plánovania? Kotler a Armstrong (2004, p. 89) uvádzajú, že „*je v nájdení spôsobov, ako najlepšie využiť potenciál firmy, jej silné stránky, a získať výhodu z nejakej atraktívnej podnikateľskej príležitosti, ktorá sa ponúka v prostredí, ktoré firmu obklopuje.*”

V závere je teda možné vymedziť definíciu strategického plánovania nasledovne: ide o systematický a účelovo riadený proces, uskutočňovaný top manažmentom, vychádzajúci z formulácie poslania a vízie, z vytýčenia strategických cieľov a determinácie takej marketingovej stratégie, ktorá bude schopná reagovať na ohrozenia plynúce z trhového prostredia, bude reflektovať silné stránky a príležitosti podniku s elimináciou jeho

nedostatkov za účelom naplnenia podnikových cieľov; úspech a efektívnosť tohto procesu podmieňuje realizácia finančných a marketingových analýz (sú predpokladom adekvátneho a výstižného zvolenia stratégie) ako východiskový bod umožňujúci prístup k ďalším krokom a to k návrhu, zvoleniu a implementácii strategických operácií, ich vedeniu, permanentnej kontrole a vyhodnoteniu výsledkov; toto plánovanie je postavené na predikcii budúceho vývoja podniku, vyplýva zo skúmania vývoja minulého a posúdenia súčasného stavu podniku.

Stanovenie poslania a vízie

Poslanie. Vyjadrenie poslania by malo byť jasným prehlásením a zodpovedaním otázky, prečo podnik existuje; popisuje úlohu podniku v odvetví pôsobenia a objasňuje svoje očakávania, uvádza Barksdale a Lund (2006). Mimo iné, je vhodné aby odpovedalo aj na otázky: „Kto sme a kam sa chceme dostať?“, „Čo je našim zámerom?“

Kotler a Armstrong (2004, p. 82) dodávajú, že presne vytýčené poslanie je istou „neviditeľnou rukou“, ktorá napomáha všetkým pracovníkom pri výkone svojich činností. Formulácia jeho obsahu by mala byť odrazom trhovej orientácie podniku. V prípade zmien a vychýlenia sa od aktuálneho prostredia kde podnik pôsobí, je vhodné poslanie pozmeniť a aktualizovať.

Pri vlastnom spracovaní poslania je nutné brať do úvahy: *históriu firmy* – poslanie by sa nemalo vychyľovať od doterajšieho chodu; *súčasnú preferenciu top manažmentu* – odraz osobných ambícií manažérov; *externé trendy* v obore podnikania – reagovať na módnosť a progres inovácií; *zdroje podniku* – poslanie by malo byť naformulované tak aby mohlo byť naplnené, a reagovať na otázku – „Má podnik dostatok finančných, personálnych, materiálnych a informačných zdrojov na vyplnenie vecnej podstaty poslania?“

Vízia. Víziu je možno označiť ako „súbor špecifických ideálov a priorít firmy, obraz jej úspešnej budúcnosti, ktorý vychádza z jej základných hodnôt alebo filozofie“ (Jakubiková 2008, p. 20).

Podľa Barksdale a Lund (2006) vízia definuje rozmer zmien prijatých v budúcnosti; jej obsah musí byť v súlade s poslaním a hodnotami podniku; odpovedá na otázku: „Ako bude podnik vyzeráť, keď implementuje svoj strategický zámer?“

Poslanie a vízia sú nevyhnutné pre tvorbu ďalších krokov v procese strategického plánovania. Nemožno ich opomenúť a sú východiskom pri stanovení strategických cieľov. Mali by byť viac menej stručné, výstižné a konzistentné s podnikovou filozofiou a kultúrou.

Dôležitosť formulácie cieľov

Predpokladom zodpovedného a výstižného naformulovania cieľov (odporúča sa aj taxatívne vyjadrenie) je správne nadefinované poslanie (Fotr 1999).

V praxi sa často využíva model SMART, ktorý je podľa Richmana (2006) skonštruovaný k minimalizácii chybných interpretácií alebo neurčitých domnienok v priebehu vytyčovania cieľov. Mikula (2006) dopĺňa tento model o ďalšie dve charakteristiky, pridaním písmen „-ER“. **S – specific** – ciele majú byť špecifické, tzn. presne definované, majú odrážať základný poznatok o smerovaní podniku a byť v súlade s firemnými hodnotami a zameraním; **M – measurable** – ciele majú byť merateľné, tzn. majú byť popri kvalitatívnej špecifikácii aj kvantitatívne determinované, ak nemôže byť taxatívne vyjadrený, je nutné venovať pozornosť detailnejšej špecifikácii cieľa; **A – agreed upon** – ciele majú byť akceptovateľné, tzn. zaistiť, aby všetci ovplyvňovatelia („stakeholders“) súhlasili s obsahom a časovým nastavením cieľov ešte pred začatím vlastného procesu plánovania či realizácie projektu; **R – realistic** – ciele majú byť reálne, tzn. dohliadnuť na to, aby k naplneniu cieľov boli k dispozícii potrebné zdroje, poznatky a schopnosti; **T – time/cost limited** – ciele majú byť časovo ohraničené s vopred stanoveným nákladmi, tzn. majú byť

vytýčené v konkrétnom časovom horizonte s potrebným rozpočtom na ich dosiahnutie; **E – energy fulfilled** – ciele majú byť nabité energiou, tzn. pri aplikovaní cieľov do praxe a pri ich naplňovaní, musí byť vytvorené vhodné pracovné prostredie, manažment podniku musí prejavovať vôľu aby ciele boli naplnené s čo najväčšou pravdepodobnosťou úspešne; pracovať so zánietením; **R – recorder** – ciele majú byť zaznamenateľné, tzn. cieľ nestačí len vysloviť, je vhodné ciele zaznamenať písomne, oboznámiť s nimi jednotlivé úrovne manažmentu, archivovať ich k prípadnému budúcemu porovnaniu.

Blažková (2007) poukazuje na skutočnosť, že v praxi sa zvyknú vyskytnúť problémy so stanovovaním podnikových cieľov, a to nesprávnou formuláciou, preto je nutné sa držať pri ich vymedzení vyššie uvedených kritérií. Ich definovanie netreba podceňovať, je predpokladom pre ďalší bezproblémový postup a naplneniu poslania strategického plánovania; manažment podniku sa tak vyhne možnému objaveniu sa problémov v budúcnosti.

Princípy strategického plánovania

Oboznámenie sa s princípmi strategického myslenia, ich akceptovanie a aplikovanie je predpoklad zvládnutia strategického plánovania, efektívnej implementácie marketingovej stratégie a všeobecne uvedenie si podstaty strategického marketingu. Bednarčík (2007) uvádza nasledovné princípy:

Princíp variantnosti – stratégia podniku by mala byť vypracovaná vo viacerých variáciách, pričom tie každá z týchto variant bude predstavovať akčný strategický plán, ktorý bude reagovať na prípadné zmeny tuzemských ekonomických faktorov, zmeny medzinárodnej hospodárskej politiky, náhle zmeny kurzového rozpätia, očakávané legislatívne zmeny zo strany štátu a zmeny nariadení, smerníc zo strany vyšších hospodársky politických zoskupení a iných tendencií. Podnik je tak pripravený čeliť „*strategickému prekvapeniu*“. Varianty musia byť koncipované takým spôsobom aby v prípade zmeny strategického plánu boli škody minimálne a neohrozili existenciu podniku ako celku. Podnikoví manažéri musia flexibilne reagovať na tieto zmeny.

Princíp permanentnosti – predstavuje neustálu kontrolu, koordináciu a koncentráciu pozornosti na prípadné vzniknuté zmeny v podobe odchýlok, aby bolo možné jednotlivé akčné kroky poopraviť, prípadne rozhodnúť o zavedení alternatívnej stratégie.

