**Manažment – spoločný základ, FM UK, 2008/2009**

1. **Organizačné správanie a manažment**

Význam a úloha poznatkov z organizačného správania v manažérskej práci. Organizačné správanie a globalizácia ekonomiky. Úloha manažéra v procese globalizácie.

**Organizačné správanie (OB)** je štúdia ľudského správania v podmienkach organizácie, interakcia ľudského správania a organizácie a organizácia ako taká. OB je interdisciplinárny prístup k manažmentu ľudí v pracovnom procese, teda využíva poznatky z viacerých vedných disciplín, ako je **sociológia** (soc. systém ako rodina, org.); **antropológia** (interakcia medzi ľudmi), **politické vedy** (získavanie moci, polit. správanie, rozhodovanie, konflikt), **ekonómia** (trh práce), **inžiniering** (tok práce), **psychológia** (človek). OB popisuje správanie ľudí alebo vzťahy medzi viacerými premennými, nesnaží sa ho predpovedať. Dôvodom je nevyzrelosť disciplíny, jej komplexnosť, nedostatok jasných definícií a popisov.

Poslaním OB je štúdium správania sa ľudí, a na základe toho zdokonalenie manažmentu ľudí v pracovnom procese. To znamená, že OB zahrňuje teoretický aj aplikačný aspekt manažmentu ľudí. Predmetom skúmania OB sú jednotlivci, skupiny, organizačné procesy a organizačná dynamika.

**Ciele OB:** porozumieť povahe organizácií, vysvetliť vzťahy medzi OB a teóriou manažmentu, opisuje manažérsky proces a povahu práce.

**Vyvoj OB:**

- počiatky OB sa objavili už v klasickej teórii manažmentu, najmä otázky súvisiace s organizáciou pracovísk, motiváciou ľudí a meraním pracovných výkonov:

1. teória klasickej organizácie: F. W. Taylor, H. Fayol, M. Weber (pravidlá a procedúry, jasná deľba práce, hierarchia autority, technická odbornosť, rozdelenie vlastníctva, práva a vlastnosti pozície, dokumentácia)

- Münsterberg: význam psychológie pri určovaní motivácie a najímaní pracovníkov (zač. 20. stor.), práca Psychology and Industrial Efficiency (1913)

2. prístup manažmentu z hľadiska ľudských vzťahov

- formoval sa v 30-tych rokoch min. storočia v podmienkach veľkej hospodárskej krízy;

- spokojnosť zamestnancov je kľúčový element pre ich činnosť; základné predpoklady: ľudia reagujú na sociálne prostredie a motivácia závisí viac na sociálnych potrebách ako na ekonomických potrebách, a že spokojní zamestnanci pracujú viac ako nespokojní;

- v tom období (1927-1932) skupina behavioristických vedcov uskutočňovala výskumy v podnikoch zamerané na „ľudský faktor“ (ako dôležitý element na pracovisku) – Hawthornské štúdie, predstavitelia: Elton Mayo, Mary Parker Follet a Douglas McGregor, ktorý v roku 1960 publikoval prácu The Human Side of Enterprise a je autorom teórie X a Y (X= pesimistické, negatívne a prekonané predstavy o správaní sa človeka, Y= moderné, pozitívne, realistické predstavy)

3. prístup k manažmentu z hľadiska Total Quality Management (TQM)

- organizačná kultúra v organizácii je definovaná na trvalú podporu spokojnosti zákazníka

- W. Edwards Deming – jeho zásady: zabezpečiť školenia pracovníkov v oblasti tímovej práce a štatistických procesov, neuplatňovať postihy a príkazy, ale poskytnúť podriadeným pomoc a radu, eliminovať strach a obavy, dôraz na trvalé zdokonaľovanie procesov, eliminovať bariéry, ktoré sú prekážkou pre dobré pracovné vzťahy, uplatňovať tímovú prácu;

- zamestnanci sú aj v tomto prístupe považovaní za kľúčový faktor podmieňujúci úspešné fungovanie organizácie;

4. systémový prístup - Burns

5. situačný (contingency) prístup k manažmentu

- odporúča používať tie metódy, ktoré sú vhodné pre danú situáciu a podmienky v organizácii a nespoliehať sa na „jednu najlepšiu metódu“, ktorú presadzovala klasická teória manažmentu;

6. prístup „excellent companies“ – Tom Peters, Bob Waterman

7. súčasné trendy – teória chaosu, inovatívny prístup, japonský prístup

**Prečo je OB pre manažérov dôležité:**

* manažéri sú zodpovední za prácu, ktorú vykonávajú podriadení pracovníci
* pracovná sila sa mení (štruktúra), očakávania zákazníkov sa menia aj organizácie sa menia
* **výsledok**: manažéri sa musia meniť tiež kvôli povahe organizácií ako sociotechnického systému
* **povaha organizácií:** organizácia je skupina ľudí pracujúcich spoločne na dosiahnutí cieľa
* **prečo organizácie existujú** – aby dosiahli ciele, ktoré žiadna jedna osoba nemôže dosiahnuť sama
* **typické znaky organizácie**
* sú vytvorené a vedené ľuďmi (manažérmi)
* ich výsledky slúžia ľuďom (uspokojenie potrieb)
* **to sú hlavné dôvody prečo**
* OB je štúdiou ľudí v práci a prečo je dôležité pre manažérov
* OB a manažment na seba úzko nadväzujú

**Manažment z pohľadu OB (záver) –** je proces, je orientovaný na ciele, je účinný a efektívny (efficient & effective), je manažmentom ľudí.

OB sa začalo objavovať ako vyspelé odvetvie vedy v neskorých 50-tych a začiatkom 60-tych rokov min. storočia.

**Význam OB**: ľudia žijú v spoločenstvách a organizáciách, potreba pochopiť ostatných a seba v živote ako aj v pracovnom procese.

**OB a manažér**

OB nie je organizačná funkcia alebo časť organizácie, OB je náhľad, ktorý môžu použiť všetci ak chcú vykonávať prácu efektívnejšie; manažéri môžu používať organizačné správanie ak chcú lepšie pochopiť sami seba, podriadených, kolegov a nadriadených.

**Manažérske funkcie**

* plánovanie: určenie žiadanej pozície organizácie v budúcnosti a najlepších spôsobov ako sa tam dostať (definovanie cieľov, stratégie, stanovenie plánov)
* organizovanie: tvorba organizačnej štruktúry – proces návrhu pracovných pozícií, ich zoskupovanie do oddelení, určenie autority medzi pozíciami a oddeleniami
* vedenie: proces ako dať ľudí v organizácii dokopy tak, aby pracovali na cieľoch organizácie (motivácia a riadenie iných, komunikácia, riešenie konfliktov, definovanie cieľov a vysvetlenie prečo je dôležité ich dosiahnuť)
* kontrola: monitoring a oprava činností ľudí a organizácie tak, aby boli dosiahnuté ciele, kontrola či boli dosiahnuté ciele

**Manažérske role**

1. Interpersonálne

* Figure-head (oficiálny predstaviteľ organizácie) – symbolická hlava org, reprezentačná funkcia
  + Leader – zodpovedný za motiváciu, tréning, nábor nových zamestnancov
  + Laison – udržiava kontakty s ľuďmi

1. Informačné
   * Monitor – hľadá a získava informácie
   * Disseminator – odovzdáva informácie pracovníkom
   * Spokesperson – odovzdáva informácie do externého prostredia
2. Rozhodovacie
   * Enterpreneur – vyhľadáva problémy, ktoré je potrebné riešiť, hľadá príležitosti, iniciuje zlepšenie
   * Disturbance handler – riešenie konfliktov
   * Resource allocator – rozdeľuje zdroje
   * Negotiator – vyjednáva

- manažér trávi 59% svojho času schôdzkami, 22% za stolom, 10% neplánovanými schôdzkami, 6% pri telefóne, 3% so zamestnancami -> potreba OB;

**OB a globálna ekonomika**

* všetci žijeme v globálnej ekonomike
* medzinárodné pracovné príležitosti sa stávajú príležitosťami pre čoraz väčšiu skupinu ľudí
* aj domáce organizácie čoraz viac pociťujú dopad zahraničnej konkurencie
* čoraz viac ľudí v súčasnosti pracuje doma pre zahraničného zamestnávateľa
* množstvo lokálnych pracovných pozícií sa stratilo, pretože zamestnávatelia presunuli pozície na nízkonákladové zahraničné pracovné trhy
* **meniace sa vzory zamestnávania** – rozmanitosť pracovnej sily – multikulturálna
* **kultúra –** naučené a zdieľané spôsoby myslenia a robenia vecí medzi členmi spoločnosti
* **dimenzie národnej kultúry** (dominantné hodnoty, špecifiká a názory v danej krajine)
* **individualizmus** (USA, Veľká Británia, Kanada, Holandsko, Austrália) **vs. kolektivizmus** (Venezuela, Kolumbia, Mexiko, Japonsko, Grécko)
* **neistota a strach ohľadom budúcnosti** (Nemecko, Peru, Portugalsko, Francúzsko) **vs. istota a predpovedateľnosť** (Dánsko, Švédsko, USA, India, Japonsko)
* kultúra preferuje **maskulinitu** (Taliansko, Mexiko, Japonsko) vs. **mierna maskulinita** (USA) vs. **feminita** (Nórsko, Švédsko, Dánsko, Fínsko)
* **využitie priestoru –** osobný priestor; vzdialenosť menšia v Juž. Amerike a arabských krajinách, väčšia v Sev. Amerike, Európe, juhových. Ázii
* **náboženstvo** – rituály, náboženské sviatky, jedlo, ktoré sa môže/nemôže jesť
* **dimenzia mocenskej vzdialenosti** – akceptácia hierarchie a nerovnomerného rozdelenia moci (nízka mocenská vzdialenosť – Rakúsko, Dánsko, Švédsko, Nórsko, vysoká – Filipíny, Mexiko, Venezuela, India, Brazília)
* **rozvoj kultúrneho povedomia a citlivosti**
* porozumenie vlastnej kultúry **– parochializmus** (tendencia predpokladať, že spôsoby jednej kultúry sú jedinými spôsobmi robenia vecí, neakceptovanie žiadnych iných spôsobov života a práce, najmä u amerických manažérov), **etnocentrizmus** (tendencia považovať jednu kultúru a jej hodnoty za nadriadenú iným)
* **globálny pohľad na ľudí v práci**
* **medzinárodný manažment –** manažment zahrňujúci riadenie obchodných aktivít vo viac ako v jednej krajine
* **medzinárodné OB** – štúdium individuálov a skupín v organizáciách pôsobiacich v medzinárodnom prostredí
* multinárodní zamestnávatelia – mnohonárodné korporácie (medzinárodné operácie vo viac ako v jednej krajine)
* multikulturálna pracovná sila – **domáci multikulturalizmus** (stav kultúrnej rozmanitosti medzi ľuďmi žijúcimi v určitom meste alebo regióne v rámci jednej krajiny)
* **expatriot** (manažér alebo pracovník, ktorý je zamestnaný a žije v zahraničí); po ukončení misie v zahraničí môže čeliť problému znovunavrátenia sa do domácej krajiny, je potrebné zaradiť ho na prácu podobnú akú robil v zahraničí
* **kultúrny šok –** pocit frustrácie a zmätenia plynúci zo žitia v neznámom prostredí
* **comparative management and organizational practices**
* **komunikácia v medzinárodnom prostredí** – jazyk, reč tela
* **rôzna motivácia zamestnancov v rôznych kultúrach –** individualizmus vs. kolektivizmus
* **rôzne spôsoby vedenia a dohľadu v rôznych kultúrach** – rozhodovanie ako ringi (skupinové rozhodovanie v Japonsku orientované na dosiahnutie zhody, rozhodovanie zdola-hore), atď.
* **organizačné štruktúry pre medzinárodné operácie**

1. **globálne produktové divízie** – divízie, z ktorých každá je zodpovedná za skupinu produktov predávaných po celom svete
2. **globálne geografické (územné) divízie –** divízie, z ktorých každá je zodpovedná za všetky operácie v danej oblasti
3. **multidimensionálna globálna štrultúra** – komplexné operácie vyžadujú hybridnú štruktúru s prvkami oboch predchádzajúcich divízií

* **joint ventures, strategické aliancie** – dve alebo viac firiem často z rôznych krajín sa spájajú do aliancií alebo zakladajú spoločné podnikanie, aby dosiahli určité ciele, ktoré by sami dosiahnuť nemohli
* **Japonský manažment –** celoživotné zamestnanie, ringi, kaizen, kanban, JIT, TQM, pomalé kariérne postupy, kolektivizmus (kolektívna zodpovednosť, nízka konkurencia medzi jednotlivcami v skupine, vysoká medzi skupinami, ako napr. inými organizáciami, skupinová lojalita), osobné vzťahy so zamestnancami, plat založený na seniorite (počte odpracovaných rokov), etc.

**3 perspektívy OB** : ľudia ako organizácia, ľudia ako zdroj a ľudia ako ľudia.

Organizácia sú ľudia a bez ľudí niet organizácie.

**Manažment v globálnom prostredí**

Globalizácia znamená postupovanie organizácie k pravej globálnej (svetovej) organizácii. Je to stratégia vstupu na celosvetové trhy so štandardizovanými výrobkami. Vznikajú mnohonárodné, resp. nadnárodné spoločnosti (podniky, kt. majú operácie vo viac ako jednej krajine, riadia ich z domácej krajiny) a transnárodné spoločnosti (také ako mnohonárodné, ale riadené sú decentralizovane v lokálnej krajine).

Manažéri organizácií, ktoré vyvíjajú aj medzinárodné aktivity, musia poznať a vo svojich rozhodnutiach rešpektovať pravidlá, ktoré pre obchodovanie určili svetové (OSN, Medzinárodný menový fond a Svetová banka), medzinárodné (GATT) a príslušné regionálne orgnizácie (v Európe: EÚ, EFTA, OECD, CEFTA, v USA: NAFTA). V opačnom prípade sa vystavujú riziku sankcií.

Svetový vývoj speje k tomu, že sa postupne odstraňujú prekážky v medzinárodnom obchodovaní, prehlbuje sa internacionalizácia a globalizácia, odstraňujú sa obchodné bariéry a svet sa čím ďalej tým viac stáva svetovým trhom, v ktorom národné hranice postupne strácajú svoju dôležitosť. Na jednej strane to znamená pre podniky pôsobiace vo viacerých krajinách zvyšovanie objemu tržieb a rentability, ale na druhej strane zostrovanie konkurencie.

**Prínosy a problémy spojené s operáciami globálnych spoločností**

Prínosy:

* prispievajú k zvyšovaniu zamestnanosti v danej krajine
* prenášajú do danej krajiny svoju vyspelú technológiu

Problémy:

* transfer ziskov (prostredníctvom vysokých cien komponentov je možné odčerpať zisk z dcérskej spoločnosti, ktorá ich kupuje, do spoločnosti, ktorá ich predáva a naopak; tzn., že dcérska spol., z ktorej sa takto transferuje zisk neodvádza do štátneho rozpočtu danej krajiny nijaké alebo len nízke dane)

**Dôležité kultúrne diferencie**

* 1. Názor na zmenu – nezápadné kultúry chápu zmenu ako pomalý, prirodzený vývoj; preto manažéri, ktorí by chceli v takejto krajine presadiť rýchle zmeny môžu naraziť na ťažkosti
  2. Postoj k času – napr. v USA – „Čas sú peniaze“, „Čas je náš nepriateľ“, chcú vybaviť všetko čo najrýchlejšie; Južná Amerika: „maňana“ = netreba sa náhliť, času dosť.

1. **Manažment pracovníkov (individuals) v organizácii**

Základné atribúty osobnosti, hodnoty, prístupy a postoje, percepčný proces. Význam týchto poznatkov pre uplatnenie v manažérskej práci.

Osobnostné rozdiely sú charakteristiky, ktoré odlišujú jedného človeka od druhého. Ľudia sú jedineční a situácie túto jedinečnosť zvýrazňujú. **Osobnosť** je sada odlíšiteľných vlastností a atribútov osobnosti, ktoré sú využiteľné k charakterizovaniu ľudí. Osobnosť zohráva dôležitú úlohu v tom ako pracovník vníma pracovné prostredie, ohodnocuje ho a reaguje naň.

**Štruktúra osobnosti:** 3 prvky: podmieňujúce faktory, fázy, vlastnosti

- podm. faktory: zohrávajú úlohu pri tvorbe osobnosti: biologické (vzrast), sociálne (rodičia, rodina, okolie), kultúrne (kultúrne znaky, hodnoty) a situačné (niektoré vlastnosti sa odhalia alebo tvoria len v hraničných situáciách)

- fázy: fázy vývoja cez ktoré osoba počas vývoja prechádza: Freud (dependent, compulsive, oedipal, mature), Erikson (8stages, +social adaptivenes, crises when passing stages - applicable to org), Piaget (vedomá zložka je rovnako dôležitá ako zložka nevedomá, podporené výskumom). Osobnostný vývoj teda nie je chaotický, ale je predeterminovaný a ovplyvniteľný.

- vlastnosti: Gordon Allport: každý má spoločnú sadu osobnostných vlastností, ale indiv. majú tiež unikátne vlastnosti - personálne dispozície: sociálne, politické, religiózne a estetické.

R.Cattell: charakter. pomocou 2 špecifických súborov/dimenzií vlastn.: povrchové vlast. ktoré sú pozorovateľné pomocou správania (čestný, priateľský) a zdrojové, ktoré sú ukryté (dominantný, podozrievavý, vyspelý).

**Model vyspelý - nevyspelý**: model pre OB Chrisom Argyris. Špecializuje sa len na ľudí v podm.org. - z jeho výskumu vyplýva, že existuje konflikt medzi org. ktorá oceňuje nevyspelé charakteristiky ľudí oproti ich osobnostnému rozvoju.

**Vlastn. v priamom súvise s org.**

- zdroj kontroly: presvedčenie, či správanie ľudí ma priamy dopad na výsledky ich správania; interný locus: človek môže ovplyvniť svoj osud, externý locus: život je ovplyvnený šťastím a náhodou. Dopad na org: internals v extrémnych prípadoch sa snažia ovplyvniť úplne všetko, čo je temer nemožné. Lepšie je byť schopný sa prispôsobiť

- autoritatianstvo: nakoľko osoba verí v to, že moc a status je legitímnou časťou organizácie. Ak je podriadený vysoko autorit., skôr akceptujú dozor, ktorý ich riadi - najmä bez toho, aby sa spytovali, či je rozkaz správny alebo nie.

- machiavelianstvo: túžba získať moc a kontrolu na správaním druhých; vysoko mach. osoby sú racionálne, neemotívne, schopné klamať a manipulovať ostatných aby dosiahli svoj ciel, málo mach. osoby sú lojálne, oceňujú priateľstvo, nemanipulujú ľudí.

- Ostatné

* osobná kontrola (self monitoring) - napodobovanie a sledovanie správania druhých vs. nekladenie dôrazu na správanie a názor ostatných pri rôznych situáciách
* self-esteem (seba úcta) - osoba s vyššou sebaúctou sa snaží nájsť zamestnanie, ktoré poskytuje vysoký status, kým s malou sebaúctou sa uspokojí so súčasným stavom
* Typ A a B - prístup k stresu
* introvert vs. extrovert
* podstupovanie rizika

**prístupy a postoje**:

- **dispozičný prístup k postojom:** stále prístupy k objektom konzistentnou cestou ako výsledok skúsenosti. Postoje obsahujú tri komponenty:

- afekt: referuje k vedome - neovplyvniteľným pocitom voči objektu (mám rád financie)

- uvedomenie/kognicia: osoba predpokladá, že má o niečom vedomosť, ktorá môže ale nemusí byť pravdivá (založené na vnímaní reality a pravdy, mám rád financie, pretože sa mi zdá, že je to veda založená na matematike a je dynamická)

- zámer: zamýšľané správanie voči niečomu, ktoré nemusí byť vždy transformované do reálneho správania (ak máme radi inštruktora, chcem chodiť aj na jeho ďalšie prednášky)

- **situačný prístup k postojom**: nemenné postoje nie sú potvrdené výskumom, postoje sa vyvíjajú (G. Salancik, J. Pfeffer) - postoje sa vyvíjajú zo sociálnej reality. Sociálne prostredie podáva informáciu o tom, čo je dôležité a na základe toho si osoba tvorí postoje k danej problematike (nový člen prac. tímu bude rôznymi spôsobmi oboznámený so základnými postojmi skupiny tak, aby zapadol)

- **kognitívna disonancia:** úzkosť z toho, že 2 znalosti alebo percepcie sú kontradiktorické alebo odporujúce si. V org. ak sa osoba správa v rozpore so svojim presvedčením alebo postojom. Osoba sa snaží znížiť disonanciu a tenziu, ktorú spôsobuje.

**Postoje spojované s prácou: Spokojnosť vs. nespokojnosť**

- Organizačné faktory: plat, postup, samotná práca, politika org., prac. podmienky

- Skupinové faktory: spolupráca a spolupracovníci, nadriadený

- Osobné faktory: potreby a túžby, ašpirácie, iné výhody ako napr. flexi čas

Dôsledkom nespokojnosti: vysoký turnover a absencie; meria sa dotazníkom alebo critical incidents

**Commitment (zviazanosť, identifikácia s) a Involvement (ísť za požiadavky organizácie z vlastnej vôle)** sú spojené s absenciou a obrátkovosťou.

Pri výskume je potrebne dávať do súvisu všeobecné vlastnosti so všeobecnými spôsobmi správania a naopak.

Implikácia pre managera je, že si muší byt vedomý indiv. rozdielov medzi zamestnancami.

**Percepcia** je súbor procesov, ktoré pomáhajú rozpoznať a interpretovať info. z okolia. Percep. proces v org:

- vlastn. objektu: kontrast, intenzita, pohyb, opakovanie a novosť

- vlast. pozorovateľa: salience (dôležitosť), disposition (súčasná nálada), postoj, sebapoznanie, osobnosť

- situačné procesy: selekcia (výber podľa dôležitosti pre jednotlivca), organizácia (usporiadanie vnemov do log. systému), škatuľkovanie (stereotyping), haló efekt (jedna vlastnosť prebije ostatné), projekcia

**Atribučná teória** ľudia pozorujú správanie a prisudzujú mu príčiny (Heider a Kelley). Najprv pozorujeme správanie a potom ho hodnotíme podľa konsenzu (iní lúdia reagujú rovnako v rovnakej situácii), zhoda (opätovné rovnaká reakcia osoby) a odstup (distinctivness, osoba reaguje obdobne v rôznych situáciách). Podľa toho môže byt správanie tvorené interne alebo externe, pomocou čoho ho vieme ovplyvniť.

Percepcia a atribúcia sú dôležité najmä z hľadiska motivácie, prijímania a hodnotenia pracovníkov.

Výkon = schopnosti x môcť x chcieť

Individuálne správanie v organizácii ovplyvňuje 5 faktorov:

**1, Motivácie** – motivácia človeka je ovplyvnená

***a, postoje:*** referuje spôsob ako je osoba naladená na daný objekt a čo k nemu cíti. Objektom postoja môže byť:

* fyzický objekt, špecifická osoba, skupina ľudí, abstraktná entita.
* ľudia niekedy robia veci, ktoré sa nezhodujú s ich postojmi

***b, viera, nádeje:*** ovplyvňuje motiváciu dvoma spôsobmi

* ľudia musia veriť že sú schopní spĺňať správanie, ktoré od nich organizácia očakáva
* musia veriť že zapojenie sa do želaného správania sa v organizácii, prinesie pozitívne následky pre nich osobne
* na efektívny výkon vplýva: sebaúcta, minulé skúsenosti, aktuálna situácia, osobnosť, komunikácia od druhých

***c, hodnoty:*** môžu ovplyvniť motiváciu človeka – ovplyvňujú základné typy aktivít človeka, ktoré sú pre neho atraktívne: ovplyvňujú motiváciu človeka na získanie špecifických výstupov

***d, potreby:*** od základných až po uznanie, schopnosti a dosiahnutie výsledkov, rešpekt, dôstojnosť, možnosť osobného výberu, sloboda, pýcha, hrdosť

***e, ciele:*** na to aby motivovali musia byť špecifické a dostatočne ťažké, aby človeka zaujali a boli ním aj akceptované

**2, Schopnosti** – obsahuje osobný postoj k danej aktivite a možnosť učiť sa dovoľujúcu osobný rozvoj schopností

- poukazujú na zručnosti a kapacitu človeka, ktoré sú potrebné na efektívne vykonávanie danej práce

Rozvoj od talentu k zručnosti má dve metódy: tréning, skúsenosti

* schopnosti – mentálne alebo fyzické

**3,Vnímanie** – ak vnímanie na niečo čo sa od nás očakáva je zhodné s očakávaniami organizácie výsledkom je efektívny výkon.

* faktory ovplyvňujúce vnímanie :

a, charakteristika objektu

b, charakteristika osoby – postoje, emócie, skúsenosti, potreby

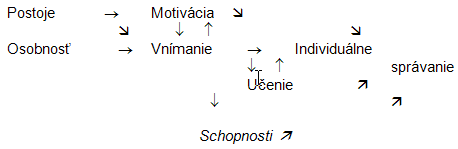
c, charakteristika situácie – stres, načasovanosť

**4, Osobnosť** – sada osobných čŕt a tendencií, ktoré determinujú všeobecné a rozdielne v ľudskom myslení konaní a cítení

**5, Organizačný systém a zdroje** – organizačná štruktúra – silne ovplyvňuje a obmedzuje čo a ako ľudia robia.

**Model individuálneho správania**

- ľudia vstupujú do organizácie so súborom postojov a vyformovanou osobnosťou. Ich vnímanie sveta ovplyvňuje ich motiváciu, učenie a správanie na pracovisku. Ich správanie tiež ovplyvňujú ich schopnosti a talent, ktoré sa môžu prostredníctvom učenia meniť.

****

**Hodnoty 🡪 Postoje 🡪 Správanie**

Schopnosti 🡪 Organizačné podmienky 🡪 Správanie

## Výkon = osobné vlastnosti (schopnosť podať výkon) x pracovné úsilie (ochota podať výkon) x podpora organizácie (príležitosť podať výkon)

- Motivácia k pracovnému výkonu: sily v pracovníkovi, ktoré ovplyvňujú úroveň, smerovanie a vytrvalosť úsilia

- Situačné obmedzenia, ktoré bránia výkonu pracovníka:

1. nedostatok času
2. nedostatočný rozpočet, pracovné nástroje, stroje, materiál
3. nejasné inštrukcie
4. nespravodlivé očakávania výkonu
5. nedostatok autority
6. príliš rigidné procedúry

**Demografické charakteristiky:** premenné, ktoré formujú osobnosť (pohlavie, vek, handicap – znížená pracovná schopnosť, rasová a etnická príslušnosť, atď.)

**Schopnostné charakteristiky:** aptitude (schopnosť učiť sa), schopnosti (vykonávať úlohy)

**Osobnosť:** celkový profil alebo kombinácia vlastností, ktoré charakterizujú jedinečnosť človeka

ovplyvnené: dedičnosťou, prostredím (kultúrne, sociálne, situačné faktory)

1. zisťujeme: pozorovanie, interview, testy …

**Rámec klasifikácie osobnosti:**

## 1. Sociálne charakteristiky (štýl riešenia problémov, spoľahlivosť):

4 typy podľa Junga

*Spôsob získavania informácií:*

zmyslový typ (uprednostňuje rutinu a poriadok)

intuitívny typ

*Spôsob hodnotenia informácií*:

cítiaci typ (berie do úvahy pocity, snaží sa prispôsobiť iným)

mysliaci typ (spolieha sa na rozum a intelekt)

***2. Hodnoty a motívy***

***3. Osobné teórie*** (spôsoby ako ľudia uvažujú o sociálnom a fyzickom prostredí)

1. Lokus kontroly - interný - človek je pánom svojho osudu vs. externý - život človeka je v rukách vonkajších síl
2. Autoritárstvo - stupeň presvedčenia, že medzi ľuďmi v organizácii by mali byť rozdiely vzhľadom na moc a status
3. Dogmatizmus
4. Machiavelizmus - do akej miery sú ľudia pragmatický, udržiavajú si emocionálny odstup a veria, že účel svätí prostriedky
5. Rizikovosť - ochota riskovať
6. Seba – monitoring – schopnosť prispôsobiť správanie situačným faktorom

## 4. Emocionálne prispôsobenie (do akej miery človek znáša emočne náročné situácie)

Typ A: netrpezlivosť, túžba, výkon, perfekcionizmus

Typ B: bezstarostnosť, menšia ambicióznosť v každodennom živote

***5. Dynamika osobnosti*** (ako človek integruje jednotlivé vlastnosti a vytvára z nich celok)

Seba-obraz: súbor presvedčení o sebe ako o jedinečnej ľudskej bytosti

- self-esteem = sebaúcta

- self-efficacy = dôvera v seba, že niečo dokážem

***Hodnoty*** (globálne presvedčenia, ktoré riadia naše správanie a úsudok v rôznych situáciách; určujú, čo je správne a nesprávne):

Typy hodnôt:

1. Terminálne (presvedčenia o cieľoch v živote, ktoré treba dosiahnuť); napr. niečo v živote dosiahnuť, spása, pôžitok, rovnosť, svetový mier, zabezpečenie rodiny, sloboda, šťastie
2. Inštrumentálne (presvedčenia o spôsobe, ako dosiahnuť ciele); napr. závislosť, nápomocnosť, predstavivosť, čestnosť, odvaha, zodpovednosť

Allportove kategórie hodnôt:

1. Teoretické, Ekonomické, Estetické, Sociálne, Politické, Náboženské

Meglinove kategórie:

1. Výkonové, Pomoc a záujem o ostatných, Čestnosť, Spravodlivosť

***Postoje:***

- hodnotiace výroky o predmetoch, ľuďoch a udalostiach; pozitívne, negatívne

- ovplyvniteľné prostredím, učením a skúsenosťami

- zisťujeme: dotazník, interview, pozorovanie

- aktívne (kt. sa častejšie prejavujú) vs. pasívne

- všeobecné vs. špecifické

Funkcie:- inštrumentálna (napr. keď chcem vyššiu odmenu)

- hodnotová (postoje podporujú hodnoty človeka)

- ego-obranná (vyhýbanie sa nepríjemným situáciám)

- sociálno adjustačná (začlenenie do spoločnosti)

Kognitívne (poznávacie) zložky postojov: presvedčenia, názory, poznatky, informácie

Afektívne (emocionálne) zložky postojov: pocity, hodnotiaci aspekt

Behaviorálne zložky postojov: sklon správať sa určitým spôsobom na základe pocitov a postojov

Dizonancia (kognitívna) - nekonzistentnosť medzi postojmi a správaním - človek sa snaží udržať rovnováhu medzi postojmi a správaním zmenou postoja alebo správania, alebo racionalizáciou ich nesúladu

Postoje k práci:

- Pracovná spokojnosť (job satisfaction) - celkový postoj pracovníka k svojej práci

- aspekty – charakter práce, vedenie, vzťahy, možnosť postupu, odmena

- ovplyvňuje : absentérstvo, fluktuáciu, výkon

- pohľady na vzťah pracovnej spokojnosti a výkonu

1. Spokojnosť pôsobí na výkon
2. Výkon pôsobí na spokojnosť
3. Odmeny pôsobia na obidva

- Pracovná zaangažovanosť (organizational commitment) - stupeň, do ktorého sa pracovník identifikuje s prácou, aktívne sa na nej zúčastňuje a považuje svoj výkon za dôležitý pre vlastné sebahodnotenie

- Organizačná zaviazanosť (job involvement) - lojalita, identifikácia a zaangažovanie sa v organizácii

***Proces vnímania:***

- proces organizácie a interpretácie zmyslový vnemov, vytváranie zmysluplného prostredia

Faktory ovplyvňujúce vnímanie sa môžu týkať:

vnímajúceho = postoje, osobnosť, motívy, záujmy, zážitky, očakávania

cieľa = kontrast, intenzita, veľkosť, pohyb, opakujúci sa vs. nový podnet)

situácie = fyzická, sociálna, organizačná

*Proces vnímania:*

1. Pozornosť a výber podnetov
2. Organizácia informácií.
3. Schémy: organizované poznatky o určitom pojme, ktoré vznikajú skúsenosťou
4. Schémy o sebe: informácie o vlastnom vzhľade, správaní, a osobnosti
5. Schémy o osobách: spôsob akým človek zaraďuje ostatných do kategórií
6. Schémy o situáciách: popisujú postupnosť udalostí v určitej situácii
7. Schémy „osoba v situácii“: kombinácia schém o osobách a situáciách
8. Interpretácia (ovplyvnená atribúciou = pripisovaním príčin - pokus vysvetliť, prečo sa niečo stalo, tak ako sa to stalo)
9. Vyberanie z pamäte

Nedostatky pri vnímaní:

- selektívnosť - vyberáme si iba časť vnímateľného

- predpokladaná podobnosť - podľa seba súdim teba

- stereotypy - posudzovanie osoby na základe skupiny, do ktorej patrí

- haló efekt - celkový dojem z človeka na základe jednej vlastnosti

- očakávanie

Teória atribúcie (pripisovania príčin):

1. Pokus pochopiť príčinu určitej udalosti, zhodnotiť zodpovednosť za dôsledky a zhodnotiť osobné vlastnosti zainteresovaných ľudí
2. Základná chyba v atribúcii (ako vnímam iných): keď hodnotíme správanie iných ľudí, máme tendenciu podceňovať vplyv situačných faktorov (donútili ho k tomu okolnosti) a preceňovať vplyv osobnostných faktorov (je to zlý človek)
3. Zaujatosť vo svoj prospech (ako vnímam seba): ak hodnotíme svoj výkon, máme tendenciu odmietať našu zodpovednosť za neúspechy (nepodarilo sa mi to, lebo všetky okolnosti boli proti mne), ale prijímať zodpovednosť za úspechy (podarilo sa mi to, lebo som dobrý).
4. **Motivácia zamestnancov**

Uplatnenie jednotlivých foriem motivačných programov v praxi a ich determinanty.

**Motivácia**: je psychologický proces, ktorý spôsobuje vznik individuálnych dobrovoľných aktivít človeka, ktoré smerujú k určitému cieľu

* *význam motivácie* spočíva v aktivizovaní jedinca, v zameraní jeho správania určitým smerom
* *hlavné znaky motivácie*:
* aktivácia
* smerovosť (preferencia niektorých vecí/spôsobu konania pred inými)
* cieľovosť (snaha o dosiahnutie cieľa)
* súvislosť s emóciami (dosiahnutie cieľa navodzuje pocit spokojnosti)

**Teórie motivácie:**

Pokúšajú sa vysvetliť konkrétne prejavené správanie jednotlivca prostredníctvom exogénnych alebo endogénnych vplyvov (procesov).

Niektoré teórie vyzdvihujú význam externých faktorov – exogénne príčiny pri vysvetľovaní a predikovaní správania sa, iné naopak zdôrazňujú význam endogénnych procesov v správaní jednotlivca.

K *exogénnym teóriám* patrí: teória posilnenia, teória stanovenia cieľov...

K*endogénnym teóriám* patrí: teória rovnosti, teória očakávania...

**OBSAHOVÉ TEÓRIE MOTIVÁCIE**

* zaoberajú sa otázkou, ktoré faktory – ČO motivuje jedinca
* motivátorom sa stávajú neuspokojené potreby jedinca

# Maslowova teória hierarchie potrieb

Teória založená na myšlienke, že ak je určitá potreba uspokojená, prestáva pôsobiť ako motivátor, pritom ako motivátor pôsobí vždy len jeden stupeň potrieb

Jedinec sa snaží uspokojiť tie potreby, ktoré sú v danom čase pre neho najvýznamnejšie

Potreby ľudí sú podľa Maslowa hierarchicky usporiadané od najnižších po najvyššie (5 úrovní)

Vytýkaná je práve usporiadanosť potrieb, ktorá nezohľadňuje individuálne diferencie a tiež to, že človeka môže motivovať vždy len jedna skupina potrieb

Hierarchia potrieb:

* *fyziologické* (základné potreby človeka – jedlo, vzduch, teplo, spánok, plat)
* *potreba bezpečnosti* (fyzickej i psychickej – istota, stabilita, ochrana zdravia)
* *sociálne potreby* (potreba spoločnosti, priateľstva, spolupatričnosti)
* *potreba úcty, vážnosti* (potreba rastu jedinca, ocenenia, uznania, vlastnej hodnoty)
* *potreba sebarealizácie* (osobnostný rozvoj človeka, využitie jeho potenciálu, realizovanie svojich túžob)

# McGregorova teória XY

* V teórii X dominujú u zamestnancov potreby, ktoré sú u Maslowa na nižšej úrovni
* V teórii Y dominujú u zamestnancov potreby, ktoré sú u Maslowa na vyšších úrovniach
* Manažéri pristupujú k zamestnancom podľa predpokladu, ktorý si o nich vytvorili a tie determinujú ich správanie
* McGregor predpokladá teóriu Y => možnosť participovať na rozhodovaní, delegovanie zodpovednosti a dobré interpersonálne vzťahy sú motivátormi

# Alderferova ERG teória

* Ľudské potreby, ktoré sú motivátormi, rozdelené do 3 kategórií:

*Existenčné potreby*

*Potreby vzájomných vzťahov*

*Potreby rastu*

* Frustračno-regresná hypotéza: ak je uspokojenie potreby na vyššej úrovni frustrované, dochádza k regresii, k potrebe zamerať sa na intenzívnejšie uspokojenie potreby na nižšom stupni
* Súčasne môže byť aktivovaných niekoľko potrieb (rozdiel oproti Maslowovi)
* Ide o flexibilnejšiu teóriu

# Herzbergova dvoj-faktorová teória

* 2 skupiny faktorov:

*Hygienické faktory* – vonkajšie premenné súvisiace s vykonávanou prácou – sú príčinou nespokojnosti pracovníkov, ak nezodpovedajú ich potrebám, ale nestávajú sa motivátormi

*Motivátory* – týkajú sa obsahu práce – ich prítomnosť vedie k spokojnosti pracovníkov, obohatenie práce jedinca

* Úlohou manažéra je poznať, čo naplňuje pracovníkov pocitom spokojnosti a motivovať ich a súčasne predchádzať ich nespokojnosti
* 4 možnosti:

Práca, ktorá napĺňa tak motivačné ako aj hygienické požiadavky – zriedkavé sťažnosti

Práca, ktorá nenapĺňa ani jedny požiadavky – nedostatočná výkonnosť a pracovná nespokojnosť

Práca s vysokou úrovňou motivačných faktorov ale nízkou úrovňou hygienických faktorov – motivovaní pracovníci s výhradami voči podmienkam práce

Práce, v ktorej chýbajú motivačné faktory, ale podmienky práce sú uspokojujúce – nemotivovaní pracovníci bez záujmu, ale aj bez výhrad

# McClellandova teória potrieb

* 3 typy motivačných potrieb:

*Potreba dosahovania výsledkov, potreba vysokého výkonu*

*Potreba moci*

*Potreba priateľských interpersonálnych vzťahov*

* Všetci ľudia majú uvedené 3 potreby a líšia sa len úrovňou jednotlivých potrieb
* Dominantná potreba sa stáva motivátorom a tiež ukazovateľom zamerania pracovníka

**II. PROCESNÉ TEÓRIE**

* zameriavajú sa na to PREČO sa ľudia správajú určitým spôsobom

## Adamsova teória rovnosti

* J.S.Adams sa zaoberá *pocitom rovnosti a nerovnosti pracovníkov v pracovnom procese*
* Subjektívny pocit jednotlivca, že odmena za vykonanú prácu je spravodlivá, pomer jeho vkladov (vstupov) a výstupov – prípadný nepomer sa snaží zmeniť
* Porovnávanie svojho výkonu a toho, čo zaňho dostávame s vkladmi a ziskami iných pracovníkov
* Najčastejšie premenné: plat, počet odpracovaných rokov, vzdelanie
* Motivátorom je pocit nerovnosti (aj pozitívnej aj negatívnej), ktorá vzniká v prípadoch:

Ak vstupy pracovníka sú menšie – nadhodnotenie pracovníka – pozitívna nerovnosť

Ak vstupy pracovníka sú väčšie ako vstupy porovnávaného pracovníka – podhodnotenie pracovníka – negatívna nerovnosť

* Nerovnosť navodzuje situácie, kedy sa jedinec snaží:
  + - zmeniť vstupy (svoje alebo porovnávanej osoby)
    - zmeniť výstupy (svoje alebo porovnávanej osoby)
    - racionalizovať vzniknutú situáciu
    - zmeniť spôsoby percepcie porovnávanej osoby
    - zmeniť objekt porovnávania
    - zmeniť percepciu seba samého
    - vymaniť sa z danej situácie

## Vroomova teória očakávania

* Zameraná na osobnú percepciu
* Ľudia sú motivovaní k aktivite (dosiahnutiu cieľa), ak má daný cieľ pre nich hodnotu, ak sú presvedčení, že to, čo robia im pomáha cieľ dosiahnuť
* Pracovník očakáva za svoj výkon aj určitú odmenu
* Ak odmena zodpovedá predstavám pracovníka, je motivovaný
* Ak je odmena neutrálna alebo záporná, k motivácii dosiahnuť odmenu nedochádza
* Úroveň úsilia (**M**otivácie) závisí od 3 zložiek ( M = V\*E\*I ):
  + - 1. *Hodnoty* (**V**alencie) – významnosť odmeny pre pracovníka
      2. *Očakávania* (**E**xpectancy) – subjektívna pravdepodobnosť s akou určitá snaha povedie k výkonu
      3. ***I****nštrumentality* – viera, že dosiahnutie určitého cieľa, výkonu povedie k odmene
* Motivácia je výsledkom pôsobenia všetkých 3 zložiek, ak ktorákoľvek dosiahne hodnotu 0, k motivácii nedochádza
* Modifikované teórie sa zaoberajú dôrazom na rozlišovanie vnútorných a vonkajších odmien

## Lockova teória stanovovania cieľov (Goal Setting Approach; MBO)

* Predpokladom je, že ľudia sú motivovaní cieľmi, ktoré si stanovia (sú im stanovené)
* Ciele by mali preto byť konkrétne, jasné, určovať čo je potrebné vykonať a s akou snahou, dostatočne náročné
* Ciele majú byť podľa možnosti stanovené s participáciou daného pracovníka – zvýšenie jeho motivácie
* Dôležitú úlohu má spätná väzba
* Čím sú pracovníci viac presvedčení, že stanovené ciele sú schopní dosiahnuť, tým je ich dôvera v úspech väčšia
* Účinnými zdrojmi pracovnej motivácie je stanovenie cieľov, ich špecifikovanie a vyššia náročnosť

## Atributívna teória

* Atribúcia – proces, ktorým si ľudia vysvetľujú príčiny správania
* Správanie jednotlivcov je určené kombináciou subjektívne vnímaných vnútorných a vonkajších síl
* Vnútorné sily – schopnosti, zručnosti, únava
* Vonkajšie sily – organizačné pravidlá, nariadenia, spôsoby nadriadených, počasie

## Teória podnecovania (Reinforcement Theory)

* Motivačná teória, ktorá sa spája s odmeňovaním
* Odmena má nasledovať ihneď po vysokom výkone – zvyšovanie jej účinnosti a pravdepodobnosti vysokého výkonu v budúcnosti

**III. INTEGROVANÝ MODEL MOTIVÁCIE**

Spojenie obsahových a procesných teórií

Individuálny výkon pracovníka je determinovaný tak individuálnymi vlastnosťami, ako aj snahou jedinca a organizačnou podporou

Dané pôsobenie je ďalej modifikované motivačnými faktormi

**Proces učenia**:

* proces zisťovania a osvojovania si skúseností a návykov v priebehu prispôsobovania sa vonkajší podmienkam
* jeho *výsledkom* sú zmeny v správaní, reaktivite a osobnosti (pozitívne ale aj negatívne)
* permanentná zmena v správaní na základe priamej alebo nepriamej skúsenosti – priame/nepriame učenie sa

*3 formy učenia sa*:

* + - 1. spontánne učenie sa – nie je cieľom
      2. riadené učenie sa – jeho cieľom je nadobúdanie/ rozširovanie vedomostí, zručností
      3. sebavýchova a sebavzdelávanie – iniciátorom je jedinec

**Teórie učenia:**

### Teória klasického podmieňovania

* Spojenie nepodmieneného a neutrálneho podnetu dochádza k vzniku podmieneného podmetu
* Forma učenia sa prostredníctvom asociácie, manipulácie so stimulmi tak, aby správanie zodpovedalo požiadavkám
* Ide len o reakciu na podnet...pasívne

### Teória operačného podmieňovania

* Proces modifikácie správania prostredníctvom využívania pozitívnych alebo negatívnych dôsledkov, ktoré nasledujú po špecifickom správaní

**Posilnenie učenia:**

* + - *pozitívne posilnenie* – za žiaducim správaním nasledujú pozitívne konzekvencie (musia mať pre jedinca hodnotu – finančná odmena, povýšenie...)
    - *vyhýbanie* – pozitívne správanie ale žiadne konzekvencie
    - *trest* – negatívne dôsledky po nežiaducom správaní (menej efektívne)
    - *zánik* – nežiaduce správanie ale žiadne konzekvencie

**Formy posilnení (vzhľadom na čas a frekvenciu výskytu žiadúceho správania):**

* + - *kontinuálne posilňovanie* (vždy po prejavenom správaní)
    - *posilňovanie vo fixných intervaloch* (podľa konštantného programu)
    - *variabilné intervalové posilňovanie* (v náhodných intervaloch)
    - *fixné pomerné posilnenie* (až po výskyte určitého počtu požadovaných reakcií)
    - *variabilné pomerné posilnenie* (každé úspešné konanie zvyšuje pravdepodobnosť, že ďalšie bude posilnené)

### Sociálne učenie sa:

* učenie sa prostredníctvom recipročnej interakcie medzi ľuďmi a ich prostredím

### Kognitívne učenie sa:

* učenie sa prostredníctvom uvažovania o vnímaných vzťahoch medzi udalosťami a individuálnymi cieľmi a očakávaniami

**Učiaca sa organizácia**:

* + organizácia, ktorá sa sústavne zlepšuje rýchlym vytváraním a zdokonaľovaním schopností potrebných pre budúcu úspešnosť
  + organizácia, ktorá uľahčuje a podporuje vzdelávanie všetkých svojich členov a sústavne sa transformuje
  + organizácia, ktorá je schopná vytvárať, získavať a prenášať poznatky a reakcie na nové poznatky a pohľady a modifikovať svoje správanie

Učiaca sa organizácia sa prejavuje hlavne v *5 činnostiach*:

**Systematické riešenie problémov**

Opiera sa o filozofie a metódy hnutí za kvalitu

Pri diagnóze problémov sa spolieha predovšetkým na vedecké metódy ako na dohady

Ako podklady pre rozhodovanie používa viac údaje ako predpoklady

Pri analýze údajov a vyvodzovaní záverov používa jednoduché štatistické nástroje

**Experimentovanie**

Systematické vyhľadávanie a skúšanie nových znalostí

**Učenie sa z doterajších skúseností**

Učiace sa organizácie znovu a znovu skúmajú svoje úspechy a neúspechy, systematicky ich hodnotia a vypracovávajú o tom písomné materiály

Poznatky sú tak prístupné zamestnancom (Santayanovo pravidlo)

**Učenie sa od ostatných**

Niekedy sa objaví najpodnetnejšia myšlienka, ak hľadáme nové uhly pohľadu vo svojom bezprostrednom okolí – Steal Ideas Shamelessly, alebo

Benchmarking – proces sústavného rozpoznávania najlepšie fungujúcej organizácie a skúmanie toho, do akej miery sú jej postupy prenosuschopné (s primeranými úpravami) do vlastných podmienok

**Rýchly a účinný prenos**

Do celej organizácie pomocou podpory a ocenenia ľudí s novou odbornosťou alebo pomocou vzdelávacích a výcvikových programov

*6 faktorový model* učiacej sa organizácie

1. Hlásaná vízia - umožňujúca organizácii rozpoznať budúce príležitosti, reagovať na ne a mať z nich prospech
2. Štruktúra - poskytujúca možnosti, ktoré uľahčia učenie
3. Podporujúca kultúra - ktorá spochybňuje zabehané východiska a spôsoby práce
4. Riadenie posilňujúcej právomoci - manažéri úprimne veria, že delegované rozhodovanie a lepšia tímová práca majú za následok zlepšený výkon
5. Motivovaná pracovná sila - ktorá sa chce sústavne učiť
6. Dôraz na vzdelávanie - existujú postupy a politika povzbudzujúca zamestnancov ku vzdelaniu

*Charakteristiky* úspešnej učiacej sa organizácie

* vodca s jasne definovanou víziou
* rýchle šírenie informácií
* vynaliezavosť a tvorivosť
* podrobný, merateľný plán činnosti
* schopnosť realizovať plán činnosti

Sústavný rozvoj

* organizácia musí mať formu strategického plánu
* pripravené a stanovené potreby vzdelávania
* vzdelávanie integrované s prácou
* podnet sústavného vzdelávania musí vychádzať zhora
* investície vložené do ľudí sú dobre vynaložené prostriedky

Definíciami učiacej sa organizácie sa zaoberali:

1989 - Pedler a kol. 1990 - Senge

1993 – Garvin 1994 - Burgoyne

1994 - Kandola a Fullerton 1995 - Wick a Leon

1. **Dizajn pracovísk**

Charakteristika jednotlivých prístupov k dizajnu pracovísk, ich výhody a nevýhody, ich

uplatnenie v konkrétnom prostredí organizácií.

**Dizajn pracovísk** sa vzťahuje na spôsob, ktorý sa uplatňuje pri kombinácii jednotlivých čiastkových činností, a ktorým sa tieto činnosti priraďujú na pracoviská. Využíva sa pri ňom deľba práce a špecializácia. V organizácii existujú činnosti, ktoré majú rutinný charakter, činnosti, ktoré nie sú rutinné, činnosti, ktoré sú príbuzné alebo na seba nadväzujú a činnosti, ktoré sú veľmi špecifické. Pre efektívne fungovanie organizácie je potrebné definovať jednotlivé pracoviská, priradiť k nim príslušné činnosti, resp. pracovníkov, ktorí tieto činnosti budú vykonávať.

**Najviac využívané prístupy k dizajnu pracovísk:**

1. špecializácia
2. rotácia
3. kombinácia (rozširovanie) pracovnej činnosti
4. obohacovanie pracovnej činnosti
5. tímová organizácia práce

**Špecializácia** znamená, že proces sa člení na jednoduché operácie, ktorých časové trvanie je v niektorých prípadoch kratšie ako jedna minúta. Idea špecializácie v pracovnom procese má pôvod u Adama Smitha, ktorú ďalej rozvinul F. W. Taylor. Podstata myšlienky spočíva v tom, že úzko zamerané jednoduché operácie umožňujú zvyšovať produktivitu práce. Platí to však len v limitovanom rozsahu. Príliš vysoká špecializácia naopak prináša frustráciu, únavu, nespokojnosť pracovníkov, čo vedie k znižovaniu produktivity práce. Preto by manažéri mali venovať veľkú pozornosť otázke miery špecializácie pri dizajne pracovísk.

**Rotácia** je prvým úspešným pokusom, pomocou ktorého sa manažéri usilovali nahradiť špecializáciu. Tento prístup umožňuje diverzifikáciu činností pracovníka. To znamená, že pracovníkovi vytvára možnosť vykonávať rozličné činnosti v rámci procesu, pričom každú z činností vykonáva iba v stanovenom časovom intervale.

Možno využiť dva typy rotácie:

* **vertikálna rotácia** – každý pracovník v rámci útvaru je zaradený v určitom časovom intervale aj na vedúcu pozíciu (napr. vedúci tímu pri tímovej organizácii práce), pričom jeho pôsobenie je vopred časovo vymedzené. Po jeho uplynutí prechádza na pôvodné zaradenie.
* **horizontálna rotácia –** zmena pracovného zaradenia vo vopred stanovených časových intervaloch (napr. rotácia pracovníkov v rámci tímovej organizácie práce).

**Kombinácia pracovnej činnosti** sa využíva s cieľom predchádzať úzko špecializovanej jednotvárnej činnosti pracovníkov. Na jedno pracovisko sa priraďuje viacero odlišných operácií, čím sa znižuje frekvencia opakovania tých istých činností. Pri využití tohto prístupu by však manažéri mali predchádzať takej kombinácii operácií, ktorej výslekom je, že namiesto jednej nudnej činnosti, bude po reštrukturalizácii pracovník vykonávať tri nudné činnosti.

**Obohacovanie pracovnej činnosti** je na rozdiel od predchádzajúceho prístupu rozširovanie pracovnej činnosti vo vertikálnej rovine. To znamená, že na príslušné pracovisko, na ktorom sa vykonáva určitá špecializovaná operácia sa priradí napríklad časť plánovacích činností, kontrolnej činnosti a podobne. Tento prístup k dizajnu pracovísk zvyšuje motiváciu pracovníkov a produktivitu práce, znižuje absenteizmus, frustráciu, ale aj náklady.

**Tímová organizácia práce** znamená taký prístup k dizajnu pracovísk, pri ktorom sa jednotlivé operácie neprideľujú na špecializované individuálne pracoviská a pracovníkov, ale na tím pracovníkov sa priraďuje ucelený súbor operácií. Príkladom takého súboru môže byť montáž motora pri výrobe automobilov. Organizácia práce z hľadiska jednotlivých operácií je založená na kooperácii členov tímu. V praxi sa najčastejšie využívajú dva základné typy pracovných tímov:

* **integrované pracovné tímy** – zabezpečujú vopred definovaný druh operácií, pričom jednotliví členovia tímu striedavo vykonávajú jednotlivé operácie. Ide tu o horizontálnu integráciu pracovného tímu.
* **autonómne pracovné tímy** – sú integrovené vo vertikálnej rovine. „Autonómne“ znamená, že o organizícii práce sa rozhoduje v príslušnom tíme.

*Výhody tímu*: dáva zamestnancom možnosť kontroly nad pracovnými pozíciami, najúspešnejšie v nových podnikoch, kde sú kompatibilné s technológiou

*Nevýhody tímu*: vyžaduje kompatibilný organizačný dizajn, štruktúrovanie tímov, vzťahy medzi tímami musia byť manažované, niektoré práce môžu byť stále nudné

Dizajn pracovísk si vyžaduje uskutočniť analýzu pracovnej činnosti, ktorá sa na príslušnom pracovisku bude vykonávať. V praxi sa často využíva prístup, ktorý je známy pod názvom **model charakteristiky pracovnej činnosti** (Job Characteristics Model). Tento model umožňuje identifikovať päť hlavných charakteristík pracovnej činnosti, definovať ich vzájomný vzťah a možný vplyv na produktivitu práce, motiváciu pracovníkov a ich pracovnú spokojnosť. V súlade s týmto modelom každú pracovnú činnosť charakterizuje päť hlavných dimenzií:

1. **variabilita zručností** (SV = skill variety) – rozsah, v akom sa na pracovisku od pracovníka vyžadujú viaceré zručnosti, resp. aj talent
2. **identita s cieľovou úlohou** (TI = task identity) – vyjadruje mieru, akou sa jednotlivé pracovisko podieľa na spracovaní výrobku ako celku
3. **význam pracovnej činnosti** (TS = task significance) – vyjadruje rozsah vplyvu uvedeného pracoviska na ďalšie pracoviská a pracovníkov z hľadiska technologickej nadväznosti, akosti a pod.
4. **autonómia** (A = autonomy) – vyjadruje mieru samostatnosti z hľadiska organizácie práce na danom pracovisku
5. **spätná väzba** (F = feedback) – vyjadruje možnosť, ale aj rozsah spätných informácií o efektívnosti príslušného pracoviska

1 – 3 – zamestnanec cíti dôležitosť práce

**Motivačný potenciál pracoviska** (**MPS** = motivation potential score) – vyjadruje mieru motivačného účinku pracovnej činnosti na pracovníka, ktorá podmieňuje nielen produktivitu práce, ale aj kvalitu, pracovnú spokojnosť a pod.

MPS = SV + TI + TS x A x F

Súčasťou dizajnu pracovísk je aj rozvrh pracovného času, ktorý závisí od konkrétnych podmienok, druhu pracovnej činnosti a iných činiteľov.

Možnosti časového plánovania pri dizajne práce:

1. Kompresia pracovného týždňa

2. Flexibilný pracovný čas

3. Zdieľanie jedného pracovného miesta

4. Príležitostní pracovníci

5. Telecommuting

**Organizácia pracovísk**

**Procesné a operačné usporiadanie:**

Postupnosť ide od g) ku a), pričom typ usporiadania pracovísk a) je najvyššej efektívnosti.

**A. bez usporiadania (irregular)**

g) nepravidelné usporiadanie – môže sa vyskytnúť v malých firmách, nestojí však za zmienku;

**B. operačné usporiadanie (operation-based or method-based)**

f) usporiadanie podľa typu stroja – je náročné na dopravu, pričom základným prístupom k problému usporiadania pracovísk je redukcia dopravy na nulu, pretože doprava nepridáva hodnotu produktu

**C. procesné usporiadanie (process-based): 1. podľa produktov:**

e) usporiadanie podľa spoločných výrobkov (layout by collective parts group);

d) usporiadanie podľa podobných výrobkov (layout by similar parts group); rôzne typy súčiastok sú zatriedené podľa tvaru, respektíve určenia,

**D. procesné usporiadanie (process-based): 2. podľa technologickej postupnosti procesov:**

c) usporiadanie podľa jednotnej postupnosti procesov (layout by similar process sequence); rôzne typy strojov sú usporiadané v smere spracovania produktu

b) usporiadanie podľa spoločnej postupnosti procesov (layout by common process sequence); rôzne produkty využívajú to isté usporiadanie strojov v smere technologickej postupnosti.

a) usporiadanie podľa samostatnej postupnosti procesov (layout by single process sequence); postupnosť spracovania rôznych súčiastok nie je presne rovnaká, ale je spoločná mnohým rôznym produktom. Napríklad sú usporiadané rôzne stroje za sebou: A→B→C→D→E→F→G. Produkt A vyžaduje postupnosť A→B→C→E →G, produkt B má B→C→D →G postupnosť. Ostatné stroje sú v nečinnosti.

**Nevýhody operačného usporiadania pracovísk:**

* optimalizácia lokálnych miest pred optimalizáciou celej výroby, problematická koordinácia a plánovanie výroby, obzvlášť vtedy, keď objem výroby fluktuuje, plytvanie z dopravy, akumulácia zásob rozpracovanej výroby, zbytočná, dodatočná manipulácia s materiálom, dlhší výrobný cyklus, problematickosť v identifikácii príčin nekvality, problematickosť v štandardizácii toku materiálu a práce pracovníka, komunikácia a viditeľnosť medzi jednotlivými následnými procesmi je ťažká

**Procesné (bunkové) usporiadanie pracovísk**

Bunková organizácia práce

Procesné usporiadanie pracovísk vyžaduje flexibilitu zručností pracovníkov, je potrebné ovládanie viacerých profesií, aby sa zužitkovali ich kolektívne vedomosti. Kooperácia pracovníkov je nevyhnutná, tu je možné použiť také techniky ako je rotácia pracovníkov, zväčšenie práce, obohatenie práce, splnomocnenie a iné.

**Bunkové usporiadanie -** pracoviská sú usporiadané do tvaru **V, L a U,** pričom pracovníci sa pohybujú vo vnútri, aby sa redukovala izolovanosť pracovníkov a umožnila vzájomná výpomoc, môže nastať tromi spôsobmi:

1. Ak pracovník A skončí skoršie, môže začať pracovať vopred na súčiastkach, ktoré už prišli z predchádzajúceho procesu.
2. Ak pracovník A je pomalý, pracovník B prevezme časť práce od pracovníka A.
3. Pracovník A nezačne pracovať, dokiaľ pracovník B neskončí.

Takáto spolupráca je možná, ak pracovníci ovládajú viacero profesií

Ak sú stroje usporiadané v tvare **I alebo L -** prílišné chodenie, únavné

Výroba sa deje prostredníctvom tímovej práce, nie individuálnej. Tímová práca neznamená koľko súčiastok bolo spracovaných jedným pracovníkom, ale koľko výrobkov bolo skompletovaných celou linkou.

Multiprocesné a multistrojové usporiadanie pracovísk

Existujú tu dva vzťahy medzi pracovným a strojovým časom:

1. Počet strojov, ktoré jeden pracovník môže obsluhovať, sa zvyšuje do rozsahu, kedy je strojový čas väčší než pracovný. Čiže zvyšujem strojový čas oproti pracovnému času a to bez ohľadu na to, aká vysoká je kapacita strojov.
2. Naopak, počet strojov obsluhovaných jedným pracovníkom možno zvyšovať skrátením pracovného času. Takže počet strojov, pridelených na obsluhu pracovníkovi, je daný, respektíve kontrolovaný pomerom medzi pracovným časom a strojovým časom.

Výhodou veľkého množstva strojov je, že plánovaný objem produkcie možno zvýšiť napríklad počas sezóny jednoducho najatím sezónnych pracovníkov. Keďže stroje boli upravené pre ľahkú obsluhu, dočasných pracovníkov je možné rýchlo zaučiť.

**Oddelenie pracovníka od stroja ďalej umožňuje:**

* obsluhu viacerých strojov rovnakého typu (multi-machine handling):multistrojové obrábanie znamená obsluhu viacerých strojov rovnakého typu bez ich usporiadania v smere toku materiálu
* obsluhu viacerých strojov rôzneho typu (multi-process handling):multiprocesné obrábanie znamená obsluhu viacerých strojov rôzneho typu v smere toku materiálu a tým zlepšuje tok procesov a zvyšuje produktivitu práce

**Multiprocesné obrábanie zvyšuje produktivitu práce tým, že:**

* absorbuje disparity v časoch doby trvania operácie medzi procesmi,
* eliminuje zásoby rozpracovanej výroby medzi procesmi, za predpokladu, že stroje nie sú od seba príliš vzdialené.

***Stupeň využitia stroja*** (utilization rate) **–** terajší výkon stroja v pomere k jeho plnej kapacite, na ktorú bol navrhnutý a skonštruovaný.

***Pripravenosť k použitiu*** (availability) **–** disponibilnosť stroja k jeho okamžitému použitiu, keď ho budeme potrebovať

**Autonómna automatizácia - účel, vývojové stupne**

Progresívna zmena vzťahu medzi pracovníkom a strojom je ďalšou dôležitou črtou efektívneho výrobného systému. Zmyslom oddelenia je zvýšenie produktivity práce a teda efektívnosti výroby, ako aj rozumnejšie využitie pracovníkov. Transformácia smerom od ručnej práce k automatizácii zahŕňa 6 stupňov:

Stupeň 1: *ručná práca* (handwork).

Stupeň 2: *ručné podávanie so strojovým opracovaním* (manual feeding with automated machining).

Stupeň 3: *automatické podávanie a opracovanie* (automated feeding and machining).

Stupeň 4: *poloautomatizácia* (semiautomatic).

Stupeň 5: *predautomatizácia alebo autonómna automatizácia* (pre-automation or autonomation).

Stupeň 6: *plná automatizácia* (automation).

1. **Manažment skupín a tímová práca**

Charakteristiky a dynamika skupiny. Výhody a nevýhody skupinovej a tímovej práce. Význam a uplatnenie tímovej organizácie.

Pod pojmom tím sa v organizácii rozumie skupina pracovníkov, ktorí sa spoločne podieľajú na výrobe výrobkov, resp. zabezpečovaní služieb, pričom každý jeho člen zodpovedá za výsledky činnosti tímu ako celku.

Skupinu pracovníkov môžeme považovať za tím v takom prípade, keď sú splnené nasledujúce predpoklady:

1. Je stanovený ciel, ktorý tím pracovníkov má dosiahnuť spoločným úsilím.
2. Členovia tímu navzájom zodpovedajú za splnenie cieľa napriek tomu, že miera zodpovednosti za jeho splnenie nie je špecifikovaná na jednotlivých členov, ale na tím ako celok.
3. Členovia tímu sú pri dosahovaní cieľa vzájomne závislí. To znamená, že dosiahnutie cieľa ovplyvňuje aj vzájomná interakcia medzi členmi tímu.
4. Vzhľadom na vzájomnú zodpovednosť za dosiahnutie cieľa integrácia činnosti medzi členmi tímu sa považuje za individuálnu zodpovednosť každého jeho člena.

V súčasných organizáciách existujú rôzne druhy tímov, ktoré možno klasifikovať podľa viacerých hľadísk. Za hlavné hľadiská členenia tímov možno považovať: účel, veľkosť, vzťah k formálnej organizačnej štruktúre, časový horizont fungovania tímu a podobne.

Tímy sa v organizáciách vytvárali z viacerých dôvodov. Hlavné dôvody tímovej organizácie práce na úseku výroby spočívali v snahe zvyšovať produktivitu práce a kvalitu výrobkov a súčasne znižovať náklady. Ďalším dôvodom bolo presvedčenie, že tímovou organizáciou práce sa podarí zdokonaliť technologickú stránku výrobného procesu.

Existuje veľa dôvodov na základe ktorých môžeme tímovú organizáciu považovať za trend vývoja organizačných štruktúr k novému modelu organizácie. Za hlavné dôvody možno považovať: kvalitu, flexibilitu, koordináciu, spokojnosť pracovníkov a ich rozvoj, znižovanie nákladov, zvyšovanie produktivity a efektívnosti

Výhody tímovej organizácie :

* jej uplatnením sa vytvára väčší priestor na zdokonaľovanie pracovných metód a postupov
* umožňuje zvyšovanie kvality výrobkov a služieb
* typickým prejavom jej vhodného uplatnenia je zvyšovanie produktivity práce
* znižujú sa požiadavky na počty pomocného personálu
* zvyšuje sa efektívnosť manažérskej práce, pretože nie je potrebné individuálne vedenie každého pracovníka
* zvyšuje sa efektívnosť procesu rozhodovania, lebo je k dispozícií viac informácii o probléme, keďže sa uplatňuje tímový prístup k rozhodovaniu
* znižuje sa možnosť vzniku šumu v komunikačnom procese, ktorý je častým sprievodným javom komunikácie medzi útvarmi
* znižuje sa možnosť vzniku bielych miest v organizačnej štruktúre, lebo tím pokrýva proces ako celok
* znižuje sa možnosť prekrývania právomoci a zodpovednosti, čo je pomerne častý jav v klasickej funkcionálnej organizačnej štruktúre

Keďže zmeny sú zásahom do stereotypu človeka, jeho prirodzenou reakciou je odpor voči nim. Preto pri formovaní tímovej organizácie treba očakávať odpor tak zo strany manažérov, ako aj ostatných pracovníkov.

Ďalšie príčiny vzniku odporu voči zmenám môžu byt napríklad nasledujúce:

1. Každý pracovník organizácie má vlastnú, zvyčajne celkom jasnú predstavu o svojej kariére v organizácii. Najčastejšie je to pozícia vrcholového manažéra. Predstava o kariére je však viazaná na existujúci stav. Vznikom tímovej organizácie táto predstava často nadobúda značne neurčitú podobu.
2. Tímová organizačná štruktúra znižuje počet stupňov manažmentu v organizácii. V dôsledku toho sa znižuje počet manažérov predovšetkým na strednom stupni manažmentu. Túto skutočnosť možno považovať za celkom dostatočný a logický dôvod na odpor voči zmene zo strany manažérov na strednom stupni manažmentu. Ide o to, že rozdelením, resp. delegovaním právomoci na tím manažéri strácajú nielen svoju pozíciu v organizačnej štruktúre a s ňou spojenú právomoc a zodpovednosť, ale aj pocit kontroly nad podriadenými pracovníkmi.
3. Odpor pracovníkov voči tímovej organizačnej štruktúre môžu ovplyvniť aj ich negatívne skúsenosti s touto formou organizácie. Tento poznatok sa vzťahuje najmä na tie naše organizácie, v ktorých sa v minulosti uskutočnili neúspešné pokusy o kolektívne formy organizácie práce.
4. Tímová organizácia je spojená s požiadavkou viacprofesnosti. Viacprofesnosť si vyžaduje ďalšie štúdium, tréning a nadobúdanie nových skúseností. Táto požiadavka spôsobuje veľké problémy najmä u tých pracovníkov, ktorých štúdium bolí.

## SKUPINA - súbor ľudí so spoločným cieľom, ktorí sú vo vzájomnej interakcii a vzájomne sa ovplyvňujú

- ľudia sa stávajú členmi skupín kvôli potrebe bezpečia, statusu, sebahodnotenia, afiliácie, moci a dosahovania cieľov

- skupina sú dvaja a viacerí ľudia, ktorí sú v interakcii medzi sebou tak, že sa ovplyvňujú navzájom.

Typy skupín:

a) formálne – oficiálne skupiny, ktoré vytvorila formálna autorita s určitým cieľom a sú súčasťou organizačnej štruktúry

- command group: relatívne stála skupina s vykazovacími (reporting) povinnosťami, stály pracovný tím

- úlohová (task) skup., kt. je skôr nestála a slúži k dosiahnutiu určitého účelu

b) neformálne – skupiny, ktoré vznikajú spontánne a nie sú formálne vytvorené ako súčasť štruktúry organizácie

- priateľská : relatívne stála, založená na prínose zo sociaálnej interakcie

- záujmová : dočasná, založená na spoločnej aktivite alebo záujme

c) psychologické – skupiny s intenzívnou interakciou členov, ktorí sa vnímajú ako súčasť skupiny, spoločne zdieľajú zmysel existencie skupiny a psychologicky si jeden druhého uvedomujú

- trvalé vs. dočasné

- priepustné, polopriepustné a nepriepustné (terapeutické sedenia) – podľa toho, či skupina pustí dovnútra ľudí zvonka

Dôvodom tvorby skup. je moznost uspokojit urc.potrebu; vnutorne a vonkajsie zdroje uspokojenia potreby:

- vnutorne: medziludska interakcia, aktivity skupiny, ciele, socialna identif., prislusnost(affiliation)

- externe : medziludska interakcia s ludmi mimo skup. vdaka prislusnosti k skup., ciele mimo skup.

*Formovanie skupiny:*

- vseobecna akceptacia: clenovia rozsiruju o sebe info a spoznavaju sa

- komunik. a rozhod.: cl. su otvorenejsi ohladne svojich pocitov, urcuju sa ciele a role

- motiv. a produktivita: cl. si pomahaju, kooperuju, a pracuju na splneni ulohy

- kontrola a org.: cl. spolupracuju a su adaptivni, flexi a napravaju sa vo svojom konani, najefektivnejsia faza

*Fakt.ovplyv fungovanie skup.:*

- zlozenie: roznorodost cl. skupiny vo fakt. dolezitych pre pracu skupiny (homogenne[ jednoduche, opakujuce sa ulohy, rychlost, kooperacia] vs. heterogenne skup[ komplex, kolektivne ulohy, nezalezi na rychlosti, kreativita])

- velkost: pocet clenov a mnozstv.zdrojov pre skup.; pri tvorbe napadov sa pocet zvysuje s mnoz.clenov, ale miera rastu klesa, velke skupiny su formalnejsie v komunikacii a praci, zvysuje sa absencia, nakolko vela ludi sa snazi participovat, rozpad na podskup., male skup. sa lahsie dohodnu, volny tok info, casta interakcia

- normy: standardy voci kt. je posudzovana adekv.spravania; ocakavane spravanie; pomahaju prezit, zjednodusuju spravanie a interakt., zabranuju poskodzovaniu, vyjadruju hlavne hodnoty.

- sudrznost: motivacia zostat v skupine; zvysovanie: homogen, zrela, mensia, komunikativ., jasne ciele (konkut. alebo vonkajsia hrozba), uspech -> dosahovanie cielov, spokojnost cl., vyssia kvalita a kvantita interakcii, groupthink; pri vysokej kohezii moze poklesnut produktivita ak sa ciele skup. nezhoduju s org.cielmi.

*Role v org.*: postava, kt. osoba zastava v skup., proces v skupine: ocakavana rola - vyslana rola - vnimanie role - hrana rola - sulad vs. nesulad; problemy:

- nejasnost role: nejasne definovana rola, zodpovednosti a ocakavania

- konflikt roli: spravy ohladne role si odporuju; intrarole conflict: rozdielne spravy o jednej roli; interrole conflict: nesulad medzi rolami; intrasender conf.: vysielatel info vysiela rozdielne spravy prijemcovi; person-role confl.: nesulad medzi osobou a jej ulohou

*Riadenie skup. v org.:* pohlad na vsetky aspekty skupiny, zmena z formalnej na neformalnu, zmena faktorov ovplyv skup,...

*Medziskup. spravanie*: zavisi na dolezitosti problemov pre skup. a kompatibilite cielov. Kompat. cielov je miera, kt.ciele viac ako jednej skup. mozu byt dosiahnute v rovnakom case.

*Druhu spravania:*

- v*yhybanie* nastava ak ciele skup. su nekomp. a interakcia je nedolezita pre dosiahnutie cielov.( agentury sa ignoruju)

- *prisposobenie*: ak su ciele kompatib. ale komunik. nepodstatna pre ich dosiahnutie

- *konkurencia:* ciele su nekompatib. a interak. je dolezita pre ich dosiahnutie

- *kolaboracia:* ciele su kompatib. a interakcia je dolezita(zakaznici a dodavatelia)

- *kompromis*: interakcia aj ciele su stredne kompatibilne a dolezite (odbory a mng)

*Faktory ovplyv.povahu medziskup.spravania:*

- umiestnenie: fyzicke

- zdroje: spolocne? je ich dostatok?

- previazanost casu a cielov

- nejasnost ulohy: nejasnosti ohladne dalsich krokov a buducnosti

- previazanost uloh: aktivity skupin ich nutia k spolupraci

pooled interdependency: (hromadna zavislost): skup. su nezavisle ale vysledky ich prace vytvaraju celok

sequential interdependency: vystup jednej skup. je vstupom druhej

reciprocal intedependency: vstupy a vystupy sa presuvaju od jednej skup. k druhej a spat.

*Riadenie medziskup.spravania*: zmena umiestnenia, zdrojov, strat.orient. na ciele (problem: ciele skup.prevazuju nad cielmi org, nadriadeny ciel), strategie cez ludi a skup.,organiz.strategie (linking role: osoba spaja viac skupin, rules and procs, kedy maju skup. spolupracovat; task forces: vytvorenie skupiny analyz. spec.problem alebo koordin. usilie; member exch., decoupling: oddelenie skupin, kt. normalne spolupracuju aby doslo k zmene spravania)

**Efektívnosť skupiny** – členovia skupiny sa musia identifikovať s cieľmi, a úlohou manažéra je vytvoriť pozitívnu atmosféru

Efektívne skupiny – majú vysoký výkon z hľadiska splnenia úlohy a zároveň udržiavania ľudských zdrojov

Závisí od:

I. Organizačného prostredia:

1. Ciele
2. Odmeňovanie
3. Zdroje
4. Technológie (zdroje, poznatky)
5. Priestorové usporiadanie
6. Kultúra
7. Štruktúra

II. Charakteru úlohy skupiny – sociálne a technické požiadavky

### Dimenzie sociálnych požiadaviek skupiny

1. Zainteresovanosť seba
2. Súhlas na cieľoch
3. Súhlas na prostriedkoch

III. Všeobecných charakteristík členov

1. Interpersonálna kompatibilita
2. Potreba zahrnutia (byť súčasťou skupiny)
3. Potreba kontroly
4. Potreba afektívnych vzťahov
5. Homogénnosť / heterogénnosť členov

hľadiska prostredia, z ktorého členovia pochádzajú, ich záumov, hodnôt, postojov.........

