

## MO 3. - Stratégia a taktika

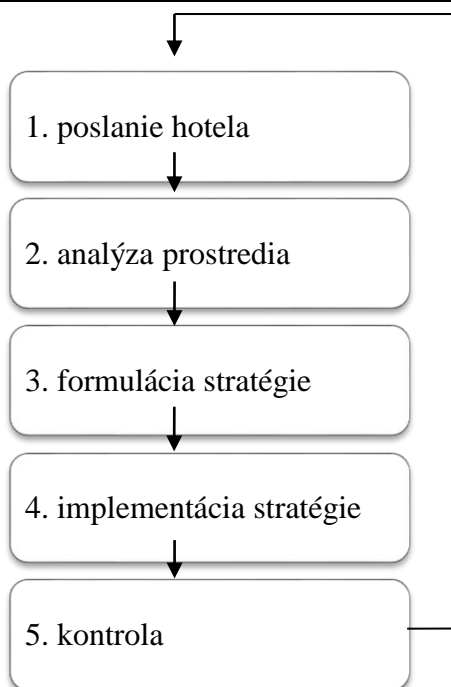
**Stratégia** - je formulácia cieľov podniku a postupov ich dosahovania, je dlhodobá.

**Taktika** - je spôsob použitia prostriedkov podniku pre naplnenie stratégie.

### Rozdiely medzi stratégiou a taktikou:

- Strategické rozhodovanie prebieha v podmienkach neistoty, ale pri taktickom rozhodovaní je známa stratégia.
- Účinky po taktickom rozhodovaní prichádzajú skôr, po úspešnej stratégii prichádza úžitok neskôr.
- Dôsledky nesprávnej stratégie sa naprávajú ťažšie ako nesprávnej taktiky

### Stratéfický manažment je proces, ktorý obsahuje fázy:



**1. POSLANIE HOTELA** - každý podnik je zameraný na trhový segment (napr. seniori), je definícia strategických cieľov, čo chceme dosiahnuť, kedy chceme dosiahnuť a ako chceme dosiahnuť ciele a prostriedky akými ich dosiahneme (zdroje podniku).

**2. ANALÝZA PROSTREDIA**- je skúmanie prostredia v podniku. Prostredie delíme na:

- **interné** tvorí ho: *a) organizačná štruktúra podniku*  
*b) podniková kultúra* (správanie vedúcich pracovníkov

k zamestnancom, rituály, komunikácia aj navonok, toky informácii, orientácia na zákazníka, orientácia na výsledky...)

*c) zdroje podniku*: finančné, kapacitné, pracovné, surovinové

- **externé**: *a) mikroprostredie - konkurenčné*  
*b) makroprostredie - globálne*

**A) Mikroprostredie – konkurenčné prostredie:** podnik s ním prichádza bezprostredne do kontaktu, je rovnaké pre podniky v tom istom regióne, tvoria ho:

- 1. zákazníci** – porovnávajú ponúkané hodnoty vo vzťahu k cene tovarov a služieb, ich dostupnosť, úroveň servisu
- 2. dodávatelia** – zaujíma ich naša platobná schopnosť, rýchlosť v plnení záväzkov, hustota a objem nákupov
- 3. konkurencia** – zaujíma ich podiel na trhu, intenzita inovačných zmien, prenikanie na nové trhy
- 4. obchodné zväzy** – majú záujem o spoluúčasť na spoločných programoch
- 5. odborové zväzy** – sledujú pracovné podmienky, stabilitu zamestnanosti, porovnateľnosť miezd
- 6. akcionári** – vyžadujú bezpečnosť a istotu zhodnocovania kapitálu, rast reálnej hodnoty akcií a dividend
- 7. miestne zastupiteľstvá** – záujem o ochranu ŽP, prispieva k zamestnanosti v regióne, prispieva na rozvoj oblasti, charitatívne aktivity
- 8. veritelia** – majú záujem o splnenie dohodnutých zmluvných podmienok
- 9. špeciálne záujmové skupiny** – majú záujem o podporu špeciálnych programov (napr. Greenpeace)

**SWOT ANALÝZA:** je to analýza prostredia silných stránok a slabých podmienok oproti konkurencii a príležitostí alebo hrozieb na trhu.

