

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



STRATEGICKÁ ANALÝZA POBOČKY NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

Strategic Analysis of the Branch of the Multinational
Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Ing. Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ

Autor:
Andrea KOLLÁROVÁ

Brno, 2014

Jméno a příjmení autora:	Andrea Kollárová
Název bakalářské práce:	Strategická analýza pobočky nadnárodní společnosti
Název práce v angličtině:	Strategic Analysis of the Branch of the Multinational Company
Katedra:	Katedra podnikového hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Alena Šafrová Drášilová
Rok obhajoby:	2014

Anotácia

Predmetom bakalárskej práce Strategická analýza pobočky nadnárodnej spoločnosti je vypracovanie strategickej analýzy. V teoretickej časti práca definuje pojem nadnárodná spoločnosť a strategické riadenie a opisuje jednotlivé nástroje na analýzu. Praktická časť pojednáva o pobočke nadnárodnej skupiny a aplikuje analytické nástroje na túto pobočku.

Annotation

The subject of the bachelor thesis Strategic Analysis of the Branch of the Multinational Company is to conduct strategic analysis. The thesis defines the term multinational company and strategic analysis and describes each analytical tools in theoretic part. Practical part deals with branch of the multinational company and applies analytical instruments for the branch.

Kľúčové slová

strategické riadenie, interná analýza, externá analýza, SWOT analýza, nadnárodná spoločnosť

Keywords

strategic management, internal analysis, external analysis, SWOT analysis, multinational company

Prehlásenie

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Strategická analýza pobočky nadnárodní společnosti* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Aleny Šafrovej Drášilovej a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dňa 22.4.2014

vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Týmto by som chcela poďakovať vedúcej svojej práce Ing. Alene Šafrovej Drášilovej za jej cenné pripomienky a rady pri vypracovaní práce. V neposlednom rade chcem poďakovať všetkým pracovníkom analyzovanej pobočky, za ich spoluprácu, pomoc a čas pri vytváraní práce.

OBSAH

OBSAH	9
ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ ČASŤ	13
1.1 Nadnárodné spoločnosti.....	13
1.2 Strategické riadenie	14
1.2.1 Vymedzenie pojmu	14
1.2.2 Strategické ciele podniku	15
1.3 Strategická analýza	15
1.3.1 Analýza okolia	17
1.3.2 Analýza interných zdrojov a schopností podniku	26
1.4 Syntéza a zhrnutie analýzy formou SWOT	28
2 PRAKTICKÁ ČASŤ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NIE JE DEFINOVANÁ.
2.1 Predstavenie spoločnosti Swiss Reinsurance Company Ltd	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.1.1 Charakteristika zaistovníctva.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.1.2 Základné údaje.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.1.3 Organizačná štruktúra	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.1.4 História skupiny Swiss Re	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.2 Predstavenie pobočky v Bratislave	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.3 Analýza okolia.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.3.1 Analýza makrookolia	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.3.2 Analýza mikrookolia	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.3.3 Zhrnutie analýzy okolia	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.4 Analýza interných zdrojov a schopností podniku	Chyba! Záložka nie je definovaná.

2.4.1	Identifikácia zdrojov	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.4.2	Odhad výnosnosti potenciálnych zdrojov a schopností	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.4.3	Zhrnutie analýzy zdrojov	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.5	Zhrnutie analýz a SWOT matica	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.5.1	Analýza externá	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.5.2	Analýza interná	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.5.3	SWOT matica	Chyba! Záložka nie je definovaná.
2.6	Syntéza a navrhnuté riešenia	Chyba! Záložka nie je definovaná.
ZÁVER		61
3 BIBLIOGRAFIA		63
Teoretická časť		63
Praktická časť		64
4 ZOZNAM TABULIEK		67
5 ZOZNAM GRAFOV		69
6 ZOZNAM OBRÁZKOV		71
7 ZOZNAM SKRATIEK		73
8 ZOZNAM PRÍLOH		75

ÚVOD

Bakalárska práca pojednáva o strategickej analýze pobočky nadnárodnej spoločnosti. Tradične sa rozdelí na dve hlavné časti – teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti budú rozobrané pojmy ako nadnárodná spoločnosť a strategické riadenie. Budú porovnávané vyjadrenia viacerých (domácich a zahraničných) autorov a ich pohľady na túto problematiku.

Strategické riadenie bude ďalej analyzované niekoľkými metódami. Prostredie podniku rozdelí na externé a interné. V každej časti budú popísané analytické aparáty pre to ktoré prostredie.

Na analýzu prostredia bude využitý model 4C a PEST analýza. V úvahách o mikroprostredí budú implementované analýza odvetvia a jeho štruktúry a Porterov model piatich síl.

Analýza interného prostredia bude pojednávať o zdrojoch podniku, rozdelí ich na hlavné kategórie. Bližšie sa bude venovať najmä ľudským zdrojom a ich analýzam. Efektivitu využitia zdrojov predloží analýza ľudských zdrojov, VRIO analýza a kľúčové faktory úspechu.

Na záver teoretickej časti budú zhrnuté poznatky z predošlých analýz a syntézou zapracované do matice SWOT, ktorá zdôrazní štyri hlavné piliere: silné a slabé stránky pomocou internej analýzy a príležitosti a hrozby aparátom externej analýzy okolia.

V praktickej časti bude analyzovaná pobočka nadnárodnej skupiny, ktorá má na Slovensku dve právne entity. Tieto entity spolu kooperujú, preto sú v analýze rozoberané spolu. Praktická analýza bude postupovať podľa načrtnutého postupu v teoretickej časti.

Na začiatku práce sú položené dve hlavné hypotézy:

1. *Bratislavská pobočka trpí zvýšenou fluktuáciou zamestnancov, zamestnávanie nových, často sa striedajúcich zamestnancov na jednom pracovnom mieste je pre spoločnosť nákladné.*
2. *Spoločnosť musí posilniť svoje konkurenčné postavenie a zmeniť motivačné nástroje zamestnancov.*

Najskôr bude definovaná nadnárodná spoločnosť, jej predstavenie a história. Potom sa prechádza do analýzy pobočky, makro- aj mikrookolie sa bude sústreďovať najmä na analýzu ľudských zdrojov, keďže tie sú predmetom tejto práce. Budem sa snažiť o analýzu podniku z pohľadu potenciálnych zamestnancov na trhu práce a o analýzu jeho konkurenčného postavenia na trhu.

V závere práce budú všetky čiastkové analýzy syntetizované do matice SWOT, vyhodnotenie vhodnej stratégie a predložené odporúčania a návrhy pre podnik.

Praktická časť bude utajená na požiadavku podniku z dôvodu citlivých dát.

1 TEORETICKÁ ČASŤ

1.1 Nadnárodné spoločnosti

OECD v roku 1977 definovala nadnárodné podniky ako „spoločnosti alebo jednotky, ktorých vlastníctvo je súkromné, štátne alebo zmiešané, ktoré sú založené v rôznych krajinách a vzájomne prepojené tak, že jedna alebo viac z nich môže vyvíjať významný vplyv na činnosť druhých, zvlášť s ohľadom na spoločné využívanie znalostí a zdrojov.“ (Organisation for economic co-operation and development: Prehľad smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti, 2004, [online])

Podľa zahraničných autorov, napr. podľa Ghertmana je za nadnárodnú spoločnosť považovaná „každá spoločnosť so sídlom v jednej krajine a vyvíjajúca stálu činnosť pod svojou kontrolou najmenej v dvoch ďalších krajinách, v ktorých realizuje aspoň 10% svojho obratu“. (Ghertman, 2007, s. 6)

Autori Blažek a Drášilová vymedzujú pojem nadnárodná spoločnosť ako zoskupenie relatívne autonómnych podnikateľských subjektov, pričom tieto subjekty samotné majú charakter spoločností. Jedná sa najmä o akciové spoločnosti či spoločnosti s ručením obmedzeným, prípadne sú to ich ekvivalenty definované právnymi predpismi tej ktorej krajiny. Autori vymedzujú ďalší znak nadnárodných spoločností a to je, že tieto zoskupenia majú nadnárodný charakter, pretože subjekty, ktoré sú jeho súčasťou, majú svoje sídla v rôznych krajinách. (Blažek, Drášilová, 2013, s. 24). Udvávajú taktiež tri charakteristické znaky pre nadnárodné spoločnosti a tými sú:

1. vyvíjanie ekonomickej aktivity na niekoľkých národných trhoch,
2. využívanie k naplňovaniu svojich ekonomických záujmov odlišnosti medzi jednotlivými štátmi,
3. značná geografická flexibilita.