1. Zhoda statusu – ak sa status člena v skupine zhoduje s jeho statusom v inej skupine

IV. Veľkosť skupiny– optimálna 5-7 členov

1. Niekedy je dôležitý párny/nepárny počet členov

Iný model

Výkon skupiny je určený 5 premennými:

1. vplyv prostredia

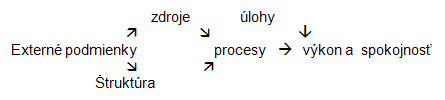
2. zdroje skupiny

3. štruktúra skupiny

4. procesy v skupine

5. úlohy skupiny

Model skupinového správania



**Štádia vývoja skupiny:**

Forming (Formovanie) - neurčitosť cieľov štruktúry a vedenia skupiny

Storming - konflikty vo vnútri skupiny o kontrole, vytváranie hierarchie

Norming (Normovanie) - blízke vzťahy a kohézia

Performing (Výkon) - plná funkčnosť, energia skupiny sa sústreďuje na výkon

Adjourning (Uvoľňovanie) - odpútavanie sa od skupiny

Pozitíva práce v skupinách:

1. synergický efekt
2. polarizácia podporuje kreatívnosť a inovácie
3. viac informácií pri rozhodovaní
4. viac alternatív
5. vzájomná kontrola
6. pozitívnejšie prijatie rozhodnutí + záväzok implementovať riešenia

# Negatíva práce v skupinách

1. Sociálny tlak ku konformite
2. Dominancia silnejších jednotlivcov
3. Väčšia časová náročnosť procesov
4. Rozptýlená zodpovednosť
5. Sociálne ulievanie sa – tendencia vyvinúť menšie pracovné úsilie v skupine ako pri individuálnej práci
6. Skupinové myslenie (Groupthink) - Ľudia v skupine sa niekedy rozhodnú horšie ako jednotlivec, pretože nie sú kritickí, lebo skupina je kohézna (nechcú konflikty)

**Dynamika v rámci skupiny**

### Úlohové a udržiavacie potreby skupiny

### Skupinové aktivity zamerané na úlohu

- to, čo členovia skupiny robia v prospech vykonania úloh skupiny (iniciácia nových nápadov, vyhľadávanie a odovzdávanie informácií, vyjasňovanie, sumarizovanie)

### Skupinové aktivity zamerané na udržanie skupiny

- aktivity, ktoré podporujú emocionálny život skupiny (podporovanie, harmonizácia, určovanie štandardov fungovania, dohliadanie na to, aby sa všetci rovnako zapájali)

### Rušivé správanie v skupinách – poškodzuje skupinové procesy

## Riadenie očakávaní členov skupiny

Očakávania nových členov – zaujímajú sa o participáciu, ciele, kontrolu, vzťahy a procesy v skupine

### Roly a ich dynamika (Rola je súbor vzorcov správania, ktoré sa očakáva od osoby zastávajúcej určitú pozíciu v skupine.)

### Každý člen skupiny musí mať určitú rolu (outsider, čierna ovca, kreatívny, vodca, expert) a rešpektovať isté normy.

1. Manažéri by mali objasniť pracovníkovi jeho rolu v skupine. Rolové konflikty možno minimalizovať ak sú vyjasnené vzťahy právomoci

### Rolová nejasnosť – človek si nie je istý, čo sa od neho očakáva

1. Rolový konflikt – keď človek nie je schopný splniť očakávania členov skupiny
2. Vyjednávanie o rolách – proces, kedy si členovia skupiny vyjasňujú svoje očakávania

# Riadenie noriem skupiny

1. Normy sú štandardy, ktoré zdieľajú všetci členovia skupiny.
2. Typy noriem správania sa: vzhľadom na výkony vs. vzhľadom na vzťahy vs. vzhľadom na vedenie. Hovoria o tom, ktoré správanie je akceptovateľné a ktoré nie…
3. Manažéri by mali dôkladne sledovať normy skupiny, pretože môžu ovplyvniť výkon.

**Kohézia skupiny** je miera do akej sa členovia skupiny navzájom priťahujú a do akej zdieľajú spoločné ciele. Kohézia podporuje kvalitu, produktivitu, výkony členov.

1. zvyšuje sa ak sú členovia homogénni (vek, postoje, potreby, background …), ak sú izolovaní, majú rovnaké hodnoty, v prípade krízovej situácie, ak sú úspešní v porovnaní s inými tímami, rešpektovanie navzájom
2. Na dobrý výkon potrebná nie len kohézia, ale aj pozitívne normy

## TÍM - malá skupina s komplementárnymi zručnosťami pracujúca na dosiahnutí spoločného cieľa

1. každý je zodpovedný za dosiahnutie cieľa
2. na rozdiel od skupiny je cieľom tímu max. efektivita a kreativita
3. jednotlivci s viacerými zručnosťami
4. samostatne rozhoduje o programe, rozvrhu riešenia úloh, samostatne vedie, motivuje – nepotrebujú dozor (lídra), samoriadiaca skupina – líder je neoficiálny
5. rozvoj členov aj tímu

### Typy pracovných tímov

1. tímy, ktoré odporúčajú veci, riešenia (komisie, dočasné)
2. tímy, ktoré robia veci (funkčné skupiny, trvalé)
3. tímy, ktoré riadia veci (manažérske tímy)

### Proces tvorby tímu - Team building – analýza činnosti a zmena na zlepšenie efektívnosti

1. Uvedomenie si problému alebo príležitosti
2. Zber dát a analýza
3. Akčné plánovanie
4. Implementácia akčného plánu
5. Hodnotenie výsledkov

### Ciele Teambuildingu

1. Vyjasnenie základných hodnôt tímu
2. Špecifikácia výkonových cieľov
3. Rozvoj správnej kombinácie zručností
4. Podporovanie kreativity

V praxi

## Tímová práca a skupiny zaintersovania zamestnancov

## Skupiny zainteresovania zamestnancov – skupiny pracovníkov, ktorí sa pravidelne stretávajú mimo svojej pracovnej činnosti s cieľom spoločne riešiť problémy na pracovisku

## Krúžky kvality – skupiny zainteresovania zamestnancov, ktoré sa zaoberajú problémami kvality, nákladov a produktivity

## Seba riadiacie pracovné tímy – malé skupiny ľudí, ktoré majú právomoc samostatne riadiť seba a svoju každodennú prácu (rozdeľovať si úlohy, plánovať pracovné aktivity), sú schopní vykonávať viacero pracovných činností, navzájom sa trénujú a hodnotia a nesú kolektívnu zodpovednosť za výsledky svojej práce

**Výhody:** zvýšenie produktivity, kvality, flexibility, rýchlejšia reakcia na zmeny technológie, menej úrovní manažmentu, znížené absentérstvo a fluktuácia, zlepšenie postojov k práci

1. empowerment – proces, kedy sa jednotlivci alebo skupiny sami rozhodujú o svojej činnosti a nesú za to zodpovednosť
2. multiskilling – trénovanie členov tímu v zručnostiach, ktoré sú potrebné pri vykonávaní rôznych druhov práce
3. **Manažment organizácií, základné atribúty organizácií**

Organizačný dizajn, typy a prístupy k tvorbe organizačného dizajnu. Výhody a nevýhody

jednotlivých organizačných štruktúr.

**Organizačný dizajn**: podstatou organizačného dizajnu je *tvorba organizačnej štruktúry*

* je to proces koordinácie, prípadne zmeny jednotlivých častí organizačnej štruktúry, tak aby ich usporiadanie bolo čo najefektívnejšie a plne podriadené plneniu cieľov organizácie

Organizačná štruktúra: formálna konfigurácia jednotlivcov a skupín, závislá od činností nimi vykonávaných, ich zodpovedností a právomocí

* rozmiestňuje ľudské, materiálne a finančné zdroje tak, aby bolo dosiahnuté efektívne plnenie cieľov organizácie
* špecifikuje vzťahy podriadený – nadriadený v organizácii a vyčleňuje tak právomoci jednotlivých pracovníkov

2 základné princípy pri tvorbe organizačných štruktúr

1. *Diferenciácia* – ako bude rozdelená práca v rámci organizácie – aspekt deľby práce
2. *Integrácia* – proces zaraďovania pracovných činností k pracovným miestam (pracovné skupiny, oddelenia)

+ *Úroveň špecializácie* – úroveň rozlíšenia jednotlivých pracovných činností – závisí od veľkosti organizácie

Kombináciou týchto dvoch princípov vzniká vertikálne a horizontálne členená organizačná štruktúra

1. *vertikálna dimenzia*

* informácia o umiestnení zamestnanca v organizácii najmä z hľadiska jeho postu vo vzťahu k ostatným
* hierarchia právomocí
* organizačné zoskupenia – spojenie pozícií podobného charakteru a úloh do skupiny prislúchajúcej jednej vedúcej pozícii
* určenie rozsahu kontroly (centralizácia, decentralizácia)
* určenie pravidiel hry a procedúr

1. *horizontálna dimenzia*

* niekoľko nástrojov napĺňania organizačnej štruktúry (komunikácie) – písomné správy, priamy kontakt, tvorba pozícií liason person, pozícia koordinátora
* najsilnejšou horizontálnou štruktúrou sú pracovné tímy

# Prístupy k organizačnému dizajnu

Určujúcim faktorom tvorby organizačnej štruktúry je súvis nasledujúcich princípov:

* princíp oddelenia funkcií riadenia od realizácie
* princíp delegovania právomocí, zodpovednosti a úloh
* princíp jednotnosti riadenia, zodpovednosti a kompetencie
* princípy presného stanovenia spojovacích ciest administratívneho postupu a jeho optimálneho časovania
* *Klasická teória*
* Max Weber, Frederick Taylor a Henri Fayol považovali za najefektívnejší spôsob organizovania práce taký, ktorý je založený na vysokej špecializácii, jasne definovanom súbore pravidiel a formálnej hierarchickej štruktúre
* založená na deterministickom chápaní sveta
* pyramídový systém organizovania spoločností
* nezohľadňuje ľudský faktor a jeho potreby v organizácii
* rigidný voči externému prostrediu
* *Neoklasický prístup*
* Hawthornské štúdie poukázali na dôležitosť rádového robotníka
* nie len ekonomická efektivita je dominantou úspešnosti a fungovania organizácie, ale aj uspokojenie pracovnej sily
* snaha o nájdenie ideálnej organizačnej štruktúry
* *Situačný prístup*
* dnes
* podstatou je flexibilita a prispôsobenie sa meniacim podmienkam prostredia
* na základe tohto princípu rozlišujeme mechanistický a organický prístup

# Mechanistický koncept organizačného dizajnu

* klasický prístup
* vysoká miera formalizácie a centralizácie
* 2 hlavné typy organizačných štruktúr:
  1. *Funkcionálna organizačná štruktúra*
* základom je diferenciácia a špecializácia
* práca s ľuďmi podobného zamerania, vzdelania a skúseností
* zoskupenie všeobecných funkcií zhora až po najnižšiu úroveň organizácie
* rozdelenie pozícií na základe funkčnej charakteristiky
* opodstatnené najmä v stabilnom odvetví
* *silnou stránkou je úspornosť v nárokoch na ekonomické zázemie a efektívne využitie špecializácie*
  1. *Divizionálna organizačná štruktúra*
* vysoká flexibilita a schopnosť prispôsobiť sa externému prostrediu
* vysoká schopnosť koordinácie medzi jednotlivými skupinami
* každá organizačná jednotka je autonómnou súčasťou jedného celku, vlastní svoj manažment a riadiacu autoritu – výsledky jednotiek sú kontrolované hlavným vedením podniku
* štruktúra je obvyklá vo veľkých podnikoch a prísne orientovaná na výsledky divízie
* nevýhodou sú vyššie finančné nároky, prípadná duplicita vykonávaných činností – neefektivita
* jednotlivé oddelenia v rámci divizionálnej štruktúry podliehajú pravidlám funkcionálneho členenia
* *výhodou je zameranie na dosiahnuté výsledky*

# Organický koncept organizačného dizajnu

* nízka formalizácia, decentralizácia
* napĺňanie úloh nie je presne definované a je závislé na miere účasti jednotlivca na plnení organizačného cieľa
* horizontálna komunikácia a nízky podiel pevných pravidiel a noriem
* nízky stupeň špecializácie
* vysoká miera sebakontroly, dôraz na koordináciu medzi spolupracovníkmi
* *výhodami sú flexibilita, operatívnosť a hospodárnosť*
* 5 základných typov organizačných štruktúr:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Vlastník | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Odbyt | |  | Služby | |  | Servis | |

1. *Jednoduchá štruktúra*

* nízka formalizácia, vysoká centralizácia
* pre malé podniky

1. *Sieťová štruktúra*

* pre malú centralizovanú organizáciu závislú od iných organizácií
* základné obchodné funkcie na spoločnom zmluvnom základe

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Samostatná jednotka (veda a výskum) |  |  |  | Samostatná jednotka (reklama a podp.predaja) |
|  |  |  |  |  |
|  |  | Výkonná skupina |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Samostatná jednotka (výroba a balenie) |  |  |  | Samostatná jednotka (predaj a distribúcia) |

1. *Komisná štruktúra*

* na dobu neurčitú alebo len na špecifické obdobie
* úlohou je spojiť dohromady širšiu škálu expertov z rôznych funkcionálnych línií

1. *Task Force štruktúra*

* vytváraná za cieľom naplnenia špecifických úloh s presne stanovenými pravidlami
* zainteresovanie personálu z ostatných organizačných jednotiek

1. *Maticová štruktúra*

* implementuje produktovú a funkcionálnu štruktúru do komplexného celku
* koordinačné stretnutia zaberajú pomerne veľa času
* niektorí zamestnanci majú dvoch manažérov
* duálna interná organizácia
* najväčšie nároky na tréning a riadenie ľudských zdrojov

# Henry Mintzberg

* organizácie sú vytvárané 4 základnými prvkami:
* operačné jadro (zamestnanci a činnosti priamo sa vzťahujúce na výrobok)
* strategický vrchol (zamestnanci zodpovední za chod celej organizácie)
* strednolíniový element (zam.kt.pôsobia ako transformatívny faktor medzi strategickým riadením a operačným jadrom)
* technická štruktúra (špecialisti zodpovední za štandardizáciu rôznych organizačných činností)
* 5 prístupov k dizajnu organizácie:
  1. *Jednoduchá štruktúra*
* malé podniky s malou neformálnou štruktúrou
* všetku moc má vlastník, celková štruktúra je silne organického charakteru
* absolútna flexibilita, závislosť úspechu na jednej osobe
  1. *Strojová byrokracia*
* pracovné činnosti sú vysoko špecializované
* rozhodnutia vykonávané v strategickom vrchole
* vysoko stabilné prostredie organizácie
* práca je nudná a dehumanizujúca
  1. Profesionálna byrokracia
* organizácie pozostávajúce z vysoko špecializovaných pracovníkov s vysokým stupňom nezávislosti
* formálne prostredie, určitá miera kooperácie
* môže dôjsť k strate strategického videnia
  1. Adhokracia
* obdoba organického prístupu
* moc rozhodovať je na nižších úrovniach, špecialisti spolupracujú v rámci tímov (spoločné projekty)
* podporuje inovácie, ale možnosť konfliktov
  1. Divizionálna štruktúra

Faktory ovplyvňujúce rozhodnutia o organizačnej štruktúre

* veľkosť organizácie (veľké organizácie – mechanistický koncept)
* prostredie – stabilita (mechanistický) / nestabilita
* technologické zariadenia a tok materiálu (určujú štruktúru a hierarchiu pracovných miest)
* stratégia organizácie (štruktúra vychádza zo stratégie)

POROVNANIE

|  |  |
| --- | --- |
| **Mechanistická organizácia** | **Organická organizácia** |
| Aplikujú sa klasické princípy | Aplikujú sa súčasné princípy |
| Vysoká horizontálna diferenciácia | Nízka horizontálna diferenciácia |
| Rigidné hierarchické vzťahy | Spolupráca (vertikálna aj horizontálna) |
| Pevne stanovené úlohy | Adaptabilné úlohy |
| Vysoká formalizácia | Nízka formalizácia |
| Formálne komunikačné kanály | Neformálna komunikácia |
| Centralizovaná rozhodovacia autorita | Decentralizovaná rozhodovacia autorita |

1. **Manažment a teória chaosu**

Možnosti uplatnenia teórie chaosu v manažérskej práci. Nový model organizácie. Typické znaky nového modelu organizácie.

Prostredie, v ktorom fungujú súčasné organizácie sa neustále mení pod vplyvom veľkého množstva faktorov – ekonomické, sociálne, politické, technologické,... Pod vplyvom týchto faktorov sa musia meniť aj organizácie tak, aby boli schopné v meniacom sa prostredí prežiť. V dôsledku toho vznikajú aj nové požiadavky na ľudí v pracovnom procese.

**Teória chaosu** sa objavila vo fyzike koncom 80. rokov (kedy bol vypracovaný program, ktorý simuloval systém počasia a pomocou štatistických parametrov bolo možné určiť, čo systém ***pravdepodobne*** urobí). Je to filozofický koncept chápania vesmíru a zaoberá sa takými systémami, v ktorých prebiehajúce procesy majú nelineárny priebeh. Je potrebné si uvedomiť, že teória chaosu sa zaoberá tzv. ***aktívnym chaosom*** – teda procesmi prebiehajúcimi v systémoch, ktoré sú ešte ďaleko od ekvilíbria, t.j. v systémoch, ktoré ešte nedosiahli stav maximálnej entropie, a v ktorých ešte nebola premenená všetka využiteľná energia na nevyužiteľnú. V súlade s teóriou chaosu systém, ktorý je vzdialený od ekvilibria nemusí nevyhnutne smerovať k maximálnej entropii a zániku. V určitom momente sa vytvára nový systém, ktorého usporiadanie je na vyššej úrovni v porovnaní s predchádzajúcim systémom. Tento jav teória chaosu označuje ako *ORDER OUT OF CHAOS* (voľne preložitelné ako *Nové usporiadanie, ktoré vzišlo z chaosu*).

Typickým príkladom systému, v ktorom prebiehajúce procesy majú nelineárny priebeh môže byť organizácia. Príčinou tohto javu je to, že organizácia je socio-technický systém – jeho základné zložky tvoria ľudia a vecné prvky. A práve človek je tým prvkom, ktorý do veľkej miery podmieňuje nelineárny priebeh procesov.

Na teóriu chaosu nadväzuje **teória komplexity**, ktorá sa snaží zisťovať, aký poriadok je v chaotických systémoch a tieto poznatky neskôr zúžitkovať.

**Teóriou chaosu a komplexity** je inšpirovaná práca Petra Sengeho – Piata disciplína. Umenie a spôsoby práce učiacej sa organizácie (The fifth discipline. The art and the practices of the learning organization) prestať považovať organizáciu za stroj (čo chcel Taylor) a začať na ňu pozerať ako na určitý druh živého organizmu. Piata disciplína = systémové myslenie ako schopnosť pochopiť rozhodujúce vzájomné vzťahy, ktoré ovplyvňujú správanie sa v komplexných systémoch v čase ak si manažéri osvoja systémové myslenie a iné disciplíny, výsledkom bude **učiaca sa organizácia.**

Teória chaosu eliminovala klasický princíp deterministickej prediktability (predpovedateľnosti efektu na základe poznania príčiny), ktorý je vyjadrený vzťahom príčina – efekt (ktorý je typický pre determinizmus ako filozofický koncept chápania vesmíru).

Uplatnenie poznatkov teórie chaosu v organizačnom správaní a v manažmente je predovšetkým v **oblasti manažmentu zmien.** Organizácia ako inštitúcia má podobne ako výrobok svoju krivku životnosti, ktorá vzniká ako závislosť medzi jej rozvojom (os Y) a časom (os X), v priebehu ktorého organizácia funguje. Pri jej vzniku obyčajne dosahuje negatívny rast, ktorý je spôsobený napr. vysokými fixnými nákladmi, až po určitom čase fungovania začne organizácia dosahovať pozitívny rast s tým, že jej rast je limitovaný podmienkami a prostredím, v ktorom vznikla. To znamená, že pri nezmenených procesoch a v neustále sa meniacom prostredí má organizácia svoj vrchol, po dosiahnutí ktorého začína pokles až dôjde k zániku.

Organizácia však nemusí po určitom čase nevyhnutne zaniknúť. Ak sa vo vhodnom čase zrealizujú potrebné zmeny, krivka životnosti sa môže zmeniť. Predpokladom je schopnosť manažmentu identifikovať súčasný stav a prijať potrebné opatrenia na zmenu. Tak ako systém nemusí nevyhnutne smerovať k ekvilibriu, organizácia nemusí nevyhnutne smerovať k zániku. V určitom momente, ktorý má definovať manažment, vzniká nový systém s vyšším stupňom usporiadanosti – order out of chaos.

**Nový model organizácie**

Výsledkom klasického prístupu k manažmentu je klasický mechanistický pyramídový model organizačnej štruktúry – vznikol na základe špecializácie a deľby práce. Aj keď sa tento model ešte v súčasnosti vyskytuje najčastejšie, možno ho označiť za prekonaný.

Vzhľadom na charakter súčasného trhu a na trendy jeho vývoja v budúcom období popredné organizácie transformujú klasický model organizácie na nový model, pre ktorý sú typické tieto znaky:

1. **flexibilná:** aby bola organizácia schopná pružne reagovať na zmeny požiadaviek zákazníkov na trhu – konkurencia neustále narastá.
2. **plochá:** súvisí s flexibiliou, mení sa tu úloha stredného stupňa manažmentu, ktorý sa viac-menej stáva prebytočným (vo Ford Motor Company)
3. **sieťová:** znamená vybudovanie 3C organizácie : úzka spolupráca medzi dodávateľmi organizácie a jej zákazníkmi. Organizácia má tak na trhu postavenie ako konkurent (competitor), zákazník (customer) a partner (collaborator).
4. **diverzifikovaná:** zamestnávanie pracovníkov zo zahraničia a stretávanie sa rôznych organizačných kultúr.
5. **globálna-medzinárodná:** v záujme prežitia je potrebné trendu globalizácie podriadiť aj organizačnú štruktúru.

Nový model organizácie sa nevytvára samočinne. Je to otázka uvedomenia si trendov nielen zo strany manažérov, ale aj ostatných pracovníkov organizácie.

- poznáme aj **pasívny chaos**: systém sa nenachádza v ekvilibriu, dosahuje maximálnu entropiu jeho jednotlivé prvky sú v stave neusporiadanosti

**Požiadavky na nový typ (model) organizácie: (k už vyššie spomínaným piatim)**

1. základná jednotka: tím a tímová práca
2. horizontálny a vertikálny tok informácií
3. kompetentnosť – rozhoduje ten, kto má informácie
4. orientácia na zákazníka
5. dôraz na výsledky, nie na zámery
6. hodnotenie výkonov a odmeňovanie je založené na základe spokojnosti zákazníkov
7. **Moc v manažmente**

Moc a organizačná politika. Formálne a neformálne zdroje moci a ich využívanie v manažérskej práci.

Pod pojmom **moc** rozumieme *možnosť ovplyvniť konanie* ostatných členov v rámci organizácie – aby zamestnanci robili to, čo chcú manažéri (zamestnanec koná tak, ako by inak nekonal), a takisto miera, akou sa dokážu ubrániť tlaku iných robiť to, čo nechcú. Moc je klasifikovaná aj ako schopnosť, jednotlivci aj skupiny sa ju môžu naučiť používať a v mnohých prípadoch i zneužiť za účelom dosiahnutia organizačných (individuálnych) cieľov.

Pojem **právomoc** je definovaný ako *právo jednotlivca ovplyvniť konanie* iných prostredníctvom zadávaných pracovných úloh. Právomoci vyplývajú z pozície jednotlivca v organizácii (z organizačnej štruktúry) a sú určené v popise pracovného miesta. Je preto dôležité rozlišovať medzi mocou a právomocou.

Takisto je potrebné rozlišovať medzi mocou, právomocou a autoritou.

**MOC (power)** je možnosť ovplyvňovať konanie iných. **PRÁVOMOC (authority)** je totožná s legitímnou mocou, teda so schopnosťou ovplyvňovať konanie iných na základe postavenia v hierarchii. **AUTORITA** je spojená s referenčnou mocou (autorita = osobnosť), prípadne s informačnou mocou (autorita = kapacita v obore).

# Formy a zdroje moci

Moc sa na pracovisku uplatňuje v rôznych formách a vyplýva z rozličných zdrojov. Rozlišujeme moc:

1. *formálnu – pozičnú (pochádza z organizačných zdrojov):* je daná manažérovi v momente uvedenia do funkcie alebo získania určitého postavenia v spoločnosti. Tento typ moci je viazaný na postavenie, funkciu, nie je potrebná žiadna osobná vlastnosť, kvalifikácia ani osobná dokonalosť. Jediné, čo je potrebné, je získať príslušnú funkciu. Aj napriek takýmto rizikám je formálna moc v organizácii potrebná.
2. *neformálnu – osobnú (pochádza z osobných zdrojov):* je získaná na základe charakteristiky samotného človeka – vyplýva zo slobodného rozhodnutia ostatných rešpektovať daného človeka. V poslednom čase je dôraz kladený práve na neformálnu moc.

Iným delením zdrojov moci v organizácii je ich rozdelenie na interpersonálne a skupinové zdroje. Interpersonálna moc vyplýva z formálnych i neformálnych vzťahov jednotlivcov na pracovisku a z právomocí manažérov vo vzťahu k svojim podriadením.

# Formálna moc

1. **moc odmeňovať:** manažér má schopnosť ovplyvňovať správanie sa jednotlivca prostredníctvom sľúbenej odmeny – akým spôsobom bude zamestnanec odmenený a forma jeho odmeny; priamo súvisí s motivačnou teóriou posilnenia, kedy odmena evokuje opakovanie žiadaného správania sa.
2. **moc trestať:** manažér má možnosť ovplyvniť správanie sa jednotlivca prostredníctvom hrozby trestov v prípade nesplnenia úlohy – je postavená na strachu jednotlivca pred trestom.
3. **legitímna moc:** moc vyplývajúca z pozície jednotlivca v organizačnej štruktúre. Hovoríme o nej vtedy, keď podriadený akceptuje fakt, že nadriadený má právo zadávať príkazy a pracovné úlohy.

# Neformálna moc

1. **expertná moc:** je založená na odbornosti, skúsenostiach a do istej miery jedinečnosti zamestnanca. Je teda možné, že zamestnanec na nízkej pozícii môže mať väčšiu expertnú moc ako riadiaci pracovník, ktorý je v hierarchii vyššie – ide o moc vyplývajúcu z vedomostí.
2. **referenčná moc:** vyplýva zo sympatií či antipatií k danej osobe. Často ide o ľudí, ktorí ovplyvňujú mienku v organizácii, a s ktorými sa iní radi často stotožňujú. Môžu svojim názorom, postojom a komunikáciou ovplyvniť dianie v organizácií, nemusí ísť pritom o vzťah nadriadeného s podriadeným.
3. **charizmatická moc:** špecifický prípad referenčnej moci – vyplýva zo sily osobnosti, osobného čara, schopnosti presvedčovať ľudí.
4. **informačná moc:** založená na poznaní informácii, ktoré nie sú verejné alebo sa len v budúcnosti stanú verejnými. Keďže riadiaci pracovník, ktorý má informačnú moc je vo výhode, tento zdroj moci by sa preto tiež dal zaradiť medzi **formálne zdroje moci.**

Podľa výskumov majú moc trestať a moc odmeňovať podobné účinky a vedú k poslušnosti (compliance). Časté používanie však môže vyústiť do stavu, kedy bez prítomnosti manažéra na pracovisku a jeho kontroly nebudú zamestnanci samostatne pracovať.

Legitímna moc, moc odmeňovať a moc trestať sú zdroje moci, ktoré sú najčastejšie používané manažérmi.

Referenčná moc (založená na sympatiách) je spolu s expertnou mocou považovaná za moc budúcnosti. Manažéri by mali preto podporovať rozvoj expertnej moci, prostredníctvom vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Yulk a Falbe rozdeľujú formy moci na dve veľké skupiny – **pozičnú moc** (legitímna, odmeňovacia, moc trestať a informačná moc ) a na **osobnú moc** (expertná referenčná, presvedčovacia a charizmatická moc). Moc presvedčovať súvisí so schopnosťou jednotlivca použiť fakty a logické vysvetlenia na presvedčivé zobrazenie a podanie informácie.

**Skupiny alebo pracovné tímy** (najčastejšie oddelenia) majú v organizáciách rôzne druhy moci. Jedným zo zdrojov je ich **kontrola nad kritickými zdrojmi**. Ak má jedna skupina prístup ku zdrojom (finančným, materiálnym, informačným) – má moc nad ostatnými skupinami a tým má možnosť ich ovplyvňovať. Ďalším skupinovým zdrojom moci je prepojenosť a vzájomná podmienenosť pracovných úloh a činností medzi jednotlivými skupinami. Rozlišujeme tu 3 faktory, ktoré vplývajúce na ich moc:

1. moc vyplývajúca zo schopnosti skupiny pomôcť iným skupinám v prípade neistoty (právne a legislatívne oddelenia)
2. moc vyplývajúca zo stupňa centralizácie (ak je od činnosti jedného oddelenia závislé celkové hodnotenie výsledkov organizácie)
3. moc vyplývajúca z nenanhraditeľnosti jednej skupiny/oddelenia v organizácii (skupina spravujúca informačný systém)

# Využitie moci v manažérskej praxi

Druh moci, ktorý sa manažér rozhodne využiť, závisí od mnohých faktorov:

1. situácia, v ktorej sa manažér nachádza a jeho vzťah voči objektu použitia moci
2. predpokladaná reakcia partnera založená na predchádzajúcich skúsenostiach
3. organizačná kultúra spoločnosti

**Osobným** (!!!nie osobitným!!!) **prístupom** k moci sa zaoberá **organizačná politika**. Ide o snahy manažéra o získanie väčšieho vplyvu a zahŕňa činnosti a aktivity, ktoré nie sú v rámci organizácie oficiálne sankcionované alebo odmeňované, a jednotlivci ich používajú na dosiahnutie osobných cieľov.

Organizačná politika teda na rozdiel od uplatnenia princípov moci v organizácií, stavia osobné ciele nad ciele organizačné.

Ako rozpoznáme, kedy sa jedná o uplatnenie moci a kedy o „politické“ správanie sa? Najčastejšie používanými praktikami sú:

1. **Kontrola prístupu k informáciám:** napr. zadržiavanie informácií, ktoré by dotyčného zobrazovali v negatívnom svetle (negatívne výsledky predaja v prípade vedúceho oddelenia predaja), vyhýbanie sa osobám, ktoré by mohli negatívne informácie požadovať, ohurovanie ostatných nerelevantnými, ale pozitívnymi informáciám,....
2. **Vytváranie pozitívneho imidžu:** ľudia, ktorí sa snažia v organizácií o vplyv často vytvárajú pozitívny imidž – privlastňovanie si úspechov iných, upriamovanie pozornosti na svoje vlastné úspechy; Ferris a King ich nazývajú organizačnými chameleónmi.
3. **Získavanie podpory:** klasikou je lobovanie, vykonávanie „priateľských služieb“ v očakávaní odplaty,....
4. **Obviňovanie a napádanie:** za vlastné neúspechy obviňovať iných a hľadanie obetného baránka, u nás je veľmi obľúbená veta: „spravila sa chyba“.
5. **Formovanie koalícií:** skupiny ľudí, ktorí spolu držia v záujme dosiahnutia spoločného cieľa. Vytváranie koalícií je jedným z najefektívnejších spôsobov ako získať v organizácii moc.
6. **Vedenie ľudí (Leadership) I.**

Charakteristiky behaviorálneho prístupu k vedeniu ľudí a ich uplatnenie v práci manažéra.

***Vedenie ľudí*** je interpersonálne ovplyvňovanie jednotlivcov a skupín, zmyslom ktorého je ***usmerniť*** ich ***konanie*** tak, aby bolo ***v súlade s cieľom***, ktorý stanovil ich leader. Vedenie ľudí je sociálne ovplyvňovanie iných ľudí. Vedenie je didaktické (v dobrovoľnom vzťahu musia byť minimálne dvaja ľudia – leader a jeho nasledovník).

*Existujú dve základné formy leadership-u*:

* formálne (spojené s delegovanou právomocou v organizácii)
* neformálne (ovplyvňovanie ľudí na základe schopností a vedomostí)

*Rozdiel medzi*:

# Manažér

* Je vybraný, zvolený
* Má udelenú formálnu moc/právomoc odmeniť či potrestať
* Jeho schopnosť ovplyvňovať je založená na formálnej autorite, ktorá vychádza z jeho pozície
* Plánuje, udržiava v činnosti, organizuje, kontroluje
* Operatívne činnosti
* Realizuje ciele správnym spôsobom
* Kladie si otázky typu *ako a kedy*

## Líder

* Môže byť zvolený v rámci skupiny, ale väčšinou sa sám stane prirodzene vďaka svojim kvalitám
* Dokáže ovplyvniť aj tam, kde formálna autorita nemá vplyv
* Inovuje, rozvíja, inšpiruje, tvorí, stanovuje správne ciele
* Koncepčné činnosti
* Kladie si otázky typu *čo a prečo*

### *Teoretické koncepcie vedenia ľudí*

1. Teória znakov
2. Behaviorálne teórie
   1. *Ohio State University*
   2. *University of Michigan*
3. Situačné teórie
   1. *Fiedlerov situačný model*
   2. *Path-goal Theory*
   3. *Hersey and Blanchard´s Model*
4. Atribučná teória
5. Charizmatický prístup
6. **Teória znakov**

Je zameraná na analýzu takých charakteristických znakov osobnosti ako

a/ fyzické charakteristiky

b/ inteligencia

c/ sociálno-emocionálne charakteristiky

d/ profil /vek, skúsenosť, pôvod/

e/osobnosť /agresivita, sebadôvera.../

* Pôvodná myšlienka bola, že lídri sa rodia, nie formujú, bola zameraná na to „kto je leader“
* prvý systematický výskum vedenia ľudí

1. **Behaviorálne teórie**

Vychádza z toho, že jednotlivca možno vyškoliť, aby sa stal z neho leader. Tieto teórie sa zameriavajú na štúdium toho, čo robia leadri a aké postupy pritom využívajú.

* 1. ***Ohio State Studies***

Výskum zameraný na to akým spôsobom vnímajú podriadení správanie sa vojich nadriadených sa uskutočnil pomocou dotazníkov v priemyselných organizáciách a v armáde. Na základe výsledkov boli identifikované 2 dimenzie správania sa nadriadených .

- **initiating structure** - miera, do kt. manažér definuje a štrukturuje svoju rolu, kladie dôraz na dosahované výsledky a plnenie úloh na pracovisku

- **Consideration** - miera rešpektu názorov a pocitov zamestnancov /rešpektuje názory, berie ohľad/

ak sú obe vysoké - úspech u podriadených, vo výkonoch a aj v spokojnosti

* 1. ***University of Michigan Studies***

Cieľom výskumu bola identifikácia činiteľov, ktoré podmieňujú efektívnosť práce podriadených pracovníkov.

Identifikovali sa 2 dimenzie vodcovstva, správania sa nadriadených pracovníkov:

- **employee-oriented**

- **production-oriented**

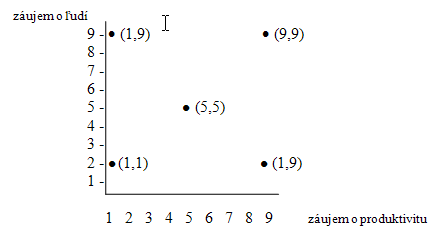
Obidva uvedené spôsoby správania nadriadených sa neskôr zaužívali pod názvom „task-oriented“ a „human-resources oriented“.

Z výsledkov výskumov vyplýva evidentná súvislosť medzi dimenziami consideration a human resources na jednej strane a initiating structure a task oriented na strane druhej. Navzájom nezávislé výskumy na 2 rôznych pracoviskách viedli k podobným záverom .

Na základe toho Robert **Blake** a Jane **Mouton** vytvorili **Leadership Grid**.

na Y osi – concern for people, na X osi – concern for production

9x9 rôznych možností, z toho 5 základných štýlov vedenia ľudí:



/1,9/ vľavo hore, **country-club manažér**, priateľská atmosféra na pracovisku, ale nie vysoké pracovné tempo, tzv. komfortné tempo práce

/1,1/ **ochudobnený štýl vedenia**, vedie k impoverished management (vedúci vynakladá len toľko úsilia na pracovné výsledky podriadených, aby si udržal pozíciu v organizácii)

/9,1/ vpravo dole, **štýl na dosahovanie cieľov**, pracovné podmienky zabezpečí také aby viedli k vynikajúcim pracovným výsledkom, ale limituje vplyv medziľudských vzťahov na dosahované výsledky.

/5,5/ **štýl vedenia strednou cestou**

/9,9/ **tímový štýl vedenia**, atmosféra vzájomnej dôvery a rešpektu, ideálny štýl vedenia.

1. **Situačné teórie**

Majú identifikovať kedy a za akých podmienok môže byť leader efektívny. Podľa tejto koncepcie neexistuje jeden univerzálny najvhodnejší štýl vedenia ľudí.

* 1. ***Fiedlerov situačný model***

Efektívnosť vedenia závisí od 2 faktorov, medzi ktorými existuje vzájomná väzba:

1. miera s akou daná situácia poskytuje leadrovi možnosť kontroly a vplyvu
2. v čom spočíva hlavná motivácia leadra

Fiedler verí, že u každého dominuje 1 štýl vedenia. Na vyjadrenie efektívnosti práce leadra používa Fiedler pojem situation control. Kontrola má 3 dimenzie:

• vzťahy medzi leadrom a členmi pracovnej skupiny

• task structure

• position power

Na vytvorenie modelu použil Fiedler metódu **Least Preferred Coworker** dotazník (18 otázok, protikladné prívlastky).

* 1. ***Path-goal Theory***

Autorom je Robert House. Ide o prístup založený na očakávaniach ako jednom z prístupov k motivácii. Teória očakávania predpokladá, že motivácia človeka na prejavenie úsilia sa zvyšuje, keď sa zvyšuje očakávanie z efektu vzťahu *úsilie – výkon – výsledok*. Path-goal theory sa zameriava akým spôsobom môže leader ovplyvniť očakávania podriadených. 4 štýly vedenia ľudí:

* direktívny
* podporný
* participatívny
* štýl zameraný na dosiahnuté výsledky

Štýly sa môžu modifikovať, každý leader môže uplatniť viac ako jeden štýl.

* 1. ***Hersey and Blanchard´s Model***

Efektívne správanie leadra závisí od pripravenosti vedených ľudí – **maturity** (zrelosť).

Select the right leadership style on wollower´s level of readiness or maturity:

R1 unable & unwilling → telling

R2 unable & willing → directive behaviour of leader (správanie usmerňované leadrom)

R3 able & unwilling → participating

R4 able & willing → delegating

1. **Atribučná teória**

Leadership je vnímaný rôzne. Mnohí podriadení majú v mysli zafixovaný vlastný prototyp leadra, na základe ktorého posudzujú, či ich vedúci je alebo nie je dobrý leader.

1. **Charizmatický prístup**

Autorom je Robert House (ako aj 3.2.): mať víziu, schopnosť komunikovať, dôvera, schopnosť presvedčiť a nadchnúť, energetický...

Bonus

a) ***Transactional*** – guide, motivate, establish goals by clarifying role and task

***Transformational*** – inspire by their own self-interests, intelectual stimulation, charisma

B) **Štýly vedenia**:

1. **autokratívny** (manager si ponecháva všetku právomoc a aj zodpovednosť, prideľuje presne definované

úlohy, info tečú hlavne smerom dolu)

2. **demokratický** (manager sa vzdáva značnej časti právomocí, ponecháva sa konečné rozhodnutie, práca sa rozdeľuje podľa vzájomnej dohody, obojtranný tok info)

3. **liberálny** (manager sa vzdáva právomocí, zostáva mu zodpovednosť, necháva rozdelenie právomocí na podriadených, prevláda horizontálna komunikácia)

C) **MOC**

- schopnosť/možnosť jednotlivca ovplyvňovať alebo kontrolovať individuálne, divizionálne alebo organizačné rozhodnutia a výsledky

- je založená na 5 zložkách: - strach (hrozba trestu za neplnenie príkazov)

- odmena (za plnenie príkazov)

- právomoc vyplývajúca z funkcie = právomoc

- znalosti (vzdelanie - vyvoláva rešpekt u podriadených)

- schopnosti (uznanie kvalít nadriadeného => ochota nasledovať ho)

**PRÁVOMOC**

- právo udelovania príkazov a žiadať ich splnenie, ktorého legitimita je založená na postavení daného jednotlivca v organizácii

- deleguje sa od hora nadol, pričom delegujeme aj patričnú zodpovednosť (povinnosť konať)

- je len časťou väčšieho konceptu moci (nemusíte byť mangerom, aby ste mali moc)

Rozdiel medzi právomocou a mocou:

právomoc je 2-dimenziálna: a) horizontálna (v rámci oblasti, kt. riadi)

b) vertikálna (v rámci celej org.)

moc je 3-dimenziálna: a) funkčná

b) hierarchická

c) centrálna (moc je derivovaná aj od vzdialenosti osoby od centra org. moci)

1. **Vedenie ľudí (Leadership) II.**

Situačný prístup k vedeniu ľudí a ich uplatnenie v práci manažéra.

Je súčasťou odpovede predchádzajúcej otázky.

1. **Manažérska komunikácia**

Charakteristika efektívneho komunikačného procesu. Bariéry efektívnej komunikácie a ich prekonávanie. Asertivita v manažérskej komunikácii.

Komunikácia je významnou súčasťou riadiacej práce každého manažéra. Je jednou zo základných spôsobilostí, ktorou musí každý úspešný manažér disponovať. Schopnosť efektívne komunikovať výrazne determinuje efektivitu vedenia ľudí, kontrolu, plánovanie, či rozhodovanie. Efektívna komunikácia je teda predpokladom pre celkové efektívne fungovanie organizácie.

# Komunikačný proces

Manažér strávi približne 70-80% svojho času komunikáciou, pričom väčšina času pripadá na verbálnu komunikáciu. Thill rozdeľuje proces komunikovania na niekoľko fáz: počúvanie, rozprávanie, čítanie, písanie. Písanie a rozprávanie je prostriedkom vysielania správy, čítanie a počúvanie je spôsobom prijímania správy.

V komunikačnom procese dochádza k výmene informácií medzi vysielateľom správy (V) a prijímateľom správy (P) prostredníctvom komunikačného kanála (KK). Tento proces je ukončený prijatím a pochopením správy. (V KK P)

**Model je zložený z týchto prvkov:**

1. ***Vysielateľ správy (V):*** transformuje myšlienku do slov, zvolí príslušnú formu, spôsob a štýl podania informácie. Predpokladom efektívneho prenosu správy u vysielateľa je i jej zakódovanie takým spôsobom, ktorý bude dostatočne jasný a zrozumiteľný pre prijímateľa správy.
2. ***Komunikačný kanál (KK[[1]](#footnote-1):*** môže mať formu ústnu (priamu – tvárou v tvár, nepriamu – cez telefón) alebo písomnú (list). Výber KK závisí od charakteru vysielanej správy i od osobnostných vlastností a zručností vysielateľa. Voľba komunikačného kanálu je veľmi dôležitá, použitie viacerých KK zvyšuje efektívnosť komunikačného procesu, dopĺňa, obohacuje a spresňuje prijaté informácie. Najviac komunikačných zručností vyžaduje priama komunikácia. Poskytuje tiež najväčšie množstvo informácií.
3. ***Prijímateľ správy (P):*** prijíma a dekóduje vyslanú správu, aby ju mohol pochopiť. Správne pochopenie správy ovplyvňuje sociálno-kultúrne prostredie, fyzické prostredie, postoj k správe, k vysielateľovi, vzdelanosť a komunikačné zručnosti prijímateľa, efektívne počúvanie, psychické naladenie, očakávanie, dôvera či percepčné schopnosti.

Okrem týchto prvkov do komunikačného procesu zasahuje počas celého prenosu správy ***šum.*** Je neoddeliteľnou súčasťou a pôsobí tak na strane vysielateľa ako na strane prijímateľa a v rámci komunikačného kanálu. Faktory spôsobujúce šum možno podľa Adlera rozdeliť na:

1. fyzikálne: šumy z vonkajšieho prostredia (akustické šumy)
2. fyziologické: narušená schopnosť počúvať, choroba,...
3. psychologické: roztržitosť, egocentrizmus, hostilita,...

Ďalšími zdrojmi nedorozumení v komunikačnom procese sú potreby, spôsob myslenia, rôzne sociálne prostredie komunikujúcich.

Efektívnosť interpersonálnej komunikácie zvyšuje ***spätná väzba*** – ako na strane vysielateľa, tak i na strane prijímateľa. Prostredníctvom spätnej väzby je odovzdaná informácia o úspešnosti prenosu správy, o spôsobe jej pochopenia.

Komunikačný proces je nezvrátiteľný – slová nemožno vziať späť, ostávajú v pamäti človeka. Treba ich preto zvážiť, vybrať a až potom vysloviť.

# Bariéry efektívnej komunikácie

Prekážky v efektívnej interpersonálnej komunikácii nastávajú vo všetkých fázach komunikačného procesu – pri odosielaní správy (na strane vysielateľa), pri prenose správy (v komunikačnom kanále), pri prijímaní a dekódovaní správy (na strane prijímateľa).

**Bariéry na strane vysielateľa:**

1. neusporiadanosť informácií do štruktúrovaného, zrozumiteľného celku
2. skreslenie informácií vplyvom subjektívnej percepcie toho čo je dôležité
3. neúplnosť, nezrozumiteľnosť informácii
4. presýtenosť informáciami – čo vedie k filtrácii
5. nesprávna voľba jazyka
6. negatívne psychické naladenie (emócie)
7. nesprávna voľba komunikačného kanála
8. negatívna atmosféra

**Bariéry na strane prijímateľa:**

1. nepozornosť, nesústredenosť, nezáujem
2. nevšímanie si neverbálnych signálov
3. skákanie do reči
4. negatívne psychické naladenie
5. obava, strach
6. nedôvera
7. selekcia informácii
8. neefektívne počúvanie

**Bariéry v komunikačnom kanále:**

1. šumy v komunikačnom kanále
2. nevhodný výber komunikačného kanálu

## Možnosti zdokonalenia interpersonálnej komunikácie- asertivita

Komunikačný proces možno zdokonaliť rozvíjaním takých komunikačných spôsobilostí a zručností ako sú: aktívne počúvanie, poskytovanie spätnej väzby, percepcia.

# 1. Aktívne počúvanie

Schopnosť aktívne a efektívne počúvať je podmienkou úspešnosti každého manažéra. Aktívne počúvanie je nehodnotiace, akceptujúce, participujúce. Najdôležitejšie pravidlá aktívneho počúvania sú podľa Melliburda:

1. sústredenie sa
2. vnímanie verbálnych a neverbálnych signálov
3. vyjadrenie pochopenia – verbálne i neverbálne
4. nehodnotiť unáhlene
5. neradiť unáhlene

Efektívnosť aktívneho počúvania ďalej pozitívne ovplyvňuje vyčlenenie si času na rozhovor, obmedzenie kritickosti, trpezlivosť, pokoj, tolerantnosť, otvorenosť, kladenie otázok, empatia.

# 2. Poskytovanie spätnej väzby

Poskytovaním spätnej väzby je možné podať informáciu o pochopení správy. Pri spätnej väzbe je potrebné zvážiť spôsob, čas, prostredie podávania spätnej väzby. Medzi podmienky efektívnej spätnej väzby patria konkrétnosť, jasnosť, neosobnosť, včasnosť.

Spätná väzba je akceptovateľnejšia, ak ju poskytne dôveryhodná osoba, ktorá chce pomôcť. Negatívnu spätnú väzbu je pre jej efektívnejšie pôsobenie vhodné doplniť aj určitým kladným vyjadrením.

# 3. Percepčné schopnosti

V dôsledku skreslenej percepcie často dochádza k zlyhaniu komunikačného procesu. Prvou reakciou človeka je vytvorenie si prvého dojmu, ktorý však býva často skreslený a percepcia – vnímanie človeka nemusí byť celkom v súlade s realitou. K najdôležitejším faktorom skresľujúcich percepciu podľa Robbinsa patrí:

1. *haló efekt:* vplyv na celkový dojem o človeku
2. *kontrastný efekt:* porovnávanie s druhým človekom
3. *stereotypnosť:* názory ovplyvňujúce vnímanie súčasného stavu
4. *projekcia:* pripisovanie vlastných charakteristík druhej osobe
5. minulá skúsenosť, očakávania a predstavy, fyzická atraktivita,...

S efektívnou komunikáciou sa často viažu i empatické schopnosti. Empatia ako schopnosť vidieť a cítiť sa ako ten druhý výrazne determinuje i proces percepcie.

Riešenie konfliktov, zdroje a klasifikácia konfliktov a úloha manažéra v riešení konfliktov je v 13. otázke.

1. **Vyjednávanie**

Vzťah zamestnancov a zamestnávateľov, formy vzájomného vyjednávania.

Vyjednávanie je proces, pomocou ktorého sa zúčastnené strany snažia nájsť spoločné riešenie vzniknutej situácie. Vyjednávanie je štýl komunikácie zameraný na to, aby sa našlo riešenie situácií, ktoré indikujú neporozumenie alebo nezhodu medzi stranami. Je to vlastne základná ľudská aktivita alebo proces, ktorého sa každý, či už vedome alebo nevedome zúčastňuje.

Štýl vyjednávania závisí do veľkej miery od konkrétnej situácie, počtu zúčastnených strán – či sa stretávajú 2 ľudia tvárou v tvár, alebo sú to viacčlenné tímy. Napriek rôznym situáciám, pri ktorých sa vyjednáva, *má vyjednávanie niektoré spoločné črty:*

1. zúčastňujú sa ho 2 alebo viaceré strany (jednotlivci, skupiny, celé organizácie), vyjednávanie je vlastne interpersonálny proces
2. medzi zúčastnenými stranami existuje určitý stupeň konfliktu, ktorý sa snažia vyriešiť
3. vyjednávanie je dobrovoľný proces – zúčastnené strany vyjednávajú, nakoľko sa domnievajú, že môžu ovplyvniť výsledné riešenie a dostať lepšie podmienky ako keby prijali to, čo im druhá strana dobrovoľne ponúka
4. zúčastnené strany dávajú prednosť tomu, že hľadajú spoločné riešenie pred tým, aby sa otvorene hádali alebo nevyjednávali vôbec
5. pri vyjednávaní očakávame, že budeme robiť ústupky nielen my, ale aj druhá strana
6. úspešné vyjednávanie zahŕňa manažment „hmotných“ vecí (napr. cena, podmienky zmluvy) ako aj vyriešenie „nehmotných“ (túžba vyznieť dobre pred ľuďmi, snaha získať väčší objem obchodu)

Ak strany vstupujú do procesu vyjednávania, zvyčajne sledujú podobné kroky:

1. príprava na vyjednávanie,
2. preskúmanie a vyhodnotenie situácie (definícia bodu, pri ktorom nedosiahnutie dohody je lepšie ako prijatie navrhovaného riešenia pojem BATNA – best alternative to negotiated agreement, čiže najlepšia alternatíva k vyjednanej dohode)
3. identifikácia vlastnej pozície,
4. voľba ideálnej stratégie a výsledok (predstava ideálneho výsledku a používanie techniky závisí od štýlu vedenia ľudí a štýlu nasledovania vodcov – followership)
5. a následne si vyberú techniku vyjednávania, ktorú budú používať.

# Integratívne vyjednávanie

Prístup, ktorý kladie dôraz na dôležitosť dosiahnutia výsledku, s ktorým sú spokojné všetky zúčastnené strany. Tento prístup je často nazývaný ako „výhra/výhra“, vyjednávanie podľa pravidiel, vyjednávanie až po súhlas, nemal by však byť chápaný ako prístup, pri ktorom obe strany získajú to, čo si pôvodne zaumienili. „Výhra/výhra“ znamená, že obe strany sú spokojné s prijatým riešením, ktoré je pre nich vhodné riešenie. V prípade, že je riešenie dosahované integratívnou technikou, situácia je kooperatívna, strany podporujú kreatívne riešenie a prinášajú množstvo možností na dohodu. Dôležitú súčasť komunikácie tvorí aktívne počúvanie, strany kladú dôraz na svoje spoločné záujmy a fungujú na predpoklade, že zisk jednej strany neznamená prehru strany druhej. Moc ako argument sa používa v 5% prípadoch, právo v 25% a v 70% prípadoch sú to záujmy. Keďže ideálnym výsledkom je situácia výhra/výhra, používanými stratégiami sú konfrontácia (pri vysokej miere asertivity) alebo spolupráca (ak je asertivita nižšia).

# Distributívne vyjednávanie

Je vyjednávanie z pozície moci alebo práva jednej zo zúčastnených strán. Pri tomto type vyjednávania strany používajú moc ako argument asi v 70% prípadoch, právo asi v 25% a len zvyšných 5% venujú záujmom a dôvodom. Výsledkom je situácia „výhra/prehra“. Situácia je súťaživá, strany sa snažia manipulovať situáciu a druhú stranu zamlčovaním informácií, používaním moci alebo nátlaku. Strany kladú dôraz na vlastné záujmy a ciele, hľadajú riešenia, ktoré uspokoja ich vlastné potreby a domnievajú sa, že prijatie návrhu druhej strany by znamenalo porážku. Keďže výsledkom situácie je výhra/prehra, používanými stratégiami sú nátlak a vyhýbanie. Neexistuje tu spätná väzba a chýba aktívne počúvanie. Strany sa venujú vlastným problémom, majú pocit, že si zaslúžia čo najväčší podiel z výsledného riešenia – koláča (postoj fixed pie). Na druhej strane existujú situácie, ktorých povaha je distributívna (nákup a predaj tovaru, či nehnuteľnosti). Používanými taktikami sú najmä dobrý chlapík/zlý chlapík, nibble (kúsok), zastrašovanie alebo agresívne správanie. Tieto taktiky sa nazývajú tvrdé, lebo kladú dôraz na manipulovanie druhej strany a ovplyvňovanie situácie vo svoj prospech. Vo všeobecnosti sú chápané ako urážlivé a vytvárajúce nepriateľskú atmosféru. Existuje tiež riziko, že porazená strana sa bude chcieť pomstiť.

Dôležitý rozdiel medzi distributívnym a intergatívnym vyjednávaním je v tom, akým strany prezentujú svoje argumenty a pohnútky, ktoré sa za argumentmi skrývajú. Ide o rozdelenie moci, práv a záujmov, ktoré stoja za argumentmi.

Strany, ktoré používajú distributívny štýl vyjednávania sú pri hľadaní riešení vedené najmä túžbou po **moci.** Moc môže vyplývať z ich formálnej pozície, ale napríklad aj lepším prístupom k informáciám, ku ktorým druhá strana nemá prístup. Pri jednaní z pozície moci je mnohokrát ťažšie posúdiť, kto má väčší vplyv a viac moci – riešenie problému sa premieňa na súťaž zúčastnených strán s cieľom zvíťaziť a zároveň poraziť protivníka. Výsledkom takejto situácie sú vysoké náklady a iba jednostranne výhodné riešenie s víťazmi a porazenými.

Pri jednaní z pozície **práv** je situácia len zriedkakedy jasná a prehľadná. Každá strana má svoje právo a preto si situácia vyžaduje hľadanie rovnováhy v práve – často je spojená s prítomnosťou tretej, nezávislej strany. Tento prístup je finančne náročný, aj keď nie do takej miery ako jednanie z pozície moci. Vedie k zmiešaným výsledkom a nie k spokojnosti.

Pri jednaní z pozície **záujmov** vychádzajú na povrch skutočné potreby a príčiny problému medzi stranami. Obe strany sa snažia objasniť, čo ich viedlo k súčasným pozíciám a zároveň nájsť riešenie, ktoré je uspokojivé pre obe strany. Tento prístup si vyžaduje trpezlivosť a čas, vedie k dobrým vzťahom medzi stranami. Stratégie pri tomto type vyjednávania sú kompromis, spolupráca alebo ústupok.

1. **Riešenie konfliktov**

Zdroje a typy konfliktov v organizácii. Riešenie konfliktov a úloha manažéra pri ich riešení.

**Konflikt** vzniká vtedy, keď sa jednotlivec alebo skupina cítia byť negatívne ovplyvnení iným jednotlivcom alebo skupinou. Podľa Browna konflikt vzniká ako výsledok nedorozumenia medzi ľuďmi, ktoré je spôsobené rozporom v ich názoroch, potrebách a prioritách. Toto nedorozumenie môže byť:

1. *implicintné:* vtedy, ak jedna zo zúčastnených strán má subjektívny pocit, že druhá strana sklamala ich očakávania a porušila svoje záväzky
2. *explicitné:* nedorozumenie vzniká následkom zlej alebo neefektívnej komunikácie

**Konflikt** má rôzne prejavy a líši sa tiež v rozsahu. Podľa rozsahu sa delí na:

1. intrapersonálny: konflikt vnímaný jednotlivcom ako konflikt vnútorný. Väčšinou predstavuje rozpor medzi požiadavkami, ktoré okolie kladie na jednotlivca. Vnútorný konflikt môže vzniknúť aj pri morálnych a etických dilemách.
2. interpersonálny: konflikt vzniká medzi dvoma jednotlivcami a líši sa podľa vzťahu formálnej závislosti medzi účastníkmi konfliktu. Vplývajú naň rôzne faktory – osobnostné a povahové črty, komunikácia, štýl vedenia ľudí, štruktúra moci. Tento typ konfliktu je najbežnejším prejavom konfliktu na pracovisku.
3. intraskupinový: je jedným z prejavov skupinovej dynamiky a môže mať na skupinu deštrukčný vplyv
4. interskupinový: konflikt medzi väčšími skupinami, vo svojej podstate je najkomplexnejší, pretože naň vplýva najväčšie množstvo vnútorných aj vonkajších činiteľov a ako taký sa musí veľmi pozorne riešiť.

# Typy konfliktov

Konflikt má 2 rôzne podoby, podľa toho aký má dopad na organizáciu hovoríme o pozitívnom (funkčnom) alebo negatívnom (dysfunkčnom) konflikte. Každá situácia, ktorá vedie ku konfliktu alebo ho obsahuje, obsahuje vždy obe zložky – pozitívnu aj negatívnu. Dôležité je odhadnúť spôsob, ako eliminovať dysfunkčný konflikt a vyťažiť z funkčného.

1. **Pozitívny konflikt:** inšpiruje ku zmene a podnecuje výmenu názorov aj súťaživosť a ako taký prispieva k progresu. Účastníci sa snažia nájsť riešenia a aktívne sa zúčastňujú na zmene, ktorú konflikt vyprovokoval. Tento typ konfliktu poukazuje na chyby a nedostatky a má pozitívny prínos pre ľudí, podporuje inováciu a kreativitu nakoľko zo začiatku poukazuje na rozdielne pohľady a zároveň podnecuje k hľadaniu ďalších, nových riešení. Príkladom môžu byť vedecké tímy alebo krúžky kvality.
2. **Negatívny konflikt:** podnecuje súťaživosť medzi zúčastnenými stranami, narúša vzťahy a dôveru a spôsobuje stagnáciu a zníženú produktivitu práce na pracovisku. Tento typ konfliktu je konfrontačný, vyvoláva nezdravú súťaživosť a zúčastnené strany potom nie sú ochotné spolu komunikovať a pracovať. Úroveň dôvery je veľmi nízka. V prípade, že na pracovisku prevláda tento typ konfliktu, môže viesť k výraznému dlhodobému poklesu produktivity, pracovnej nespokojnosti a k nízkej až nulovej motivácii.

Brown tvrdí, že priveľa konfliktu vyvoláva polarizáciu názorov a súboj medzi stranami, zatiaľ čo príliš málo konfliktu vyvoláva nezáujem, apatiu a izolovanosť. Príliš veľa konfliktu stupňuje konflikt a príliš málo konfliktu vyúsťuje do nezáujmu.

**Pondyho model organizačného konfliktu**

Pondy ponímal konflikt ako dynamický proces, ktorý sa skladá z piatich po sebe nasledujúcich štádií. Manažéri môžu použiť tento model na zanalyzovanie a vyriešenie konfliktu.

1. **Štádium latentného konfliktu:** podľa autora nie je ešte skutočný konflikt, je to len hrozba vzniku konfliktu, ktorý môže vzniknúť z nižšie uvedených príčin.
2. **Štádium vnímaného konfliktu:** je to vlastne začiatok konfliktu, kedy si jedna strana uvedomí, že jej ciele alebo zámery sú ohrozované inou stranou. V tomto štádiu sa konflikt zvyčajne nerieši, ale eskaluje a prerastá do boja o problém.
3. **Štádium pociťovaného konfliktu:** obe strany si navzájom voči sebe vytvoria negatívne postoje a začnú sa vzájomne obviňovať zo vzniknutého konfliktu, obe strany majú tendenciu zveličovať, prípadne rozširovať konflikt aj o ďalšie problémy. Zabrániť zbytočnej eskalácii možno tým, že obe strany sa zainteresujú na spoločnom riešení problému.
4. **Štádium prejaveného konfliktu:** strany sa snažia navzájom si ublížiť. Prejavený konflikt môže mať veľa podôb, od neochoty spolupracovať, cez intrigy až po otvorené súboje.
5. **Štádium doznievania konfliktu/dohra:** hovoríme o ňom vtedy, keď je konflikt skôr či neskôr nejakým spôsobom vyriešený. Je pravdepodobné, že vznikne opäť, nakoľko sa počas konfliktu stráca dôvera medzi zúčastnenými stranami – obe strany sú do určitej miery konfliktom poznačené a preto je pre budúce vzťahy najlepšie, ak sa konflikt rieši spoluprácou alebo kompromisom.

**Príčiny vzniku konfliktu**

Konflikt medzi ľuďmi vzniká z viacerých dôvodov a pôsobí naň mnoho faktorov. Vzniká najmä kvôli:

1. nedorozumeniu medzi zúčastnenými stranami (osobnostné typy, štýl riadenia a nasledovania), nekompatibilosti osobností, stretu záujmov, či kultúrnym rozdielom
2. ako výsledok vzťahov medzi úlohami (**1.** môže ísť o vzájomnú závislosť pracovných úloh – *voľná závislosť* (nevyžaduje si interakciu medzi zúčastnenými stranami, potenciál vzniku konfliktu je relatívne malý), *sekvenčná závislosť* (výsledky práce jednej strany slúžia ako podklad pre prácu druhej strany – je tu vysoký potenciál pre vznik konfliktu), *recipročná závislosť* (ide o previazanosť strán, každá zo strán závisí na práci inej strany a ich výsledky následne tvoria podklad pre niekoho ďalšieho); **2.** o prekrývanie sa zodpovednosti - 2 rôzne funkcie si nárokujú zodpovednosť a právomoc za tú istú úlohu, **3.** o nekompatibilné systémy hodnotenia - odmeňujú len niektoré funkcie, **4.** o nedostatok zdrojov - vyvoláva súťaživosť a tým aj konflikt medzi oddeleniami).

**Stratégie pri riešení konfliktu**

**Konflikt** patrí ku každodennému životu v organizácií a takisto k nemu patria aj techniky, ktorými sa zúčastnené strany snažia dospieť k riešeniu. Stratégií na riešenie konfliktov je množstvo. Môžu sa vyhnúť riešeniu, ale na druhej strane aj aktívne zapájať do riešenia konfliktu.

**Pri vyhýbaní sa priamej konfrontácii sa strany môžu:**

1. *vyhnúť sporu:* ide v podstate o ignorovanie problému dúfajúc, že vzhľadom na vzájomné vzťahy je toto najlepšie riešenie.
2. *odložiť riešenie na neskôr:* počkať keď utíchnu emócie a ľudia budú reagovať racionálnejšie a teda pravdepodobnosť dospieť k riešeniu je väčšia.
3. *použiť moc a autoritu* a prinútiť druhú stranu, aby prijala navrhované riešenie. Druhá strana potom síce rozhodnutie prijme, ale nebude s ním spokojná a môže sa stať, že urobí všetko preto, aby ho v budúcnosti pozmenila.
4. *vzdať sa boja:* domnievanie sa, že spor utíchne.

**Pri priamej konfrontácii môžu strany:**

1. *apelovať na vyššiu autoritu:* prizvanie si na pomoc niekoho z vyššej pozície v hierarchii, aby spor vyriešil on. Jedna strana sa tým snaží „prevážiť“ druhú a „nadiktovať“ jej riešenie.
2. *nájsť najkompromisnejšie riešenie:* kompromis však často nevedie ku vzájomnej spolupráci, nakoľko obe strany robia sériu ústupkov, ktoré však nie sú pre nich tým najlepším riešením.
3. *konfrontovať druhú stranu:* otvorene vyjadriť svoje názory na situáciu a vzťahy – je to vlastne extrémny prístup.
4. *spolupracovať na riešení:* také, ktoré budú pre obe strany uspokojivé a pri ktorom obe strany získajú.

Výsledky konfliktných situácií a riešenia konfliktov závisia od použitých stratégií. Výsledky sa preto líšia v miere spokojnosti – od pocitu víťazstva až po pocit prehry. Samozrejme, existuje aj kombinácia týchto dvoch výsledkov, nakoľko sa na konflikte zúčastňujú dve a viaceré strany – v tom prípade môžu obe strany dosiahnuť viaceré výsledky.

**Komunikácia pri riešení konfliktov**

Komunikácia je hlavný proces, ktorým sa riešia konflikty. Riešenie konfliktov ako proces je vlastne proces vyjednávania. V situáciách, keď sa riešia konflikty nájdeme 3 základné prvky – moc, právo a záujmy. Bez ohľadu na to, či sa strany, ktoré riešia nejaký problém alebo konflikt stretávajú po prvý krát alebo pravidelne, nikdy nepristupujú k problému nestranne a tak, aby sa sústredili výhradne na samotný problém. Vždy sú ovplyvnení svojou osobnosťou, komunikačnými schopnosťami a predchádzajúcimi skúsenosťami.

**Medzi najbežnejšie používané techniky patria:**

1. spoločné riešenie problémov (nájsť obojstranne prijateľné riešenie problému oboch strán)
2. integratívne vyjednávanie (druhú stranu nemusíme za každú cenu „poraziť“)
3. distributívne vyjednávanie (vyjednávanie z pozície moci alebo práva jedného zo zúčastnených strán, predpokladá výhru na jednej a zároveň prehru na druhej strane)

**Negatívne správanie sa na pracovisku**

Priamo alebo nepriamo negatívne ovplyvňuje pracovnú morálku, pracovnú spokojnosť a pracovné výkony. Je to správanie, pri ktorom zamestnanci často konajú v neprospech organizácie, aby tak prejavili svoju nespokojnosť alebo konajú tak, že vyvolávajú dysfunkčný konflikt u iných. Rozlišujeme 2 základné skupiny:

1. **negatívne prejavy správania sa iniciované konfliktom**

* **znížená pracovná spokojnosť**
* **vedome znížené výkony**
* **zvýšená absencia u zamestnancov**
* **zvýšená fluktuácia**
* **krádeže a obohacovanie sa na úkor organizácie**
* **sabotáž** (škoda spôsobená na výrobku / ústna sabotáž / výhodná sabotáž, pri ktorej pracovníci „prepínajú“ stroj, aby si splnili ciele)

1. **negatívne prejavy správania, ktoré vyvolávajú konflikt**

* **sexuálne obťažovanie**
* **šikanovanie**
* **mobbing (forma psychického týrania, zákerného správania sa, ktoré vzniká z poctu ohrozenia mobbera)**
* **whistleblowing (skutočnosť, kedy nespokojný zamestnanec upovedomí verejnosť** o negatívnych krokoch organizácie)

**Hádka** je otvorená, konfrontačná výmena názorov medzi zúčastnenými stranami. Hádka sa často stáva negatívnym javom, najmä vtedy, keď napomáha eskalácií konfliktu a časom zainteresováva viac a viac ľudí. Má tendenciu zovšeobecňovať problém, odpútavať pozornosť od konkrétneho problému na iné, často minulé spory a obviňovať druhú stranu. Pri hádke nemajú zúčastnené strany snahu vypočuť problémy a argumenty druhej strany a snažia sa len navzájom „prekričať“. Problém na pracovisku sa vlastne nerieši, iba zbytočne vyostruje.

Práve preto, že konflikt je vo väčšine prípadov pre ľudí nepríjemný, sú častým sprievodným javom konfliktov obranné mechanizmy.

1. *agresívne mechanizmy:* fixácia (nevedie k vyriešeniu konfliktu), presun („vybúrenie“ sa na niekom inom), negativizmus (aktívny alebo pasívny odpor, človek reaguje pesimisticky na hocičo)
2. *kompromisné mechanizmy:* kompenzácia (zamerania sa na inú aktivitu), identifikácia (kopírovanie správania podľa iného), racionalizácia (ospravedlňovanie vlastného správania tým, že si vykonštruujú naň dôvody – najmä pri neetickom správaní)
3. *vyhýbajúce sa mechanizmy:* útek (únik – fyzické stiahnutie sa z konfliktu), konverzia (konflikt sa prejavuje fyzickými príznakmi, napr. bolesťou hlavy), fantázia (uniknutie konfliktu snívaním a fantazírovaním)
4. **Rozvoj manažmentu a rozvoj manažérskych zručností**

Charakteristika základných prístupov k rozvoju manažmentu. Klasifikácia metód rozvoja manažmentu (a manažérov). Výhody a nevýhody ich uplatnenia v praxi.

***Organizačný rozvoj***: proces plánovanej zmeny a zlepšovania organizácie cez aplikáciu vedomostí z behavioralnych vied (sociologia, psycho). Dôraz môže byt kladený na zmenu org. kultúry, prace s info. Najkomplexnejšou zmenou v org. je *štrukturálna zmena* - celosystémová zmena rozdelenia úloh, autority a právomoci. Ovplyvňuje hodnotenie práce, oceňovanie, rozhodovanie a proces info. a komunik. (restruktur. org. na iné divízie, alebo delenie skupín na menšie);

**Quality-of-work-life** (QWL) programy: snaha vytvoriť prac. prostredie, kt. napĺňa dôležité osobné potreby zamestnancov cez ich zážitky v org. (najmä v časoch nepriaznivej ekonom. situácie). Waltonove QWL: sociálna integrácia, total life space, social relevance, constitutionalism, growth and security, safe and healthy work envir., adequate and fair compensation.

- *task-technological change*:

- redesign úloh - priama zmena pracovných náplní

- technological change - zmena spôsobu akým sa vstup mení na výstup

- *group and individual change:*

- training: zlepšovanie schopnosti, zručnosti zamestnancov (v cudzích krajinách; lekcie, diskusie, skúsenostné metódy, filmy; problém s prenosom na pracovisko)

**- management development progr.:** rozvoj mng. schopnosti, zručností a perspektív; používa sa : lekcie, case studies, role playing; simulácie; problémom je komplexnosť predmetu výučby; zistenia: mng.develop je komplex. a dlhodobý proces bez jednoznačného a ľahkého riešenia; org. by sa mali zamerať na systematickú identif. špeciálnych potrieb svojich mng. a im prispôsobiť programy; ciele rozvoja musia byt kompatibilné s cieľmi org.; užitočnosť a prínos programov musí byt vyššia ako ich náklady

**- team building**: zdôrazňuje spoluprácu členov tímu; ciele: 1. stanoviť tímové ciele a priority, 2. analyzovať spôsob práce (technológia), akým je vykonávaná a ako je vykonávaná (normy, rozhodovanie a kom.), 3. analýza vzťahov v skup.; na počiatku vyžaduje prácu change agenta, po vytvorení tímu už nie; každý z bodov procesu je procesom samotným zbierania info a ich vyhodnocovania a následného feedbacku; team-building je dlhodobý kontinuálny proces, ktorý ale môže pomôcť skup. riešiť svoje probl. v budúcnosti samostatne.

**- survey-feedback**: proces zbierania, spracovania, zhrnutia a prezentovania informácii tým, čo ich tvorili, aby mohlo dôjsť k identifikácii, diskusii a riešeniu problémov. Proces: zbieranie dát (interview, pozorovanie, distrib. dotaznika) - skup. stretnutie pre spatnu vazbu (oboznamenie s vysledkami dotaznika, identif.problemov) - proces analysis(analyza skup.procesov, vypracovanie planov pre zlepsovanie). Na rozdiel od personal. postojovych dotaznikov, su data vratene zamest. na vsetkych stupnoch org., pouzite na identif. problemov na vsetkych urovniach v normalnych prac.skup. V tradicnom prieskume identif. problemy top mng., spociatku je zainteresovany change agent, pri interpretacii vysledkov dochadza k presunu vysledkov z agenta na veduceho skup., pri analyze procesov v skupine casto pomaha konzultant; vysledky diskusii by mali byt zdokument. Tato metoda je najsirsie pouzivana metoda, change agent alebo konzultant by mal dozerat, aby ani jedna z faz nebola vynechana.

***Riadenie organiz.rozvoja****:* povacsine si zmena vyziada viac usilia a nakladov ako bolo spociatku planovane a moze byt uspesna len z casti; efektivnost zmeny sa zvazuje podla:

- org. sa presunula zo stareho stavu do planovaneho

- cinnost org. v planovanom stave splna ocakavanie, kt. sa predpokladali

- prechod z jedneho stavu do druheho sa udial bez zbytocnych nakladov pre org. a jej clenov.

***Hlavne problemy pri org.rozvoji***: D.Nadler: 4 kategorie:

- odpor (resist.) - spomenute pri zmene

- moc : pri zmene dochadza k presunom moci a kazdy chce vyjst lepsie ako predtym

- kontrola : pocas procesu presunu z jedneho stadia do druheho dochadza k znizeniu funkcnosti kontrolnych systemov org ( komunik.sys, ocenovanie a hodnot.prac a vykonov..), moze dojst k strate kontroly a k chaosu

- predefinovanie uloh: nove ulohy by sa nemali vyvijat samocinne, ale mali by byt pocas zmeny zadefinovane

***Kluce k uspesnemu org.rozv.:***

- take a holistic view : mng. musi zvazit dopad na kulturu a soc. system

- zabezp. podporu top.mng.: ziskat spojencov na stranu zmeny, ochrancov strukturalnych zmien; zabezpecia moc a kontrolu

- povzbudzovat participaciu tych, kt. zmena ovplyv: podpora zmeny, ked ludia citia ze mozu ovplyvnit svoj osud

- pretlacat otvorenu komunikaciu: ludia sa zaujimaju o svoju buducu poziciu, preto nedostatok informacii moze byt dovod pre nepravdive alebo skreslene info, co moze mat nepriaznivy dopad na zmenu

- ocenit tych, kt. pomahaju zmene: casto sa stava, ze po presadeni zmeny su oceneni ti, kt. sa ju snazili zastavit.; treba ocenit ludi, kt. pracuju viac, ked vidia, ze ostatni su zmateni a snazia sa dohnat to co ostatni zanedbali..

**Rozvoj manažmentu (MD)** – činnosti zamerané na pomoc manažérom a ich motiváciu pri zmene ich správania (behavior) určitým želaným smerom, a to prostredníctvom vzdelávania, výcviku, skúseností (experience), a spätnej väzby (feedback).

- MD akceptuje existujúcu štruktúru organizácie, jej zákonitosti a pravidlá a snaží sa zmeniť jednotlivých manažérov a pomáhať im pri efektívnejšom dosahovaní cieľov v rámci danej štruktúry.

**Ciele:**

* Informovať manažérov o tom, čo sa od nich očakáva teraz a v blízkej budúcnosti a pomáhať im pri získavaní a zlepšovaní potrebných kompetencií,
* Pomáhať manažérom zvyšovať ich kompetencie, ktoré budú potrebné vo všetkých úlohách manažmentu (management assignments).

Prístupy k rozvoju manažérov:

On-the-job training, Off-the-job training, špeciálne metódy MD.

# On-the-job trainig

* jedna z najpopulárnejších metód
* patrí sem: **rotácia práce** (náročný na plánovanie a hodnotenie)**, coaching** (najefektívnejší ako neformálny, ako súčasť normálneho procesu riadenia)**, junior boards** (program pre middle-man. Trainees, kt. v junior board of directors riešia problémy celej organizácie)**, understudy assignments/approach** (forma koučovania, priamy nadriadený si „vychová“ svojho nástupcu – understudy=zastupujúci)**, učenie akciou** (skupina 4-5 manažérov má za úlohu vyriešiť nejaký problém, pravidelne sa stretávajú za asistencie externého konzultanta, náročné na časové plánovanie).