Princíp interdisciplinarity – predstavuje využitie vedomostí, skúseností, zručností z viacerých vedných odborov pri príprave stratégie; aplikáciu nových poznatkov a metód, ich syntéza.

Princíp tvorivého prístupu – predstavuje neustále objavovanie nových technológií, výrobných postupov, nové cesty predaja, uspokojovania potrieb trhu. Mnohé nadnárodné podniky a korporácie majú vo svojich štruktúrach oddelenia vedy a výskumu, technologického rozvoja; k tomu potrebujú vysoko vedomostne zdatných pracovníkov, ktorí majú tvorivý potenciál dosiahnuť zmenu, no k tomu aby táto zmena nastala je nutné týchto „strategicky a životne dôležitých pracovníkov podniku“ patrične motivovať a odmeňovať.

Princíp koncentrácie zdrojov – predstavuje sústredenie zdrojov podniku (materiálne, finančné, ľudské, informačné) do jednej agregovanej množiny, aby nedošlo k ich atomizácii s následným rozptýlením. Dôsledkom toho môže byť zložitejšie realizovanie strategických cieľov vedúce k rastu nákladov na naplnenie týchto cieľov ako aj rast nákladov na spätnú optimalizáciu týchto zdrojov.

Princíp agregovaného myslenia – predstavuje prístup, ktorého základom je pracovať s určitým „nadhľadom“, nezaoberať sa bezvýznamnými detailmi.

Princíp vedomia práce s rizikom – predstavuje taký prístup, ktorý akceptuje možnú neistotu o rozvoji faktorov ovplyvňujúcich stratégiu podniku. Preto je nutná anticipácia vývoja týchto faktorov (vývoj inflácie, rozhodnutí ČNB, devízových kurzov a iné).

K tomu musia byť prispôsobené finančné a ekonomické plány v podobe vypracovaných konkrétnych prognóz.

Princíp vedomia práce s časom – predstavuje správne načasovanie využitia finančných prostriedkov v investičných procesoch až po sledovanie hotovostných tokov, (napríklad rozhodnutie sa medzi anuitným a rovnomerným splácaním potenciálneho úverového zaťaženia – rozdielnosť v objeme splátok od začiatku splácania); správne načasovanie vyplácania záväzkov ovplyvnené splatnosťou pohľadávok.

Princíp spätnej väzby – každé rozhodnutie (nie len strategické, i taktické a operatívne) je potrebné následne vyhodnotiť, poučiť sa z chýb.

Mallya (2007) dopĺňa strategické princípy o tieto vybrané strategické elementy, s jasne vymedzenými charakteristikami. *Element zamerania sa na ciele* – venovať všetku energiu k naplneniu stanovených cieľov, venovať im dostatočnú pozornosť, odolávať rozptýleniu a sústrediť sa tak dlho, kým nebude dosiahnutý požadovaný stav. *Element inteligentného oportunizmu* – predstavuje otvorenosť novým myšlienkam a názorom najmä z nižších úrovní vedenia podniku; súvisí s princípom tvorivého myslenia.

Konkurenčná výhoda

Slovné spojenie „konkurenčná výhoda“ je prekladom z anglického názvu „competitive advantage“, a je zaužívané pre jeho stručnosť a výstižnosť. Vecnejším a presnejším vyjadrením je spojenie „výhoda vyššej schopnosti konkurencie“.

Proces formovania konkurenčnej výhody je v dnešnom podnikateľskom prostredí komplikovaný, z dôsledku značnej unifikácie nákupných podmienok a zvyklostí, z dôsledku odstraňovania národných rozdielov, postupnej šandardizácie sortimentnej skladby produktového portfólia či atomizácie a neprehľadnosti nákupného chovania zákazníkov.

Porter (1993) ju popisuje ako „*jadro výkonnosti podniku*“ v trhovo orientovaných ekonomikách, kde podniky prichádzajú do kontaktu s konkurenčným prostredím. Práve konkurencia rozhoduje o činnostiach, ktoré môžu značnou mierou prispieť k dosahovaniu pozitívnych ekonomických výsledkov a nepriamo k stabilnej finančnej kondícii podniku. Ide o činnosti rôznorodého charakteru. Pre príklad je uvedený nasledovný sled činností. Ako prvú možno označiť invenciu, ktorá predstavuje akýkoľvek nápad, ideu, podnet či schopnosť vyvíjať tvorivé prostredie pre zrod nových myšlienok. Nasleduje inovácia, ktorá je nutným dôsledkom invenčného konania. Práve Tomek (2013, p. 4) pokladá inovácie „*ako predpoklad konkurenčnej schopnosti firmy v zložitom komplexnom a flexibilnom prostredí existujúcich trhových vzťahov.*“ Ale nie všetko, čo je pokladané za inováciu, možno považovať ako začiatok dlhodobého úspechu podniku. A nakoniec, každá inovácia pretvorená v investíciu si vyžaduje vložiť do jej realizácie určitý objem kapitálových výdajov. Teda investícia predstavuje vzdanie sa súčasnej spotreby a *obetovanie prostriedkov na obstaranie majetku, ktorý bude dlhodobo pomáhať podniku prinášať vyššie úžitky* (Scholleová 2009, p. 13) a generovať peňažné príjmy a tým získať predpoklad pre vyššiu schopnosť dosiahnuť pozitívne finančné efekty.

Konkurenčná výhoda nemusí byť explicitne vyjadrená len vytvorením novej činnosti, zmenou existujúcich činností, v konečnom dôsledku v podobe investície. Na túto výhodu je vhodné sa pozrieť aj obecnjšie. V širšom pojatí môže konkurenčná výhoda predstavovať vytvorenie systému strategického myslenia a plánovania v podniku, naučiť sa rešpektovať a využívať princípy strategického myslenia, pochopiť podstatu strategického plánovania, jeho zvyšujúci sa význam a nutnosť jeho implementácie do jadra činností podniku a zodpovedať si otázku „Je strategické plánovanie účinným nástrojom podniku a metódou ako sa dostať k stanoveným cieľom?“

PRAKTICKÁ APLIKÁCIA DETERMINÁCIE POSLANIA, VÍZIE A STRATEGICKÉHO ZÁMERU V SPOLOČNOSTI BOHEMIA SEKT, SPOL. S R. O.

Stanovenie poslania

Spoločnosť BOHEMIA SEKT, spol. s r. o. je hlavnou spoločnosťou skupiny BOHEMIA SEKT, ktorá je súčasťou nadnárodnej skupiny Dr. Oetker. Jej podniková filozofia - „Corporate Mission“ spoločnosti BOHEMIA SEKT, spol. s r. o. by mala byť postavená na týchto 8 základných strategických princípoch:

Corporate identity – spoločnosť rozvíjajúca podnikateľskú činnosť postavenú na dlhoročných tradíciách a skúsenostiach, na prehlbovaní a budovaní značky „BOHEMIA SEKT“ ako odrazu silnej a konkurencieschopnej spoločnosti;

Corporate image – spoločnosť ako symbol tradície, vysokej akosti, elegancie a prestíže v očiach zákazníkov a verejnosti;

Orientácia na zákazníka – spokojnosť zákazníka ako výraz vedenia aktívnej politiky voči potrebám a prániam zákazníkov, sledovania ich súčasných a predvídania ich budúcich potrieb;

Orientácia na pracovníkov – spokojnosť pracovníka ako predpoklad vedúci k udržaniu a rastu spokojnosti zákazníka, neustále vzdelávanie a zvyšovanie ich odbornosti a špecializácie;

Orientácia na kvalitu – plnenie akostných noriem ako záruka trvale udržateľných hodnôt pre zákazníka, rozvoja zamestnancov, zvyšovania ekonomickej efektívnosti spoločnosti a dôvery v podnik a jeho produkty;

Orientácia na inovácie – invencia premenená v inováciu ako nevyhnutná súčasť k udržaniu a zvyšovaniu konkurencieschopnosti spoločnosti a záruka poskytovania produktov na akostne vysokej úrovni;

Orientácia na spoločensky zodpovedné podnikanie – princíp spoločenskej zodpovednosti ako vedúci aspekt k etickému chovaniu, transparentnosti, rešpektovanie legislatívy a medzinárodných štandardov;

Orientácia ekologické podnikanie - ochrana prírody a prírodných zdrojov ako prejav zodpovednosti a nutnosti spolupodieľania sa na ich obnove.