Zadrazilová rozlišuje medzi pojmami multinacionálne a transnacionálne korporácie. Základnými znakmi multinacionálnej korporácie sú :

1. fyzické umiestnenie organizačných jednotiek vzniknutých formou priamych zahraničných investícií v druhej krajine,
2. možnosť materskej spoločnosti vyvíjať voči zahraničným organizačným jednotkám rozhodujúci vplyv z titulu vlastníka rozhodujúcu časť akcií,
3. možnosť spoločného využívania a prelievania zdrojov. (Zadrazilová, 2004, s. 22)

Obvykle sa dá vymedziť forma multinacionálnych podnikov z organizačne právneho hľadiska ako akciová spoločnosť a holdingová štruktúra. Holding má najčastejšie podobu finančného, resp. čistého holdingu. To znamená, že materská spoločnosť rozhoduje o strategických investíciách, riadi a kontroluje finančné toky, ale nezaoberá sa výkonnou prevádzkovou činnosťou. Dcérske spoločnosti a materská spoločnosť spolu tvoria väčšinou konglomerát. (Zadrazilová, 2004, s. 22) V slovníku z Brown University je konglomerát definovaný ako organizácia, ktorá vlastní rôznorodú škálu spoločností v odlišných odvetviach. Konglomeráty sú zvyčajne holdingové spoločnosti s pobočkami v širokom rozpätí odvetví, ktoré často vznikajú pomocou fúzií a prevzatí spoločností a ktoré operujú v medzinárodnom prostredí. (Rosenberg, 2007, s. 1)

Ďalším prípadom je situácia, kedy materská spoločnosť vykonáva aj vlastnú provoznú činnosť alebo poskytuje svojim dcérskym spoločnostiam ďalšie služby, napr. centrálny nákup, riadenie logistických postupov atď. O takomto usporiadaní hovoríme ako o riadiacom, resp. kombinovanom holdingu. (Zadrazilová, 2004, s. 22)

Rozvinutým štádiom multinacionálnej korporácie je transnacionálna korporácia. Jej znakmi sú uplatňovanie globálnej podnikateľskej stratégie, organizácie a riadenia. Spoločnosť chápe svet ako jeden trh pri alokácii svojich zdrojov a využívaní komparatívnych výhod, čo sa prejaví vo viacerých oblastiach v rámci firmy. Riadenie transnacionálnej spoločnosti je viac centralizované, avšak môže prispôbovať globálny koncept miestnym požiadavkám a potrebám trhu.

Taktiež je dôležité spomenúť špecifické formy vytvárania regionálnych centier, ktorými sú centrá zdieľaných služieb.

Centrum zdieľaných služieb slúži k tvorbe a transferu know-how v miestach, kde sa dá posilniť strategická pozícia daného podniku. Považuje sa za samostatný právnický subjekt poskytujúci podporné služby zakladajúcej organizácii a ostatným obchodným jednotkám v rámci celého podniku. Dá sa povedať, že pri centrách zdieľaných služieb je uplatňovaný trhový princíp – za poskytované služby si centrum zdieľaných služieb účtuje poplatky na základe uzatvorených dohôd a zmluvných dohovorov. Do centier sú prijímaní najlepší odborníci a experti, ktorí zabezpečujú transfer know-how. (Zadrazilová, 2004, s. 24 a 69)

Zahraniční autori Lazarević a Petković opisujú hlavné výhody centier zdieľaných služieb, ako zachovanie si samostatnosti v rozhodovaní, pričom si spoločnosť zachováva úspory z rozsahu a štandardy. Tým sa myslí, že hlavnou rolou týchto centier je koordinovanie aktivít prostredníctvom štandardizácie tokov zdrojov, služieb a informácií poskytnutých vzájomne závislými partnermi. (Lazarević, Petković, 2002, s. 58)

1.2 Strategické riadenie

1.2.1 Vymedzenie pojmu

Na začiatok je dôležitá správna formulácia a definícia pojmu strategické riadenie. Podľa Sedláčkovej predstavuje strategické riadenie „mimoriadne zložitý proces, ktorého cieľom je rozvíjanie a udržiavanie životaschopnej zhody medzi cieľmi a zdrojmi podniku na strane jednej a meniacimi sa podmienkami tržných príležitostí na strane druhej.“ (Sedláčková, 2000, s. 1)

Autori Keřkovský a Vykypěl definujú strategické riadenie podobne ako Sedláčková a to: „Strategické riadenie uskutočňované top managementom, prípadne aj vlastníkmi firmy, zahŕňa aktivity zamerané na udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním firmy, jej dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a rovnako medzi firmou a prostredím, v ktorom firma existuje.“ (Keřkovský- Vykypěl, 2003, s. 4)

Fred R. David definuje strategické riadenie ako „umenie a vedu formulácie, implementácie a hodnotenie funkčných rozhodnutí, ktoré umožňujú podniku dosiahnuť jeho ciele“. (2011, s. 37)

Existuje mnoho dôvodov, ktoré hovoria za prítomnosť strategického rozhodovania a riadenia vo firme, niektorými z nich sú napríklad predpovedanie budúcich problémov a príležitostí, dodávanie a udržiavanie pocitu istoty pre pracovníkov, zvyšovanie kvality managementu a rozhodovania, zlepšovanie komunikácie vnútri podniku, koordinácia projektov, motivácia pracovníkov a iné.

Samozrejme niektorí autori uvádzajú aj dôvody proti strategickému riadeniu, ale vo všeobecnosti sa dá povedať, že odborníci tejto problematiky sa zhodujú v názore, že strategické riadenie a rozhodovanie je dôležité pre kvalitu, teda aj úspech či neúspech v podnikaní.

Nasledujúca tabuľka zhrňa základné dôvody, ktoré hovoria za a proti prítomnosti strategického rozhodovania v spoločnostiach.

Tabuľka 1.2.1-1 Strategické riadenie (prehľad pre a proti)

Pre	Proti
Strategické rozhodovanie umožňuje podnikom anticipovať meniace sa podmienky.	Podmienky sa menia tak rýchlo, že riadiaci pracovníci nemôžu nič plánovať, hlavne dlhodobo.
Strategické riadenie dáva jasné ciele a smery budúcich činností pre zamestnancov.	Strategické ciele musia byť často formulované ako vágne a dosť obecné.
Riešenie problémov strategického riadenie riadiacich pracovníkov zdokonaľuje.	Existuje mnoho iných dôvodov úspechu ako strategické riadenie (napríklad šťastie, náhoda) a existujú podniky, ktoré sú efektívne aj bez strategického riadenia.
Podniky uplatňujúce strategické riadenie sú veľmi efektívne.	

Prameň: Keřkovský-Vykypěl, 2003, s. 2

1.2.2 Strategické ciele podniku

Ciele vo všeobecnosti predstavujú žiaduce stavy, ktoré sa subjekt snaží dosiahnuť. V podnikovej praxi prostriedok, ktorý sa používa na splnenie vopred stanovených cieľov na strategickej úrovni je práve predtým spomínané strategické riadenie. Formulácia cieľov sa odvíja od poslania a vízie podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2)

Odborná literatúra dáva do pozornosti charakteristiky cieľov a spôsob, akým majú byť vymedzené. Strategické ciele majú byť SMART, pretože ciele predstavujú v rámci stratégie očakávané budúce výsledky. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2) To teda znamená, že ciele majú byť:

- **S - SPECIFIC** - ciele sú definované čo najkonkrétnejšie,
- **M - MEASURABLE** – ciele sú merateľné, čo slúži na porovnanie východzej a finálnej situácie po dosiahnutí cieľa, potreba existencie merítka úspechu/neúspechu cieľa,
- **A - ACCEPTABLE** – cieľ je akceptovateľný, rozhodovateľ sa vnútorne stotožňuje s cieľom,
- **R - REALISTIC** – cieľ je reálny, dosiahnuteľný,
- **T - TIME BOUND** – cieľ je časovo ohraničený, každé plánovanie má svoj začiatok aj koniec. (Blažek, 2011, s. 56)

Podľa ďalších autorov sa môže metóda SMART chápať aj ako:

- S – STIMULATING,
- M – MEASURABLE,
- A – ACCEPTABLE,
- R – REALISTIC,
- T - TIMED. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 3)

Dalo by sa pokračovať ďalej vo vyčítaní ďalších podobných skratiek jednotlivých písmen, no podstata zostáva rovnaká – „voľba cieľov a spôsob, akým budú splnené, sú ovplyvnené a obmedzené hodnotami, ktoré podnik zastáva.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2)

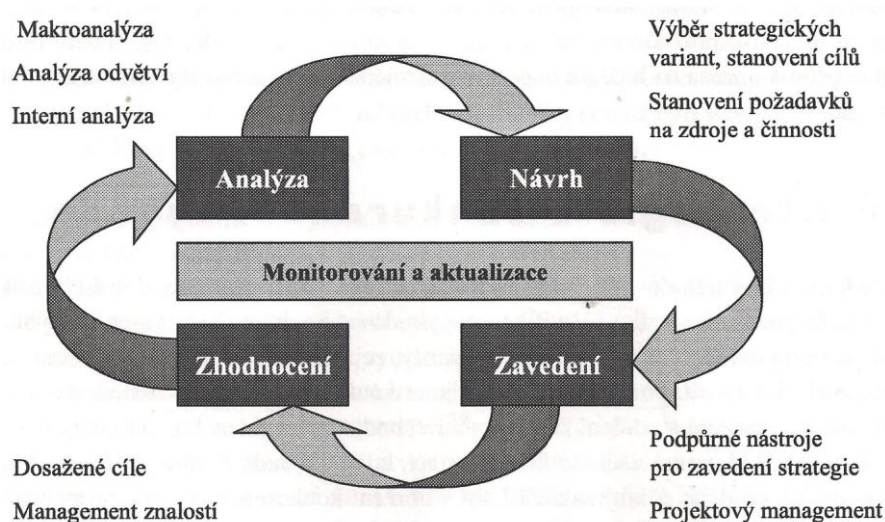
1.3 Strategická analýza

„Analýza je jednou z najdôležitejších súčastí vedeckej metódy, je jej základom. Analýza predstavuje rozloženie určitého komplexu na jednotlivé súčasti. Postupuje od celku k častiam, zložkám, z ktorých sa celok skladá. Jej cieľom je odhaliť jednotu a zákony diferencovaného celku.“ (Sedláčková, 2000, s. 3)

Podľa vyššie uvedenej definície autorky Sedláčkovej je teda analýza veľmi dôležitou časťou strategického rozhodovania, aby bol podnik pripravený na všetky možné situácie, ktoré s veľkou pravdepodobnosťou nastanú. Strategická analýza úzko súvisí so strategickým riadením, preto sú pri nej uplatňované tvorivé schopnosti top managementu. Hlavným cieľom strategickej analýzy je identifikovať, analyzovať a zhodnotiť všetky relevantné faktory, ktoré môžu mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégiu podniku. Ako už bolo spomenuté pri strategickom riadení, pri strategickej analýze sa vychádza z dlhodobých predpovedí budúcich trendov a javov. Po včasnej identifikácii dôsledkov doterajšieho vývoja je dôležité tieto dôsledky identifikovať ako pozitívne a negatívne a voľbou vhodnej stratégie sa snažiť naviazať na pozitívne dôsledky a eliminovať negatívne dôsledky.