**Off-the-job training**

* patrí sem: **prípadové štúdie** (nevýhoda – školení ich často vnímajú ako príliš vzdialené od ich práce a nevenujú im dostatočnú pozornosť)**, manažérske hry** (počítačové simulácie, 5-6 členné tímy podnikajú na simulovanom trhu)**, externé semináre, university-related programs** (vyššie vzdelávanie: magisterské programy, ďalšie vzdelávanie, individuálne kurzy)**, hranie rolí** (zamerané na získavanie schopností zvládať rôzne situácie pri priamom jednaní s ľuďmi, problém spočíva v tom, že školení upadajú do rozpakov, neberú cvičenie vážne, dokonca svoje role menia na karikatúry)**, modelové správanie** (fázy: modelovanie-napr. video, hranie rolí, feedback od školiteľa, transf. Nového do praxe)**, in-house development centers.**

**Špeciálne metódy rozvoja manažmentu**

* 1. **leader match training –** program, kt. identifikuje typy lídrov a učí ich, ako adaptovať ich spôsob vedenia na ich pomienky
  2. **Vroom-Yetton leadership training** – program zameraný na rozhodovací proces s rôznym stupňom zapájania podriadených
  3. **Transactional Analysis –** metóda zameraná na pomoc pri komunikácii a správaní sa dvoch ľudí na pracovisku prostredníctvom chápania motívov toho druhého
  4. **organizačný rozvoj** – program zameraný na zmenu postojov a hodnôt zamestnancov s cieľom zlepšovania celej organizácie. Ako nástroj rozvoja manažmentu používa tieto metódy: **survey feedback** (skúmanie postojov zamestnancov a poskytovanie spätnej väzby ich manažérom za účelom riešenia problémov)**, sensitivity training** (metóda zameraná na nahliadnutie zamestnancov do ich správania prostr. neformálnych diskusií v skupinách, vedených odborníkom)**, team building** (zamerané na zvyšovanie efektivity tímovej práce).

**Na zopakovanie: (Rudy)**

**Manažér plní v podniku tri skupiny úloh:**

1. Práca s ľuďmi (Role: oficiálny predstaviteľ podniku, formálny líder, kontaktná osoba)
2. Rozhodovanie (podnikateľ, vyjednávač, alokátor)
3. Práca s informáciami (pozorovateľ, informátor, hovorca)

**Manažérske zručnosti:**

1. technická spôsobilosť,
2. schopnosť pracovať s ľuďmi,
3. predpoklady a schopnosti pre koncepčnú prácu,
4. schopnosť komunikovať.
5. **Manažment organizačných zmien**

Úloha manažéra v procese manažmentu zmien. Zdroje, typy a bariéry organizačných zmien a ich prekonávanie.

Kvoli rychlosti zmien a komplexnosti udalosti je tazke predpovedat co bude buducim zdrojom zmeny. Zdroje zmeny: ludia, technologia, info. tech. a komunikacia, konkurencia. Odolavanie zmene v ramci org. prichadza z vnutornych alebo vonkajsich zdrojov - org. pocas svojej cinnosti simultanne podnecuje zmenu aj jej odolava.

**Resistance**

***Org. zdroje odolavania* (resistance): Katz, Kahn:**

- overdetermination: systemy v org., kt. zarucovali stabilitu (napr.stabilita produkcie je zabezp. vyberom vhodnych prac., ich zaskolenim, kontrolou pri praci a hodnotenim), v pripade ze je tychto systemov vela, dochadza k odporu voci zmene

- uzke zameranie zmeny(narrow focus of change): treba zohladnit pri zmene aj prepojenie na ostatne elementy org (struktura, procesy, ludia)

- group inertia: zmena spravania clena skup. moze byt potlacovana skup. normami

- ohrozenie specializacie: zmena v org. moze presunut zodp. za dolezite specializ. ulohy na inych

- ohrozenie mocenskej pozicie

- nova alokacia zdrojov

***Indiv.zdroje rezist:*su zalozene na ludskych vlastnostiach ako potreby a vnimanie**

- zvyky : pracovny navyk sa tazko meni

- bezpecnost: zmenou sa menia stare veci a dochadza k pocitu ohrozenia

- ekonomicke faktory: ohrozenie prijmu

- strach z nepoznaneho

- lack of awareness: vdaka selektivnemu vnimaniu ludia nezmenia svoje spravanie

- socialne faktory: nechceme aby si ostatni o nas mysleli nieco zle

***Riadenie odolavania*: praca so zdrojmi odporu, nie snaha prebit ich alebo porazit**

- vzdelavanie a komunikacia

- participacia a zahrnutie prac. do procesu zmeny (ak je potrebny zapal zamestn., dlhotrvajuca vec)

- ulahcenie a podpora (v pripade obavy o bezpecnost)

- rokovanie a dohoda so zamest.

- manipulacia ludi al.info: ak nefunguju alebo chybaju predchadzajuce sposoby

- sila: presadenie silou - ohrozenie platu, vyhodenie ...

***Proces zavadzania planovanej zmeny*:**

**- Lewin:** proces zmeny je 3-krokovy model presunu z jednej fazy do dalsej. **unfreezing**: proces, kt. ludia rozpoznaju potrebu zmeny - **change**: presun od stareho stavu k novemu - **refreezing**: ustalenie noveho spravania a zakotvenie proti dalsej zmene

**- Expanded process model**: kombinuje Lewinov model org. zmeny a rozhodovacie pristupy; mng. rozpozna potrebu zmeny, kt. sa stava problemom pre standardny rozhodovaci proces. Urcia sa ciele, stanovia alternativy, jedna sa implementuje a vyhodnoti.

**Change agent**: osoba zodpovedna za zmenu, jej nositel; moze to byt clovek z vnutra (pozna ludi a procesy) alebo mimo org.(nadhlad, akceptovany vseobecne); musi mat priradenu moc k presadeniu zmeny; 5 zdrojov moci pre change agenta:

- vysoky status, ked ma rovnake spravanie, jazyk, hodnoty ako org. kt. meni

- dovera ak spravne naraba s informaciami a zodpovedne hra svoju rolu

- expertiza ohladne org.zmien

- predchadzajuce uspechy v org. zmenach u inych klientov

- nespokojni ludia v org. kt. chcu zmenu

Cim viac je agent zahrnuty do org., tym mensi rozdiel je medzi jednotlivymi fazami procesu zmeny.

**- Action research**: action researcher najprv analyzuje organizaciu, zbiera info a navrhuje akcie, kt. pomozu zlepsit potreby vsetkych zucastnenych, potom nastava proces zmeny ako v predchadzajucom pripade a nakoniec sa porovnaju zistenia pred zmenou a po zmene a vyhodnotia sa. Action research na rozdiel od change agenta, kt. je najaty len na presadenie zmeny, zahrna komplexnejsi pristup, kt. nesie menej odporu voci zmene a prinasa lepsie vysledky, na druhej strane je dlhotrvajuci

*Transition Management* proces systematickeho planovania, organizovania a implementacie zmeny.

* **Zmena** – alternácia v ľuďoch, štruktúre, kultúre, technológii a pracovnom prostredí. Organizácia musí byť pripravená reagovať na neurčitosť vyvolávanú neustálou zmenou, aby dosahovala úspešný výkon a zvládala dosiahnuť istú úroveň času potrebného k adaptácii.
* **Úloha manažérov** – riadiť napätie medzi silami vyvolávajúcimi zmenu a zdrojmi odolnosti voči zmene.
* **Agent zmeny** – človek, ktorý preberá úlohu katalizátora a zodpovednosť za riadenie procesu zmeny (manažéri, špecialisti, externí konzultanti). Manažéri majú dobrý prehľad o procesoch prebiehajúcich v organizácii, dôverne poznajú jej štruktúru, kultúru, zamestnancov, ale môžu byť ohľaduplnejší, starostlivejší a obozretnejší počas procesu zmeny, pretože sa budú musieť následne stretávať a vysporiadať s dôsledkami ich aktivít pri implementovaní zmeny. Naopak, externý konzultant, ktorý poskytuje poradenstvo a asistenciu počas procesu zmeny, môže mať objektívny pohľad na proces zmeny, čo vo vnútri organizácie väčšinou chýba. Konzultanti sa ale nachádzajú v nevýhodnej pozícii, pretože nepoznajú dostatočne minulosť organizácie, jej štruktúru, procesy, ľudí, kultúru. Konzultant má väčšiu tendenciu iniciovať drastickejšiu zmenu ako zametsnanci firmy.
* **Efektívni manažéri zmien**

-musia mať dobré diagnostické zručnosti na analýzu dopytu

-byť schopní prispôsobiť svoj štýl riadenia, aby boli v jednej línii s dopytom

-rozvíjať prostriedky na zmenu situačných premenných

-mali by mať zručnosti a vedomosti v oblasti diagnostiky a implementácie

* **Sily vyvolávajúce zmenu**

-vnútorné: po predefinovaní alebo modifikácii stratégie, pracovnej sily, nových pracovných pomôcok, postojov zamestnancov, napr. fluktuácia zamestnancov

-vonkajšie: trh výrobkov a služieb, legislatíva, regulácie a nariadenia vlády, trh práce, ekonomické zmeny

* **Prístupy k zmene**

1. **The „Calm Water“ metaphor**

Zmena je ako občasná búrka počas plavby - predpovedatelnej, kľudnej, ktorú posádka lode dobre pozná.

Tri kroky v procese zmeny podľa Kurta Lewina:

znovu zmrazenie

zmena

rozmrazenie

Rozmrazenie ekvilibria tromi spôsobmi: driving forces can be incresed, restraining forces can be decreased, combination of the two previous ways.

Tento prístup sa dal uplatniť v organizáciách podnikajúcich v relatívne kľudnom, stabilnom prostredí (50. – začiatok 70. rokov, záleží na krajine)

1. **The „White Water Rapids“ metaphor**

Zmena je prirodzený stav a riadenie zmeny je kontinuálny proces.

Continuous change process: forces for change – recognize and define problem – problem solving process – implement the change (transition management – process of systematically planning, organizing and implementing change) – measure, evaluate, control – recognize and define problem - …

Teória sa uplatňuje v neistom a dynamickom prostredí predovšetkým kvôli prechodu z priemyselnej spoločnosti do sveta, v ktorom dominujú informácie a myšlienky. Organizácie musia byť dostatočne flexibilné a schopné rýchlo reagovať na každú zmenu. Organizácie príliš štruktúrované a pomaly reagujúce na zmeny nemajú možnosť prežiť. Manažéri sa čoraz častejšie stretajú s neustálou zmenou a zvládaním chaosu a musia sa riadiť pravidlami vznikajúcimi počas vývoja procesu zmeny.

Najrýchlejšie vyvíjajúce sa odvetvia: IT, telekom, farmaceutický priemysel, women´s fashion clothing, etc.

* **Potreby zmien** – konkurenčná schopnosť je definovaná ako základná podmienka existencie podniku, schopnosť udržovať a rozširovať bohatstvo (majetok) vlastníka podniku. V tomto zmysle je konkurencieschopnosť podniku otázkou strategického významu a je preto zadaním a zodpovednosťou pre vrcholové riadenie podniku.
* **Zmeny v štruktúre** – OŠ – ako sú formálne úlohy rozdeľované, zoskupené a koordinované. Zodpovednosti oddelení môžu byť skombinované, vertikálne vrstvy môžu byť odstránené a rozsah kontroly môže byť rozšírený, aby sa vytvorila plochejšia a menej birokratická organizácia. Implementáciou decentralizácie môžeme urýchliť rozhodovací proces. Dizajn môže byť premenený z jednoduchej štruktúry na tímovú alebo maticovú. Modifikované môžu byť aj pracovné pozície, pracovný čas a systém odmeňovania.
* **Zmeny v kultúre** – dôvody: prítomnosť dramatickej krízy, zmeny vo vrcholovom vedení, organizácia je mladá a malá, slabá dominantná kultúra
* **Zmeny v technológii** – implementácia nových pracovných pomôcok, nástrojov, metód; automatizácia, computerization
* **Zmeny v pracovnom prostredí** – treba brať do úvahy pracovné potreby, požiadavky formálnej interakcie, sociálne potreby atď. Zmeny v pracovnom prostredí nemajú veľmi veľký vplyv na výkon pracovníkov alebo organizácie, ale môže sa nimi tento výkon do istej miery ovplyvňovať.
* **Zmeny v ľuďoch** – pomoc jednotlivcom a skupinám, aby pracovali efektívnejšie. Zmena postojov a správania sa procesom komunikácie, rozhodovania a riešenia konfliktov.

**BARIÉRY ORGANIZAČNÝCH ZMIEN A ICH PREKONÁVANIE**

Take a holistic view of the organization -anticipate effects on social system and culture

Secure top management support -get dominant coalition on the side of change; safeguard

structural change; head off problems of power and control

Encourage participation by those -minimize tranzition problem of control, resistance,

affected by change and task redefinition

Foster open communication -minimize tranzition problem of resistance and information

and control systems

Reward those who contribute to change -minimize tranzition problem of resistance and control

systems

* **Odolnosť voči zmene** – signály na zmenu sú ignorované (zvyk, strach z neznámeho, strach z moci a vplyvu, defenzívne vnímanie, bezpečnosť, ekonomické faktory)

Tri dôvody: neistota, strach zo straty niečoho, čo už vlastníme, viera alebo presvedčenie, že zmena nie je v súlade s cieľmi a najlepšími záujmami organizácie.

**Odstraňovanie odolnosti voči zmene:**

-vzdelávanie a komunikácia so zamestnancami – pomôcť, aby videli a porozumeli logike zmeny

-participácia na rozhodovaní – pred implementáciou zmeny tí, čo s ňou nesúhlasia, môžu byť zapojení do rozhodovania.

-facilitácia a podpora – poskytovanie rád zamestnancom a terapia, tréning na nové zručnosti

-vyjednávanie

-manipulácia a spolupráca - snaha ovplyvňovať zamestnancov, aby akceptovali zmenu

-donútenie – priame zastrašovanie alebo vyvíjanie nátlaku na odporcov

**MULTIPLE PERSPECTIVES** on organizational processes: to learn that there are more ways to see how organizationas work.

* Why managers need multiple perspectives - stereotypes or personal schemas (the way individuals look at the world, give us an approach to repeated situations and free up our minds for other more comlex activities, this is the essence of becoming an experienced employee)

- organizational problems are not simple but complex

* **Classical perspectives** - the strategic design perspective

- the political perspective

- the cultural perspective

* **strategic design perspective:** managers who take this perspective look at:
* how tasks are designed
* how people are sorted into roles
* how roles are related to each other
* what is the most effective way how to get to the goal

**we need to know:**

* its strategy – what is it trying to accomplish
* its design – how activities are clustered
* how it perspectives its environment, what are the key features of its market, etc.

**the main problems in moving the new organization, in this perspective include the following:**

* new design principle should be implemented
* we need to understand how these principles will work
* how these principles affect an external environment
* **political perspective managers who take this perspective look at:**
* how power and influence are distributed
* how stakeholders are involved in decisions
* how conflicts can be resolved

**we need to know:**

* goals and interests (individual and group)
* power (who and where are sources of power)
* negotiations and problem solving (who and how they do it)
* ongoing relations (what are the relationships among most organizational participants)
* conflict resolution system design

**how to put this perspective to use in organizational diagnosis:**

* to understand who are stakeholders, what are their interests, how compatible and fixed are these interests
* what sources of power they bring
* how skilled are the parties in decision making (what is their professional backround)
* **cultural perspective managers who take this perspective look at:**
* how history has shaped values of people
* what has a special meaning for people (overtime work, quality of their work, motivation,…)
* what is an organizational culture

**in order to analyze an organization from this perspective we need to know:**

* a focus on symbols and meanings
* identification of forms of social control (to avoid managerial practics that are in a contradition with their social norms)
* recognizing subcultures
* looking across cultures

1. **Tímy, tímová práca a manažment skupín v organizácii**

Manažment skupín v organizácii; skupiny, komisie, kolégia, tímy a ich rozdiely v podnikovom rozhodovaní, v organizačnom dizajne. Nové postavenie tímov na svetových príkladoch využitia tímov v praxi tak v sociálnej ako i v ekonomickej sfére.

Manažment skupín v organizácii: viď otázku z OB

Kolektív: zoskupenia ľudí v organizácii => rôzna miera rozhodovacích kompetencií

* kolégium: top a stredný manažment => rozhodujú
* pracovné skupiny: - hierarchická štruktúra
  + homogénne zloženie
  + trvalé
  + vykonávajú rozhodnutia kolégia
* komisie: odborné, poradenské => interné/externé prizvané na pomoc
  + verdikt ich konania má fakultatívny charakter
* tímy: diagnostická funkcia
  + najvýkonnejšia skupina
  + optimálny počet 6! (min. 2 – max. 8)
  + typy: poradné, výrobné, projektové, aktívne (napr. športové, zábavné)
  + charakteristické črty tímov:
    - heterogénne/homogénne z hľadiska profesie
    - členovia nesmú byť z príliš rozdielnych hierarchických úrovní
    - rovnaká inteligenčná úroveň
    - vyrovnanosť osobnostných čŕt členov
    - neformálna súdržnosť
    - 1-2 členov, kt. budú realizovať výsledky v praxi
    - hodnotové odmeňovanie
    - autonómna jednotka, min. kontakt s prostredím
    - primerané podmienky na prácu

Rozdiel medzi pracovnou skupinou a tímom: skupina = všeobecná, tím = zvláštny

Znaky tímovej práce:

1. vysoká intenzita

2. počet členov od 2 do 8

3. tímový duch

4. dodržiavanie časových limitov

5. individuálna práca, párne dialógy, kolektívne posudzovanie

1. **Teória manažérskeho rozhodovania – východiská a základné princípy**

Definícia rozhodovania. Rozhodovanie ako súčasť ľudského myslenia. Rozhodovanie v meniacom sa prostredí. Definícia manažérskeho rozhodovania. Tvorivý (kreatívny) a analytický (logický) prístup k rozhodovaniu.

# Definícia rozhodovania ako subjektovo-objektovej aktivity ľudí

Rozhodovanie ľudí je vyvíjajúca sa *subjektovo-objektová ľudská aktivita*, ktorá na vyššom stupni než u ostatných živých organizmov, t.j. i s použitím nášho myslenia, *umožňuje rozhodovaciemu subjektu využiť princíp voľby* z množiny jeho konaní ako svoju účelnú reakciu na podnety, prekážky alebo problémy, na ktoré v okolitej prírode alebo v spoločnosti naráža, aby *uspokojil svoje subjektívne záujmy*.

**Ľudský subjektovo-objektový vzťah** – vzťah moci a slobody (protikladný vzťah)

* geneticky podvedomá túžba ľudí po slobode namierená proti moci
* túžba slobodne rozhodovať
* vodcovskú aktívnu úlohu má rozhodovací subjekt
* pasívnu úlohu má rozhodovací objekt
* rozhodovanie ľudí je preto prevažne subjektívne

**Rozhodovací subjekt** je aktívny ľudský individuálny, skupinový alebo spoločenský činiteľ rozhodovania, ktorý má *vodcovské postavenie* voči objektu rozhodovania tým, že o ňom predovšetkým v prospech svojich subjektívnych záujmov rozhoduje.

* základný kameň rozhodovania
* individuálny / skupinový / národne spoločenský / národne globálny
* spoločenská existencia ho viac či menej núti rešpektovať jeho spoločenské okolie, potlačovať svoje individuálne záujmy v prospech záujmov skupinových (kolektívne racionálne preferovanie / individuálne racionálne)
* rozhodovanie rozh.subjektu je priamo alebo nepriamo spoločenským (závislé od svojho spoločenského okolia)
* individuálne záujmy v konfrontácii so spoločenskými – sociálna rozpornosť

**Objekt rozhodovania** je človek, predmet, jav alebo proces objektívnej reality, ktorý je pre rozhodovací subjekt podnetom a predmetom jeho rozhodovacích aktivít, ich východiskom a cieľom.

* v rozhodovaní zastáva submisívnu úlohu
* môže mať charakter hmotného reálneho objektu sveta, ale aj nehmotnej abstraktnej konštrukcie vedomia

## Vývoj dvoch základných smerov a špecifík manažérskeho rozhodovania (?)

1. Humanistický – nazývaný nepresne deskriptívny, neprogramovaný alebo stochastický
2. Matematický – chápaný aj ako preskriptívny, programovaný alebo normatívny

Hlavné smery v rozhodovaní (Šnapka):

* behaviorálny smer (ľudský faktor, motivácia, vzťahy,...)
* sociálne systémový smer (sociologický rozbor formalizovaných organizácií)
* matematický smer (exaktné metódy)

Rozhodovací proces:

* 1. *racionálny prístup* – systematický proces krok za krokom
* ekonomicky založená organizácia, ktorej manažéri sú objektívny a majú všetky dostupné informácie
* proces: definícia cieľa – identifikácia problému – určenie typu rozhodnutia (programované/neprogramované) – tvorba alternatív (hľadanie nových príležitostí a hrozieb z okolia) – vyhodnotenie – voľba alternatívy – implementácia – kontrola a monitoring
* nevýhodou je zvyčajne nedostatok informácií, nedodržiavanie celého procesu a nejasnosť ohľadom budúcnosti
  1. *behaviorálny prístup* – predpoklad obmedzenej racionality
* manažéri nemajú všetky informácie ani nepoznajú všetky alternatívy a tak sa snažia vybrať najprijateľnejšiu alternatívu
* princíp suboptimalizácie (vedomé akceptovanie horšieho ako optimálneho výsledku aby sa vyhlo nezamýšľanému negatívnemu vplyvu na iné časti organizácie), obetovania (tvorba alternatív a ich vyhodnocovanie pokiaľ sa nenájde taká, ktorá spĺňa minimálne podmienky) a rules of thumb (procedúry a zažité riešenia)

## Triedy rozhodovania podľa hľadiska racionality

1. *podvedomé* (pudové, inštinktívne, vrodené, zmyslové, emocionálne, spontánne, automatické,...)
2. *rutinované*
3. *vedomé* (rozumové, myšlienkové, uvedomelé, vyvinuté, logické, voľné, programované,...)

Zvyšovanie racionality rozhodovania:

* + účelnejšie konanie
  + účelnejšie uspokojovanie
  + ideálnym pojmom je objektívna racionalita
  + v zložitých rozhodovacích situáciách
  + pomer podvedomého k vedomému rozhodovaniu je 80:20 (odhad)

Všeobecné podmienky racionálneho manažérskeho rozhodovania:

* + musíme poznať alebo stanoviť *rozhodovací subjekt a jeho kompetencie* – zodpovednosť a právomoc (právomoc je možné delegovať, ale zodpovednosť nie)
  + primerané *znalosti a zručnosti rozhodovacieho subjektu* (manažéri s potrebným minimom kvalifikácie)
  + manažérsky rozh.subjekt má *nielen právo, ale aj povinnosť rozhodnúť*
  + musíme poznať profilujúci *výrobný a obchodný program podniku* (biznis plán)
  + musíme definovať sústavu plánov na všetkých úrovniach organizácie (aby každý vedel, čo sa od neho v budúcnosti očakáva, ciele a cesty ich dosiahnutia)
  + musí byť zabezpečená *komunikácia potrebných informácií* v reálnom čase riadenia (info na správnom mieste v správnom čase)
  + musí byť k dispozícii *aspoň minimálna varieta riešení* (aspoň dve nenulové varianty riešenia)
  + *rozhodnutie* musí byť *jednoznačné*
  + musí byť zabezpečená *včasná realizácia* rozhodnutia

# Vzťah rozhodovania k riadeniu, informáciám a motivácii z manažérskeho pohľadu

*Manažérske rozhodovanie* je *jadrom a nástrojom riadenia*.

* subjekt rozhodovania = riadiaci pracovník (manažér)
* objekt rozhodovania = ekonomické celky
* manažérske rozhodovanie by malo byť čo najefektívnejšie (ale často je intuitívne)

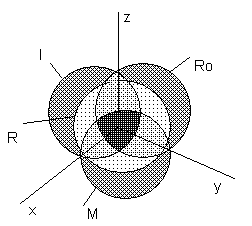
*Relevantné informácie* sú vlastným pracovným predmetom manažérskeho rozhodovania

* sú priamo späté s možnosťami rozhodovacieho subjektu poznávať a transformovať svet a seba v ňom
* nie je možné rozhodovať za úplnej absencie informácií (neexistuje rozhodovanie za úplnej neistoty) a nie je tiež možné získať všetky informácie (neexistuje rozhodovanie za úplnej istoty)
* z tohto informačného pohľadu sa dá *rozhodovanie* považovať za *účelovú kvantitatívnu transformáciu informácií, ktorá sa v jeho kulminačnom bode (rozhodnutí) mení na kvalitatívnu transformáciu*

Model riadenia ako množinového prieniku jeho základných zložiek (kruhy v trojrozmernom priestore):

* informácie
* motivácia
* rozhodovanie

*Axonometrické zobrazenie vzťahu* motivácie, informácií a rozhodovania:



R riadenie

I informácie

M motivácia

Ro rozhodovanie

Jednotlivé kruhy predstavujú sféricky modelované množiny štrukturálnych prvkov jednotlivých systémov, ich prieniky a vzťahy medzi nimi.

* vzťahy môžu byť bilaterálne, trilaterálne a quatrolaterálne
* čisto hypotetické znázornenie, lebo chýba štvrtá dimenzia času

**Polemika k zavedeným normatívnym názorom rozhodovania za istoty, neistoty a rizika**

**Rozhodovanie** sa uskutočňuje *za podmienok určitej ohraničenej neistoty*, vyplývajúcej z nedostatku informácií o budúcom správaní rozhodovacieho subjektu i objektu rozhodovania vo vnútri viac, alebo menej rozvinutého pravdepodobnostného poľa, s väčším, alebo menším rizikom z jeho následkov, čím vytvárame isté napätie medzi tým, čo je, čo chceme, aby sa stalo, a čo sa skutočne stane.

Nesprávne podmienky rozhodovania:

* *podmienky istoty* (úplne vopred známe informácie) – nemožnosť využiť princíp voľby, lebo jediná regulovaná cesta je už predurčená, preto rozhodovanie nenastáva
* *podmienky neistoty* (úplná absencia informácií) – nie je možné určiť ani objekt ani subjekt rozhodovania, nemôžeme rozhodovací proces naštartovať
* *podmienky rizika* – vylučuje predchádzajúce podmienky (znásobenie rôznou mierou informácií obsahuje aj predošlé prípady)

Štyri východiskové situácie rozhodovania s následkami a výslednými pravdepodobnosťami (Hebák):

1. *priestor akcií* – množina všetkých možných rozhodnutí, kt.môžu byť učinené (A=(A1,A2,...,Aj))
2. *priestor výsledkov* – množina všetkých možných situácií, ku ktorým môže dôjsť (S=(S1,S2,...,Si))
3. *ekonomické dôsledky* – náklady, výnosy, zisky, či straty – funkcia, ktorá ku každej kombinácii akcie a situácie priraďuje jej dôsledok (xij=d(Si,Aj))
4. *pravdepodobnosti* situácií a výsledkov

==> neistotu v rozhodovaní nahradzuje pravdepodobnostnými polami

1. **Rozhodovanie ako proces**

Proces rozhodovania podľa Simona – zakladateľa teórie rozhodovania. Základné fázy procesu manažérskeho rozhodovania. Implementácia rozhodnutí ako súčasť manažérskeho rozhodovania. Význam kontroly v procese rozhodovania.

# Dekompozícia manažérskeho rozhodovania do fáz a krokov rozhodovacieho procesu

*Rozhodovací proces* môže zahrňovať *formálnu* stránku rozhodovania, ale i jeho *obsahovú* *stránku*, takže vytvára systém a dá sa považovať za *hlavný predmet teórie rozhodovania*.

Rozhodovacie procesy

* sú zložité logické nehmotné konštrukcie
* vyznačujú sa originalitou či objektívnou realitou
* systémové usporiadanie a modelovanie

=> vzťah medzi originálom hmotného alebo nehmotného javu, jeho systémom a z neho odvodeným modelom

# Personálne vecné (7P) a invenčné (4I) zložky manažérskych rozhodovacích procesov

1. ***personálno-vecné zložky ...7P:***

* *pracovníci* (jednotlivci / tímy – homogénne alebo heterogénne)
* *priania* (základ každého programu činností do budúcnosti)
* *princípy riadenia a rozhodovania* (zovšeobecnenia pravidiel, ktorými sa každé manažérske rozhodovanie riadi)
* *podmienky* (9 nutných podmienok racionálneho rozhodovania)
* *problémy* (správne rozhodnutie->odstránenie diagnostikovaného problému; vznik nových problémov) – usporiadané z diagnózy východiskového stavu
* *požiadavky* (definované programy činnosti organizácie, zosúladenie s prianiami spolupracovníkov) – detailné a čiastkové ciele riešenia problémov
* *prostriedky* (technológia a know-how rozhodovania; zdroj zvýšenia rentability rozhodovania):
* technické prostriedky (hmotné aktívne/pasívne, počítače, technika) +firemná kultúra
* metodické prostriedky:
  + intuitívne a rutinné postupy (založené na skúsenostiach rozhodovacích subjektov, inštinktívnosť; predpoklad, východisko a znak manažérskej individuality)
  + matematicko-štatistické modely (základ sofistikovaných normatívnych metód rozhodovania)
  + verbálno-logické modely (založené na zovšeobecnení následných skúmaní a opise konkrétnych rozh.procesov)

1. ***invenčné zložky...4I:***

* inšpirácia (daná stimulačnou sústavou vzruchov prekročením prahu vzrušenia)
* iniciatíva (prejav vôle, ktorá môže strhnúť aj celú skupinu rovnako naladených ľudí, spontánna/riadená iniciatíva)
* imaginácia (predstavivosť najvyššou formou tvorivosti, rozmach tvorivého ducha do sveta predstáv)
* interpretácia (záverečná operácia celého tvorivého procesu myslenia, správca a nosič informácie)

# Vzťah rozhodovania k motivácii a informáciám

*Manažérske rozhodovanie* je *jadrom a nástrojom riadenia*.

* subjekt rozhodovania = riadiaci pracovník (manažér)
* objekt rozhodovania = ekonomické celky
* manažérske rozhodovanie by malo byť čo najefektívnejšie (ale často je intuitívne)

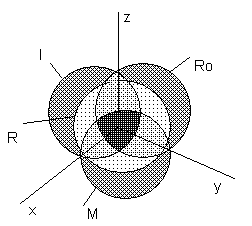
*Relevantné informácie* sú vlastným pracovným predmetom manažérskeho rozhodovania

* sú priamo späté s možnosťami rozhodovacieho subjektu poznávať a transformovať svet a seba v ňom
* nie je možné rozhodovať za úplnej absencie informácií (neexistuje rozhodovanie za úplnej neistoty) a nie je tiež možné získať všetky informácie (neexistuje rozhodovanie za úplnej istoty)
* z tohto informačného pohľadu sa dá *rozhodovanie* považovať za *účelovú kvantitatívnu transformáciu informácií, ktorá sa v jeho kulminačnom bode (rozhodnutí) mení na kvalitatívnu transformáciu*

Model riadenia ako množinového prieniku jeho základných zložiek (kruhy v trojrozmernom priestore):

* informácie
* motivácia
* rozhodovanie

*Axonometrické zobrazenie vzťahu* motivácie, informácií a rozhodovania:



R riadenie

I informácie

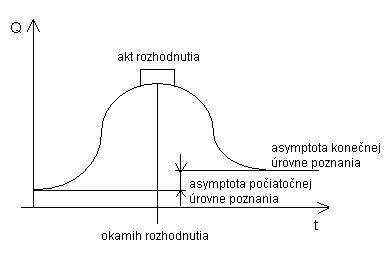
M motivácia

Ro rozhodovanie

Jednotlivé kruhy predstavujú sféricky modelované množiny štrukturálnych prvkov jednotlivých systémov, ich prieniky a vzťahy medzi nimi.

* vzťahy môžu byť bilaterálne, trilaterálne a quatrolaterálne
* čisto hypotetické znázornenie, lebo chýba štvrtá dimenzia času

Krivka priebehu rozhodovacieho procesu ako funkcia času orientovanej transformácie informácií v ňom



Q množstvo informácií

T čas

(podrobnejší obrázok v knihe Manažérske rozhodovanie – Čestnější, na str. 27 ☺)

*Ciele*

* má ich každý rozhodovací proces (v podniku)
* popis žiadúceho budúceho stavu riadeného objektu
* problémy a ciele vyvolávajú potrebu *prostriedkov*
* ak máme prostriedky, hľadanie *variant riešení*
* *eliminácia neprípustných variant*
* zvyšok prípustných variantov zoradených riešení tvorí základ pre výber jedného z nich (variant najprijateľnejšieho optimálneho poradia)

*Rozhodnutie*

* je kľúčovým bodom rozhodovania vôbec
* môže byť spätne väzobne posúdené vtedy, keď je zabezpečená jeho realizácia
* *vydanie rozhodnutia* je aktom rozhodovacieho subjektu, ktorý nie je jeho vykonávateľom
* *prijatie rozhodnutia* sa vzťahuje k jeho vykonávateľovi

Teória apercepcie rozhodnutia:

1. *averzia* (aktívny alebo pasívny odpor)
2. *indiferencia* (môže viesť k pasívnej rezistencii – kritické štádium realizácie man.rozhodnutia, môže dospieť k úplnej ľahostajnosti)
3. *apetencia* (pozitívne, proces kombinovaných pocitov zvedavosti)
4. *identifikácia* (je vrcholovým a konečným štádiom prijatia rozhodnutia, jav transformácie nehmotnej myšlienky na hmotnú akciu – materializácia myšlienky; dôležitá je autorská interpretácia)

# Základné podmienky racionálneho manažérskeho rozhodovania

1. **musíme poznať alebo stanoviť *rozhodovací subjekt a jeho kompetencie* – zodpovednosť a právomoc (právomoc je možné delegovať, ale zodpovednosť nie)**
2. primerané *znalosti a zručnosti rozhodovacieho subjektu* (manažéri s potrebným minimom kvalifikácie)
3. manažérsky rozh.subjekt má *nielen právo, ale aj povinnosť rozhodnúť*
4. musíme poznať profilujúci *výrobný a obchodný program podniku* (biznis plán)
5. musíme definovať sústavu plánov na všetkých úrovniach organizácie (aby každý vedel, čo sa od neho v budúcnosti očakáva, ciele a cesty ich dosiahnutia)
6. musí byť zabezpečená *komunikácia potrebných informácií* v reálnom čase riadenia (info na správnom mieste v správnom čase)
7. musí byť k dispozícii *aspoň minimálna varieta riešení* (aspoň dve nenulové varianty riešenia)
8. *rozhodnutie* musí byť *jednoznačné*
9. musí byť zabezpečená *včasná realizácia* rozhodnutia
10. **Modelovanie rozhodovacích procesov**

Normatívne a deskriptívne prístupy v rozhodovaní. Rozhodovanie v podmienkach istoty, neistoty (rizika) a neurčitosti. Uplatňované princípy maximalizácie, optimalizácie a satisfakcie. Klasifikácia rozhodovacích modelov.

# Rôzne možnosti modelovania rozhodovacích procesov, vybrané ukážky

**Modelovanie:**

* + *možnosť* modelovania manažérskych rozhodovacích procesov je definovaná tým, že sám systém rozhodovania je v origináli buď myšlienkovej alebo intuitívnej povahy
  + *nutnosť* modelovania systému rozhodovania daná zložitosťou vzťahu medzi intuitívnymi a racionálnymi rozhodovaniami, ako aj našou schopnosťou skúmať základné funkcie tohto systému len prostredníctvom modelového aparátu

**Model** obsahuje vo svojej konštrukcii *identické funkcie s originálom*, čím sa aj definuje analógia medzi modelom a originálom a ďalej *subjektívne určitou domnienkou o účinnosti tohto modelu* pre toho, ktorému má slúžiť. *Model* sa stáva *objektívne účinný* vtedy a len vtedy, *keď závery a návrhy vzniknuté z jeho využitia sú napokon skúsenosťou overené*. (Couffignal, 1960)

**Jednoduchý model rozhodovania:**

* + princíp voľby a jeho dôsledky
  + nevedie k jednoznačnej budúcnosti
  + rozvetvuje sa, vytvára mnohonásobnú budúcnosť
  + výber týchto v budúcnosti predpokladaných stavov vedie rozhodovací subjekt myšlienkovou spätnou väzbou k výberu z možných variantov činností

*Prísne príčinný postupný reťazec javov*: nemá nutnosť výberu po svojej ceste

zbavený rozhodovania

blízko regulovania

Systém rozhodovania v podniku využíva **niekoľko rozhodovacích modelov**:

1. *slovne opisné modely*: opis, definícia, vyjadrenie väzieb a vzťahov slovami
2. *graficky opisné modely*: obohatené o jednoduché štrukturálne obrázky
3. *matematicko - štatistiské modely*: modelujú kvantitatívne vyjadrenie väzieb a vzťahov pomocou rovníc, nerovností, vektorov, množín, matíc, časových radov, korelačnej analýzy,...
4. *kyberneticko – informačné modely*: zložené z konštrukčných prvkov graficky opisných a matematicko-štatistických modelov, zachycujú transformáciu informačných tokov, postihnutie vývoja systému v čase
5. *simulačné modely*: najúčinnejšia možnosť overenia správania reálnych objektov, využitie výpočtovej techniky
6. *počítačové modely:* schopnosť počítačov spracovávať v reálnom čase široký okruh dát
7. *virtuálne reálne modely:* najnovší smer kyberneticko-počítačových modelov; dialógové počítačové hry a modely, výcvik niektorých zložitých profesií

# Krokový model rozhodovacieho procesu a jeho adaptácie

* + prvé publikácie z rokov 1974 a 1979
  + postupom času sa upevnil a rozvinul do hybridnej semialgoritmickej podoby
  + model vychádza zo širšieho chápania rozhodovacích procesov
  + hlavnou ideou je v praxi vyjsť z diagnózy
  + rešpektovanie hlavného princípu rozhodovania – princípu voľby – a ostatných náležitostí
  + dostatočná otvorenosť modelu pre nové poznatky
  + rešpektovanie štruktúry (dynamická povaha) a správania systému modelom
  + model má charakteristickú následnosť jednotlivých etáp jeho odohrania = *fázy rozhodovacieho procesu*
  + 2 interpretácie:

1. všeobecná – rešpektuje len hlavné fázy
2. podrobná – skúma aj jednotlivé kroky rozhodovacieho procesu
   * východiskovým typom je model graficko-opisný s prvkami modelu kyberneticko-informačného
   * využitie 4 základných fáz zo sekvenčného modelu
   * model je konštruovaný ako dvojkruhový:
   * 1.stĺpec - kroky, ktoré môžu byť formulované konkrétne
   * 2.stĺpec - kroky, ktorých obsah je svojou povahou diskusný, viacpolohový, stochastický, alebo vetvený
   * model zobrazuje úplny rozhodovací proces
   * rozhodovacie kroky tvoria logické čiastkové výstupy jednotlivých fáz rozhodovania
   * nulitné rozhodnutia – jeden špecifický negatívny výstup, ktorý vedie z každého rozhodovacieho kroku smerom do vytratenia (zrieknutie zúčastniť sa ďalšej hry)
   * sekvenčný model základných fáz rozh. procesu má svoje striktné postupové poradie, jeho vnútorné rozh. prvky nie vždy tento postup rešpektujú
   * ide o model semialgoritmický (má prvky normatívne, deskriptívne a kybernetické)

*Fázy rozhodovacieho procesu:*

* sú združením jednotlivých postupných krokov
* majú svoju relatívnu uzavretosť, vnútornú spätnú väzbu, svoj vstup a výstup, svoj špecifický vzťah k objektu rozhodovania a rozhodovaciemu subjektu
  1. **fáza:** *diagnosticko-poznávacia****:***
* poznanie východiskového stavu objektu rozhodovania rozhodovacím subjektom (narazenie na odchýlky skutočnosti od žiadaného stavu - problém)
* *vstup*: podnet o nepriaznivom jave
* *výstup*: diagnóza východiskového stavu
* Wiliam Kent – podnik ako živý sociálne ekonomický organizmus je napádaný radom „mikróbov“, ktoré spôsobujú zjavné aj skryté ťažkosti : preceňovanie, ctižiadosť, ťažkopádnosť, ľahkomyseľnosť, nedostatok vytrvalosti, tvrdohlavosť, protekcionárstvo.
* *ekonomická diagnostika* vznikla na základe systémovej analógie s inými diagnostikami (lekárskou, technickou)
* umožňuje racionalizovať rozh. proces riadenia nepriaznivých javov metódou hlavného článku
* opiera sa o intuitívny odhad existencie nepriaznivého javu, doplnený priemerným ukazovateľom normálneho stavu
* musí sa spracovať za relatívne krátky čas
* vzťahuje sa na poznanie súčasného a skoršieho stavu ekonomických systémov
* hlavnou úlohou je diagnóza východiskového stavu

*0.krok – podnet:*

* podnet = rozhranie medzi nezáujmom a záujmom o objekt
* môže prísť zvonka aj zvnútra systému (endogénne / exogénne podnety)

*1.a.krok – zistenie subjektívne pociťovaných problémov:*

* určenie a formulácia identifikovaných problémov
* problém = odchýlka, porucha, nedostatok, nepriaznivý jav, dysfunkcia, použiteľná rezerva, symptóm, príznak, ...
* manažér si nie je istý, ktoré problémy by mal riešiť hneď a ktoré môže odsunúť na neskôr
* pre manažéra je nepríjemné sa s problémom identifikovať – záleží na tom, ako bude man. subjektívne v tomto kroku zvažovať priznanie existencie problémov

*1.b.krok – formulácia objektívnych problémov:*

* venovanie pozornosti problémovej analýze
* problémy majú rôznu váhu podľa svojho obsahu a stratifikovanej úrovne riadenia vo firme
* iný prístup: chronologické sledovanie operácií vo výrobnom procese firmy (TQM, TQC)

*2.krok – určenie cieľov:*

* v každom podniku je utvorená hierarchická sústava cieľov
* v tomto kroku prispôsobuje manažér cieľ riešenia identifikovaného problému tejto cieľovej sústave
* plánovací systém = ciele + cesty na ich dosiahnutie

*3.krok – rozhodovacie miesto:*

* poznanie / stanovenie rozhodovacieho subjektu a jeho kompetencií
* kto a na akom mieste je povinný problém riešiť (vymenovanie konkrétneho manažéra na konkrétnom funkčnom mieste)
* v dobre vedenej firme každý problém pozná svojho manažéra
* existuje určitá závislosť medzi rozhodovacím stropom a pravdepodobnosťou efektívneho man.rozhodovania
* priestor neúčelného (neefektívneho) rozhodovania – znižovanie pohotovej rozhodovacej kapacity v celej firme
* problémy pri určovaní optimálneho pomeru centralizácie a decentralizácie man. rozhodovania (delegovanie právomoci, ponechanie si zodpovednosti)
* nielen právo, ale aj povinnosť manažérskeho subjektu rozhodnúť

*4.krok – prvotné informácie:*

* zber, uloženie a spracovanie prvotných informácií o každom probléme
* zabezpečenie komunikácie potrebných informácií v reálnom čase riadenia
* prvotná informácia = správa s nenulovým obsahom pre adresáta
* na začiatku diagnosticko-poznávacej fázy nie je prvotných informácií veľa (neskôr pribúdajú)
* zdroje informácií: normy, dane a odvody, finančné fondy a účtovníctvo,

štatistické štátne výkazy (prácne získavanie, info pôvodne určené na iný účel), vlastný prieskum (časovo náročné so spornou vypovedacou schopnosťou, deformované), vonkajšie informácie (získané vlast.prieskumom na neosobnej úrovni, doplňujúce a porovnávacie pre man.rozh.)

* potrebné rozpoznať kvalitu informácie

*5.krok – kritériá rozhodovacej situácie:*

* rozhodovacia situácia (RS) = súhrn informácií o charaktere jednotlivých problémov vyžadujúcich riešenie
* najčastejšie kritériá RS: frekvencia výskytu, konfliktovosť, význam,

vedeckosť, naliehavosť riešenia, rozsah vzorky výberu, dostupnosť info, možnosť formalizácie problému

* v praxi vybrať 5 – 6 RS kritérií, aby sa dosiahlo celkom jemné rozlíšenie problémov a ich usporiadanie do preferenčnej štruktúry
* neexistuje vzorový podnik (môžeme porovnávať, ale nevieme dať za príklad)
* Nadler: ideálny koncept

*6.krok – analýza a zoradenie problémov metódou hlavného článku (preferenčná štruktúra problémov):*

* stanovenie preferenčnej štruktúry problémov – pomocou rozhodovacích matíc – prehľadnosť, možnosť viackriteriálneho posúdenia celej variety problémov
* problémy poznajú tí, ktorí s nimi priamo žijú – treba zabezpečiť, aby k nim aj chceli priznať (individuálna anonymita, tímová spolupráca)
* tímová matica = suma skóre individuálnych matíc

+ stĺpcový graf preferencie problémov (nejaké priemery: relatívny je smerodajný pri nadpriemerných problémoch, absolútny je vždy nižší ako relatívny)

* optimum je 5 – 6 kritérií RS (menej znižuje viackriteriálny heterogénny pohľad, viac vedie k irelevancii kritérií)
* zostavenie preferenčnej štruktúry analyzovaných firemných problémov
* odstránenie popredných problémov už na začiatku (keď vzniknú), mnoho prostriedkov a úsilia je zmarených pri riešení sekundárnych problémov

*7.krok – diagnóza východiskového stavu (definovanie úlohy na riešenie)*

*8.krok – úloha na riešenie prijatá? (áno, nie1, nie2):*

* rozhodovací systém je zložený z radu čiastkových rozhodnutí
* môže sa stať, že vo firme neexistujú žiadne problémy na riešenie? -> žiadna firma nie je tak zdravá, aby nemohla byť zdravšia -> existuje problém?
  + 1. áno -> pokračovanie ďalším krokom
    2. nie1 -> zle urobená diagnosticko-pozn.fáza -> návrat do bodu 0
    3. nie2 -> ukončenie rozh.procesu nulitným rozhodnutím

**2. fáza:** *analyticko – syntetická:*

* na základe analýzy diagnózy východiskového stavu objektu rozhodovania hľadáme možné cesty riešenia preferenčne utriedených rozhodovacích problémov
* *vstup:* dianóza východiskového stavu
* *výstup:* optimálne zoradenie variantov prípustných riešení
* snaha o vedomé i podvedomé dosiahnutie synergie medzi cieľmi, prostriedkami a variantmi riešenia

*9.krok – návrh variantov riešenia:*

* vypracovanie návrhov variantov riešenia
* často najkritickejšia etapa
* návrh variantov riešenia nemôže byť uskutočnený pokiaľ napoznáme východiskový stav objektu rozhodovania
* musí byť k dispozícii minimálna varieta riešení (aspoň 2 nenulové varianty -> naplnenie princípu voľby)
* zafixovanie jediného apriórneho riešenia -> znemožnenie rozvinutia celej variety = pokles úrovne nasledujúceho rozhodnutia na binárne (urobiť/neur.) = degenerované, neracionálne
* do spoločnej tvorvej práce zapojiť väčší okruh spolupracovníkov (najmä tých, ktorí budú realizátormi rozhodnutia)

*10.krok – výber hodnotiacich veličín:*

* kritériá RS sú v podstate hodnotiace veličiny na rozlíšenie závažnosti skúmanej variety problémov
* teraz nejde len o rozlíšenie vypracovaných návrhov riešenia, ale aj o rozhodnutie, či sú navrhované varianty vôbec prípustné k realizácii
* nie len klasické kritériá RS, ale aj také, ktoré pomôžu eliminovať neprípustné varianty – *obmedzenia*
* hodnotiace veličiny musia vyhovovať:

1. formálnym požiadavkám: vyhovieť zákl. princípom voľby, merateľnosť, vzťah k cieľom riešení, úmerné jednotlivým typom rozhodovania
2. vecným požiadavkám: 5 základných oblastí – čas, politika, environment, ekonomika, technika

* hodnotiace veličiny rozh. = súčasť celého hodnotového systému rozhodovacích subjektov
* od výberu hodnotiacich veličín závisí predpoveď ocenenia budúcich rozhodnutí

*11.krok – vylúčenie neprípustných variantov riešnia:*

* z formálnej stránky: všetky návrhy na riešenia prekračujúce čo i len jeden limit, musia byť odmietnuté
* všeobecný model: keby kvôli obmedzeniam boli takmer všetky riešenia neprípustné -> vrátenie sa ku kroku 9 (hľadanie nových netradičných riešení, ktoré by limitom vyhoveli)

*12.krok – očakávané výsledky prípustných riešení:*

* očak. výsledky môžu byť deterministické až stochastické
* vyjadrenie výhod aj nevýhod navrhovaných variantov kvantitatívne aj kvalitatívne
* 4 základné stratégie rozhodovania: optimálna (najlepšia), suboptimálna (ofenzívna, ale vabank), suboptimálna (defenzívna „pri múre“), katastrofická (zásadne zlá stratégia)
* Gauss; vychádzanie z toho, že každé naše rozhodnutie má rovnakú šancu na úspech a neúspech
* Americká škola, metóda rohodovacích stromov (odporúčané pre rozhodovacie tímy)

*13.krok – odpovedajú očakávané výsledky cieľom? (áno, nie1, nie2, nie3):*

* odpoveď na binárnu otázku:
  1. áno -> pokračovanie rozh,procesu ďalej
  2. nie1 -> návrat ku kroku 9 – hľadanie ďalších prípustných riešení
  3. nie2 -> návrat ku kroku 2 – stanovenie realistickejších cieľov (posledná korektná možnosť posunu a korekcie cieľov)
  4. nie3 -> keď žiadne riešenie nezodpovedá ani zmierneným a upraveným cieľom – upustenie od pokračovanie rozh. procesu (možno sme neriešili správny problém)

**3. fáza:** *optimalizačne riešiaca:*

* rozhodovací subjekt na základe kriteriálneho zoradenia prípustných variantov riešenia vyberá jediné optimálne prijateľné riešenie a vydáva ho za svoje rozhodnutie
* *vstup:* optimálne zoradenie variantov prípustných riešení
* *výstup:* rozhodnutie (vydáva ho rozh. subjekt)
* rozhodnutie je kulminačným bodom samotného rozhodovacieho procesu a v man. rozhodovaní je aj kulminačným bodom riadenia (často spájané s princípom optima)

*14.krok – optimálna štruktúra variantov prípustných riešení:*

* zoraďovanie všetkých prípustných variantov s očakávanými výsledkami, odpovedejúcimi cieľom do preferenčného poradia s jasne doloženými dôvodmi (podieľať by sa mali aj budúci realizátori rozhodnutia)
* prvé riešenie – optimálne, každé ďalšie – suboptimálne
* zoradenie – podklad k verdiktu rozhodnutia rozh.subjektu
* pri zostavovaní optimálnej štruktúry – (všeobecná) rozhodovacia matica

*15.krok – optimálne prijateľný variant riešenia:*

* právom aj povinnosťou rozh.subjektu realizovať vlastný výber pre seba optimálne prijateľného varintu riešenia a vydať ho za rozhodnutie
* len zriedkavo je úplné stotožnenie vybratého najlepšieho riešenia a rozhodnutia (rozhodnutie podľa vôle, skúseností, intuície rozh. subjektu – preberá zodpovednosť za ním vybraté rozhodnutie)
* rozhodnutie musí byť jednoznačné, malo by byť písomné
* vydaním rozhodnutia končí tvorivá myšlienková práca

*16.krok – je rozhodnutie určené na realizáciu? (áno, nie1, nie2):*

* po vydaní rozhodnutia by malo dôjsť k akcii (prekročenie deliacej čiary medzi fázou optimálne riešiacou a realizačne overovacou)
* musí byť zabezpečená včasná realizácia rozhodnutia
* realizácia:
  + 1. áno -> pokračovanie ďalším krokom
    2. nie1 -> návrat do kroku 0 (zle uchopený problém)
    3. nie2 -> problém počas rozh. procesu prestal byť problémom – ukončenie degenerovaného rozh. procesu

**4. fáza:** *realizačne overovacia:*

* dochádza k premene informácie (rozhodnutia) na efektívnu akciu
* *vstup:* rozhodnutie
* *výstup:* jeho overená realizácia, ktorá je hlavnou spätnou väzbou úplneho rozhodovacieho procesu
* samotná zmena objektu rozhodovania nie je súčasťou nehmotného rozhodovacieho procesu, sú to len informácie o tom, ako táto zmena prebieha

*17.krok – plán realizácie akcie:*

* aby akcia bola pripravená na realizáciu – aby bol vytvorený plán
* bežné plánovacie metódy
* plán musí rešpektovať aj synergiu rozhodnutia
* čo najrýchlejšia realizácia po vydaní rozhodnutia

*18.krok – vlastná realizácia:*

* hmotne energetický proces zmeny
* podstatným faktom zmeny z hľadiska objektu rozhodovania
* niekedy sa vyskytnú vopred neočakávané prekážky (ak je formulácia rozh. nejednoznačná, alebo ciele nereálne)

*19.krok – zavedenie a ochrana realizovaného rozhodnutia:*

* dosiahnutie prijatia zmeny objektu, akceptácie, osvojenie si a zvládnutie píslušnými pracovníkmi (odpor k zmene -> riadiace zásahy)

*20.krok – overenie skutočných výsledkov a ich zaznamenanie:*

* ukázať, či rozhodnutie bolo správne
* spätnou väzbou 20 – 12: overovanie zhody očakávaných výsledkov so skutočnými (ak nie je žiadna zhoda -> nový rozhodovací proces)
* záverečný krok je osožný pre budúce rozhodovacie prípady

Praktická interpretácia modelu pre akékoľvek rozhodovacie situácie.

Modifikácia modelu:

* 1. degenerované rozhodovacie procesy: s podmienkou neporušenia základných podmienok racionálneho manažérskeho rozhodovania
  2. redukcia pri problémoch, ktoré nie sú zdanlivo vyjadrené negatívnou formou, pri plánovacích procesoch (čiastkové, operatívne, krátkodobé plánovanie na nižších úrovniach)
  3. redukcia z dôvodu obmedzeného času

Hodnotiace veličiny v normatívnych a deskriptívnych prístupoch k manažérskemu rozhodovaniu

Systém kvantitatívne vyjadriteľných veličín

* pomáha posúdiť rozsah dosahovania jednotlivých ľudských potrieb
* uvádza do rozhodovacích modelov normatívny prvok

Hodnotiace veličiny

* zahrňujú kritériá rozhodovania a obmedzenia riešení
* majú formálnu a obsahovú stránku
* môžu mať

1. buď priamy kvantitatívny charakter - ukazovatele fyzikálne (GSM ako gram, sekunda, meter), finančné, pomerové kombinácie
2. alebo kvantifikovateľný charakter – pomocou rôznych prevodníkov sa vyjadrujú kvalitatívne charakteristiky skúmaných javov (miera osobného uspokojenia, ocenenie pracovnej atmosféry, politická situácia)

*V procese rozhodovania* síce narážame na rad drobných rozhodnutí, ale základné voľby sú len dve. Najprv *volíme medzi rôznymi problémami* (ktoré z nich riešiť skôr, neskôr, vôbec) a keď vynecháme rozhodovanie pri hľadaní cieľov, tak ostáva voľba medzi rôznymi spôsobmi dosiahnutia týchto cieľov (*voľba medzi variantmi riešenia*).

Nevyhnutné vlastnosti hodnotiacich veličín:

* + 1. *kvantita* – schopnosť vyjadrovať kvantitu (spočitateľnosť spočitateľného vo variantoch riešení)
    2. *kvalita* – schopnosť vyjadrovať kvalitu (označenie akosti a vecného obsahu)
    3. *relevancia* – priraditeľnosť k cieľom a k navrhnutým variantom riešenia daného problému (súvsťažnosť s cieľmi s variantmi riešenia)
    4. *metrika* – schopnosť merať rozlíšenia aj obmedzenia variantov riešenia (vzájomné porovnanie variantov riešenia medzi sebou)

5 základných vecných oblastí zdrojov hodnotiacich veličín:

1. *oblasť času* (termín, časová norma, dĺžka riešenia, čas realizácie a pod.)
2. *oblasť politiky*

* politika je koncentrovaná ekonomika, všetky riešenia a rozhodnutia v ekonomike sa vždy prejavia aj v politike
* hodnotiace veličiny tu majú len kvantifikovateľné meradlo (politické prejavy sa chápu ako kvalitatívne)

1. *oblasť environmentu*

* ochrany životného prostredia, trvalo udržateľného rozvoja
* zväčša kvalitatívne kritériá

1. *oblasť ekonomiky*

* princíp ekonomickej efektívnosti
* spor medzi liberalizmom a štátnymi zásahmi, reguláciou, ingerenciou
* produktivita a efektívnosť práce a jej výsledkov

1. *oblasť techniky*

* je základom konkurenčnej schopnosti
* funkcia výrobku, technológia, využitie výsledkov rozvoja vedy a techniky
* odvodené hodnotiace veličiny z technických parametrov výrobku (výkon, spoľahlivosť, trvanlivosť, kvalita)

**Definície kritérií, zdroje,  postavení, váha a relevancie v rôznych fázach rozhodovacieho procesu**

Ak sa má uplatniť princíp voľby, musí mať rozhodovací subjekt okrem znalosti cieľov, ku ktorým svojim rozhodnutím smeruje, aj hľadiská, podľa ktorých by svoju voľbu zdôvodnil. Tieto hľadiská musia byť prísne účelové a nazývajú sa *kritériá*.

* určovanie kritérií sa považuje za najzložitejšiu otázku teórie a praxe rozhodovania
* použitie kritérií smeruje k tomu, aby sa princíp voľby uplatnil najprv v zoradení skúmaných problémov

*Kritériá rozhodovacej situácie:*

* kritériá pomocou ktorých je možné rozlíšiť problémy a vytvoriť ich preferenčnú štruktúru
* snaha dosiahnuť, aby mali prednosť problémy zásadné, príčinné, hlavné pred následnými a vedľajšími, pretože metódou hlavného článku je možné pripraviť omnoho efektívnejší spôsob riešenia komplexu otázok

*Rozlišovacie kritériá rozhodovania:*

* kritériá, pomocou ktorých rozlišujeme varianty riešenia

*Obmedzenia:*

* sú medznou hodnotou, ktorú prípustné varianty v riešení nesmú prekročiť
* už nemajú povahu rozlišovacích hľadísk, nie sú meradlom
* zabránia neprípustným variantom riešenia prekročiť hranice rozhodovacieho priestoru

1. **Základné metódy a techniky rozhodovania**

Základné metódy a techniky pre identifikáciu problémov, analýzu problémov, tvorbu variantov a voľbu riešenia. Occamova britva. Ishikavov graf. Rozhodovacie stromy. Rozhodovacie matice.

**Metódy a techniky pre identifikáciu problémov**

- Occamova britva (viď nižšie)

**Metódy a techniky pre analýzu problémov**

- Ishikawov graf (viď nižšie)

- Paretov princíp (80% dôsledkov je zapríčinených 20%-tami príčin)

**Metódy a techniky pre tvorbu variantov**

Jedným zo základných predpokladov pre generovanie riešení je kreativita. Zdokonaľovanie kreativity je možné vďaka technikám analógie:

* personálna analógia (na základe vlastných skúseností rozhodovateľa)
* priama analógia (na základe podobných situácií)
* symbolická analógia (hľadanie analógií v iných oblastiach pr.: manažment a medicína)
* fantazijná analógia (nové pohľady na základe neoverených predstáv)

**Metódy a techniky pre voľbu riešenia**

Hodnotenie jednotlivých alternatív podľa stanovených kritérií:

* uskutočniteľnosť variantu (či je realizovateľný)
* prijateľnosť variantu (či sa vyplatí ho zvoliť)
* zraniteľnosť variantu (čo všetko ho môže ohroziť)

Analýza sieťového poľa (vychádza z predpokladu, že problém je tvorený rovnováhou dvoch typov protichodných síl: hnacie sily a brzdiace sily)

Occamova Britva

Occamova britva je technika sústreďujúca sa na čo najpresnejšie definovanie problému. William z Occamu žil v Anglicku na prelome 13. a 14. storočia. Bol františkánskym mníchom a filozofom, ktorý sa preslávil výrokom: „Počet entít nie je možné rozširovať nad nevyhnutnosť.“ Tento výrok sa často používa v súvislosti so snahou prezentovať veci čo najjednoduchšie a neodbočovať od témy.

Techniku Occamovej Britvy je vhodné aplikovať nasledujúcim spôsobom. V prvom rade je potrebné vymedziť širšiu problémovú oblasť. Zo širšej problémovej oblasti si potom musíme vybrať jeden užšie vymedzený problém ako problém riešenia. K tomu aby sme si boli istí, že sa jedná o ťažiskový problém, overíme si ho prostredníctvom nasledovných otázok:

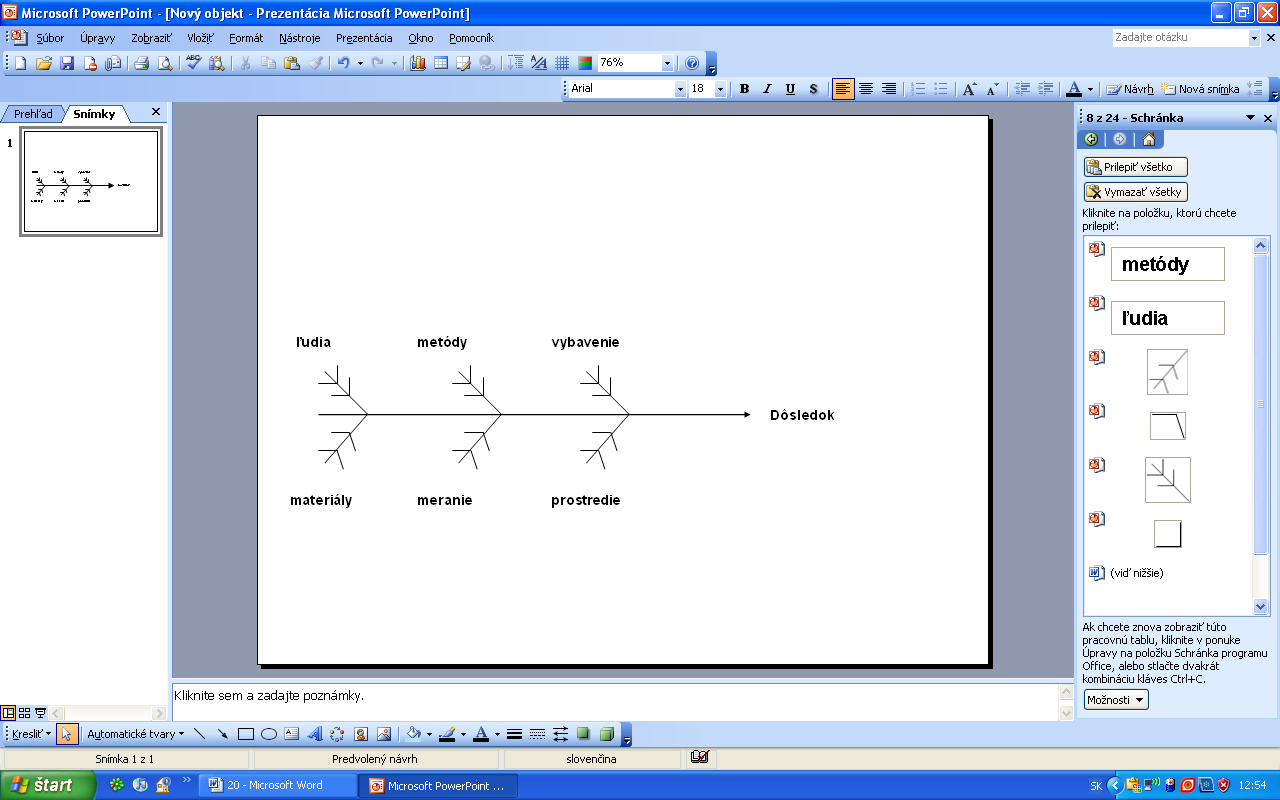
* Týka sa tento problém nás?
* Môžeme s týmto problémom v rozumnej dobe niečo urobiť?
* Vieme o tomto probléme zhromaždiť potrebné údaje?
* Naozaj chceme riešiť práve tento problém?

Ishikawov graf

Jednou z účinných techník pre skúmanie problémov je diagram príčin a účinkov, známy tiež ako Ishikawov graf. Je vyjadrený v tvare rybej kosti a znázorňuje „šesť dobrých sluhov“ ktorí nám umožňujú dosahovať priaznivé výsledky.

V prvom kroku je potrebné definovať očakávaný dôsledok problému, ktorý zaznamenáme na pravú časť grafu. Na ľavú stranu grafu sú potom ako rebrá rybej kostry zaznamenávané hlavné problémové oblasti. Ich vymedzenie závisí od druhu analyzovaného problému. Najčastejšie bývajú ako problémové oblasti uvádzané:

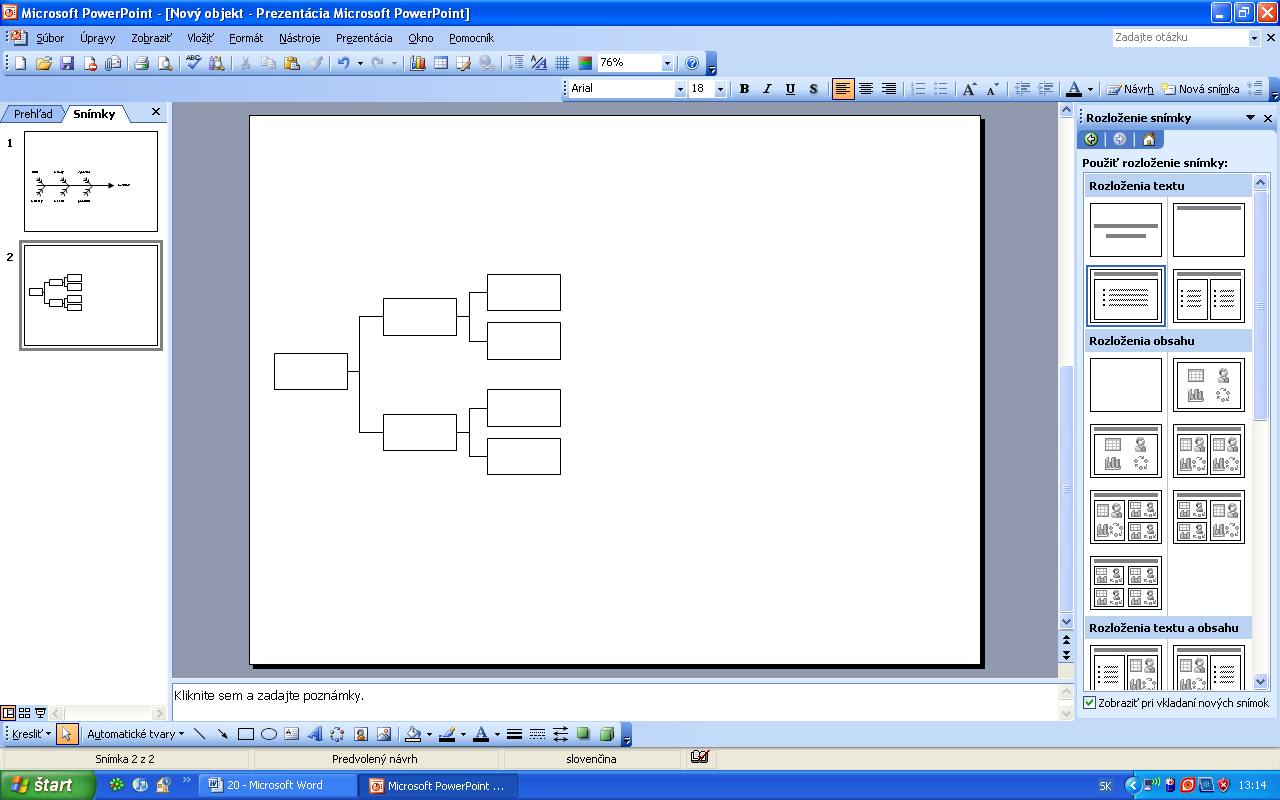
* ľudia
* metódy práce
* vybavenie technikou
* používané materiály
* spôsoby merania
* vplyvy prostredia



K jednotlivým problémovým oblastiam sú potom zaznamenávané detailnejšie príčiny.

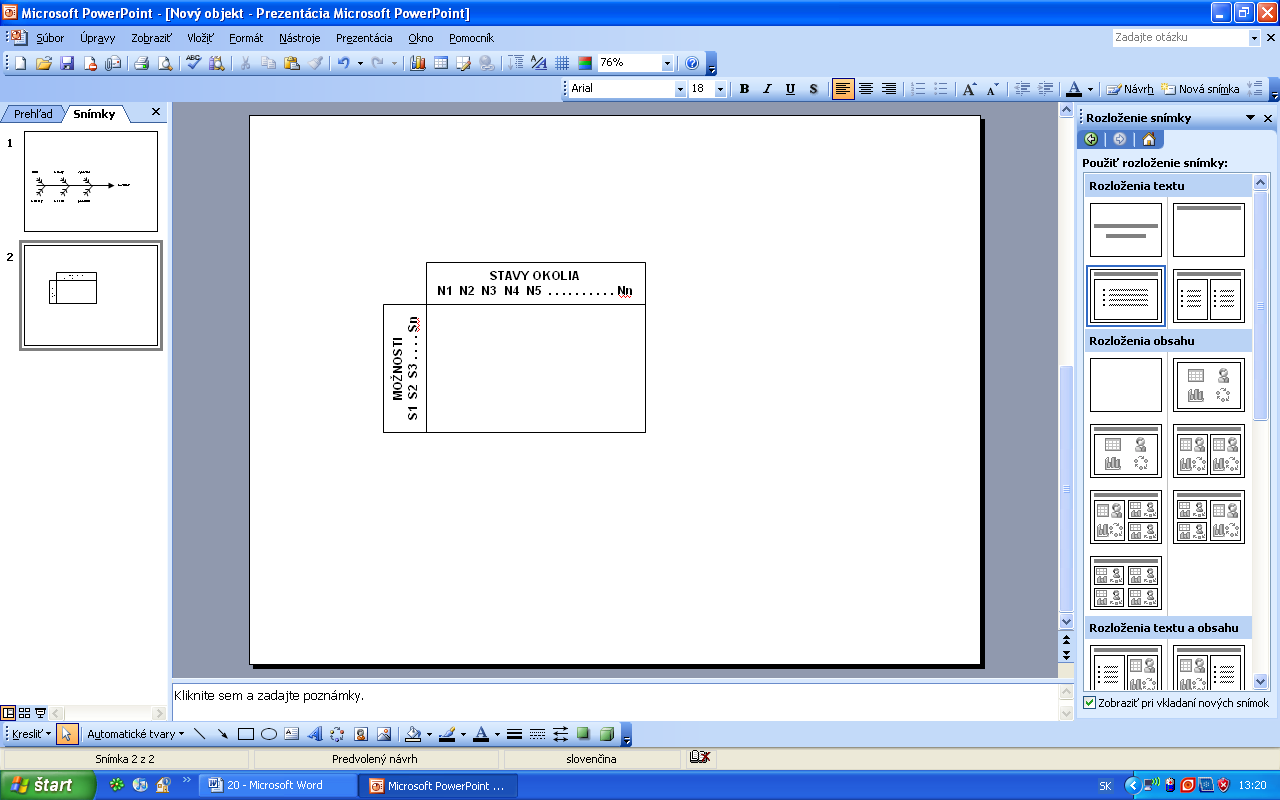
Rozhodovacie stromy

Jedna z dôležitých a účinných metód, ktorá má širšie uplatnenie v rámci manažérskeho rozhodovania je technika rozhodovacích stromov založená na vetvenom pravdepodobnostnom rozhodovaní.



Rozhodovacie matice

Matica rozhodovania umožňuje preskúmať relevantné možnosti priradením jednotlivých stavovo okolia k možnostiam.



1. **Tímové rozhodovanie**

Podstata a význam tímového rozhodovania. Základné zásady tímového rozhodovania. Základné metódy tímového rozhodovania. Brainstorming. Delfské metóda. Metóda súhlasných kariet. Technika formálnej skupiny.

***Zásady pre dosiahnutie „konsenzu“ pri tímovom rozhodovaní***

- Myšlienky a názory vyjadrujte jasne a  stručne. Rozvíjaním si pripravujete vlastnú pascu.

- Vyvarujte sa posudzovaniu myšlienok a reakciám na ne. Pri kritike názorov ľudia prestanú spolupracovať.

- Konsenzus - prispôsobivosť a ochota ku kompromisu. Nie konflikty, prezentácia sily, ani zákulisné intrigovanie.

- Členovia tímu sú rovnocenní a všetci rozumejú problému, Hodnotenie názoru nie je závislé do „váhy“ člena

- Rôznosť názorov – výzva, inšpirácia, kreativita, učenie, koriguje subjektívnosť, rozširuje obzor („big picture“)

- Už na začiatku „zjednotiť si noty“, t.j. ujasniť si problém a ciele, ktoré chceme jeho riešením dosiahnuť.

- Zabezpečiť pre všetkých členov prístup k základným informáciám – diferenciácia pôsobí negatívne.

- Vymedziť pre jednanie dostatok času. Nie však dlhý čas, lebo ľudia sa unavia a strácajú koncentráciu a záujem.

**Metódy skupinového rozhodovania:**

*Brainstorming* je proces, pomocou ktorého sa generuje veľké množstvo myšlienok. Táto technika je efektívna vďaka tomu, že odbúrava zábrany, ktoré bežne ľudia majú. Počas brainstormingu je nutné dodržiavať tieto zásady:

-všetci členovia skupiny majú ponúknuť akékoľvek riešenie nastoleného problému, bez ohľadu na to, či sa im zdá byť divné

-členovia nesmú kritizovať predkladané návrhy v štádiu generovania nápadov

-je potrebné prísť s veľkým množstvom nápadov, ktoré sa písomne naznačia na tabuľu tak, aby ich všetci videli

-je dobré, ak členovia nadväzujú na predchádzajúce riešenie, ktoré predložili ich kolegovia

*Metóda nominálnej skupiny* pomáha skupinám generovať nápady, vyhodnotiť ich a následne vybrať riešenie*.* Od členov skupiny sa požaduje, aby si napísali podľa možnosti čo najviac možných riešení daného problému, ktoré potom po jednom diktujú a zapisujú sa na tabuľu a keď sú všetky zapísané môže sa o nich začať diskutovať. V priebehu diskusie je možné kritizovať alebo obraňovať niektoré riešenie. Na záver členovia anonymne hlasujú napríklad výberom troch najlepších riešení, ktoré sú zoradené podľa dôležitosti. Potom sa zvolá ďalšie stretnutie kde sa diskutuje už len o najlepších riešeniach. Výhodou tejto techniky je, že účasť všetkých členov na generovaní nápadov je vyváženejšia ako pri brainstormingu.

*Delfská metóda* je proces systematického generovania, zbierania a organizovania nápadov od expertov, ktorí sú fyzicky navzájom vzdialení a nemôžu sa stretnúť. Podnety sú generované z dotazníkov, ktoré sa rozpošlú účastníkom. V tomto procese existuje zadávateľ problému, ktorý dotazníky rozposiela a zároveň zbiera, keď obdrží dotazníky naspäť, zosumarizuje ich a pošle účastníkom späť spätnú väzbu, ktorú účastníci preštudujú, zoradia podľa dôležitosti tie oblasti ktoré sa berú do úvahy a vrátia prieskum späť v požadovanom čase. Táto metóda je vhodná vtedy, ak nieje možné dosahovať osobné stretnutie členov, alebo vtedy ak by mohlo dôjsť ku konfliktu účastníkov.

*Rebríková metóda* (stepladder technique) – umožňuje štruktúrovanie interakcie v skupine a zabraňuje tomu, aby členovia váhali s prezentovaním vlastných nápadov tým, že sa do skupiny pravidelne pridáva nový člen. Problém sa začína prediskutovávať dvomi členmi a postupne sa k ním pridávajú ostatní členovia skupiny. Nový člen musí vyjadriť svoj názor na predkladaný problém a následne sa o probléme rozpráva aj skupina, ktorá sa ním už pred tým zaoberala. Nový člen musí byť o probléme oboznámený dostatočne dopredu a taktiež skupina musí mať dostatok času na prediskutovanie problému kým sa pridá nový člen. Cieľom metódy je preskúmať nezávislé nápady a podnety bez ohľadu na to, o čom sa už skupina bavila.

*Metódy skupinového rozhodovania používané pri TQM –* cieľom týchto techník je podporiť členov skupiny, aby prichádzali s návrhmi a nápadmi, ktoré prispejú k znižovaniu nákladov a k zvyšovaniu kvality s celkovým dôrazom na spokojnosť zákazníkov.

-Benchmarking – skupina si vyberie vysokokvalitnú skupinu a považuje ju za model a snaží sa zistiť, akým spôsobom dospela daná skupina k takému úspechu.

-Empowerment (splnomocnenie) – zamestnanci v celej organizácii získajú právomoc na prijímanie rozhodnutí a zároveň zodpovednosť za výsledky. Tento proces začleňuje podriadených do rozhodovania a upevňuje komunikáciu medzi podriadenými a nadriadenými. Výhodou je, že posúva rozhodovanie smerom nadol.

1. **Vývoj teórie a praxe strategického manažmentu**

Vývojové etapy na ceste k strategickému manažmentu. Preskripčné a emergentné prístupy k strategickému manažmentu. Strategický manažment ako proces.