(strength) **S** – silné stránky nášho podniku oproti konkurencii

(weakness) **W** – slabé stránky nášho podniku v porovnaní s konkurenciou

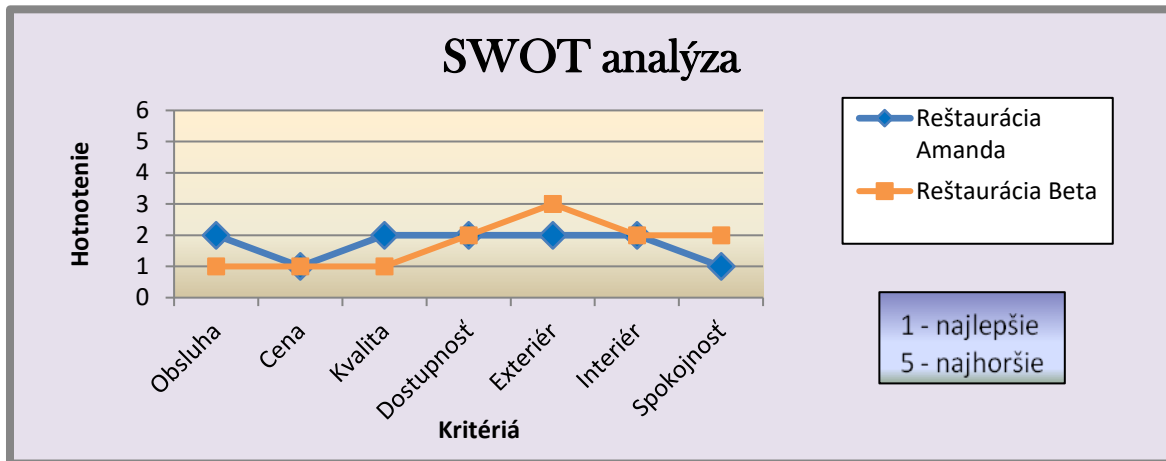
(oportunity) **O** – príležitosti na trhu

(threat) **T** – hrozby na trhu

**Postup pri SWOT analýze:**

1. Určenie kritérií hodnotenia - napr. odbornosť personálu, lokalita, personál, cena a kvalita
2. Definovanie stupnice hodnotenia - od 1 po 5 (1 - je najlepšie, 5 - je najhoršie)
3. Ohodnotenie sledovaných kritérií podľa stupnice
4. Vytvoríme čiarový graf z tabuľky
5. Interpretujeme graf – ak sa čiary pretínajú, alebo stretávajú hovoríme o konkurencii a ak sa čiary vôbec nekrižujú nie je to porovnateľná konkurencia
6. Analýza príležitostí a hrozieb – z dostupných zdrojov (noviny, TV, internet)

	Reštaurácia Amanda (náš podnik)	Reštaurácia Beta (konkurencia)
Kvalifikovanosť obsluhy	2	1
Cena vo vzťahu ku kvalite	1	1
Kvalita J (chuť a vzhľad)	2	1
Dostupnosť (lokalita)	2	2
Exteriér	2	3
Interiér (vybaven., atmos.)	2	2
Spokojnosť (očakávaní)	1	2



**B) Makroprostredie – globálne prostredie:** vystihuje ho PEST analýza

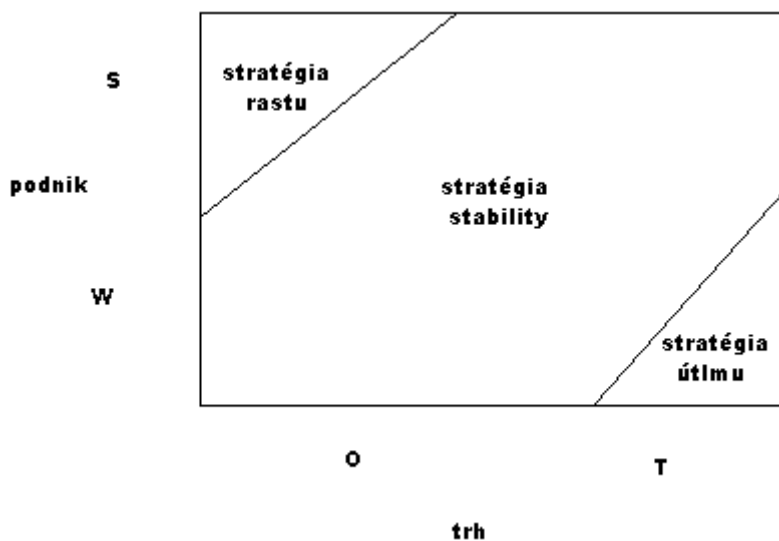
**P** – politicko-právne prostredie, tvorí ho: legislatíva

**E** – ekonomické prostredie, tvorí ho: inflácia, hrubý domáci produkt, export

**S** – sociálne (sociálno-kultúrne) prostredie, tvorí ho: životná úroveň obyvateľstva, demografia, životná úroveň, kúpyschopnosť

**T** – technicko-technologické prostredie, tvorí ho: nové trendy, vybavenie, vynálezy

### 3. VÝBER STRATÉGIE A JEJ FORMULÁCIA –



#### Výber varianty stratégie

Stratégie sa rozdeľujú:

a) *Ofenzívne* - podnik vyvíja aktivitu napr. obsadzuje nové trhy

b) *Defenzívne* – podnik sa prispôsobuje (nevyvíja aktivity)

**Stratégie rastu:**

1. *Vo vlastnej réžii* – vlastný zisk podnikateľa stačí na rozšírenie výroby

2. *Fúzia* - spojenie podnikov do jedného

**3. Join Ventures** – účasť na spoločných projektoch dvoch alebo viacerých podnikov (napr. zahraničný investory poskytnú technológie a domáci poskytuje pracovnú silu a priestory)

**4. Diverzifikácia** – rozširovanie pôsobnosti do inej oblasti (napr. požičovňa lyží, ubytovacie zariadenia)

**Stratégia stability:**

Pracovníkov neprepúšťame ani neprijímame.