Strategická analýza je chápaná ako nikdy nekončiaci proces analýzy (makroanalýza, mikroanalýza, analýza odvetvia), návrhu strategických variant, cieľov, implementácie a zhodnotenia dosiahnutých cieľov, podobne ako vyjadruje obrázok.

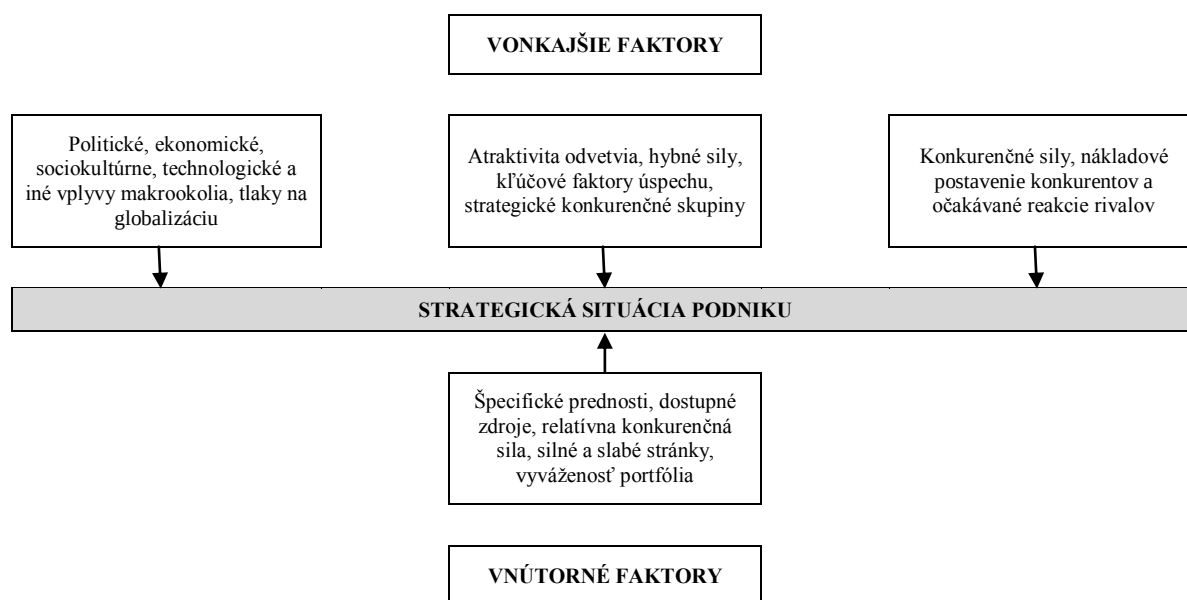
Obrázok 1.2.2-1 Životný cyklus strategického riadenia



Prameň: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 5

Nasledujúci obrázok zobrazuje všetky faktory, ktoré vstupujú do procesu strategickej analýzy a ktoré budú ďalej rozoberané v tejto práci.

Obrázok 1.2.2-2 Faktory strategickej analýzy



Prameň: Sedláčková, 2000, s. 5, vlastné spracovanie

1.3.1 Analýza okolia

Analýza okolia, tiež nazývaná externá analýza sa sústreďuje na analýzu vonkajších podmienok podniku a faktorov, ktoré podnik ovplyvňujú. Externá analýza by mala byť zameraná predovšetkým na odhalenie vývojových trendov, ktoré môžu v budúcnosti firmu ovplyvňovať. Medzi najhlavnejšie faktory vonkajšieho prostredia podniku patria napríklad politické prostredie a jeho zmeny, finančné trhy, technológia, prírodné podmienky, ekonomické faktory atď. Medzi užšiu skupinu sa radia zákazníci, dodávatelia, konkurenti a nové výrobky.

Odborná literatúra odporúča tri základné kroky, v ktorých by mala byť uskutočňovaná externá analýza okolia a tými sú:

1. analýza súčasnej stratégie – hlavným cieľom je zistiť ako je súčasná stratégia splňovaná,
2. identifikácia súčasného stavu a predpoveď vývoja okolia – porovnáva sa súčasný stav s budúcim predpovedaným stavom, teda ako veľmi sa môže zmeniť situácia v okolí podniku,
3. hodnotenie významu identifikovaných zmien – hľadanie odpovede na otázky, ako analyzované zmeny okolia ovplyvnia podnik, teda či tieto zmeny zredukujú strategické medzery alebo eliminujú prípadné hrozby.

Kroky analýzy okolia

Obrázok 1.3.1-1 Kroky analýzy okolia



Prameň: Sedláčková, 2000, s. 9, vlastná úprava

Analýza okolia sa delí na dve hlavné časti; na analýzu makrookolia a analýzu mikrookolia.

Analýza makrookolia

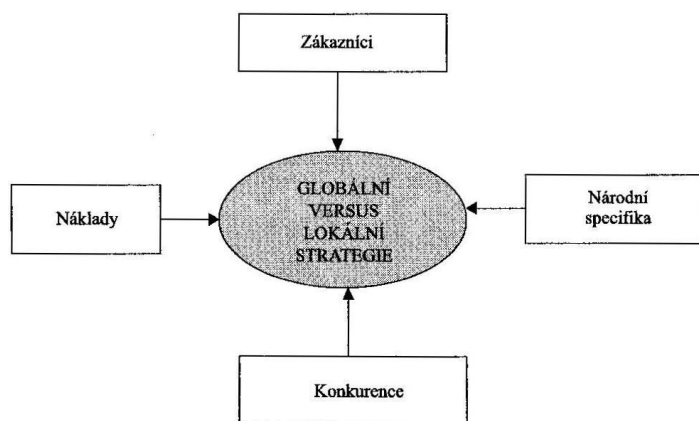
Súhrnne sa dá povedať, že ako už z názvu vyplýva, táto analýza sústreďuje svoju pozornosť na makro podmienky a ich zmeny. To zahŕňa celkový politický, ekonomický, sociálny a technologický rámec, v ktorom sa podnik pohybuje.

Analýza makrookolia používa dve metódy analýzy prostredia a tými sú PEST analýza a metóda 4C.

Metóda 4C

Metóda 4C je metóda založená na z angličtiny odvodených 4 faktoroch: Customers – zákazníci, Country – národné špecifiká, Costs – náklady, Competitors – konkurencia.

Obrázok 1.3.1-2 Model 4C



Prameň: Sedláčková, 2000, s. 18

Používa sa najmä v situáciách, kedy chce podnik globálne expandovať na iné trhy. Je potrebné rozlišovať dva druhy stratégií pri prenikaní podniku na ďalšie trhy. Ak sa jedná o región, ktorý sa dá považovať za homogénny trh, ide o globálnu stratégiu. V prípade stratégie, ktorá považuje jednotlivé regióny za odlišné a sústreďujú sa teda len na jeden, sa hovorí o lokálnej – multiregionálnej stratégii. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 24)

Nasledujúca tabuľka porovnáva obe stratégie a uvádza ich základné charakteristiky.

Tabuľka 1.3.1-1 Porovnanie stratégií

	Multiregionálna	Globálna
Výrobné náklady	vysoké – rôzne produkty, náklady na vývoj sa ťažšie rozpúšťajú	nízke – výnosy z rozsahu, výrobu možno umiestniť do nákladovo priaznivého regiónu
Administratívne náklady	nízke – v každom regióne je podnik riadený samostatne	vysoké – koordinácia a organizácia činností v jednotlivých regiónoch
Strategická koordinácia	nízka	vysoká
Spotrebiteľská vnímavosť	vysoká – reaguje na rôzne preferencie zákazníkov	nízka – predpokladá homogénne potreby

Prameň: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 25

Práve na to, aby podnik zistil, ktorú zo stratégií má použiť, slúži 4C metóda. Analyzuje zahraničné okolie podniku.

Costumers

Pri analýze zákazníkov na cieľovom trhu podnik musí vedieť, či je schopný uspokojiť potreby svojich zákazníkov homogénnym výrobkom alebo službou a či sa tieto potreby vôbec líšia od zákazníkov na trhu domácom. Tieto rozdiely pramenia z kultúrneho prostredia národa. Najznámejším autorom, ktorý sa zaoberal problematikou národných odlišností, je Geert Hofstede. Vymedzuje päť dimenzií, podľa ktorých sa priraduje index tej ktorej kultúre:

- rozpätie moci (stupeň nerovnomernosti rozdelenia moci),
- individualizmus vs. kolektivismus (potreba vzájomnej súdržnosti a nezávislosti),
- maskulinita vs. feminita (jasné odlíšenie rolí muža a ženy a stieranie rozdielov medzi pohlaviami),
- krátkodobá vs. dlhodobá orientácia,
- pôžitky vs. obmedzenia (uspokojovanie potreby užívať si život a regulovanie potreby sociálnymi normami),
- vyhýbanie sa neistote („miera, v akej sa členovia kultúry cítia ohrození neistými a neznámymi situáciami“ (Hofstede, 1991, s. 113)). (Blažek, Drášilová, 2013, s. 124)

Competition

Každá spoločnosť pri zvažovaní vstupu na cudzí trh musí analyzovať všetkých konkurentov, ktorí sa nachádzajú na lokálnom trhu. Je však treba každý trh posudzovať osve, pretože môže nastať situácia, že na jednom trhu bude podnik zastávať postavenie monopolistu, na inom bude existovať viac rivalov.