**Strategický manažment je proces, ktorého základnými fázami sú:**

1. strategické plánovanie
2. implementácia stratégie
3. hodnotenie a kontrola stratégie

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Etapa | 1. Základné fin. plánovanie – **1.pol 20. stor do 2. sv. vojny**  (ročné plány a rozpočty) | 2. Predpovedne založené dlhodobé plánovanie – **50-te roky** | 3. Externe orientovanýé plánovanie – **60-te roky** | 4. Strategický manažment |
| **rozhodujúce priority** | **operačná kontrola** (bez počítačov, techniky) | **efektívne plánovanie rastu** (optimalizácia matematika + počítače – používanie modelov) | rast cez **reakciu na trh** (konkurencia) | orientácia zdrojov na **vytváranie konkurenčných výhod** |
| **hlavné znaky** | 1.ročný rozpočet 2.funkčný prístup 3.Evidencia a kontrola | 1.strednodobé a dlhodobé predpovede vývoja 2.statické rozvrhovanie zdrojov | 1. konkurenčná analýza 2.hodnotenie alternatív 3.Dynamické rozvrhovanie zdrojov | 1.plánovanie podriadené stratégii 2.tvorivé a pružné procesy 3.podporný hodnotový systém a klíma |
| **hodnotový systém** | dôraz na rozpočty | predvídanie budúcnosti (založené na štatistických metódach) | myslieť strategicky | tvorenie budúcnosti |

## 1. fáza: Finančne založené plánovanie

* char. črta: dôraz na krátke obdobie a sústreďuje sa na funkčné stránky organizácie
* základom je rozpočtovníctvo vyžaduje sa neustále monitorovanie a hodnotenie vývoja nákladov a výnosov
* je najnižšou fázou vo vývoji strategického manažmentu

**2. fáza: Predvídaco orientované plánovanie**

* char. črta: časové štruktúrovanie rozpočtovacieho procesu
* ťažisko spočíva v alokácii zdrojov, ktoré z dlhodobého hľadiska významne ovplyvňujú postavenie podniku

**3. fáza: Externe orientované plánovanie**

* char. črta: výrazná orientácia na trh a zákazníka
* využívajú sa nové metódy a techniky skúmania externého prostredia
* zmena okolia význam nadobúda variantnosť v plánovaní, s čím teda súvisí ich hodnotenie a výber najvhodnejších variantov

**4. fáza: Strategický manažment**

* rozšírenie externe orientovaného strategického plánovania o ďalšie prvky: implementáciu a kontrolu
* strategický manažment: proces, v rámci ktorého vrcholový manažment určuje dlhodobé smery vývoja a činnosti organizácie prostredníctvom vhodne formulovanej stratégie, implementuje formulovanú stratégiu a sústavne vyhodnocuje jej realizáciu
* SM: rozsiahly proces zahrňujúci komplexný proces riadenia strategického rozvoja podniku

## Preskripčný model strategického manažmentu

* strategické ciele sú formulované vopred
* hlavné prvky stratégie sú vytvorené ešte pred zahájením prác na stratégii
* stratégia je založená na predpoklade racionálneho a logického správania ľudí

• vychádza zo skúmania interného a externého prostredia vytvorenie účinnej stratégie

• externé = príležitosti + hrozby

• interné = silné + slabé stránky

• pred stratégiou kroky: **VÍZIA** (obraz o budúcnosti)

**POSLANIE** (čo budeme robiť, aby sme naplnili víziu – predmet

činnosti v podnikaní)

**STRATEGICKÉ CIELE** (niečo, čo je vymedzené ukazovateľom –

bod na časovej osi kam sa chceme dostať – z bodu A do bodu B)

• nasleduje formulácia stratégie, tvorba alternatív a hodnotenie a výber najvhodnejšej alternatívy, ktorá sa stáva stratégiou

• etapa implementácie stratégie – programy, plány, procedúry

• etapa kontroly – vyhodnotenie realizácie stratégie spätná väzba, na základe kontroly možno robiť zmeny

• **výhody**

* pohľad na organizáciu ako na celok
* strategický cieľ predstavuje hlavné kritérium pre tvorbu i výber alternatív stratégie
* strategický cieľ tvorí kritérium pre implementáciu a hodnotenie realizácie stratégie

• **nevýhody**

* budúcnosť musí byť presne predvídaná, aby mohla tvoriť základ pre racionálne rozhodovanie
* krátkodobé efekty sú obetované v prospech neurčitých budúcich efektov
* rozpor medzi zodpovednosťou vrcholových manažérov a deklarovanou potrebou spolurozhodovania a diskusií
* implementácia nasleduje ako samostatná fáza

**Emergentný model strategického manažmentu**

* strategické ciele sú nejasné
* jej prvky sú rozvíjané až v priebehu jej života
* vychádza z toho, že ľudia sa nesprávajú racionálne a logicky
* stratégia je rozvíjaná na základe pokusov a omylov a opakovaného experimentovania

• znovu skúmanie interného a externého prostredia

• !!! nevytvárame stratégiu iný postup

• po skúmaní prostredia nasleduje smerovanie podniku: **VÍZIA** (tzv. „hnací motor“, ktorý má

2 funkcie: 1. orientačná: kam?; 2. motivačná: ťahá nás niekam)

**POSLANIE** (nie predmet

podnikania, ale hodnoty podniku, filozofia a pod.)

**STRATEGICKÉ CIELE** (veľmi

slabé, nie sú až tak nutné, len orientačne, lebo nevytvárame stratégiu)

• strategická kontrola: identifikácia strategického problému a hneď jeho riešenie po diskusiách s: priamo zainteresovanými, vertikálna línia manažmentu, horizontálna línia manažmentu

• výsledkom riešenia je**: 1. kompromis** (čiže stratégia a jej implementácia alebo odklad

riešenia s monitorovaním problému)

**2. konflikt**

• !!! nie je oddelená etapa riešenia problému a jeho realizácia formulácia + realizácia možnosť pružnejšie reagovať, lebo stratégia nie je „pevne“ stanovená a nemusí na jej prípadnú zmenu sa čakať do konca roka, kedy sa schvaľuje **tento prístup je oveľa pružnejší**

• **výhody**

* berie do úvahy ľudské otázky
* stratégia je postupne rozvíjaná
* implementácia je súčasťou procesu rozvoja
* vysoká flexibilita, zodpovednosť rýchlosti zmien prostredia

• **nevýhody**

* je nerealistické očakávať, že členovia orgánov spoločností budú iba sledovať strategické riadenie manažmentu
* pri hierarchickej organizačnej štruktúre je dôležitá úloha centra skupiny podobne ako otázka zodpovednosti za strategické rozhodnutia
* flexibilita vytvára chaos pri strategickom rozhodovaní a dlhodobých investíciách
* pri nejasnosti strategických cieľov je náročnejšie stanovovať kritériá a budovať systém strategickej kontroly

## Strategický manažment ako proces

1. *Skúmanie prostredia (externé + interné):* východisková fáza, ktorej úlohou je neustále sledovanie prostredia a poskytovanie informácií o prebiehajúcich zmenách
2. *Formulácia stratégie (vízia, poslanie, ciele, stratégie):* pozostáva z určenia strategického smerovania organizácie
3. *Implementácia stratégie (programy, plány, procedúry):* rozpracovanie stratégie zo základných rozvojových programov a projektov
4. *Strategická kontrola (hodnotenie a kontrola):* najnovšia fáza SM, je to fáza spätnej väzby prepojená na všetky predchádzajúce fázy procesu SM, formou spätnej väzby môže iniciovať zmeny.

Dôležitú úlohu tu zohráva **spätná väzba,** ktorá takto dáva tomuto procesu charakter nepretržitého procesu. Iniciátorom spätnej väzby je strategická kontrola, ktorá poukazuje na potrebu zmien. Každá z uvedených fáz má v celom procese SM dôležité postavenie a plní nezastupiteľnú úlohu. Tento model reprezentuje aplikáciu preskripčného prístupu k stratégii, pri ktorom sú pôvodne vytvárané stratégie pomocou spätnej väzby postupne aktualizované. Model predpokladá aktívne využívanie množstva metód a techník, ktoré sú neustále rozvíjané a zdokonaľované, aby zodpovedali charakteru prostredia.

Emergentné stratégie, ktoré kladú dôraz na pružnosť a prispôsobivosť procesu SM zmenám v prostredí a aktívne zapájanie manažérov všetkých úrovní do tvorby a implementácie stratégie vyžadujú prispôsobiť celý proces týmto požiadavkám.

1. **Stratégia a strategické myslenie manažérov**

Stratégia a taktika v manažmente. Stratégia ako kritický faktor úspešnosti organizácie. Mechanické myslenie, intuícia a strategické myslenie. Stratégovia a vodcovia. Strategickí manažéri a ich postavenie v manažmente organizácií.

**Stratégia a taktika v manažmente**

*Stratégia* – jasne vymedzená a definovaná predstava o zapojení aktivít (vnútorných jednotiek), ich rozmiestnení, o koordinovanom postupe podporovanom vhodným rozvrhovaním disponibilných zdrojov tak, aby sa naplnil vymedzený strategický zámer a cieľ. Teda sústreďuje sa na vymedzenie základných strategických pozícií, ktoré je nutné zaujať pre dosiahnutie úspechu pri napĺňaní súhrnných strategických cieľov. Rieši strategické problémy, týkajúce sa určitého vymedzeného celku, celostne a z nadhľadu. Z hierarchického pohľadu je vždy nadradená taktike. Je doménou vrcholových manažérov.

*Taktika* – je orientovaná skôr na parciálne oblasti a úlohy smerujúce k podpore realizácie stratégie. Teda určuje postupy, ktorými je možné efektívne a účinne zaujať strategické pozície v súlade s vymedzenou stratégiou. Rieši parciálne problémy lokálneho charakteru ako súčasť riešenia strategických problémov ako celku. Je doménou stredného manažmentu.

*Operatíva* – zabezpečuje schopnosť a pripravenosť zrealizovať základné a podporné činnosti, ktoré sú nutné k dosiahnutiu vymedzeného taktického pohybu.

Stratégia a taktika sú v manažmente relatívnymi pojmami. V rámci diverzifikovanej spoločnosti sa nachádzajú tri základné hierarchické úrovne: korporácia, SBU a jednotlivé funkčné oblasti manažmentu (marketing, R&D, výroba, atď.). Stratégia funkčnej oblasti tvorí taktiku SBU a to, čo je považované za stratégiu v SBU, je len taktikou v rámci korporácie ako celku. Dôležité je, aby stratégia a taktika boli vzájomne zosúladené a smerovali k napĺňaniu spoločných strategických cieľov.

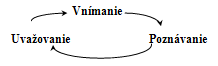
**Stratégia ako kritický faktor úspešnosti organizácie**

Kritické faktory úspešnosti organizácie (K.H.Chung): stratégia podniku, HR, operačné systémy

6 kľúčov k úspešnosti podniku: stratégia podniku, strategicky orientovaná organizácia, IS, HR, štýl vedenia a orientácia na zákazníka

**PROCES MYSLENIA**

* **Vnímanie** (získané info) **-> Poznávanie** (duševné spracovanie) **-> Uvažovanie** (úsudok)
* **Myslenie skôr ako cyklický proces:**

****

Všetky fázy môžu prebiehať naraz a sústavne!!!

**Strategické myslenie**

* je to myslenie na budúcnosť
* pomáha nám učiť sa z minulosti, využívať nadobudnuté poznatky a skúsenosti, chápať veci v súvislostiach a pohybe a nenechať sa pritom zväzovať starými návykmi
* využíva v minulosti osvedčené postupy a techniky a súčasne ich obohacuje o kvalitatívne nové prvky myslenia
* snaha o uplatnenie nového a netradičného pohľadu na problém
* tímy riešiteľov sa snažia analyzovať a riešiť daný problém tak, že najprv identifikujú základné prvky problému a vzťahy medzi nimi na základe zvoleného netradičného pohľadu
* to im v konečnom dôsledku umožní nájsť i nové netradičné riešenia s pohľadom do budúcnosti

**Mechanické myslenie**

**-** využívanie štandardných, v minulosti osvedčených, akceptovaných prístupov

- tímy analytikov vytvárajú analýzy výsledkom ktorých je identifikácia prvkov problému

- komplexné riešenie problémov, nie však nové riešenia

**Intuícia**

- žiadne analýzy, problém sa definuje na základe skúseností, vedomostí, pocitov

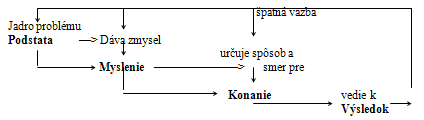
- riešenie len čiastkových problémov, čo nevylučuje možnosť vzniku ďalších nadväzujúcich problémov

- rýchlosť a pružnosť reakcie, nečakané parciálne riešenia prekvapujúce pre konkurenciu

- riziko podcenenia komplexného riešenia problémov pri vynechaní analýz, chýba možnosť kontroly

***Strategické myslenie ako myslenie o konaní***

pochopenie podstaty problému → vlastné strategické myslenie → konanie → výsledky



Existujú tri základné možnosti **vzťahu medzi strategickým myslením a konaním**:

* najprv myslím, potom konám - teda mieriť-páliť (veľa náročných analýz)
* learning by doing - teda páliť-mieriť-páliť (postup založený na pokusoch a omyloch)
* systém Rambo - teda pálim-pálim-pálim (nepremyslené konanie, malá pravdepodobnosť na úspech)
* **ľudské vlastnosti v závislosti od aktivizácie mozgu**
* **ľavá strana (logická) –** sústredenosť, istota, intelektuálnosť, deduktívnosť, racionálnosť, objektívnosť, analytickosť... (preskripčný prístup)
* **pravá strana (intuitívna) –** rozptýlenosť, predpoklad, intuitívnosť, predstavivosť, impulzívnosť, tajomnosť, bezčasnosť, voľnosť, subjektivita, súčasnosť... (emergentný prístup)

**Stratégovia a vodcovia**

Stratégia – gr. „stratos“-armáda, „agein“-veliteľ

Antické Grécko – Perikles – dôležitosť vizionárskych schopností stratéga a schopnosti vedieť o tom presvedčiť ostatných

Filip II. Macedónsky a Alexander Veľký – dôležitosť diplomatických stratégií, individuálneho prístupu voči jednotlivým protivníkom

Veľkí stratégovia Európy: Napoleon, Lenin, Churchill, De Gaulle, Masaryk, Matka Tereza, Ján Pavol II., atď.

Čínska vojenská stratégia je rozobratá v diele „Umenie vojny“ (13 kapitol) majstra Sun Tzu

Podľa Sun Tzu sa treba na vojnu starostlivo pripravovať, detailne každý krok plánovať. Avšak vraví, že najvyššou formou víťazstva je práve stratégia (poraziť protivníka bez boja, diplomaticky), druhou najvyššou formou víťazstva je poraziť protivníka spojenectvom (požičaním si sily od spojencov), ďalšou formou víťazstva je poraziť nepriateľa na otvorenom poli (možnosť útočiť i odísť z boja) a najhoršou formou je práve víťazstvo obliehaním múrov mesta (príliš nákladné).

Manažérske osobnosti Európy: Henri Nestlé, Werner von Siemens, Tomáš Baťa, Antoine Riboud (Danone), atď.

Manažérske osobnosti Ameriky: Henry Ford, Roy Crock (McDonald’s), Jack Welch (GE), Bill Gates, atď.

Manažérske osobnosti Ázie: Honda a Fujisawa, Morita (Sony), Toyoda, Matsushita (Matsushita Electric), Chung Ju Yung (Hyundai), atď.

**Strategickí manažéri a ich postavenie v manažmente organizácií**

Sila vplyvu manažéra na strategické rozhodovanie závisí od: osobnostných vlastností manažéra (mozgové hemisféry), manažérskych schopností a postavenia v organizácii

Existujú 4 typy postojov manažérov:

- pasívny postoj (postoj pštrosa) – strkanie hlavy do piesku pred problémami

- reaktívny postoj (postoj hasiča) – operatívne hasenie súčasných vznikajúcich problémov, neostáva čas na strategické myslenie

- preaktívny postoj (postoj poistenca) – príprava na budúcnosť a zmeny, ale vidí najmä hrozby, hľadá cesty ako znížiť riziko z ich vplyvu

- proaktívny postoj (postoj konšpirátora) – predvída i príležitosti a smeruje organizáciu k ich využívaniu

Strategické myslenie vyžaduje proaktívny postoj manažérov, ktorí aktívne pristupujú k riešeniu problémov, tvorbe budúcnosti, prekonávaniu starých návykov a uskutočňovaniu zmien.

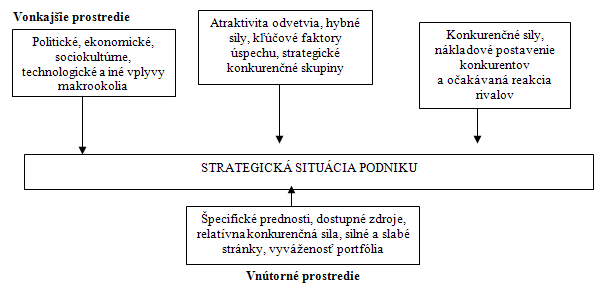
1. **Skúmanie prostredia ako východisko pre tvorbu stratégie**

Štruktúra externého prostredia. PEST analýza a prognózovania vývoja makroprostredia. Analýza prostredia odvetvia. Analýzy interného prostredia organizácie.

**Členenie strategickej analýzy**

S ohľadom na ciele strategickej analýzy ju delíme na analýzu orientovanú na :

1. vonkajšie prostredie podniku
2. vnútorné prostredie podniku, vnútorné zdroje a schopnosti podniku

****

**Štruktúra vonkajšieho/externého prostredia :**

Medzi základné faktory vonkajšieho prostredia patria :

A., Faktory makrookolia :

1. politické, vládne a legislatívne faktory
2. ekonomické faktory
3. sociálne, kultúrne, demografické a geografické faktory
4. technologické faktory

B., Faktory mikrookolia

a) atraktivita odvetvia a konkurencia

Faktory vonkajšieho prostredia ovplyvňujú druh vyrábaných tovarov, ich umiestnenie na trhu, trhovú segmentáciu, typ ponúkaných služieb, druh podnikania. Ak podnik dokáže na základe analýzy faktorov vonkajšieho prostredia správne identifikovať existujúce alebo potenciálne príležistosti a hrozby, dokáže presnejšie zadefinovať svoje poslanie, stratégiu a dosahovať dlhodobé ciele.

**Analytické metódy na skúmanie externého prostredia :**

Najznámejšie metódy, ktoré podniky bežne používajú na analýzu vonkajšieho prostredia sú:

* PEST analýza (politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory)
* Porterov model 5 síl (odvetvie, konkurencia)

**PEST ANALÝZA :**

Analýza PEST delí vplyvy vonkajšieho prostredia do štyroch kategórií :

**Politické a legislatívne faktory:**

* stabilita zahraničnej a národnej politickej situácie
* členstvo v EU
* daňové zákony
* protimonopolné zákony
* regulácia exportu a importu
* cenová politika
* ochrana živ. prostredia
* zákony vymedzujúce podmienky podnikania

**Ekonomické faktory:**

* miera ekonomického rastu (rast – rastie spotreba – nové príležistosti)
* úroková miera (nízky úrok – rast investícií)
* inflácia (vysoká inflácia – limitovaný rast ekonomiky a investícií)
* daňová politika (investíce, kapitál)
* devízový kurz (konkurencieschopnosť v zahraničí)
* kúpna sila
* nezamestnanosť
* vývoj cien energií

**Sociálne a demografické faktory:**

* pracovné sily
* priemerný vek
* rast populácie
* mobilita
* úroveň vzdelania
* životná úroveň
* životný štýl, postoje

**Technologické a technické faktory:**

* vplyv technologických zmien na konkurenčnú pozíciu
* nové objavy
* rýchlosť zastarávania
* zmeny technológie

Cieľom PEST analýzy nie je vypracovať nekonečný zoznam všetkých faktorov prostredia, ale zadefinovať tie faktory, ktoré sú dôležité práve pre daný podnik. Úlohou PEST analýzy je idetifikovať oblasti, ktorých zmena by mohla mať významný dopad na podnik a odhadnúť, k akým zmenám v týchto kľúčových oblastiach môže dôjsť. Stupeň neistoty je tu pomerne vysoký. Často sa jedná len o dohady. Súčasne je dôležité určiť, ktoré zmeny ovplyvnia podnik i jeho konkurentov rovnako a ktoré budú pôsobiť rôzne na podnik a rôzne na jeho konkurentov.

**PORTEROV MODEL 5 SÍL :**

**Hlavnou úlohou analýzy je**:

* identifikovať príležitosti pre podnikanie, ktoré existujú v odvetví,
* identifikovať hrozby, ktoré vplývajú na podniky v odvetví

# Obchodná sila dodávateľov:

* Ak sú dodávatelia v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v silnejšom postavení, znamená to „hrozbu“ pre podniky v odvetví (napr. hrozbu rastu cien dodávok, resp. zhoršovanie iných zmluvných podmienok, ako kvalita, termíny dodávky a pod.)
* Ak sú dodávatelia v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v slabšom postavení, znamená to „príležitosť“ pre podniky v odvetví (napr. príležitosť znižovania cien dodávok, resp. zlepšovania iných zmluvných podmienok dodávok)

Dodávatelia sú v silnom postavení v prípadoch:

* Ak produkt, ktorý dodávajú má málo substitúcií a je dôležitý pre podniky v odvetví (dodávateľ je v postavení monopolného dodávateľa)
* Ak podniky z odvetvia nie sú dôležitými zákazníkmi pre dodávateľa (dodávateľ nie je závislý od zákazníkov z tohto odvetvia)
* Ak dodávateľ môže hroziť vertikálnou integráciou do odvetvia, t.j. podnikateľským vstupom do odvetvia a stať sa konkurentom podnikom z odvetvia
* Ak podniky z odvetvia nie sú schopní uplatniť hrozbu vertikálnej integrácie do odvetvia dodávateľa

# Obchodná sila kupujúcich:

* Ak sú kupujúci v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v silnejšom postavení, znamená to „hrozbu“ pre podniky v odvetví (napr. hrozbu poklesu cien predávaných výrobkov a služieb, resp. zhoršovanie iných zmluvných podmienok, ako rast požiadaviek na kvalitu, termíny dodávky a pod.).
* Ak sú kupujúci v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v slabšom postavení, znamená to „príležitosť“ pre podniky v odvetví (napr. príležitosť udržania alebo rastu cien predávaných výrobkov alebo služieb, resp. zlepšovania iných zmluvných podmienok predaja).

Kupujúci sú v silnom postavení v prípadoch:

* Ak je v odvetví etablovaných mnoho malých podnikov a na strane kupujúcich vystupuje iba niekoľko veľkých podnikov (na strane kupujúcich tendencia smeruje k monopolu kupujúceho).
* Ak kupujúci nakupujú výrobky od podniku z odvetvia vo veľkých množstvách
* Ak kupujúci predstavuje vysoký podiel objednávok pre odvetvie
* Ak postihy uplatňované podnikmi z odvetvia za nedodržanie zmluvných podmienok nákupu (napríklad odvolanie objednávky) neznamenajú ohrozenie kupujúceho
* Ak je pre kupujúceho ekonomicky výhodné súčasne nakupovať u viacerých podnikov z odvetvia
* Ak kupujúci môže hroziť vertikálnou integráciou do odvetvia, t.j. zabezpečovať si výrobky alebo služby odvetvia vlastnými podnikateľskými aktivitami
* Ak podniky z odvetvia nemôžu hroziť kupujúcemu vertikálnou integráciou

# Substitučné výrobky:

* Ak výrobky z iných odvetví môžu uspokojiť podobné potreby zákazníkov, ako výrobky podnikov z odvetvia, vzniká pre podniky v odvetví „hrozba“, že pod ich vplyvom môžu klesať ceny výrobkov a klesať zisky podnikov v odvetví.
* Ak výrobky podniku z odvetvia majú málo substitučných výrobkov, vzniká „príležitosť“ pre rast cien výrobkov, a tým i rast ziskov podnikov z odvetví.

# Rivalita medzi podnikmi etablovanými v odvetví:

* Ak je rivalita medzi etablovanými podnikmi slabá, znamená to “príležitosť” pre podniky v odvetví (napríklad pre udržanie cien a ziskov)
* Ak je rivalita medzi etablovanými podnikmi silná, znamená to “hrozbu” pre podniky v odvetví (napríklad hrozbu cenovej súťaže a cenových vojen, s dôsledkami poklesu cien a poklesu ziskov)

**Hrozba vstupu nových konkurentov**

**INTERNÉ PROSTREDIE:**

Interná analýza podniku pozostáva zo 6 častí :

1. Hodnotenie výsledkov a účinnosti existujúcej stratégie
2. SWOT analýza (hodnotenie vnútorných silných a slabých stránok, trhových príležitostí a vonkajších hrozieb)
3. Hodnotenie nákladovej pozície podniku vo vzťahu ku konkurencii, posúdenie možností diferenciácie
4. Hodnotenie konkurenčnej pozície podniku
5. Identifikovanie strategických problémov
6. Podniková kultúra

**1) Hodnotenie výsledkov a účinnosti existujúcej stratégie**

Skúmanie súladu medzi podnikovou, podnikateľskými a funkčnými stratégiami, ich schopnosť vystihnúť vonkajšie a vnútorné podmienky. Najlepším hodnotiacim kritériom je doterajšia prosperita podniku.

* 1. analýza vykonaných strategických opatrení.
  2. analýza dosiahnutej výkonnosti na trhu.

Hodnotenie citlivosti súčasnej stratégie na hybné sily a problémy odvetvia, jej zosúladenie s budúcimi kľúčovými faktormi úspechu odvetvia, schopnosť obrany voči 5 konkurenčným silám, primeranosť stratégií funkčných oblastí pre budúcu orientáciu.

**2) SWOT ANALÝZA :**



# 

# Podstata a ciele SWOT analýzy

SWOT analýza je založená na existencii silných a slabých stránok a príležitostí a hrozieb.

Silné a slabé stránky sú znakmi interných schopností organizácie. Silné stránky sú internými schopnosťami, prostredníctvom ktorých je organizácia schopná efektívne pôsobiť v externom prostredí. Slabé stránky znamenajú slabšiu spôsobilosť pre využitie externých príležitostí, ako i slabší ochranný potenciál proti možným hrozbám z externého prostredia.

Cieľom SWOT analýzy je:

1. identifikovať príležitosti a hrozby v externom prostredí a interné silné a slabé stránky organizácie,
2. zhodnotiť ich dôležitosť z pohľadu napĺňania poslania a strategických cieľov organizácie
3. analyzovať a hodnotiť vzťah medzi externými zmenami a internými schopnosťami a spôsobilosťami vo vzájomných súvislostiach tak, aby sme odhalili:

* ako je organizácia na základe svojich interných schopností a spôsobilostí pripravená reagovať na vplyvy z externého prostredia (na ktoré príležitosti je najlepšie schopná reagovať, prípadne ktorým hrozbám je najmenej pripravená odolávať)
* ako by mala meniť svoje schopnosti a spôsobilosti, ak chce efektívne reagovať na predpokladané vplyvy z externého prostredia (ktoré svoje schopnosti by mala meniť, aby bola lepšie pripravená využívať existujúce príležitosti a čeliť existujúcim hrozbám).

# Základné kroky a techniky SWOT analýzy

1. **Idenfikácia silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.**

Východiskovým krokom SWOT analýzy je identifikácia:

1. externých faktorov, ktoré je nutné chápať ako kľúčové z pohľadu vytvárania príležitostí a hrozieb,
2. základných spôsobilostí a schopností, ktoré vytvárajú silné a slabé stránky organizácie.

Ku skúmaniu vplyvu externých a interných faktorov a identifikácii príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok je možné využiť rôzne metódy a techniky:

1. Špeciálne analytické techniky, zamerané na skúmanie externého a interného prostredia z rôznych pohľadov.

Pre analýzu makroprostredia môžeme využiť:

* PEST analýzu (analýzu **P**olitických a legislatívnych, **E**konomických, **S**ociálnych a kultúrnych a **T**echnických faktorov)
* s podpornými exaktnými (najmä extrapolačnými štatistickými) metódami a prognostickými a heurstistickými technikami (založenými na využití brainstormingu, delfskej metódy a pod.)
* prípadne maticu priorít faktorov, ktorá na princípe rozhodovacej matice, s kritériami pravdepodobnosti výskytu faktora a pravdepodobnosti vplyvu faktora na skúmanú organizáciu, umožňuje vyčleniť faktory s vysokou, strednou a nízkou prioritou.

Pre analýzu prostredia odvetvia môžeme využiť:

* Porterov model zameraný na skúmanie päť základných síl odvetvia
* Konkurenčné analýzy založené na analýze životného cyklu odvetvia
* Analýzy atraktívnosti odvetvia podniku

Pre analýzu interného prostredia je možné využiť:

* Analýzu schopnostného profilu
* Analýzu hodnotového reťazca

1. K identifikácii príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok je možné využiť i rôzne techniky tímového rozhodovania, medzi ktoré zaraďujeme najmä:

* brainstorming
* techniku formálnej skupiny
* delfskú metóda
* metódu súhlasných kariet
* techniku párovacieho výberu
* techniku kriteriálneho hodnotenia

1. **Skúmanie vzťahov medzi externými zmenami a internými schopnosťami a spôsobilosťami**

Druhým krokom SWOT analýzy je skúmanie vzťahov medzi faktormi externého a interného prostredia, ktoré umožní manažérom lepšie porozumieť meniacemu sa prostrediu a identifikovať, ktoré z príležitostí a hrozieb, sú pre organizáciu mimoriadne dôležité a aké zmeny musí organizácia uskutočniť, aby efektívne reagovala na zmeny v prostredí.

Technika, ktorá je uplatňovaná v tomto kroku SWOT analýzy je založená na:

Zostavení vzťahovej matice.

Pri konštrukcii vzťahovej matice:

* v stĺpcoch matice sú uvedené zmeny prostredia (príležitosti a hrozby), ktoré sú považované za kľúčové, resp. najkritickejšie,
* v riadkoch matice sú uvedené interné stránky (silné a slabé stránky organizácie), ktoré zostanú rozhodujúcimi schopnosťami a spôsobilosťami i  po zmenách externého prostredia, prípadne tie, ktoré sú najviac ovplyvňované všetkými externými zmenami,
* prvky matice tvoria hodnotenia vzťahov medzi externými a internými faktormi, s možnosťou pozitívneho, negatívneho alebo neutrálneho hodnotenia, pričom:

Pozitívne hodnotenie (+), v zmysle pozitívneho vplyvu na organizáciu znamená, že

* silné stránky organizácie jej budú vytvárať výhody alebo paralyzovať narastajúce problémy v externom prostredí alebo
* slabé stránky organizácie budú zmierňované alebo eliminované zmenami v prostredí.

Negatívne hodnotenie (-), v zmysle negatívneho vplyvu na organizáciu znamená, že

* silné stránky organizácie budú redukované alebo paralyzované externými zmenami a
* slabé stránky organizácie budú zabraňovať prekonávaniu problémov spojených so zmenami externého prostredia alebo budú zvýrazňované týmito zmenami.

Hodnotenie neutrálne (0) znamená, že bežné silné a slabé stránky organizácie by nemali

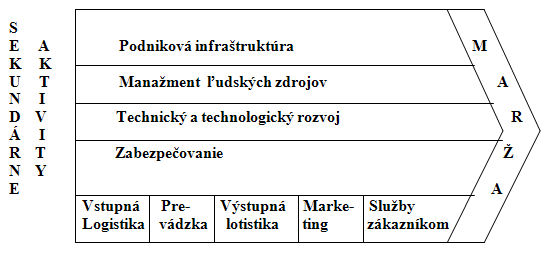
byť ovplyvnené externými zmenami.

Ak chceme zvýrazniť mieru pozitívneho a negatívneho hodnotenia môže použiť škálu hodnotenia (napríklad v rozpätí 1 – 3), ktorá umožňuje diferencovane kvantifikovať stupeň hodnotenia (napríklad hodnotením: +1, +2, +3 a -1, -2, -3). Celkové hodnotenie potom určuje súčet stĺpcových hodnôt, ktoré podľa prevahy pozitívnych alebo negatívnych hodnotení, prípadne výšky rozdielu medzi  pozitívnym a negatívnym hodnotení určuje najvýznamnejšie silné a slabé stránky organizácie, resp. umožňuje nám stanoviť poradie dôležitosti interných schopností a spôsobilostí. Pri súčtových hodnotách riadkových dostaneme celkové hodnotenie vplyvov externého prostredia a poradie dôležitosti príležitostí a hrozieb z externého prostredia.

**3) Hodnotenie nákladovej pozície podniku vo vzťahu ku konkurencii, posúdenie možností diferenciácie**

Hodnotový a nákladový reťazec, hodnototvorný proces:

1. základné aktivity – súvisiace s materiálnym stvárnením výrobku, jeho marketingom, dodávkou zákazníkovi a s popredajným servisom (*výroba, marketing a predaj, služby*)
2. podporné aktivity – poskytujú vstupy, ktoré umožňujú uskutočňovať základné aktivity

**

Strategická analýza zdrojov podniku:

1. analýza rozsahu a disponibility jednotlivých typov zdrojov (fyzické, ľudské, finančné, nehmotné)
2. analýza využívania zdrojov (metódy alokácie, efektívnosť vynakladania)
3. analýza zladenosti zdrojov (prejavuje sa v efektívnej organizácii a plynulosti procesov)
4. analýza riadenia zdrojov (riadenie procesu alokácie, využívania a účinnosti použitia zdrojov)

**4) Hodnotenie konkurenčnej pozície podniku**

Úlohou je zistiť:

- ako pevne podnik ovláda svoju súčasnú konkurenčnú pozíciu

- či sa bude pozícia zlepšovať/zhoršovať, ak bude podnik pokračovať v súčasnej stratégii

- v akom vzťahu sa podnik nachádza voči kľúčovým konkurentom podľa ukazovateľov konkurenčnej sily a kľúčových faktorov úspechu v odvetví

- jednoznačné konkurenčné výhody, ktorými podnik disponuje

- schopnosť podniku ubrániť svoju pozíciu pred tlakom hybných síl odvetvia, konkurenčných síl

Jadrové kompetencie podniku:

- to, čo je podnik schopný robiť osobitne dobre v porovnaní s konkurenciou

- schopnosť zladiť technologické, výrobné a marketingové know-how do kompetencií, ktoré zvyšujú jeho konkurencieschopnosť

**5) Identifikovanie strategických problémov**

Určenie strategických problémov, ktorým sa musí vedenie podniku venovať pri tvorbe efektívneho plánu strategických akcií. Čím lepšie je stratégia zosúladená s vonkajším prostredím a vnútornou situáciou, tým menej sú potrebné veľké zmeny. Ak súčasná stratégia nevyhovuje budúcnosti, je dôležité zostrojenie novej stratégie.

**6) Podniková kultúra**

Hlavné prvky:

1. normy správania
2. kľúčové hodnoty
3. štýl riadenia
4. správania sa ľudí v podniku
5. organizačná štruktúra a jej členovia

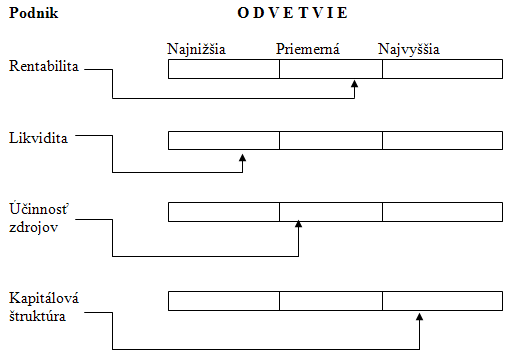
4 základné typy:

1. kultúra preferujúca právomoci (silné individuality, rýchle rozhodnutia)
2. kultúra preferujúca úlohy (adaptívnosť, pružná reakcia na prostredie, množstvo malých úloh)
3. kultúra preferujúca role (byrokracia, racionálnosť, vysoká pracovná istota)
4. kultúra preferujúca ľudskú stránku svojich zamestnancov (opatrnosť pracovníkov, profesionálne uspokojenie)

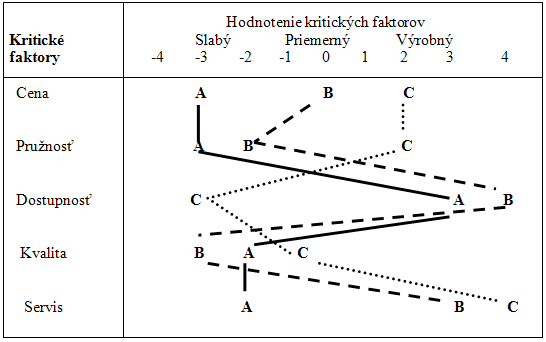
Kultúra sa stáva slabou stránkou, ak existuje:

* + - vnútorná zohľadnenosť (zamestnanci nereagujú na vonk. prostredie)
    - sústredenie na krátkodobé úlohy
    - morálne problémy (zaobchádzanie so zamestnancami)
    - fragmentovanosť a nesúlad (niekoľko čiastkových kultúr)
    - citová nestabilita (neistota, strach)

# Analýza a hodnotenie inetreného prostredia pomocou eko. ukazovateľov odvetvia:



# Analýza strategického profilu podniku ( A – náš podnik , B,C konkurenti):



1. **Strategické smerovanie organizácie**

Funkcia vízie a poslania pri tvorbe stratégie. Strategické ciele organizácie. Konfliktné a synergické ciele organizácie z pohľadu zainteresovaných skupín (stakeholders).

**VÍZIA**

* predstava o postavení podniku v budúcom prostredí, vytvorená na základe myšlienok predbiehajúcich dobu
* vízia nie je prognóza ani cieľ
* ukazuje smer, ktorým by sa mala organizácia uberať
* je odvodená od intuície
* má byť predovšetkým motivačná
* tvorcovia vízie sa u svojich súčasníkov spravidla stretávajú s nepochopením
* podľa vízie sa formujú strategické ciele
* víziou sa organizácia odlíši od väčšiny

Vytváranie vízie manažmentu

## virtuálny prístup k tvorbe vízie

* pokúsime sa myšlienkami preniesť do časového horizontu vzdialeného 10-15 rokov
* napr. check out ext / int situation (what problems to solve in plan for the next year in 2820 – aké zmeny vzhľadom na víziu?)

### analytický prístup k tvorbe vízie

* vymedzenie oblastí, v ktorých môžeme očakávať zmeny z pohľadu vzdialeného časového horizontu

1. problém
2. otázky (analysis)
3. stručné odpovede (jedna dve vety a ideme ďalej)

Druhy vízií

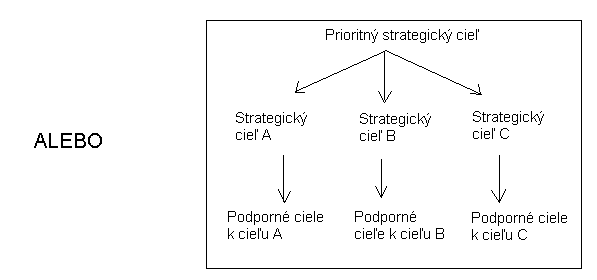
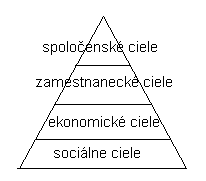
* vonkajšia vízia – orientácia na konkurenciu
* vnútorná vízia
* pozitívna
* negatívna – nedovoliť konkurentom niečo
* často – dostať sa tam, kde je konkurencia
* vízia – cieľ – stratégia
* *individuálne vs. spoločné vízie*
* vízia na papieri – spoločná vízia
* vízie vznikajú vnútri
* spoločná vízia vzniká interakciou a vyžaduje si čas (Baťa – prejavy)
* na víziu nemôžete nikoho nahovoriť, ľudia sa môžu nechať pre víziu získať

# POSLANIE (MISIA)

* poslanie je dôvod existencie organizácie a musí ho mať každá firma
* pri vymedzovaní poslania zohráva dôležitú úlohu podniková filozofia
* pomenúva rozsah pôsobnosti organizácie, čo chce organizácia ponúknuť
* podniková filozofia spravidla odpovedá na otázky
* *kto sme a čo sme?*
* v čom podnikáme (predmet)
* história nášho vzniku / vývoja
* doterajšie najdôležitejšie úspechy
* aká je súčasná stratégia
* aké sú naše súčasné výsledky
* aké je naše heslo, slogan, logo, hymna, etc.
* *aká je naša zákaznícka orientácia?*
* odvetvová a výrobková orientácia
* trhová orientácia a cieľový segment trhu
* technologická špecializácia, resp. stupeň vertikálnej integrácie
* *aká je naša interná politika?*
* inovačná politika a riadenie kvality
* investičná a funkčná politika
* personálna politika
* uplatňovaný systém motivácie a sociálny program
* presadzovaný štýl vedenia, IS
* *aká je naša politika voči okoliu?*
* vzťah k vlastníkom, resp. akcionárom
* vzťah k dodávateľom, miestnym orgánom, záujmovým skupinám a ostatným subjektom okolia
* **užšie vymedzenie poslania (výhody)**
* pri špecializácii je jasná podnikateľská orientácia, efektívna alokácia zdrojov, špecializácia technológií, pracovníkov
* ide o podrobnú prezentáciu o zameraní firmy, informácie aj o trhoch, na ktorých pôsobí (chce pôsobiť), technológiách
* nevýhodou je obmedzenie pri prípadnom objavení a využívaní príležitostí v meniacom sa prostredí podniku
* **širšie vymedzenie poslania (výhody)**
* diverzifikácia znižuje riziko podnikania, umožňuje formovať portfólio aktivít...
* ide o globálnejšiu predstavu o zameraní firmy
* výhodou je priestor na pružné reagovanie a prispôsobenie sa zmenám
* nevýhodu môže byť dezorientácia zákazníkov a prípadné pochybnosti o oblasti a zámere podnikania
* **znaky dobrého poslania**:
* obmedzený počet cieľov
* zdôraznenie hlavnej politiky a hodnôt organizácie (prístup k stakeholderom)
* vymedzenie pola pôsobnosti
  + - na určení poslania by sa mali podieľať aj zamestnanci, zákazníci
    - ak je firma úspešná, môže svoje poslanie zmeniť a prehodnotiť (znak rastu firmy)
    - nezisková organizácia naplnením svojho poslania zaniká (stráca zmysel svojej existencie)
* **prvky vplývajúce na poslanie:**
* história organizácie
* aktuálne preferencie
* trhové hospodárstvo
* zdroje organizácie
* kompetencie

# STRATEGICKÉ CIELE

* súčasný stav [t(T)], str. cieľ [t(T+5)], etapy, vision [t(T+N)]
* **cieľ** – žiadúci stav, vyhlásenie, ktorý sa má v budúcnosti dosiahnuť a je merateľný príslušnými kvantitatívnymi / kvalitatívnymi ukazovateľmi, doložený termínovanosťou plnenia
* **strategické ciele** – vyjadrujú zámer podniku v danej etape na ceste k naplneniu vízie (kam sa chceme dostať; odvíjajú sa od poslania)
* **konfliktné ciele** – znižuje sa výsledný efekt z dôvodu protichodnosti cieľov zamestnancov, manažérov, akcionárov a ostatných
* **synergické ciele** –oveľa väčší efekt, keďže ciele zamestnancov, manažérov, akcionárov a ostatných smerujú približne rovnakým smerom
* **tri základné charakteristiky strategických cieľov**
* stanovenie preferencií a prioritných oblastí
* kvantifikácia a merateľnosť cieľov
* časová orientácia
* **ciele záujmových skupín**
* manažéri – tržby
* vlastníci – zisk
* pracovníci – mzdy
* **hierarchická štruktúra strategických cieľov:**



1. **Hierarchia stratégií v organizácii**

Generálna stratégia organizácie. Konkurenčné stratégie strategických podnikateľských jednotiek. Funkčné stratégie (marketingová, finančná, výrobná, ľudských zdrojov a pod.)

**LEVELS OF STRATEGY**

1. **Stratégia podniku (corporate strategy)** 
   * v kompetencii vrcholového manažmentu
   * rozvoj podniku ako celku
   * hľadanie štruktúry portfólia podnikateľských aktivít
2. **Konkurenčná stratégia (competitive strategy) - SBU**
   * zameranie na súťaž v danom odbore trhu
   * zodpovedá manažment SBU za spoluúčasti vrcholového manažmentu
3. **Funkčné stratégie (functional strategies)**
   * rozvíjané podľa jednotlivých funkčných oblastí
   * podpora stratégií vyšších úrovní
   * zodpovedný je manažment strednej línie
   * ide napr. o stratégie marketingu, výskumu a vývoja, výroby, ľudských zdrojov a pod.
     + **hierarchické vzťahy medzi stratégiami diverzifikovanej firmy**

* stratégia spoločnosti → konkurenčná str. SBU → funkčné stratégie

**SBU (Strategická Podnikateľská Jednotka)**

* odbor výroby alebo služieb (vyprofilovanú skupinu výrobkov alebo služieb) ktorá si vyžaduje osobitné strategické riadenie
* hlavné znaky:
* orientácia na určitú skupinu zákazníkov
* osobitná konkurencia (osobitné informačné kanály a analýzy externého prostredia)
* orientácia na určitú špecifickú skupinu dodávateľov
* využitie osobitných druhov technológie
* využitie pracovníkov s určitou odbornosťou / kvalifikáciou; špecifické riadenie HR
* **tri typy vzťahov SBU k organizačnej štruktúre podniku**

1. *organizačná jednotka*(a.s., s.r.o., závod, divízia) sa člení na niekoľko SBU (za org. jednotku tvoríme „podnikateľskú stratégiu; za SBU tvoríme „konkurenčnú stratégiu)
2. *organizačná jednotka je súčasne SBU* (za org. jednotku tvoríme podnikateľskú i konkurenčnú stratégiu)
3. *SBU je organizačne začlenená do niekoľkých organizačných jednotiek (a.s., závodov)* (za SPJ vytvárame spoločnú „konkurenčnú“ stratégiu pre viac organizačných jednotiek; za každú org. jednotku vytvárame „podnikateľskú“ stratégiu)

* **tri spôsoby stratégií v súvislosti s ich hierarchickou štruktúrou**

1. *postup zhora nadol (top/down)*

* zostavujú sa najprv strategické zoskupenia a postupne sa zostavujú stratégie nižších hierarchických úrovní
* najprv stratégia spoločnosti, potom SBUs, potom funkčné stratégie etc.
* rýchlejší spôsob

1. *postup zdola nahor (bottom/up)*

* zostavujú sa najprv stratégie na najnižších úrovniach hierarchických stupňov a stratégia zoskupenia sa zostavuje až následne ako zastrešujúca stratégia
* horizontal communication necessary pre dosiahnutie dohody pre zastrešujúcu stratégiu (najmä na lower levels)

1. *kombinovaný postup*

* vzájomný dialóg medzi hierarchickými úrovňami (vedenie dá základné smery [vision, poslanie, str. ciele, základné črty str.] a vertikálne sa to komunikuje)
* ide o aplikáciu MBO (Peter Drucker)
* **holdingová forma organizácie**
* základné druhy holdingových spoločností

1. *tradičný holding* (rozloženie rizika na SBUs)

* založená postupom „zhora nadol“
* materská spoločnosť vkladá kapitál do dcérskych spoločností
* materská spoločnosť uskutočňuje svoje vlastné podnikateľské aktivity a súčasne podniká prostredníctvom svojich dcérskych spoločností

1. *čistý holding*

* založená postupom „zdola nahor“
* materská spoločnosť vytvorená zložením akcií svojich dcérskych spoločností
* materská spoločnosť neuskutočňuje svoje vlastné podnikateľské aktivity, ale podniká iba prostredníctvom svojich dcérskych spoločností
* štruktúra – pyramidálny, radiálny, kruhový typ (najmladší)
* materská → dcérska → vnukovská → pravnukovská
* 50+50 = spoločný podnik
* <20-50) = pridružený podnik
* (0-20) = finančná investícia
* rozhodujúci nie je podiel na ZI, ale podiel hlasovacích práv

1. **Konkurenčné analýzy**

Metódy a techniky analýzy konkurenčného prostredia odvetvia. Hybné sily odvetvia. Situačná analýza. Strategické skupiny v odvetví.

* **konkurenčná výhoda** – vzniká, ak zákazník vníma zmenu a v reálnych obchodných vzťahoch uznáva schopnosť podniku ponúknuť vyššiu hodnotu resp. value added ako ponúka konkurencia (more value 4 same money; rovnaká value za menej peňazí)
* výzva S/M – **KV** je vlajka na vrchole trianglu
* spodné vrcholy sú **ppl** a **info**; vnútri je **strategy** a **hodnota pre zákazníka**; ramená sú **vnútorná efektivita** a **innovations**
* **ako získať KV pre 21. storočie?**

1. catapult yer strategy over conventional one
2. flood yer org. w/ knowledge
3. wrap yer ord. around each customer
4. transform yer ord. into a web of relationships
5. eat change for breakfast; serve it up to every meal

* **KV**

1. product leadership
2. operational excellence
3. customer intimacy (all three should be interlinked)

* **three ways to win**

1. outwit (byť rýchlejší ako iní pri opportunities)
2. outmaneuver (aktualizovať str.; aktívne pôsobiť na zmenu odvetvia)
3. outperform (rozvoj new schopností; zvyšovanie podielu na trhu; technologické KV; silná finančná pozícia)

* **analýza konkurencie (basic Qs)**
* kto sú naši súčasní / budúci konurenti?
* ich súčasné a budúce KV a stratégie
* info about competition + ako ich získať + čo s nimi, keď ich získame
* utilize in teamwork
* **tri úrovne analýzy**

1. **analýza štruktúry konkurenčného systému**

* konkurencia výrobcov, výrobku, odboru
* konkurencia výrobcov substitútov s rovnakými funkciami
* konkurencia výrobcov substitútov s celkom novými funkciami

1. **analýza stratégie konkurentov**

* stratégie uplatňované konkurentmi

1. **mikroanalýza konkurentov**

* zdroje, spôsobilosti, schopnosti
* hodnotové reťazce, strategické aliancie
* siete, organizácia, kultúra
* signály o budúcich stratégiách
* **kto sú naši konkurenti (štruktúra konkurentov)**
* súčasní konkurenti v našom odbore (v strede, ostatné body smerujú sem)
* noví a budúci konkurenti s funkčnými substitútmi
* noví a budúci konkurenti v rovnakom odbore
* noví a budúci konkurenti s nefunkčnými substitútmi
* súčasní konkurenti zo substitučných odborov
* **analysis**: TAB [segment (obsahuje zoznam určitej skupiny výrobcov), %podiel, najvýznamnejší konkurenti, KVs]
* **odvetvová štruktúra ekonomiky** – poľno, staveb, doprava / spoje, obchod / cest. ruch a služby, zdravotníctvo / školstvo / kultúra, priemysel (ťažba, výroba, sprac. etc.)
* **analýza stratégie konkurentov**

1. **rozsah podnikania** (v ktorých segmentoch konkurent pôsobí)

* orientácia na akých end-users
* o uspokojovanie akých potrieb sa usiluje
* na aké druhy V/S sa orientuje
* aké distribučné kanály využíva

1. **pozícia na trhu** (ako je konkurent na trhu úspešný a akým spôsobom na jednotlivých segmentoch konkuruje)

* šírka ponuky a funkčnosť výrobkov
* prečo zákazníci kupujú výrobky konkurenta
* dostupnosť, cenová politika, spôsob predaja, servis

1. **strategické ciele** (o naplnenie akých sa konkurent usiluje)

* ciele ovplyvňujúce správanie sa konkurencie
* ciele, od ktorých závisí voľba str., resp. možnosť pochopenia podstaty str.
* hierarchia str. cieľov
* **analýza konkurencie** – súčasná stratégia → budúca str. (in hex, doň idú 3 okná)
* správanie sa konkurenta v externom prostredí (hodn. reťazec, rozvoj vzťahov, využívanie siete, str. aliancie)
* zdroje a spôsobilosti (zdroje E/I, schopnosti, kľúčové spôsobilosti)
* organizácia a DM (OS, HR, firemná kultúra, reakcia na zmeny)

**PORTER (vybraná časť, pre istotu vedieť aj zbytok Porterovej analýzy!): rivalita medzi etablovanými podnikmi**

* slabá rivalita (O) (napr. rast cien); silná (T) (price wars; ceny down, profit down)
* **zvýšenie rivality medzi podnikmi v odvetví je závislé na 4 faktoroch**
* konkurenčná štruktúra odvetvia
* podmienky dopytu
* stupeň diverzifikácie podnikov v odvetví
* výška bariér výstupu z odvetvia
* **konkurenčná štruktúra odvetvia**

1. **fragmentná** (roztrieštená) – veľa malých podnikov, žiaden dominant; intensive P competition, nízka ziskovosť, T>O
2. **konsolidovaná** – málo veľkých podnikov (mono, oligopoly); sú viac vzájomne závislé, intenzitu súťaže je tažko predvídať, hrozba rozbehnutia tovarovej konkurenčnej špirály

* hlavná T – P war (protiopatrenia – tzv. tiché cenové dohody, nelegálne)
* **tvorba KS** – analýza odvetiva SBU (atraktivita) + **situačná analýza SBU (KV)** → tvorba alternatív stratégie → výber najvhodnejšej stratégie (kritéria výberu)
* **analýza odvetvia SBU**  - základné otázky analýzy odvetvia

1. **rozhodujúce ekonomické charakteristiky odvetvia**
2. veľkosť trhu – tržby, objem predaja
3. miera rastu trhu – LC odvetvia
4. šírka konkurenčného pôsobenia – local, regional, national, intl, global
5. počet kupujúcich a ich veľkosť
6. rozhodujúce vstupy a ich dodavateľská štruktúra
7. stupeň horizontálnej integrácie – počet / veľkosť súčasnej konkurencie

- konk. štr. odvetvia – fragmentná (veľa malých), konsolidovaná (málo veľkých)

1. stupeň vertical integrácie – smerom na dodavateľské odvetvia, nasledovné odvetvia
2. barriers to entry / leave
3. intenzita technologických zmien (innovation technológií + výrobkov)
4. stupeň segmentácie trhu a strategickej skupiny
5. kritický objem výroby a využitie kapacít odvetvia
6. kapitálová náročnosť (na technológiu a pracovný kapitál)
7. kapitálová štruktúra (podiel vlastných zdrojov)
8. nákladová štruktúra
9. viazanosť zdrojov / produktivita
10. priemerná ziskovosť tržieb v odvetví
11. **rozhodujúce konkurenčné sily v odvetví + sila ich vplyvu**
12. Porterov model piatich síl
13. **hybné sily odvetvia**
14. zmeny v miere rastu odvetvia
15. zmeny v štruktúre a záujmoch kupujúcich
16. zmeny v inovácii výrobkov
17. technologické zmeny
18. rozvoj marketingu
19. zmeny v konkurenčnej štruktúre odvetvia
20. rozširovanie technológie, know-how
21. rast globalizácie v odvetví
22. zmeny v nákladovej štruktúre
23. zmeny od štandardizácie k diferenciácii produktov
24. regulačné a podporné zásahy v rámci politiky vlády
25. zmeny v sociálnej a kultúrnej oblasti
26. zmeny neurčitosti a vývoj podnikového rizika
27. **postavenie podniku v odvetví**

* *možnosti analýzy*

1. analyzovať situáciu za odvetvie ako celok
2. analyzovať postavenie každého jednotlivého podniku
3. analyzovať situáciu podľa strategických skupín

* *hodnotenie konkurenčnej pozície firmy*
* *hodnotenie konkurenčnej pozície – iné kritériá*
* GE MATRIX (atraktivita vs. postavenie na trhu; winners, losers, avg.)

1. **očakávanie strategickej zmeny u konkurentov**
2. **hlavné faktory konkurenčného úspechu v odvetví**
3. **atraktvnosť / ziskovosť**

* **strategické skupiny v odvetví (x – počet obsluhovaných segmentov; y – cena a kvalita [h → l]);** taký graf/matrix
* príklad na fólium bol automobilový priemysel... bublinky v grafe boli str. skupiny, napr. GM, Ford, etc.; podľa umiestnenia v grafe bolo možné vyčítať o.i. orientáciu na určitý segment zákazníkov
* **bariéry mobility –** bránia firmám prechod z jednej skupiny (bubliny) do druhej

1. **Konkurenčné stratégie**

Strategická podnikateľská jednotka (SBU) a jej postavenie v strategickom manažmente organizácie. Typy konkurenčných stratégií – nákladové vodcovstvo, diferenciácia, fokus.

**Strategická podnikateľská jednotka / Strategic Business Unit (SBU) :**

Pod strategickou podnikateľskou jednotkou rozumieme: odbor výroby alebo služieb (resp. vyprofilovanú skupinu výrobkov alebo služieb), ktorá si vyžaduje osobitné strategické riadenie (vymedzenie cieľov, typu a charakteru stratégie) vzhľadom na to, že sa vyznačuje určitými strategickými špeckými znakmi:

* orientáciou na určitú špeciálne vymedzenú skupinu zákazníkov, čo spravidla vyžaduje budovanie osobitných distribučných ciest, osobitnú podporu predaja a často i osobitnú cenovú a inovačnú stratégiu.
* súťaží s určitou skupinou konkurentov, čo vyžaduje budovanie osobitných informačných kanálov a osobitných analýz externého prostredia.
* orientuje sa na určitú špecifickú skupinu dodávateľov s diferencovanou silou ich vplyvu.
* využíva určité osobitné druhy technológií, prípadne špeciálne jednoúčelové stroje a zariadenia, s osobitnými strategickými problémami ich obnovy a reprodukcie.
* vyžaduje pracovníkov určitej osobitnej odbornosti a kvalifikácie, s osobitnými problémami riadenia ľudských zdrojov.

**Rozlišujeme tri typy vzťahov SBU k organizačnej štruktúre podniku:**

1. Organizačné jednotka (a.s., s.r.o., závod, divízia) sa člení na niekoľko SBU:

- za organizačnú jednotku tvoríme “podnikateľskú” stratégiu

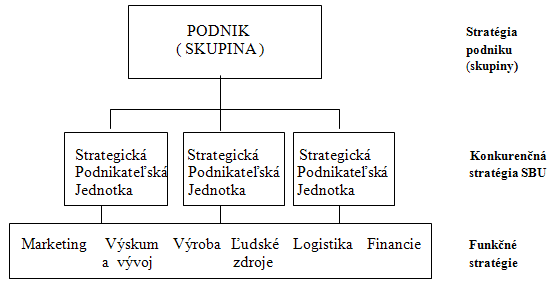
- za SBU tvoríme “konkurenčnú” stratégiu

1. Organizačná jednotka je súčasne SBU

- za organizačnú jednotku tvoríme podnikateľskú i konkurenčnú stratégiu

1. SBU je organizačne začlenená do niekoľkých organizačných jednotiek (a.s., závodov)

- za SBU vytvárame spoločnú “konkurenčnú” stratégiu pre viac org.jednotiek

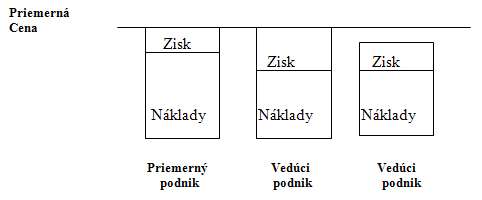
****

**Konkurenčné stratégie :**

Michael E. Porter, ktorý tvrdí, že základom dobrej konkurenčnej stratégie je tzv. *dlhodobo udržateľná konkurenčná výhoda.* Táto zabezpečí firme výhodné postavenie v danom odvetví, i v tom prípade ak sú podmienky v odvetví nepriaznivé. Porter rovnako tak tvrdí, že firma môže disponovať len dvoma skutočne významnými konkurenčnými výhodami v porovnaní so svojou konkurenciou: nízke náklady alebo diferenciácia. Na základe toho v akom rozsahu sa tieto dve konkurenčné výhody uplatňujú, rozlišujeme tri *generické konkurenčné stratégie*.

1. ***Vedúce postavenie v nízkych nákladoch***

Cieľom tejto stratégie je zabezpečiť podniku postavenie s najnižšími nákladmi vo všetkých aktivitách v porovnaní s konkurenciou v danom odvetví. Pri použití tejto stratégie sa firma zamerá na široký cieľový trh a obsluhuje viacero trhových segmentov. Zdrojom konkurenčnej výhody sa môžu stať mnohé premenné v danom odvetví, napr. economies of scale, unikátna technológia, exkluzívny prístup k výrobným surovinám. Samozrejme na to, aby si firma udržala svoje vedúce postavenie s najnižšími nákladmi v odvetví je potrebné neustále vyhľadávať nové zdroje na znižovanie nákladov. Firma nesmie rovnako tak zanedbávať diferenciáciu svojich produktov od konkurencie. Zákazník musí vidieť rozdiel medzi firemnými a konkurenčnými produktami. Za veľmi dôležitú podmienku tejto stratégie sa považuje nutnosť dosiahnuť skutočne najnižšie náklady v odvetví. Akonáhle sa viacero firiem pokúša dominovať odvetviu s najnižšími nákladmi, vedie to k celkovému znižovaniu výnosnosti tohto odvetvia. Okrem toho je dosiahnutie prvenstva v nízkych nákladoch podmienené existenciou ďalšej konkurenčnej výhody ako napr. významný podiel na trhu alebo exkluzívny prístup k výrobným surovinám v danom odvetví.Výhodou tejto stratégie je to, že v momente ako firma začne dominovať odvetviu s najnižšími nákladmi, dosahuje vysoké zisky. Tie môže následne znovu investovať do nových technológií alebo moderného vybavenia a tak si dlhodobo udržať svoje výhodné postavenie v odvetví*.*

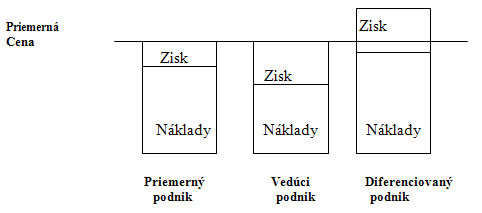
****

**R*izika stratégie nákladového vodcovstva:***

* neúmerne vysoký dôraz na znižovanie nákladov môže viesť k podceneniu požiadaviek zákazníkov,
* najnižšie náklady môže dosahovať iba jeden výrobca, t.j. iba jeden výrobca v odbore môže získať očakávané efekty – riziko, či budeme najúspešnejším podnikom,
* cesty vedúce k nákladovému vodcovstvu budú postupne ostatní kopírovať, a tým budeme postupne strácať získanú pozíciu a výhodu.

1. ***Diferenciácia***

Cieľom tejto stratégie je dosiahnutie jedinečnosti v niektorých oblastiach, ktoré zákazníci považujú za veľmi dôležité a sú ochotní za túto originalitu zaplatiť aj vyššiu cenu. Touto stratégiou sa teda firma snaží napríklad ponúkať službu, ktorá je zákazníkmi vnímaná ako jedinečná. Firma teda ako jediná v odvetví uspokojuje určitú potrebu zákazníka. Zdrojom odlíšenia alebo jedinečnosti môže byť produkt, distribučné kanály, služby poskytované zákazníkovi alebo technológia výroby. Samozrejme základnou podmienkou úspešného uplatňovania tejto stratégie je neustále vyhľadávanie nových zdrojov odlíšenia a originality. Firma ale nesmie zanedbávať svoje náklady. Tie by mali byť porovnateľné s konkurenciou, aby boli zabezpečené väčšie zisky z jedinečnosti. Rovnako ako v prípade stratégie vedúceho postavenia s najnižšími nákladmi je základnou podmienkou úspešného uplatnenia stratégie fakt, že prvky, ktoré firma použije na svoje odlíšenie od konkurencie v odvetví musia byť vnímané ako unikátne. Firma teda musí byť ako jediná vnímaná ako jedinečná v danej oblasti.

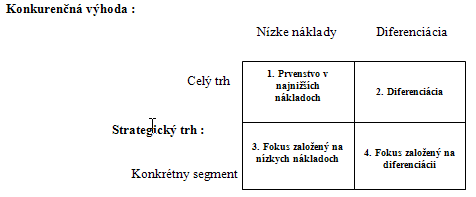


***Riziká diferenciačnej stratégie:***

* Ak je základ, na ktorom je budovaná diferenciácia napodobiteľný je riziko, že podobne budú postupovať i iné firmy. I pri diferenciácii budú neskôr rozhodovať náklady.
* Ak firma nastúpi cestu diferenciácie a v ďalšom období neudrží nastúpené tempo inovácie výrobkov, dáva tým príležitosť konkurentom.
* Ak firma presadzuje stratégiu diferenciácie bez ohľadu na náklady, nemusí sa jej stratégia prejaviť v raste zisku a ziskovosti.

1. ***Focus***

Na rozdiel od predchádzajúcich dvoch stratégií, sa stratégia focus zameriava len na úzky trhový segment a ten sa snaží dokonale obslúžiť. Základnou podmienkou úspešného uplatnenia tejto stratégie je preto existencia rozdielov medzi segmentami, ktoré firma obsluhuje a ostatnými segmentami. Firma sa teda zamerá na tie trhové segmenty, ktorých potreby sú určitým spôsobom zvláštne alebo nie sú dostatočne uspokojované veľkými firmami. Stratégia focus má dve variácie: nákladová a diferenciačná stratégia. Nákladová stratégia využíva rozdiely vo výške nákladov v niektorých segmentoch, diferenciačná stratégia zase starostlivo rozlišuje potreby zákazníkov vybraného úzkeho segmentu. Výhodou stratégie focus je dosiahnutie profitu v dôsledku toho, že konkurenti obsluhujúci väčšie trhy, nie sú schopní úplne uspokojiť potreby celého trhu. V momente kedy nedokáže konkurent obsluhujúci široké trhové segmenty správne uspokojiť potreby špecifického segmentu, vytvorí tak podmienky na uplatnenie stratégie diferenciáciou. Na druhej strane ak konkurent obsluhujúci viacero trhov robí pre uspokojenie svojich trhových segmentov viac ako je treba, zvyšuje bezúčelovo svoje náklady a zároveň vytvára priestor pre svojich konkurentov na uplatnenie nákladovej stratégie.



**Riziká stratégie fokus:**

* cieľový segment sa môže časom vytratiť (zaniknúť)
* z cieľového segmentu môže firmu niekto vytlačiť (vhodne smerovanou alebo všeobecne orientovanou stratégiou) a firma nie je pripravená súperiť na iných segmentoch alebo celom trhu

**Stratégia „slepej strednej cesty“**

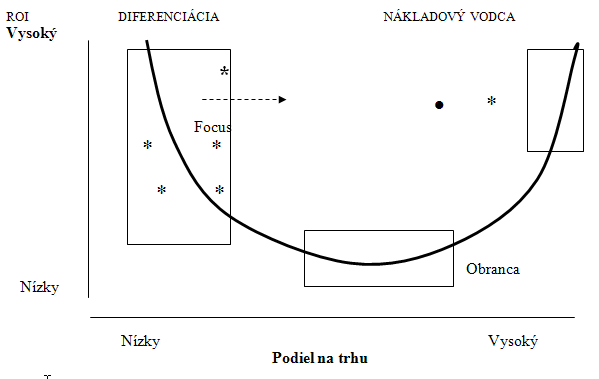
M. Porter upozorňuje, že firmy sa niekedy snažia skombinovať uvedené tri predchádzajúce stratégie. V mnohých prípadoch však pri kombinovanom spôsobe sa nestanú nákladovými vodcami, nevyužijú efekty z diferenciácie a nie sú výrazne úspešní ani pri súťaži na niektorom zo segmentov. Stredná cesta sa stáva pre nich „slepou uličkou“, resp. slepou strednou cestou, lebo iné firmy, ktoré dôsledne presadzovali niektorú z predchádzajúcich stratégií, sa stali úspešnými.

**Stratégia obrancu :** Patrí medzi konkurenčné stratégie, ale jej ciele nie sú orientované na rast efektov, resp. na dosahovanie nadprimerných efektov, ale na udržanie si súčasnej pozície alebo iba udržanie sa v odvetví.

Sústreďuje sa na:

* prežitie,
* tzv. zber úrody,
* taktizovanie, zamerané na dosahovanie krátkodobých efektov.

Porterova krivka závislosti konkurenčných stratégií



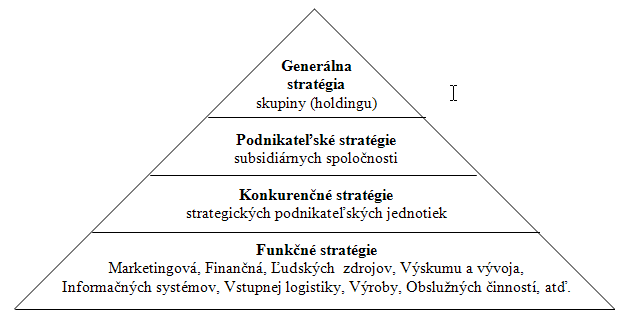
1. **Stratégia korporácie a portfóliové analýzy**

Postavenie stratégie korporácie v hierarchickej štruktúre stratégií. Portfóliové analýzy pri tvorbe stratégie diverzifikovanej firmy. BCG matica. GE matica. Portfóliová kocka.

Formulovanie stratégie diverzifikovaného podniku, ktorý sa člení na podnikateľské jednotky, je z väčšej časti spojené s riadením portfólia podnikaní. Riadiť portfólio znamená identifikovať pozície jednotlivých SBU, analyzovať vzťahy medzi nimi, rozhodovať o podpore alebo útlme SBU na základe atraktívnosti odvetvia a zaujatej konkurenčnej pozície, navrhovať stratégie vstupu alebo odchodu z odvetví. Riadiace úsilie je zamerané na zvýšenie výkonnosti portfólia a na zväčšenie konkurenčnej sily podniku ako celku. Aj na vrcholovej úrovni diverzifikovaného podniku je potrebné odpovedať na strategické otázky: Kde sa práve nachádzame? Kam sa chceme dostať? Ako sa tam dostaneme?

Procedúra hodnotenia stratégie diverzifikovaného podniku, skúmanie potenciálu jednotlivých podnikaní a rozhodovania o ďalšom strategickom postupe pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Charakteristika podnikovej stratégie
2. Aplikácia portfóliovej analýzy
3. Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek
4. Formulovanie podnikovej stratégie.

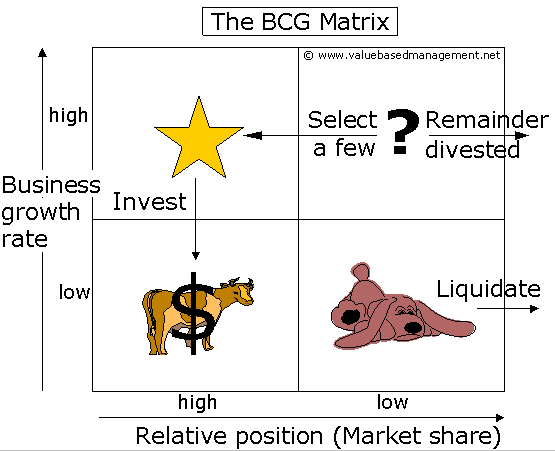


Kvalita podnikaní, do ktorých podnik diverzifikoval, a ich vzájomné väzby, sa najčastejšie hodnotia prostredníctvom portfóliovej matice analýzy.

**Matica BCG**

Boston Consulting Group – popredná poradenská firma v oblasti managementu, ktorá vyvinula a spopularizovala prístup známy ako matica rastu a podielu, alebo BCG matica

BCG matica je ľahký nástroj ako ohodnotiť postavenie firmy vzhľadom na konkurenciu vo vzťahu k jej produktovému portfóliu.



Miera rastu odvetvia verzus trhový podiel => matica rast-podiel (BCG)

Každé podnikanie je znázornené kruhom, ktorého poloha zodpovedá hodnote súradníc a veľkosť je úmerná podielu na výnosoch celého podniku.

Pôvodne bola deliaca hranica medzi vysokou a nízkou mierou odvetvového rastu kladená na úroveň asi 2-násobku miery rastu reálneho HNP plus inflácia, no stredná os môže byť zvýšená/znížená podľa individuálnych preferencií.

Relatívny podiel na trhu je pomer trhového podielu skúmaného podnikania k podielu najväčšieho konkurenta v odvetví. Čiže trhoví vodcovia majú hodnotu > 1,0 ( vľavo ).

Matica BCG sústeďuje pozornosť na smer a charakter peňažných tokov, na investície do rozličných typov podnikaní a na centrálne podnikové finančné zdroje, ktoré sa môžu presúvať medzi SBU, aby sa optimalizovala výkonnosť celého podniku. Naznačuje smery pohybu na trhu, pričom odráža určité zákonitosti jeho vývoja.

Otázniky – nízky podiel na trhu, ale odvetvie s vysokým rastom,

* vysoká spotreba a nízka produkcia hotových peňazí : investičné potreby sú vzhľadom na rýchly rast a zdokonaľovanie produkcie vysoké a jeho výnosy sú vzhľadom na malý podiel trhu a nižšiu efektívnosť vynaložených nákladov zatiaľ nízke.
* oblasť počiatočného štádia životného cyklu
* možnosti: agresívna investično-expandujúca stratégia, ktorá ťaží z rýchlo rastúcich príležitostí v odvetví ( penetrácia nových trhov, rozvoj trhu, zdokonalenie výrobku,...), deinvestovanie, keď náklady na expandujúcu výrobnú kapacitu a budovanie trhu prevýšia potenciálne výnosy. Sledovanie stratégie rýchleho rastu sa odporúča, keď sa otáznikové podnikanie nachádza v odvetví s veľkými úsporami z rozsahu a zo skúsenosti. Čím sú úspory väčšie, tým viac narastajú nákladové výhody súperov s väčším relatívnym podielom na trhu.

Hviezdy – zdroj vynikajúcich ziskových a rastových príležitostí

* vyžadujú značné investície na rozšírenie výrovnej kapacity a zväčšenie pracovného kapitálu, niektoré dokážu pokryť svoje investičné nároky zo svojho vlastného toku peňažnej hotovosti
* odvetvie štádia rastu bez vysokej rentability, ziskov alebo economy of scale, min. zisk či strata
* stratégia: masívnych investícií pre malé (vychádzajúce) hviezdy ( nové trhy, rozvoj trhu, joint ventures ), nízkych investícií pre staré hviezdy

Dojné kravy – vytvára viac zdrojov, ako samotné potrebujú, mnohé sú bývalé hviezdy

* prebytočné financie sa používajú na financovanie iných produktov (vychádzajúcich hviezd, nádejných otáznikov)
* odvetvie štádia zrelosti, eco. of scale, očakáva sa ústup príležitostí a nástup hrozieb
* stratégia: pokiaľ sa vytvára dostatok hotovosti, udržať ich pozíciu čo najdlhšie, zdokonaľovať produkt, koncentrická diverzifikácia, v opačnom prípade obmedzovanie a rozčlenenie.

Psy – neperspektívne vyhliadky, zaostávajú za trhom, bývalé dojné kravy alebo otázniky, prípadne neúspešné pokusy o uplatnenie nových produktov

* silné psy by mali byť v portfóliu podržané, len tak dlho, pokiaľ sú schopné vytvárať pozitívny peňažný tok a priemernú ziskovosť
* odvetvie po zenite
* stratégia: žatva, deinvestícia, likvidácia

Podľa BCG analýzy by mala dlhodobá podniková stratégia zužitkovať prebytok hotovosti utvorený dojnými kravami rastových podnikaniach, ktorým chýbajú finančné prostriedky na budovanie rastúceho trhu. Úspešná sekvencia je približne takáto: otáznik – mladá hviezda – sebestačná hviezda – dojná krava. Otázniky neschopné stať sa hviezdami sa dostávajú do sektora psov, keď sa spomalí rast trhu a odvetvie dozreje.

Prednosti BCG - názorný a komplexný pohľad na podnikové portfólio,

* skúma kladné a záporné finančné toky podniku a pomáha pochopiť finančné aspekty podnikovej stratégie
* spriehľadňuje finančné väzby v portfóliu, signalizuje finančné nároky a zdôvodňuje priority pri rozdelovaní podnikových zdrojov.