**Stratégia útlmu:**

Prepúšťame pracovníkov a obmedzujeme podnikové produktívne aktivity.

**Kombinovaná stratégia:**

Je kombinácia uvedených stratégií (napr. pri neúspešnom jednom odbore z dvoch, napr. požičovňa áut a ubytovacie zariadenie - najprv zvolíme stratégiu útlmu a zrušíme požičovňu áut a v ubytovacom zariadení zvolíme stratégiu rastu).

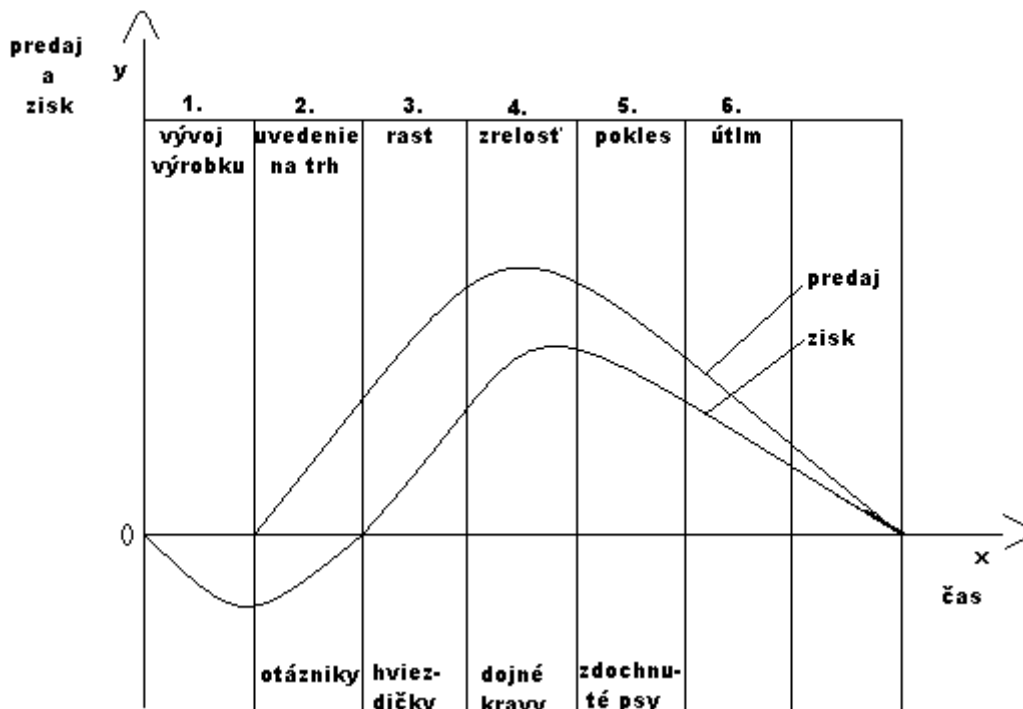
Pri rozhodovaní o type stratégie používame rôzne metódy, najčastejšou je **BCG MATICA** (Boston Consulting Group), vychádza zo životného cyklu výrobkov. V BCG matici sú výrobky zatriedované do 4 skupín podľa 2 kritérií: predaja a zisku.

Skupiny:



- 1. – nízky zisk ale predaj rastie
- 2. – prudko rastie predaj aj zisk
- 3. – nízky predaj a vysoký zisk
- 4. – nízky predaj a nízky zisk

## Fázy životného cyklu výrobkov:



- v 1. a 2. období sa dosahuje strata
- v 3. období prichádza na trh väčšinou konkurencia
- v 4. období ak chceme predĺžiť, udržať krivku predaja a zisku sú nutné náklady na udržanie
- v 4. a 5. období je ešte možná inovácia produktu

### Podnikateľské stratégie (business strategies)

- 1. Stratégia nákladového vodcovstva** - tá stratégia je možná pri predpoklade, že môže pri nízkych nákladoch poskytnúť cenu nižšiu ako konkurencia a tým si zabezpečiť cenu nižšiu ako konkurencia
- 2. Stratégia diferenciácie** - keď uspokojujeme potreby zákazníka, ale v porovnaní s konkurenciou je náš produkt výnimočný
- 3. stratégia špecializácie** - v porovnaní s konkurenciou poskytujeme produkty, alebo služby vymedzenej cieľovej skupine, čím môžeme byť najlepší v kvalite

**4. IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE** - pri vybranej stratégii je treba vypracovať programy a rozpočty

**5. KONTROLA A HODNOTENIE** - hodnoty či zámery (poslanie) podniku boli naplnené napr. podnik sa vyprofiluje. Kontrola, ktorá sa využíva:

- a) stratégická** – zameriava sa na formulovanie stratégie
- b) taktická** – jej výsledky sa využívajú na odstránenie odchýlok
- c) operatívna** – kontrola opatrení na konkrétnych pracoviskách