Vymedzenie vízie

Víziou spoločnosti BOHEMIA SEKT, spol. s r. o. je: Byť najväčší výrobca šumivých vín v ČR a najvýznamnejší tuzemský producent tichých vín.

Určenie strategického zámeru – praktická implikácia podnikových cieľov

Spoločnosti BOHEMIA SEKT, spol. s r. o., sa odporúča implementovať v rámci svojich podnikateľských aktivít stratégiu minimalizácie a optimalizácie nákladov so žiadanými taktickými zásahmi vedúcimi k diferenciacii v referenčnom strategickom horizonte a venovať pozornosť nižšie uvedeným výsledkom získaných na základe vymedzenia teoretických východísk a jednotlivých praktických analýz zahrňujúcich strategické marketingové a finančné riadenie podnikových procesov:

Implementovať procesy strategického plánovania ako prostriedok vedúci k včasnej anticipácii hospodárskych a finančných vývojových tendencií, s cieľom dosiahnutia finančnej prosperity a ekonomickej stability ako nosný pilier pre rozvoj a prehlbovanie marketingovej činnosti v podniku;

Oboznámiť top, middle a line manažment spoločnosti s princípmi strategického plánovania, pochopenie ich významu a dôležitosti, s upozornením na zmysel formulácie cieľov podľa akronymu SMARTER;

Oboznámiť top manažment spoločnosti ale aj nižšie úrovne vedenia a pracovníkov s novo vytvoreným poslaním a víziou;

Formovať vlastnú konkurenčnú výhodu na jednej strane akceptovaním princípov strategického riadenia a na strane druhej implementovaním primárnych a podporných hodnototvorných činností;

Formovať kľúčovú konkurenčnú výhodu vznikom invencií, vývojom inovácií s následnou realizáciou investičných projektov; a to počnúc realizovaním investičného zámeru – obnova plniacej linky v spoločnosti VÍNO Mikulov, spol. s r. o. v sledovanom období, ktorou sa dosiahnu žiadané úspory z rozsahu, ktoré sú plne v súlade s nastavenou stratégiou minimalizácie a optimalizácie nákladov pre referenčné obdobie; realizovaním tohto projektu dochádza k eliminácii negatívneho vývoja tržieb, pričom pôvodné predikcie predpokladali pri prognóze pomocou extrapolácie časovej rady vývoja tržieb pokles tržieb; pri prognóze vývoja tržieb zohľadňujúci vplyv sezónnych výkyvov sa predpokladá výraznejší pokles;

Odkúpiť plniacu linku z vlastných finančných prostriedkov a to uvoľní objemu 17 381 tis. Kč z rezervy, ktorá má v sledovanom období hodnotu 224 879 tis. Kč., výsledkom je podporenie rentability celkového vloženého kapitálu, podpora poklesu ukazovateľa veriteľského rizika, a nebude narastať úverové zaťaženie;

Uskutočniť akvizíciu dcérskych spoločností DYNBYL, spol. s r.o., PRAŽSKÁ VODKA & DESTILÁTY, spol. s r. o. a Českomoravská vína, spol. s r.o. do materskej spoločnosti BOHEMIA SEKT, spol. s r.o. ktoré vykazujú na základe taxatívneho vymedzenia ich efektívnosti metódou DEA najnižšie hodnoty;

Splynutie spoločnosti PRAŽSKÁ VODKA & DESTILÁTY, spol. s r. o. so spoločnosťou BOHEMIA SEKT, spol. s r. o. sa odporúča aj na základe výsledkov analýzy ekonomického prostredia, ktorá ukazuje klesajúci trend spotreby liehu a tým i nižší potenciálny dopyt; je na zvážení top manažmentu spoločnosti či uskutoční recyklos životnosti alebo repositioning portfólia tejto dcérskej spoločnosti. Expertným posúdením sa odporúča jej likvidácia, čím materská spoločnosť môže plne venovať pozornosť jej primárnej činnosti a tým je produkcia tichých a šumivých vín;

V prípade likvidácie spoločnosti PRAŽSKÁ VODKA & DESTILÁTY, spol. s r.o. sa odporúča implementovať konglomerátnu diverzifikačnú stratégiu vývojom nového produktu podľa Ansoffovej matice ratu – produkcia kávy pod značkou „CAFFE BOHEMIA“ a to na základe celosvetového i lokálneho rastúceho trendu spotreby kávy;

Z prepočítaných hodnôt likvidity a na základe výsledkov finančnej analýzy pre sledované obdobie vyplýva nasledovné: spoločnosť BOHEMIA SEKT, spol. s r. o. by mala pokračovať v nastavenom trende investovania s cieľom zvýšenia ziskovosti, a vo väčšej flexibilitě využívania trhových príležitostí; udržať klesajúci trend bežnej likvidity a to do hodnoty 1,80 (so zachovaním dôkazu finančnej solventnosti pre veriteľov a spokojnosti pre vlastníkov); stabilizovať hodnoty pohotovej likvidity na úrovni 1,10; vyvinúť maximálne úsilie s využitím dostupných finančných, materiálnych, personálnych a informačných zdrojov k dosiahnutiu trvale udržateľného kladného výsledku hospodárenia; viazať menšie množstvo finančných prostriedkov v obežných aktívach a tých zabezpečiť vyšší predpoklad ich zhodnotenia so zachovaním platobnej schopnosti a solventnosti; udržať rastúci trend ROA a ROE, stabilizovať ROS; vyrovnáť ukazovateľ samofinancovania a veriteľského rizika v pomere 1:1 a zastaviť klesajúci trend rozpúšťania nerozdeleného zisku z minulých období; zníženie doby obratu pohľadávok na akceptujúcu úroveň so zlepšením odberateľskej úverovej politiky.

Reorganizovať politiku a redefinovať stratégiu riadenia ľudských zdrojov, z dôvodu redukcie počtu pracovníkov – investície do zariadení s vyššou automatizáciou a mechanizáciou znižujú počet obslužného personálu a realizáciou akvizície dochádza k uvoľneniu pracovných pozícií v jednotlivých úrovniach manažmentu; v prípade likvidácie dochádza k úplnému

zrušeniu pracovných pozícií (pokiaľ nedôjde k realokácii pracovníkov medzi ostatnými dcérskymi spoločnosťami); tieto personálne zmeny reflektujú aj vývoj osobných nákladov, ktoré v sledovanom období predpokladajú ich pokles;

Prehľbovať komparatívnu výhodu s využitím výhodnej geografickej polohy spoločnosti pre budovanie vinohradníctva a pestovanie viniča s cieľom využitia regresívnej integračnej stratégie v referenčnom strategickom horizonte;

Smerovať prvky komunikačného mixu do prostredia internetu z dôsledku nárastu jeho užívateľov u všetkých vekových kategórií, pričom z analýzy sociálneho a kultúrneho prostredia vyplýva rast aktívnych užívateľov na sociálnych sieťach a rast čítania online správ; Posilniť propagáciu produktového portfólia formou letákov, televíznej reklamy, reklamy v mieste predaja, organizovaného merchandisignu a ochutnávok v mieste predaja nakoľko z výsledkov výskumu vyplýva silná korelácia nákupného rozhodnutia práve na základe uvedených determinantov reklamy a podpory predaja ako integrovaných prvkov komunikačného mixu; izolovaný komunikačný mix formou internetu je nedostatočný;

Uplatňovať diferencovaný marketingový prístup pre identifikáciu trhových segmentov s vytvorením špecifického marketingového mixu so zahrnutím aktívnej komunikácie trendov a kultúry v oblasti konzumácie vína.