Country

Toto špecifikum je hlavne predmetom skúmania PEST analýzy, odráža podnikateľské prostredie v krajine. Patrí sem obchodná politika, technické štandardy a iné.

Costs

Podnik musí zohľadňovať náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu. V posledných rokoch rastú napríklad náklady na neustály technologický vývoj, na nové technológie chrániace životné prostredie.

PEST analýza

Táto analýza je tiež niekedy nazývaná aj ako STEP, SLEPT či PESTEL. Základnou úlohou PEST analýzy je identifikovať oblasti, ktoré môžu mať signifikantný dopad na podnik a taktiež odhadnúť o aké zmeny pôjde. Keďže ide o predpovedanie budúcnosti, často sa jedná len o odhady a preto je táto analýza spojená s vysokým rizikom neistoty. Dôležitosť sa taktiež prikladá odhadu, ktoré zmeny ovplyvnia všetky odvetvia rovnomerne a ktoré ovplyvnia rôzne podniky rôznym spôsobom.

Skladá sa zo štyroch hlavných faktorov. A sú nimi faktory:

1. politické a legislatívne – patria sem zákony, vyhlášky, regulácie importu a exportu, cenová politika, ochrana životného prostredia, protimonopolné zákony,
2. ekonomické – faktory venujúce sa makroekonomickému trendu, úroková miera, ekonomický rast, miera inflácie, daňová politika a výmenný kurz. Pri tomto faktore je veľmi dôležité upozorniť na tzv. magický štvorholník, ktorý tvoria ekonomický rast, nezamestnanosť, inflácia a vonkajšia rovnováha. Pravidlom je, že zlepšením jednej z týchto veličín sa zhorší iná veličina alebo veličiny,
3. sociálne a demografické – vplyvy pracovnej sily, priemerného veku, rastu populácie, životnej úrovne, životného štýlu. Sú väčšinou formované kultúrnymi, demografickými, ekonomickými, náboženskými, vzdelávacími a etickými podmienkami života,
4. technické a technologické – súvisia s aktívnou inovačnou činnosťou podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16-19)

K týmto hlavným faktorom sa zvykne pridávať aj ďalší piaty – ekologický faktor, ktorý v poslednej dobe stále viac nadobúda na významnosti. Môže ovplyvniť ďalšie sféry, napríklad technologickú, pretože stále je väčší trend automatizovať výrobu v podnikoch tak, aby mala čo najmenšie negatívne vplyvy na životné prostredie.

Ako uvádza autorka Sedláčková (2000, s. 12) spracovanie a analýza jednotlivých faktorov je užitočná najmä preto, že:

- môže byť využité ako určitý prehľad potenciálnych vplyvov,
- môže odhaliť malý počet kľúčových vplyvov, ktoré budú nasledovne podrobené analýze,
- môže identifikovať sily vyvolávajúce zmeny s dlhodobým časovým horizontom,
- môže určiť externé vplyvy v minulosti alebo pravdepodobné vplyvy v budúcnosti.

Analýza mikrookolía

Základným prvkom pri analýze mikrookolía je vymedzenie relevantného odvetvia, ktoré predstavuje dôležitý krok pri formulácii stratégie a analýzu bezprostredných konkurenčných síl, medzi ktorými podnik operuje. Ako uvádza Sedláčková, intenzita konkurencie v odvetví nie je výsledkom náhodných

vplyvov a súvislostí, ale podstata konkurencie spočíva vo faktoroch, ktoré tvoria základ odvetvia a ktoré presahujú rámec konkurentov už v odvetví zavedených. (Sedláčková, 2000, s. 22) Odvetvie je ďalej definované aj „ako skupina podnikov zásobujúcich určitý trh“. (Blažková, 2007, s. 57)

Cieľom analýzy odvetvia je odhaliť zásadné hybné sily, ktoré pôsobia v rámci odvetvia a faktory, ktoré ho ovplyvňujú. Taktiež je dôležité odhadnúť ich budúce vývojové trendy.

Cieľom analýzy je teda hľadanie odpovedí na tieto otázky:

1. V čom spočívajú základné charakteristiky odvetvia?
2. Ako je odvetvie štruktúrované?
3. Aký vplyv má štruktúra odvetvia?
4. Ktoré hlavné zmenotvorné sily ovplyvňujú vývoj a zmeny v odvetví a ako sa budú tieto sily vyvíjať v budúcnosti?
5. Aké sú kľúčové faktory úspechu? Čo je zásadným predpokladom úspešnosti podniku v danom odvetví? (Sedláčková, 2000, s. 22)

V nasledujúcom texte budú rozanalyzované jednotlivé otázky a popísaný postup, ako nájsť na ne odpovede.

Základné charakteristiky odvetvia

„Odvetvie je definované ako skupina podnikov, ktoré ponúkajú na trhu podobný výrobok alebo službu.“ (Sedláčková, 2000, s. 23) Odvetvím tiež možno chápať skupinu podnikov, ktorých výrobky majú veľa spoločných charakteristík a uspokojujú rovnaké potreby na rovnakom základe, to znamená, že súťažia o rovnakého zákazníka. Avšak v poslednej dobe začína byť ťažké jasne vymedziť hranice odvetvia, pretože sa začali prelínať a zlievať. Preto aj tieto aspekty treba zohľadniť v analýze. Ako podotýka autorka Sedláčková: „Štruktúra odvetvia musí byť videná ako premenná a nie ako konštantná veličina.“ (Sedláčková, 2000, s. 23)

Charakteristiky, podľa ktorých je možné vymedziť odvetvie sú napríklad veľkosť trhu, počet konkurentov, počet zákazníkov, vstupné bariéry, inovácie, nároky na kapitál, miera hospodárnosti a iné.

Štruktúra odvetvia

Prvým, kto zdôraznil vzťah medzi štruktúrou odvetvia a konkurenciou, bol Schumpeter. (Sedláčková, 2000, s. 23) Venoval sa najmä inováciám a rozdelil odvetvia podľa rýchlosti štruktúrálnych zmien na nestabilné, kde sa veľmi rýchlo menia výrobky novými inováciami a technológiami, a stabilné. Avšak empirické štúdie túto myšlienku veľmi nepodporujú, teda naďalej sa chápe štruktúra odvetvia ako pomerne stabilný prvok okolia.

Podľa štruktúry sa odvetvia delia na dve základné skupiny. Pri tomto delení sa využívajú hlavné charakteristiky odvetvia spomínané vyššie.

Tabuľka 1.3.1-2 Typy odvetví podľa štruktúry

ATOMIZOVANÉ ODVETVIE	KONSOLIDOVANÉ ODVETVIE
veľké množstvo malých alebo stredných podnikov, ktoré majú pomerne rovnaký tržný podiel	malý počet podnikov s veľkým tržným podielom
neexistuje žiadny dominantný podnik	existencia vstupných bariér
nízke vstupné bariéry	produkty môžu byť diferencované aj homogénne
diferencované produkty, ktoré sú často blízkymi substitútmi	vzájomná závislosť podnikov a vzájomný vplyv tržného podielu ďalších konkurentov
obmedzená tvorba nadpriemerného zisku	najvhodnejšia stratégia je diferenciacia produktu prostredníctvom kvality, designu, atď., ak je v odvetví málo podnikov s podobnými tržnými podielmi, alebo diferenciacia produktu pri zachovaní kompatibility s produktmi dominantného podniku – komplementárne výrobky, ak sa v odvetví nachádza jeden dominantný podnik a viac menších
často veľká záplava príchodu nových konkurentov	
vytvára skôr hrozbu ako príležitosť	
najvhodnejšia stratégia je minimalizácia nákladov	

Prameň: Sedláčková, 2000, s. 26

Všetky odvetvia sú charakteristické určitým vývojom a trendom, ktoré spôsobujú, že sa odvetvie môže neustále meniť. Aj takéto zmeny sú predmetom strategického riadenia. To znamená, že vrcholový management musí sledovať vývojový trend v rámci svojho odvetvia, ale zároveň nemôže zabudnúť na to, že svojimi rozhodnutiami môže ovplyvniť aj on sám štruktúru odvetvia, a tak isto aj jeho konkurencia v odvetví.

Životný cyklus odvetvia je silne viazaný na vývoj dopytu, ktorý sa následne odráža v tempe rastu v odvetví. Prebieha spravidla v piatich fázach:

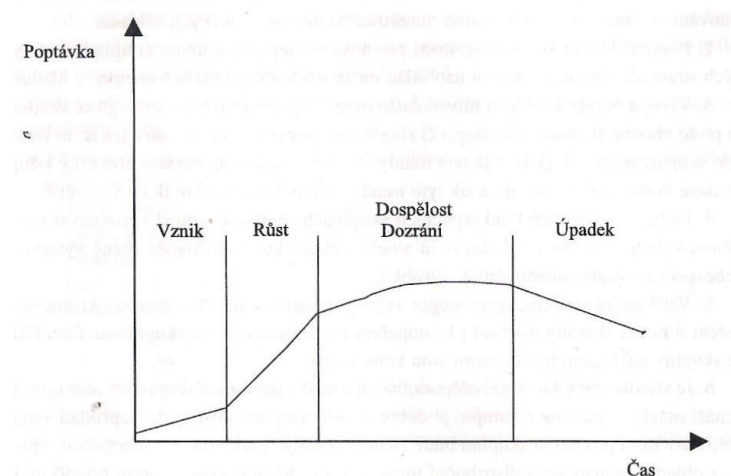
Tabuľka 1.3.1-3 Životný cyklus odvetvia a jeho charakteristiky

VZNIK	dôraz na rozvoj trhu, cieľom je získať vysoký tržný podiel, získať konkurenčnú výhodu, výskum, vývoj, predaj, servis
RAST	upevniť si svoju pozíciu, profitovať na rastúcom trhu, udržať si konkurenčnú pozíciu, zvýšiť podiel v odvetví
DOSPELOSŤ (ZRELOSŤ)	dopyt rastie len zvoľna, na intenzite nadobúda konkurencia v oblasti cien a výrobkovej diferenciacie, podniky bojujú o zákazníkov konkurencie znižovaním cien, zlepšovaním produktov a služieb
DOZRETIE	dopyt rastie už len minimálne, podnik musí neustále sledovať konkurenciu
ÚPADOK	dopyt začína klesať, podniky zvažujú strategické rozhodnutia, či z odvetvia odísť alebo sa snažiť vývoj dopytu zvrátiť

Prameň: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 40-41

Pre názornejšiu ukážku je uvedený aj graf závislosti času a dopytu v odvetví, kde môžeme sledovať, že najlepšiu situáciu podniku z hľadiska veľkosti dopytu predstavuje rast a dospelosť.