Nedostatky BCG – značné zjednodušené rozdelenie – 4 kategórie

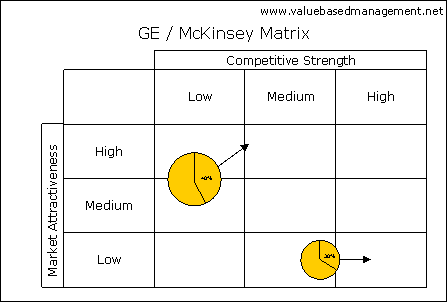
* dôkladné zhodnotenie výkonnosti portfolia vyžaduje posúdenie viac ako 2 premenných
* matica zachytáva len súčasný stav, je statická, preto je vhodné doplniť faktor času
* neuvažuje so zápornou mierou rastu trhu
* existuje príliš veľa podnikaní na trhoch s priemernou mierou rastu a s priemerným relatívnam podielom na trhu, ktorých pozícia v matici je okolo priesečníka osí bez jednoznačného zaradenia do niektorého z kvadrantov
* vzťah medzi relatívnym podielom na trhu a ziskovosťou nie je taký tesný, ako by sa zo skúsenostnej krivky zdalo.

**GE matica**

McKinsey Matrix

- viacfaktorová portfóliová matica, rozšírená BCG matica – namiesto štyroch polí má 9

- každá SBU je posudzovaná z hľadiska dvoch dimenzií:

[](#268,15,Snímka 15)

príťažlivosť trhu – vertikálna os

konkurenčné postavenie – horizontálna os.

Podnikania sú zakreslené ako kruhy, ktorých veľkosť je úmerná veľkosti odvetvia a kruhový výsek zodpovedá trhovému podielu podnikateľskej jednotky.

Na určenie hodnoty uvedených dvoch dimenzií je potrebné identifikovať **všetky možné faktory**, ktoré ich veľkosť ovplyvňujú, a integrovať ich do jednej veličiny – výslednej hodnoty dimenzie.

Kritéria atraktívnosti trhu – veľkosť trhu a miera rastu trhu

* kapitálová náročnosť
* vznikajúce hrozby a príležitosti
* minulá, súčasná a budúca ziskovosť odvetvia
* technologická náročnosť
* intenzita konkurencie
* prekážky vstupu a výstupu
* sezónne a cyklické vplyvy
* sociálne, enviromentálne a regulačné vplyvy

Kritéria určenia konkurenčnej pozície – podiel na trhu

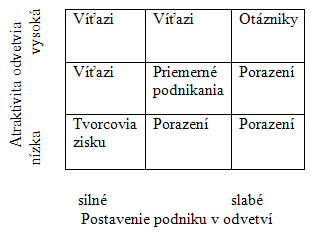
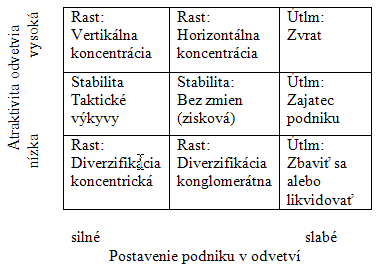
* realtívny podiel na trhu
* relatívna nákladová pozícia
* výnimočné schopnosti
* znalosť trhov a zákazníkov
* kvalita riadiacich pracovníkov
* kvalita výrobkov a služieb
* realtívna ziskovosť

Problémom analýzy je, či hodnotiť každú podnikateľskú jednotku podľa rovnakých kritérií, čím sa posilní medziodvetvové porovnávanie, alebo zvoliť kritériá prispôsobené odvetviu, a tak viac zohľadniť konkurenčnú pozíciu.

víťazi - strategicky výhodné postavenie SBU, spoločnosť by do nej mala investovať a podporovať ich rast

diagonála - priemerne výhodné strategické postavenie SBU, firma by mala selektívne vyhľadávať možnosti pre zvýšenie ich výnosnosti

porazení - najmenej výhodné postavenie SBU, firma by sa mala zamýšľať nad tým, ako sa ich zbavovať



Rastová stratégia – podniky v silnej konkurenčnej pozícii

* vysoko atraktívne odvetvie – **vertikálna a horizontálna integrácia** (upevnenie konkurenčnej výhody kmeňového podnikania alebo zväčšnie vplyvu v pôvodnom odvetví)
* málo atraktívne odvetvie – **príbuzná/koncentrická alebo nepríbuzná/konglomerátna diverzifikácia** (rast v príbuzných alebo úplne odlišných odvetviach)

Stabilizačná stratégia – podniky v stredne atraktívnych odvetviach v silnej alebo priemernej konkurenčnej pozícii

* silné postavenie – **stabilita a taktizovanie** (krátkodobé zvyšovanie/znižovanie cien na vytlačenie konkurentov alebo zvýšenie ziskov)
* priemerné postavenie – **stabilita bez zmien** (kumulujú zisky na zásadnejšiu zmenu v budúcnosti)

Útlm – podnikum v slabej konkurenčnej pozícii sa odporúča redukovať svoje aktivity formou **deinvestície a likvidácie**. Iba podnikom vo vysoko atraktívnom odvetví sa oplatí usilovať o **stratégiu zvratu**, pokiaľ budú schopné relatívne rýchlo odstrániť svoje slabé stránky.

Zajatec podniku – odkázaný na podporu podniku, existencia z dôvodu synergických efektov

Zvrat – nádej v atraktivite odvetvia, SBU sa potrebuje zbaviť slabých stránok

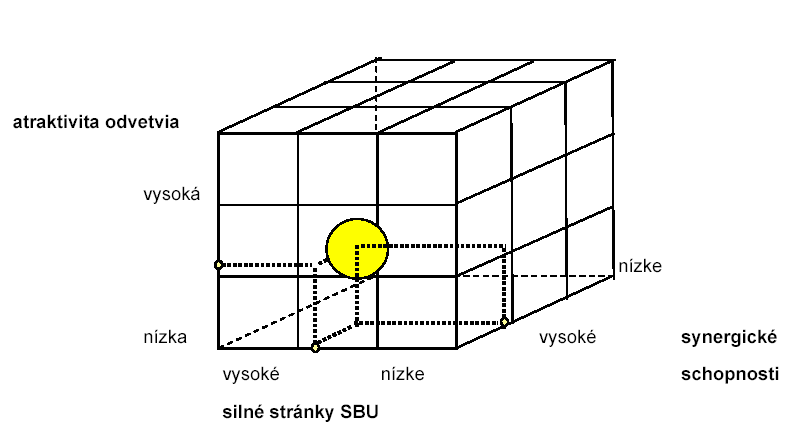
Klady GE matice – presnejšie zobrazenie podnikového portfolia

* hodnotiaca škála sa rozšírila na 3 stupne
* podnikové zdroje sú usmerňované do podnikaní s najväčšou pravdepodobnosťou dosiahnutia konkurenčnej výhody

Nedostatky GE matice – subjektívne odhady nekvantifikovaných kritérií

* statickosť
* všeobecné odporúčania
* nerieši problém strategickej koordinácie medzi príbuznými podnikaniami

**Portfoliová kocka**



V podstate sa jedná o pôvodnú GE maticu (atraktivita odvetvia versus postavenie SBU v odvetví), rozšírenú o tretí rozmer – synegické efekty, t.j. stupeň, ktorým je SBU v rámci portfólia spoločnosti, resp. skupiny spoločností schopná prispievať k tvorbe pridanej hodnoty na základe vzťahov s ostatnými SBU a spoločnosťami skupiny.

- Najvyššie synergické efekty pre spoločnosť, resp. pre skupinu spoločnosti prinášajú SBU zaradené do prvého radu. Z nich je najefektívnejšie investovať do SBU umiestneným v ľavom hornom rohu.

- SBU umiestnené v poslednom rade vytvárajú individuálne efekty, s relatívne nízkou tvorbou synergických efektov.

1. **Rastové stratégie a zdroje rastu**

Základné typy stratégií – rast, stabilita, útlm. Interné a externé zdroje rastu. Horizontálna koncentrácia a vertikálna integrácia. Strategické partnerstvá.

**Rastové stratégie**

**Stratégia koncentrácie** – sústreďuje sa na jeden výrobok/službu alebo na malé množstvo tesne príbuzných výrobkov/služieb. Rast sa realizuje zväčšovaním pôvodného podnikania. Táto stratégia prirodzene obmedzuje výber rastových príležitostí. Zvyčajne vyúsťuje do pomalšieho, no kontrolovaného a stabilnejšieho rastu. Uskutočňuje sa týmito spôsobmi:

* Rozvoj trhu – zväčšovanie existujúceho trhu, získanie väčšieho podielu na exist. trhu, expanzia do nových teritórií,obsadenie nových trhových segmentov.
* Rozvoj výrobku – obmena alebo inovácia základného výrobku/služby, pričlenenie tesne príbuzných produktov, ktoré môžu odbytovať cez rovnaké distribučné kanály. Táto metóda pomáhy zužitkovať dobrú povesť podniku, ktorú nadobudol s doterajšími produktmi.
* Horizontálna integrácia – pričleňuje sa jedno alebo viac podnikaní, ktoré vyrábajú podobné výrobky/služby a pôsobia v rovnakej časti odvetvového reťazca. Takmer všetky horizontálne integrácie sa uskutočňujú kúpou iného podniku v tom istom podnikaní.

**Stratégia vertikálnej integrácie -** znamená presúvať a rozširovať podnikanie do oblastí, ktoré slúžia ako dodávateľské (spätná integrácia) alebo odberateľské (ústretová integrácia) pre kmeňové výrobky/služby.

* Úplná vertikálna integrácia – podnik vyrába všetky vstupy do svojich spracovateľských procesov a odbytuje celú svoju produkciu sám.
* Zúžená integrácia – na vstupoch sa podieľajú aj iné, nezávislé podniky.

Motívom zavedenia vertikálnej integrácie je upevnenie, posilnenie konkurenčnej pozície pôvodného alebo hlavného podnikania. Realizácia tejto stratégie môže priniesť nasledovný úžitok: - úspora výrobných nákladov v technologicky nadväzujúcich procesoch

* + zníženie nákladov na predaj, reklamu, dopravu
  + zdokonalenie kontroly kvality (celý výrobný proces je ovládaný z jedného centra)
  + ochrana vlastnej originálnej technológie v dôsledku utajeného know-how
  + odstránenie závislosti od dodávateľov a odberateľov a zmenšenie zraniteľnosti z ich strany

Nevýhody vertikálnej integrácie: - vyššie náklady – ak je podnik nútený nakupovať vstupy len od vlastných dodávateľov, hoci jestvujú lacnejšie externé, nezávislé zdroje. Vlastní dodávatelia nie sú vystavení tlaku konkurencie, a preto sa ako výhodnejšia javí zúžená integrácia

* + citlivosť na zmeny technológie – keď zastará niektorá časť výrobno-technologického reťazca. Slabé miesto nepriaznivo postihuje efektívnosť a konkurencieschopnosť celého reťazca
  + citlivosť na zmeny dopytu – keď vertikálna integrácia je technologicky a produktovo špecializovaná. V nestabilných a nepredvídateľných podmienkach sa ťažko hľadá náhradné využitie výrobnej kapacity alebo jej prestavba na iné účely
  + rast neproduktívnych výrobných nákladov – náklady rastú v dôsledku nedostatočnej stimulácie vlastných dodávateľov, aby znižovali svoje výrobné náklady a v dôsledku nedostatočnej pružnosti voči meniacej sa technológii a nestálemu doptytu ( riešenie = zúžená vertikálna integrácia)

Alternatívou vertikálnej integrácie sú dlhodobé zmluvy – bez nákladov na riadenie, ale nedôvera. Riešením je posilniť túto dôveru výrobno-technologickou alebo kapitálovou závislosťou a dôveryhodnými záväzkami (odberateľ sa podieľa na financovaní výskumu dodávateľa).

**Stratégia príbuznej/koncentrickej diverzifikácie** – diverzifikácia do podnikaní, ktoré sú vo vzájomnom vzťahu strategického súladu, čiže odlišné podnikania majú dostatočne príbuzné výrobno-technologické reťazce, takže vznikajú významné príležitosti na pôsobenie v inom podnikaní.

Výhody – jednota podnikateľských aktivít

* + konkurenčné výhody z prenosu zručností alebo nižších nákladov
  + zníženie podnikateľského rizika diverzifikáciou aktivít
  + úspora nákladov (úspory z rozsahu)
  + spoločné technologické zariadenia, distribučné kanály, riadiaci aparát pri vyššom objeme produkcie

Najčastejšie formy koncentrickej diverzifikácie – podnikania s možnosťou využitia predajných, reklamných a distribučných aktivít doterajšieho podnikania (pekáreň chleba kúpi výrobcu jemného pečiva)

* + využitie príbuzných technológií (výrobca umelých hnojív diverzifikuje do chemikálií na ochranu rastlín)
  + transfer know-how a skúseností (vzdelávací inštitút začne poskytovať poradenské služby)
  + transfer výrobnej značky a dobrej povesti do nového výrobku (výrobca pneumatík -> pneu-servisy)
  + nové podnikania, ktoré významne podporia pozíciu v kmeňovom podnikaní (káblovka kúpi filmovú spoločnosť, aby poskytovala originálne programy)

Najčastejšie sa spomínaný strategický súlad vyskytuje:

1. v oblasti marketingu – rovnakí zákazníci, distribučné kanály, spoloční veľko/maloobchodníci, podobná podpora predaja
2. v oblasti výroby – rovnaké zariadenia a zručnosti, podobné výrobné metódy a know-how, rovnaké materiály, spoločné východiskové prvky a agregáty
3. v oblasti riadenia – metódy riadenia a manažérske zručnosti sú prenosné do iného podnikania.

**Stratégia nepríbuznej/konglomerátnej diverzifikácie** – diverzifikácia do akéhokoľvek odvetvia, kde sa dá zaznamenať atraktívna trhová príležitosť, zvyčajne etablovaný podnik v nepríbuznom odvetví. Najčastejšia forma je akvizícia.

Kritéria výberu vhodných podnikov: - ukazovatele rentability (ROA, ROE, ROI a i. )

* + kapitálový vklad na obnovu a rozvoj fixných aktív
  + rastový potenciál odvetvia
  + zraniteľnosť odvetvia voči recesii, inflácii, vysokej úrokovej miere alebo zmene vládnej politiky
  + reálne alebo potenciálne sociálne a ekologické problémy

Atraktívnou príležitosťou sú podniky ponúkajúce finančné výhody:

- podhodnotené aktíva podniku – hodnota podniku je nižšia ako trhová, opätovný predaj prinesie viac ako pôvodná cena

- finančná tieseň – podnik sa kúpi za dohodnutú cenu, finančne sa ozdraví a drží sa buď ako dlhodobá investícia, alebo sa vo vhodnej chvíli predá

- dobré rastové vyhliadky ale nedostatok kapitálu – najlepší kandidát

Finančné výhody: rozptýlené podnikateľské riziko

kapitálové zdroje môžu byť investované do akéhokoľvek odvetvia s najlepšou ziskovosťou

ziskovosť celého podniku je vyrovnanejšia

Nevýhody: vysoké nároky na vedenie

bez synergického efektu (nepríbuzné podnikania)

prax nepotvrdzuje vyváženú cyklickosť rozmanitých podnikaní – väčšina je rovnako ovplyvnená hospodárskym cyklom

Kľúčový problém – vymedzenie šírky hraníc pri zostavovaní portfólia, pretože nadmerná diverzifikácia skôr obmedzuje ziskovosť (byrokratické náklady), náročná koordinácia a informovanosť.

**Zdroje rastu**

Interný rast – podnik priamo investuje vlastné zdroje, musí rozšíriť alebo vybudovať výrobu, získať a vyškoliť pracovníkov, zabezpečiť zásobovanie, vybudovať/upraviť distribučnú sieť a prekonať i iné bariéry vstupu.

* + pomalší a menej traumatický (postupná integrácia činností)
  + rýchlosť podmienená tvorbou vlastných zdrojov a adaptáciou pracovníkov
  + menej riskantný (vo vhodnom čase, postupný, možnosť zmeny smeru)

Výhodný ak – je dostatok času na prienik

* + ostatné podniky na trhu sú málo aktívne
  + odvetvie má perspektívu dlhodobého rastu
  + vstup nespôsobí prebytok výrobnej kapacity odvetvia

Externý rast – kombinácia svojich zdrojov a schopností s iným podnikom cez akvizície, splynutia, strategické aliancie (partnerstvá).

* + rýchly prienik
  + kratší čas realizácie
  + eliminácia bariér vstupu
  + okamžité kapitálové zdroje
  + okamžitý zisk kapacít, know-how, technológií, skúseností, zákazníkov,...

Akvizícia – kúpa aktív iného podniku, ktoré si zaradí do vlastného majetku

Fúzia – spojenie podnikov, jeden nadobudne celý, alebo časť iného podniku, ale žiadny partner si neosvojuje ostatných partnerov, všetky rovnako splývajú do jedného

Strategické aliancie – riadené ako spoločné podniky, niekedy forma dlhodobých zmlúv, splnením stanovených projektov a aktivít sa spolupráca končí.

Spoločný podnik – podniky združia svoje zdroje pre určitý projekt a zriadia nový, samostatný podnik s vlastnou právnou subjektivitou. Medzinárodné podniky sú často stimulované hostiteľskými krajinami, aby vstúpili do spoločného podnikania s miestnymi podnikmi – často jediná forma vstupu na chránené trhy.

**Stabilizačná stratégia**

-stabilná, neutrálna stratégia

- ak je podnik spokojný so súčasným postavením a chce zachovať status quo

- len malé zmeny výrobkov, trhov a výrobných metód

- rast je pomalý, metodický neagresívny

- väčšinou malé a stredné podniky bez tlaku anonymných akcionárov

- aj veľké dominujúce podniky v zrelých odvetviach alebo podniky v štátom regulovaných odvetviach

- často sa využíva len počas krátkeho obdobia, keď podnik vyčerpal zdroje rastu

- z dlhodobého hľadiska spôsobuje zraniteľnosť voči agresívnym konkurentom

**Útlmové stratégie**

Zvrat – obnova stratových podnikaní a ich navrátenie do ziskovej pozície

* + znížia sa výrobné náklady, zmenší sa objem výroby, zvyšuje sa efektívnosť
  + vhodné, keď príčiny neefektívnosti sú krátkodobé, sú vo vnútri podniku, podnikanie v atraktívnom odvetví a deinvestícia nemá dlhodobý strategický význam.

Deinvestičná stratégia – predaj SBU, predávajúci si môže, ale nemusí ponechať čiastočné vlastníctvo.

Likvidačná stratégia – predaj alebo zrušenie celého podniku

1. **Implementácia stratégie a strategická kontrola**

Postavenie a úloha implementácie a kontroly v procese strategického manažmentu. Model 7S firmy McKinsey. Systémy strategickej kontroly.

Proces strategického manažmentu má štyri základné fázy:

**1. Skúmanie prostredia**

Prvou fázou procesu strategického manažmentu je skúmanie externého a interného prostredia organizácie.

Externé prostredie tvorí makroprostredie a prostredie odvetvia. Makroprostedie vplýva na všetky firmy na trhu; patrí sem prostredie ekonomické, politické a legislatívne, technické a sociálne a kultúrne. Prostredie odvetvia ovplyvňuje všetky firmy v danom odvetví. Tvoria ho konkurenti, dodávatelia, kupujúci, veritelia, akcionári a iné záujmové skupiny, zamestnanecké odbory, potenciálni konkurenti a substitučné odvetvia. Skúmaním externého prostredia zisťujeme, aké príležitosti a hrozby znamená prostredie, a najmä jeho zmeny, pre našu firmu.

Skúmanie interného prostredia organizácie (vízia, poslanie, strategické ciele, zdroje a schopnosti) nám zase dáva informácie o tom, aké sú naše silné stránky, ktoré by sme mali využiť ako konkurenčnú výhodu v prospech organizácie a aké sú naše slabé stránky, ktoré treba eliminovať.

Úlohou tejto fázy je neustále sledovanie prostredia a poskytovanie informácií o prebiehajúcich zmenách (nejde tu teda o jednorázové analýzy).

**2. Formulácia stratégie**

Fáza formulácie stratégie pozostáva z určenia strategického smerovania organizácie pomocou vízie, poslania a strategických cieľov a je zavŕšená tvorbou stratégie. V prípade diverzifikovaných firiem ide o rozpracovanie stratégie v celej jej hierarchickej štruktúre, a to od generálnej stratégie korporácie ako celku, cez konkurenčné stratégie strategických podnikateľských jednotiek (SBU), až po funkčné stratégie za jednotlivé funkčné oblasti (marketing, výskum a vývoj, prevádzka, logistika, ľudské zdroje, informatika, financie a pod.) Stratégia je vlastne spôsob alebo cesta napĺňania poslania organizácie smerom k jej vízii a k dosiahnutiu jej strategických cieľov.

**3. Implementácia stratégie**

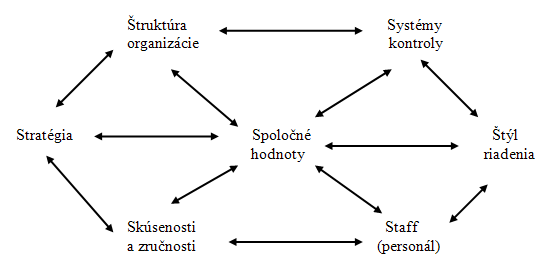
Úlohou fázy implementácie stratégie je rozpracovanie stratégie a strategických cieľov do konkrétnejších krátkodobých cieľov pripravených na uskutočnenie. Krátkodobé ciele sa formou rôznych programov a projektov (inovačných, investičných, motivačných, reštrukturalizačných,...) rozpracujú do konkrétnych úloh a postupov, ktorých výkon top manažéri delegujú na nižších (funkčných a líniových) manažérov, a tí zase na svojich podriadených. Takto sa dosiahne, že celá organizácia je oboznámená so stratégiou a všetci pracujú na jej implementácii. Implementácia stratégie často zahŕňa aj dennodenné rozhodnutia o rozdelení zdrojov (najmä finančných).

**4. Strategická kontrola** (=najnovšia fáza strategického manažmentu)

Odpoveď na otázku či sme správne implementovali stratégiu, či boli splnené strategické ciele a či sme správne určili východiská pre tvorbu stratégie, nám dáva posledná a najnovšia fáza procesu strategického manažmentu – strategická kontrola. Táto fáza je prostredníctvom spätnej väzby prepojená na všetky tri predchádzajúce fázy procesu. Môžeme teda kontrolovať a v prípade potreby iniciovať zmeny v implementácii stratégie, vo formulácii stratégie, a takisto môžeme prehĺbiť skúmanie externého a interného prostredia, ak nebolo postačujúce a neodhalilo prebiehajúce zmeny v prostredí.

Implementácia stratégie

# Metóda 7 S (prístup vypracovaný poradenskou firmou McKinsey)



1. **Vyhlásenie o stratégii – informovanosť o stratégii**

Použili ste vhodný spôsob informovania o stratégii?

1. **Prispôsobovanie organizácie stratégii**

Použili ste vhodnú organizačnú štruktúru?

1. **Informačné a kontrolné systémy**

Zabezpečujú požadovanú spätnú väzbu?

1. **Štýl riadenia**

Podporuje aktivizáciu pracovníkov k plneniu strategických cieľov?

1. **Výber, rozmiestňovanie a hodnotenie ľudí a ich motivácia**

Máme správnych ľudí na správnych miestach?

1. **Zdokonaľovanie zručnosti a vzdelávanie**

Zodpovedajú poznatky a zručnosť danej stratégii?

1. **Hodnotenie účinkov stratégie**

Uznávajú pracovníci podniku hierarchiu hodnôt v stratégii?

**Model 7 S** vypracovali Tom Peters a Robert Waterman, ktorí pracovali v poradenskej spoločnosti McKinsey, preto je tento model známy aj ako McKinsey 7 S. Model je založený na tvrdení, že organizácia nie je iba štruktúra, ale pozostáva zo siedmych prvkov. Týchto sedem prvkov je rozdelených do tzv. „hard S“ a „soft S“. „Hard S“ tvoria prvky, ktoré sú ľahko identifikovateľné a uskutočniteľné, môžme ich nájsť vo výkazoch o stratégii, podnikových plánoch, organizačných grafoch a inej dokumentácii. „Soft S“ prvky sú ťažko identifikovateľné, pretože schopnosti, hodnoty a prvky podnikovej kultúry sa neustále vyvíjajú a menia. Sú určované zamestnancami v organizícii, preto je oveľa náročnejšie plánovať alebo ovplyvňovať tieto charakteristiky. „Soft S“ môžu však mať veľký vplyv na prvky „Hard S“, ako sú stratégia, štruktúra a systémy organizácie.

**Charakteristika:**

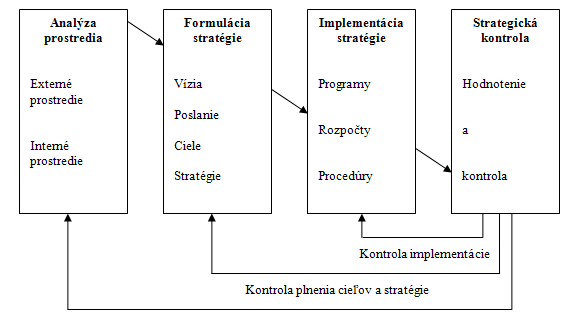
|  |  |
| --- | --- |
| **Hard S** |  |
| Stratégia | Akcie, ktoré spoločnosť plánuje ako reakciu na predvídané zmeny v externom prostredí. |
| Štruktúra | Základ pre špecializáciu a koordináciu ovplyvnený stratégiou, veľkosťou a rozmanitosťou organizácie. |
| Systémy | Formálne a neformálne procedúry, ktoré podporujú stratégiu a štruktúru. |
| **Soft S** |  |
| Štýl / Kultúra | Kultúra organizácie pozostáva z dvoch častí:   * Organizačná kultúra: dominantné hodnoty , viery a normy, ktoré sa časom vyvíjajú a stanú sa relatívne trvalými črtami organizačného života. * Manažérsky štýl: viac záleží na tom, čo manažéri robia ako na tom, čo hovoria; Ako trávia manažéri spoločnosti svoj čas? Na čo sa najviac sústreďujú (čomu venujú pozornosť)? Symbolizmus – tvorba a udržanie významu je základnou zodpovednosťou manažérov. |
| Staff (personál) | Ľudia/human resource management – procesy používané na rozvíjanie manažérov, procesy socializácie (spoločenského žitia), spôsoby tvarovania základných hodnôt manažmentu, spôsoby predstavovania nových zamestnancov spoločnosti a naopak, spôsoby riadenia kariéry zamestnancov. |
| Skúsenosti a zručnosti | Zvláštne schopnosti – čo robí spoločnosť najlepšie, spôsoby rozširovania alebo zmeny schopností. |
| Spoločné hodnoty | Koncepty vedenia; Základné myšlienky, na ktorých je postavené podnikanie – musia byť jednoduché, obyčajne abstraktné, majú veľký význam vnútri v organizácii (ľudia mimo organizácie im nerozumejú a nevidia ich). |

V efektívnych organizáciách by malo byť týchto sedem prvkov zosúladených. Ak sa jeden prvok zmení, ovplyvní to všetky ostatné. Napríklad, zmena v systémoch ľudských zdrojov, ako plánovanie interných kariér či tréning manažérov, bude mať dopad na organizačnú kultúru (manažérsky štýl) a ovplyvní štruktúry, procesy a nakoniec aj charakteristické schopnosti organizácie.

V procesoch zmeny, mnoho organizácií sa sústreďuje na „hard S“, teda na stratégiu, štruktúru a systémy a menšiu pozornosť venujú prvkom „soft S“ (štýl, personál, skúsenosti a zručnosti a spoločné hodnoty). Ak chce byť organizácia úspešná, nemala by tieto „soft“ prvky zanedbávať, ale mali by práve pomôcť podniku hladko sa dostať cez procesy zmeny, tým, že podporia nové štruktúry a stratégie.

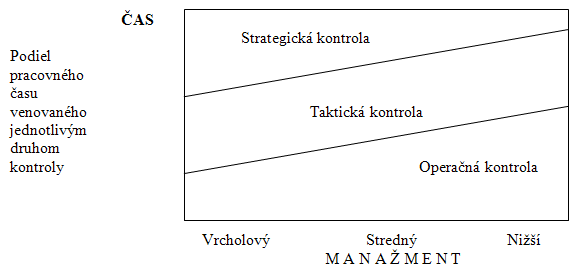
Model 7 S je hodnotný nástroj iniciovania zmeny a poskytnutia nového smerovania. Je dobré najskôr si určiť aktuálny stav každého prvku a porovnať ho s ideálnym stavom. Potom by sa mala organizácia snažiť vyvinúť akčné plány s cieľom dosiahnuť požadovaný stav.

Strategická kontrola

****

Strategická kontrola má tri základné úlohy, ktoré plní:

* kontrola implementácie stratégie (programov, plánov, procedúr a rozpočtov)
* kontrola plnenia strategických cieľov a stratégie (vízie, poslania, cieľov a stratégie)
* kontrola východísk zabudovaných do formulácie stratégie (analýzy externého a interného prostredia).

****

V počiatkoch, v období Fayola (1916 – definoval manažérske činnosti: predvídanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrola), bola kontrola chápaná ako následná kontrola. Jej úlohou bolo zistiť, či sa činnosti uskutočňovali podľa plánu a bez podstatných odchýlok. V súčasnosti je kontrola chápaná komplexnejšie, nie iba ako následná, ale najmä preventívna kontrola. Okrem následného hodnotenia a spätnej väzby, zahŕňa kontrola aj **monitorovanie, plánovanie, analyzovanie** a **stanovenie cieľov**. Ako uviedli RUDY a PIŠKANIN kontrolu nemožno chápať len ako akúsi preverovaciu činnosť alebo ako porovnávanie konečného výsledku s plánovaným výsledkom, ale v širšom význame. Kontrola jednak zahŕňa kontrolovanú činnosť a jednak aj proces regulácie, pričom sa pri nej osobitne zdôrazňuje jej analytický charakter a prijímanie konkrétnych opatrení.

**Preventívny charaKTer strategickej kontroly**

* systémy včasného varovania
* SYSTÉMY SLABÝCH A SILNÝCH SIGNÁLOV – identifikácia silných a slabých signálov - pomocou sústavy finančno-ekonomických ukazovateľov odvodených od pyramídového rozkladu ukazovateľa rentability (zjednodušený rozklad rentability vlastného imania – ROE)

**Tri fázy strategickej kontroly:**

* meranie výkonu organizácie (strategický audit, monitoring, kontrola všetkých stratégií)
* porovnanie tohto výkonu s cieľmi a štandardmi organizácie
* uskutočnenie nápravných opatrení v prípade potreby

**Strategický kontrolný systém –** systém pružného riešenia strategických problémov

* **pozorovanie** → interné prostredie a externé prostredie, monitorovanie
* interné / externé prostredie → **odhadovanie vplyvov a naliehavosti**
* **vplyv**? → Y/N; **N** → falošný poplach → register; **Y** → **stupeň naliehavosti** (nízky, stredný, vysoký)
* **nízky** → monitorovanie
* **stredný** → odklad reakcie → periodické plánovanie
* **vysoký** → projekt riešenia problémov
* ako nástroj kontroly sa používajú kvantitatívne metódy (z score, etc.) aj kvalitatívne metódy (nečíselné data, subjektívne údaje)

1. **Podstata marketingu a základné koncepcie marketingu, orientácia marketingového manažmentu v súčasnom trhovom prostredí**

Prístupy k chápaniu marketingu, význam marketingu pre úspešné fungovanie podniku, základné koncepcie marketingu, nové trendy v marketingovom manažmente organizácií.

**Pohľad na spoločensko-ekonomickú podstatu marketingu ako vednej disciplíny**

Podstatu marketingu tvorí ***orientácia na zákazníka*** (má dominantné postavenie v marketingovej koncepcii) a jeho potreby. Správanie zákazníka na trhu sa chápe ako hodnotový vzťah medzi úžitkom, ktorý mu poskytne ponúkaný produkt, a protihodnotou, ktorú musí za neho zaplatiť alebo poskytnúť. Identifikovanie tohoto vzťahu je najdôležitejším prvkom marketingovej koncepcie a znamená:

* *identifikovanie vhodného produktu pre zákazníka* (predpokladá poznanie potrieb a želaní zákazníkov)
* *vytvorenie žiadaného produktu* (predpokladá vývoj a produkciu výrobkov a služieb)
* *komunikáciu produktu* (informovať zákazníka o produkte a jeho vlastnostiach – reklama, propagácia...)
* *sprostredkovanie produktu* (distribúcia, poskytnutie služieb, predaj...)

Marketing sa pokúša vysvetliť a predvídať, ako organizácie ponúkajú a predávajú svoje produkty, za akých podmienok a ako ich záujemcovia získavajú, nadobúdajú a kupujú v ekonomike voľnej súťaže. Je potrebné chápať ho nie ako „predávanie“, ale ako komplexný spôsob uskutočňovania činností, ktoré vedú k uspokojovaniu potrieb zákazníkov takým spôsobom, aby sa naplnili očakávania všetkých zainteresovaných skupín.

Cieľom marketingu je poznať a rozumieť zákazníkovi tak dobre, že mu ponúkané produkty budú vyhovovať do takej miery, že ich bude akceptovať a požadovať na uspokojenie svojich potrieb. To znamená, že podniky by mali uskutočňovať všetky činnosti takým spôsobom, aby sa ich produkty ponúkali správnym zákazníkom, v správnom čase, na správnom mieste, za správne ceny a s využitím primeranej propagácie. Zámerom marketingu je urobiť predávanie prebytočným.

Marketing môžeme **definovať** a chápať ako:

1. ***určitú činnosť***
2. ***súbor činností***
   * Podstatu takto chápaného marketingu netvoril len jednoduchý súhrn týchto činností, ale ich syntéza, ktorá pridávala celku v porovnaní s ich čiastkovým významom novú kvalitu v podobe synergického efektu vznikajúceho pri ich uskutočňovaní v určitom poradí a komplexnosti.
3. ***metódu riadenia*** 
   * Marketing je chápaný ako metóda riadenia, ktorá môže na základe poznania zákazníka a jeho potrieb umožniť uplatniť sa a prosperovať na existujúcom trhu, resp. v širšom chápaní je marketing proces riadenia alebo spoločenský riadiaci proces.
4. ***proces riadenia***
   * Marketing je spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom produkcie a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú. ***(Kotler)***
   * Marketing je proces riadenia, ktorého výsledkom je poznanie, predvídanie, ovplyvňovanie a v konečnej fáze aj uspokojovanie potrieb a želaní zákazníka efektívnym a výhodným spôsobom, ktorý zaisťuje splnenie cieľov organizácie.
   * Marketing je procesom plánovania a naplňovania koncepcie, oceňovania, propagácie a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb, ktorý smeruje k uskutočneniu vzájomnej výmeny, ktorá uspokojí potreby jednotlivcov a organizácií.
5. ***filozofiu podnikania***
   * Marketing sa chápe ako systém podnikateľskej činnosti, ako komplex vzájomne prepojených prvkov obchodnej aktivity. Marketing je taká filozofia podnikania, ktorá orientuje podnik na uspokojovanie potrieb zákazníkov, spotrebiteľov.
6. ***životnú orientáciu***

V súvislosti s týmto je dôležité získať odpovede na otázky:

1. Kto je našim zákazníkom a aké sú jeho skutočné potreby?
2. Kto zodpovedá za uspokojovanie zákazníkov? (Týka sa celého podniku, t.j. všetkých oddelení.)
3. Čo musíme vedieť predtým, ako začneme plánovať proces uspokojovania našich zákazníkov v súčasnosti a budúcnosti? (mať potrebné znalosti a vedomosti; základom dobrej informovanosti je vedieť, ktoré informácie potrebujeme; informácia sama o sebe má zvyčajne obmedzenú hodnotu)
4. Do akej miery od nás naši zákazníci očakávajú, že budeme pretvárať a inovovať to, čo sme doteraz robili?

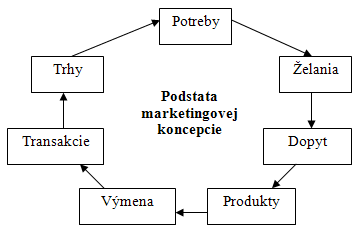
Marketingové prístupy sa môžu uplatniť za predpokladov:

* existuje možnosť predávať, ponúkať a kupovať bez obmedzenia
* na trhu je dostatok produktu, resp. že ponuka daného produktu mierne prevyšuje dopyt, alebo ak existuje aspoň potenciálny dopyt po ponúkanom produkte

Ak je v ekonomike nedostatok výrokov alebo služieb, nie je potrebné vyvíjať marketingové aktivity na ich realizáciu. Marketing a marketingové činnosti sa uplatňujú až na určitom stupni rozvoja trhového hospodárstva. Je atribútom trhovej ekonomiky, vznikol ako jej produkt a nachádza uplatnenie len v rámci nej.

**Podstata marketingovej koncepcie**

* marketingovú koncepciu predstavujú: potreby, želania, dopyt, produkt, výmena, transakcia, trh
* tieto marketingové pojmy sú prepojené a každý z nich vychádza z predchádzajúceho



**POTREBY:**

* ľudská potreba je stavom pociťovania nedostatku alebo pocit neuspokojenia; sú to požiadavky ľudského organizmu, ktoré sa prejavujú ako pocit nedostatku
* človek má celé komplexy potrieb; zahŕňajú fyzické potreby (jedlo, oblečenie, teplo, bezpečnosť,...), sociálne potreby (týkajú sa spolupatričnosti a náklonnosti), a individuálne potreby po vedomostiach a sebarealizácii
* potreby sú základom ľudského bytia
* ak potreba nie je uspokojená, človek buď hľadá objekt, ktorý by ju uspokojil alebo sa pokúša redukovať potrebu
* členenie potrieb:
  1. podľa naliehavosti:
     1. životne nevyhnutné, biologické (piť, jesť, bývanie, spánok)
     2. luxusné a kultúrne (návšteva kina, divadla)

- hranice medzi týmito potrebami závisia od životnej úrovne a vyspelosti krajín

* 1. podľa subjektu
     1. individuálne (potreba kúpiť mlieko, motorku, ..., spánok,...)
     2. kolektívne (potreba postaviť kino, školu, ...)
  2. podľa charakteru
     1. hmotné (mať a užívať veci, stravovanie, odievanie, ...)
     2. nehmotné (mať vedomosti, priateľstvo, lásku, ...)
  3. podľa času
     1. súčasná (ísť von)
     2. budúca (ísť po VŠ pracovať)

**ŽELANIA:**

* sú formou ľudských potrieb, ktoré sa odvíjajú od kultúry a individuálnej osobnosti
* vyjadrujú sa názvami predmetov, služieb a hodnôt, ktoré uspokojujú potreby
* mnohí výrobcovia a predávajúci si zamieňajú želania a potreby, t.j. „trpia“ na „marketingovú krátkozrakosť“, t.j. neuvedomia si, že zákazník aj pri nezmenenej potrebe môže chcieť nový produkt, ak mu tento poskytne lepší úžitok ako predchádzajúci

**DOPYT:**

* ľudia majú často neohraničené želania, ale limitované zdroje, preto si teda chcú vybrať také produkty, ktoré im za ich peniaze poskytnú najväčšie uspokojenie
* ak sú želania podložené kúpnou silou, stávajú sa dopytom
* dopyt je teda konkrétny prejav potrieb, korigovaný predovšetkým množstvom peňažných prostriedkov
* marketingová koncepcia člení dopyt do 8 skupín, s ktorými pracuje predovšetkým marketingový manažment; ide o:
  1. *negatívny dopyt –* stav, keď väčšina účastníkov trhu odmieta určitý produkt, alebo skupinu produktov, napr. vegetariáni
  2. *neexistujúci dopyt –* je to stav nezáujmu spotrebiteľa o určitý produkt alebo skupinu produktov
  3. *latentný dopyt –* potenciálny dopyt, ktorý zatiaľ nie je uspokojovaný žiadnym z existujúcich produktov (napr. auto s nulovou spotrebou)
  4. *klesajúci dopyt –* ide o stav, keď sa dopyt po určitom produkte začne znižovať; tento stav sa skôr alebo neskôr prejaví pri každom produkte
  5. *kolísavý dopyt –* dopyt podliehajúci výkyvom (roky, mesiace) alebo krátkodobejším (týždne, dni, hodiny)
     1. predvídateľný kolísavý dopyt (vianočné ozdoby, zmrzlina, ...)
     2. nepredvídateľný kolísavý dopyt (BSE, ...)
  6. *úplný dopyt –* plynulý, charakterizuje stav vyrovnania dopytu a ponuky produktu danej firmy, je ideálnym stavom
  7. *nadmerný dopyt –* je to stav, keď dopyt je vyšší než firma chce alebo môže ponúknuť
  8. *neracionálny dopyt –* ide o stav nesprávneho, spoločensky alebo eticky nežiaduceho dopytu (po cigaretách, alkohole, ...)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **STAV DOPYTU** | **ÚLOHA MARKETINGU** | **DRUH MARKETINGU** |
| negatívny dopyt | vytvoriť dopyt | konverzný marketing |
| absencia dopytu | stimulovať dopyt | stimulujúci marketing |
| potenciálny dopyt | rozvinúť dopyt | rozvojový marketing |
| zníženie dopytu | zvýšiť dopyt | remarketing |
| kolísavý dopyt | urobiť dopyt plynulým | synchromarketing |
| plynulý dopyt | udržať dopyt | podporný marketing |
| nadmerný dopyt | znížiť dopyt | demarketing |
| iracionálny dopyt | vylúčiť (minimalizovať) dopyt | protipôsobiaci marketing |

1. *konverzný marketing –* úlohou tohto marketingu je vypracovať stratégiu, ktorá napomôže vznik dopytu a aj jeho rozvinutie
2. *stimulujúci marketing –* stimulácia dopytu; ak chýba dopyt po nejakých produktoch
3. *rozvojový marketing –* vplývať zo strany marketérov na manažment, aby vyprodukoval také výrobky, ktoré by uspokojili dopyt
4. *remarketing –* snaží sa zvýšiť dopyt; používa sa napr. inovácia výrobkov
5. *synchromarketing –* zahŕňa také aktivity, ktoré robia dopyt plynulejším
6. *podporný marketing –* úlohou je tento plynulý dopyt udržať
7. *demarketing –* zníženie dopytu, napr. zvýšením ceny
8. *protipôsobiaci marketing –* úplne vylúči dopyt po určitých produktoch

**PRODUKT:**

* čokoľvek, čo možno ponúknuť na trhu do pozornosti, na získanie, používanie alebo spotrebu a má schopnosť uspokojiť potrebu alebo želanie
* pojem produkt nie je ohraničený na fyzické predmety, ale môže sa tak nazývať čokoľvek, čo je schopné uspokojiť potrebu
* okrem výrobkov a služieb sa pod produkty zahŕňajú osoby, miesta, organizácie, aktivity a myšlienky
* všetko, čo sa ponúka na trhu a má pre niekoho hodnotu

**VÝMENA:**

* akt získania žiadaného produktu od niekoho za nejakú protihodnotu
* výmena je kľúčovým prvkom marketingu; skôr ako sa však môže uskutočniť musia byť splnené určité podmienky, napr. musia existovať aspoň dve strany a každá z nich musí mať na výmenu niečo také, čo má pre druhého určitú hodnotu; každá strana sa musí pre výmenu rozhodnúť slobodne a pod.

**TRANSAKCIA:**

* výmena hodnôt medzi dvoma stranami
* je jednotkou hodnotenia marketingu
* vyžaduje aspoň 2 veci s určitou hodnotou, dohodnutie podmienok, času a miesta
* ohodnotenie výmeny
* poznáme peňažnú a barterovú transakciu

**TRH:**

* je zoskupenie existujúcich a potenciálnych kupujúcich produktu; priestor, kde sa stretáva ponuka a dopyt
* je nositeľom informácií a sankcií
* existujú 3 spôsoby uspokojenia potrieb jednotlivcov na trhu: samozásobovanie, decentralizovaná výmena a centralizovaná výmena
* trh vzniká pre čokoľvek čo má hodnotu (produkt, služba...)

**Filozofie (koncepcie) marketingového manažmentu**:

1. ***produkčná (výrobná)***

Predpokladá, že spotrebitelia budú uprednostňovať produkty, ktoré sú na trhu k dispozícii a ktoré si môžu dovoliť. Vyžaduje zvyšovanie objemu produkcie a rozširovanie odbytu. Manažment by sa mal sústrediť na zvyšovanie efektívnosti výroby a distribúcie. Táto filozofia je užitočná v 2 prípadoch:

- dopyt po produkte prevyšuje ponuku (hľadať spôsob na zvýšenie produkcie)

- výrobné náklady sú príliš vysoké (zvýšiť produkciu, aby sa náklady znížili)

1. ***produktová (výrobková)***

Vychádza z predpokladu, že zákazníci dávajú prednosť výrobkom s vyššou kvalitou, výkonnosťou a lepším vyhotovením, t.j. zabezpečuje odbyt iba takých produktov a vtedy, ak majú špecifické funkcie zvyšujúce kvalitu. Je potrebné zamerať úsilie firmy na nepretržité zdokonaľovanie výrobkov. Táto koncepcia môže viesť k marketingovej krátkozrakosti (zamieňanie želaní a potrieb zákazníkov).

1. ***predajná (koncepcia predaja)***

Založená na tom, že spotrebitelia nebudú kupovať dostatočné množstvá produktov firmy bez jej intenzívneho úsilia o predaj vo veľkom rozsahu a o promotion. Uplatňuje sa pri neuvažovanom tovare, t.j. takom, ktorý nemá zákazník za bežných okolností v úmysle kúpiť (encyklopédie, náhrobné kamene), ako aj v neziskovej oblasti. Firma musí byť schopná predať zákazníkom „užitočnosť“ produktu. Akceptuje hľadisko z vnútra – von, t.j. začína vo firme, opiera sa o existujúce produkty firmy a vyžaduje väčšie úsilie predaja a aktivizáciu pomocou promotion, aby sa dosiahol predaj so ziskom.

1. ***marketingová koncepcia***

Predpokladá, že dosiahnutie cieľov firmy závisí od poznania potrieb cieľového trhu a schopností ponúknuť uspokojenie týchto potrieb efektívnejšou formou ako konkurencia. Vychádza z prístupu zvonka do vnútra. Začína s presne definovaným trhom, sústreďuje sa na potreby zákazníkov, koordinuje všetky marketingové aktivity, ktoré ovplyvňujú zákazníkov a dosahuje zisky vytváraním spokojnosti zákazníka. Firmy majú produkovať to, čo spotrebitelia chcú, a tým ich uspokojiť a zabezpečiť si zisky. Túto koncepciu viac uplatňujú firmy, ktoré produkujú spotrebné statky, ako firmy zamerané na výrobné faktory a viac veľké ako malé firmy.

1. ***spoločenská koncepcia (koncepcia spoločenského marketingu)***

Podľa tejto koncepcie čistý marketing prehliada možné konflikty medzi krátkodobými želaniami spotrebiteľa a jeho dlhodobým blahobytom. Táto koncepcia vyžaduje:

* poznať potreby, želania a záujmy cieľových trhov a uspokojiť ich účinnejšou formou než konkurencia, a to tak, že sa zachová alebo zvýši blahobyt zákazníkov i spoločnosti
* prihliadať na spoločenské dôsledky podnikovej činnosti (napr. znečisťovanie životného prostredia, plytvanie surovinami...)
* zosúladenie 3 hľadísk: firemné zisky, želania zákazníkov, záujmy spoločnosti

Marketingové filozofie riešia napr. otázku: aká dôležitosť by sa mala prisúdiť záujmom organizácie, zákazníkov a spoločnosti, pričom záujmy týchto skupín bývajú často v konflikte. Organizácie sa rozhodujú pre konkrétnu filozofiu vzhľadom na svoje okolie a možnosti, ktoré majú. Prax dokazuje, že najvhodnejšia a najperspektívnejšia je marketingová filozofia, resp. filozofia spoločenského marketingu.

1. **Podstata a funkcie efektívneho marketingového manažmentu v podniku. Implementácia marketingu do činnosti podniku**

Marketingový manažment v podniku, jeho základné funkcie z pohľadu efektívneho prístupu k riadeniu marketingových aktivít. Charakteristika nového trhového prostredia a jeho vplyvu na fungovanie efektívneho marketingového manažmentu. Analýza, plánovanie, implementácia a kontrola ako funkcie marketingového manažmentu.

**Marketingový manažment**

* usiluje sa ovplyvniť úroveň, čas a charakter dopytu tak, aby organizácia dosiahla svoje ciele – je manažmentom dopytu.
* definujeme ho ako analýzu, plánovanie, realizáciu a kontrolu programov určených na tvorbu, rozvíjanie a udržiavanie prospešných zmien, ktoré sa týkajú cieľových kupujúcich v snahe dosiahnuť ciele organizácie
* od roku 1900 sa zaradili do marketingu aj filozofie marketingového manažmentu
* môžeme ho charakterizovať ako uskutočnenie činnosti na dosiahnutie želanej výmeny na cieľovom trhu (cieľový zákazník)

**Funkcie marketingového manažmentu v marketingovo orientovanej organizácii:**

* + 1. ***technická*** (zabezpečenie inovácie technického zariadenia)
    2. ***produkčná*** (zabezpečenie stále lepších vlastností a funkcií produktu, ktoré zákazníka pritiahnu ku kúpe)
    3. ***ekonomická*** (hospodárnosť, efektívnosť)
    4. ***sociálna*** (starostlivosť o pracovníkov)
    5. ***riadiaca*** (zodpovedá za zladenie všetkých funkcií tak, aby bol konečný efekt čo najlepší)

**Charakteristické črty súčasného trhového prostredia**

Charakteristické črty súčasnej doby sú:

* zintenzívňujúci sa proces globalizácie hospodárskeho života
* narastajúca konkurencia
* diverzifikácia
* vznik nových spoločností, produktov, trhov
* integračné procesy
* eliminácia obchodných bariér
* rozvoj informačných technológií
* nákladné technické inovácie...

**Znalostná ekonomika** (knowledge economy) opierajúca sa o znalosti na vysokej úrovni, tvorí zdroj príležitostí ekonomického rastu a pokroku. Jej jadrom je proces externalizácie určitých činností priemyselných firiem a na ňu nadväzujúceho rýchlejšieho rastu objemu služieb. Zavádzanie znalostných technológií súvisí s rastom významu informačných technológií. Ich aplikácia:

* znižuje transakčné náklady a odstraňuje bariéry vstupu do odvetví
* poskytuje firmám možnosť participovať v medzinárodnom obchode
* umožňuje lepšie alokovať zdroje (v súvislosti s dokonalejším informovaním o cene)
* sprístupňuje efektívnejší manažment vzťahov so zákazníkmi

Je ťažké odhadnúť dôsledky prebiehajúcich zmien, no možno predpokladať rast efektivity produkcie a z toho plynúci vznik nových, doposiaľ nepoznaných odvetví ako aj zánik technologicky zaostalých firiem a odvetví.

**Trendy v rozvoji marketingového manažmentu firiem v novom trhovom prostredí**

Charakteristiky nového trhového prostredia:

1. **silnejúce postavenie zákazníkov a koncentrácia kúpnej sily**

(charakteristické racionálnym chovaním zákazníka pri výbere tovaru, alebo služby; klesajúci vplyv reklamy; fúzie podnikov ako dôsledok tvrdého konkurenčného boja; snaha prekročiť očakávania zákazníkov, posilniť ich lojalitu; prechod na marketing celoživotného uspokojovania potrieb zákazníkov)

1. **roztrieštenosť spotrebiteľských trhov dáva priestor pre realizáciu tzv. „mikromarketingu“**

(koncepcia marketingu zameraná na realizáciu stratégie pre stále sa zmenšujúce trhy zákazníkov; snaha priblížiť sa k spotrebiteľovi, čo najbližšie a produkovať podľa jeho potrieb a želaní; nevyhnutnosť flexibility firiem a schopnosti okamžitej reakcie na zmeny preferencií zákazníkov)

1. **nutnosť identifikovať zdroje konkurenčnej výhody vyplýva predovšetkým z rastúcej nasýtenosti trhu**

(nutnosť posilnenia vzťahov s jednotlivými zložkami distribučného reťazca; vhodná voľba dodávateľa maximalizácia hodnoty ponúkanej zákazníkom)

Cieľovou orientáciou firemných manažmentov je zákazník so všetkými jeho charakteristikami a nákupnými zvyklosťami. Podnikateľské subjekty dnes čelia nasledovným problémom pri obsluhe trhov konečného spotrebiteľa:

* zákazník je stále skúsenejší a citlivejší na zmenu
* zákazník má stále zložitejší životný štýl a žiada väčší komfort pri nákupe
* zákazník má stále väčšie požiadavky na služby a menšiu lojalitu k dodávateľovi
* podniky vynakladajú veľa neefektívnych prostriedkov na komunikáciu s trhom (reklama sa stáva drahou a neefektívnou, náklady na podporu predaja a riadenie predajného personálu rastú)
* ponúkané produkty sa len nevýrazne líšia od konkurenčných produktov

Je dôležité, aby všetky oddelenia spoločnosti pracovali spoločne na uspokojovaní potrieb zákazníkov. Hovoríme vtedy o tzv. **integrovanom marketingu**. Dôležitou podmienkou pre úspešnú organizáciu je uvedomenie si hodnoty a významu ľudí v činnosti organizácie.

Realizácia marketingovej koncepcie znamená rešpektovať:

* meniace sa potreby zákazníkov
* konkurenčný boj značkových producentov
* novú organizáciu distribučných ciest

Na tieto zmeny reagujú producenti a sprostredkovatelia uplatňovaním nasledovných trendov vo svojej činnosti:

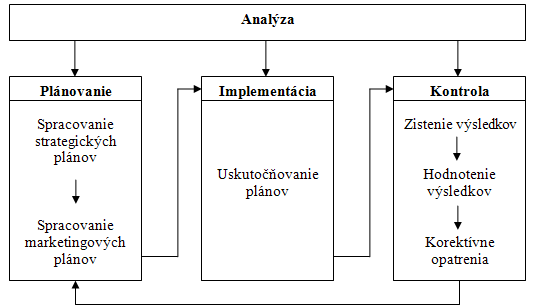
* **reengineering** – prechod od funkcionálne orientovaného manažmentu k riadeniu kľúčových procesov prostredníctvom multidisciplinárnych tímov
* **outsourcing** – spolupráca s externými dodávateľmi a nákup od dodávateľov v maximálnom množstve za vyhovujúcu cenu
* **e-commerce** – prudký rozmach internetového obchodu s vybranými komoditami
* **benchmarking** – zhromažďovanie informácií ako výsledku konkurenčných analýz
* **dodávateľské partnerstvá** – partnerská integrácia s vybranými najspoľahlivejšími dodávateľmi
* **marketing vzťahov** – budovanie dlhodobých a rentabilných vzťahov so zákazníkom
* **celoživotná hodnota zákazníkovi** – a jej poskytovanie ako základ pre spoľahnutie sa na dlhodobejšie zisky – celoživotné zisky
* **cielený marketing** – výsledok racionálne organizovaného procesu segmentácie trhu
* **individualizácia** – snaha o individuálne prispôsobovanie produktu „na mieru“ každého zákazníka namiesto štandardnej ponuky
* **zákaznícke databázy** – významný súhrn informácií pre marketingových manažérov o nákupoch zákazníkov, ich preferenciách, demografických charakteristikách...
* **nová organizácia distribučných ciest** – a využívanie nástrojov osobného predaja pri priamom styku so zákazníkom
* **integrovaná marketingová komunikácia** – zabezpečovanie integrity a konzistentnosti všetkých nástrojov komunikačného mixu pri komunikácii s trhom
* **rozhodovanie podporované marketingovými modelmi** – prechod od rozhodovania na základe intuície k rozhodovaniu pomocou marketingových modelov, umožňujúcich analyzovať trhovú situáciu a predvídať ekonomické dôsledky strategických rozhodnutí

**Marketingové riadiace funkcie:**

Marketingové riadiace funkcie sa využívajú na uvedenie takého marketingového mixu do praxe, ktorý splní ciele podniku na vybraných cieľových trhoch. Zaraďujeme medzi ne:

* marketingovú analýzu
* marketingové plánovanie
* implementáciu
* kontrolu

Vzťahy medzi funkciami marketingového manažmentu:



1. **marketingová analýza**

* analýza trhu, marketingového prostredia realizovaná s cieľom nájsť atraktívne príležitosti
* analýza silných a slabých stránok podniku, všetkých marketingových akcií s cieľom určenia najpresvedčivejšej možnosti
* poskytuje informácie a hodnotiace poznatky pre všetky ostatné funkcie

1. **marketingové plánovanie**

* rozhodovanie o marketingových stratégiách, ktoré majú pomôcť firme dosiahnuť jej celopodnikové ciele
* vypracovanie marketingového plánu ako súčasť strategického plánu
* plán produktu alebo značky by mal obsahovať: stručný prehľad, aktuálnu marketingovú situáciu, riziká a príležitosti, ciele a problémy, marketingové stratégie, vykonávacie rozpočty a kontroly
  + *stručný prehľad* – krátke zhrnutie hlavných cieľov a odporúčaní
  + *aktuálna marketingová situácia* – charakterizuje cieľový trh a pozíciu firmy na trhu; informácie o trhu, úspešnosti produktu, o konkurencii a distribúcii
  + *riziká a príležitosti* – zaoberať sa nimi v predstihu; odhadnúť pravdepodobnosť jednotlivých rizík a rozsah strát, ktoré môžu spôsobiť, zamerať sa na najpravdepodobnejšie a najnebezpečnejšie a pripraviť plány ako na ne reagovať; odhadnúť trhové príležitosti reprezentujúce atraktívny priestor pre marketingové aktivity, v ktorom má firma možnosť získať konkurenčnú výhodu – využiť len tú trhovú príležitosť, ktorá je v súlade s firemnými cieľmi a zdrojmi; zvážiť očakávanú návratnosť a riziká
  + *ciele a problémy* – vytýčenie cieľov a odhalenie problémov, ktoré súvisia s ich dosiahnutím
  + *marketingové stratégie* - usporiadaný marketingový postup, o ktorom sa predpokladá, že jeho pomocou dosiahnu podnikateľské jednotky svoje marketingové ciele. Zahŕňa špecifické stratégie pre cieľové trhy a špecificky pre trhové segmenty, marketingový mix a úroveň marketingových výdavkov. Objasniť ako každá stratégia reaguje na riziká, príležitosti a kľúčové problémy uvedené v jednotlivých častiach plánu.
  + *vykonávacie programy* - mali by dať odpoveď na otázky ako: Čo sa má vykonať? Kedy sa to vykoná? Kto bude zodpovedný za realizáciu? Koľko prostriedkov bude potrebné vynaložiť na realizáciu? Stanovia, kedy sa aktivity začnú, kedy sa zhodnotia a ukončia.
  + *rozpočty* – bilancia ziskov a strát
  + *kontroly –* aké kontroly slúžia na sledovanie plnenia plánu, porovnanie s prognózami, spätná väzba

1. **implementácia**

* proces, v ktorom sa marketingové stratégie a plány uvádzajú do praxe, aby sa dosiahlo splnenie strategických marketingových cieľov
* zahŕňa činnosti, ktoré premieňajú marketingový plán na skutočnosť
* adresne ukazuje kto, kde, kedy a ako
* vyžaduje sa spolupráca na všetkých podnikových úrovniach
* proces implementácie pozostáva z 5 prvkov, ktoré je nevyhnutné spojiť do súdržného jednoliateho programu. Jej úspech závisí na tom, ako sa jej to podarí.
  + *vykonávacie programy* – určuje, aké rozhodnutia a činnosti sú potrebné na implementáciu mkg. programu. Rozdeľuje zodpovednosti za rozhodnutia a činnosti jednotlivých pracovníkov firmy. Určuje, kedy je potrebné vykonať rozhodnutia, začať akcie. Stanovuje, čo treba uskutočniť, kto to vykoná a ako sa budú koordinovať jednotlivé rozhodnutia a činnosti, aby sa dosiahli mkg. ciele.
  + *organizačná štruktúra firmy* – rozdeľuje celkovú činnosť firmy na presne definované práce, ktoré priraďuje jednotlivým pracovníkom alebo oddeleniam a prostredníctvom špecializácie umožňuje zvýšiť efektívnosť. Koordinuje špecializované práce a definuje formálne vzťahy medzi pracovníkmi a oddeleniami tým, že určuje hierarchiu právomocí a komunikácie. Rozlišujeme decentralizovanú a centralizovanú štruktúru.
  + *systémy rozhodovania a odmeňovania* – zahŕňa formálne a neformálne výkonné procesy, ktoré súvisia s plánovaním, so zberom informácií, zostavovaním rozpočtu, s náborom a prípravou pracovníkov, s ich hodnotením a odmeňovaním.
  + *personálne zdroje* – ich starostlivé plánovanie. Firma musí disponovať na všetkých úrovniach dostatočným počtom zamestnancov, ktorí spĺňajú požiadavky z hľadiska kvalifikácie, motivácie a osobných vlastností.
  + *kultúra a atmosféra v organizácii* – Kultúra je systém hodnôt a názorov, ktoré zastávajú pracovníci firmy. Reprezentuje spoločnú identitu a hodnoty firemného kolektívu. Atmosféra riadenia zahŕňa spôsob, akým manažéri spolupracujú s ostatnými vo firme

*Usporiadanie marketingového oddelenia:*

Musí byť schopné vykonávať marketingovú analýzu, plánovanie, implementáciu a kontrolu. Rozlišujeme nasledovné 4 základné typy:

* *Funkčná organizácia* – Marketingoví špecialisti zodpovedajú za rôzne marketingové činnosti alebo funkcie. Vyznačuje sa jednoduchosťou riadenia, je menej efektívna, ak sa rozširuje produkcia a trhy firmy (kvôli: 1. súťaživosti medzi funkčnými skupinami zameranej na získanie väčšieho rozpočtu, lepšej pozície a tým ťažkostiam s koordináciou jednotlivých mkg. aktivít; 2. odmietanie produktov, ktoré nie sú v obľube u funkčných manažérov)
* *Teritoriálna organizácia* – využívajú ju najmä firmy predávajúce svoje produkty na území celej krajiny. Predpokladá regionálnych, oblastných a obvodných manažérov. Umožňuje predávajúcim rýchlo sa presadiť v daných oblastiach, poznať svojich zákazníkov a pracovať s minimálnymi cestovnými nákladmi a stratami času.
* *Organizácia manažmentu podľa produktov* - je opodstatnená, ak produkty firmy sú značne rozmanité. Výhodou je, že manažér koordinuje celý marketingový mix a môže rýchlejšie pochopiť a reagovať na problémy týkajúce sa produktu. Takýto manažment dokáže poskytovať výborné školenie mladým pracovníkom, ktorí sa takto postupne môžu detailne oboznámiť takmer s každou oblasťou činnosti firmy. Nevýhodou je, že manažéri zriedkakedy disponujú dostatočnou právomocou, aby mohli efektívne vykonávať svoje povinnosti, po čase sa stávajú úzko špecializovanými expertmi na svoje produkty, ale chýba im všeobecný nadhľad, systém vyžaduje vyššie náklady a z produktových manažérov sa po čase stávajú viac administratívni pracovníci.
* *Organizácia manažmentu podľa trhov* - je vhodné zaviesť, keď majú rôzne trhy (spotrebitelia, podnikatelia, vládne kruhy) rôzne potreby a preferencie. Hlavná výhoda tohto systému spočíva v tom, že firma je organizovaná na základe potrieb špecifických zákazníckych segmentov.

1. **marketingová kontrola**

* zabezpečuje spätnú väzbu pre ďalšie plánovanie a implementáciu
* zahŕňa operatívne sledovanie výkonov, zisťovanie príčin vzniku vážnych nedostatkov a rozhodnutia o opravných opatreniach, ktoré odstránia tieto medzery
* korektúra sa môže týkať spôsobu vykonania aj zmeny cieľov
* hlavným nástrojom strategickej kontroly je marketingový audit
* 3 hlavné typy marketingovej kontroly:
  + *kontrola ročného plánu –* obsahuje priebežnú kontrolu výkonu v porovnaní s ročným plánom a v prípade potreby uplatnenie korektívnych opatrení.
  + *kontrola ziskovosti* – zahŕňa zistenie skutočnej ziskovosti podľa produktov, teritórií, trhov a distribučných kanálov.
  + *kontrola stratégie* – zameriava sa na sledovanie, či základné stratégie firmy sú v súlade s jej príležitosťami.

1. **Marketingové analýzy a marketingové plánovanie, vzťah k strategickému plánovaniu v podniku, proces identifikácie trhových príležitostí**

Analýza marketingového prostredia, analýzy konkurencie, analýza trhu, analýzy SWOT. Plánovanie ako funkcia marketingového manažmentu. Vzťah strategického a marketingového plánu. Proces a metódy identifikácie trhových príležitostí.

#### Marketingové prostredie

## Analýza makro- a mikro-prostredia firmy a faktorov, ktoré ho ovplyvňujú.

Podnikové **marketingové prostredie** sa skladá z činiteľov a faktorov mimo marketingu, ktoré ovplyvňujú schopnosť marketingového manažmentu spracovať a udržiavať úspešnú výmenu s cieľovými zákazníkmi. Skladá sa z **mikroprostredia** (vplyvy obklopujúce podnik, ktoré ovplyvňujú schopnosť firmy slúžiť zákazníkovi - firma, jej dodávatelia, jej distribučné kanály, jej spotrebiteľské trhy, zákazníci, jej konkurenti a verejnosť) a **makroprostredia** (vytvárajú širšie spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na celé mikroprostredie - demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne vplyvy).

**Mikroprostredie:** *Podnik, firma* - vedenie, finančné oddelenie, výroba, výskum a vývoj, nákup, evidencia a kontrola.

* *Dodávatelia* - marketingový riaditeľ musí pozorne sledovať možnosti dodávateľov, nedostatky v dodávkach, štrajky pracovníkov, zvýšenie cien vstupov a ďalšie faktory môžu výrazne ohroziť pozíciu firmy na trhu. Výhodná je diverzifikácia dodávateľov.
* *Marketingoví sprostredkovatelia* - sprostredkovatelia (firmy patriace do distribučných kanálov, ktoré pomáhajú podniku získavať, vyhľadať zákazníkov, alebo predávať im - veľkoobchodníci a maloobchodníci), firmy fyzickej distribúcie (pomáhajú pri skladovaní a pohybe tovaru z miesta výroby na miesto určenia - veľkoobchodné firmy, železnice, nákladné, letecké a lodné spoločnosti...), agentúry marketingových služieb (agentúry a inštitúcie marketingového výskumu, reklamné agentúry, médiá, marketingové konzultačné firmy), finanční sprostredkovatelia (banky, úverové spoločnosti, poisťovne a ostatné organizácie, ktoré pomáhajú pri finančných transakciách a pri poistení voči riziku spojenému s nákupom a predajom tovaru).
* *Zákazníci* - päť typov trhov: Trhy spotrebiteľov (jednotlivci a domácnosti, nakupujúci tovar a služby pre osobnú spotrebu), trhy výrobnej sféry (organizácie nakupujúce tovar pre vlastný výrobný proces), trhy sprostredkovateľov (organizácie nakupujúce za účelom ďalšieho predaja) vládne trhy (orgány nakupujúce pre poskytovanie verejných služieb a sociálnej pomoci) a medzinárodné trhy (zahraniční kupujúci - spotrebitelia, výrobcovia, sprostredkovatelia, vlády).
* *Konkurenti* - Marketingová koncepcia hovorí, že byť úspešným podnikom znamená uspokojiť potreby a želania spotrebiteľov lepšie než to robia konkurenti. Z toho vyplýva, že marketéri musia urobiť viac, ako sa iba prispôsobiť potrebám cieľových spotrebiteľov. Musia sa prispôsobiť aj stratégii konkurentov, ktorí slúžia tej istej cieľovej skupine.
* *Verejnosť* je ľubovoľná skupina, ktorá prejavuje skutočný alebo potenciálny záujem, alebo má vplyv na schopnosť organizácie dosiahnuť jej ciele. 7 skupín: finančná verejnosť (ovplyvňuje podnikovú schopnosť získavať zdroje - banky, investičné spoločnosti. Zverejňovanie ročných bilancií a ďalších informácií o firme dokumentuje podnik finančnej komunite, že je v poriadku), mediálna verejnosť (médiá - noviny, časopisy, rozhlasové a TV stanice, Internet), vládna verejnosť (zákony, lobbying), verejnosť skladajúca sa z občianskych aktivít (hnutí), akcií (spotrebiteľské organizácie, skupiny chrániace životné prostredie, ľudské a zvieracie práva...), miestna verejnosť (obec, je dobré prispievať na rozvoj obce, kde podnik sídli...), všeobecná verejnosť (dôležitý je jej postoj, imidž podniku, charitatívne činnosti), interná verejnosť (podnikoví pracovníci na všetkých úrovniach - možnosť informovať a ovplyvňovať podnikovými časopismi u veľkých firiem).

**Makroprostredie:** *Demografické* prostredie Demografia je veda zaoberajúca sa štúdiom obyvateľstva a charakteristikou jeho počtu, hustoty osídlenia, veku, pohlavia, rasy, zamestnania a ostatnej štatistiky. Napríklad zmeny vekovej štruktúry obyvateľstva, zmeny v rodine, v geografickom členení populácie, vo vzdelaní a pracovnom postavení - to všetko sú dlhodobé zmeny, ktoré by však nemali firmy prekvapiť.

* *Ekonomické prostredie* sa skladá z faktorov, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľov a štruktúru ich výdavkov. Celková kúpna sila závisí od skutočných príjmov, cien, výšky úspor a úverov. Zmeny v percentuálnej štruktúre výdavkov obyvateľstva v závislosti od príjmu ukazujú, že výdavky na potraviny sa znižujú, na bývanie ostávajú konštantné a na ostatné kategórie a do úspor vzrastá. (Engelove zákony)
* *Prírodné prostredie* - prírodné zdroje, ktoré využívajú marketéri ako vstupy, alebo sú ovplyvňované marketingovými aktivitami. Sú to hlavne: **nedostatok prírodných surovín**, **zvýšené energetické náklady**, **zvýšenia stupňa znečistenia škodlivinami**, **štátne zásahy v riadení prírodných zdrojov**.
* *Technologické prostredie* tvoria sily, ktoré majú vplyv na nové technológie, na vývoj nových výrobkov a trhové príležitosti. Rýchle tempo technologických zmien, neohraničené možnosti, vysoký rozpočet na výskum a vývoj, koncentrácia na nepodstatné zdokonalenie (najmä u malých firiem, ale aj veľké firmy majú skôr defenzívny, ako ofenzívny prístup), zvýšené regulačné zásahy (čím sú výrobky zložitejšie, tým je väčší tlak verejnosti, či sú bezpečné).
* *Politické prostredie* sa skladá zo zákonov vládnych orgánov a nátlakových skupín, ktoré ovplyvňujú a limitujú rôzne organizácie a jednotlivcov v danej spoločnosti. Zákony v oblasti podnikania sa stále rozširujú, z dôvodu vzájomnej ochrany firiem, ochrany pred nekalou konkurenciou, ochrana spotrebiteľov, ochrana záujmov spoločnosti dávajúca zodpovednosť na výrobcov za spoločenské dôsledky svojej výroby alebo produktov. Zmeny v posilnení postavenia vládnych kontrolných orgánov, trendy regulácie a deregulácie vytvárajú tlaky. Vznik záujmových skupín na ochranu verejného blaha, spotrebiteľské záujmy, osobnú slobodu, proti rasizmu, sexizmu, eldelrizmu a speciesizmu.
* *Kultúrne prostredie* tvoria inštitúcie a iné faktory, ktoré ovplyvňujú základné hodnoty spoločnosti, postoje, záľuby a správanie. Ľudia vyrastajú v určitej spoločnosti, ktorá formuje ich základné zmýšľanie a hodnotový systém, svetonázor. Základné názory majú vysoký stupeň stálosti, prechádzajú z rodičov na deti a posilňujú ich školy, cirkev, podniky a vláda. Sekundárne názory a hodnoty podliehajú častejšie zmenám (napr. kedy uzavrieť manželstvo...). Každá spoločnosť obsahuje **subkultúry** - skupiny ľudí s rovnakými hodnotovými systémami založenými na skúsenostiach alebo situáciách bežného života. Marketingové dôsledky vyplývajú zo vzťahu ľudí k sebe samým, k iným, k inštitúciám, k spoločnosti, k prírode, k vesmíru.

**Reagovanie na marketingové prostredie** Marketingové prostredie možno pokladať za nekontrolovateľné, alebo sa ho agresívnymi akciami pokúsiť regulovať a meniť - lobbyizmus, reklama, súdne spory s tvorcami zákonov, kontraktačné dohody pre lepšie ovládanie distribučných kanálov... Trh, segmentácia trhu a analýza procesov segmentácie trhu.

**1 Identifikácia konkurentov, ich cieľov a stratégie**

Podnikateľ, ak chce byť úspešnýna trhu a predávať svoje produkty, musí poznať a neustále sledovať konkurenciu na obsluhovanom segmente trhu. Jednou z najdôležitejších úloh je uspokojovať nákupné potreby a želania zákazníkov lepšie ako konkurencia.

Najprv si treba zistiť, **kto sú konkurenti**. To je možné vlastným pozorovaním, hľadaním v inzercii, prípadne získaním informácií od dodávateľov alebo potenciálnych zákazníkov v danom segmente trhu.

Potrebné informácie sa dajú získať *M spravodajstvom* – info od partnerov, sprostredkovateľov, z výročných správ, zo správ v tlači, prejavov, informačných letákov, patentov, zo spôsobu podpory predaja a reklamy alebo *M výskumom* – zistením info od zákazníkov. Všetky tieto info treba analyzovať a zhodnotiť, určiť pozíciu konkurentov na trhu, prieskumom jeho kapacít odhadnúť jeho silu, identifikovať podiel na trhu a jeho vývoj. Zistením produktovej štruktúry, jej obmieňania a podpory sa dajú zistiť pravdepodobné ciele a stratégie vzhľadom na daný segment trhu.

**2 Hodnotenie silných a slabých stránok konkurentov**

Dôležité je poznať silné a slabé stránky konkurencie, ktoré potenciálne môžu byť príležitosťou, respektíve hrozbou pre danú firmu. Silné a slabé stránky sa dajú identifikovať z preskúmania brožúr, reklamných materiálov, priamou návštevou predajne (zistenie cenovej politiky), historickým vývojom konkurencie.

Najdôležitejšie sú však informácie z komunikácie so zákazníkmi, kontaktovania sa s dodávateľmi aj odberateľmi.