ZÁVER

Komplexné a koordinované strategické riadenie podnikových procesov je nevyhnutnou súčasťou na maximalizáciu kredibility a ekonomického rastu podnikov a preto by si mali podnikoví manažéri uvedomiť dôležitosť strategického prístupu a jeho potrebnú implementáciu. Pred vedúcimi predstaviteľmi podnikov nestojí jednoduchá úloha. Musia zmeniť dynamiku myslenia nielen sebe, ale prezentovať svoje predstavy svojim podriadeným, resp. ostatným pracovníkom podniku. Vytvorenie takejto personálnej synergie bude pozitívnym predpokladom pre úspešnú implementáciu riadenia strategických procesov v podniku.

Len 10 % spoločností vo svete riadi svoje stratégie efektívne. A preto je možno vyhlásiť: Áno, strategické riadenie podnikových procesov je generátorom konkurenčnej výhody. Výhody, ktorá je pri správnom nastavení dlhodobá, udržateľná pri včasnej aktualizácii.

LITERATÚRA

1. BARKSDALE, S. – LUND, T. 2006. *10 Steps to Successful Strategic Planning*. Alexandria, Virginia : ASTD Press, 2006. ISBN 978-1-56286-457-6.
2. BEDNARČÍK, Z. 2007. *Strategický marketing*. Frýdek – Místek : Tiskárna Kleinwächter, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2.
3. BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. FOTR, J. 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-694-3.
5. JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
7. MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

8. MIKULA, A. 2010. Sú Vaše ciele SMART?. In *Webový portál timemanagement.sk* [online]. 24. júna 2010 [vid. 5. februára 2014]. Dostupné z: <http://www.timemanagement.sk/su-vase-ciele-smarter-ako-smart/>
9. PORTER, M.E. 1993. *Konkurenční výhoda: výhoda vyšší schopnosti konkurence*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
10. RICHMAN, L. 2006. *Improving Your Project Management Skills*. New York : American Management Association, 2006. ISBN 0-8144-0875-3.
11. SCHOLLEOVÁ, H. 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
12. TOMEK, G. 2013. Inovace není jen změna. In *Marketing a komunikace*, vol. 23, no. 2, pp. 4-6. ISSN 1211-5622.
13. VACHA, J. 2014. *Strategické plánovanie v spoločnosti BOHEMIA SEKT, spol. s r.o. – finančná a marketingová implikácia*. Diplomová práca. Karviná : OPF V Karviné, 2014.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Jakub Vacha

absolvent

Slezská univerzita v Opavě

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitná náměstí 1934/3

733 40 Karviná

e-mail: mistervachajakub@gmail.com

ROZHODOVANIE V INOVAČNOM PROCESE

DECISION-MAKING IN THE INNOVATION PROCESS

Jaroslav DUGAS – Anna KRIŠŤANOVÁ – Marek MITTERPÁK

ABSTRAKT

Rozhodovacie metódy, a to či už verbálne – napríklad metóda scenára, grafické, alebo matematické, poskytujú rozhodovateľovi len malú orientáciu na prijatie rozhodnutia. A ani tie najpodrobnejšie metódy nemôžu rozhodovateľovi obsiahnuť všetky faktory, ktoré majú alebo budú mať vplyv na dosiahnutie vytýčeného cieľa. Práve preto je v tejto fáze nezastupiteľná úloha manažéra, jeho zručnosti, znalosti, predvídavosť, vodcovské schopnosti a ďalšie. Správny výber rozhodnutia teda musí vykonať manažér na príslušnej riadiacej úrovni, a to po zvážení všetkých výsledkov formálneho rozhodovacieho postupu, ktoré mu môžu poskytnúť východiskovú podporu na jeho rozhodnutie. Implementácia rozhodnutia, kontrola jeho plnenia, motivácia vykonávateľov, prípadné korekcie rozhodnutia a ďalšie činnosti, ktoré sú obsahom záverečných fáz rozhodovacieho procesu, sú súčasťou manažérskej práce pri riadení inovačného procesu.

Kľúčové slová: rozhodovanie, podnik, stratégia, metódy, inovácia, inovačný proces

ABSTRACT

Decision-making methods, be it verbal – e.g. the scenarios method, graphical or mathematical, provide only poor basis for the decision maker for adopting a decision. Neither those most detailed methods can cover all the aspects that are or will be of influence upon attaining the postulated objective. Due to this, the role of the manager, his or her skills, knowledge, foresight, leadership and other properties are indispensable at this stage. Thus, proper selection of a just decision must be performed by a manager of the pertinent management level post considering all results of the formal decision-making procedure that may offer him or her initial basis for his/her deciding. And implementation of the decision, checks of its performing, motivating the executives, and possible corrections of the decision, as well as further activities that arise within the decision-making final stage present integral parts of managerial functions at controlling the process of innovating.

Key words: decision making, enterprise, strategy, methods, innovation, innovation process

JEL KLASIFIKÁCIA: O80

ÚVOD

Dôležitým nástrojom v každom inovačnom procese je výber optimálneho variantu inovačnej stratégie alebo inovačného projektu. Ide o zložitý a zároveň veľmi dôležitý viackriteriálny rozhodovací proces. Rozhodovacie procesy najčastejšie chápeme ako procesy riešenia problémov s viac ako jednou alternatívou riešenia.

Každé rozhodnutie zahŕňa:

1. zváženie rozličných alternatív, návrhov a variantov;
2. predvídanie výsledkov každého návrhu s osobitným dôrazom na subproblémy, ktoré tento návrh vyvolá;
3. kritériálne hodnotenie výsledkov.

Identifikácia rozhodovacieho procesu

Navzájom závislé činnosti, ktoré tvoria rozhodovacie procesy, možno vo všeobecnosti dekomponovať do týchto krokov:

1. Identifikácia problému:
 - a) *rámcové zadanie rozhodovacieho problému (rozpoznanie charakteru problému),*
 - b) *analýza prvkov a určenie typu problému (štandardný, dobre štruktúrovaný, slabo štruktúrovaný alebo neštruktúrovaný problém).*
2. Formulovanie rozhodovacej situácie.
3. Stanovenie cieľov.
4. Výber spôsobu modelovania problémov.
5. Vytvorenie možných variantov dosiahnutia stanovených cieľov.
6. Výber metódy určenia optimálneho variantu.
7. Výber rozhodovacích kritérií a stanovenie ich váh.
8. Výber optimálneho variantu:
 - a) *zistenie skutočných hodnôt rozhodovacích kritérií, kvantifikácia kvalitatívnych kritérií,*
 - b) *stanovenie normatívnych hodnôt kritérií,*
 - c) *porovnanie skutočných a normatívnych hodnôt, zjednotenie komparácie do ordinálnej alebo kardinálnej hodnotiacej stupnice.*
9. Analýza rizika – prognózovanie následkov voľby jednotlivých variantov pri rôznych možných zmenách, hlavne vonkajších podmienok.
10. Formulácia rozhodnutia.
11. Implementácia rozhodnutia:
 - a) *stanovenie metód pôsobenia na vykonávateľov (realizácie zmeny),*
 - b) *motivovanie vykonávateľov,*
 - c) *príkaz na realizovanie variantu rozhodnutia,*
 - d) *uskutočňovanie rozhodnutia,*
 - e) *meranie a evidencia výsledkov uskutočňovania.*
12. Zhodnotenie implementácie rozhodnutia:
 - a) *porovnanie skutočnosti s programom implementácie rozhodnutia,*
 - b) *korekcia rozhodnutia,*
 - c) *uplatnenie korigovaného rozhodnutia.*

Znázornené členenie nie je záväzné pre každý jednotlivý rozhodovací proces. Reálny priebeh sa od spomenutého členenia môže odlišovať iným poradím fáz, prípadne vynechaním niektorých fáz, alebo, naopak, ich podrobnejším spojením. Jednotlivé fázy sú prepojené spätnými väzbami, čo umožňuje, aby rozhodovanie prebiehalo v určitých cykloch a malo iteratívny charakter. Úlohou manažmentu je zväziť, o aké úlohy v procese rozhodovania ide, a prípadne uplatniť jednoduchší model.