Obrázok 1.3.1-3 Životný cyklus odvetvia



Prameň: Sedláčková, 2000, s. 30

Autori zhodne konštatujú, že každá fáza vývoja odvetvia predstavuje pre podniky rôzne príležitosti, no zároveň pre iné môže predstavovať hrozby. Každá situácia môže rovnako priniesť zisk, prosperitu, avšak musí byť prijatá vhodná stratégia.

Existujú však aj situácie a odvetvia, kedy nie je patrný vývoj odvetvia, no je prítomných mnoho iných faktorov, ktoré ovplyvňujú odvetvie, sú teda v určitom pohybe a tie ktoré majú najvýraznejší efekt sa označujú ako hybné zmenotvorné sily. (Thompson, Stricland, 2003, s. 38)

Analýza týchto síl zahŕňa dva základné kroky – určenie hybných zmenotvorných síl a odhad ich dopadu.

Medzi najbežnejšie zmenotvorné sily sa považujú zmeny v dlhodobej miere rastu odvetvia, noví zákazníci a spôsob užívania výrobkov, výrobné inovácie, zmeny technológie, nové formy marketingu, vstup alebo odchod veľkej firmy, rastúca globalizácia odvetvia a mnohé iné.

Porterov model konkurenčného prostredia

Analýza konkurenčných síl je veľmi významná charakteristika odvetvia, hovorí o konkurenčných silách a podmienkach v odvetví. Jej predmetom je rozbor konkurenčnej situácie, zdroje konkurenčných tlakov, ich intenzita, ich akcie a reakcie na súčasnú a budúcu konkurenčnú situáciu.

Na analýzu konkurenčných síl sa najčastejšie používa Porterov model piatich síl. Cieľom je rozpoznať sily, ktoré môžu ovplyvniť v budúcnosti vývoj podniku, vyrovnáť sa s nimi a zmeniť ich pôsobenie vo svoj prospech, ak je to možné. Taktiež je prínosný z toho pohľadu, že podniky sa pomocou tohto aparátu snažia nájsť také postavenie, kedy podnik môže najlepšie čeliť konkurenčným silám. Významná je pritom intenzita konkurenčných síl, ktorá signifikantne ovplyvňuje výnosnosť jednotlivých odvetví.

Model piatich síl sa skladá z:

1. konkurenčná sila vyplývajúca z rivality medzi konkurenčnými podnikmi ovplyvnená ich strategickými ťahmi a proti ťahmi smerujúcimi k získaniu konkurenčnej výhody,
2. konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby substitučných výrobkov podnikov v iných odvetviach,

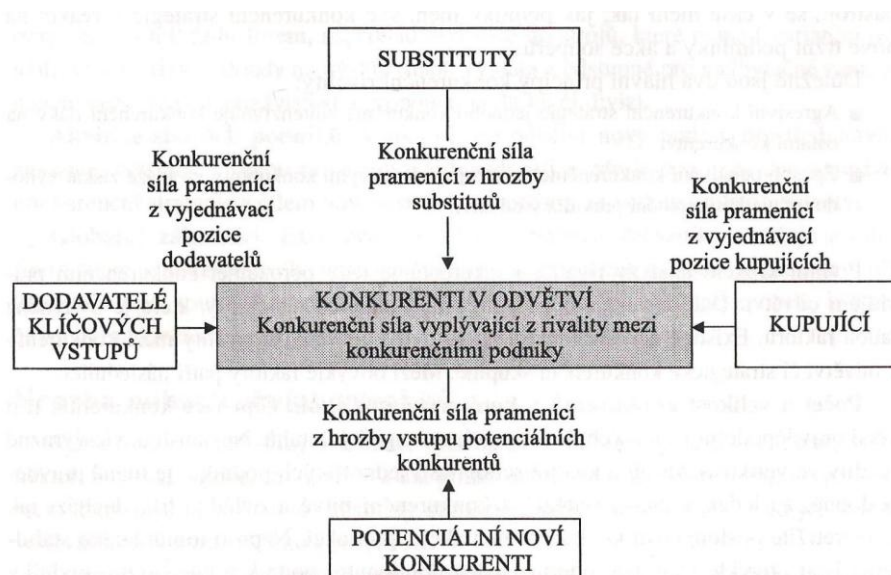
3. konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia,
4. konkurenčná sila vyplývajúca z vyjednávacjej pozície dodávateľov kľúčových vstupov,
5. konkurenčná sila vyplývajúca z vyjednávacjej pozície kupujúcich. (Sedláčková, 2000, s. 35)

Jednotlivé sily určujú konkrétne činitele, ktoré majú vplyv na odvetvie (konkurenčné prostredie) a nimi sú:

1. substitúty,
2. dodávatelia,
3. potenciálni noví konkurenti,
4. kupujúci,
5. konkurenti v odvetví.

Pre lepšie znázornenie Porterovho modelu sa uvádza obrázok:

Obrázok 1.3.1-4 Model piatich síl



Prameň: Sedláčková, 2000, s. 35

Vo všeobecnosti platí, že ak je všetkých päť síl silných, očakáva sa, že výnosnosť bude nízka a naopak slabé sily dovoľujú vysoké ceny a nadpriemernú výnosnosť. (Sedláčková, 2000, s. 42)

Vo všeobecnosti tiež platí, že sily sa môžu navzájom ovplyvňovať, to znamená, že ak sa zmení jedna z nich, môže to priaznivo ovplyvniť nejakú inú. Všetky sily sú teda prepojené. Dôležitým ukazovateľom v tomto modeli je intenzita konkurenčných síl, ktorá práve závisí od miery pôsobenia každej zložky uvedenej na obrázku.

Substitúty

Hrozba výmeny produktu iným substitučným výrobkom môže dostať podniky do konkurenčného boja s podnikmi, ktoré pôsobia nielen v jeho odvetví, ale aj podniky operujúce na iných konkurenčných trhoch. Substitúty sú definované ako „dva statky, pre ktoré platí, že zvýšenie ceny jedného statku, má za následok zvýšenie dopytu po druhom statku“ (Mankiw, 1998, s. 88) Táto definícia by podľa môjho názoru mohla byť doplnená ešte o fakt, že obe statky uspokojujú rovnaké, príp. veľmi podobné

potreby spotrebiteľa. Konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby nových substitútov je ovplyvnená napríklad výškou cien substitútov, ich diferenciaciou a nákladmi zákazníkov na prechod k substitučnému produktu. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51)

Dodávatelia

Vyjednávací sila dodávateľov predstavuje všetky potrebné zdroje podniku, ktoré si podnik nevie zabezpečiť sám. Preto by sa vo všeobecnosti podnik mal snažiť byť čo najviac sebestačný a tým minimalizovať svoju závislosť na dodávkach z vonkajších zdrojov a tým čo najviac využívať vlastné zdroje. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54)

Potenciálni noví konkurenti

Sedláčková a Buchta uvádzajú, že vstup nových konkurentov na trh závisí predovšetkým na vstupných bariérach a očakávanej reakcii ostatných konkurentov. (2006, s. 51) Vstupnými bariérami môžu byť úspory z rozsahu a skúsenostný efekt, technológie a špeciálny know-how, znalosť značky a oddanosť zákazníkov, kapitálová náročnosť, prístupnosť distribučných kanálov, štátne zásahy a iné. (Sedláčková, 2000, s. 39)

Kupujúci

Kupujúci môžu taktiež do istej miery ovplyvniť tržné podmienky. Záleží to od toho, ako je trh štruktúrovaný, napríklad ak je na trhu veľa malých podnikov, vyjednávací sila zákazníkov rastie; sila kupujúcich závisí taktiež od druhu produktu – ak je výrobok štandardizovaný, zvyšuje sa sila zákazníkov.

Existujúci konkurenti na trhu (v odvetví)

Táto sila býva zvyčajne najsilnejšou a najdôležitejšou silou v rámci Porterovho modelu, odráža snahu a energiu, ktorú firmy vkladajú do boja o získanie lepšej tržnej pozície. Tento boj je založený na dvoch stratégiách a to ofenzívnej, - získať lepšiu tržnú pozíciu, a defenzívnej – obrana pred súpermi. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48) Obe stratégie, teda celková stratégia podniku je do veľkej miery ovplyvnená stratégiami iných rivalov na trhu, stratégie sa teda vzájomne ovplyvňujú a závisia aj od iných tržných podmienok. Prostriedkami, akými sa jednotlivé stratégie uskutočňujú sú cena, kvalita, služby, záruky, reklamné kampane. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 49)

Konkurencia na trhu závisí od viacerých faktorov, ktoré samy určujú základné charakteristiky trhu, napr. počet a veľkosť konkurentov v odvetví – ak bude počet konkurentov veľký, trh má tendenciu vykazovať známky dokonalej konkurencie, v opačnom prípade pôjde o znaky monopolu na trhu; ďalším faktorom je miera rastu trhu – väčšia miera rastu je sprevádzaná obvykle väčšou rivalitou; vysoké fixné náklady – kapitálovo náročné odvetvia vykazujú väčší konkurenčný boj; diferenciacia produktov – ak sú výrobky málo diferencované, je ľahké prejsť k inému konkurentovi ako zákazník, čo zintenzívňuje konkurenčný boj; posledným faktorom, ktorý bude spomenutý, sú globálni zákazníci – čím globálnejšie prostredie, tým je väčšia rivalita medzi konkurentmi.