Hodnotenie konkurencie vzhľadom na postavenie podniku sa dá zistiť dobre spravenou maticou komparatívneho hodnotenia pri SWOT analýze.

|  |  |
| --- | --- |
| Silné stránky | Slabé stránky |
| * technologický potenciál * vlastníctvo licencií a know-how * predstihové technické info pre inováciu * disponibilné lacné vstupy * nízke náklady * pružná modifikácia výrobkov podľa požiadaviek * dobré personálne zabezpečenie * spoľahlivý info systém * vysoký trhový podiel * dobré odbytové a distribučné cesty * vysoká konkurenčná schopnosť * účinný systém propagácie * dobrá platobná povesť firmy * úverová dôvera * dobré vzťahy s bankou * vysoká miera zisku * priaznivá fin.situácia | * nedostatočné kapacity R&D * nedostatok kvalifikovaných zamestnancov * málo účinná motivácia * nedostatok info * zastaralá výrobná základňa * nedostatok kapacít * vysoké náklady * nedostatky pri subdodávkach * nedostatky v riadení odbytu a M * slabá trhová pozícia * nedostatočné podmienky v odbytových a distribučných cestách * nedostatočný IS * nedostatočný systém služieb * vysoké zásoby * zadĺženosť * nedôvera bánk pri poskytovaní úveru * nedostatočné finančné zdroje |

**4 úrovne konkurencie podľa nahraditeľnosti:**

1. firmy, ktoré ponúkajú podobné výrobky rovnakým zákazníkom za podobné ceny (Toyota, Honda)
2. firmy, ktoré vyrábajú podobné výrobky všetkých tried (Yugo, Mercedes)
3. všetky firmy, ktoré ponúkajú podobnú službu (auto, motorka)
4. každý, kto súperí o tie isté zákazníkove peniaze (predajca áut, cestovná kancelária, stavebná firma)

**Priemyslové poňatie konkurencie**

Priemysel = skupina firiem, ktoré ponúkajú výrobky, ktoré sa ľahko môžu navzájom nahradiť (s vysokou vzájomnou elasticitou dopytu)

*Štruktúra priemyslu:*

* počet predajcov a stupeň diferenciácie (čistý monopol, čistý oligopol, diferencovaný oligopol, monopolistická konkurencia, dokonalá konkurencia)
* bariéry vstupu a pohyblivosti (vysoká kapitálová náročnosť, patenty a licencie, podmienenosť územím, suroviny, nutnosť povesti atď.)
* bariéry zmenšenia a výstupu (oficiálne alebo morálne záväzky voči zákazníkom, veriteľom či zamestnancom, vládne opatrenia, nízka zostatková hodnota zariadenia, nedostatok iných príležitostí, vysoká vertikálna integrácia, citové bariéry)
* štruktúra nákladov (suroviny vs. distribúcia vs. marketing)
* vertikálna integrácia
* všeobecný dosah (globalizácia)

**Konkurenčná výhoda a trhové poňatie konkurencie**

* firmy, ktoré uspokojujú tie isté potreby zákazníkov, alebo slúžia tej istej skupine zákazníkov
* identifikácia konkurentov: mapa trhového "bojiska" podľa druhov výrobkov a cieľových skupín (odhad veľkosti trhu, podiel konkurencie a ich konkurencieschopnosť, ich ciele a stratégie, vstupné bariéry každej časti)
* konkurenčná výhoda: zloženie marketingového mixu je cieľovou skupinou vnímané lepšie ako konkurenčné

**Identifikácia stratégií konkurentov, odhalenie cieľov, predností a slabín konkurencie**

*Stratégie:*

* najbližší konkurenti: ten istý cieľový trh, tá istá stratégia na danom trhu (strategická skupina: skupina firiem, ktoré uplatňujú rovnakú stratégiu na danom trhu)
* strategické skupiny sa vytvárajú podľa dimenzií: kvalita, vertikálna integrácia, úroveň technológií, územné rozmiestnenie, výrobné metódy
* konkurenciou sú aj firmy patriace do ostatných strategických skupín
* firma by mala o svojich konkurentoch vedieť čo najviac: kvalita, rysy, vlastnosti a sortiment konkurenčných výrobkov, služby zákazníkom, cenová politika, spôsob a rozsah distribúcie, obchodná stratégia, reklamné a propagačné programy, výskum a vývoj, výroba, nákup, financie a ostatné stratégie (z toho sa urobí strategický profil a porovnávajú sa medzi firmami)

*Ciele:*

* hlavným cieľom všetkých firiem je maximalizácia čistého zisku
* buď krátkodobo veľké zisky
* alebo dlhodobo menšie zisky
* orientácia na spokojnosť a nie na maximalizáciu (stanovím si hranicu, čo chcem dosiahnuť a ak to dosiahnem je to OK, aj keď by sa dalo dosiahnuť aj viac)
* podľa iného prístupu má každý konkurent viacero cieľov, ktorým prikladá rôzne váhy (ziskovosť, podiel na trhu, tok hotovosti, nové technológie, úroveň služieb…) pre nás je dôležité zistiť, čo má pre neho akú váhu, aby sme vedeli, ako bude reagovať na naše aktivity
* ciele konkurentov sú určované ich veľkosťou, históriou, vedením a ekonomikou
* treba sledovať aj konkurentove plány expanzie - ktoré trhové segmenty plánuje obsadiť

*Prednosti a slabiny:*

* keď chceme identifikovať prednosti a slabiny konkurencie, musíme získať info o konkurencii: o predajoch, o podieloch na trhu, o zisku, o návratnosti investícií, o obrate peňazí, o nových investíciách a o využití kapacít
* informácie je spravidla ťažké získať, firmy ich získavajú zo sekundárnych zdrojov, osobnej skúsenosti alebo z počutia (JPP), môžu robiť primárny marketingový výskum medzi zákazníkmi, dodávateľmi a obchodníkmi (cez výskumy získavame rovnaké info aj o svojej firme, aby bolo možné porovnávať)
* získavanie info o konkurencii: od uchádzačov o miesto - zamestnancov konkurencie, od ľudí, ktorí sú v obchodnom styku s konkurenciou, z publikovaných a verejných dokumentov, pozorovanie konkurencie, analýza fyzickej evidencie (skúmanie ich výrobkov, ale aj odpadkov) pozor na etiku!
* vo výskume možno sledovať imidž firmy, vnímanú kvalitu výrobkov, dostupnosť výrobkov, technické služby, predávajúci personál
* ďalej sledujeme podiel na trhu, spontánne vybavenie si výrobcov v konkrétnom odvetví, obľúbenosť výrobcov medzi zákazníkmi
* firma, ktorej spontánne vybavenie si a obľúbenosť stúpa, bude zväčšovať aj podiel na trhu a ziskovosti, treba teda vytrvalo budovať imidž a obľubu medzi zákazníkmi
* sledujeme aj finančné ukazovatele (finančné slabé a silné stránky): pomer likvidity, štruktúra vlastného imania, miera ziskovosti, miera obratu, miera istoty akcií

**Možné spôsoby reakcie konkurencie**

* laxný konkurent - nereaguje rýchlo ani výrazne na pohyby konkurencie, buď si je istý vernosťou zákazníkov, alebo je nevšímavý, alebo nemá dosť prostriedkov, aby reagoval (je dobré zistiť, prečo nereaguje!)
* vyberavý konkurent - reaguje iba na určité formy útoku, môže zareagovať na zníženie ceny, ale nebude reagovať na zintenzívnenie reklamy, je dobré vedieť, čo je pre neho dôležité
* konkurent tiger - reaguje rýchlo a dôrazne na každé ohrozenie svojho trhu, je ťažké ho ohroziť, lebo bojuje do konca
* náhodný (stochastický) konkurent - niekedy zareaguje a niekedy nie, nedá sa to predvídať
* dôležitá je konkurenčná rovnováha, každý konkurent vie, čo môže získať spoluprácou a čo môže stratiť bojom, dôležité je nerozbúriť emócie konkurenta

**Úloha marketingu v plánovaní firmy:**

Marketing skúma potreby spotrebiteľov a možnosti firmy na ich uspokojenie. Marketing hrá kľúčovú úlohu v strategickom plánovaní (výber stratégie pre dlhodobé prežitie firmy). 1. Poskytuje **základnú filozofiu** - uspokojuje potreby cieľových skupín. 2. Marketing poskytuje **potrebné vstupy pre strategické plánovanie** - pomáha identifikovať trhové príležitosti. 3. V rámci jednotlivých podnikateľských jednotiek **spracúva stratégie na dosiahnutie cieľov** jednotky.

**Potreba a druhy plánov**

Plánovanie je často podceňované, dokonca pokladané za zbytočné v dynamickom prostredí trhu. V skutočnosti je však plánovanie veľmi dôležité, pretože vedie riadiace orgány, aby mysleli systematicky perspektívne a zdokonaľovali vzťahy medzi výkonnými zložkami podniku: jasné vymedzenie cieľov (základné ciele marketingového systému /varianty/: maximalizácia spotreby, maximalizácia spokojnosti spotrebiteľov, maximalizácia výberu, maximalizácia kvality života). Druhy plánov: **ročné**, **dlhodobé** a **strategické** (vymedzenie poslania podniku, tvorba zámerov a cieľov firmy, tvorba podnikateľského portfólia - súbor podnikateľských aktivít a výrobkov, ktoré vylepšia pozíciu firmy /matica rastu a podielu, matica expanzie produkt&trh/)

Firma najprv vypracuje rámcové strategické plány, ktoré sa potom pretransformujú do marketingových a iných plánov pre každú divíziu, produkt a značku. Marketingový plán - plán produktu alebo značky by mal obsahovať tieto časti: **stručný prehľad** (krátke zhrnutie hlavných cieľov a odporúčaní, ktoré budú uvedené v pláne /čo dosiahnuť a za akú cenu/, pre vrcholový manažment), **aktuálna marketingová situácia** (*charakteristika trhu* - trh a jeho veľkosť, jeho segmenty a ich veľkosť za niekoľko posledných rokov; *prehľad o produkte* - predaj, ceny, ziskovosť jednotlivých produktov; *konkurencia* - konkurenti a ich stratégie, týkajúce sa kvality produktu, tvorby cien, distribúcie a promotion; *distribúcia* - posledné trendy v oblasti predaja a rozvoja v hlavných distribučných kanáloch), **riziká a marketingové príležitosti** (riziká s odhadom ich pravdepodobnosti a závažnosti, trhové príležitosti reprezentujúce atraktívny priestor pre marketingové aktivity, v ktorom má firma možnosť získať konkurenčnú výhodu - každá trhová príležitosť by mala byť hodnotená z pohľadu vytýčených cieľov, z pohľadu na realizáciu potrebných zdrojov, očakávanú návratnosť a riziká) **ciele a problémy** (potenciálne s nimi spojené) **marketingové stratégie** (= „plán hry“, usporiadaný marketingový postup, o ktorom sa predpokladá, že jeho pomocou dosiahnu podnikateľské jednotky svoje marketingové ciele. Zahŕňa špecifické stratégie pre cieľové trhy a špecificky pre trhové segmenty, marketingový mix a úroveň marketingových výdavkov.) **vykonávacie programy** (mali by dať odpoveď na otázky ako: *Čo* sa má vykonať? *Kedy* sa to vykoná? *Kto* bude zodpovedný za realizáciu? *Koľko* prostriedkov bude potrebné vynaložiť na realizáciu?) **rozpočty** (bilancia strát a ziskov - nákladov na realizáciu a výnosov z predaja) **kontroly** (ako, v akých intervaloch - zvyčajne mesačne alebo štvrťročne, porovnanie s prognózami, spätná väzba)

**Strategické plánovanie:**

Strategický plán – definuje základné poslanie a ciele firmy, z neho – funkčné plány

Omyly strategického plánovania – *omyl predikcie, oddelenia, formalizácie*

Radiaci proces rozvíjania a udržovania životaschopnej zhody medzi cieľmi a zdrojmi firmy a jej meniacimi sa trhovými príležitosťami. Cieľom SP je vytvárať a pretvárať obchody a produkty firmy tak, aby ich kombinácia zabezpečila uspokojivé zisky a rast.

Výber stratégie pre dlhodobé prežitie a rast firmy zahŕňa adaptáciu firmy na využitie výhod z príležitostí, kt. ponúka neustále sa meniace prostredie

ročné, dlhodobé, strategické plány

*SP-* umožňuje podniku pripraviť sa na zmeny v prostredí a pohotovo na ne reagovať, určiť dlhodobý smer rozvoja firmy, resp. výber stratégie pre dlhodobé prežitie a rast firmy. „Strategické plánovanie nie je strategické myslenie!” a väčšinou sa zaoberá **analýzou**.

Strategické plány sú zväčša všeobecné a sú základom pre tvorbu taktických a operatívnych plánov. Časový horizont **strat. plánu** je zväčša **5 a viac rokov**. (Plán – ročný, dlhodobý a strategický)

***Strategický plán* v oblasti M – M plán, sa skladá z viacerých častí:**

* *Zadanie* – predstavuje požiadavky, ktoré sa chcú splniť. Identifikácia úloh vedenia firmy.
* *M štúdia* – prestavuje základné informácie, údaje o trhu, výrobku, konkurencii, distribúcii a makroprostredí.
* *M analýzy* – identifikácia M prostredia. ABC analýza, životný cyklus produktu (vývoj, uvedenie na trh, rast, zrelosť, pokles), štruktúra produktového programu, skúsenostná krivka, relatívny podiel na trhu, analýza vplyvu vedecko-tech. rozvoja, analýza regiónu a podnikateľského portfólia (BCG matica)
* *Ciele* – Definujú sa ciele v oblasti objemu predaja , trhového podielu a ziskov
* *M stratégie* – Predstavujú M prístup, ktorý bude využívaný preto, aby sa splnili ciele plánov.
* *Implementačné programy* – určujú, kto, čo, kedy, akým spôsobom urobí a koľko to bude stáť.
* *Finančné rozpočty* – Predpovedajú sa očakávané finančné výsledky plánu.
* *Kontrola* – Určuje spôsob sledovania M plánu

Marketing v plánovaní firmy má tieto úlohy: poskytnutie základnej filozofie (uspokojenie cieľových skupín), poskytnutie potrebných vstupov pre strategické plánovanie, spracúvanie stratégie na dosiahnutie cieľov.

# Postup strategického plánovania:

**1. definovanie poslania firmy** – zdôvodniť existenciu firmy (v čom podnikáme, kto sú zákazníci, čo si vážia, ...) – čo som a čo chcem dosiahnuť; aj názvom produktu – príklad: chceme zvýšiť produktivitu poľnohospodárstva

**2. Určenie cieľov firmy** – poslanie sa zmení na podporné ciele pre každú úroveň riadenia – každý manažér – vlastné úlohy – zodpovednosť za ich splnenie – príklad: vývin nových hnojív, lepší výskum, zvýšiť zisk, rozšíriť predaj, znížiť náklady,...

**3. Tvorba podnikateľského portfólia** – súbor aktivít a výrobkov, kt. charaterizujú pozíciu firmy

1. *analýza existujúceho portfólia*; rozšírenie resp. utlmenie činností v najziskovejších resp. najslabších oblastiach
2. *identifikácia hlavných podnikateľských aktivít (strategické podnikateľské jednotky)*
3. *odhad atraktívnosti jednotiek*

**Analýza existujúceho portfólia (bod 3. Tvorba podnikateľského portfólia)**

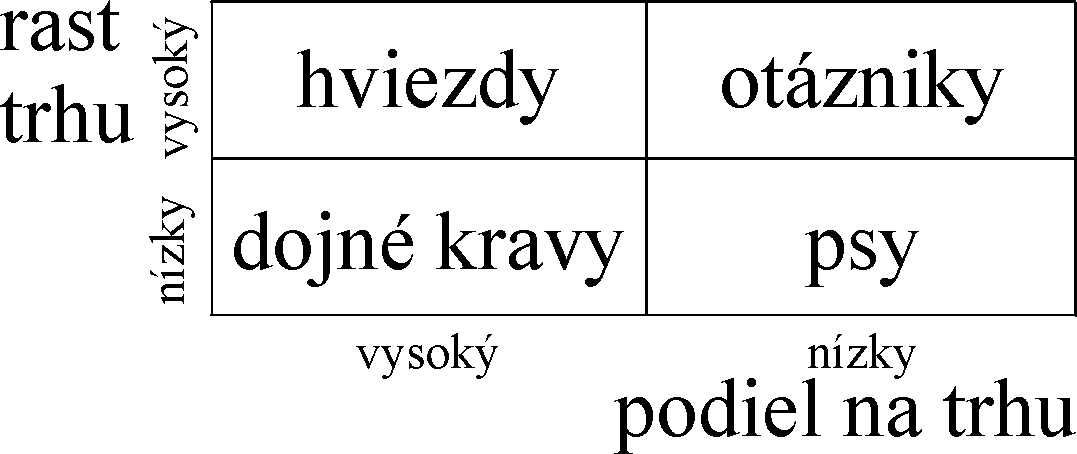
Spočíva v tom, že podnik vyhodnocuje všetky svoje aktivity a na základe toho vyhodnotenia rozhoduje o rozdeľovaní finančných prostriedkov do jednotlivých aktivít. Patrí medzi úvodné časti strategického plánovania.

Matica rastu / podielu: rast trhu – ukazovateľ trhovej príťažlivosti podiel na trhu – ukazovateľ postavenia firmy na trhu – otáznik (napr. nový výrobok) je úspešný - stane sa hviezdou, nastane pokles trhu – stane sa dojnou kravou, na konci životného cyklu – pes.

Najčast. používaná metóda pre analýzu existujúceho portfólia

**Matica rastu trhu a podielu na trhu (BCG – Boston Consulting Group)**

Rozlišujeme 4 typy podnik. jednotiek:



* **hviezdy** – podnik. aktiv. alebo produkty, kt. majú vysokú mieru rastu a veľký podiel na trhu. Často vyžadujú rozsiahle investície na financovanie svojho rýchleho rastu. Po znížení tempa rastu sa neskôr premieňajú na dojné kravy.
* **dojné kravy** – pomalý rast trhu a vysoký trhový podiel. (Sú to už zavedené a úspešné jedn. al. produkty, kt. potrebujú menej investícií na udržanie svojho postavenia). Prinášajú veľké hotovosti, kt. firma používa na úhradu svojich záväzkov a na podporu pod. aktivít, vyžadujúcich investície.
* **otázniky –** nízky podiel na rýchlo sa rozvíjajúcom trhu (vyžadujú mnoho prostriedkov, aby si udržali svoju pozíciu. Tu sa treba rozhodovať, kt. z nich sa budú rozvíjať ako hviezdy a ktoré sa z podnikového portfólia vylúčia.
* **psy –** nízka miera rastu s malým podielom na trhu. Niektoré dokážu vyprodukovať dostatok tržieb na svoje udržanie, ale nie sú prísľubom väčších príjmov. Treba určiť vhodný čas na ich stiahnutie z výroby

**Problémy používania tejto matice v praxi:**

* presúvanie strat. podnik. jednotiek do týchto rastúcich trhov a opúšťanie pomaly sa rozvíjajúce trhy
* snaha o maximalizáciu podielu na trhu
* snaha, aby všetky SPJ dosahovali rovnakú mieru rastu

**Účinnejšia je 9-než 4-kvadrantová matica BCG. Mechanické prevzatie oboch sa však môže stať nevyhovujúcim a môže vyvolať opačné účinky, lebo pri ich používaní sa odporúča vziať do úvahy všetky kritické pripomienky.**

**Spracovanie stratégie rastu (Tvorba podnikateľského portfólia) (matica expanzie produkt / trh)**

1. *prenikanie na trh*: posilnením reklamy, znížením cien, ...
2. *zväčšovanie trhu*: vstup na nové trhy (demografické trhy, geografické, trhy org., ...)
3. *vývoj produktu*: nové príchute, balenie, značka,...
4. *diverzifikácia*: nové podnikateľské aktivity

Po zhodnotení bežných podnik. aktivít je potrebné uvažovať, akú úlohu bude každá z nich hrať v budúcnosti. Je preto dôležité uvažovať o jednot. aktivitách a produktoch, vypracovať stratégiu rastu.

### Matica expanzie produkt/trh

#### Existujúce trhy

|  |  |
| --- | --- |
| Prenikanie na trh | Vývoj produktu |
| Zväčšovanie trhu | Diverzifikácia |

**Nové trhy** **Exist. produkty Nové produkty**

Dá sa použiť jedna zo 4 stratégií:

* **prenikanie na trh** – stratégia rastu prostred. predaja existujúcich produkov exist. trhovým segmentom (zníženie cien, posilnenie reklamy)
* **zväčšovanie trhu –** stratégia rastu založená na identifikovaní a získaní nových segmentov trhu na existujúce produkty (distribučné kanály)
* **vývoj výrobku –** stratégia rastu pomocou ponuky modifikovaných alebo nových produktov existujúcemu trhovému segmentu (inovácia výrobkov)
* **diverzifikácia –** stratégia rastu, pri ktorej firma začína s novými podnikateľskými aktivitami alebo odkúpi nové podnikateľské aktivity

**Prednosti uplatnenia: Nedostatky:**

* + prehľadnosť - nedostatočné vyjadrenie toku informácií
  + ľahká orientácia - možnosť subjektívneho skreslenia
  + dobrá vypovedacia schopnosť - neprehľadná agregácia

**Portfóliová matica GE (General Electric)**

##### Atraktívnosť odboru

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Vysoká | **Víťazi** | **Víťazi** | **Víťazi (otázniky) ?** |
| Stredná | **Víťazi** | **Priemerní** | **porazení** |
| Nízka | **Tvorcovia zisku** | **Porazení** | **porazení** |

silné priemerné slabé

###### *Postavenie podniku v odbore*

**Návrh typov podnik. stratégií podľa matice GE (General Electric)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vysoká** | RAST vertikálna integrácia **I.** | RAST horizontálna integrácia **II.** | ÚSTUP zvrat **III.** |
| Stredná | RAST taktické výkyvy **IV.** | STABILITA udržiavanie pozície **V.** | ÚSTUP zajatec podniku **VI.** |
| **Nízka** | RAST diverzifikácia koncentrická **VII.** | RAST diverzifikácia  konglomerátna **VIII.** | ÚSTUP likvidácia  **IX.** |

**silné priemerné slabé**

*pozíva:*

+ pomáhajú manažérom oveľa viac uvažovať v smere do budúcnosti, strategicky myslieť a tak lepšie chápať ekonomiku svojich obchodov a zlepšovať kvalitu svojich plánov a dosahovať lepšiu komunikáciu medzi riadením obchodov a riadením firmy

+manažéri vďaka PF dokážu lepšie špecifikovať nedostatky v informačnom zabezpečení riadenia a v riešení dôležitých problémov. Dokážu tiež lepšie eliminovať slabší obchod a naopak posilňovať svoje obchody väčšími investíciami

*negatíva:*

- treba byť opatrný, lebo portfóliové matice môžu niekedy viesť firmu k tomu, že kladie neprimerane veľký dôraz na rast trhového podielu a neprimerane podporuje obchody s vysokým rastom a zanedbáva riadenie bežných obchodov

- postup hodnotenia v podstate vytvára priemerné hodnoty, a preto dve samostatné podnikateľské jednotky môžu mať rovnaké výsledné postavenie v matici a zároveň rozdielne vstupné hodnoty

- modely zlyhávajú vzhľadom na nezlúčiteľnosť vzájomnej podpory obchodov a preto sú rozhodnutia často riskantné

**4. Plánovanie funkčných stratégií** – pre všetky funkčné oddelenia (mkt., financie, kontrola, nákup, výroba,...)

Strategické plánovanie pracuje s mkt. veličinami – zohľadňujú potreby spotrebiteľov a možnosti firmy – to ovplyvňuje aj poslanie a ciele.

*Názory na úlohu mkt. v podniku*

1. mkt. rovnocenný s ostatnými oddeleniami
2. mkt. dôležitejší (napr. pri poklese predaja)
3. mkt. – hlavná funkcia
4. zákazník je hlavný
5. zákazník, mkt., až potom ostatné oddelenia

***Mkt. plánovanie*** – plány produktov, značiek, trhov

PLÁNY PRODUKTU A ZNAČKY*:*

* *stručný prehľad*: hlavné ciele a odporúčania, krátke zhrnutie – na rýchlu orientáciu v zákl. bodoch plánu
* *aktuálna mkt. situácia:* prehľad o produkte (predaj, ceny, ziskovosť), charakteristika trhu (segmenty), konkurencia (ich stratégie, podiely na trhu), distribúcia (posledné trendy)
* *riziká a príležitosti:* zohľadnenie hlavných smerov vývoja, kt. môžu ovplyvniť firmu; odhad rizík – prípadné straty – plány, ako na ne reagovať; mkt. (trhová) príležitosť firmy – možnosť získať konkurenčnú výhodu, či je v súlade s cieľmi a zdrojmi, potenciálna príťažlivosť a pravdepodobnosť úspechu
* *ciele a problémy:* úlohy na odstránenie problémov a dosiahnutie cieľov
* *mkt. stratégie:* usporiadaný postup, o kt. sa predpokladá, že jeho pomocou dosiahneme mkt. ciele; špecifické stratégie pre cieľové trhy (segmenty), pre mkt. mix (nové produkty, predaj, reklama, podpora predaja, ceny, distribúcia), úroveň mkt. rozpočtu (najväčšia miera zisku)
* *vykonávacie programy:* čo, kto, kedy, koľko, ...?
* *rozpočty:* mkt. rozpočet – predpokladané zisky a straty
* *kontroly:* zhodnotenie výsledkov (opravy, korekcie)

***Implementácia*** – 5 navzájom súvisiacich prvkov; zmena stratégie na aktivity

*vykonávací program:* čo, kto, kedy urobí

*organizačná štruktúra:* rozdeľuje presne definované práce ľuďom či oddeleniam, definuje vzťahy, určuje právomoc

decentralizovaná / centralizovaná, divízie, skupiny, kluby, politika „otvorených dverí“  
– jednoduché a štíhle sú flexibilnejšie

*systém rozhodovania a odmeňovania:* dobre navrhnutý systém uľahčuje implementáciu – plánovanie, zber info., rozpočet, nábor a príprava pracovníkov, hodnotenie a odmeňovanie

*personálne zdroje:* treba mať všade ľudí: kvalifikovaných, v dostatočnom počte, motivovaných,...  
– treba nábor, rozmiestňovanie, prípravu,...

*atmosféra riadenia a kultúry firmy:* hodnoty a názory zdielané pracovníkmi  
– spôsob komunikácie manažérov s ostatnými, či delegovať viac právomocí, či nie

*Usporiadanie mkt. oddelenia:*

* malá firma: aj 1 osoba
* funkčná org.: rôzne mkt. činnosti = rôzni mkt. špecialisti
* teritoriálna org.: aj oblastní man. (aby spoznali zákazníkov, nižšie náklady na prepravu)
* organizácia manažmentu podľa produktov: zodpovednosť za konkrétny produkt
* organizácia manažmentu podľa trhov: ak majú trhy rôzne preferencie a potreby (rôzne segmenty)

***Kontrola*** – zisťovanie a hodnotenie výsledkov, korektívne aktivity na dosiahnutie plánu

* 3 typy – kontrola ročného plánu: priebežná kontrola výkonu, či predaj = plán; stanovujú sa ciele, či sú dosahované, zisťujú sa príčiny rozdielu skutočné – očakávané, korekcia; 4 nástroje kontroly výkonu (analýza predaja, trhového podielu, nákladov na predaj a skúmanie postojov zákazníkov)
* kontrola ziskovosti: zistenie ziskov podľa produktov, teritórií, trhov, distribučných kanálov – čo redukovať, čo zvýšiť
* kontrola stratégie: či sú základné stratégie v súlade s príležitosťami firmy, prehodnotenie efektívnosti firmy; mkt. audit (preskúmanie prostredia, cieľov, stratégií a činností na zistenie problémov a príležitostí)

1. **Marketingový výskum a tvorba marketingových informačných systémov**

Význam informácií pre rozhodnutia marketingového manažéra v podniku. Zdroje informácií. Nástroje zhromažovania informácií. Postavenie a funkcia marketingového výskumu v budovaní marketingového informačného systému.

**Význam informácií pre firmu:**

Pri marketingovej analýze, plánovaní, implementácii a kontrole potrebujú marketingoví manažéri informácie o zákazníkoch, konkurentoch, sprostredkovateľoch a ďalších faktoroch trhu. Rozširovanie až globalizácia firiem vyžaduje stále väčšie množstvá informácií. Problém nespočíva v zabezpečení informácií, ale problémom je neutopiť sa v nich. Manažéri sa však často sťažujú na nedostatok správnych resp. nadbytok nesprávnych informácií, resp. sú informácie tak rozptýlené, že zistenie jednoduchých faktov vyžaduje veľké úsilie. Podriadení možno nechcú poskytovať informácie, o ktorých sa domnievajú, že nebudú správne vyjadrovať ich výkon. Významné informácie prichádzajú často príliš neskoro, aby sa dali využiť, a včasné informácie sú nepresné. ⇒ Firmy, ktoré často plne nevyužívajú informačné možnosti, sa musia snažiť vytvoriť informačné systémy, ktoré zodpovedajú ich potrebám.

Marketing sa vyznačuje rôznorodosťou použitia a širokým rozsahom špecificky potrebných informácií. Tieto môžu marketingovým manažérom pomôcť pri monitorovaní prostredia, vymedzení a hodnotení trhových segmentov, odhade dopytu, implementácií marketingovej stratégie, posudzovaní marketingovej taktiky, ako aj pri hodnotení marketingového výkonu.

**MARKETINGOVÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM** (MaIS)

- tvoria ľudia, zariadenia procedúry na zber, triedenie, analýzu, hodnotenie a distribúciu potrebných, včasných a presných informácií pre marketingové rozhodovanie. MaIS začína a aj končí u marketingových manažérov. Najprv sa v interakcii s nimi vymedzujú informačné potreby manažérov. Potom sa získavajú potrebné informácie z interných záznamov firmy, z marketingového spravodajstva a z procesu marketingového výskumu. Užitočnosť info sa zvyšuje procesmi analýzy. Nakoniec MaIS v správnej forme a v správnom čase distribuuje informácie manažérom, aby im pomohli pri marketingovom plánovaní, implementácií a kontrole.

**Určenie informačných potrieb** – MaIS zosúlaďuje informácie, ktoré manažéri *požadujú*, s tými, ktoré skutočne *potrebujú* a s tými, ktoré možno *poskytnúť*. Pri súčasnej informačnej technológii môže väčšina firiem poskytnúť oveľa viac informácií než manažéri môžu reálne využiť. Nadbytok informácií môže byť rovnako škodlivý ako ich nedostatok. Treba rozhodnúť, či úžitok zo získania informačnej položky je hodný nákladov na jej zabezpečenie, pričom sa tak hodnota, ako aj náklady dajú spravidla odhadnúť. Informácie získavajú hodnotu až svojim využitím. Treba rátať náklady a výnosy dodatočných informácií.

**Poslaním** MaIS je integrovať informácie dôležité pre marketingových pracovníkov a poskytovať ich v použiteľnej forme. Integrácia informácií je predpokladom racionálneho spracovania a poskytovania informácií. Umožňuje analýzu a viacnásobné využitie údajov zhromaždených z rôznych zdrojov.

Podľa Bakera správne navrhnutý MaIS vytvára možnosti pre:

* Efektívne spracovanie veľkého množstva údajov o produktoch, distribučných kanáloch, predaji, zákazníkoch, konkurencii a externom marketingovom prostredí
* Spájanie rôznorodých údajov, z rôznych zdrojov, pričom zabezpečuje vylúčenie duplicít, jednotnosť a kompatibilitu údajov
* Utvorenie informačných vzťahov medzi prognózovaním, plánovaním, priebežnou kontrolou a hodnotením marketingových aktivít firmy
* Zhromažďovanie a poskytovanie informácií podľa potreby jednotlivých používateľov a rozhodovateľov, a tým aj pre urýchlenie rozhodovania.

MaIS by mal v zásade obsiahnuť: informačný systém marketingového výskumu, IS plánovania produkcie, IS vývoja nového produktu, cenový IS, IS pre prognózovanie a plánovanie predaja, distribučný IS, IS pre reklamu a marketingovú komunikáciu, IS služieb, IS pre kontrolu marketing. nákladov.

Kvalitatívnu zmenu v rozvoji market. inf. systémov predstavuje ***systém na podporu rozhodovania*.** Rozširuje možnosti MaIS tak, že umožňuje rôznym spôsobom analyzovať dostupné údaje a urobiť lepšie marketingové rozhodnutie. Je to koordinovaný systém nástrojov a metód s podporným softvérom a hardvérom, pomocou ktorého organizácia zbiera a interpretuje relevantné informácie z firmy i prostredia a mení ich na informačnú základňu pre marketingové akcie.

# Zdroje marketingového informačného systému

1. ***Interné údaje firmy*** – Sú to údaje, ktoré vznikli a uschovávajú sa v rámci firmy. Príkladom môžu byť údaje z účtovníctva, kt. sa týkajú nákladov na výrobu, prepravu alebo výdavkov na reklamu,…

Zdroje: oddelenie evidencie firmy, obchodný personál, oddelenie služieb zákazníkom. Informácie možno získať rýchlo a s menšími nákladmi. Môžu byť však neúplné a nevhodné pre marketingové rozhodovanie.

1. ***Marketingové spravodajstvo*** – každodenné informácie o vývoji externého marketingového prostredia. Systém marketingového spravodajstva určuje, aké správy sú potrebné, sústreďuje ich výskumom prostredia a dodáva tým manažérom, ktorý ich potrebujú. Zaznamenáva predovšetkým tie skutočnosti, ktoré môžu vytvoriť budúce príležitosti alebo riziká. Informácie zostavené z rôznych zdrojov odhaľujú potenciálne zmeny spotrebiteľského dopytu, konkurencie, technológie, ekonomiky alebo štátnej regulácie.

Zdroje: vlastný zamestnanci firmy (vedúci, technici, vedci, nákupcovia, obchodný personál,…), dodávatelia, sprostredkovatelia, zákazníci, ďalej z reklamy, z konferencií, z rôznych publikácií. Informácie o konkurentoch možno nadobudnúť z výročných správ, prejavov, správ v tlači a z reklamy. Informácie je možné aj kupovať od externých dodávateľov. Niektoré firmy si vytvorili informačné centrá, ktoré zhromažďujú a manažérom poskytujú marketingové správy.

1. ***Marketingový výskum*** – definujeme ako funkciu, ktorá prostredníctvom informácií spája spotrebiteľov, zákazníkov a verejnosť s marketérmi. Je to súbor činností súvisiacich so zberom, analýzou a vyhodnocovaním informácií, ktoré sú dôležité pre riešenie určitého marketingového problému firmy. Používajú sa na identifikovanie a definovanie marketingových príležitostí a problémov, na navrhovanie, zdokonaľovanie a hodnotenie marketingových akcií, ako aj na monitorovanie a kontrolu mark. výkonu. Desiatimi najbežnejšími činnosťami sú: *hodnotenie trhového potenciálu, analýza trhového podielu, určenie charakteristík trhu, analýza objemu predaja, štúdium tendencií v podnikaní, krátkodobé predvídanie, štúdie konkurenčných produktov, dlhodobé prognózovanie, štúdie MaIS a cenové štúdie.*

# Proces marketingového výskumu

Marketingový manažéri nemôžu vždy čakať na informácie, ktoré postupne prichádzajú z market. spravodajstva a často potrebujú špecifické podklady týkajúce sa určitej trhovej situácie - vtedy sa obracajú so svojimi požiadavkami na market. výskum. Proces market. výskumu možno rozdeliť do nasledovných krokov:

1. ***Definovanie problému a cieľa výskumu***

- marketingový manažér a výskumník musia úzko spolupracovať, aby starostlivo definovali problém a dohodli sa na cieľoch výskumu. Manažér vie, aké informácie potrebuje, výskumník vie, ako ich získať. Manažér musí vedieť veľa o výskume, aby vedel pomôcť pri plánovaní a interpretácií výsledkov výskumu. Výskumník zase musí vedieť definovať problém a navrhnúť najvhodnejší spôsob výskumu. Definovať problém a cieľ výskumu je často najťažším krokom v procese výskumu.

Ciele výskumu:

* *Poznávací* (predbežné informácie, ktoré sú podkladom na presnejšie definovanie problémov a navrhovanie hypotéz)
* *Opisný* (zameraný na opis takých javov, ako sú trhový potenciál produktu alebo demografia a postoje spotrebiteľov, ktorí produkt kupujú)
* *Kauzálny* (testovanie hypotézy o vzťahu medzi príčinou a dôsledkom)

Formulovanie problému a cieľa výskumu bude ovplyvňovať celý proces výskumu.

1. ***Spracovanie plánu výskumu***

Tu sa upresňujú konkrétne informačné potreby – čo vlastne potrebujeme zistiť, vymedzujú zdroje, z ktorých možno získať požadované informácie, určujú sa metódy, akými sa budú zhromažďovať potrebné údaje a navrhuje sa spôsob ich spracovania a analýzy. Predloženie plánu výskumu – návrh by mal obsahovať konkrétne problémy manažmentu, ciele výskumu, metódy zberu primárnych údajov a spôsob, ako výsledky pomôžu následne pri rozhodovaní. Obsahuje údaj o nákladoch na výskum, čiže zdôvodnenie prečo a ako sa výskum uskutoční.

1. ***Realizácia plánu výskumu, zber a analýza informácií***

zber údajov – firma samostatne alebo s pomocou externých inštitúcií. Zapojenie vlastných zamestnancov predstavuje väčšiu kontrolu nad procesom zberu a kvalitou údajov. Externé firmy to však môžu urobiť rýchlejšie a s nižšími nákladmi. Fáza zberu je vo všeobecnosti najnákladnejšou a tu sa robí najviac chýb. Zhromaždené údaje treba spracovať, analyzovať, získať z nich informácie a poznatky. Údaje sa často kolektivizujú a kódujú do počítača, ktorý pomáha vyhodnoteniu - tabuľkové procesory...

1. ***Interpretácia a spracovanie správy o získaných poznatkoch***

Táto fáza zahrňuje interpretáciu zistených skutočností, napísanie správy pre manažment a formulovanie výsledkov do formy užitočnej pre významné rozhodnutia. Vyžaduje tesnú spoluprácu manažérov a výskumníkov. V správe by sa mali prezentovať hlavné poznatky pre rozhodovanie marketingového manažmentu a riešenie daného marketing. problému. Mali by dávať odpoveď na otázky ako napr.: Ktoré sú hlavné premenné ovplyvňujúce predaj a ako významná je každá z nich? Mali by charakterizovať čo najlepšie spotrebiteľov, kritériá na segmentáciu trhu, elasticitu premenných a môžu obsahovať matematické modely pre simuláciu vplyvov. Dôležitá je distribúcia informácií získaných marketingovým výskumom v správnom čase na správne miesto.

(Pozn.: Richterová (Marketing. výskum, s. 31) člení proces marketingového výskumu na nasledovné kroky:

1. Zistenie potreby informácií
2. Definovanie cieľov výskumnej štúdie
3. Návrh a akceptovanie projektu
4. Konkretizácia zdrojov údajov
5. Príprava procedúr a nástrojov zhromažďovania údajov
6. Zisťovanie a zhromažďovanie údajov
7. Spracovanie údajov
8. Analýzy a interpretácia údajov
9. Sprístupnenie získaných poznatkov
10. Po výskumné aktivity)

**zdroje a metódy zberu údajov v marketingovom výskume**

## Zdroje sekundárnych údajov

Realizácia výskumnej štúdie sa obyčajne začína zhromažďovaním sekundárnych informácií. Sú to informácie, ktoré už niekde existujú a boli zhromaždené za iným účelom. Preto je ich získanie jednoduchšie, rýchlejšie a lacnejšie, môžu však byť zastarané a nie v potrebnej štruktúre. Sekundárne zdroje môžu poskytnúť údaje, ktoré si firma nedokáže zozbierať, informácie, ktoré nie sú priamo dostupné alebo ktorých zber by bol príliš nákladný. Sekundárne údaje:

* *interné sekundárne údaje*: sú prístupné z aktuálnej evidencie, firemných databáz apod., ale často ich treba prispôsobiť cieľom konkrétnej marketingovej situácie
* *externé sekundárne údaje*:

1. Publikácie vydávané orgánmi štátnej správy a št. inštitúciami (právne normy, štatistické ročenky)
2. Periodické publikácie a knihy
3. Komerčné údaje od špecializovaných výskumných agentúr

Firmy často využívajú služby agentúr *združeného výskumu*, ktoré pravidelne zhromažďujú určité údaje a výsledky svojho výskumu predávajú abonentným organizáciám. Najdôležitejšie výsledky združeného výskumu sú údaje o maloobchodnom predaji a údaje o pôsobení reklamy a médií.

Sekundárne údaje sú často východiskom pre ďalší výskum a pomáhajú definovať problémy a ciele výskumu. Vo väčšine prípadov však nemôžu poskytnúť všetky potrebné informácie a treba uskutočniť zber primárnych údajov.

## Metódy zberu primárnych údajov

Primárne údaje sú informácie, ktoré sa zhromažďujú priamo na určitý účel. Zberom primárnych údajov sa pre marketingové rozhodovanie zabezpečujú relevantné, presné, aktuálne a netendenčné, neskreslené informácie. Zber primárnych údajov vyžaduje *výber metódy zhromažďovania údajov*, *spracovanie plánu výberu vzorky* a *prípravu nástrojov výskumu*.

Metódy zberu primárnych údajov sú: pozorovanie, dopytovanie a experiment.

1. ***Pozorovanie -*** Zber primárnych údajov pozorovaním relevantných ľudí, činností a situácií. Je to cieľavedomé a plánovité zhromažďovanie údajov o zmyslovo vnímateľných skutočnostiach v okamihu ich vzniku, *prostredníctvom iných osôb* alebo *pomocou technických záznamových prístrojov* (prístroje umiestnené na televíznych prijímačoch, optické snímania pokladníc…). Pozorovanie môže byť *priame* (sledovanie nákupného správania alebo zisťovanie zásob) alebo *nepriame* (napr. pri prieskume spotreby alkoholu v rodine, ak sa prostredníctvom dopytovania nezíska odpoveď, tak sa spočíta počet prázdnych fliaš v domácnosti). Pomocou pozorovania je možné získať informácie, ktoré ľudia nie sú ochotní alebo schopní poskytnúť. Niektoré javy ale nemožno sledovať, dlhodobé alebo výnimočné správanie možno tiež ťažko pozorovať. Preto sa pozorovanie často kombinuje s inými metódami zberu údajov.
2. ***Dopytovanie -*** Je to zber informácií na základe odpovedí skúmaných osôb. Ako pomôcka sa používa dotazník. Treba určiť, či sa dopytovanie uskutoční *osobným rozhovorom*, *telefonicky, pomocou dotazníka zasielaného poštou* alebo *prostredníctvom počítača*. Ktorý spôsob kontaktovanie respondenta je najvhodnejší, závisí od cieľa výskumnej štúdie a od typu požadovaných informácií. Každá metóda má svoje výhody a nevýhody.

* *Osobné interview* – je nevyhnutné vtedy, keď treba položiť zložitejšie otázky, alebo keď respondenti majú reagovať na vizuálne stimuly ako sú reklama či návrh nového produktu. Osobný kontakt však prináša možnosť skreslenia odpovedí a osobné interview je najdrahšou metódou zberu údajov.
* *Telefonické interview –* najvhodnejší na krátke rozhovory a v prípade, že sú údaje rýchlo potrebné. Okruh respondentov sa zužuje na tých, ktorí majú telefón.
* *Poštou zasielané dotazníky –* nenákladný prostriedok zberu údajov, menšia pravdepodobnosť skreslenia odpovedí, ale návratnosť dotazníkov je nízka a na zhromaždenie údajov je potrebné dlhšie obdobie.
* Pokrok v oblasti *počítačov a komunikácie* zjednodušil spracovanie údajov a dosahuje úsporu času. Agentúry market. výskumu inštalujú terminály do obch. centier alebo sa dotazníky sprístupňujú na internete.

(Pozn.: Kotler nepoužíva metódu zberu primárnych údajov „dopytovanie“ ale „anketu“:

***Anketa*** – podľa Kotlera - je najvhodnejšia metóda pre zber opisných informácií. Môže byť:

* *štruktúrovaná –* formalizovaný súbor otázok, usporiadaný rovnakým spôsobom pre všetkých respondentov.
* *neštruktúrovaná –* umožňuje výskumníkovi, aby presondoval respondenta a rozhovor usmernil podľa jeho odpovedí
* *priamy prístup* – priame otázky o správaní alebo názoroch
* *nepriamy prístup* – nepriama otázka, odhalí dôvod, ktorý si spotrebiteľ ani sám neuvedomuje

Anketa je najpoužívanejšou metódou zberu primárnych údajov a často aj jedinou. Hlavnou výhodou je jej prispôsobivosť = získanie mnohých rôznych druhov informácií v mnohých rôznych marketingových situáciách. Môže tiež poskytnúť informácie rýchlejšie a s nižšími nákladmi ako pozorovanie a experiment.

Problém = ľudia nie sú ochotní odpovedať na určité otázky, hlavne súkromného charakteru, alebo si nemôžu spomenúť, nepremýšľali o tom,…)

1. ***Experimentálne metódy prieskumu***

Najvhodnejšie na zber kauzálnych informácií*,* pokúšajú sa vysvetliť vzťahy medzi príčinou a následkom*.* Zahŕňajú výber vhodnej skupiny respondentov, vytvorenie diferencovaných podmienok pre jej členov, kontrolu irelevantných faktorov a sledovanie rozdielov v reakciách členov skupiny. Marketingových pracovníkov často zaujíma, ako marketingové nástroje (cena, reklama, podpora predaja) ovplyvňujú výsledky predaja. Potom sa použije experiment, pri ktorom sa kontrolujú všetky ostatné faktory, aby sa výsledky predaja mohli priradiť k určitej testovanej marketingovej stratégií. Pozorovanie a dopytovanie môžu poslúžiť na zber informácií pre experiment.

***Kontaktné metódy:***

dotazníky zasielané **poštou** (nízke náklady, malá flexibilita, nízka rýchlosť zberu údajov, výborná kontrola výsledku, nízka miera návratnosti a možné tendenčné odpovede), **telefonický** rozhovor (najrýchlejší, stredne nákladný, vyššia flexibilita, vynikajúca kontrola vzorky respondentov, možné podvádzanie a zlé interpretovanie odpovedí výskumníkmi), **osobný rozhovor** - individuálny, alebo skupinový (veľmi flexibilný, vysoké náklady, spravidla malý počet respondentov, výborná flexibilita, zlá kontrola výsledkov), všetky tieto spôsoby ponúkajú čiastočnú možnosť automatizácie využitím počítačov.

Silné a slabé stránky kontaktných metód pošta, telefón, osobný rozhovor:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Parameter** | **Pošta** | **Telefón** | **Osobne** |
| 1. flexibilita | Zlé | Dobré | Výborné |
| 2. množstvo údajov, ktoré možno zhromaždiť | Dobré | Vhodné | Výborné |
| 3. kontrola výsledku prieskumu | Výborné | Vhodné | Zlé |
| 4. kontrola vzorky | Vhodné | Výborné | Vhodné |
| 5. rýchlosť zberu údajov | Zlé | Výborné | Dobré |
| 6. stupeň návratnosti | Zlé | Dobré | Dobré |
| 7. náklady | Dobré | Vhodné | Zlé |

***Výber vzorky respondentov***

Malej časti z celkovej populácie spotrebiteľov, vzorka je skupina osôb vybraná tak, aby reprezentovala populáciu ako celok. Pri výbere je dôležité rozhodnúť, *kto* (jednotka výskumu) bude predmetom skúmania, *koľko ľudí* (veľkosť vzorky) by sa malo skúmať, *ako* sa majú *vyberať* (metóda výberu) ľudia do vzorky: náhodná, dostupná, podielová vzorka.

***Nástroje výskumu:***

1. ***Dotazník***

najbežnejší nástroj, skladá sa zo súboru otázok, na ktoré respondent odpovedá. Rozhodnutia o výbere otázok, ich druhu a formulácií, ako aj poradí. Každá otázka by sa mala preskúmať, či je v súlade s cieľmi výskumu.

* *Uzatvorené otázky* - obsahujú všetky odpovede prichádzajúce do úvahy, respondent z nich vyberá. Patria sem otázky s viacnásobným výberom odpovedí a škálovacie otázky.
* *Otvorené otázky* – vyžadujú od respondenta, aby odpovedal svojimi slovami. Pozornosť by sa mala venovať formulácii otázok a poradiu otázok. Prvá otázka by mala vyvolať záujem, zložité a osobné otázky by sa mali klásť v závere, aby sa respondent nedostal do defenzívy. Otázky by mali byť v logickom poradí.

1. ***Záznamový hárok***

Tlačivo, ktoré slúži na systematické zaznamenávanie pri pozorovaní javov alebo dejov človekom. Je potrebné rozhodnúť, čo sa bude pozorovať a ktoré kategórie a jednotky sa použijú na registráciu daných skutočností. Obsahuje základné info o:

* *mieste pozorovania* – dátum, čas, miesto, typ a veľkosť predajne
* *pozorovanom zákazníkovi* – pohlavie, osobnosť, približný vek
* *pozorovanie správania* – kupuje náš tovar, konkurenčný...

Dopredu si dohodneme: kto sa má pozorovať, ktoré aspekty nákupu sa zaznamenávajú, kedy sa má pozorovanie uskutočniť, či sa má zaznamenať skupina alebo jednotlivec atď...

1. ***Technické pomôcky***

Personálne meracie prístroje, snímacie zariadenia v supermarketoch, prístroje na meranie fyziologických reakcií – galvanometer (sila záujmu alebo emócií vyvolaných reklamou), tachistoskop (zisťovanie úrovne pamäte respondenta pri postupnom osvetľovaní reklamy v expozičnom rade), očná kamera (štúdia pohybu očí – kam, ako dlho sa pozerá), optický skener (optický snímač čiarového kódu), termografia (zaznamenáva sa infračervené vyžarovanie teploty tela – usudzujeme vnútorný stav – sila, kvalita a smer emócií)

1. **Vyhľadávanie a selekcia cieľových trhov, analýza spotrebiteľského správania a proces tvorby hodnoty pre zákazníka**

Prognózovanie potrieb trhu a proces tvorby hodnoty pre zákazníka. Segmentácia trhu a proces tvorby trhovej pozície. Trhové charakteristiky a cieľové trhy. Proces nákupného správania. Modely spotrebiteľského správania a správania sa organizácií na trhu.

**1. Trh**

Trh znamená pre marketéra súhrn všetkých existujúcich a potenciálnych kupujúcich. Preto si vyžaduje dôkladnú analýzu spotrebiteľov. Využíva sa metóda marketingového výskumu s využitím rôznych metód zisťovania a kontaktných metód podľa druhu potrebnej informácie a časových a finančných možností. Týmto firma môže zistiť nedostatky aj výhody konkurencie, požiadavky a potreby potenciálnych zákazníkov. To jej umožní vhodne vybrať, lepšie umiestniť a vhodne podporiť svoj produktový program.

Prognózovanie sa považuje za vedecké predvídanie na základe použitia vedeckých metód a nástrojov. Ide o predpovedanie, čo je schopný spotrebiteľ urobiť za určitých podmienok. Je to náročné, ale potrebné vzhľadom na rozhodovanie o trhu.

Vývoj M bol od *masového M* (distribúcia a podpora jedného produktu všetkým kupujúcim, s cieľom znížiť náklady, ceny a dosiahnuť najväčší trhový podiel) cez M hĺbky produktového mixu (dva a viac variantov výrobkov) po *cielený M* (identifikácia trhových segmentov a prispôsobenie M mixu). Pretože nie je možné uspokojiť všetkých spotrebiteľov daného trhu, každá firma si musí vybrať časť trhu, vyhľadať najlepšie segmenty a určiť pre ne stratégiu, ktorá lepšie uspokojí požiadavky segmentu ako konkurencia.

Tento proces sa skladá z 3 krokov: *segmentácia trhu, určenie cieľových skupín, vymedzenie vhodnej pozície na trhu.*

**2. Segmentácia trhu**

Je proces klasifikácie zákazníkov do skupín s rozdielnymi potrebami, charakteristikou a správaním. Trh sa skladá z rôznych typov spotrebiteľov, produktov, potrieb, a preto nie je možné ho obsiahnuť celý. Segmentáciu je potrebné robiť hlavne na základe odlišného správania sa kupujúcich. Postupuje sa tak, že sa určia kritériá pre segmentáciu a následne sa spracuje profil jednotlivých segmentov. Kritériá sú:

* *Geografické* – štáty, regióny, kraje, mestá,
* *Demografické* – vek, pohlavie, príjem, rodinné prostredie, povolanie, vzdelanie, náboženstvo, rasa, národnosť,
* *Psychografické* – rozčlenenie kupujúcich podľa sociálnych vrstiev, životného štýlu, osobnej charakteristiky,
* *Podľa správania* – podľa nákupnej príležitosti, hľadania úžitku, užívateľského postavenia, intenzity spotreby, stupňa vernosti.

Efektívna segmentácia sa zakladá na týchto zásadách: *kvantifikovateľnosť*- merateľnosť početnosti kúpnej sily segmentu, *dosiahnuteľnosť*- schopnosť obslúžiť daný trhový segment, *početnosť segmentu* – adekvátna kúpna sila, *akcieoschopnosť* – využiteľnosť.

Po segmentácii dochádza k určeniu cieľových skupín. To zahŕňa hodnotenie príťažlivosti každého trhového segmentu a výber jedného či viacerých segmentov. Po rozhodnutí pre ten-ktorý trhový segment je potrebné určiť trhovú pozíciu, ktorú tu chce firma zaujať. Je potrebné vybudovať konkurenčnú výhodu a tú následne komunikovať.

**3. Cieľové trhy**

Po uskutočnení segmentácie je úlohou firmy rozhodnúť, koľko segmentov trhu chce obslúžiť (pokryť) a ako identifikovať najvhodnejšie segmenty. Existujú **tri alternatívy stratégie pokrytia trhu:**

* *nediferencovaný marketing* (firma ignoruje rozdiely v segmentoch a na celý trh prichádza s jednou ponukou, robí masovú reklamu a distribúciu, hľadá to spoločné v potrebách zákazníkov),
* *diferencovaný marketing* (stratégia výberu viacerých trhových segmentov, firma ponúka modifikované výrobky pre každý trh),
* *koncentrovaný marketing* (snaha získať veľký podiel na jednom či niekoľkých segmentoch trhu).

Výber stratégie pokrytia trhu závisí predovšetkým od zdrojov firmy, možnosti variability produktu, štádia životného cyklu výrobku, variability trhu a marketingovej stratégie konkurencie.

Ak sa firma rozhodne uplatniť koncentrovaný marketing, musí identifikovať najatraktívnejší segment, na ktorý sa chce zamerať. Jej úlohou je teda zber informácií o rôznych segmentoch trhu – údaje o bežnom predaji, o predpokladanom raste predaja, očakávanom zisku, o sile konkurencie a o potrebe distribučnej siete. Po zbere všetkých informácií, charakteristík a požiadaviek rôznych segmentov si musí položiť otázku, ktorý segment by bol najvhodnejší z hľadiska veľkosti a sily vlastného podniku.

Po rozhodnutí o najvhodnejších segmentoch sa musí firma rozhodnúť, akú pozíciu chce firma zaujať.

Proces tvorby trhovej pozície sa skladá z troch krokov:

* 1. identifikovanie súboru možných konkurenčných výhod,
  2. výber optimálnej výhody (takej, ktorá je najdôležitejšia pre spotrebiteľov, harmonizuje s poslaním firmy a jej zdrojmi, je najväčšou prednosťou voči konkurencii a ktorú konkurencia nebude tak ľahko schopná prekonať),
  3. uplatnenie efektívneho spôsobu komunikácie a propagácie vybranej pozície (tvorba marketingového mixu – konkrétne aktivity).

**4. Proces nákupného správania, modely spotrebiteľského správania a správania sa organizácií**

***Model nákupného správania spotrebiteľov***

*Spotrebiteľský trh v*ytvárajú všetci koneční spotrebitelia spolu. Nákupné správanie spotrebiteľa sa týka nákupného správania konečných spotrebiteľov - jednotlivcov a domácností, ktorí nakupujú výrobky a služby pre osobnú spotrebu.

Model spotrebiteľského správania zahŕňa **marketingové podnety** (4P) - produkt, cena, distribúcia (miesto) a promotion, **ostatné podnety** - ekonomické, technologické, politické a kultúrne, **kupujúceho ako čiernu skrinku**, so svojou osobnou charakteristikou (faktormi ovplyvňujúcimi nákupné správanie) a procesom nákupného rozhodovania a výsledkom je **reakcia kupujúceho** - výber: produktu, značky, predávajúceho, množstva a času nákupu.

Hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú nákupné správanie spotrebiteľov:

1. **Kultúrne faktory** majú najširší a najhlbší vplyv na spotrebiteľské správanie.

*Kultúra* je najzákladnejšou príčinou osobných túžob a správania. Marketéri sa vždy snažia čo najskôr rozpoznať kultúrne premeny, aby mohli predstaviť nové, požadované produkty.

*Subkultúra* je skupina ľudí s podobným systémom hodnôt, ktorý vyplýva z bežných životných skúseností a životných situácií - národnostné, náboženské, rasové, geografické a iné subkultúry.

*Sociálna vrstva* je relatívne stála a usporiadaná časť spoločnosti, ktorej členovia majú rovnakú hierarchiu hodnôt, záujmov a foriem správania. Určuje ju kombinácia povolania, príjmu, vzdelania, bohatstva a ďalších premenných.

**2. Spoločenské faktory** sú napríklad malé skupiny v spotrebiteľskom okolí, jeho rodina, spoločenská úloha a postavenie, s ktorými sa človek stotožňuje. Primárne skupiny sú tie, s ktorými je človek v pravidelnom, ale neformálnom vzťahu, ako sú rodina, priatelia, susedia a spolupracovníci. Sekundárne skupiny sú viac formálne a majú menej pravidelných kontaktov - rozličné organizácie ako náboženské skupiny, zamestnanecké združenia a odbory. Skupiny, ktoré majú priamy vplyv na človeka a ku ktorým patrí sa nazývajú členské skupiny. *Referenčné skupiny* sú skupiny, ktoré slúžia na priame alebo nepriame porovnávanie, alebo sú vzorom pri formovaní ľudských postojov a správania. *Ašpiračná skupina* je skupina, do ktorej by chcel človek patriť. *Rodina* môže významne vplývať na nákupné správanie, závisí to aj od jej životného štýlu. *Úloha* (= rola; aktivity, ktoré od človeka očakávajú ľudia v jeho okolí) *a postavenie* (= status; vyjadruje všeobecné uznanie, ktoré človeku spoločnosť priznáva) ovplyvňuje jeho štýl obliekania a nákupný štýl.

**3. Osobné faktory**, ako napr. *vek*, *štádium životného cyklu* (človeka aj rodiny), *povolanie* (robotníci → pracovné odevy...), *ekonomická situácia*, ž*ivotný štýl* (na klasifikáciu možno použiť metódu nazývanú psychografia - AIO (activities, interests, opinions) dimenzie, *osobnosť* (jedinečné psychologické vlastnosti človeka, ktoré vedú k relatívne konzistentnému a stálemu spôsobu, ako jednotlivec reaguje na vlastné okolie) a *sebavedomie* (vlastný image - súbor predstáv, ktoré má človek o sebe) kupujúceho.

**4. Psychologické faktory** :

* **Motivácia** (*prečo?*, aké potreby sa snaží uspokojiť?) vyplýva z potrieb - biologických, psychologických, ktoré sa stanú motívom - dostatočne naliehavou potrebou, ktorá vyžaduje uspokojenie. *Freudova teória motivácie* predpokladá, že ľudia si neuvedomujú reálne psychologické sily, ktoré usmerňujú ich správanie. Človek potláča mnohé vnútorné pohnútky, ktoré silnejú v spánku, mimovoľne sa prejavujú v reči, v utkvelom správaní alebo nakoniec v psychózach. “Ženy sú veľmi vážne pri pečení koláča, pretože podvedome vykonávajú symbolický akt rodenia dieťaťa ☺”. *Maslovova teória motivácie* - potreby sa uspokojujú v poradí: fyziologické potreby, potreby bezpečnosti, sociálne potreby, potreby uznania a potreby sebarealizácie.
* **Vnímanie** stanovuje *ako* na konanie človeka pôsobí situácia, v ktorej sa nachádza. Dvaja ľudia s rovnakou motiváciou sa môžu vďaka odlišnému vnímaniu napr. predavača zachovať rozdielne. Vnímanie je proces, v ktorom človek vyberá, upravuje a interpretuje informácie, aby si utvoril plnohodnotný obraz sveta. Prejavuje sa selektívne vnímanie (z množstva podnetov si človek zapamätá len niektoré ⇒ treba nápaditosťou zaujať), selektívne skreslenie /deformácia/ faktov (ľudia sú náchylní interpretovať informácie spôsobom, ktorý podporí ich presvedčenie) a selektívne zapamätanie /spomienka/ (ľudia majú sklon udržať si informácie, ktoré podporia ich postoje a presvedčenie).
* **Učenie sa** vyjadruje (možné) zmeny v správaní jednotlivca, ktoré vyplývajú zo skúseností. Uskutočňuje sa prostredníctvom vzájomného spolupôsobenia pohnútok (napr. pre sebarealizáciu), motívov (zameranie pohnútky na určitý stimulujúci objekt), pokynov (menej intenzívny podnet napr. vzhliadnutie predmetu vo výklade, informácia o zľave...), reakcií (odpoveď na pokyn - impulz ku kúpe) a upevnenia (v prípade spokojnosti sa bude znova vracať k dobrej značke).
* **Presvedčenie (**vyjadrenie mienky /názoru/, ktorý má človek o niečom, založené na reálnych znalostiach, skúsenostiach alebo na dôvere)
* **Postoje** (relatívne stále hodnotenie, pocity a vzťah k určitému objektu alebo myšlienke, ťažko sa menia)

Proces rozhodovania (spotrebiteľov) o nákupe:

**1. Poznanie problému (potreby)** - vycítenie rozdielu medzi reálnym a nejakým želaným stavom. Potrebu vyvolávajú interné a externé podnety.

**2. Zhromažďovanie informácií** - môže, ale nemusí nastať. Ku zdrojom patria personálne zdroje (rodina, priatelia, susedia, známi - najúčinnejšie informácie), komerčné zdroje (reklama, predavač, sprostredkovatelia, obaly, výklady - väčšina informácií), verejné zdroje (médiá, hodnotenia spotrebiteľských organizácií) a skúsenosti (vyskúšanie produktu).

**3. Hodnotenie alternatív** - na produkt sa pozerá ako na súbor vlastností produktu. Spotrebitelia pripisujú jednotlivým vlastnostiam rozdielny stupeň dôležitosti, vytvárajú si súbor domnienok o značkách (image značky), každej vlastnosti priradia úžitkovú funkciu - prírastok k celkovému uspokojeniu a nakoniec si spotrebiteľ vytvorí svoj postoj na základe hodnotiacej procedúry. Vzniká:

**4. Nákupné rozhodnutie** vychádza z nákupného zámeru. Medzi nákupný zámer a nákupné rozhodnutie môžu vstúpiť postoje iných ľudí a neočakávané faktory, ktoré môžu nákup znemožniť.

**5. Správanie kupujúceho po nákupe** - spokojnosť závisí od toho, čo po nákupe spotrebiteľ očakával a výkonu, ktorý vníma. Takmer všetky veľké nákupy vyúsťujú do kognitívnej disonancie - znepokojenia, ktoré zapríčiňujú ponákupné problémy. Spotrebitelia pociťujú v podstate po každom nákupe určitý nesúlad, ktorí sa často snažia zmierniť.

***Model nákupného správania organizácií***

Trhy organizácií sa delia na:

* **trhy výrobných faktorov** – tvoria ju všetci jednotlivci a organizácie, ktoré nakupujú výrobky a služby určené na vstup do ďalšieho procesu s cieľom produkovať iné výrobky a služby
* **trh sprostredkovateľov –** tvoria všetci jednotlivci a organizácie, ktoré nakupujú tovar s cieľom ďalšieho ziskového predaja alebo prenajímania iným so ziskom
* **vládny trh –** sa skladá z vládnych inštitúcií, ktoré nakupujú alebo si prenajímajú výrobky a služby na zabezpečenie výkonu svojich hlavných funkcií

Rozdiely medzi trhom spotrebiteľov a trhom organizácií:

* Základný rozdiel medzi spotrebiteľským trhom a trhom organizácií je *v* **štruktúre trhu a v štruktúre dopytu** - oveľa menší počet nakupujúcich v oveľa väčších množstvách, viac geograficky koncentrované, dopyt po výrobných faktoroch je odvodený od dopytu po výrobkoch, dopyt na trhu organizácii je vo všeobecnosti nepružný, len pomaly reaguje na pohyb cien, dopyt je tiež variabilnejší, najmä čo sa týka výrobných faktorov.
* rozdiel medzi dvoma typmi trhov spočíva v **charaktere nákupných orgánov** - vyššia profesionalita nákupcov, väčší počet nákupcov,
* v **druhoch rozhodnutí a v rozhodovacom procese** - komplexnejšie nákupné rozhodnutia, väčšia formálnosť obchodných vzťahov, väčšia vzájomná závislosť predávajúcich a kupujúcich - prispôsobovanie ponuky individuálnym potrebám zákazníka, budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.

### Nákup organizácií

Je rozhodovací proces, v ktorom si formálne organizácie spresňujú požiadavky na nákup výrobkov a služieb, identifikujú, posudzujú a vyberajú z rôznych alternatív produktov a dodávateľov.

Model nákupného správania organizácií zahŕňa:

* **Vplyv prostredia** - marketingové stimuly (produkt, cena, distribúcia, promotion) a ostatné stimuly (ekonomické, technologické, politické, kultúrne a konkurenčné).
* **Nakupujúca organizácia** – centrum nákupu (tvoria ho všetci zamestnanci, ktorí sa zúčastňujú na rozhodovaní o nákupe) a nákupný rozhodovací proces. Na to pôsobia okrem externých vplyvov aj interné faktory - interpersonálne a individuálne vplyvy.
* **Výsledok - nákupné reakcie –** výber produktu, výber dodávateľa, objednané množstvá, podmienky a termíny dodania, podmienky servisu, platobné podmienky.

Pri **výrobnej sfére** sa vyskytujú tri základné typy nákupných situácií - nákup opakovaný bez zmeny, modifikovaný nákup a nová úloha – od toho závisí dĺžka rozhodovacieho procesu. Na nákup vo výrobnej sfére pôsobí mnoho faktorov, sú to hlavne *faktory prostredia* (úroveň základného dopytu, ekonomická situácia, podmienky dodávok, úroveň technologických zmien, politický vývoj a legislatíva, vývoj konkurencie), potom *organizačné faktory* (nakupujúca organizácia - ciele, politika, procesy, organizačná štruktúra, systémy) *medziľudské faktory* (centrum nákupu - autorita, postavenie, rozhodnosť, presvedčivosť) a *individuálne faktory* (jednotliví účastníci centra nákupu - vek, vzdelanie, funkčné postavenie, osobnosť, ochota riskovať). Samotný proces nákupného rozhodovania má v tomto prípade osem fáz – poznanie problému, charakteristika potreby, špecifikácia produktov, prieskum dodávateľov, predloženie ponúk, výber dodávateľa, zadanie objednávky a hodnotenie výkonov.

**Sprostredkovateľ** je nákupný agent pre svojich zákazníkov. Preto okrem nákladov zohľadňujú sprostredkovatelia pri výbere tovaru a dodávateľov mnoho iných faktorov (tvorba cien, rozpätie zisku, unikátnosť tovaru a postavenie tovarovej kategórie, dodávateľova charakteristika, povesť, overovacie testy, reklama a podpora predaja.

1. **Produkt a produktová stratégia, stratégia tvorby znaky, manažment portfólia produktov**

Základné rozhodnutia produktového manažéra pri tvorbe produktovej stratégie podniku. Vnútorná štruktúra produktu. Tvorba produktového radu a produktového mixu v podniku. Základné rozhodnutia v procese budovania a riadenia značky. Základné metódy používané v manažmente portfólia produktov.

**Výrobky a služby :**

**Produkt:** všetko, čo sa môže na trhu ponúkať do pozornosti, na získanie, používanie alebo spotrebu a má schopnosť uspokojiť želanie alebo potrebu (predmet, služba, osoba, miesto, org., myšlienka)

*Jadro produktu*: čo zákazník naozaj kupuje (úžitok, služba) – nekupujem rúž, ale nádej byť krajší

*Vlastný produkt (skutočný, reálny):*úroveň kvality, vyhotovenie, štýl, značka, obal

*Rozšírenie produktu (širší produkt):* dodatočné služby, úžitok (inštalácia, záruky, dodatočné služby,...)

Podnikateľ identifikuje jadro spotrebiteľovej potreby a navrhne vlastný produkt + jeho rozšírenia

**Klasifikácia produktov**

tovar krátkodobej spotreby (pivo), tovar dlhodobej sp. (auto), služby

spotrebný tovar (na osobnú spotrebu):

tovar základného (bežného) dopytu: často kupovaný bez rozmýšľania, porovnávania

tovar príležitostného dopytu: tu dochádza k porovnávaniu (auto, nábytok,...)

tovar zvláštneho dopytu: neporovnáva sa; špeciálne značky a typy

neuvažovaný tovar: neinformovanosť o produkte, nebranie do úvahy, napr.: encyklopédie, živ. poistky

tovar na spracovateľské účely - na ďalšie spracovanie alebo použitie pri podnikaní (kosačka je na záhrade spotrebný tovar, ale pre podnikanie v záhradníctve tovar na spracovateľské účely)   
3 skupiny:

materiál a polotovary (suroviny, súčiastky)

statky investičného charakteru (stavby, stroje)

pomocný materiál a služby (mazadlá, oleje, opravy)

**Rozhodovanie o produktoch**

- *o vlastnostiach* - kvalita – hlavný nástroj pri budovaní trhovej pozície; = jeho spôsobilosť plniť svoje funkcie; nie všetci majú na high-tech

* *varianty vyhotovenia výrobku*: model bez príslušenstva, s vybavením,...
* *design výrobku*: štýl (výzor) výroblu, výtvarné riešenie,...
* *o značke* - meno, názov, znak, symbol či design (príp. ich kombinácia); copyright (Tix, Persil,...) - uľahčujú a urýchľujú nákup, priťahujú pozornosť pri *nových výrobkoch*, získavajú si lojalitu spotrebiteľa; značenie menom výrobcu, prenajatie mena
* *výber mena značky*: vystihovať užitočnosť a kvalitu výrobku, ľahko zapamätateľné, schopnosť odlíšenia
* *o obale* - piate P (packaging) - nádoba; sekundárny obal (pri 1. použití preč: kartón,...), skupinový obal, etiketa je súčasťou obalu (info. o obsahu obalu) - pozor na nenáročnosť manipulácie, bezpečnosť
* *o etiketách* - nálepky, visačky, štítky,...identifikuje výrobok, označuje stupeň kvality, kto, kde, kedy to vyrobil - podporuje predaj; môžu zavádzať

**Rozhodovanie o službách podporujúcich kúpu produktu**

dopĺňajú vlastný výrobok

servis-mix, zabezpečenie služieb, oddelenie služieb

**Stratégia vývoja nových výrobkov**

nové výrobky treba kvôli zmenám módy, technológií, konkurencie

2 spôsoby získania nového produktu: akvizícia (odkúpenie patentu či licencie) alebo vývoj nových produktov

**Rozhodnutia o produktovom rade**

prod. rad: skupina produktov, kt. je príbuzná funkciou, predáva sa rovnakým zákazníkom, patria do tej istej cenovej hladiny

zväčšovanie produktového radu, rozhodovanie o variáciách prod. radu (viac typov produktov)

**Produktový mix**: všetky produktové rady a varianty

šírka: počet rozdielnych produktových radov

dĺžka: počet druhov produktov

hĺbka: počet variantov

**Rozhodovanie o produktovom rade a mixe**

**Produktový rad** je skupina produktov, ktorá je príbuzná buď svojou funkciou, predáva sa rovnakým skupinám zákazníkov, alebo prostredníctvom rovnakých typov predajní, alebo patrí do tej istej cenovej hladiny. Rozhodnutie o dĺžke produktového radu - aký rozsah škály cena/kvalita sa zastúpi našimi produktmi. Predĺženie možno vykonať smerom dolu (nové produkty majú nižšiu cenu aj kvalitu - kvôli väčšiemu trhu v nižšej časti, kvôli už získanému imidžu kvality, vyplneniu medzery na trhu, únik pred konkurenciou), hore (nové produkty majú vyššiu cenu a kvalitu - rast trhu, vyššie obchodné rozpätie, ale celkovo je to riskantné, pretože v tejto skupine len s nedôverou prijímajú nováčikov, o ktorých nie je isté, že dokážu poskytovať kvalitu) a oboma smermi (zavedenie dvoch druhov nových produktov).

Rozhodnutie o **produktovom mixe** (sortiment produkcie) - súbor všetkých produktových radov a variantov, ktoré určitý predávajúci ponúka na predaj. (napr. Procter&Gamble podnikajú v čistiacich prostriedkoch, zubných pastách, toaletných mydlách, dezodorantoch, hygienických utierkach a káve, pričom v každej oblasti majú niekoľko produktov - produktový rad). *Šírka* produktového mixu = počet rozdielnych produktových radov. *Dĺžka* produktového mixu = celkový počet produktov, ktoré firma vyrába (⇒ priemerná dĺžka radu = Dĺžka produktového mixu / Šírka produktového mixu). *Hĺbka produktového mixu* - koľko variantov (napr. rozdielnych objemom) z každého produktu sa ponúka na trhu (priemerná hĺbka produktového mixu = Hĺbka produktového mixu / Dĺžka produktového mixu). *Konzistencia produktového mixu* hovorí o podobnosti jednotlivých produktových radov z hľadiska konečného používania.

**Mkt. služieb:** dnes: ekonomiky služieb

podstata a charakteristické vlastnosti služieb:

služba: poskytnutá činnosť či úžitok, nemateriálnej povahy, nenadobudnutie vlastníctva - môže byť spätá s fyzickým produktom

4 vlastnosti:

**- nemateriálna povaha:** pred kúpou nemožno vidieť, ochutnať, vyskúšať,... – kupujúci má len prísľub; na zníženie neistoty kupujúci hľadá kvalitu, image,... (ako to v organizácii vyzerá, kvalita propagačných materiálov, ľudia, symboly,...)

**- neoddeliteľnosť:** od svojich poskytovateľov; je tu interakcia medzi poskytovateľom a zákazníkom; stratégie na vysporiadanie sa s problémom limitovaného času: práca s väčšími skupinami; práca rýchlejšie; viac zamestnancov

**- variabilita:** kvalita závisí od toho kto, kedy, kde a ako ich poskytuje 🡪 kontrola kvality (vyberanie a školenie personálu, stimuly pre zam., zam. viac viditeľný a zodpovedný, kontrola prostredníctvom želaní a sťažností)

**- neskladovateľnosť:** nemožno ich uskladniť na neskorší predaj a použitie; problém pri nestálom dopyte (MHD, hotely…) - (snaha o rovnováhu dopyt/ponuka 🡪 cena mimo špičku je nižšia; mimo špičky sa poskytujú dodatočné služby; zam. na skrátený úväzok mimo špičky; časť služby vykoná sám zákazník (napr. balenie potravín))

1. **Cena a cenová stratégia, základné metódy tvorby cien**

Faktory tvorby cien. Prístupy k tvorbe cien. Stratégie tvorby cien pri nových produktoch. Stratégie cenových úprav a cenových zmien. Výhody a nevýhody jednotlivých metód tvorby cien.

**Cena**

* jediný prvok mktg mixu, ktorý je zdrojom príjmov firmy
* je to suma peňazí predstavujúca určitý objem hodnoty, ktorého výmenou získavajú spotrebitelia prospech z vlastníctva či používania produktu
* rozhodnutie o cenách musí byť koordinované s rozhodnutiami o produkte, o distribúcii a promotion, aby spolu harmonizovali a vytvoril sa účinný marketingový program. Cenové rozhodnutie býva často prvé a tomu sa prispôsobujú ostatné P.
* dolnou hranicou ceny sú náklady a hornú hranicu vymedzuje dopyt
* cena i naďalej ostáva u veľkého množstva zákazníkov rozhodujúcim faktorom pri výbere produktu

**Faktory tvorby cien**

**Interné:**

*Ciele marketingu –* rozhodnutie o produktovej kategórii, cieľovom trhu, trhovej pozícii

* prežitie – silná konkurencia, meniace sa želania zákazníkov – zisk je menej dôležitý ako udržanie kontinuity podnikania, ceny môžu byť i pod úrovňou nákladov
* maximalizácia bežného zisku – firma uprednostňuje aktuálny finančný efekt pred dlhodobou prosperitou
* maximalizácia trhového podielu – nízke ceny
* vodcovstvo v oblasti kvality produktov – vysoké ceny, rozšírený R&D a kontrola výroby
* ostatné ciele – predídenie vstupu konkurentov stanovením nízkych cien, stabilizovanie trhu stanovením cien na úrovni konkurencie, atď.

*Stratégia mktg mixu –* rozhodnutie o cenách musí byť v súlade s rozhodnutiami o produkte, distribúcii a promotion, cene sa väčšinou prispôsobia ostatné P

*Náklady –* variabilné náklady (na vyprodukovanú jednotku), fixné náklady (bez ohľadu na úroveň produkcie – nájomné, kúrenie, atď.), celkové náklady

*Organizácia tvorby cien –* kto vo firme bude určovať ceny. V malých firmách je to vrcholový manažment. Vo väčších firmách stredný manažment, cenové oddelenie, manažéri predaja, finanční manažéri alebo aj účtovníci, atď.

**Externé:**

*Charakter trhu a dopytu –* vzťahy medzi cenou a dopytom sú závislé od typu trhu

*Konkurencia –* čistá konkurencia (mnoho firiem, rovnaké produkty, nemožnosť sa odlíšiť od bežnej trhovej ceny), monopolistická konkurencia (mierne odlišné produkty, cenové pásma), oligopolistická konkurencia (niekoľkí predávajúci citlivo reagujúci na pohyb cien), čistý monopol (neexistuje konkurencia pre daný produkt na trhu)

*Spotrebiteľské vnímanie ceny a hodnoty –* tvorba cien a ostatných faktorov mktg mixu musí byť zameraná na kupujúceho. Dobrá cenotvorba začína analýzou zákazníkových potrieb a jeho predstáv o cene.