Prijímanie riadiacich rozhodnutí môže prebiehať ako:

- *automatické rozhodovanie;*
- *rutinné rozhodovanie;*
- *interpretačné rozhodovanie;*
- *programové rozhodovanie.*

Rozhodovací problém možno identifikovať v dvoch navzájom rovnocenne súvisiacich rovinách. Ide o výber:

- a) *optimálnej inovačnej stratégie,*
- b) *optimálneho variantu inovačného projektu.*

V prípade výberu optimálnej inovačnej stratégie ide o úlohu z oblasti strategického manažérstva. To sa v súčasnosti chápe ako nepretržitý, kontinuálny proces zameraný na udržiavanie schopnosti podniku pružne reagovať na zmeny jeho prostredia a jeho cieľom je udržať podnik ako celok v primeranom súlade s jeho prostredím. Tento náhľad prekračuje predstavu o stratégii ako o určitom dlhodobom platnom a nemennom dokumente. Reflektuje objektívnu skutočnosť, že moderná ekonomika je procesom rýchlych zmien, turbulencie a neistoty s vedomím, že prežiť alebo aj zvíťaziť môže iba ten, kto sa tomu dokáže úplne prispôbiť a naučí sa využívať príležitosti, ktoré táto neistota prináša. Strategické manažérstvo sa v sekvenčných modeloch zobrazuje ako neustály, nepretržite prebiehajúci iteratívny proces, postupne prechádzajúci jednotlivými fázami a krokmi, ktoré sú navzájom prepojené spätnými väzbami (Demjanová, 2006).

Vo vymedzení základných fáz iteratívneho procesu strategického manažmentu sa v odbornej literatúre nevyskytujú významnejšie rozdiely. Patria sem napríklad tieto základné fázy (Ferencz, 2012):

- analýza prostredia;
- určenie smerovania organizácie (vymedzenie poslania organizácie a formulovanie strategických cieľov);
- formulovanie stratégie;
- implementácia stratégie;
- kontrola stratégie.

Súčasťou formulovania stratégie je vytvorenie návrhov základných scenárov komplexných firemných stratégií, vypracovanie a zosúladienie variantov funkčných stratégií, ku ktorým patrí aj inovačná stratégia a výber optimálneho variantu. Rozhodovací problém predstavuje výber optimálneho riešenia v procese spracovávaní inovačného projektu. Inovačný proces predstavuje súhrn navzájom prepojených analytických, tvorivých a rozhodovacích činností, ktorých cieľom je dosiahnuť žiadaný stav objektu inovácie, či ide o výrobok, technológiu, alebo organizačnú zmenu vo všetkých fázach jeho existencie. Napríklad inovácia výrobkov sa začína výskumom a vývojom, pokračuje výrobou, potom využívaním výrobku používateľom a končí sa navrhnutím podmienok zneškodnenia po jeho životnosti. Rozhodovací problém možno chápať ako hľadanie najlepšej cesty k cieľu, pričom rovnaký koncový stav môžeme dosiahnuť viac ako len jednou cestou.

Formulovanie rozhodovacej situácie

Všetky rozhodovacie procesy sprevádza vždy určitá rozhodovacia situácia znázorňujúca podmienky, za ktorých subjekt rozhodovania rozhodnutie prijíma a vyjadruje skutočnosť, že práve stav informovanosti subjektu rozhodovania v čase rozhodovania má rozhodujúci vplyv na priebeh celého rozhodovacieho procesu.

Všeobecne poznáme tri základné typy rozhodovacích situácií (Pinká – Szabó, 1993):

- a) rozhodovanie za istoty, pri ktorom subjekt rozhodovania s istotou pozná (s pravdepodobnosťou rovnajúcou sa 1), aký stav okolitého sveta nastane,
- b) rozhodovanie za rizika, pri ktorom sa rozhodovanie uskutočňuje za pravdepodobnostných (stochastických) podmienok a rozhodovateľ pozná rozdelenie pravdepodobnosti budúcich stavov sveta a dôsledkov variantov rozhodnutí vzhľadom na jednotlivé kritériá,
- c) rozhodovanie za neistoty, pri ktorom subjekt rozhodovania pozná dôsledky jednotlivých

variantov rozhodnutí aj možné stavy okolitého sveta, nepozná však pravdepodobnosť ich výskytu.

Rozhodovanie za istoty sa väčšinou týka iba riešení detailných problémov technických systémov. Pre strategické rozhodovanie sú skôr charakteristické ďalšie dve rozhodovacie situácie. Snahou manažmentu je preto prevedenie úlohy z *podmienok neistoty* do *podmienok rizika*, napríklad tak, že sa podarí získať:

- expertné posúdenie vyjadrujúce subjektívnu pravdepodobnosť alebo
- dodatočné údaje umožňujúce stanoviť nejakú pravdepodobnosť.

V prípade neúspechu treba použiť metódy voľby optimálneho variantu, ktoré nevyžadujú poznanie pravdepodobností výskytu stavov okolitého sveta.

Stanovenie základných cieľov

Najvýznamnejšou fázou rozhodovacieho procesu je stanovenie základných cieľov, ku ktorým treba dospieť pri riešení akéhokoľvek problému. Tieto ciele by sa mali definovať presne, pretože od toho zväčša závisí výber najlepšej cesty na ich dosiahnutie. Stanovovanie cieľov viaže na seba tvorbu a kvantifikáciu rozhodovacích kritérií. Mnohé ciele sú zároveň kritériami a maximálna hodnota cieľov je aj normatívnou hodnotou tohto kritéria.

Prvý rozhodovací problém, t. j. výber optimálnej inovačnej stratégie, nemožno riešiť izolovane od procesu tvorby stratégií vyššej hierarchickej úrovne. Jednotlivé hierarchické stupne tvoria (Ferencz, 2012):

Stratégia podniku – je zameraná na rozvoj podniku ako celku.

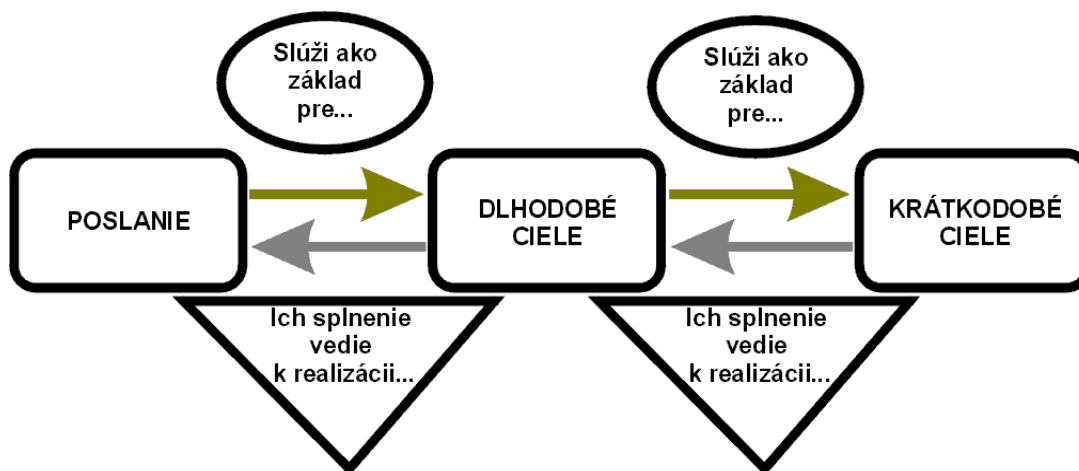
Stratégia strategickkej podnikateľskej jednotky (Strategic Business Unit – SBU) – je stratégiou vnútropodnikovej organizačnej jednotky, napr. divízie, ktorá relatívne samostatne operuje vo vymedzenom priestore (odvetvie výroby alebo služieb, určitý trh a pod.).