Kľúčové faktory úspechu

Tieto faktory odpovedajú na poslednú piatu otázku analýzy odvetvia. Kľúčové faktory úspechu predstavujú faktory, ktoré určujú schopnosti podniku prežiť a prosperovať v rámci odvetvia. Jednou z metód, ktorá sa používa je modelovanie výnosnosti. Táto metóda vyžaduje nutnosť predvídať výnosnosť odvetvia v budúcnosti a vynaliezavosť stratégií zmeniť odvetvovú štruktúru. (Sedláčková, 2000, s. 47)

Ďalším faktorom úspešnosti môžu byť špecifické prednosti podniku, ako vlastníctvo určitých schopností, technológií, zdrojov.

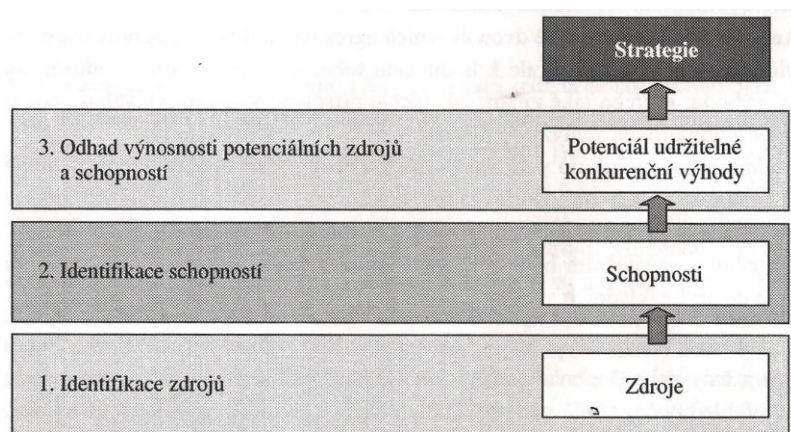
Atraktivita odvetvia sa radí medzi ďalšie charakteristiky odvetvia. Najčastejšími faktormi sú veľkosť trhu, rastový potenciál, počet podnikov v odvetví, pravdepodobnosť vstupu/výstupu veľkého podniku, nároky na kapitál, stabilita dopytu, technologická úroveň, nákladové faktory, legislatívne, politické a iné regulácie odvetvia. Je potrebné si však uvedomiť, že atraktivita odvetvia môže byť relatívna a úzko sa vzťahuje na ten ktorý podnik.

1.3.2 Analýza interných zdrojov a schopností podniku

Vnútrotná analýza podniku zostávala dlho bez výraznej pozornosti, do centra pozornosti sa dostala až v 90. rokoch 20. storočia a vyvinula do tzv. zdrojového pohľadu na podnik. Tento pohľad sa opiera najmä o význam a využitie zdrojov, ohodnotenie zdrojov a určenie charakteru zdrojov.

Priebeh analýzy zdrojov a schopností sa uskutočňuje v troch krokoch, ktoré sú bližšie rozobrané ďalej. Ako je vidieť na obrázku ide o identifikáciu zdrojov, identifikáciu schopností a odhad výnosnosti potenciálnych zdrojov a schopností. Prvé dve fázy majú prispieť k logickému vyústeniu analýzy, a teda odhad konkurenčnej sily, špecifických predností a na nich vybudovanej konkurenčnej výhody. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 75)

Obrázok 1.3.2-1 Rámec analýzy zdrojov a schopností podniku



Prameň: Grant, 1998, s. 48

1. Identifikácia zdrojov

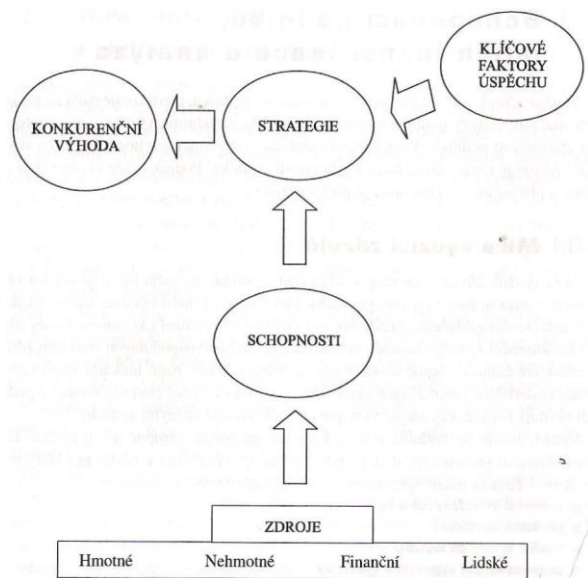
Analýza prebieha na dvoch úrovniach. Prvou je identifikácia individuálnych zdrojov podniku a hodnotenie ako ich podnik môže využiť na budovanie konkurenčnej výhody a druhou úrovňou je spôsob, akým zdroje prispievajú k vytváraniu konkurenčnej výhody.

Prvým krokom je klasifikácia základných typov zdrojov (Sedláčková, 2000, s. 63):

- hmotné zdroje – stroje, zariadenia, pozemky, budovy, dopravné prostriedky. Je dôležité poznať ich vlastnosti, ako napríklad výrobné schopnosti, technický stav, spoľahlivosť,
- ľudské zdroje – počet a štruktúra podľa kvalifikácie zamestnancov, ich motivácia, adaptabilita,

- finančné zdroje – vlastné aj cudzie zdroje podniku, veľkosť vlastného kapitálu, získavanie cudzieho kapitálu, riadenie pracovného kapitálu, miera zadlženosti,
- nehmotné zdroje – technológia, patenty, licencie, know-how, ochranná známka, značka.

Obrázok 1.3.2-2 Analýza zdrojov



Prameň: Sedláčková, 2000, s. 65

Ako je vidieť z obrázku, zdroje samy o sebe nie sú až tak dôležité ako vzájomné väzby medzi nimi a zoskupenia, ktoré tvoria.

2. Identifikácia schopností

Významným aspektom, ktorý ovplyvňuje schopnosť využívať existujúce zdroje je rovnováha zdrojov a schopností podniku. Môže sa stať, že podnik vlastní dôležité zdroje, ktoré ale nevie využiť. (Sedláčková, 2000, s. 66)

3. Odhad výnosnosti potenciálnych zdrojov a schopností

Prvou charakteristikou, ktorá je analyzovaná je miera využitia zdrojov. Stupeň využitia zdrojov sa posudzuje podľa využitia ľudských zdrojov, využitia kapitálu, využitia marketingu a distribučných zdrojov, využitia výrobného systému, využitia nehmotných aktív.

Existuje rada metód, ktoré sa používajú na odhad výnosnosti zdrojov, ako miera rentability a skúsenostného efektu, hodnototvorný reťazec, portfólio analýza alebo finančná analýza.

VRIO analýza

VRIO analýza predstavuje päť faktorov, ktoré sú analyzované:

- hodnotu (value) – odpovedá na otázku: je zdroj náročné získať na trhu?
- vzácnosť (rareness) – odpovedá na otázku: je zdroj vzácny?
- napodobiteľnosť (imitability) – odpovedá na otázku: je zložitý zdroj napodobniť alebo substituovať iným?

- využitelnost' (organization) – odpovedá na otázku: podporuje súčasné usporiadanie využitelnost' zdroja? (Barney, 1997, s. 163)

Po zodpovedaní všetkých otázok sa určuje konkurenčný zdroj podniku, teda prvok, ktorý vytvára podniku konkurenčnú výhodu na trhu. Tieto zdroje sú obvykle vzácne, nenahraditeľné, ťažko dostupné na trhu a vhodne využiteľné podnikom.

Model 7S

Tento koncept je taktiež nazývaný ako model 7S. Je to z toho dôvodu, že v rámci vnútornej analýzy podniku pracuje tento model so siedmimi faktormi a tými sú:

1. Štruktúra – organizačné usporiadanie vo firme, vzťahy podriadenosti, nadriadenosti, zdieľania informácií,
2. systémy riadenia – prostriedky, systémy, procedúry,
3. štýl vedenia – formálna a neformálna štruktúra riadenia vo firme,
4. spolupracovníci – zamestnanci, ich kvalifikovanosť, vzťahy, funkcie, motivácia, správanie,
5. schopnosti – profesionálne zručnosti pracovníkov,
6. zdieľané hodnoty – hodnoty, ktoré sú zdieľané naprieč celej organizácie aj stakeholderov. [Keřkovský - Vykypěl, 2003, s. 91-92]

1.4 Syntéza a zhrnutie analýzy formou SWOT

Završením každej strategickej analýzy je diagnóza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb podniku. Je dôležité určiť hlavné konkurenčné výhody podniku a kľúčové faktory úspechu. SWOT analýza rozlišuje dve úrovne charakteristík, a to dve charakteristiky vnútorného prostredia podniku – silné a slabé stránky, a dve charakteristiky vonkajšieho prostredia – príležitosti a riziká.