*Analýza vzťahov medzi cenou a dopytom –* klasická krivka dopytu klesá (bežný tovar), ale pri prestížnom, luxusnom tovare môže i stúpať, lebo si zákazníci myslia, že vyššia cena znamená lepší a kvalitnejší výrobok. Elasticita dopytu – ako bude reagovať dopyt na zmenu cien. Dopyt je neelastický (nepružný) ak sa pri malých zmenách ceny nemení. Ak sa mení výrazne, je elastický. Dopyt je neelastický najmä pri unikátnych produktoch vysokej kvality, keď nie je substitučný produkt dostupný, keď nemožno kvalitu substitútov ľahko porovnať, keď celkové výdavky na produkt sú vo vzťahu k ich príjmom relatívne nízke.

*Ceny a ponuka konkurencie + jej reakcie –* slúžia ako východisko pre stanovenie vlastných cien.

*Ostatné faktory vonkajšieho prostredia –* ekonomické faktory (inflácia, boom/recesia, úrokové sadzby, atď.), sprostredkovatelia (musí im byť zabezpečený primeraný zisk), štátna správa (zákony týkajúce sa cien, legálna cenová politika).

**Prístupy k tvorbe cien**

- dolná hranica = náklady, horná hranica = spotrebiteľovo vnímanie hodnoty, + ostatné interné a externé faktory

- *Nákladovo orientovaná tvorba cien:*

*–* tvorba cien prirážkou: cena = náklady + prirážka (% z nákladov), ignoruje aktuálny dopyt a konkurenciu, čiže nie je vhodnou cestou k najlepším cenám

– analýza nulového bodu a ceny s cieľovým ziskom – zisťuje sa cena, pri ktorej sa dosiahne nulový alebo cieľový zisk vzhľadom na objem predaja (krivka celkových príjmov a celkových nákladov) – táto analýza pomáha pri určovaní minimálnych cien, ale neberie do úvahy vzťahy medzi cenou a dopytom.

- *Ceny orientované na zákazníkov –* na základe hodnoty, ktorú produktu priznáva spotrebiteľ, čiže sa do úvahy berie viac kupujúceho vnímanie hodnoty ako náklady firmy.

- *Ceny založené na konkurencii:*

– tvorba cien na základe bežnej trhovej ceny – väčšia pozornosť sa venuje cenám konkurencie než vlastným nákladom alebo dopytu

– konkurzné (súťažné) stanovenie cien – prihliada sa na predpokladanú cenu konkurencie viac než na vlastné náklady a dopyt.

**Stratégie tvorby cien pre produktový mix**

* *určovanie cien produktového radu –* odstupňovanie cien jednotlivých produktov podľa úžitku (kosačka ručná, motorová, atď.), berú sa do úvahy rozdielne náklady produktov a hodnoty, ktoré im prisudzujú spotrebitelia
* *stanovenie cien nepovinného príslušenstva –* treba rozhodnúť, ktoré z položiek sa zahrnú do základnej ceny produktu a ktoré sa budú ponúkať ako možnosť výberu
* *stanovenie cien komplementárnych produktov –* možno stanoviť nižšie ceny hlavných výrobkov, ktoré sa budú kompenzovať predajom komplementárnych výrobkov s vyššou cenou (fotoaparát + film), pri službách sa využíva dvojzložková cena – fixná zložka môže byť nižšia na prilákanie zákazníkov a zisk sa môže dosiahnuť na poplatkoch za príležitostné služby (poplatok za užívanie + za hovory)
* *stanovenie cien vedľajších produktov –* treba nájsť odbyt pre vedľajšie produkty (teda odpad vznikajúci pri výrobe hlavných produktov), ktoré sú pre firmu už nepoužiteľné a ich likvidácia je nákladná. To umožní stanoviť nižšie ceny hlavných produktov.
* *stanovenie cien produktových súborov –* tvorba cenových balíčkov, teda ponuka kombinácie viacerých produktov za atraktívnu cenu. Môže to podporiť predaj produktov, ktoré by si za iných okolností spotrebitelia nekúpili.

**Stratégie tvorby cien pri nových produktoch**

Podľa štádia životného cyklu:

* *určovanie cien inovovaných produktov:*
* stanovenie vysoko výnosových cien – na začiatku sa stanovia vysoké ceny, ktoré sa potom presúvajú do ďalších segmentov (cena klesá). Produkt musí mať vysokú kvalitu, image, náklady na výrobu malého množstva nesmú byť vysoké.
* stanovenie prienikových cien – nízka východisková cena pritiahne rýchlo veľký počet kupujúcich, a tak sa získa veľký podiel na trhu. Vysoký objem predaja potom znižuje náklady, čo umožňuje udržiavať stále nízke ceny.
* *cenotvorba imitujúceho produktu –* napodobenie existujúcich výrobkov, cena závisí od kvality

Cenové stratégie v matici cena/kvalita:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Kvalita/cena | ↑ | priemer | ↓ |
| ↑ | vodcovstva | vysokej ceny | výnimočnej hodnoty |
| priemer | nadhodnotenia | priemeru | dobrej hodnoty |
| ↓ | odtrhnutia | falošnej hospodárnosti | ekonomická stratégia |

Treba vždy zvážiť veľkosť a rast trhu a možnosti konkurencie.

**Stratégie cenových úprav**

Úprava cien vo vzťahu k rôznym typom spotrebiteľov a situácií:

* *stanovenie cien so zľavou a prídavkom:*
  + skonto (zníženie platby (%) pri úhrade pred dobou splatnosti)
  + množstevný rabat (redukcia ceny za väčšie množstvo)
  + funkčný rabat (pre sprostredkovateľov za výkon určitých funkcií- predaj, skladovanie)
  + sezónny rabat (pre mimosezónne nákupy)
  + prídavok (zníženie ceny za vrátenie starého produktu pri kúpe nového)
  + podporný prídavok (pre sprostredkovateľov za účasť napr. na reklamnej kampani)
* *cenová diferenciácia* (rozdiely v cenách nie sú podložené rozdielmi v nákladoch)*:*
* podľa spotrebiteľských segmentov (študenti, dôchodcovia, atď.)
* podľa modifikácie produktu (napr. zmena dizajnu, náklady pritom ostávajú rovnaké)
* podľa miesta (napr. sedadlá v divadle)
* podľa času (sezónne predaje, v závislosti od mesiaca, dňa či konkrétnej hodiny)

Dôležitá je účinná segmentácia trhu. Cenová diferenciácia musí byť legálna.

* *psychologicky orientované ceny:*
  + vyššia cena budí dojem vyššej kvality u zákazníkov
  + priznané ceny – ktoré si spotrebiteľ vybaví pri pohľade na produkt
  + tzv. baťovské ceny
* *akčné ceny:*
  + dočasne nízke ceny, niekedy nižšie ako náklady, aby sa výrobok predal (napr. po Vianociach), alebo keď je veľa na sklade
* *geografické určovanie cien:*
  + ceny FOB (free on board) – v mieste výrobného závodu si môže kupujúci na vlastné náklady (prepravné, poistné, colné) kúpiť lacno výrobok
  + jednotné dodacie ceny – rovnaké ceny a prepravné (stanovené na úrovni priemerných prepravných nákladov) všetkým zákazníkom bez ohľadu na ich umiestnenie. Sú administratívne ľahšie zvládnuteľné a firma tak môže svoje ceny propagovať celoštátne.
  + zonálne určovanie cien – určia sa zóny, v rámci ktorých budú zákazníci platiť rovnakú cenu, ktorá bude vyššia vo vzdialenejších zónach
  + podľa základných bodov – najnižšia cena bude v blízkosti predajných skladov (bodov). Z týchto bodov sa bude cena odvíjať podľa nákladov na prepravu.

**Zmeny cien**

* *iniciovanie znižovania cien* (príčiny - nadbytok kapacity, silná cenová konkurencia, snaha o ovládnutie trhu prostredníctvom nižších cien)
* *iniciovanie rastu cien* (príčiny – prevaha dopytu nad ponukou, úsilie o vzrast zisku, nákladová inflácia znižujúca zisk) – treba vždy vhodne informovať zákazníkov o príčinách zvýšenia cien.

Treba sledovať:

* *reakcie zákazníkov na zmeny cien*
* *reakcie konkurencie na zmeny cien*
* *reakcie našej firmy na zmeny cien konkurencie –* treba dopredu plánovať možné zmeny cien konkurencie a naše možné reakcie na ne

1. **Distribučné systémy a logistika**

Podstata a funkcie distribučných kanálov. Úrovne distribučných kanálov. Úloha sprostredkovateľov v distribučnom kanáli. Fyzická distribúcia. Logistika v distribučnom systéme podniku.

**Distribučný/odbytový kanál** je súhrn všetkých podnikov a jednotlivých osôb, ktoré sa stanú vlastníkmi alebo nápomocní pri prevode vlastníctva produktov a služieb v prípadoch, keď sa produkt dostáva od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi alebo na priemyselné spracovanie. Dôvodom existencie distribučných kanálov je vyššia efektívnosť sprístupnenia produktov na cieľové trhy. Vyŕobcovia vyrábajú úzky sortiment vo veľkých množstvách. Spotrebitelia požadujú široký sortiment v malých množstvách.

**Funkcie odbytového kanála:**

**Výskum trhu** – získavanie informácií, ktoré sú potrebné na plánovanie a podporu výmeny tovaru.

**Promotion odbytu** – spracovanie a rozširovanie presvedčivých informácií o produktoch.

**Získavanie kontaktov** – hľadanie a nadväzovanie vzťahov s poteciálnymi odberateľmi.

**Transformácia** – prispôsobenie sa potrebám zákazníkov – tvorba skupín tovarov, triedenie tovarov, kompletizácia tovarov a balenie.

**Vyjednávanie a sprostredkovanie** – dosiahnutie dohody o cene a iných podmienkach na uskutočnenie transakcie.

**Fyzická distribúcia** – doprava a skladovanie tovaru.

**Financovanie** nákladov odbytových aktivít, leasing, obchodné úvery.

**Preberanie rizika** – spojeného s odbytovými činnosťami.

**Úrovne distribučných kanálov :** distribučné cesty možno charakterizovať podľa počtu stupňov v kanáli, respektíve úrovní. Každý sprostredkovateľ, ktorý prispeje k tomu, aby sa produkt a jeho vlastníctvo dostalo ku konečnému kupujúcemu, predstavuje jednu úroveň odbytu. Počet odbytových stupňov tvorí dĺžku obdbytovej cesty. Na základe počtu odbytových úrovní rozlišujeme tieto marketingové distribučné kanály :

* Priamy marketing : výrobca – spotrebiteľ (bez sprostredkovateľa)
* Pri spotrebnom tovare je to cesta : Výrobca → Veľkoobchodník → Jobber → Maloobchodník → Spotrebiteľ
* Pri odbyte výrobných faktorov je to alternatívne Výrobca → Obchodný zástupca výrobcu/Odbytové oddelenie výrobcu → Distribútor výrobných faktorov → Produkčný spotrebiteľ
* inštitúcie v odbytovom kanále sú prepojené tokmi: fyzický tok tovaru, prevod vlastníctva, tok platieb, tok informácií, tok komunikačných nástrojov

**Úloha sprostredkovateľov :** vyššia efektívnosť pri sprístupňovaní produktov na trh. Sprostredkovateľ môže ponúknuť udržovanie zásob na mieste, zmapovanie miestneho trhu alebo dokonca môže ovládnuť nejakú časť trhu pre produkty daného výrobcu, môže tiež poskytovať personál, podiel na finančnom zabezpečení, propagáciu a tiež dodatočný servis.

Rozhodnutie o **štruktúre kanálu** je závislé od kapitálovej moci firmy, rozsahu a úrovne služieb pre spotrebiteľov, ktoré výrobok vyžaduje, cieľov odbytového kanála, charakteristiky produktu, atď.

**A, Konvenčný distribučný kanál**– skladá sa z nezávislých výrobcov, veľkoobchodníkov a maloobchodníkov, každý predstavuje samostatnú podnikateľskú jednotku, každý snaží maximalizovať svoj zisk na úkor zisku odbytovej cesty ako celku, žiaden člen odbytovej cesty nemá výrazný vplyv na ostatných členov, neexistuje tu formálna možnosť pridelovania úloh a riešenia konfliktov.

**B, Vertikálny marketingový systém** – skladá sa z producentov, veľkoobchodíkov a maloobchodníkov, ktorí pôsobia ako zjednotený systém, pričom niektorý z nich je dominantný a usmerňuje správanie v odbytovom kanáli.

Existujú 3 druhy:

**Korporatívny (uzavretý) vertikálny systém** – rôzne odbytové stupne patria rovnakému majiteľovi, riešenie a organizácia podlieha formálnemu systému rozhodovania.

**Zmluvný vertikálny marketingový systém** sa skladá z nezávislých firiem na rôznych úrovniach, ktoré spolupracujú na základe zmlúv za účelom zvyšenia účinnosti predaja. Rozlišujeme 3 druhy:

* voľný reťazec podporovaný veľkoobchodníkom – organizované na dobrovoľnom základe z maloobchodníkov – napr. jednotný systém predaja
* združenia maloobchodníkov – spoločné organizácie maloobchodníkov za účelom vykonávania veľkoobchodných, alebo výrobných funkcií
* franchisingové organizácie – člen odbytovej cesty, franchisor, navzájom pospája rôzne stupne výrobno-distribučného procesu.

**C, Administratívny vertikálny marketingový systém** je koordinovaný prostredníctvom veľkosti a moci jedného z členov (napr. výrobcovia môžu požadovať určitý štandard predaja, veľkoobchodníci vystavovanie a umiestňovanie tovaru napr. pri pokladni, maloobchodcovia-supermarkety môžu požadovať špeciálne balenia).

**Horizontálny marketingový systém distribúcie –** zlučovanie dvoch a viacerých firiem na rovnakej úrovni s cieľom využiť nové trhové príležitosti(napr. supermarkety a banky spolupracujú v inštalácii bankomatov, čím získajú obaja). Rozvíjajú sa aj multikanálové marketingové systémy najčastejšie kvôli orientácii odbytových kanálov na špeciálne trhové segmenty-problémy s konkurenciou medzi kanálmi.

**Rozhodovanie o štruktúre odbytového kanálu** - priamo pre maloobchod, veľkoobchod, vlastný predaj …

* analýza rozsahu a úrovne služieb pre spotrebiteľov – aké služby spotrebitelia požadujú
* vymedzenie cieľov a ohraničujúcich podmienok odbytového kanála – podľa charakteru produktu, podniku/firmy, sprostredkovateľa; treba si všimnúť kanály konkurentov
* identifikácia alternatív – typy sprostredkovateľov (vlastný personál, využitie zastupiteľských agentúr, priemyselný distribútori)
* formy: **intenzívna** distribúcia (produkty majú byť všade, malá kontrola); **exkluzívna** /výhradná distribúcia (kontrola, menšie náklady); **selektívna** distribúcia (medzi) oblasti zodpovednosti účastníkov odbytovej cesty – kto je za čo zodpovedný.
* posúdenie najdôležitejších alternatív odbytových ciest – hospodárnosť, kontrola, flexibilita

**Manažment odbytového kanálu** – výber sprostredkovateľov, motivácia sprostredkovateľov, ich posudzovanie.

**Konflikty v distribučnom kanáli :**

Keďže distribučný kanál pozostáva z nezávislých a samostatných podnikov, ktoré navzájom jeden na druhom závisia, dochádza často ku konfliktom.

**Horizontálny konflikt je** záujmový protiklad medzi firmami na rovnakom stupni odbytovej cesty (napr. jeden majiteľ franchingového systému McDonald´s vs iný majiteľ tej istej reštaurácie)

**Vertikálny konflikt je** záujmový protiklad medzi rôznymi stupňami odbytovej cesty (napr. vedenie McDonald´s má problém s jedným z franchisingových majiteľov svojej reštaurácie v oblasti uplatňovania reklamnej politiky).

Konfliktom možno predchádzať včasným zadefinovaním pridelených právomocí a úloh pre jednotlivé úrovne.

**Fyzická distribúcia/Tovarová logistika :** zahŕňa plánovanie, implementáciu a operatívne riadenie fyzického toku materiálu a finálnych produktov z miesta ich vzniku až do miesta ich spotreby tak, aby zodpovedali požiadavkám zákazníkov. K najdôležitejším nákladom fyzickej distribúcie/tovarovej logistiky patria: náklady na dopravu, na udržiavanie zásob, skladovanie a na služby zákazníkom v objednávkovom procese.

***Ciele fyzickej distribúcie/tovarovej logistiky*** – dodať správny tovar na správne miesto v správnom čase za čo najmenšie náklady.

**Oblasti fyzickej distribúcie/tovarovej logistiky :**

1. Vybavovanie objednávok - EDI systém

2. Sklady – optimálny počet skladovacích miest

3. Výška zásob – veľa zásob je drahých, otázka kedy a koľko objednať

4.Doprava – železnica (najpoužívanejšia, lacná), lode (veľmi lacná, pomalá), cestná doprava

(flexibilná), potrubná doprava (napr. ropa), letecká doprava (rýchla, drahá doprava na vzdialené trhy)

5. Výber dopravy – rýchlosť, spoľahlivosť, prístupnosť, náklady, rôznosť substrátov

6. Organizácia zodpovednosti za fyzickú distribúciu/tovarovú logistiku – koordinácia

**Logistika všeobecne :**

Logistika tovaru zahŕňa prognózovanie, plánovanie, uskutočňovanie a kontrolu toku materiálov a informácií z miesta pôvodu/výroby na miesto spotreby/využitia s cieľom dosiahnuť uspokojenie potrieb zákazníka. Cieľom logistiky je zabezpečiť fungovanie a riadenie zásobovacieho reťazca. Úlohou logistiky je zabezpečovať splnenie potrieb zákazníkov v oblasti sortimentu, tzn. kvalita, množstvo, požiadavky na dodávku na dané miesto a cenu. Logistika začína poznaním potrieb zákazníkov, prvá informácia sa teda šíri v protismere materiálového toku. Logistika zasahuje aj do skladovania a do distribúcie vyhotovených produktov. Je to teda materiálový tok od nákupu cez vlastnú produkciu az po predaj a spätne informačný tok, ktorý musí všetko odsledovať a byť v predstihu.

**Definícia :** Logistika sa zaoberá koordináciou, synchronizáciou a celkovou optimalizáciou všetkých hmotných a nehmotných procesov, ktoré predchádzajú dodaniu finálneho produktu zákazníkovi, tzn. že sa zaoberá všetkými pohybmi materiálov, obalov, odpadov, infomácií a financií od miesta a okamihu vzniku (t.j. ťažba surovín) až po miesto ich zániku (t.j. spotreba produktu, alebo jeho prevziatie zákazníkom, recyklácia výrobku alebo likvidácia odpadov). Rieši rovnako tak problémy manipulácie, prepravy, skladovania, balenia, servisných služieb a potrebných kapacít.

**Manažment reťazca zásobovania :** koordinácia spolupráce medzi dodávateľmi, výrobcami a obchodmi v tovarovej logistike. Ide o spoluprácu v podobe výmeny informácií, optimalizáciu spotreby, rozmiestňovanie tovarov, využívanie kapacít, …

**ECR (Efficient consumer response)** je spoločná iniciatíva a úzka spolupráca medzi výrobcom a obchodníkom s cieľom optimalizovať zásobovací reťazec a poskytnúť tak najvyššiu pridanú hodnotu konečnému spotrebiteľovi prostredníctvom nižších nákladov, lepšieho servisu a širšej ponuky produktov. ECR sa opiera o 4 stratégie :

1. efektívne dopĺňanie zásob, stabilita materiálnych tokov s minimálnymi zásobami (napr. just in time metóda, automatické skladové objednávky, logistické skladovacie centrály…)
2. zostavovanie sortimentu podľa požiadaviek spotrebiteľov, triedenie sortimentu podľa výrobkových tried a skupín podľa požiadaviek zákazníka a podľa kritérií logistickej infraštruktúry a riadenia logistických procesov (napr. využívanie systému *EDI-electronic data interchange,* je to medzipodniková elektronická výmena obchodných údajov v štandardnej forme spracovanej počítačom medzi dvoma nezávislými odosielateľmi, jednotný spôsob kódovania výrobkov tzv. EAN kódy …)
3. komunikačné aktivity a stratégia podpory predaja vtedy a tam kde to prinesie maximálny efekt
4. efektívne zavádzanie produktov na trh

**Logistika v distribučnom systéme :**

1. Prognóza odbytu
2. Logistické plánovanie
3. Vykonávací plán pre zásobovanie tovarom a hospodárenie so skladmi
4. Požiadavky na obstarávanie tovarov
5. Zaobstarávanie tovarov
6. Transport tovarov
7. Zaradenie tovarov do skladového hospodárstva
8. Spracovanie prijatých objednávok
9. Balenie
10. Vyskladňovanie
11. Odvoz a poskytovanie služieb
12. **Integrovaná marketingová komunikácia**

Podstata integrovanej marketingovej komunikácie. Funkcia a zložky efektívnej marketingovej komunikácie v podniku. Nástroje komunikaného mixu a porovnanie výhod a nevýhod ich použitia.

**Podstata integrovanej marketingovej komunikácie**

*Integrovaný marketing* znamená integ­ráciu všetkých zložiek marketingového mixu a jeho synergické pôsobenie na podnikový cieľ (dosiahnutie maximálneho zisku) a z neho vyplývajúce ďalšie, hierarchicky nižšie ciele (napr. spokojnosť spotrebiteľa). Je teda treba dosiahnuť harmonizáciu, zosúladenie všetkých marketingových faktorov.

V poslednom čase sa pojem integrovaný marketing používa často ako synonymum pojmu *integrovaná marketingová komunikácia.* Tento pojem vyjadruje zosúladenie všetkých ná­strojov komunikačného mixu (reklama, podpora predaja, public relations, osobný predaj, priamy marketing) s cieľom dosiahnuť stanovený ciel. Komuni­kácia je najvýznamnejší nástroj dnešného chápania marketingu. Pravidelné využívanie marketingu vo vyspelých priemyselných ekonomikách za posled­ných 50 rokov viedlo k výrobe enormného počtu výrobkov, ktorých použitie je veľmi podobné. To viedlo k narastaniu významu komunikácie, ktorej cieľom je vo vedomí spotrebiteľa vzájomne príbuzné produkty od seba diferencovať. Pre­to sa integračné snahy sústreďujú predovšetkým na oblasť komunikácie.

V súčasnej dobe možno zaznamenať nasledovné trendy v integrovanej marketingovej komunikácii:

1. trend ku globalizácii – predstavuje zjednotenie produktov, mien značiek, pozicionovania a podnikateľské pretvorenie hraníc krajín,

2. trend ku fragmentovaniu – spotrebitelia majú na výber medzi veľkým množstvom produktov a ponúk, a toto neskutočné množstvo nemôže byť adresované na všetkých.

Integrovaná komunikácia zosúlaďuje ciele, cieľové skupiny, posolstvá a nástroje komunikačného procesu takým spôsobom, že sa vzájomne podporujú a tým sa dosahuje pozitívne pôsobenie na celkový výsledok, ktorý je väčší ako celková suma jednotlivých aktivít – synergický efekt. Dalo by sa povedať, že cieľom je odoslať správnu správu správnemu zákazníkovi v správnom čase na správne miesto.

Je veľmi dôležité čoraz rôznorodejšie nástroje komunikačného mixu, ako sú reklama, podpora predaja, priamy marketing, telemarketing, sponzoring, zážit­kový marketing (Event-marketing) riadiť tak, aby bolo možné dosiahnuť optimál­ny celkový efekt pre jednu značku. Ak sa to nepodarí, vzniká nebezpečenstvo, že nekoordinované nasadenie všetkých nástrojov by viedlo k plytvaniu pro­striedkami a poškodilo by aj imidž značky. Imidž značky sa v súčasnosti buduje nielen prostredníctvom klasickej reklamy, ale obraz, ktorý má spotrebiteľ vo svo­jom vedomí o značke, sa vytvára aj celou paletou mediálnych kontaktov.

Dôležité stránky integrovanej komunikácie z hľadiska priebehu marketingového procesu, z hľadiska výrobcov, spotrebiteľov a agentúr:

1. Z hľadiska *výrobcu* možno hovoriť o nasledujúcich podstatných strán­kach integrovanej marketingovej komunikácie:

a) pozitívny príspevok k tvorbe obrazu značky (zosúladená komunikácia, prostredníctvom ktorej je značka sprostredkovaná),

b) znižovanie nákladov (redukcia prekrývania jednotlivých nástrojov v celkovom komunikačnom pláne),

c) synergický efekt (výraznejší efekt dosiahnutý koordinovaným nasadením všetkých komunikačných nástrojov).

2. Dôležité stránky integrovanej marketingovej komunikácie z hľadiska *spotre­biteľa* sú tieto:

a) lepšia orientácia na trhu (zmysluplná komunikácia, ktorá redukuje záplavu reklamných prostriedkov),

b) menšia zaťaženosť informáciami (priama orientácia na tých správnych spotrebiteľov),

c) presnejšie informácie.

3. Hľadisko *reklamných agentúr* v integrovanej marketingovej komunikácii určujú na­sledujúce faktory:

a) stabilizovanie zákazníkov (reklamné agentúry sa stávajú komunikačnými agentúrami, ktoré majú stálych klientov),

b) stabilizovanie zisku,

c) vyššie náklady.

**Funkcia a zložky efektívnej marketingovej komunikácie v podniku**

*- 9 zložiek komunikačného procesu:* odosielateľ, prijímateľ, kódovanie, dekódovanie, správa, médiá, odozva, spätná väzba, šum

*Odosielateľ* posiela správu druhej strane, pričom ju ako myšlienku *kóduje* do symbolickej formy vyjadrenia. Vzniká *správa*(kombinácia symbolov), ktorá sa cez komunikačné kanály, zvané *médiá* po *dekódovaní* - vysvetlení, dešifrovaní symbolov dostáva ku *príjemcovi*. Príjemca môže reagovať – je vyvolaná *odozva*, ktorej časť sa ako *spätná väzba* prenáša späť k odosielateľovi.

Medzi týmto je *Šum* (rušenie), ktoré ako neplánovaná porucha, alebo rušivý vplyv môže skresliť správu.

Pri tvorbe marketingovej komunikácie treba urobiť nasledovné rozhodnutia:

* **identifikácia cieľového publika** (napr. potenciálni kupujúci)
* **určenie očakávanej reakcie** (akú reakciu chce odosielateľ správou vyvolať – cieľové publikum sa môže nachádzať v jednom zo šiestich štádií nákupnej pripravenosti: vnímanie → poznanie → postoj → preferovanie → presvedčenie → nákup)
* **výber správy** (ktorá priláka pozornosť, udrží záujem, zväčší túžbu a vyvolá čin – **A**ttention, **I**nterest, **D**esire, **A**ction; dôležité je: *čo sa má povedať*- obsah správy /racionálne, emocionálne, morálne apely/, *ako to vyjadriť logicky* - štruktúra správy /zdôrazniť záver, jednostranné - dvojstranné argumenty, silnejšie argumenty prvé - posledné/, *ako to upraviť symbolicky* - formát správy /výrazné písmo/)
* **výber médií** (komunikačné kanály: personálne /efektívnejšia komunikácia, umocňuje osobnú adresnosť a priamu spätnú väzbu/ a nepersonálne /masovo-komunikačné a výberové médiá, atmosféra, podujatia/)
* **výber zdroja správy** (dôveryhodný zdroj- osoba, ktorá má odbornosť, dôveru a popularitu; napr. lekári u liekov)
* **zisťovanie spätnej väzby**.

##### Nástroje komunikačného mixu (4 základné + priamy marketing)

* **Reklama** je každá platená forma nepersonálnej prezentácie a podpory myšlienok, výrobkov alebo služieb, ktorú platí identifikovateľný sponzor.

Výhody: Reklama je veľmi expresívna, umožňuje propagovať produkt v dramatickej forme pomocou umeleckého stvárnenia, písma, zvuku, farby. Rýchlo oslovuje široké publikum geograficky rozptýlených kupujúcich pri relatívne nízkych nákladoch na osobu. Reklama umožňuje opakovať správu a kupujúci ju môže porovnávať so správami od iných konkurentov.

Nevýhody: Reklama je neosobná a nie je až tak presvedčivá. Jej nevýhodou je aj jednosmerná komunikácia s publikom, pričom publikum jej nemusí venovať pozornosť alebo vyjadriť odozvu. Je veľmi nákladná.

* **Podpora predaja** je označením pre krátkodobé podnety, ktoré zvýšia nákup alebo predaj výrobku alebo služby - kupóny, súťaže, prémie, rabaty...

Výhody: Silnejšia a rýchlejšia reakcia z krátkodobého hľadiska, aktivizácia predaja.

Nevýhody: krátkodobé efekty, nevytvárajú dlhodobú preferenciu k určitej značke.

* **Public Relations** znamená vytváranie a pestovanie dobrých vzťahov k verejnosti prostredníctvom priaznivej publicity, ktorá zdôrazňuje dobrý imidž firmy a dementuje, resp. odvracia nepríjemné a inak škodiace príhody, udalosti, správy a klebety, prostredníctvom rôznych podujatí, sponzoringu, budovania firemnej identity.

Výhody: PR sú veľmi dôveryhodné, môžu ovplyvniť veľa potenciálnych zákazníkov, ktorí sa vyhýbajú reklame a obchodníkom. PR môžu taktiež zdramatizovať firmu alebo výrobok uverejnením zaujímavej správy.

Nevýhody: Výsledky sa dostavia nepriamo až v dlhšom časovom horizonte.

* **Osobný predaj** reprezentuje ústnu prezentáciu v konverzácii s jedným alebo viacerými potenciálnymi kupujúcimi s cieľom predaja.

Výhody:Je najefektívnejším prostriedkom v určitom štádiu procesu predaja, zvlášť, pri utváraní preferencie u kupujúceho, pri presvedčovaní o nákupe. V porovnaní s reklamou má niekoľko osobitostí. Zahrňuje osobnú interakciu medzi dvoma alebo viacerými osobami, vytvára rôzne druhy vzťahov až po hlbšie osobné priateľstvo. Schopný predávajúci si udržuje záujem spotrebiteľa, aby vytvoril dlhodobé vzťahy.

Nevýhody: predávajúci personál vyžaduje dlhodobejšie zmluvy než reklama. Osobný predaj je najdrahším prostriedkom promotion.

* **Priamy marketing** je súbor marketingových aktivít, ktorými sú produkty ponúkané určitým trhovým segmentom v jednom alebo viacerých médiách s cieľom čo najadresnejšieho oslovenia súčasného alebo potenciálneho zákazníka a získania okamžitej priamej odozvy prostredníctvom pošty, telefónu alebo iného média.

Výhody:Cielené zameranie na špecificky vymedzený segment, efektívna komunikácia, okamžitá spätná väzba, možnosť predikcie budúceho správania sa už existujúcich zákazníkov, flexibilita realizácie akcií, vytváranie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, relatívna utajenosť komunikácie so spotrebiteľmi.

1. **Implementácia systému marketingovej kontroly do podniku, marketingový audit**

Systém marketingovej kontroly v podniku. Vzťah marketingovej kontroly a marketingového auditu. Zložky marketingového auditu.

**Marketingová kontrola** – proces zisťovania a hodnotenia výsledkov realizácie marketingových stratégií a plánov a proces uplatňovania korektívnych opatrení na zabezpečenie plnenia marketingových cieľov.

* kontrola ročného plánu – priebežná kontrola výkonu v porovnaní s ročným plánom a v prípade potreby uplatnenie korektívnych opatrení
* kontrola ziskovosti – zistenie skutočnej ziskovosti podľa produktov, teritórií, trhov a distribučných kanálov
* kontrola stratégie – sledovanie súladu základných stratégií firmy s jej príležitosťami

Typy marketingovej kontroly

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Typ kontroly | Priama zodpovednosť | Účel kontroly | Metódy |
| Kontrola ročného plánu | Vrcholový management  Management strednej úrovne | Preveriť, či sa dosahujú plánované výsledky | Ananlýzy:  Predaja  Trhového podielu  Nákladov na predaj  Prieskum postojov zákazníkov |
| Kontrola ziskovosti | Marketingoví kontrolóri | Preveriť, kde sa vytvárajú a vynakladajú finančné prostriedky firmy | Ziskovosť podľa:  Produktov  Teritórií  Trhových segmentov  Obchodných kanálov  Veľkosti objednávky |
| Strategická kontrola | Vrcholový management  Marketingoví auditori | Preveriť, či a ako firma využíva svoje najlepšie trhové príležitosti | Marketingový audit |

**Ročná kontrola plánu**

Kontrolný proces

Stanovené ciele Zisťovanie výkonov Hodnotenie Korektívne opatrenia

Čo by sme mali v tom opraviť?

Prečo sa to deje?

Čo sa deje?

Čo chceme dosiahnuť?

Analýza predaja – skutočný objem predaja vzhľadom na stanovené ciele, podiel jednostlivých produktov na predaji firmy - zlepšenie môže byť skreslené stavom ekonomiky

Analýza trhového podielu – rast podielu na trhu je na úkor konkurentov

Analýza nákladov na predaj – či podiel mrk nákladov na tržbách pomáha dodržiavať ich plánovanú výšku

Skúmanie postojov zákazníkov – postoje zákazníkov, dealerov, a ostatných účastníkov mrk. procesu

* na základe sledovania zmeny postojov zákazníkov ešte pred tým ako tieto zmeny ovplyvnia predaj, môže management uskutočniť včas opatrenia
* rozbor reklamácií a pripomienok, spotrebiteľský panel, anketa

**Kontrola ziskovosti**

Na základe analýz ziskovosti sa určí, či je potrebné produkty alebo mrk. aktivity rozvíjať, redukovať, alebo vylúčiť (stratovosť niektorých distribučných kanálov a ich následne nahradenie).

**Strategická kontrola**

**Marketingový audit -** súhrnné, systematické, nezávislé a periodické preskúmanie prostredia, cieľov, stratégií a činností na zistenie jej problémov a príležitostí, ako aj prípravy plánu akcií na zlepšenie mrk. výkonu firmy, týka sa všetkých hlavných mrk. oblastí podnikania.

Časti mrk. auditu:

1. Audit mrk. prostredia:

a) makroprostredie: demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické, kultúrne

b) cieľové prostredie: trhy, zákazníci, konkurencia, distribúcia a dealeri, dodávatelia, firmy poskytujúce mrk služby, verejnosť

2. Audit mrk. stratégie

poslanie firmy, mrk. zámery a ciele, stratégia

3. Audit organizácie mrk.

formálna štruktúra, funkčná efektívnosť, efektívnosť kooperácie

4. Audit mrk. systémov

mrk. informačný systém, systém mrk. plánovania, mrk kontrolný systém, systém vývoja nových produktov

5. Audit mrk produktivity

analýza ziskovosti, analýzy nákladov a efektívnosti

6. Audit mrk. funkcií

produkty, ceny, distribúcia, reklama, podpora predaja a PR, obchodný personál

Marketingový audit (iný zdroj) – určitá forma nezávislého skúmania marketingovej výkonnosti podniku, ktorého cieľom je určiť problémové oblasti a mrk príležitosti a doporučiť plán opatrení k zlepšeniu mrk výkonnosti firmy. Komplexný, systematický, nezávislý, vykonávaný periodicky.

*Čím sa mrk audit odlišuje od ostatných typov auditov?* Oblasť mrk je ťažko posudzovať čierno-bielo vzhľadom k zložitosti a premenlivosti ekonomického okolia a hospodárskych javov. Sama o sebe je to oblasť prudkých zmien vnútorných podmienok a teda i stratégií a cieľov. Preto sa zdôrazňuje odborný a tvorivý prístup auditora.

1. **Finančné trhy a inštitúcie, finančná a kapitálová štruktúra firmy**

Finančné trhy - inštitúcie, nástroje, burzové obchody. Finančná štruktúra firmy a jej vzťah k štruktúre aktív. Miller – Modigliani-ho model, daňová politika a kapitálová štruktúra.

### Finančný trh

**Finančný trh** je miesto, na ktorom sa stretáva ponuka voľných finančných prostriedkov v podobe úspor rôznych ekonomických subjektov a dopyt rôznych ekonomických subjektov po týchto prostriedkoch, ktoré sa využívajú ako investície.

**Úloha FT –** presúvať finančné prostriedky od subjektov, ktorí ich majú prebytok k subjektom s ich deficitom.

* podporuje rozvoj ekonomiky

**Primárni veritelia –** domácnosti, firmy, vlády, cudzinci

**Priame financovanie** – dlžníci priamo od veriteľov získavajú prostriedky tým, že predávajú svoje cenné papiere, ktoré predstavujú veriteľov nárok (pohľadávku) na dlžníkov budúci dôchodok či aktíva (záväzok). Pri priamom financovaní vznikajú vysoké transakčné a informačné náklady, ktoré sú často nedostupné najmä pre individuálnych účastníkov trhu.

**Polopriame financovanie** – realizuje sa za účasti maklérov a dealerov. Ich základným poslaním je sprostredkovať kontakt medzi veriteľmi a dlžníkmi, čím sa znižujú náklady na informácie. (Maklér vystupuje v mene klienta, dealer nakupuje na vlastný účet.)

## Funkcie finančného trhu

* **depozitná funkcia** – prostredníctvom inštitúcií na finančnom trhu sa vytvára priestor pre úspory obyvateľstva a ich uloženie do relatívne málo riskantných príležitostí
* **funkcia zabezpečovania bohatstva** – prostredníctvom investovania do cenných papierov, kde hodnota stúpa a tým sa uchováva bohatstvo
* **funkcia likvidity** - bohatstvo vo forme rôznych finančných nástrojov možno rýchlo vymeniť za hotovosť s veľmi malým rizikom straty
* **úverová funkcia**
* **platobná funkcia**
* **funkcia ochrany proti riziku**
* **selektívna funkcia** – finančný trh dáva do rovnováhy úspory s investíciami, čím podporuje rozvoj perspektívnych a životaschopných podnikateľských subjektov a urýchľuje zánik tých neperspektívnych
* **politická funkcia** – finančné trhy sa stali hlavným kanálom, prostredníctvom ktorého vláda realizuje svoju politiku.

#### Finanční sprostredkovatelia

Najmä prostredníctvom inštitucionálnych finančných sprostredkovateľoch sa realizuje **nepriame financovanie**. Finančný sprostredkovatelia:

* **depozitné inštitúcie** (komerčné banky, sporiteľne, úverové družstvá, rôzne sporiteľné a úverové združenia, fondy peňažného trhu),
* **ostatní finanční sprostredkovatelia** (finančné spoločnosti, vládne úverové agentúry),
* **zmluvné inštitúcie** (poisťovne, penzijné fondy),
* **investičné inštitúcie** (investičné spoločnosti, investičné trusty s nehnuteľnosťami...)

Funkcie finančných sprostredkovateľov:

1. **transformácia peňazí na kapitál**

* kvantitatívna transformácia – prijímanie vkladov v iných denomináciách než sú poskytované úvery
* časová transformácia – transformácia z hľadiska doby splatnosti
* teritoriálna transformácia – presun z miest s relatívnym nadbytkom na miesta s relatívnym nedostatkom (zohľadňuje sa aj ziskovosť)
* transformácia z hľadiska obchodovateľnosti – emitovanie sekundárne obchodovateľných aktív oproti sekundárne neobchodovateľným aktívam, ktoré subjekty držia vo svojom portfóliu a sú málo likvidné
* transformácia z hľadiska úverového rizika – vyplýva z rozdielneho úverového rizika bankových aktív a pasív. (Riziko bankových aktív sa znižuje diverzifikáciou aktív. Úverové riziko sa znižuje systémom poistenia vkladov v bankách.)
* menová transformácia – v snahe získať čo najlacnejšie zdroje získavajú subjekty zdroje v inej mene, než v akej sú denominované aktíva, do ktorých tieto zdroje umiestňujú

1. **prispievajú k znižovaniu transakčných nákladov** – finančný sprostredkovatelia majú informácie o potenciálnych investoroch a dlžníkoch (úspory z rozsahu)
2. **monitorovanie bonity dlžníkov – informačný servis pre investorov**
3. **racionalizácia platobného styku**

## Typy finančných trhov

1. Z časového hľadiska:

**Peňažný trh:** trh s krátkodobými úvermi a finančnými dokumentmi, ktorých splatnosť je menej ako jeden rok. Na tento trh vstupujú predovšetkým tí, ktorí majú prechodný nedostatok prostriedkov a potrebujú si krátkodobo požičať. Patrí sem:

- medzibankový trh

- diskontný trh

- trh s depozitnými certifikátmi

- trh s CP miestnych samosprávnych celkov

- medzipodnikový trh

**Kapitálový trh:** určený na financovanie dlhodobých investícii zo strany podnikateľov, vlád a domácností. Na tomto trhu sú umiestnené dlhodobé úvery a dlhodobé cenné papiere so splatnosťou dlhšou ako rok.

2. Z hľadiska emisie finančných dokumentov:

**Primárny trh:** je určený pre obchodovanie s novými emisiami cenných papierov.

**Sekundárny trh:** tu sa predávajú už predtým emitované cenné papiere. Jeho hlavnou **úlohou**  je zabezpečiť likviditu pre investorov do cenných papierov. Sekundárne trhy stanovujú ceny, urýchľujú obchodovanie aj na primárnom trhu. Môžu sa **organizovať** ako:

- burzy

- voľne prístupné sekundárne trhy (over-the-counter market = OTC)

3. Iné delenie:

**Promptný trh:** trh, kde sú CP obchodované s okamžitým doručením (obvykle 1-2 pracovné dni).

**Termínovaný (dodávkový) trh:** je určený pre obchodovanie s kontraktmi na dodanie finančných nástrojov v budúcnosti, kde je hlavným účelom znižovať riziko.

* bezpodmienečné
* burzové (futures)
* mimoburzové (forewards, forward rate agreements, swapy)
* podmienečné
* burzové (opcie, opcie na futures)
* mimoburzové (opcie, swapcie, caps, floors)

**Opčný trh:** ponúka investorom možnosť znížiť riziko nepriaznivých zmien v cenách CP. Na rozdiel od termínových trhov má však kupujúci kontraktu právo a nie povinnosť uskutočniť obchod.

4. Z vecného hľadiska:

**Peňažný trh**

**Kapitálový trh**

**Devízový trh:** predstavuje nákup alebo predaj jedných národných peňazí za druhé.

**Trh zlata a drahých kovov:** najmä obchodovanie so zlatom, menej striebrom a platinou.

**Poisťovací trh:** je trhom poistenia a zaistenia. Stretáva sa tu ponuka a dopyt po špecifickom druhu tovaru – po poistnej ochrane. Osobitosťou tohto trhu v tom, že je tu *podmienená návratnosť* (ak sa naplní poistná udalosť) a *neekvivalentnosť* (výška vyplatenej sumy v prípade vzniku poistnej udalosti nezodpovedá tomu, čo poistný subjekt zaplatil vo forme poistného). Poisťovne v súčasných podmienkach vstupujú na peňažný a kapitálový trh, v dôsledku čoho sa stiera rozdiel medzi poistným a peňažným či kapitálovým trhom a často sú ich nástroje priraďované k nástrojom peňažného alebo kapitálového trhu.

5. Z teritoriálneho princípu:

Národný trh

Medzinárodný trh

## Finančné nástroje – cenné papiere

Existujú dve základné skupiny investícií, medzi ktorými sa môže investor rozhodnúť:

- reálne investície

- finančné investície

**Reálne investície** sú vždy priamo viazané na konkrétny predmet, či podnikateľskú činnosť. Reálne aktíva sú atraktívne najmä v období značnej hospodárskej a politickej neistoty.

**Finančné investície** reprezentujú predovšetkým cenné papiere.

**Cenný papier** je právny nárok majiteľa voči tomu, kto sa v ňom zaväzuje. CP je nositeľom právneho nároku, ktorý v sebe stelesňuje, a je pre jeho vznik, existenciu, prevod a zánik v zásade nenahraditeľný. Čiže ani veriteľ nemôže požadovať bez CP uspokojenie svojich nárokov a tiež dlžník môže odoprieť plnenie záväzkov, ak mu nebol predložený CP. Stratu je možné napraviť len umorením.

*Druhy:* - listinná podoba

- zaknihované

*Imobilizácia CP:* ich sústredenie v centrálnych registroch

Do sústavy CP vchádzajú:

1. akcie
2. dočasné listy
3. podielové listy
4. dlhopisy
5. vkladové listy, vkladové certifikáty, depozitné certifikáty a pokladničné poukážky
6. investičné kupóny
7. kupóny
8. zmenky
9. šeky
10. cestovné šeky
11. náložné listy vrátane konosamentov
12. skladiskové listy, skladiskové záložné listy a tovarové záložné listy
13. iné listiny, ktoré za CP vyhlási osobitný zákon

*Klasifikácia:*

1. **podľa stelesneného práva CP**
2. tovarové CP (viažu sa na určitú vec, predmet, preto sa nezaraďujú medzi finančné nástroje)
3. CP peňažného trhu (stelesňujú krátkodobé pohľadávky – pokladničné poukážky, depozitné certifikáty, zmenky, bankové akcepty a šeky)
4. CP kapitálového trhu (stelesňujú pohľadávky alebo podiely)
   1. úverové CP (dlhopisy)
   2. majetkové CP (akcie a podielové listy)
5. **podľa prevoditeľnosti**
6. na doručiteľa (anonymný charakter)
7. na rad (oprávnená osoba je vždy uvedená v texte listiny)
8. na meno (ak sú prevoditeľné, možno ich práva prevádzať iba občiansko-právnou cestou, t.j. dohodou o postúpení práv – césiou)
9. **obchodovateľnosti**
10. obchodovateľné (podmienkou obchodovateľnosti CP je ich prevoditeľnosť)
11. obmedzene obchodovateľné (musia mať zvlášť vymedzené podmienky obchodovateľnosti, alebo si vyžadujú dodatočné právne úkony)
12. neobchodovateľné (zakladajú len právny vzťah medzi 2 subjektami, nie sú predmetom kúpy alebo predaja)
13. **spôsobu emisie**
14. hromadne emitované - vydanie zastupiteľných CP v počte najmenej 1000 ks. (obligácie; akcie emitované na získanie základného imania akciovej spoločnosti)
15. individuálne emitované (zmenky, šeky,...)
16. **charakteru dôchodkov**
17. CP s pevným úročením (emitent je povinný platiť pravidelné pevné čiastky)
18. CP s pohyblivým úročením (v pravidelných časových intervaloch sa prispôsobuje veľkosť dôchodku úrokovým sadzbám na trhu)
19. CP s nulovými platbami (výnos sa dosahuje ako rozdiel medzi emisným a umorovacím kurzom)
20. CP s premenlivým výnosom (platby sú závislé na výsledku hospodárenia emitenta)
21. **charakteru emitenta**
22. verejné CP (štátne CP, papiere verejnoprávnych subjektov)
23. súkromné CP (bankové, podnikové)
24. **ekonomického významu**
25. platobné a úverové (zmenky a šeky)
26. ukladacie (dlhopisy, podielové listy)
27. špekulatívne (akcie)

**Ďalšími finančnými nástrojmi**, ktoré nie sú charakterizované ako CP, a ktoré sa riadia inými legislatívnymi úpravami, sú:

* vkladné knižky (občiansky zákonník)
* devízy (devízový zákon)
* nástroje, ktoré sú dokladom o uložení prostriedkov u profesionálnych správcov majetku (zmluvy o penzijnom poistení, zmluvy o zvereneckej správe aktív, rôzne bankovo-poisťovacie kontrakty investičného charakteru
* finančné deriváty

**Emisia CP** – vydanie zastupiteľných CP.

Emitent sa musí vopred rozhodnúť, či bude emitovať CP na verejný (organizovaný) trh, alebo neverejný trh. Vzhľadom na zložitosť postupov pri emisii CP väčšina emitentov spúšťa svoje emisie prostredníctvom sprostredkovateľov, ktorými sú predovšetkým komerčné banky.

**ISIN (International Securities Identification Numbering)** je medzinárodná norma pre štandardizáciu ISO. Tvorí ju 12 miestny alfanumerický kód, ktorý podľa medzinárodného systému číslovania pre identifikáciu CP vždy jednoznačne identifikuje jednotlivú emisiu CP.

###### Burzové obchody

Sekundárny trh sa odohráva buď na trhoch organizovaných alebo neorganizovaných. Organizovaný trh predstavuje zastrešenie finančného trhu a je reprezentovaný burzou. **Burza cenných papierov** je trh, na ktorom sú obchodované v daný čas a na určitom mieste prostredníctvom oprávnených osôb vybrané cenné papiere.

**Burzové obchody** sú obchody medzi akcionármi burzy a firmami, ktoré majú povolenie obchodovať na burze.

Sprostredkovatelia:

* banky
* brokeri
* investičné spoločnosti

Burzové obchody sa delia podľa doby trvania na promptné a termínované. Pri promptných sa transakcia uskutoční v priebehu najviac niekoľkých dní. Termínové slúžia na eliminovanie rizika a môžu byť s prémiou alebo bez prémie.

Burzové obchody prebiehajú na týchto trhoch:

* hlavný trh – obchoduje sa s CP s najvyššou kvalitou (z hľadiska objemu základného kapitálu, stability hospodárskych výsledkov za posledné roky, veľkosti emisie atď.)
* vedľajší trh – CP s vysokým štandardom
* voľný trh – CP aj menej známych emitentov
* špeciálne trhy – obchodujú s termínovými kontraktami a opciami

Na kapitálových trhoch (burzových aj mimoburzových) sa používajú rôzne indexy, ktoré sledujú vývoj kurzov vybraných akcií.

**Finančné investície podniku a burzové obchody**

* *likvidita* – jedno z kritérií finančného investovania; likvidita na trhu súvisí s makroekonomickou situáciou
* *recesia* – nedostatok peňazí (podniky predávajú CP, aby získali prostriedky)
* *rast* – dosť peňazí, rastie dopyt po investovaní
* *informácie* – motív k presunu kapitálu a rozhodujúci faktor na trhu
* *ochrana pred rizikom* – termínované obchody a obchodovanie s ***derivátmi*** (zmluvy o budúcich transakciách) – sú to vlastne stávky na pohyb dačoho

## Finančná a kapitálová štruktúra

**Majetkovo-finančná stabilita** - schopnosť podniku vytvárať a trvalo udržovať (napriek zmene činnosti podniku) správny vzťah medzi majetkom a používaným kapitálom.

**Finančná štruktúra:** podiel jednotlivých zložiek vlastného a cudzieho kapitálu na celkovom kapitále, ktorý finančne kryje majetok podniku

**Kapitálová štruktúra:** spravidla sa chápe ako štruktúra dlhodobého kapitálu podniku, je považovaná za súčasť finančnej štruktúry

Pod **finančnou štruktúrou** podniku rozumieme (*Miková*) štruktúru celkového kapitálu podniku, z ktorého je financovaný jeho majetok. Staticky je podchytená v pasívach súvahy, z dynamického hľadiska predstavuje zložky celkového kapitálu, z ktorého sa financuje prírastok celkového majetku podniku. Finančná štruktúra je širší pojem ako kapitálová štruktúra.

**Na finančnú štruktúru pôsobia viaceré faktory ako napríklad náklady podniku na získavanie zložiek majetku, riziká s rastúcimi úvermi, zloženie podnikového majetku, zdaňovanie podnikových ziskov.**

**Optimálna finančná štruktúra**

* Náklady na získanie a viazanie vlastného kapitálu (podiel na zisku, ktorí vlastníci očakávajú za svoj vklad do podniku) sú väčšie ako náklady na získanie cudzích zdrojov, pretože riziko vlastníka je väčšie ako riziko veriteľa.
* Podiel na zisku sa vlastníkom vypláca zo zisku po zdanení, zatiaľ čo úroky z úverov sú súčasťou nákladov a tak znižujú základ dane. (daňová politika)
* Zvyšovanie podielu cudzieho kapitálu, tvz. finančný leverage vyvoláva tendenciu znižovania priemerných nákladov podniku na získanie a viazanie kapitálu, ale zároveň zvyšuje riziko platobnej neschopnosti = leverage riziko
* Preto viac cudzieho kapitálu znamená väčší zisk, ale zároveň aj väčší risk a preto so zvyšovaním podielu cudzieho kapitálu a tým aj risku veritelia požadujú väčší zisk a výhoda sa stráca.

Kritérium optimalizácie finančnej štruktúry je maximalizácia trhovej hodnoty podniku.

**Kapitálová štruktúra** predstavuje štruktúru vlastného imania (vlastného kapitálu) podniku a dlhodobých cudzích zdrojov, čiže ide v našom účtovnom chápaní o základné imanie, kapitálové fondy, fondy tvorené zo zisku, hospodársky výsledok minulých období a bežného účtovného obdobia a rôzne rezervy, dlhodobé záväzky a dlhodobé bankové úvery.

Trochu odlišný pohľad na kapitálovú štruktúru majú Breakey a Mayers, ktorý chápu **kapitálovú štruktúru** ako zmes rôznych cenných papierov podniku. Výber kapitálovej štruktúry je v základe problémom marketingu. Podnik môže vydať desiatky rôznych cenných papierov v rôznych kombináciách, ale pokúša sa nájsť takú kombináciu, ktorá by maximalizovala jeho trhovú hodnotu.

##### Miller – Modiglianiho-ho model kapitálovej štruktúry

Podľa tejto teórie kapitálová štruktúra za určitých predpokladov nehrá až takú dôležitú úlohu. Jedným z dôvodov je, že na dobre fungujúcom finančnom trhu, by investície prinášajúce rovnaký výnos mali mať rovnakú cenu. Cieľom MM modelu je nájsť optimálnu kapitálovú štruktúru podniku, t.j. takú kapitálovú štruktúru, pri ktorej je:

* trhová hodnota vlastného kapitálu, resp. trhová hodnota podniku maximálna
* miera priemerných nákladov kapitálu minimálna

Tento model kapitálovej štruktúry možno rozdeliť na základný model a model rozšírený o daň z príjmov podniku.

**a) základný MM model**

Základný model vypracovali páni Miller a Modigliani v roku 1958. V tomto modeli vychádzali z nasledujúcich 5-tich základných predpokladov:

1. Kapitálový trh je dokonalý, informácie sú bezplatné a sú k dispozícii všetkým investorom, neráta sa s transakčnými nákladmi, investori sa správajú racionálne.
2. Podniky možno začleniť do viacerých skupín. V každej skupine sú zaradené podniky s rovnakým stupňom prevádzkového rizika a v dôsledku toho aj s rovnakou výnosnosťou vloženého kapitálu. Rizikovosť a výnosnosť kapitálu sa medzi skupinami líšia.
3. Čistý výnos (zisk a úroky) sa v jednotlivých obdobiach nemení a pravdepodobný výnos je pre všetkých investorov v danej triede výnosnosti rovnaký.
4. Neberie sa do úvahy zdaňovanie zisku.
5. Možnosť získať úver a podmienky na jeho získanie sú rovnaké pre všetky subjekty kapitálového trhu.

Na rozdiel od predchádzajúcej teórie, M-M model argumentuje tým, že v prípade zvyšujúceho sa podielu cudzieho kapitálu, akcionári požadujú vyšší výnos (kvôli vyššiemu riziku) plynulo, nie až od určitej miery zadĺženia. Možné výhody z rastúceho podielu cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli sú vykompenzované zvýšenými nárokmi akcionárov, čo spôsobí, že priemerné náklady podniku ostávajú podľa tejto teórie nezmenené, zvyšujú sa jedine náklady na vlastný kapitál.

Podľa tejto teórie na dokonalom kapitálovom trhu kapitálová štruktúra firmy nemá vplyv na trhovú hodnotu firmy a na celkový náklad kapitálu. Podľa toho by firma mala maximalizovať svoj čistý majetok a ponechať na akcionároch, aby sa osobnou voľbou portfólia zadĺžili v súlade so svojimi predstavami o riziku. To však predpokladá, že všetky osoby majú voľný prístup na kapitálový trh za rovnakých podmienok ako firmy. Tým, že kapitálová štruktúra neovplyvňuje trhovú hodnotu podniku teoreticky optimálna kapitálová štruktúra neexistuje.

**b) MM model rozšírený o daň z príjmov podniku**

Opísaný základný model, ktorý bol vypracovaný v roku 1958, nezohľadňoval problematiku daní z príjmov. Tento nedostatok v roku 1963 eliminovali Miller a Modigliani tým, že do predchádzajúcej úvahy začlenili aj predpoklad existencie dane z príjmov podniku s tým, že uvažovali o jednotnej dani, ktorá by bola pre všetky podniky rovnaká.

Daň z príjmu má vplyv na kapitálovú štruktúru podniku tým spôsobom, že úroky (ako náklad cudzieho kapitálu) znižujú základ dane z príjmu, pretože sa odpočítavajú zo zisku pred zdanením, kým dividendy sú vyplácané až zo zisku po zdanení, t.j. z čistého zisku. Z uvedeného vyplýva, že cudzí kapitál je pre firmu z daňového hľadiska výhodnejší ako vlastný kapitál.

Podľa tejto teórie, ak sa berie zatiaľ do úvahy iba zadlžovanie cudzím kapitálom, vyplýva, že čím vyššia je miera zadĺženosti podniku, tým vyššia je trhová hodnota podniku, t.j. tým nižšia je miera priemerných nákladov kapitálu. To znamená, že optimálna kapitálová štruktúra predstavuje najvyšší možný podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli podniku, t.j. podnik by sa mal zadĺžiť na najvyššiu možnú úroveň.

Na základe tejto teórie vďaka daňovým úsporám z úrokov požadovaná miera výnosu vlastného kapitálu rastie pomalšie so stúpajúcou zadĺženosťou podniku. Zároveň očakávaný zisk po zdanení, ktorý pripadá na jednu akciu, rastie rýchlejšie. V rozšírenom MM modeli účinky pôsobiace na zvyšovanie trhovej ceny akcie prevažujú nad účinkami spomaleného rastu miery výnosu vlastného kapitálu. Vplyvom rastu trhovej ceny akcií v dôsledku zvyšovania zadĺženosti podniku rastie aj jeho trhová hodnota.

1. **Investičné rozhodovanie a investičné plánovanie**

Metódy hodnotenia efektívnosti investičných projektov. Podniková stratégia a riziko pri investovaní. Manažment finančných investícií, teórie portfólia CAPM.

Projekty možno klasifikovať z viacerých hľadísk:

* **Podľa stupňa závislosti:**
  1. vzájomne sa vylučujúce projekty - prijatie jedného projektu obmedzuje výber alternatívnych projektov
  2. navzájom nezávislé projekty – prijatie alebo zamietnutie projektu vôbec nezávisí od hodnotenia a prijatia iného projektu
  3. závislé projekty – prijatie jedného projektu závisí od prijatia iného
* **Podľa druhu prínosov vznikajúcich vplyvom:**

1. zvýšenia hotovostných tokov (cash flow)
2. rozšírenia podnikania, predaja výrobkov a služieb
3. zníženia rizika
4. zlepšenia pracovných a sociálnych podmienok pracovníkov podniku

* **Podľa veľkosti kapitálových výdavkov:**

1. ťažiskové projekty
2. menšie projekty
3. nešpecifikované projekty

Základnými kritériami výberu investičných projektov a ich zaradenia do plánu podniku sú:

* **výnosovosť –** vyjadrená peňažným prínosom, ktorý sa očakáva počas životnosti projektu,
* **rizikovosť –** pravdepodobnosť neúspechu projektu, pravdepodobnosť, že sa nedosiahnu očakávané výsledky predpokladané v projekte

Tieto kritériá rozhodovania navzájom veľmi úzko súvisia. Vyššia výnosovosť projektu je spravidla spojená s vyššou rizikovosťou, a naopak.

Pre každý podnik je charakteristická istá krivka indiferencie vyjadrujúca vzťah medzi stupňom rizika a požadovanou mierou výnosu. Možno povedať, že pri rozhodovaní o výbere investičných projektov sa finančný manažér usiluje dosiahnuť optimálny vzťah medzi výnosovosťou a rizikom, usiluje sa maximalizovať výnosovosť a neprekročiť pritom úroveň rizikovosti, ktorá je pre podnik prijateľná.

**1. Hodnotenie efektívnosti investičných projektov**

**Metódy hodnotenia efektívnosti investičných projektov**

* čistá súčasná hodnota
* vnútorná miera výnosovosti
* doba návratnosti
* index súčasnej hodnoty

**Metóda čistej súčasnej hodnoty:**

- zohľadňuje časovú hodnotu peňazí

Čistá súčasná hodnota je súčet diskontovaných príjmov z investičného projektu mínus kapitálový výdavok na začiatku. Diskontuje sa to úrokovou mierou, ktorej sa vzdáme, alebo ktorú by sme dostali pri inom investovaní prostriedkov s porovnateľným rizikom. Diskont môžeme vypočítať aj pomocou CAPM modelu alebo WACC – vážený aritmetický priemer nákladovosti cudzieho kapitálu a vlastného kapitálu.

Keď je čistá súčasná hodnota (NPV, net present value) viac ako nula, projekt je akceptovateľný.



CF – peňažný príjem prvého až n-tého obdobia životnosti projektu

r – diskontná sadzba

Čistá súčasná hodnota = súčasná hodnota – kapitálové výdavky

**Metóda vnútornej miery výnosnosti**

* taká úroková miera, pri ktorej sa súčasná hodnota peňažných príjmov z investičného projektu rovná kapitálovým výdavkom (ČSH = 0)
* je to teda diskontná sadzba, pri ktorej sa čistá súčasná hodnota rovná nule



* *iný spôsob výpočtu*: treba vyčísliť čisté súčasné hodnoty pri dvoch rozdielnych úrokových mierach (najlepšie, aby vyšlo blízko 0 – lebo je to ako prvý diferenciál)

Čn

V = in + ———— (iv – in)

Čn – Čv

in – nižšia úroková miera

iv – vyššia úroková miera

Čn – čistá súč. hodnota pri nižšom úroku (je vyššia)

Čv – čistá súč. hodnota pri vyššom úroku

Čím je vnútorná miera výnosovosti vyššia, projekt je výhodnejší.

**Metóda doby návratnosti**

Vyjadruje čas, za ktorý sa vráti vložený kapitál (začiatočné kapitálové výdavky sa zaplatia peňažnými príjmami z investície). Doba úhrady je v roku, keď sa kumulované peňažné príjmy rovnajú vloženým investičným výdavkom.

Ak je vypočítaná doba kratšia ako stanovená norma, projekt je akceptovateľný.

Čas, za ktorý sa investícia splatí z peň. príjmov z investície môže byť korigované aj o čas – *diskontované.*

Nedostatkom metódy je, že neberie do úvahy peňažné príjmy z projektu po dátume návratnosti.

**Index súčasnej hodnoty** (index rentability)

súčasná hodnota budúcich cash flow

Ish = —————————————————

kapitálový výdavok

keď je viac kapitálových výdavkov, treba ich diskontovať a prirátať

Ak je hodnota indexu väčšia ako 1, projekt je akceptovateľný.

**2. Riziko a hodnotenie projektov**

Riziko spočíva v stupni variability očakávaných cash flowov z investície.

Na porovnanie výhodnosti jednotlivých variantov za podmienok rizika môžeme použiť tieto kritériá:

* **kritérium maximálneho očakávaného peňažného výnosu**



 – priemerný očakávaný peňažný príjem z projektu

CFi – peňažný príjem jednotlivých variantov

pi – pravdepodobnosť, s akou sa jednotlivý peňažný príjem očakáva (môže byť stanovená objektívne – z minulých štatistických údajov alebo subjektívne – predpoklad manažéra)

i – jednotlivé varianty peňažných príjmov

n – počet variantov

* **rozptyl a štandardná odchýlka**

rozptyl:



G2 – rozptyl očakávaných peňažných príjmov

CFi – jednotlivý peňažný príjem

 – priemerný očakávaný peňažný príjem

pi – pravdepodobnosť, s akou sa jednotlivý peňažný príjem očakáva

i – jednotlivé varianty peňažných príjmov

n – počet variantov

štandardná odchýlka:



Čím je vyššia štandardná odchýlka peňažných príjmov z projektu, tým vyššie je jeho riziko.

* **variačný koeficient**
* je pomer medzi štandardnou odchýlkou a očakávaným priemerným peňažným príjmom z investičného projektu:



Čím je V vyšší, tým vyššie je i riziko projektu a opačne.

**Analýza rizika**

Zahrnutie rizika (jeho kvantifikácia) možného odchýlenia sa od prognózovaných peňažných príjmov rozhodne skvalitňuje proces rozhodovania o investičných projektoch. Zistiť, čo všetko môže spôsobiť odchýlenie sa od očakávaných príjmov, možno viacerými metódami, napr.:

* analýza citlivosti – určia sa kľúčové faktory, ktoré môžu výrazne ovplyvniť tok hotovosti. Určí sa pravdepodobnosť ich zmeny a vplyv zmeny na očakávaný výnos. Potom sa určí riziko na základe rozptylu a štandardnej odchýlky. K očakávanému variantu sa vypracuje optimistický aj pesimistický variant.
* simulačná analýza – používa sa na získanie štatistického rozdelenia čistej súčasnej hodnoty vyplývajúceho z rôznych kombinácií vybraných faktorov (navrhol ju Hertz, ktorý faktory delí na analýzu trhu, investičných výdavkov a prevádzkové a fixné náklady, tie ďalej delí na subfaktory, ku ktorým sa priraďuje určitá hodnota a pravdepodobnosť, že môže nastať)
* rozhodovacie stromy – kde sa jednotlivé varianty rozdelia na viacero variantov s určitou pravdepodobnosťou tak, že súčet pravdepodobností je 1.

**3. Finančné investovanie a jeho stratégie**

Manažment finančných investícií.

* finančné investície slúžia na zhodnotenie voľného kapitálu vo firme.
* finančné investovanie je investovanie do cenných papierov ako akcie, dlhopisy, pokladničné poukážky a iných nástrojov finančného trhu.

Základné kritériá, podľa ktorých sa investori rozhodujú o vkladaní kapitálu do jednotlivých cenných papierov, sú:

* výnosovosť
* rizikovosť
* likvidita – možnosť CP na sekundárnom trhu kedykoľvek kúpiť alebo predať

**Výnosnosť a rizikovosť akcií**

Výnos, ktorý získava vlastník akcie, sa skladá z dvoch zložiek: dividendy a kapitálového výnosu. *Miera výnosnosti* akcie sa vypočíta:



kde, je dividenda za 1 rok, Pi je trhová cena na konci roka, Po je trhová cena na začiatku roka.

Výnosnosť akcie po dobu jej držania:

VA,1,2,...,n = [(1+VA1). (1+VA2).... (1+VAn)] -1

Rizikovosť akcie kvantifikuje intenzitu možného odklonu jej skutočnej výnosovosti od očakávanej výnosovosti. Ako ukazovatele slúžia *rozptyl a štandardná odchýlka*:



 - rozptyl

VAi – výnosovosť akcie variant i

 - priemerná výnosovosť akcie za všetky varianty i

vi – váha variantu i

i = 1, 2, 3, ..., n – počet variantov výnosnosti vo výpočte

Štandardná odchýlka je druhou odmocninou rozptylu.

Rizikovosť akcie vyjadrená štandardnou odchýlkou zahŕňa spoločne dva druhy rizika:

* trhové (systematické) – sú mu vystavené akcie všetkých podnikov
* špecifické (nesystematické) – dotkne sa len konkrétnej firmy

**Výnosnosť a rizikovosť obligácií**

Výnosovosť vlastníka obligácie sa skladá z dvoch častí: kupónového a kapitálového výnosu.

Výnosnosť do lehoty splatnosti:



C – súčasná cena obligácie

k – kupónový výnos v období j

r – výnosnosť obligácie do lehoty splatnosti v %

N – nominálna hodnota obligácie (očakávaná na konci držania)

j = 1,2,3,...,n - počet období do lehoty splatnosti

Zmena ceny obligácie (jej cenová citlivosť) závisí od troch základných faktorov: lehoty splatnosti, kupónovej sadzby a výnosnosti do lehoty splatnosti. Ich spoločný vplyv možno kvantifikovať pomocou durácie. Je to vážený priemer súčasných hodnôt cash flow plynúcich z držania obligácie, kde váhovým faktorom je lehota medzi súčasnosťou a priplynutím jednotlivých cash flow. Výsledok možno interpretovať ako priemernú lehotu, za ktorú sa pri úrokovej miere na trhu získajú príjmy z danej obligácie.

Na základe durácie možno pomerne jednoducho stanoviť zmenu ceny obligácie pri zmene úrokovej miery na trhu.

Rizikovosť obligácií je daná faktormi, ktoré emitent nemôže ovplyvniť (zmeny trhovej úrokovej miery, politické zmeny v krajine, inflačné zmeny,...) i zmenami v podniku emitenta.

**4. Teórie portfólia**

Portfóliom cenných papierov rozumieme zásobu rôznorodých cenných papierov v držbe investora.

Výnosnosť portfólia je váženým aritmetickým priemerom výnosnosti jednotlivých cenných papierov, pričom váhami je veľkosť kapitálu.

Očakávaný **výnos portfólia** cenných papierov sa vypočíta podľa vzorca



R – očakávaný výnos portfólia CP

 - podiel kapitálu investovaného do CP na celkovom kapitále investovanom do portfólia CP,

 - očakávaný výnos CP

i  je počet cenných papierov

**Riziko portfólia závisí od**

1. korelácie medzi očakávanými výnosnosťami CP (čím nižšia závislosť, tým menšie riziko)
2. rizikovosti jednotlivých CP
3. veľkosti kapitálu, ktorý sa investuje do jednotlivých CP

Výnosovosť CP je korelovaná, korelácia môže byť:

1. pozitívna (od 0 po 1) - výnosnosť sa pohybuje rovnakým smerom
2. nulová – výnosovosť CP spolu nesúvisí
3. negatívna (od –1 po 0) – výnosnosť CP1 rastie, CP2 klesá

Diverzifikácia pri finančnom investovaní znižuje riziko.

*Rozptyl portfólia:*



*Kovariancia:*



*Korelačný koeficient:*



 - korelačný koeficient výnosnosti akcií 1, 2

n – počet hodnôt výnosnosti zaradených do výpočtu

V1 – výnosnosť CP1

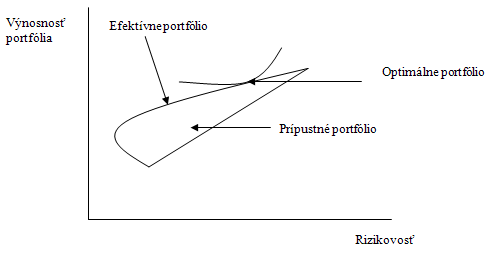
V2 – výnosnosť CP2

 - štandardná odchýlka výnosnosti CP1

 - štandardná odchýlka výnosnosti CP2

## Efektívne a optimálne portfólio

* efektívne portfólio – také, čo pri zvolenom stupni rizika poskytuje najvyšší výnos
* optimálne je to efektívne portfólio, ktoré si vyberie investor so zreteľom na stupeň rizika, ktorý je pre neho akceptovateľný
* získame ho, keď do obrázku prikreslíme krivky indiferencie (preferenčné krivky) investora, ktoré charakterizujú jeho preferencie vzťahu rizika a výnosnosti



* teória portfólia považuje portfólio za optimálne – pri akejkoľvek kombinácii portfólia s bezrizikovou investíciou alebo úverom sa dosiahne najvyšší dodatočný výnosu na jednotku rizika
* dodatočný výnos = 

**Systematické riziko**

* teoreticky možno povedať, že dobre diverzifikované portfólio nemá špecifické riziko
* intenzita trhového rizika jednotlivých akcií sa kvantifikuje pomocou Beta koeficientov
* Beta meria citlivosť výnosnosti akcií na pohyby výnosnosti trhu
* priemerná výnosnosť trhového portfólia (všetkých akcií prítomných na trhu) má β =1
* priemerná akcia na trhu ma beta=1, citlivejšie viac ako 1, a menej citlivé na výkyvy na trhu menej ako 1, bezrizikové CP majú beta=0

*Koeficient beta* sa počíta podľa metódy najmenších štvorcov:



kde **ri** je výnosnosť individuálnej akcie

**rm** je výnosnosť všetkých akcií na trhu

**n** počet sledovaných rokov

Koeficient beta sa dá vypočítať aj ako pomer kovariancie výnosnosti danej akcie k rozptylu trhovej výnosnosti.

Beta sa používa z minulých údajov (ex post beta) alebo sa odhaduje do budúcnosti (ex ante beta).

Pri výpočet koeficientu beta je ťažké určiť v praxi výber vhodného obdobia a korelačných koeficientov, pretože akcie menia svoje riziko v čase. Obvyklým spôsobom na určenie koeficientu beta je odhad na základe minulých období.

Beta koeficient portfólia je vážený aritmetický priemer beta koeficientov jednotlivých akcií.

**5. Modely oceňovania kapitálových aktív**

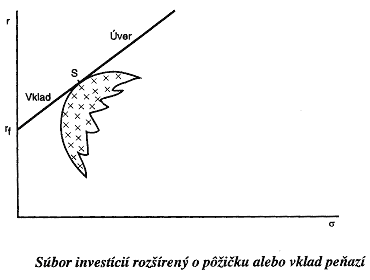
**CAPM (Capital Asset Pricing Model)**

predpokladá, že:

* všetci investori majú dokonalý a bezplatný prístup k informáciám
* nejestvujú transakčné náklady a dane
* investori môžu voľne požičiavať a vypožičiavať si za rovnakú úrokovú mieru
* investori majú averziu voči riziku
* trh je efektívny, ceny akcií úplne odrážajú pohotové informácie

Vtedy je trhové portfólio dokonalým (a pre priemerného investora tiež optimálnym), pretože má najlepšiu kombináciu rizika a výnosu. Na dokonalom trhu je pomer rizika a výnosu každého cenného papiera rovnaký, a portfólio, ktoré obsahuje každý CP (trhové portfólio) má najnižšie riziko.

Za predpokladu voľnej možnosti investorov požičiavať (kupovať obligácie) a vypožičiavať si (predávať obligácie) je možná kombinácia investícií do rizikových a bezrizikových papierov v najrozličnejších pomeroch. Pre rizikovo averzného investora bude výhodná kombinácia ležiaca niekde na úsečke rf a S. Pre investora so sklonom k riziku to bude niekde medzi S a ďalej.



CML

rf – výnosnosť bezrizikového papiera

S – výnosnosť trhového portfólia

CML – línia kapitálového trhu (Capital Market Line)

úsečka rf až S vyjadruje rôzne kombinácie investície do bezrizikových a rizikových papierov

úsečka S po koniec predstavuje rozšírenie možnosti investovať do rizikových akcií tým, že si investor vypožičia (emituje obligácie)

Základným modelom pre určovanie vzťahu medzi výnosovosťou a rizikovosťou všetkých akcií na trhu je **model CAPM**. Jeho základom sú dve tézy:

* Keď je kapitálový trh v rovnováhe (t.j. všetky akcie sú správne ocenené), je vzťah medzi výnosom a rizikom daný priamkou trhu cenných papierov.
* Priamka trhu cenných papierov je určovaná výnosom bezrizikového aktíva a prémiou za riziko jednotlivých akcií, ktoré je priamo úmerné beta koeficientu príslušnej akcie.



ri – očakávaná výnosnosť akcie j

rf – výnosnosť bezrizikovej investície

β - beta koeficient akcie j

rm – očakávaná výnosnosť trhového portfólia

rm - rf = riziková prémia

**Koeficient alfa** vyjadruje intenzitu investorom očakávaného odklonu výnosnosti od rovnovážnej výnosnosti podľa CAPM. (Miera investora v správne ocenenie CP)

, kde je investorom očakávaná výnosnosť a r je očakávaná výnosnosť podľa CAPM, potom



Príklad : CP A a B majú beta 1,2 a 0,8 ale investor odhaduje, že A bude mať v budúcnosti 18%. Pri bezrizikovej sadzbe 10% a výnosnosti trhového portfólia 15% je alfa CP :

alfaA = 18-[10+1.2\*(15-10)] = 2 %

pre B očakáva výnosnosť 13%, takže

alfaB = 13-[10+0.8\*(15-10)]= -1%

resumé - CP A je podhodnotený a CP B je nadhodnotený

1. **Manažment pracovného kapitálu (working capital)**

Zásoby, pohľadávky, hotovosť. Baumol-ov model, Miller-ov model.

**Modely pri riadení potreby činného kapitálu.**

Modely riadenia zásob a pohotových peňažných prostriedkov. Postupy a metódy riadenia pohľadávok, controlling pohľadávok a pohotových peňazí. Oblasti ich praktického využitia.