Funkčné stratégie – sú zamerané na základné funkčné oblasti podniku. K najvýznamnejším patria: inovačná stratégia, marketingová stratégia, finančná stratégia, výrobná stratégia a ďalšie. Funkčné stratégie musia tesne nadväzovať na stratégie vyššej hierarchie, zároveň však musia byť zosúladené aj horizontálne.

Pri tvorbe podnikových stratégií na jednotlivých hierarchických úrovniach možno postupovať buď zhora nadol (top-down), zdola nahor (bottom-up) alebo aj kombinovane. Rozhodujúcou zložkou tvorby celkovej podnikovej stratégie, stratégie SBU, ako aj funkčných stratégií, je formulovanie dlhodobu orientovaného systému cieľov. Strategické ciele predstavujú budúci firemný stav, ktorý firma chce dosiahnuť, a môžu vyjadrovať základné smerovanie podniku všeobecne, kvalitatívne, čím sa približujú k formulácii poslania podniku. Na úrovni funkčných stratégií ide o podrobnejšie, konkrétnejšie, špecifikované ciele, a to z hľadiska vecného, časového a kvantitatívneho. Význam prijatej stratégie vo veľkej miere závisí aj od toho, do akej miery sa podarí ciele vzájomne zharmonizovať. Samotný proces tvorby cieľov plní v strategickom manažerstve funkciu koordinačnú, kontrolnú, ale aj hodnotiteľskú a tieto ciele majú rozličný časový horizont, môžu byť navzájom identické, komplementárne, konkurenčné či indiferentné a hierarchicky usporiadané. Hranica dlhodobého časového horizontu sa v literatúre uvádza rôzne, väčšinou sa pohybuje od 18 mesiacov až po obdobie troch či piatich, ale aj viac rokov. Dnešná turbulentná intenzita konkurenčného prostredia, závrtné tempo zmien vonkajšieho prostredia, ale aj vysoká miera neurčitosti budúceho vývoja smerujú skôr ku kratším obdobiam, aj keď ciele najvyššej hierarchie, akými sú poslanie podniku alebo uznávané hodnoty, musia mať dlhobodejší charakter. Vo všeobecnosti môžeme aj bez presnejšej konkretizácie časového horizontu rozdeliť ciele na *dlhodobé* a *krátkodobé*.

Poslanie podniku vyjadruje, prečo a na aký účel podnik vznikol, a toto poslanie podniku obsahuje napríklad také informácie, ako sú: druhy výrobkov alebo rozsah služieb, na ktoré je podnik zameraný; kto by mali byť jeho potenciálni zákazníci; ako sa bude podnik orientovať na určité technológie a podobne; ktoré sú jeho najvýznamnejšie hodnoty, ktoré vyznáva atď. Poslanie môže byť širšie aj užšie koncipovaným vyhlásením o smerovaní podniku.

Na poslanie podniku úzko nadväzuje formulovanie dlhodobých a krátkodobých cieľov, pričom všetky musia byť vzájomne konzistentné (obr. 1).



Obr. 1 Poslanie podniku
Zdroj: vlastné spracovanie

Schéma poslania podniku vychádza z predpokladu rešpektovania ďalšej postupnosti krokov vo fáze vytvárania či zdokonaľovania smerovania podniku:

A. Akceptovanie výsledkov analýzy prostredia

Analýza prostredia poskytuje manažmentu dostatok relevantných informácií, ktoré môže zohľadniť pri tvorbe alebo pri modifikácii cieľov. Mali by mu pomôcť aj pri analýze vzťahov cieľov vo vertikálnej aj v horizontálnej rovine.

B. Návrh zodpovedajúceho poslania podniku

Vecne spracovaná množina informácií z analýzy prostredia poskytuje kvalitný základ, pomocou ktorého môže vrcholový manažment vytvoriť zodpovedajúce poslanie podniku. V tejto súvislosti sa často používa aj pojem vízia a poslanie podniku sa potom chápe ako jej súčasť.

C. Návrh zodpovedajúcich cieľov podniku

Po sformulovaní poslania podniku možno potom vytvoriť konzistentnú sústavu cieľov transparentnú s poslaním podniku.

Pri formulovaní strategických cieľov sa odporúča, aby boli dodržané konkrétne princípy, a teda ciele by mali byť:

- špecifikované;
- dosiahnuteľné v stanovenom časovom horizonte;

- pružné;
- merateľné;
- navzájom konzistentné;

a mali by vyžadovať želanú mieru úsilia vzhľadom na motiváciu pracovníkov.

Aj pri dodržiavaní všetkých odporúčaných postupov sa môžu v sústave cieľov objaviť nejaké konfliktné situácie. Prejavuje sa to hlavne na úrovni funkčných stratégií, ktoré vznikajú relatívne izolovane a uprednostňujú svoje špecifické ciele. Náorne vyjadril protirečivosť cieľov marketingovej a výrobnnej stratégie Joseph D. Blackburn v myšlienke: „Rôznorodosť a komplexnosť vytvárajú strategickú dilemu, pretože predstavujú dve strany jednej mince. Rôznorodosť je požehnaním marketingu a záhubou výroby.“ (Ferencz, 2012)

Analýza konzistencie cieľov a celkové zosúladovanie konkurenčných cieľov je veľmi náročná úloha. Ako pomôcku pri jej riešení možno využiť tento postup (Ferencz, 2012):

1. *Usporiadať ciele do hierarchického systému.* Toto usporiadanie bude ovplyvnené subjektívnym pohľadom manažérov, bude vychádzať z ich názorov a predstáv, na druhej strane bude podmienené objektívnym hodnotením príslušnej situácie pomocou kvantifikovateľných kritérií alebo bude vychádzať z aplikovaného dekompozičného princípu. Vhodnou metódou je metóda stromu výkonnosti.

2. *Preskúmať, či niektoré z vytýčených cieľov nie sú len podcieľmi na dosiahnutie iných cieľov.* Ak áno, potom ich možno vylúčiť.

3. *Preskúmať možné varianty vzťahov medzi cieľmi.* V tomto kroku treba preskúmať kompatibilitu cieľov vo vertikálnom smere, či ciele nižšej hierarchickej úrovne vychádzajú z cieľov vyššej úrovne. Rovnako na jednotlivých hierarchických úrovniach treba preskúmať, či dosiahnutie jedného cieľa znamená súčasne lepšie plnenie druhého cieľa (komplementárnosť cieľov), či dosiahnutie jedného cieľa nemá vplyv na dosiahnutie iného cieľa (neutrálnosť cieľov), alebo či dosiahnutie jedného cieľa vylučuje splnenie cieľa iného (konfliktnosť cieľov).

4. *Pokúsiť sa zjednotiť tie ciele, ktoré sa v hlavných črtách zhodujú.* Z viacerých cieľov treba vybrať najdôležitejšie. Optimalizovať rozhodovanie vo vzťahu k viacerým cieľom je vždy veľmi náročné. Východiskom môže byť určenie optimálnej hodnoty pre hlavný cieľ a stanovenie určitých ohraničení pre ostatné ciele. Napríklad ak je hlavným cieľom definovaná úroveň kvality inovovaného výrobku, nemôže sa tento cieľ dosiahnuť neohraničeným zvýšením nákladov alebo prácnosti.