Tabuľka 1.3.2-1 Analýza SWOT

Zoznam silných stránok	S	W	Zoznam slabých stránok
Zoznam príležitostí	O	T	Zoznam hrozieb

Prameň: Keřkovský-Vykypěl, 2003, s. 98

kvadrant **S** (strenghts – silné stránky)

kvadrant **O** (opportunities – príležitosti)

kvadrant **W** (weaknesses – slabé stránky)

kvadrant **T** (threats – hrozby)

Pri zostavovaní SWOT analýzy by sa mali dodržiavať nasledujúce charakteristiky:

- závery SWOT analýzy sú relevantné,
- analýza SWOT je zameraná na podstatné fakty a javy,
- strategická SWOT analýza je sústredená len na strategické fakty,
- analýza SWOT je objektívna,
- sila pôsobenia jednotlivých faktorov je ohodnotená podľa významu. (Sedláčková, 2000, s. 79)

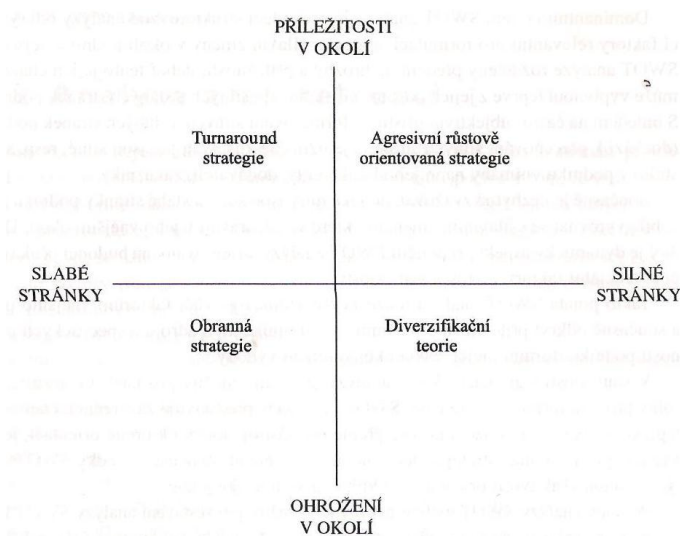
Základné princípy SWOT analýzy sú:

- princíp účelnosti – SWOT analýza sa zostavuje vždy za nejakým účelom,
- princíp relevantnosti – nutnosť venovať pozornosť len dôležitým relevantným faktom, sústrediť sa na strategické – dlhodobé fakty,
- princíp kauzality – potreba všímať si príčiny a nie dôsledky, a tým spojené riešenia príčin, nie dôsledkov,
- princíp objektívnosti – objektívnosť sa dá dosiahnuť participáciou viacerých ľudí na samotnej analýze, využívaním metód a nástrojov pre hodnotenie dôležitosti faktorov. (Graessová et al., 2008, s. 300)

SWOT analýza je vo svojej podstate veľmi dôležitým a užitočným nástrojom pre strategické riadenie, pretože „návrh stratégie by mal byť zameraný na elimináciu slabín a hrozieb využitím silných stránok a strategických príležitostí.“ (Keřkovský-Vykypěl, 2003, s. 99)

Nakoniec je ešte uvedený diagram SWOT analýzy.

Obrázok 1.3.2-1 Diagram SWOT analýzy



Prameň: Sedláčková, 2000, s. 79

Prvým kvadrant je najpriaznivejším, podnik sa stretáva s príležitosťami okolia, je schopný ponúknuť svoje silné stránky. Ak sa podnik nachádza v tomto kvadrante implementovaná stratégia by mala byť rastovo aj agresívne orientovaná, tiež označovaná ako „max-max“, SO (Strengths and Opportunities).

V druhom kvadrante sa silné stránky stretávajú s hrozbami. Uplatňovaná je stratégia „min-max“, ST (Strengths and Threats). Predpokladá sa maximalizácia silných stránok a minimalizácia ohrození.

V treťom kvadrante podnik aj napriek tomu, že má k dispozícii veľa tržných príležitostí, čelí mnohým slabým miestam. Stratégia „max-min“, OW (Opportunities and Weaknesses) kladie dôraz na maximalizáciu príležitostí k prekonaniu slabých stránok. (Sedláčková, 2000, s. 80)

Štvrtý kvadrant je najmenej priaznivý, pretože podnik je v pozícii, kde prevažujú slabé stránky a v okolí sa nachádza veľa rizikových faktorov. Je uplatňovaná stratégia „min-min“, WT (Weaknesses and Threats), teda táto stratégia sa snaží o minimalizáciu slabých stránok a rizík. Je to stratégia obranná až defenzívna.

ZÁVER

V tejto bakalárskej práci bola rozoberaná problematika strategického riadenia pobočky. Práca sa delí na dve časti – teoretickú a praktickú časť.

V teoretickej boli popísané a charakterizované jednotlivé pojmy a analytické aparáty, ktoré boli implementované na pobočku nadnárodnej spoločnosti. Z analýzy makroprostredia som zistila, že prípadné úvahy o expandovaní na slovenský trh sú správne a opodstatnené. Slovensko je ideálnou krajinou, čo sa týka pomeru malých nákladov a vysokej kvalifikácie. Taktiež vyhliadky na hospodársky rast sú pozitívne.

Analýza mikrookolia ukázala, že centrá zdieľaných služieb všeobecne musia bojovať s veľkou fluktuáciou zamestnancov. Nevýhodou centier je, že často krát nedisponujú výraznou konkurenčnou výhodou a nepožadujú vstupné znalosti z odboru, v ktorom centrála, príp. pobočka pôsobí.

Analýza interných zdrojov odhalila motiváciu zamestnancov, ktorá je najväčšia pri nástupe do zamestnania a časom sa postupne mení. Boli analyzované formou dotazníkového šetrenia zdroje motivácie, štruktúra a zloženie ľudských zdrojov. Boli zhodnotené náklady na prijímanie zamestnancov, porovnané s produktivitou zamestnancov a vyhodnotené závery.

Hypotéza *„Bratislavská pobočka trpí zvýšenou fluktuáciou zamestnancov, zamestnávanie nových, často sa striedajúcich zamestnancov na jednom pracovnom mieste je pre spoločnosť nákladné.“* sa potvrdila, množstvo interných systémov a softwarov, do ktorých musí byť nový zamestnanec zaškolený, výrazne znižuje jeho produktivitu a tým poskytovanú hodnotu podniku.

Pri druhej hypotéze malo byť zhodnotené konkurenčné postavenie podniku na trhu a súčasné motivačné nástroje. Prišla som k záveru, že tato hypotéza sa dá zamietnuť v tom zmysle, že si myslím, že existujúce motivačné nástroje majú stimulačný efekt na zamestnancov, ale nie sú dostatočne využívané. Čo sa týka konkurenčného postavenia, podnik je na vysoko konkurenčnom trhu a najväčšou slabosťou je, že nemá vytvorené stabilné miesto na trhu centier zdieľaných služieb. Z výskumu vyplýva, že študenti a absolventi najmä ekonomických vysokých škôl nevedia o firme, nepoznajú ju a tým pádom ani nie je pre nich atraktívnym zamestnávateľom.

3 BIBLIOGRAFIA

Teoretická část

- [1] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 1. V Praze : Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.
- [2] ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha : Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [3] GHERTMAN, Michel. *Nadnárodní společnosti*. Translated by Eva Procházková. 1. vyd. Praha : HZ Praha, 1996. 117 s. ISBN 80-86009-06-8.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří. *Společné a nadnárodní podniky*. Vyd. 1. Praha : Oeconomica, 2006. 199 s. ISBN 80-245-1029-4.
- [5] VYKYPĚL, Oldřich a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Strategické řízení*. Vyd. 2. Brno : PC-DIR Real, 1999. 157 s. ISBN 80-214-1406-5.
- [6] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [7] *Organisation for economic co-operation and development: Prehľad smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti* [online]. 2004 [cit. 2014-03-04]. Dostupný na WWW <http://www.oecd.org/dataoecd/61/42/38111343.pdf>.
- [8] ROSENBERG, Jerry Martin. *Bloomsbury Business Library - Business & Management Dictionary* [online]. 2007. [cit. 2014-03-11.]. Dostupný na WWW: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail?sid=f4681c24-2f50-485d-93ef-8b638ee15585%40sessionmgr112&vid=3&hid=106&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSx1aWQmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVkcys1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bth&AN=26739649>.
- [9] LAZAREVIĆ, Snežana, PETKOVIĆ, Mirjana. *Management Journal for Theory and Practice Managemet*. [online]. 2012. [cit. 2014-03-04]. Dostupný na WWW <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=41b92e63-52bb-4efb-a202-89ec47448370%40sessionmgr112&vid=2&hid=106>.
- [10] *Investopedia – Educating the world about finance* [online] [cit. 2014-03-11]. Dostupný na WWW <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp>.
- [11] *Investopedia – Educating the world about finance* [online] [cit. 2014-03-11]. Dostupný na WWW <http://www.investopedia.com/terms/r/returnequity.asp>.
- [12] GRANT, R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford : Blackwell Publ. Inc., 1998. 480 s. ISBN 0-631-20780-5.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha : C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha : C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [15] BLAŽEK, Ladislav, DRÁŠILOVÁ Šafrová, Alena. *Nadnárodní společnosti v České republice. Vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Vyd. 1. Praha : C.H.Beck, 2013. 211 s. ISBN 978-80-7400-478-0.
- [16] MANKIW, Gregory N. *Zásady ekonomie*. Translated by prof. Ing. Milan Sojka, CSc. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2000, 768 s. ISBN 978-80-7169-891-3.
- [17] BLAŽEK, Ladislav. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2011. 191 s. ISBN 978-80-2473-2756.
- [18] PAN, Yigang, TSE, David K. The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), s.538.
- [19] DERESKY, Helen. *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Vyd. 6. New Jersey : Prentice Hall, 2007. 614 s. ISBN 978-0136143260.
- [20] DANIELS, John D., RADEBAUGH, Lee H. *International Business*. Vyd. 13. Massachusetts : Addison-Wesley, 1998. 909 s.
- [21] BARLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. *Managing across Borders*. Vyd. 2. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 391 s.
- [22] DAVID, Fred R. *Strategic Management*. Vyd. 13. New Jersey : Pearson Education, 2011. 712 s.
- [23] HOFSTEDE, Geert. *Cultural Insights – Geert Hofstede. The Hofstede Centre* [online] [cit. 2014-03-11]. Dostupný na WWW <http://geert-hofstede.com/>.
- [24] THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, Alonzo J. *Strategic Management. Concepts and cases*. Vyd. 13. Columbus : McGraw-Hill Education, 2003. 450 s. ISBN 978-0072443714.
- [25] GRASSEOVÁ, M, et al. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Praktická část