Jednou z používaných metód zjednocovania cieľov je tzv. *problémový diagram*, v ktorom sa vychádza z takej formulácie otázky, ktorá umožňuje odpovedať len *áno* alebo *nie*, pričom sa využíva princíp rozhodovacieho stromu. Týmto spôsobom prebieha rozklad až do takej úrovne, ktorá dáva možnosť hľadania prijateľných riešení. Množinu súborov vhodných otázok možno v rôznych podobách nájsť ako na internete, tak aj v odbornej literatúre. Napríklad podľa Portera (Ferencz, 2012) test ponúka na analýzu vnútornej konzistencie otázky:

- Sú ciele vzájomne dosiahnuteľné?
- Smerujú kľúčové operatívne riešenia k dosiahnutiu cieľov?
- Posilňujú sa jednotlivé kľúčové opatrenia navzájom?
- Zahŕňajú strategické problémy otázky, ktoré sa týkajú smerovania organizácie?
- Existuje jasné a komplexné poslanie podniku?
- Odzrkadľuje poslanie podniku primerane jeho prostredie?
- Reflektujú ciele podnikovej stratégie primerane poslanie podniku?
- Použili sa vhodné typy cieľov?
- Stanovili sa ciele vo všetkých oblastiach, ktoré sú kritické pre úspech podniku?
- Sú ciele vhodne usporiadané do hierarchie a sú vhodne špecifikované?

Výber spôsobu modelovania problémov

V tejto fáze treba zvoliť vhodnú metódu, ktorá umožní vytvoriť model problému, aby sa na ňom, resp. prostredníctvom neho dali aplikovať metódy výberu rozhodnutia. V odbornej literatúre je množstvo techník, ako sú verbálne modely, grafické modely, ekonomicko-matematické modely, systémová analýza a ďalšie. Pre oblasť strategického rozhodovania sú to portfóliové analýzy, analýza SWOT, analýza pomocou SPACE grafu a pod. Pre oblasť tvorby inovácií sú to metódy riadenia projektov, predovšetkým sieťové grafy.

Vytvorenie možných variantov dosiahnutia stanovených cieľov

V procese voľby inovačnej stratégie či tvorby konkrétnej inovácie možno vytvoriť veľké množstvo variantných riešení – kombináciou hĺbky a šírky inovačných zmien; výškou prostriedkov, ktoré na inovácie vynaložíme; tempa a frekvencie inovačných zmien či ďalších parametrov môžeme vytvoriť veľké množstvo variantov inovačných stratégií.

Väčšinou na vytvorenie hlavných variantov inovačných stratégií použijeme štyri kritériá, ktorými sú (Ferencz, 2012):

- výška prostriedkov na inováciu;
- šírka inovovaného sortimentu;
- hĺbka inovácie a inovačný stupeň;
- inovačné tempo a čas inovácie.

Vychádzame z toho, že každé kritérium sa môže nachádzať na troch úrovniach (rozvojová, stabilizačná či útlmová stratégia, dlhodobý, strednodobý či krátkodobý časový horizont a podobne). Potom môžeme takto vytvoriť 81 hlavných variantov inovačných stratégií.

Z funkčných stratégií najužšie súvisí inovačná stratégia s marketingovou stratégiou.

Za základné marketingové stratégie považujeme (Ferencz, 2012):

- *stratégiu intenzívneho marketingu* (vysoká cena výrobku, vysoké marketingové náklady),
- *stratégiu výberového prenikania na trh* (relatívne vysoké ceny, vysokokvalitný výrobok, nízke marketingové náklady),
- *stratégiu širokého prenikania* (nízka cena výrobku, vysoké marketingové náklady),
- *stratégiu pasívneho marketingu* (nízke ceny výrobku, nízke marketingové náklady).

Následnou kombináciou s hlavnými variantmi inovačných stratégií môžeme potom vytvoriť 324 základných variantov. Tieto varianty sú vytvorené horizontálnou kombináciou, ich ďalšie rozšírenie vznikne vertikálnou kombináciou – ich prepojením na základné varianty stratégií vyššej hierarchie. Počet kombinácií možno rozširovať zohľadnením ďalších parametrov, ich podrobnejšou dekompozíciou či zhrnutím viacerých druhov funkčných stratégií. V praxi sa však také veľké množstvo variantov nevytvára. Vytváranie variantných riešení v procese tvorby inovačného projektu umožňuje vhodná aplikácia metód podporujúcich podnikovú tvorivosť. Sem patria napríklad pravidlá hľadania nových podnetov založené na skúsenostiach, ktorých použitie zvyšuje pravdepodobnosť, že nové riešenie bude nájdené; vzájomné asociácie; prenášanie analógií; kombinácie; variácie; abstrahovanie vecného obsahu; porovnávanie podobností; porovnávanie funkcií; agregácia a dezagregácia a ďalšie.

Ďalšiu množinu metód tvoria systematicko-analytické metódy, ku ktorým napríklad patria: strom riešenia problémov; metódy matematicko-logického modelovania; metódy morfolologickej analýzy; metódy alternatívnych otázok; metódy kontrolných zoznamov a ďalšie. Potom je to skupina intuitívnych metód: brainstorming, brainwriting, metóda

J. W. Gordona, synektická metóda a ďalšie.

Výber metódy určenia optimálneho variantu

Metódy výberu optimálneho variantu by mali umožniť riešiť problém z dvoch základných hľadísk:

- a) z *vecného* – ide o hľadanie optimálneho riešenia na základe kritérií špecifických pre daný objekt (stratégia, výrobok, technológia, organizácia),
- b) z *ekonomického* – ide o zabezpečenie súladu vecného riešenia s požiadavkami ekonomickej efektívnosti.

Pre túto fázu rozhodovacieho procesu je vytvorené veľké množstvo metód. K najlepším patria metódy multikriteriálneho hodnotenia; metódy hodnotovej analýzy, resp. hodnotového inžinierstva; metódy z oblasti operačnej analýzy a množstvo ďalších.

Z ekonomického pohľadu sú pre rozhodnutie o prijatí a realizovaní určitého inovačného projektu či inovačnej stratégie významné ukazovatele ekonomickej efektívnosti. Najčastejšie sa používajú metódy hodnotenia založené na týchto kritériách:

- *return on capital* – rentabilita kapitálu, a to kapitálu akciového, vlastného či celkového;
- *payback period* – lehota úhrady, resp. lehota návratnosti,
- kritériá založené na diskontovaní, a to:
 - *net present value* – čistá súčasná hodnota;
 - *profitability index* – index rentability;
 - *internal rate of return* – vnútorné výnosové percento.

Výber metódy je podmienený vecným charakterom problému, etapou riešenia inovačného projektu, dostupnosťou informácií, technickým vybavením, časom, nákladmi, personálom atď. Akékoľvek zvolené metódy by však stále mali mať schopnosť zhodnotiť navrhnuté varianty z oboch stránok: z vecnej a aj z ekonomickej.

Výber rozhodovacích kritérií

Pre fázu výberu rozhodovacích kritérií platia mnohé z množiny zásad daných v rámci stanovovania cieľov. K požadovaným vlastnostiam jednotlivých kritérií sa najčastejšie radia:

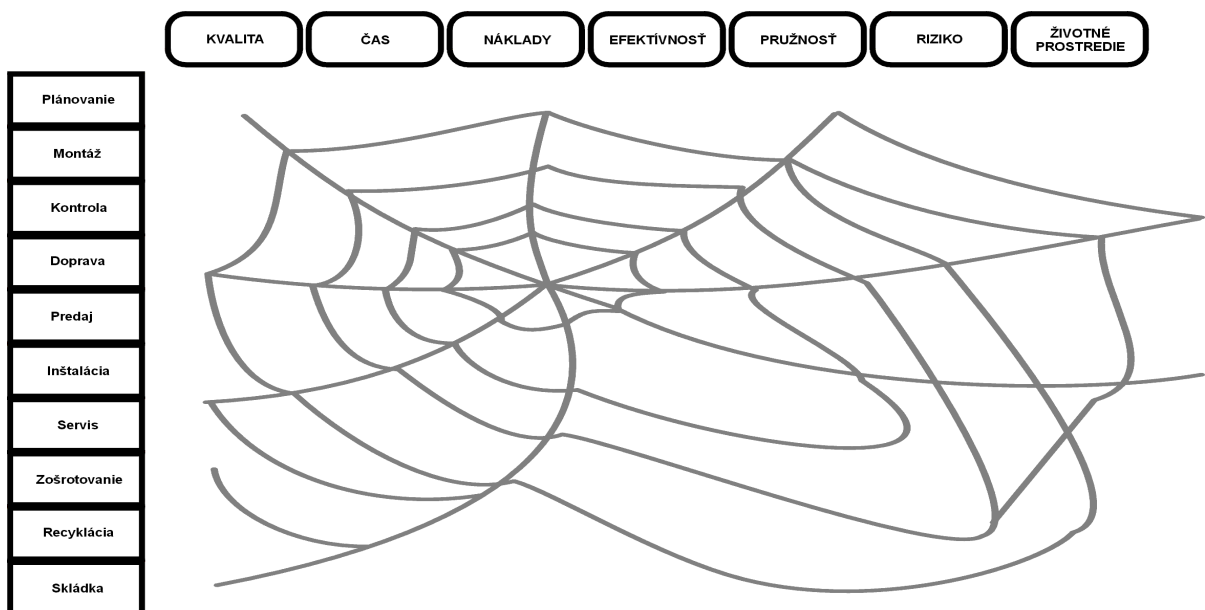
- schopnosť vyjadrovať kvantitu (spočítateľnosť);
- schopnosť vyjadrovať kvalitu (vecný obsah);
- relevantnosť – priraditeľnosť ako k cieľom, tak k navrhnutým variantom;
- metrika – schopnosť merať rozdiely medzi variantmi, ako aj ich ohraničenie (horné a dolné hranice);
- operacionalita, ktorá vyjadruje požiadavku, aby každé kritérium malo jasný a jednoznačný zmysel a bolo pre rozhodovateľa plne zrozumiteľné.

K súboru kritérií požadovaných vlastností spravidla patrí: *úplnosť, dekomponovateľnosť, hierarchia, agregovateľnosť, minimálny rozsah, neredundancia*. Zriedkavejšie sa však vyskytujú informácie o konkrétnej podobe zvolených kritérií. Návodom riešenia tohto problému je napríklad matica univerzálnych kritérií použiteľných v procese navrhovania priemyselných výrobkov.

Metódy výberu optimálneho variantu, predovšetkým multikriteriálne rozhodovacie metódy, počítajú s váhami kritérií. Tieto váhy sú kvantifikovaným meradlom daných kritérií a vyjadrujú intenzitu, ktorou dokážu ovplyvniť celkové hodnotenie. No a presnosť výslednej hodnoty do značnej miery závisí od presnosti zdefinovania týchto váh.

Metódy určovania váh kritérií vychádzajú najčastejšie z týchto princípov:

- *pravdepodobnostný princíp* – váha vyjadruje pravdepodobnosť, že príslušné kritérium dosiahne normatívnu hodnotu;
- *hodnotový princíp* – váha je funkciou nákladov, ktoré treba vynaložiť na dosiahnutie požadovanej hodnoty zadaného kritéria;
- *expertízny princíp* – uplatňuje sa pri väčšine metód a princípom je, že hodnoty váh jednotlivých kritérií sú určené ako spriemerovaný úsudok špecialistov posudzujúcich skúmaný objekt;
- *kombinácia daných princípov*.



Obr. 2 Matica univerzálnych kritérií použiteľných v procese navrhovania priemyselných výrobkov

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Ako základné metódy, ktoré možno uplatniť na stanovenie váh kritérií, sa v odbornej literatúre uvádzajú:

- metóda voľného hodnotenia;
- metóda poradovej stupnice;
- metóda odchyľkovej stupnice;
- metóda porovnávacej matice;
- metóda párového hodnotenia.

Aplikácia zvolenej metódy výberu optimálneho variantu





Pri tejto rozhodovacej fáze ide o aplikáciu zvolených metód výberu optimálneho variantu. Vybrané postupy sú špecifické pre jednotlivé skupiny metód, keďže však spravidla

ide o multikriteriálne rozhodovanie, ich zámerom je teda dopracovať sa k nejakým výsledným hodnotám, ktoré by synteticky odrážali váhu aj úroveň splnenia zadefinovaných hodnotiacich kritérií.

Medzi najpoužívanejšie a zároveň najjednoduchšie patria tzv. *bodovacie metódy* (obr. 3). Postup výberu optimálneho variantu je založený na vytvorení „verbálno-numerickej“ hodnotiacej stupnice, podľa ktorej sa kvantifikujú všetky uvažované kritériá. Množina týchto metód predstavuje v súčasnosti aj najpoužívanejší spôsob kvantifikovania kvalitatívnych kritérií rozhodovania. Výsledky bodovania sa potom matematicky vyhodnocujú, väčšinou ako vážený aritmetický priemer, prípadne sa graficky zobrazujú vo vhodne skonštruovanej tabuľke formou profilových čiar (obr. 4). Množina porovnávacích metód vychádza zo spoločného základného princípu, ktorým je porovnanie zistenej hodnoty rozhodovacích kritérií so zvolenou porovnávacou nulovou základňou a transformáciou všetkých hodnôt na spoločnú hodnotiacu stupnicu buď ordinálnu, alebo kardinálnu a ďalšie snaha stanoviť výsledné hodnotenie pomocou jediného syntetizujúceho čísla. K tejto skupine najrozšírenejších metód patria napríklad metóda bázického variantu a metóda ELEKTRA III.

Ďalšiu významnú skupinu tvoria metódy viacrozmernej štatistickej analýzy ako napríklad viacfaktorová analýza, zhluková analýza a ďalšie. Niektoré metódy dnes už majú rozsiahlu softvérovú podporu, a teda ich používanie je už relatívne nenákladné, jednoduché a hlavne veľmi rýchle.

Musíme spomenúť aj riziká spočívajúce v možnosti nedosiahnuť stanovený cieľ, čo môže byť od začiatku súčasťou rozhodovacích kritérií a potom sú vo zvolenej metóde spracované rovnakým postupom ako ostatné kritériá. Analýzu týchto rizík môžeme uskutočniť aj inými metódami a výsledky môžeme zahrnúť do fázy prijatia rozhodnutia (Mihok, 2010).

	Najvyššia	Priemerná	Najnižšia
Rentabilita			
Likvidita			
Ukazovatele zadlženosti			
Ukazovatele aktivity			

Obr. 3 Bodovacia metóda
Zdroj: vlastné spracovanie

- Measurement & Policy Implications". Karlsruhe : UNU-MARIT - Maastricht University, 16 - 17 October 2008. Dostupné na internete: www.merit.unimaas.nl
4. MIHOK, J. a kol. 2010. *Podpora inovácií. Stratégie, nástroje, techniky a systémy*. Košice : Centrum inovácií a technického rozvoja, 2010. 296 s. ISBN 978-80-970320-0-5.
 5. PINKA, D. – SZABÓ, L. 1993. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava : ES EU, 1993.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Jaroslav Dugas, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Tajovského 13, 041 30 Košice
Katedra informačnej a jazykovej komunikácie
tel.: +0421(0)55 / 722 31 11
fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
e-mail: jaroslav.dugas1@euke.sk

Ing. Anna Krištanová, PhD.

Ekologické služby
Petrovce 125, 094 31 Hanušovce nad Topľou
Slovensko
tel.: +0421(0)57 / 4452698
e-mail: anka.kristanova@gmail.com

Ing. Marek Mitterpák

Ústav podnikania a manažmentu
Fakulta Baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií
Technická Univerzita v Košiciach
Letná 9, Košice
Slovensko
e-mail: marek.mitterpak@vucke.sk