- [27] Allianz Slovenská poisťovňa. *Zaistenie – poistenie poisťovn*. [online]. 2010. [cit. 2014-03-14]. Dostupný na WWW <http://www.allianzsp.sk/95019>.
- [28] Týždenník TREND. TREND.sk. *Zaistovníctvo je biznis o veľkých číslach* [online]. 2000. [cit. 2014-03-15]. Dostupný na WWW <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Okt%C3%B3ber/zaistovnictvo-je-biznis-o-velkych-cislach.html>.
- [29] Swiss Re – Leading Global Reinsurer [online] [cit. 2014-03-14]. Dostupný na WWW <http://www.swissre.com/>.
- [30] Swiss Re – Leading Global Reinsurer. *Our Leadership* [online] [cit. 2014-03-14]. Dostupný na WWW http://www.swissre.com/about_us/leadership/.

- [31] Komerčné nehnuteľnosti – magazin.reality.sme.sk. *Časť bratislavského City Business Center mení majiteľa* [online]. 2014. [cit. 2014-04-08]. Dostupný na WWW <http://magazin.reality.sme.sk/c/7131268/cast-bratislavskeho-city-business-center-meni-majitela.html>.
- [32] Národná banka Slovenska [online] [cit. 2014-04-08]. Dostupný na WWW <http://www.nbs.sk/sk/titulna-stranka>.
- [33] Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. [online] [cit. 2014-03-26]. Dostupný na WWW <http://www.minv.sk/>.
- [34] Zbierka zákonov SR - 513/1991 Zb. [online]. 2014. [cit. 2014-03-26]. Dostupný na WWW http://www.szok.sk/files/legislativa/1991-513_znenie_20140101.pdf.
- [35] HDP, makroekonomika SR, aktuálny stav 2013, história – kurzy-online.sk [online]. 2014. [cit. 2014-03-27]. Dostupný na WWW <http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/hdp/>.
- [36] Nezamestnanosť, makroekonomika SR, aktuálny stav 2013, história – kurzy-online.sk [online]. 2014. [cit. 2014-03-27]. Dostupný na WWW <http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/nezamestnanost/>.
- [37] Inflácia, makroekonomika SR, aktuálny stav 2013, história – kurzy-online.sk [online]. 2014. [cit. 2014-03-27]. Dostupný na WWW <http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/inflacia/>.
- [38] Kto platí najvyššie účty za elektrinu? Bratislava jedna z najdrahších v Európe – Aktuality.sk, spracované podľa Vaasaett [online]. 2013. [cit. 2014-04-06]. Dostupné na WWW <http://www.aktuality.sk/clanok/241886/kto-plati-najvyssie-ucty-za-elektriku-bratislava-jedna-z-najdrahsich-v-europe/>.
- [39] Elektrina a plyn pre domácnosti budú v roku 2014 lacnejšie – Ekonomika – TERAZ.sk [online]. 2013. [cit. 2014-04-06]. Dostupné na WWW <http://www.teraz.sk/ekonomika/elektrina-plyn-domacnosti-pokles/66018-clanok.html>.
- [40] Priemerná mzda, makroekonomika SR, aktuálny stav 2013, história – kurzy-online.sk [online]. 2014. [cit. 2014-03-30]. Dostupný na WWW <http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/priemerna-mzda>.
- [41] Národná banka Slovenska [online]. 2014. [cit. 2014-03-30]. Dostupný na WWW http://www.nbs.sk/_img/Documents/RATING/RatingHistory-SR.pdf.
- [42] Barney, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, 1997. ISBN 9780201512854.
- [43] TriGranit [online] [cit. 2014-04-14]. Dostupný na WWW http://www.trigranit.com/?utm_source=azet.sk&utm_medium=kampan11.
- [44] Obchodný register SR na internete [online] [cit. 2014-03-25]. Dostupný na WWW <http://www.orsr.sk/>.
- [45] Najrozšírenejšie sú benefity v centrách zdieľaných služieb – Platy.sk [online]. 2012. [cit. 2014-03-25]. Dostupný na WWW <http://www.platy.sk/analyzy/najrozsirenejsie-su-benefity-v-centrach-zdielanych-sluzieb/50059#.UzMUjPI5Pud>.

[46] *Firmy dávajú svojim zamestnancom najmä benefity z oblasti, v akej pôsobia* – Platy.sk [online]. 2013. [cit. 2014-03-25]. Dostupný na WWW <http://www.platy.sk/analyzy/firmy-davaju-svojim-zamestnancom-najma-benefity-z-oblasti-v-akej-posobia/50097#.UzMNTPl5Puc>.

[47] *Najviac benefitov majú zamestnanci vo veľkých a zahraničných spoločnostiach v Bratislavskom kraji* – Platy.sk [online]. 2013. [cit. 2014-03-25]. Dostupný na WWW <http://www.platy.sk/analyzy/najviac-benefitov-maju-zamestnanci-vo-velkych-a-zahranicnych-spolocnostiach-v-bratislavskom-kraji/40552#.UzMOQP15Puc>.

[48] Deloitte.sk [online]. *Prieskum spoločnosti Deloitte vyvracia mýty o názoroch „Generácie Y“*. 2013. [cit. 2014-03-28]. Dostupný na WWW http://www.deloitte.com/view/sk_SK/sk/press/sk-press-releases/44906972523fd310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm.

[49] *SPP – váš dodávateľ elektriny a zemného plynu* [online] [cit. 2014-04-20]. Dostupný na WWW <http://www.spp.sk>.

[50] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 340 s. ISBN 80-247-0469-2.

interné materiály podniku

4 ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1.2.1-1 Strategické riadenie (prehľad pre a proti)	15
Tabuľka 1.3.1-1 Porovnanie stratégií	19
Tabuľka 1.3.1-3 Životný cyklus odvetvia a jeho charakteristiky	22
Tabuľka 1.3.2-1 Analýza SWOT	28
Tabuľka 2.1.2-1 Základné údaje v miliónoch USD	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.1.4-1 Rating finančnej sily	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.3.1-1 Prehľad hlavných konkurentov	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.3.1-2 Vzdelanostná štruktúra obyvateľstva	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.3.1-3 Vzdelanostná štruktúra v bratislavskom kraji	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.3.2-1 Vstup zahraničných firiem na slovenský trh	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.3.3-1 Prehľad benefitov v odvetviach	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.4.1-1 Počet rokov pracovných skúseností	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.4.2-1 Aplikácia VRIO analýzy	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.5.1-1 Externá analýza	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.5.2-1 Interná analýza	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 2.5.3-1 SWOT matica	Chyba! Záložka nie je definovaná.

5 ZOZNAM GRAFOV

Graf 2.3.1-1 Hofstedeho analýza aplikovaná pre Slovensko	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 2.3.1-2 Kultúrne odlišnosti Slovenska a Švajčiarska.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 2.3.1-3 Vývoj HDP na Slovensku	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 2.3.1-4 Vývoj nezamestnanosti na Slovensku	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 2.3.1-5 Inflácia Slovenskej republiky.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 2.3.1-6 Porovnanie cien elektriny	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 2.3.1-7 Priemerná mzda na Slovensku	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 2.3.2-1 Poskytovanie benefitov - zahraničné vs. domáce	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 2.3.2-2 Poskytovanie benefitov podľa veľkosti spoločnosti...	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 2.4.1-1 Vývoj počtu zamestnancov	Chyba! Záložka nie je definovaná.

6 ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1.2.2-1 Životný cyklus strategického riadenia	16
Obrázok 1.3.1-1 Kroky analýzy okolia	18
Obrázok 1.3.1-2 Model 4C.....	18
Obrázok 1.3.1-3 Životný cyklus odvetvia	23
Obrázok 1.3.1-4 Model piatich síl.....	24
Obrázok 1.3.2-1 Rámec analýzy zdrojov a schopností podniku	26
Obrázok 1.3.2-2 Analýza zdrojov	27
Obrázok 1.3.2-1 Diagram SWOT analýzy	29
Obrázok 2.1.1-1 Koncept zaist'ovnictva	Chyba! Záložka nie je definovaná.

7 ZOZNAM SKRATIEK

BREEAM	Building Research Establishment's Environmental Assessment Method
B2B	business to business
CHF	švajčiarsky frank
CPI	Corruption Perceptions Index, index vnímania korupcie
EMEA	Europe, Middle East, Africa
EU	Európska únia
HDP	hrubý domáci produkt
HR	human resources, personálne oddelenie
IT	information technology, oddelenie informačných technológií
SCC	share service centre, centrum zdieľaných služieb
SRBS	Swiss Re Business Services (Slovakia) s.r.o.
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
USD	americký dolár

8 ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Zoradenie silných stránok metódou párového zrovnávania

Príloha B - Zoradenie slabých stránok metódou párového zrovnávania

Príloha C - Zoradenie príležitostí

Príloha D - Zoradenie hrozieb

Príloha E - Dotazník

Príloha F - Použité vzorce na výpočet ukazovateľov