* činný kapitál (pracovný kapitál, working capital) - tá časť podnikového kapitálu, ktorá je viazaná v obežných aktívach
* čistý činný kapitál (net working capital) = činný kapitál – krátkodobé záväzky (jeho zvolená výška závisí od agresivity finančnej politiky podniku)
* obežné aktíva sú: zásoby, pohľadávky, peňažné prostriedky a krátkodobé cenné papiere

Finančná politika podniku v tejto oblasti vychádza zo skúmania kolobehu obežných aktív a rieši tri zásadné otázky:

* koľko prevádzkového kapitálu má podnik viazať,
* aká je optimálna štruktúra obežných aktív, v ktorých je tento kapitál viazaný
* z akých finančných zdrojov by mal podnik potrebný kapitál získavať

**1. Celková potreba prevádzkového kapitálu v podniku**

Obežné aktíva sú tá časť majetku podniku, ktorá sa spotrebuje a premení na peniaze v priebehu jedného prevádzkového cyklu.

Vnútornú štruktúru obežného majetku tvoria:

* zásoby
* pohľadávky z obchodného styku
* finančný majetok (pohotové peňažné prostriedky na bankových účtoch a v pokladnici, krátkodobé cenné papiere)
* ostatné obežné aktíva obsahujúce položky časového rozlíšenia, ...

**Kolobeh obežného majetku (prevádzkový cyklus)**

dodávka materiálu, zostanú na sklade ako výrobné zásoby → rozpracované výrobky → hotové výrobky → predaj výrobkov, pohľadávky → pohotové peňažné prostriedky → úhrada za nákup materiálu, či iné náklady → a dookola

Celkovú potrebu prevádzkového kapitálu v podniku určujú tri faktory:

* konkrétny priebeh kolobehu obežných aktív – je podmienený odvetvím a odborom činnosti každého podniku
* objem podnikovej činnosti a jeho rast
* politika podniku pri určovaní tejto potreby (náklady viazania kapitálu v obežných aktívach)

Z hľadiska podniku je optimálna taká výška prevádzkového kapitálu, ktorá zodpovedá minimálnemu súčtu nákladov viazania tohto kapitálu a strát z nedostatočného objemu obežných aktív.

**2. Manažment podnikových zásob**

Na vývoj hospodárskej konjunktúry najcitlivejšie reagujú zásoby. Znižovanie zásob sa z makroekonomického hľadiska považuje za prejav konjunktúry.

Zásoby na jednej strane umožňujú optimalizovať nákupnú, výrobnú a predajnú aktivitu podniku, na druhej strane však vyvolávajú určité dodatočné náklady, ktoré môžu v mnohých prípadoch veľmi podstatne redukovať pozitívne efekty. Na mikroúrovni zásoby spôsobujú náklady na nadobudnutie, údržbu, skladovanie, riziko zastarania, ale aj stratu výnosu súvisiaceho s inými investičnými možnosťami. Vysoké zásoby zase znižujú riziko z neočakávaného dopytu a nutnosti náhrady zásob drahšími zásobami v čase nedostatku. Rovnováha medzi nákladmi na udržiavanie príliš malých a príliš veľkých zásob je optimálna výška zásob.

**Manažment zásob:**

* cieľ je minimalizovať náklady spojené so zásobami
* určenie optimálnej veľkosti dodávky
* v zásobách sú viazané peniaze ktoré nemôžu prinášať úrok. Kritériom pre rozhodovanie o výške zásob je minimalizácia nákladov spojených s obstarávaním a skladovaním zásob.

**Optimalizačný model riadenia zásob.**

Najjednoduchším modelom na určenie optimálnej výšky zásob je model určenia optimálnej veľkosti dodávky pri spojitej rovnomernej spotrebe. Nazýva sa **Harrisov model teórie zásob.**

Pre matematické vyjadrenie použijem nasledujúce symboly:

N= celkové náklady

Nn= náklady nadobudnutia

Ns = náklady skladovania

S = spotreba v technických jednotkách

Q = veľkosť dodávky

S/Q = počet dodávok za príslušné obdobie

Q/2 = priemerná zásoba

Nn \* S/Q= celkové náklady spojené s nadobudnutím zásob, čím je Q väčšie, tým sú menšie

Ns\*Q/2= celkové náklady spojené so skladovaním( úroky z úveru, poistné..), s rastom Q stúpajú

Hľadáme minimálne náklady N (pri neznámej veľkosti dodávky Q), ktoré sa rovnajú

N= Nn\*S/Q + Ns\* Q/2

Minimum tejto funkcie sa dá nájsť derivovaním funkcie nákladov podľa množstva Q. Funkcia má minimum, ak jej prvá derivácia je rovná nule a druhá derivácia je kladná.

Dostaneme vzorec 

Podľa Feketeho, hlavné otázky pri manažmente zásob sú: Koľko objednávať? Kedy objednávať? Podľa toho rozlišujeme systémy s voľnými termínmi objednávania (doobjedná sa vtedy, keď stav zásob klesne pod signálnu hladinu) a systémy s pevnými termínmi objednávania (pravidelné termíny objednávania).

**3. Manažment pohľadávok**

Objem pohľadávok predstavuje sumu obchodného úveru, ktorý podnik poskytol svojim odberateľom. Objem pohľadávok z obchodného styku závisí od troch základných faktorov:

1. objem podnikom realizovaných výrobkov a služieb
2. priemerná lehota, na ktorú poskytuje podnik obchodný úver odberateľom (doba inkasa pohľadávok)
3. platobná disciplína odberateľov

Základnou úlohou manažmentu pohľadávok je určiť optimálnu sumu prevádzkového kapitálu, ktorá má byť viazaná v podnikových pohľadávkach.

Postupy manažmentu pohľadávok môžeme z časového hľadiska rozdeliť do troch fáz:

1. **činnosti predchádzajúce uzatvoreniu kúpno-predajnej zmluvy**
   * či, prípadne za akých podmienok bude podnik ochotný poskytnúť konkrétnemu zákazníkovi obchodný úver (otvorený účet, zmenka, akreditív)
   * do úvahy sa berú zvyklosti, možno však poskytovať aj úver na dlhšie obdobie ako konkurenti
   * možno tiež zaviesť zľavu z ceny (skonto) pri promptnom platení
   * dôležité je získať informácie o finančnej situácii a platobnej morálke zákazníkov (vlastné informácie, hodnotenie agentúr, bánk, ...)
2. **rokovanie o podmienkach pri uzatváraní zmluvy**

* osobitne dôležité sú dohodnuté platobné podmienky: termín, miesto, spôsob platenia, ...

1. **starostlivosť o vzniknuté pohľadávky**

* postarať sa o to, aby bola pohľadávka načas uhradená
* poriadok v pohľadávkach, pridelenie zodpovednosti za sledovanie a vymáhanie pohľadávok
* väčšinou si podniky tvoria rezervu na nedobytné pohľadávky ako % z tržieb, alebo z úverov
* o inkaso sa stará buď sám podnikateľ, alebo odpredá svoje pohľadávky špeciálnej organizácii - faktoring

**Lehota splatnosti pohľadávok:**

Predlžovaním lehoty splatnosti obchodného úveru sa zlepší konkurencieschopnosť podniku, zvýši sa objem predaja a zvýši sa zisk. Zvýši sa aj stav pohľadávok a vzrastie potreba dodatočného kapitálu, ktorý podnik viaže v pohľadávkach. Je potrebné zvážiť jeho náklady, prípadne ušlý zisk. Zvýšenie stavu pohľadávok znamená aj zvýšenie nákladov spojených s ich vymáhaním a vyšší podiel nedobytných pohľadávok.

Základný ukazovateľ, ktorý informuje o časovej viazanosti kapitálu v pohľadávkach je **doba inkasa pohľadávok** = priemerný stav pohľadávok/ priemerná denná tržba.

**Rozhodnutie o poskytnutí resp. neposkytnutí úveru:**

Keď úver odmietneme, nemáme zisk ani stratu. Keď sa rozhodneme úver poskytnúť, máme dve možnosti:

1. pravdepodobnosť, že zákazník zaplatí je „p“; keď zákazník zaplatí, dostane dodávateľ dodatočný výnos a ponesie dodatočné náklady. Čistý zisk bude súčasná hodnota rozdielu výnosov a nákladov.

2. pravdepodobnosť, že zákazník nezaplatí je (1-p). Keď zákazník nezaplatí, nedosiahne dodávateľ zisk a nesie dodatočné náklady.

Pri rozhodovaní o poskytnutí úveru sa očakávaný zisk bude rovnať:

p\*PV(V-N) – (1-p)\*PV(N)>0

kde PV – súčasná hodnota

V – výnosy

N - náklady

Úver sa môže poskytnúť, keď očakávaný zisk bude vyšší ako nula.

**3A. Controlling pohľadávok**

V oblasti controllingu pohľadávok sa vykonávajú služby zamerané na:

- monitorovanie pohľadávok

* evidencia a kontrola objemu pohľadávok,
* identifikácia optimálneho vzťahu medzi objemom pohľadávok a objemom predaja
* vyhodnocovanie splatnosti pohľadávok
* analýza obrátkovosti pohľadávok
* analýza doby obratu pohľadávok

- vypracovanie úverovej politiky podniku

* stanovenie úverových limitov voči odberateľom a ich kontrola
* kontrola pohľadávok po lehote splatnosti a iniciovanie procesov znižujúcich riziká nezaplatenia
* iniciovanie inkasa
* správa údajov o odberateľoch
* verifikácia dôveryhodnosti odberateľov
* zabezpečenie vymáhania pohľadávok
* kontrola platobných podmienok

**4. Manažment pohotových prostriedkov**

Pojmom pohotové prostriedky označujeme najlikvidnejšie obežné aktíva podniku (aktíva 1. stupňa likvidity) zahŕňajúce hotovosť, zostatky na bežných účtoch v banke a obchodovateľné krátkodobé cenné papiere.

Kapitál viazaný v pohotových prostriedkoch prináša podniku relatívne nízky priamy výnos. Napriek tomu podniky trvale udržiavajú istú sumu pohotových prostriedkov, z troch základných motívov (Keynes):

* transakčný motív – vykrývať denné nerovnováhy príjmov a výdavkov, zabezpečovať tak platobnú schopnosť podniku
* preventívny motív – na krytie neplánovaných či nepredvídateľných výdavkov
* špekulatívny motív – pre využitie neočakávaných príležitostí na trhu

Cieľom riadenia peňažných prostriedkov je zníženie objemu peňažných prostriedkov a tým zvýšenie ziskovosti bez obmedzenia podnikateľskej aktivity alebo vystavenia firmy neprípustnému riziku. **Hlavnou úlohou je určiť koľko pohotových prostriedkov podnik potrebuje minimálne a optimálne viazať a v akej forme.**

Východiskom je analýza prúdov peňažných príjmov a výdavkov podniku a ich rozloženia v čase. Zostaviť plán, určiť nevyhnutnú potrebu, možno použiť i pravdepodobnostný model (pravdepodobnostné rozdelenie cash flow). Pri špekulatívnom a preventívnom motíve je určenie minimálnej viazanosti pohotových prostriedkov manažérskym rozhodnutím (podľa výkyvov, vzťahu k riziku,...).

Finančné rozhodovanie o forme pohotovostných prostriedkov je ovplyvňované:

1. výnosnosťou krátkodobých cenných papierov (rozdiel medzi výnosmi z krátkodobých cenných papierov a výnosmi z vkladov na účte)
2. transakčnými nákladmi spojenými s konverziou (CP na peňažné prostriedky a naopak)
3. likviditou (držba peňazí zabezpečuje lepšiu likviditu než držba CP)

#### Baumolov model riadenia pohotovostných prostriedkov

Pracuje s viacerými zjednodušujúcimi predpokladmi:

* v projektovanom období neráta so žiadnymi peňažnými príjmami podniku
* **celkové peňažné výdavky za dané obdobie sú známe a vynakladajú sa rovnomerne**
* abstrahuje sa od trvalo viazanej minimálnej sumy pohotových prostriedkov
* peňažné prostriedky na bežnom účte v banke nie sú úročené
* trh krátkodobých CP sa považuje za absolútne likvidný

Celkové náklady spojené s držbou pohotových prostriedkov podniku:

**CN= f.(T/C) +i.(C/2)**

CN – celkové náklady súvisiace s držbou a získavaním peňazí

f – fixné náklady spojené so získavaním peňazí

T – celková suma peňažných výdavkov za projektované obdobie

C – veľkosť hotovosti jednej konverzie peňazí, napr. veľkosť jednej série predaja CP (C vyjadruje, koľko prostriedkov firma musí mať k dispozícii, aby pokryla svoje výdavky v určitom pravidelnom intervale, napr. mesačne)

i – úroková miera

T/C – počet transakcií peňazí v danom období

f\*T/C – celkové náklady na získanie peňazí

C/2 – priemerná výška držaných peňazí

i\*C/2 – celkové náklady spojené s držbou peňazí

Znovu si spravíme deriváciu funkcie celkových nákladov podľa C a dostaneme optimálnu veľkosť jednej konverzie (optimálna výška "C" (hotovosť), pri ktorej budú celkové náklady spojené so získavaním a držbou peňazí minimálne):



Čím je väčšie je C, tým je vyššia aj priemerná výška držaných peňazí a nižšia možnosť investovania do CP (tým sú vyššie náklady stratených príležitostí, vyššie ušlé výnosy), tým je menej transferov peňazí a aj nižšie fixné náklady spojené s transakciami.

Cieľom modelu je určiť optimálnu výšku C, t.j. Copt, pri ktorej budú celkové náklady spojené so získavaním a držbou peňazí minimálne. Copt je priamo úmerné fixným nákladom a nepriamo úmerné nákladom spojeným s držbou peňazí, t.j. úrokom.

V modeli sa pri zvyšovaní i znižuje potrebná hladina peňažných prostriedkov. Na druhej strane, keď je hotovosť veľmi často potrebná, resp. keď je predaj cenných papierov spojený s veľkými nákladmi, je potrebné držať v zásobe dostatočnú hotovosť.

#### Miller - Orrov model riadenia pohotovostných prostriedkov

Model počíta už aj s príjmami. Predpokladá, že firma nemôže predvídať svoje každodenné hotovostné toky, to znamená vývoj peňažných prostriedkov v podniku je nerovnomerný. Model pracuje s peňažnými príjmami ako so stochastickou veličinou. Priemerné denné peňažné príjmy sa rovnajú priemerným denným peňažným výdavkom.

Model stanovuje hornú hranicu pohotových prostriedkov držaných vo forme peňazí (H), ich dolnú hranicu (L) a požadovanú priemernú úroveň peňažných prostriedkov (Z), tzv. bod návratu. Rozdiel medzi hornou a dolnou hranicou je rozpätie (R). Stav peňažných prostriedkov podniku sa pohybuje v rámci uvedených hraníc. Len čo dosiahne v niektorom dni hornú hranicu H, podnik nakúpi krátkodobé cenné papiere v takej sume, aby peňažné prostriedky poklesli na požadovanú úroveň. Ak v niektorom dni suma peňažných prostriedkov poklesne na úroveň dolnej hranice L, podnik predá krátkodobé cenné papiere v takom rozsahu, aby sa suma peňažných prostriedkov vrátila na požadovanú úroveň Z.

Výška týchto hraníc závisí priamoúmerne na výkyvoch v cash flow a nákladoch na predaj a nákup cenných papierov a nepriamoúmerne na úrokovej sadzbe.

Dolná hranica L je určená rozhodnutím manažmentu, ostatné model určuje z nasledujúcich vzorcov:

*f* – fixné transakčné náklady konverzie peňazí na cenné papiere a obrátene

id – percentuálne vyjadrený denný úrokový výnos cenných papierov

- rozptyl skutočných denných cash flow od nuly

R – rozpätie, rozdiel medzi hornou a dolnou hranicou

Z – bod návratu (priemerná – požadovaná úroveň peňažných prostriedkov)

L – dolná hranica pohotových prostriedkov

H – horná hranica pohotových prostriedkov

Keď podnik nemá v istom momente dostatok krátkodobých cenných papierov, aby ich mohol predať na doplnenie peňažných prostriedkov, alternatívnym riešením, ako získať potrebné peniaze, je forma krátkodobej pôžičky (bankový úver).

1. **Finančná analýza**

Analýza súvahy, výsledovky a výkazu peňažných tokov (cash flow). Ukazovatele finančnej situácie podniku (financial ratios) a ich význam a využitie v praxi.

**FINANČNÁ ANALÝZA**

Finančná analýza má mimoriadne významnú úlohu pri riadení podnikových financií. Pomocou finančnej analýzy môžeme odhaliť príčiny, ktoré určujú stav podnikových financií. Do finančnej analýzy situácie podniku sa premieta objem a kvalita jeho výroby, úroveň marketingovej a komerčnej činnosti, jeho inovačná aktivita, ako aj ďalšie podnikové činnosti. Analýza finančnej situácie je preto východiskom analýzy ekonomických výsledkov podnikov a spravidla sa dovádza až do primárnych oblastí a výsledkov, ako napríklad efektívnosť, hospodárnosť, využitie vnútornej kapacity, hospodárenie so zásobami. Finančná analýza je teda diagnostickým nástrojom manažmentu.

Okrem týchto interných väzieb má finančná situácia aj závažné externé súvislosti. Partneri na trhu takto vnímajú podnik samotný. Finančná situácia je ľahko viditeľná, pretože sa transformuje do jeho schopnosti platiť. Na dosiahnutie dobrých obchodných podmienok je teda dôležité vykázať primeranú finančnú situáciu.

*Úlohou finančnej analýzy* je určiť, ktoré činitele a s akou intenzitou sa na formovaní finančnej situácie firmy podielali. To si vyžaduje ich systematizáciu a poznanie charakteru ich pôsobenia.

S ohľadom na charakter pôsobenia možno tieto činitele rozdeliť do dvoch skupín:

* **externé činitele**– majú podobu stálych opatrení a zásahov (daňová, menová, colná a iné politiky štátu), pričom ich pôsobenie nemôže firma ovplyvniť,
* **interné činitele** – sú v rukách podnikového manažmentu a majú charakter subjektívny.

Finančnú analýzu možno koncipovať ako:

* Retrospektívnu (ex post)
* Perspektívnu (ex ante)

Pri **retrospektívnej analýze** sa snažíme vysvetliť súčasný stav podniku, analyzovať existujúcu finančnú situáciu pomocou pohľadu do minulosti. Jej hlavnou úlohou je identifikovať determinujúce činitele a ich charakter vplyvu. Pri **perspektívnej analýze** sa usilujeme vývoj finančnej situácie podniku predikovať. Pomocou niektorých finančných ukazovateľov a metód finančnej analýzy možno vývoj finančnej situácie predvídať s dlhodobým predstihom. To umožňuje včas urobiť potrebné korekcie a zabrániť krízam.

1. **RETROSPEKTÍVNE ZAMERANÁ FINANČNÁ ANALÝZA**

Zdrojom podkladov je účtová závierka podniku, z nej predovšetkým účtovné výkazy:

* + Súvaha (Bilancia)
  + Výkaz ziskov a strát (Výsledovka)
  + Prehľad o finančných tokoch (Výkaz cash flow)

**Súvaha (Bilancia)** je výkaz sprostredkujúci informácie o podnikovom **majetku** (aktíva) a **finančných zdrojoch** (pasíva) jeho krytia v určitom časovom okamihu. Na základe štruktúry aktív sa hodnotí najmä likvidita podniku, teda schopnosť hradiť záväzky. Údaje súvahy sú statické.

|  |  |
| --- | --- |
| Súvaha k .... | |
| AKTÍVA | PASÍVA |
| A. Pohľadávky za upísané vlastné imanie | A. Vlastné imanie |
| B. Stále aktíva | A.I. Základné imanie |
| B.I. Nehmotný investičný majetok | A.II. Kapitálové fondy |
| B.II. Hmotný investičný majetok | A.III. Fondy zo zisku |
| B.III. Finančné investície | A.IV. Hospodársky výsledok bežného |
|  | účtovného obdobia |
| C. Obežné aktíva | B. Cudzie zdroje |
| C.I. Zásoby | B.I. Rezervy |
| C.II. Dlhodobé pohľadávky | B.II. Dlhodobé záväzky |
| C.III. Krátkodobé pohľadávky | B.III. Krátkodobé záväzky |
| C.IV. Finančný majetok | B.IV. Bankové úvery |
| D. Ostatné aktíva | C. Ostatné pasíva |
| Aktíva celkom | Pasíva celkom |

Súvaha umožňuje skúmať aj ďalšie dôležité vzťahy, napr.:

*Zlaté bilančné pravidlo* – vyžadujúce, aby zdrojom krytia stálych aktív boli dlhodobé zdroje tj. vlastné imanie a dlhodobé cudzie zdroje.

*Zlaté pravidlo financovania* – vyžadujúce, aby finančný zdroj nebol k dispozícii kratšiu dobu ako viazanosť majetkovej súčasti na krytie ktorej slúži.

**Výkaz ziskov a strát (Výsledovka)** sprostredkováva informácie o podnikových **výnosoch** a **nákladoch**. Z ich rozdielu vyplýva **hospodársky výsledok** podniku. Výsledovka je výkaz umožňujúci analyzovať činitele, ktoré determinovali tvorbu hospodárskeho výsledku a preto má pre finančnú analýzu veľký význam. Údaje výsledovky sú tokové.

Výsledovka sa člení vertikálne a tvoria ju tri bloky. Výnosy, náklady a hospodársky výsledok sa vykazujú za prevádzkovú oblasť, za finančnú oblasť a mimoriadne výnosy, náklady a hospodárky výsledok.

**Výkaz cash flow** je výkaz informujúci o príjmoch a výdavkoch podniku a o ich rozdiele - **finančných prostriedkoch**. Výkaz umožňuje analyzovať tvorbu podnikovej hotovosti. Prípady keď vykázaný (bilančný) zisk je sprevádzaný nedostatkom hotovosti, nie sú zriedkavosťou a môžu viesť k zložitým situáciám. Zostavovanie výkazu o vývoji hotovosti má zabrániť vzniku platobných problémov v kratšom i dlhšom čase.

brutto cash-flow: všetky peňažné príjmy a výdavky podniku za isté obdobie.

netto cash-flow: saldo peňažných príjmov a výdavkov za bežné obdobie.

Vo svete sa vyvinuli dve základné metódy zostavovania výkazu CF – priama a nepriama metóda. Pri *priamej metóde* je východiskom vyčíslenia CF výsledovka. Jednotlivé nákladové a výnosové položky sa pomocou prírastkov či úbytkov zodpovedajúcich súvahových účtov transformujú na výdaje resp. na príjmy. Tento spôsob výpočtu CF je pomerne komplikovaný a preto sa častejšie používa *nepriama metóda*. Vychádza sa pri nej z čistého zisku (zisk po zdanení) a tento sa „opravuje“ o všetky položky spôsobujúce rozdiel medzi výnosmi, príjmami, nákladmi a výdajmi. Postup možno ilustrovať nasledovne:

čistý zisk

+ odpisy investičného majetku

+ rezervy tvorené z nákladov

- prírastok /+ úbytok/ zásob

- prírastok /+ úbytok/ pohľadávok

- prírastok /+ úbytok/ cenných papierov

- prírastok /+ úbytok/ ostatných bežných aktív

+ prírastok /- úbytok/ záväzkov

- náklady na investície

- vyplatené mzdy zo zisku / dividendy/

- ostatné použitie zisku

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

súčet = prírastok /úbytok/ peňažných prostriedkov

Základná štruktúra **Cash-flow statement**

|  |  |
| --- | --- |
| Prevádzková činnosť | |
| Cash Inflows Tržby  Prijaté úroky a dividendy  Ostatné prevádzkové príjmy | Cash Outflows Platby dodávateľom  Platby zamestnancom  Zaplatené úroky a dane  Ostatné prevádzkové výdavky |
| Investičná činnosť | |
| Predaj HIM, NIM  Predaj cenných papierov (ktoré nepatria do finančného majetku)  Prijáté splátky z pôžičiek | Nákup HIM, NIM  Nákup cenných papierov (ktoré nepatria do finančného majetku)  Poskytnuté pôžičky |
| Financovanie | |
| Pôžičky od veriteľov  Vydávanie majetkových cenných papierov (equity)  Vydávanie dlhových cenných papierov (debt) | Splátky pôžičiek  Odkupovanie majetkových c.p.  Odkupovanie dlhových c.p.  Vyplácanie dividend |
| Finančný majetok k 31.12.2007 XXX  Finančný majetok k 31.12.2008 XXX+Cash inflows –Cash outflows | |

Zisk je prebytkom výnosov nad nákladmi, ale netto cash-flow je prebytkom peňažných príjmov nad výdavkami. Ide tu teda o rozdiel medzi výnosmi a peňažnými príjmami, a medzi nákladmi a peňažnými výdavkami. Rozhodujúce sú rozdiely z časového hľadiska (v podvojnom účtovníctve platí tzv. akruálny princíp, t.j. že náklady a výnosy sa účtujú do obdobia, s ktorým časovo a vecne súvisia a nie do obdobia, v ktorom sa prejavujú ako výdavky a príjmy).

Plánovanie, sledovanie a analýza cash-flow je nevyhnutne v centre pozornosti podniku, nakoľko je to dôležitý ukazovateľ platobnej schopnosti .

### POSTUP FINANČNEJ ANALÝZY

Štandardný postup finančnej analýzy pozostáva z týchto logicky a chronologicky nadväzujúcich etáp:

1. Vypočítajú sa finančné pomerové ukazovatele za analyzovaný podnik.
2. Ukazovatele sa porovnajú s priemernými ukazovateľmi pre príslušné odvetvie, resp. odbor.
3. Skúma sa vývoj ukazovateľov v čase.
4. Analyzujú sa vzájomné vzťahy medzi pomerovými ukazovateľmi.
5. Navrhnú sa opatrenia pre budúce obdobie.

*Pomerové finančné ukazovatele* sú základným metodickým nástrojom finančnej analýzy. Tieto ukazovatele umožňujú porovnávať analyzovaný podnik s inými podnikmi, resp. odvetvovými ukazovateľmi. Pomerových finančných ukazovateľov bolo zostrojených veľké množstvo.

Súbor najčastejšie používaných pomerových finančných ukazovateľov:

* ukazovatele likvidity,
* ukazovatele aktivity,
* ukazovatele zadĺženosti,
* ukazovatele rentability (výnosnosti),
* ukazovatele trhovej hodnoty podniku.

#### UKAZOVATELE LIKVIDITY

**Likvidnosťou** rozumieme schopnosť prevodu jednotlivých majetkových súčastí (položiek aktív) na pohotové platobné prostriedky, ich speňažiteľnosť. Vzhľadom na rozdielnu dĺžku času, ktorý si táto premena vyžaduje možno zaradiť aktíva do niekoľkých tried:

1. Najlikvidnejšie - peniaze, ceniny, krátkodobé cenné papiere.
2. Majetkové súčasti realizovateľné v krátkom čase - splatné krátkodobé pohľadávky.
3. Menej likvidné - zásoby.
4. Dlhodobo likvidné - obligácie, dlhodobé pôžičky, termínované vklady.
5. (Takmer) nelikvidné - hmotný investičný majetok.

Pojmami **likvidita** a **solventnosť** sa charakterizuje a kvantifikuje úroveň úhrady záväzkov. Likvidita sa viaže k dlhšiemu obdobiu, solventnosť je momentálna schopnosť.

 (>= 1)

Ukazovateľ vlastne vyjadruje solventnosť. Jeho ideálna hodnota je 1. Bez ohľadu na odvetvie či odbor podnikania je dôležité, aby mal podnik k dispozícii toľko platobných prostriedkov, aby bol schopný platobné záväzky uhradiť. Z účtovnej závierky nemožno určiť výšku okamžite splatných záväzkov, častejšie sa preto používa podoba ukazovateľa:

 (>0.2) (one-to-five rule)

Pohotová likvidita sa považuje za zabezpečenú vtedy, keď na jednu menovú jednotku krátkodobých záväzkov pripadá najmenej 0.20 menovej jednotky najlikvidnejších prostriedkov - pravidlo jedna k piatim. Prijateľné hodnoty ukazovateľa sa teda začínajú hodnotou 0.2.

 (=1)

Pri bežnej likvidite sa neberú do úvahy zásoby, pretože predstavujú najproblematickejšiu časť obežných aktív. S ich premenou na platobné prostriedky môžu byť spojené značné straty, napríklad pri predaji pod cenu. Ukazovateľ by mal byť v intervale 1.0 - 1.5.

 (>2.5)

Vierohodnosť obrazu závisí od štruktúry obežných aktív. Výpoveď môže byť skreslená nepotrebnými zásobami a nevydobytnými pohľadávkami. Ukazovateľ má mať hodnotu vyššiu než 2.5, teda krátkodobé záväzky by nemali klesnúť pod 40% hodnoty obežných aktív.

Používajú sa aj rozdielové ukazovatele, najvýznamnejší je:

Net working capital = obežné aktíva - krátkodobé záväzky

nazýva sa **čistý pracovný** (činný) **kapitál**. Vyjadruje, aká časť obežných aktív je finančne krytá trvalými alebo dlhodobými zdrojmi.

#### UKAZOVATELE AKTIVITY

Vyjadrujú a kvantifikujú ako efektívne podnik hospodári so svojimi aktívami. Túto stránku umožňujú sledovať ukazovatele zamerané na obratovosť, resp. viazanosť aktív.



Ukazovateľ vyjadruje koľko dní trvá jedna obrátka.



Ukazovateľ vyjadruje priemernú dobu, počas ktorej musí podnik čakať od okamihu predaja až po zaplatenie.





Ukazovatele vyjadrujú využitie (účinnosť aktív). Pri interpretácii ukazovateľ obratu fixných aktív treba zohľadniť mieru opotrebovania fixných aktív. “Starý” podnik bude mať priaznivejšiu hodnotu ako “mladý” podnik.

#### UKAZOVATELE ZADĹŽENOSTI

Vyjadrujú a kvantifikujú rozsah použitia cudzieho kapitálu na financovaní potrieb podniku. Tento rozsah (podiel) môže veľmi výrazne ovplyvňovať dosahovanú rentabilitu a prejavuje sa najmä vo vývoji rentability vlastného kapitálu. Má tiež úzku väzbu na likviditu, pretože s objemom dlhov súvisí povinnosť ich splácania v budúcnosti.



Uvedený ukazovateľ vyjadruje štruktúru finančných zdrojov. Veritelia majú záujem na čo najmenšej zadĺženosti dlhujúceho podniku.





vyjadruje schopnosť splácať požičaný kapitál

#### UKAZOVATELE RENTABILITY

Ukazovatele rentability vyjadrujú schopnosť manažmentu využívať zdroje a aktíva podniku na tvorbu zisku. Do ich úrovne sa premieta úroveň likvidity, aktivity i zadĺženosti a ukazovatele rentability ich tak syntetizujú.



ROI (Return on Investment) vyjadruje intenzitu, s akou sa reprodukuje kapitál vložený do podniku. Ukazovateľ teda vypovedá o zhodnotení kapitálu, ktorý bol v podniku viazaný. Zhodnotením tej časti celkového kapitálu, ktorý je vlastným kapitálom, je čistý zisk, zhodnotením tej časti, ktorú tvorí cudzí kapitál je úrok.



Výpoveď ukazovateľa ROA (Return on Assets) je podobná ako ukazovateľa ROI, charakterizuje zhodnotenie celkových aktív.



ROE (Return on Equity) vyjadruje zhodnotenie vlastného kapitálu.



ROS – rentabilita tržieb, return on sales

#### UKAZOVATELE TRHOVEJ HODNOTY

Tieto ukazovatele obohacujú finančnú analýzu o pohľad kapitálového trhu na podnik. Poskytujú informácie o tom, ako vidia budúcnosť podniku investori.



Ukazovateľ je známy pod skratkou P/E (Price/Earnings Ratio) a vyjadruje koľko sú investori ochotní zaplatiť za jednu menovú jednotku vykázaného zisku. Je to nástroj, ktorý dáva do pomeru cenu akcií firmy a zisku, ktorý vytvára. P/E ratio slúži ako indikátor, či je cena akcií nadhodnotená, alebo podhodnotená. Vysoké P/E môže znamenať nadhodnotenie ceny akcií, nízke môže znamenať podhodnotenie. Naopak, niektorí investori sa môžu riadiť tým, že vysoké P/E znamená veľký potenciál rastu (vysoký potenciálny rast sa odráža v P - v cene akcie, čím sa P/E zvyšuje). Počas boomu internetových firiem pred marcom 2000 boli ich P/E ratios v hodnotách 80 – 150, pričom štandardne bývajú priemerné hodnoty okolo 14-15.







Ukazovateľ má hodnotu väčšiu ako jedna u podniku prosperujúceho s dobrou budúcnosťou. Ak je hodnota menšia ako jedna, vypovedá to o tom, že investori posudzujú budúcnosť akcií ako rizikovú a reprodukčnú schopnosť aktivít ako nedostatočnú.

Zaujímavým indikátorom je **EVA (Economic Value Added)**. Jej princíp spočíva v tom, že aby firma zvyšovala svoju hodnotu, musí zarábať viac, než platí za svoj kapitál. Pod kapitálom rozumieme aj vlastný (equity) aj cudzí (debt) a jeho cena je vážený priemer úroku na cudzí kapitál a výnosu požadovaného akcionármi. Ak napríklad cena kapitálu je 10% a vo firme je investovaný kapitál za 1 milión, firma pridáva hodnotu, ak čistý zisk presahuje 100 tisíc.

#### VYUŽITIE UKAZOVATEĽOV

V zásade sa získané ukazovatele používajú na:

* porovnanie podnikových ukazovateľov s odvetvovými,
* analýza vývoja v čase.

Jednu dimenziu objektivizácie predstavuje zaradenie podniku do priestoru, v ktorom sa pohybuje. Podnikové ukazovatele sa porovnávajú s ukazovateľmi za odvetvie resp. odbor. Dôležitejšie pre podnik je ale poznanie jeho vývoja v čase. Podnik môže byť výrazne nadpriemerný vo svojom odvetví, ale pritom napríklad jeho ROI ukazovateľ klesol za posledné tri roky o 30%. Analýza vývoja v čase - trendová analýza, poskytuje teda druhý veľmi dôležitý rozmer, ktorý treba zohľadniť.

1. **PROGRESÍVNA ANALÝZA**

Progresívna analýza sa snaží o použitie ukazovateľov podniku na predikciu jeho vývoja v budúcnosti. Ide hlavne o identifikovanie ukazovateľov, ktoré sú schopné spoľahlivo identifikovať budúcu solventnosť podniku.

Typickým predstaviteľom je profilová analýza, ktorá využíva šesť pomerových finančných ukazovateľov.

|  |  |
| --- | --- |
| **Vzťah ukazovateľov** | **Predpoveď (prognóza)** |
| Cash flow / cudzí kapitál | solventný > insolventný |
| Čistý zisk / celkový kapitál | solventný > insolventný |
| Cudzí kapitál / celkový kapitál | insolventný > solventný |
| Čistý prevádzkový kapitál / celkový kapitál | solventný > insolventný |
| Current ratio (likvidita) | solventný > insolventný |
| No credit interval \* | solventný > insolventný |

\* Rýchlo likvidné prostriedky - krátkodobý cudzí kapitál

Ďalšou rozšírenou metódou je **Altamannova diskriminačná funkcia**. Na predikciu používa päť pomerných ukazovateľov:

x1 - čistý prevádzkový kapitál / celkový kapitál

x2 - nerozdelený zisk / celkový kapitál

x3 - zisk pred zdanením + úroky / celkový kapitál

x4 - trhová hodnota vlastného kapitálu (trhová cena akcií) / cudzí kapitál

x5 - obrat (tržby) / celkový kapitál

Altamannova diskriminačná funkcia Z potom je:

Z = 0.012 x1 + 0.014 x2 + 0.033 x3 + 0.006 x4 + 0.00999 x5

kde Z vyjadruje bodovú hodnotu podnikového skóre (indexu). Priemerná hodnota bankrotujúcich podnikov bola -0.285, v skupine prosperujúcich 4.885. Za kandidátov bankrotu sa považujú podniky so Z < 1.8. Prosperujúce podniky sú tie so Z > 3.0.

1. **Finančné plánovanie**

Modely finančného plánovania. Dlhodobé a krátkodobé finančné plánovanie.

**1. Finančné plánovanie v podniku**

***Finančné plánovanie***je proces zahŕňajúci tvorbu finančných cieľov podniku a súhrn opatrení, činností na ich dosiahnutie. Je integrálnou súčasťou komplexného podnikového plánu a významným nástrojom finančného riadenia. Výsledkom finančného plánovania je finančný plán.

***Finančný plán***- základný dokument finančného plánovania podniku, v ktorom je proti sebe postavená súčasná a budúca potreba finančných prostriedkov a momentálne existujúce a budúce očakávané zdroje na ich krytie, t.j. na určité obdobie vopred rozpočítané príjmy a výdavky. Podnik prostredníctvom finančného plánu verifikuje finančné dôsledky prijatých rozhodnutí v ostatných čiastkových plánoch a zároveň pôsobí na efektívne využívanie výrobných činiteľov. Z hľadiska časového horizontu je finančný plán súčasťou všetkých subsystémov plánu podniku. Vo všeobecnosti platí, čím je plánovací horizont kratší, tým vyšší je stupeň istoty a presnosti plánu. Ak má byť plán podniku vypracovaný včas a kvalitne, musia sa zabezpečiť väzby a prepojenia medzi jednotlivými čiastkovými plánmi.

***Zásady dobrého plánovania***

* znalosť trhovej situácie (na podnikovom čiastkovom trhu)
* predvídanie vývoja na čiastkovom trhu
* musí pokrývať všetky útvary podniku
* časová a vecná zladenosť
* musia sa na ňom podieľať všetci zamestnanci všetkých útvarov
* plánovací proces musí byť trvalým plánovacím procesom
* zásada pružnosti

Z hľadiska časového horizontu môže byť finančný plán súčasťou dlhodobého (strategického) plánu, strednodobého (business) a krátkodobého plánu.

***Dlhodobý finančný plán***

* obsahuje finančné rozhodnutia o dlhodobých aktívach a pasívach, ktoré nie vždy možno ľahko zrušiť
* rozhodnutia o potrebe kapitálu, spôsoboch financovania a rozhodnutia o štruktúre zdrojov krytia kapitálovej potreby (optimalizácia finančnej štruktúry)
* sú zložitejšie ako krátkodobé plány

***Krátkodobý finančný plán***

* obsahuje finančné rozhodnutia o krátkodobých aktívach a pasívach
* súvisia s uskutočnením výrobných, obchodných a ostatných činností podniku
* jednoduchšie ako dlhodobé, nie však menej dôležité

***Časové dimenzie plánovania***

***1. Periodické plánovanie*** - vyplýva z nevyhnutnosti plánovať, kontrolovať a hodnotiť podnik a jeho vnútropodnikové jednotky v relatívne krátkych a súvislých časových periódach, do periodických plánov patria dlhodobý finančný plán a ročný finančný plán

***2. Projektové plánovanie*** - nutnosť plánovať špecifické a identifikovateľné projekty, pričom každý z nich má svoj vlastný rozmer (napr. zavedenie nového stroja, rekonštrukcia)

Usmernenie aktivít plánovania z hľadiska obsahu, časového priebehu a zodpovednosti = harmonogram aktivít plánovania – **plánovací kalendár**.

# 2. Štruktúra finančného plánu

Závisí od faktorov ako veľkosť podniku, vyrábanej produkcie, odvetvia a pod.

Príklad štruktúry finančného plánu:

1. ciele podniku
2. základné stratégie
3. dlhodobý (strategický) finančný plán a rozpočty
4. krátkodobý (ročný) finančný plán
5. hodnotenie úrovne finančného plánu, hlásenia a správy o priebehu realizácie plánu, kontrola plnenia plánu

**Postupnosť krokov pri tvorbe a realizácii fin. plánu -** 1. finančná analýza podniku - 2. formulácia cieľov - 3. základná stratégia - 4. dlhodobý fin. plán - 5. krátkodobý fin. plán a rozpočty - 6. implementácia fin. plánu počas celého plánovacieho obdobia - 7. hodnotenie úrovne plánu, hlásenia o realizácii, úpravy, zmeny.

**3. Charakteristika jednotlivých častí finančného plánu**

Východiskom pri tvorbe fin. plánu je podrobná analýza podniku, zameraná úzko na finančný stav, ale mala by poskytnúť vzájomné väzby a vzťahy finančnej a vecnej stránky. Je potrebné analyzovať silné a slabé stránky, príležitosti a riziká.

## Finančné ciele

Na základe ***finančnej analýzy*** podnik ***formuluje svoje ciele,*** možno stanoviť:

**1. široké (všeobecné) ciele** – spravidla nie sú vyjadrené číselne, napr. neustály rast trhovej hodnoty podniku

**2. špecifické (konkrétne) ciele** - vychádzajú zo širokých cieľov a určujú konkrétne úlohy (číselne) na časový horizont fin. plánu (napr. rast objemu tržieb o 4%, úroveň likvidity)

#### Dlhodobý finančný plán

z hľadiska obsahu zameraný iba na vybrané oblasti

východiskom tvorby dlhodobého plánu sú finančné ciele, dlhodobý plán predaja, plán výskumu a vývoja a návrhy projektov.

Obsahuje spravidla:

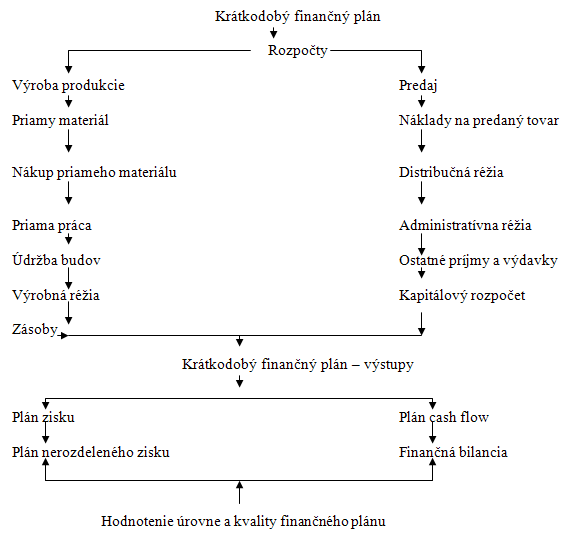
* projekty plánu
* plán kapitálových výdavkov
* projekt dividendovej politiky
* plán zisku
* finančná bilancia
* plán cash flow

Dominantnou časťou sú projekty plánu (projekty rozvoja podniku) a **plán kapitálových výdavkov** - plánové rozhodnutia o dlhodobých investíciách, od ktorých sa očakáva prílev hotovosti za čas. obdobie dlhšie ako 1 rok. Obsahuje analýzy a techniky, ktoré sa používajú na rozdelenie fin. zdrojov medzi alternatívne príležitosti.

Rozhodnutia o budúcich investíciách sú dôležité lebo:

* operujú s najväčšími sumami peňazí
* sú spojené s investovaním do fixných aktív
* vyžadujú od manažmentu veľa času
* určujú budúcnosť podniku
* sú často veľmi neisté a rizikové

#### Krátkodobý finančný plán a rozpočty

Krátkodobý finančný plán súhlasí s časovým horizontom rozpočtov. Rozpočty obsahujú údaje aké sleduje účtovníctvo, ale namiesto zachytenia minulosti ide o javy budúce.

Minimálny obsah ročného fin. plánu tvoria tieto časti:

***Plán zisku*** - plánovanie nákladov a výnosov a zistenie výsledku hospodárenia

* *vecný prístup* - metóda celkových nákladov, podľa jednotlivých nákladových druhov
* *funkčný prístup* - metóda nákladov na obrat, člení plán zisku podľa funkcií (oblastí podniku) - výroba, predaj, správa

***Finančná bilancia***

* poskytuje prehľad o finančnej situácii podniku (stav a štruktúru aktív a pasív v istom časovom okamihu); o stave jeho finančnej štruktúry, je zdrojom pre hodnotenie kvality finančného plánu

***Plán cash flow***

* poskytuje informácie o príjmoch a výdavkoch podniku, jeho cieľom je plánovať likvidnú polohu podniku

***Plán rozdelenia zisku***

* plánovanie použitia zisku
* čistý zisk (po zdanení) sa rozdeľuje takto:
  + prídely fondom – zákonný rezervný, sociálny, zvláštny rezervný fond
  + ostatné použitie zisku – dividendy, tantiémy
  + nerozdelený zisk (zabezpečuje financovanie rozvoja spoločnosti)

**4. Hodnotenie úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu**

Dobrý finančný manažér sa spravidla neuspokojí s vypracovaným fin. plánom, pokiaľ nezistí, aká je jeho úroveň a kvalita (či zabezpečuje prosperitu podniku,...). Na hodnotenie úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu možno odporučiť tieto metódy:

1. pomerové finančné ukazovatele – starostlivý výber, predpoklad mať hodnoty na porovnanie,
2. Altmanov model – skóre Z,
3. hodnotenie podľa cieľov (najmä u menších podnikov),
4. ekonomické normály (napr. zisk > tržby > zásoby, ak nerovnosti platia, plán sa hodnotí pozitívne).

**5. Metódy, techniky a modely finančného plánu**

**Brealey a Myers: *"Neexistuje žiadny model alebo postup, ktorý by vystihol všetku zložitosť a nehmatateľnosť, s ktorou sa pri plánovaní stretávame."***

Základnou funkciou metód, techník a modelov v procese tvorby finančného plánu je poskytnutie informácií na rozhodovanie a vypracovanie variantných finančných plánov, vychádzajúcich z formulovaných cieľov a rôznych predpokladov o budúcnosti.

**1. Metóda percentuálneho podielu na tržbách**

* očakávaný objem predajov v plánovanom období prevzatý z plánu predaja (vychádza z predpokladu fixného pomeru medzi jednotlivými položkami fin. bilancie a celkovým objemom tržieb)
* v jednoduchosti ide o to, že sa určí ktoré položky súvahy sú závislé od tržieb, naplánuje sa výška tržieb, potom sa vypočíta aká by mala byť výška jednotlivých položiek súvahy vzhľadom na plánované tržby.
* dáva odpovede na otázky ako:

1. Aké aktíva a v akej štruktúre by mal podnik mať?

2. Koľko kapitálu potrebuje na investovanie a v akej štruktúre?

3. Koľko finančných prostriedkov vygeneruje zo zisku?

**2. Metóda pomerových finančných ukazovateľov**

* využitie vybraných pomerových ukazovateľov a predpokladaných tržieb pri tvorbe plánu fin. bilancie
* pomerové ukazovatele = vzorové hodnoty, ktoré chce podnik dosiahnuť (napr. špecifické ciele podniku, priemerné ukazovatele za podniky pôsobiace v rovnakom odvetví)

**3. Metóda postupného zostavovania rozpočtov**

* v krátkodobom plánovaní
* fin. plán nadväzuje na tzv. funkčné rozpočty zodpovedajúce funkciám podniku
* rozpočty sa porovnávajú s pôvodným návrhom fin. plánu a uvádzajú sa do vzájomného súladu

**4. Regresná metóda**

* nepredpokladá fixný pomer medzi jednotlivými položkami súvahy, ale vychádza zo štatisticky overených údajov a z pomerov medzi položkami aké boli zaznamenané medzi úspešnými podnikmi
* aplikovateľná aj na dlhší časový horizont

**5. Metóda analýzy nulového bodu**

* na zisťovanie minimálnej podnikateľskej aktivity (Q=FN/(P-VC)), pod ktorou sa neoplatí vyrábať

**6. Globálna metóda**

* vychádza z vypracovaných vecných častí plánu (plán predaja, nákupu, výroby,...), z ktorých preberá požadovanú potrebu fin. prostriedkov a výšku vytváraných finančných zdrojov

**7. Finančné modely**

* *model tvorby dlhodobého finančného plánu* – vychádza z očakávanej skutočnosti účtovných výkazov východiskového roka, očakávaná skutočnosť sa potom prognózuje pri položkách, ktoré slúžia na formuláciu fin. cieľov
* *simulačné modely* - vypracovanie viacerých variantov podľa zadaných cieľov a predpokladov, proces tvorby pozostáva z dvoch krokov: 1. formulácia cieľov fin. plánu a ost. parametrov, 2. výpočet jednotlivých položiek fin. plánu z rovníc fin. modelu
* *optimalizačné modely* - hľadá najlepšie riešenie pri určitých predpokladoch a obmedzeniach (lineárne programovanie)

**8. Ostatné metódy**

* modely optimalizácie finančnej štruktúry podniku,
* modely dividendovej politiky,
* metódy a modely prevádzkového kapitálu,
* metódy hodnotenia ekonomickej efektívnosti projektov,
* metódy a modely finančného investovania a pod.

**6. Kontrola finančného plánu, preplánovanie a znovunaplánovanie**

Finančné plánovanie je kontinuálny proces, plán nikdy nemožno považovať za finálny, musí sa revidovať podľa toho, ako sa menia podmienky, plnia úlohy a ciele. Úlohou kontroly je hodnotenie návrhu plánu, sledovanie a vyhodnocovanie priebehu a stavu plnenia úloh a cieľov plánu, príprava spoľahlivých informácií pred prijímaním rozhodnutí na zabezpečenie žiadúceho stavu. Kontrola je nevyhnutná (zistenie odchýlok a prijatie adekvátnych opatrení).

1. **Údaje a informácie**

Kvalita informácie a jej hodnota. Pojem relevantná informácia. Hodnota a kvalita informácií, ktoré manažér potrebuje k rozhodovaniu. Informácia z pragmatického, sémantického a syntaktického hľadiska. Vysvetlite všeobecné charakteristiky „dobrých“ informácií a tri dimenzie (čas, obsah a forma) kvality informácie. Rôzne kategórie informácií (dáta, informácie, zručnosti, know-how, znalosti, vedomosti,...).

Údaje (data) - sú najnižšou (základnou) logicky významovou organizačnou jednotkou dát, ktorá sa zoskupuje do vyšších organizačných celkov dát (veta dát (record, záznam), súbor dát (file), databáza (báza dát ako množina súborov organizovaných a využívaných jednotlivým spôsobom) a údajová základňa firmy, zahŕňajúca v ideálnom prípade 1 databázu)

Vhodným spracovaním, usporiadaním a interpretovaním sa z údajov stávajú informácie. Spracované údaje môžu, ale nemusia byť informáciami; na to je potrebné:

* dáta transformovať na info ich vhodným usporiadaním, čo sa dosahuje v procese spracovania dát
* aby info odstránili alebo znížili stupeň neurčitosti v rozhodovaní alebo konaní príjemcu v situáciách, pre ktoré sú určené
* aby zvýšili mieru poznania u adresáta pri rozhodovaní a konaní, čo má v podstate rovnaký zmysel ako predchádzajúci moment

### Kvalita informácie a jej hodnota.

Kvalita informácie – pozri 3 dimenzie kvality info

Hodnota info – pozri charakteristika dobrej info

### Pojem relevantná informácia.

* rozšíri naše znalosti
* redukuje neurčitosť (riziko)
* je použiteľná na účel, na ktorý sme ju potrebovali.

### Hodnota a kvalita informácií, ktoré manažér potrebuje k rozhodovaniu.

**Význam informácií pre manažéra**

* Zabezpečujú nevyhnutnú podmienku *pre poznanie existujúceho stavu* riadeného systému
* Prostriedok na tvorbu *plánov, príkazov*
* Surovina *pre kontrolu* a *operatívne riadenie*
* Zdroj *poznatkov* o spoločnosti, okolí
* Nástroj organizácie a *koordinácie* činností riadeného kolektívu
* Predmet *komunikácie* v systéme

V riadení stojí manažér pred úlohou zvažovania*, porovnávania a rozhodovania* o požadovanej úrovni informácií. Musí preto dbať na nasledujúce:

* **Skutočnosť informácií** – pri každom riadiacom procese treba overiť kvalitu informácií, ich možný vplyv na kvalitu riadenia a brať ich do úvahy
* **Možná úroveň kvality** – vždy sa treba zmieriť s kvalitou, ktorá je za daných podmienok dosiahnuteľná
* **Požadovaná úroveň kvality** – subjektívne (podľa názorov manažéra)
* **Potrebná úroveň kvality** – objektívna nevyhnutná úroveň vlastností informácií vo vzťahu k danej úlohe
* **Hospodárnosť** – čím viac sa blížime maximálnej hodnote danej vlastnosti, tým vyššie sú náklady aj na malý prírastok jej hodnoty
* **Efektivita** – mal by platiť princíp ekonomickej racionality – náklady na informácie by nemali byť vyššie ako efekt, ktorý sa ich použitím dosiahne

### Informácia z pragmatického, sémantického a syntaktického hľadiska.

* **syntaktické hľadisko** – spôsob vyjadrenia informácie
* **pragmatické hľadisko** – obsah informácie
* **sémantické hľadisko** – užitočnosť informácie vzhľadom k cieľu

### Vysvetlite všeobecné charakteristiky „dobrých“ informácií a tri dimenzie (čas, obsah a forma) kvality informácie.

**CHARAKTERISTIKA DOBREJ INFORMÁCIE:**

Dobrá informácia je taká, ktorá je využitá v procese rozhodovania a pri tvorbe hodnoty. Mala by teda spĺňať tieto charakteristiky:

* rozširuje vedomosti
* redukuje neurčitosť
* je využiteľná na zmýšľaný účel

ďalšie charakteristiky dobrej informácie :

* dôležitosť z hľadiska účelu využitia,
* dostatočná primeranosť účelu,
* úplná
* z dôveryhodného zdroja,
* poskytnutá správnej osobe,
* poskytnutá v správnom čase,
* so správnou úrovňou detailov,
* zaslaná vhodným komunikačným kanálom,
* zrozumiteľná užívateľovi.

**3 DIMENZIE INFORMÁCIE:**

**1. ČAS**

Informácia je často citlivá na čas. Robenie dobrých každodenných rozhodnutí si vyžaduje získavanie informácií vtedy, keď ich potrebujeme , tak často ako ich potrebujeme (frekvencia) a aby boli aktuálne, keď ich dostaneme (aktuálnosť). Informačné systémy sú navrhované tak, aby nám zabezpečili informácie kedykoľvek ich chceme (demand reporting – prísun informácií podľa požiadavky), s akoukoľvek špecifickou podmienkou (exception reporting – prísun špecifických informácií) alebo v pravidelnom časovom intervale (periodic reporting – periodický prísun info). Ďalšou veľmi dôležitou vlastnosťou časovej dimenzie je časové obdobie (time period), ktorého sa informácia týka. Často sú potrebné informácie z minulosti, súčasnosti alebo budúcnosti.

* **včasnosť** (timeliness) – poskytnúť informácie vtedy, keď to treba
* **aktuálnosť** (currency) – poskytnúť aktuálne informácie
* **frekvencia** (frequency) – poskytnúť informácie tak často, ako treba
* **obdobie** (time period) – informácie môžu byť o minulosti, prítomnosti alebo budúcnosti

**2. OBSAH**

Obsahová dimenzia sa zvyčajne považuje za najdôležitejšiu dimenziu. Presnosť je životne dôležitým atribútom. Informácia musí byť relevantná – musí zodpovedať potrebám, kvôli ktorým je informácia vyžiadaná. Komplexnosť musí byť zabezpečená v tom zmysle, že musia byť dodané všetky relevantné informácie. Jednotnosť informácií znamená zabezpečovanie len takých informácií, ktoré sú naozaj potrebné. Informácia môže mať široký alebo úzky rozsah, či vnútorné alebo vonkajšie zameranie. Informácie odkrývajú úsilie (výkon) jednotlivcov alebo organizácií (dosiahnuté aktivity, dosiahnutý progres – úspech, informácie o postavení, prísun špecifických informácií, akumulované zdroje).

* **presnosť** (accuracy) – informácia by nemala obsahovať chyby
* **platnosť, dôležitosť** (relevance) – informácia by mala byť spojená s informačnými potrebami špecifického príjemcu so špecifickými situáciami
* **úplnosť** (completeness) – je treba poskytnúť všetky potrebné informácie
* **stručnosť, výstižnosť** (conciseness) – iba informácia, ktorá je potrebná by sa mala poskytnúť
* **pole pôsobnosti** (scope) – informácia môže mať široké alebo úzke pole pôsobnosti, alebo vnútorné a vonkajšie zameranie
* **výkon** (performance) – informácia môže prezradiť výkon meraním dosiahnutých, prebiehajúcich aktivít alebo nazhromaždených prostriedkov

**3. FORMA**

Dimenzia formy informácie zdôrazňuje fakt, že informácia musí byť atraktívna, ľahko zrozumiteľná a použiteľná. Dimenzia formy znamená zabezpečovanie informácií, ktoré majú svoju jasnosť, detailnosť, usporiadanie poradia, prezentáciu, médiá.

* **zrozumiteľnosť** (clarity) – informácia by mala byť poskytnutá v zrozumiteľnej forme
* **podrobnosť** (detail) – informácia môže byť poskytnutá v detailnej forme alebo ako résumé
* **poriadok** (order) – informácia môže byť upravená vo vopred danej postupnosti
* **prezentácia** (presentation) – informácia môže byť podaná v ústnej, číselnej, grafickej a inej forme
* **média** (media) – informácia môže byť zobrazená formou tlačeného papiera, ako video alebo iné média.

1. **Systém**

Pojem systém, otvorený, dynamický, homeostatický a kybernetický systém, informačný systém a manažérsky informačný systém. Modely informaného systému: zdrojovo-orientovaný model a rolovo-orientovaný model.

**Systém** - skupina navzájom prepojených komponentov fungujúcich spolu smerom k spoločnúmu cieľu prijímaním vstupov a produkciou výstupov v organizovanom transformačnom procese. Systém, kt. obsahuje aj feedback a kontrolu sa nazýva kybernetický systém (samo-moniturujúci a samo-regulujúci systém) + vie sa učiť.

1. **statický**: uzatvorený systém, nemá vstupy/výstupy
2. **dynamický**: otvorený systém, má I/O, nemá kontrolu: mikrovlnka
3. **homeostatický**: má vnútornú kontrolu, podľa ktorej vie upraviť svoju činnosť: thermostat
4. **otvorený**: sys.v interakcii s inými sys. v prostredí, vymieňa si inputs, outputs
5. **kybernetický** **systém**: všetko doteraz + vie sa učiť.
6. východisko pre informatiku tvorí kybernetika
7. kybernetické procesy riadenia sú prevažne informačné procesy, čo vyplýva z toho, že riadenie je založené na existencii informácií, ich spracovaní a teda na informačných procesoch. Závislosť kybernetiky na informáciách však predpokladá správny logický vzťah medzi riadením a informáciami.
8. **informačný** **systém (IS):** systém zberu, spracovania a vyhľadávania informácií potrebných na riadenie podniku
9. IS by mal informačne zabezpečovať rozhodovacie procesy v podniku, a tým napomáhať uskutočňovanie efektívneho mgt.
10. IS podniku by mal poskytovať informácie o objektoch riadenia z rôznych pohľadov tak, aby na každej úrovni riadenia bol manažment vždy pripravený efektívne rozhodovať
11. súčasne IS podnikov by mal riešiť štatistické a prognostické úlohy, ako aj optimalizačné úlohy pri zostavovaní plánov
12. čím je podnik väčší, tým je jeho IS rozsiahlejší. IS stredných a veľkých podnikov sú systémy, ktoré riešia veľké množstvo úloh a majú stovky vstupov a výstupov.

IS prechádza celou org. a spája ju do jedného celku – nervový systém

Zložky IS: ľudia, hardvér, softvér, údaje, procedúry/postupy/toky

Členenie podľa org. štruktúry: funkčné podsystémy IS alebo divízne podsystémy (podľa org. jednotiek)

**Informačný systém** - človekom vybudovaný systém, ktorý pozostáva z integrovaného súboru počítačových a manuálnych častí zostavených na zbieranie, spracovanie, uloženie, a kontrolu dát a poskytovanie informačných výstupov užívateľom.

**Časti IS:**

1. Ľudia - úžívatelia a IS špecialisti
2. Hardvér - počítačové a telekomunikačné systémy a periférne zariadenia
3. softvér - spracovateľské inštrukcie - programy (systémový softvér a aplikačný softvér) a procedúry (operačné inštrukcie pre užívateľov)
4. dáta - databázy (organizované dáta) a bázy poznatkov (fakty, pravidlá a prípadové príklady)... Informácie sú dáta, kt. boli konvertované do zmysluplného a užitočného kontextu pre špecifického užívateľa.
5. siete - komunikačné médiá - káble a mikrovlnné a stelitné systémy, siete - čiže ľudia, hardvér, softvér a dáta ktoré podporujú používanie sietí

**Aktivity IS**: Vstup dát, Prenos dát, Spracovanie dát (pridávanie, porovnávanie, sortovanie, kategorizovanie, sumarizovanie, update), Výstup dát, Uloženie dát (polia, záznamy, súbory, databázy), kontrola systému (či spĺňa štandardy)

**Management support systems** - IS zamerané na poskytovanie info a podpory pre rozhodovanie manažérov, ich najznámejšia forma je MIS

**MIS** - poskytuje informácie ktoré podporujú každodenné rozhodovanie managementu.

Správy, zobrazenia a odpovede vyprodukované týmto systémom predstavujú info, kt. manažéri vyšpecifikovali vopred podľa svojich potrieb. Tieto preddefinované info uspokojujú najmä potreby na operačnej a taktickej úrovni manažmentu, kde sa stretávame s viacej štruktúrovnaými situáciami.

**MIS**

1. = information reporting system
2. integrovaný
3. slúži viacerým užívateľom
4. computer-based, telecom-based, database-based
5. rozhranie užívateľ-počítač - on-line, ad-hoc
6. info pre všetky úrovne mngt (diferencovaný prístup)
7. podpora rozhodovania
8. operačná podpora
9. priamy osobný prístup a služby
10. každodenné rozhodovanie
11. vopred špecifikované informačné požiadavky
12. zameranie prítomnosť-minulosť

Manažéri používajú MIS na vyžiadanie info na ich počítači pomocou web browserov, aplikačných programov a databázového softvéru. Získané informácie sú vo forme:

1. periodických štruktúrovaných správ - preddefinovaný formát, info na pravidelnom základe, napr. týždenné objemy predaja, mesačné finančné výkazy...
2. výnimkové (exception) správy - iba pri výnimočných udalostiach - napr. iba informácie o klientoch, kt. prekročia úverový limit...
3. Správy na vyžiadanie (demand) - k dispozícii, len keď si ich manažer vyžiada, nemusia čakať na pravidelné reporty
4. push reporting (tlakové ?) - info je pushed (vtlačená?) do počitača manažéra cez intranet spoločnosti

**MIS a funkčné oblasti**

Marketingový IS - interaktívny mrkt, automatizácia predaja, reklama a promotion, marketingový výskum

IS pre HRM - analýza kompenzácie, záznamy o zručnostiach zamestnancov, predpovedanie personálnych požiadaviek

Finančný IS - cash manažment, kredit manažment, investičný manažment, kapitálové rozpočtovanie, finančné predpovedanie

Účtovnícky IS - spracovanie objednávok, kontrola zásob, pohľadávky záväzky, výplaty, hlavná kniha...

Produkcia - plánovanie zdrojov, výrobné systémy, procesná kontrola...

**6 dôležitých typov MIS v organizácii a vzťahy medzi nimi**

Pre posudzovanie kvality automatizovaného podnikového informačného systému sa v súčastnosti považuje za rozhodujúce, okrem komplexného poskytovania základných požiadaviek pre najnižšiu operatívnu úroveň riadenia firmy, úspešné a kompexné fungovanie informačného servisu nasledujúcich piatich základných automatizovaných informačných podsystémov tvoriacich základ integrovaného automatizovaného informačného systému ekonomického riadenia :

1. podsystém spracovania dát (transakčný procesný IS) – určený pre poskytovanie základných podkladov pre riadenie na operatívno – technickej úrovni priebehu procesov vo fyzických aj hodnotových jednotkách a ukazovateľoch (napr. Výplaty, objednávkový systém, rutinné transakcie),
2. podsystém automatizácie kancelárií a znalostné systémy (určený pre úradníkov, manažérov, na zvýšenie produktivity pracovníkov s dátami, a znalostí pracovníkov) ,
3. podsystém MIS – Management Information Systém, pre podporu manažmentu na strednej úrovni (správy, historické dáta, info o súčasnom výkone org., info z transakčného IS, nie sú veľmi analytické),
4. podsystém pre podporu rozhodovania – DSS, Decisin Support Systém (podpora nešpecifikovaných, unikátnych, rapidných rozhodnutí, analytické schopnosti systému, dáta tak externé ako aj interné),
5. informačný systém pre potreby exekutívy (executive IS pre strategické riadenie).

Tieto rôzne typy IS si navzájom vymieňajú info. medzi sebou. Transakčné IS sú základným zdrojom dát pre ďalšie systémy, hlavne pre MIS a DSS. ESS je hlavným prijímateľov dát z nižších stupňov IS. Rôzne IS v org. sú voľne integrované. Infor. potreby rôznych funkčných oblastí a organizač. stupňov sú príliš špecializované, aby mohli využívať iba jediný system (single system).

**Dôležitosť IS pre podnik**

Spôsob akým sú systémy budované je veľmi dôležitý pre celkový výkon organizácie, hlavne dnes vo vysoko globalizovanom a informačne založenom prostredí. IS podporujú tak dennodenné operácie ako aj org.stratégiu. Počítače, softwares, siete, vrátane internetu pomáhajú org. stať sa flexibilnejšími, eliminujú stupne manažmentu, oddeľujú prácu od miesta výkonu, pomáhajú v reštrukturalizácii prac. toku. IS pomáhajú manažérom precíznejšie plánovať, prognózovať a monitorovať procesy. K maximalizácii výhod IT je potrebné veľmi dobre naplánovať celkovú architektúru IS v org.

**Modely IS:**

Zdrojovo orientovaný model - zahrňuje v sebe spracovanie prvotných údajov, vrátane ich prípravy, zberu, prenosu až po ich uchovávanie.

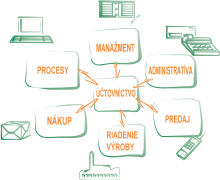
Rolovo orientovaný model (Užívateľsky orientovaný podsystém) - zahrňuje činnosti spojené s poskytovaním informácií používateľom na základe údajov získaných zo zdrojovo orientovaného podsystému.

1. **Strategická rola informačných systémov**

Popíšte a analyzujte podnikový informačný systém. Popíšte informačné požiadavky jednotlivých úrovní manažmentu. Popíšte úlohu niektorých dôležitých typov MIS v organizácii a vzťahy medzi týmito systémami. Vysvetlite dôležitosť IS pre podnik. Identifikujte hlavné výzvy, ktorým čelia manažéri pri vývoji, dizajne, implementácii a používaní IS v organizácii.

### Popíšte a analyzujte podnikový informačný systém

Podnikový informačný systém - systém pozostávajúci z ľudí, technických a programových prostriedkov na zabezpečenie zhromažďovania, prenosu, ukladania, výberu, spracovania, distribúcie a prezentácie informácií pre potrebu rozhodovania tak, aby riadiaci pracovníci mohli vykonávať svoje riadiace funkcie vo všetkých zložkách riadiaceho systému. Jeho základnou úlohou je zabezpečiť dostatok relevantných, správnych a presných informácií v potrebných termínoch a v požadovanej forme na prípravu rozhodnutí.



Informačné systémy musia spĺňať niektoré základné požiadavky odrážajúce ich kvalitu. Medzi ne patrí hlavne potreba aby informácie zodpovedali podstate a potrebám jednotlivých stupňov riadenia. Ďalej frekvencia a rýchlosť získavania informácií musia umožňovať ich efektívne využívanie pri rozhodovaní, kanály odovzdávania informácií sa musia prispôsobiť organizačnej štruktúre zohľadnením požiadavky najkratšej cesty medzi odosielateľom a príjemcom. Pri odovzdávaní informácií sa treba podľa možnosti čo najviac vyhýbať sprostredkujúcim článkom, ktoré informácie deformujú a narúšajú. Formy prezentácie informácií musia byť komunikatívne a prispôsobené možnostiam ich pochopenia zainteresovanými príjemcami. V neposlednom rade musí informačný systém plniť integračnú funkciu a navzájom prepájať všetky vnútropodnikové útvary a zabezpečovať spätnú väzbu, musí byť schopný dostatočne sa prispôsobovať meniacim sa podmienkam vo vnútornom i vonkajšom prostredí firmy.

Je však dôležitá aj efektivita z hľadiska nákladovosti a dosahovania efektov z jeho uplatnenia.

### Popíšte informačné požiadavky jednotlivých úrovní manažmentu.

* Strategická úroveň (top manažment) – sú charakteristické tým , že dosah ich použitia je dlhodobý, sú to informácie často globálneho charakteru, využívané predovšetkým pre formuláciu strategických cieľov organizácie. Vyznačujú sa nízkym stupňom konkrétnosti a opakovateľnosti. Z hľadiska riadiacej hierarchie prichádza s nimi do styku najmä vrcholný riadiaci stupeň.
* Taktická úroveň (stredný manažment) – sú konkrétnejšie a uplatňujú sa najmä v etape hľadania ciest a prostriedkov na dosiahnutie cieľov. Ich stupeň konkrétnosti a opakovateľnosti v porovnaní so strategickými informáciami je vyšší
* Operatívna úroveň (nižší manažment) – sú veľmi detailné, s veľkou mierou opakovateľnosti a využíva ich najmä manažment pôsobiaci na operatívnej úrovni riadenia, pri riešení každodenných problémov.

### Popíšte úlohu niektorých dôležitých typov MIS v organizácii a vzťahy medzi týmito systémami.

Manažérsky informačný systém pozostáva z nasledujúcich podsystémov:

**Transakčné systémy**

Zahrňujú rutinné, každodenné účtovné operácie. Tieto operácie spájajú odberateľa, podnik, sklad a výrobu, pohľadávky, záväzky, kontrolu zásob a podobne. Slovo transakcia v názve TPS označuje rutinnú výmenu, ktorá ovplyvňuje finančný stav podniku. Transakčný systém spravidla zasahuje do všetkých oblastí činností podniku a prepája celý podnikový finančný systém, výrobu, spotrebiteľov a dodávateľov.

**Integrované informačné systémy riadenia výroby**

Zahŕňajú automatizáciu všetkých postupov od projekcie a technologickej prípravy cez operatívne riadenie a kontrolu výroby až po expedíciu výrobku.

**Systémy na podporu rozhodovania**

Systémy na podporu rozhodovania (Decision Support Systems – DSS) majú schopnosť vykonávať rôzne analýzy rovnakých dát bez potreby zložitejšieho programovania. Jedná sa o počítačovú podporu metód rozhodovacej analýzy a operačnej systémovej analýzy. Systémy na podporu rozhodovania sú flexibilnejšie ako transakčné systémy alebo systémy na riadenie. Nie sú založené na nemenných rozhodovacích pravidlách. Predpokladajú, že používatelia nedokonale poznajú svoje vlastné informačné potreby, čo je charakteristické pre riadiace systémy fungujúce v dynamickom, rýchlo sa meniacom ekonomickom prostredí.

Ich význam spočíva v tom, že manažérovi či používateľovi prijímajúcemu rozhodnutie poskytujú nástroje na skvalitnenie rozhodnutia. Ďalej majú tieto systémy veľmi účinnú grafiku. Grafika má pre riadiacich pracovníkov oveľa väčšiu vypovedaciu schopnosť. Systémy na podporu rozhodovania disponujú aj napr. prostriedkami pre analýzu dôsledkov rôzne sa meniacich podmienok („What if“ analýza).

Analýza typu „čo sa stane, ak?“ umožňuje realizovať mnoho alternatívnych prepočtov v rámci rôznych predpokladov modelovania.

**Exekutívne informačné systémy**

Exekutívne informačné systémy sa od informačných systémov na riadenie líšia predovšetkým tým, že vrcholové riadenie sa zaujíma viac o informácie z okolia podniku (externé) napr. technické inovácie, trh, banka, politická situácia, konkurencia a pod. Preto by exekutívne informačné systémy mali umožňovať prístup k externým informáciám.

Zameriavajú sa na kritické faktory úspechu podniku – ich informácie sú zásadné pre rozhodovanie vrcholového manažmentu.

### Vysvetlite dôležitosť IS pre podnik.

**IS -** pomáhajú získať konkurenčnú výhodu, vytvárajú konkurenčnú pozíciu a stratégiu

* zlepšenie biznis procesov - efektívnejšie, nižšie náklady, vyššia kvalita, CIM, CAD, CAM...
* biznis inovácie - vývoj nových produktov a služieb
* zvyšuje bariéry vstupu na trh - potrebná technológia
* silná strategická IT základňa
* vývoj strategickej informačnej databázy - info o zákazníkoch, dodávateľoch a konkurentoch, demografické dáta a interné dáta
* prelomenie bariér - geografických, časových (JIT), nákladových, štruktúrnych (napr. kredit karty)
* zväčšuje dôveru zákazníkov a dodávateľov
* nákladové vodcovstvo, diferenciácia produktov, inovácie

**MIS a konkurenčná výhoda**

* MIS a zvýšenie predaja - vyšší trhový podiel, mrkt výskum, lojalita zákazníkov, R&D, strategické plánovanie
* MIS a zvýšená produktivita a znížené náklady - zbieranie dát pri ich zdroji, eliminovanie sprostredkovateľov, integrácia, redukcia ľudského elementu
* MIS a zlepšenie služieb zákazníkom - maximálne pohodlie zákazníka, bonus služby, služby ako motivácia, služby na diaľku, in-house služby (home-banking)
* MIS a zlepšenie manažmentu zdrojov - priame platby, elektronický bezhotovostný prenos prostriedkov, nelimitované info služby, riadenie materiálov, zariadení a vybavenia, riadenie HR, CAD - Computer Aided Design, CBT - Computer Based Training, CIM - Computer Integrated Manufacturing

### Identifikujte hlavné výzvy, ktorým čelia manažéri pri vývoji, dizajne, implementácii a používaní IS v organizácii.

riziká: vysoké pokračujúce investície na udržanie si výhody, v niektorých prípadoch zníženie bariér vstupu (väčší dopyt ako sme schopní uspokojiť), problémy s monopolmi, vysoké riziko, lebo vysoké investície a neistý výsledok, IS môže odkopírovať konkurencia, implementácia strateg. IS si vyžaduje mnoho organiz. zmien, a to je tiež zložité dosiahnuť.

Budovanie nového IS je forma plánovanej org. zmeny ktorá zahŕňa do tohto procesu mnoho ľudí v org. Pretože IS sú sociotechnické jednotky, zmena v IS zahŕňa zmenu v práci, managemente a zmenu organizácie. Zmena IS vedie k automatizácii, racionalizácii procedúr, redesign procesov- reengineering.

1. **Organizačné základy IS**

Popíšte významné charakteristiky organizácie a vysvetlite meniacu sa rolu IS v organizácii. Analyzujte vzťah a vplyv organizačnej štruktúry, kultúry, procesov a manažmentu na dizajn a implementáciu IS. Popíšte typy, stupne a úrovne rozhodovania a identifikujte modely popisujúce individuálne a organizačné rozhodovanie. Vysvetlite ako IS môže napomôcť zlepšiť manažérske rozhodovanie. Identifikujte etické, morálne a sociálne aspekty informačnej spoločnosti a aplikujte ich do podnikateľského prostredia. Akú podnikovú politiku by ste presadzovali vo vzťahu k etike podnikania v informačnej spoločnosti?

Manažéri nemôžu navrhnúť nový systém alebo pochopiť ten starý bez toho aby pochopili fungovanie organizácie.

### Významné charakteristiky organizácie

Všetky moderné org. sú špecializované, hierarchické a objektívne. Využívajú jasné explicitné štandardy výrobných procedúr aby maximalizovali svoju efektívnosť. Každá org. má vlastnú kultúru a org. politiku vyplývajúcu z odlišností záujmov skupín. Org. sa odlišujú vo svojich cieľoch, prínose danej skupine, sociálnych rolách, štýle vedenia, stimuloch, prostredím v kt. podnikajú, typoch úloh a v organizácii procesov pre splnenie daných cieľov. Tieto odlišnosti vedú k rôznym typom org. štruktúr.

### Meniaca sa rola IS v organizácii

Počítačový IS je vo firme podporovaný formálnou org. jednotkou alebo IS oddelením, infor. špecialistami a počítačovou technológiou. Rola IS v org. sa stáva kľúčovou tak pre dennodenné operácie ako aj pre strategické rozhodovanie.

**Dôležitosť IS pre podnik**

Systémy sú budované samozrejme preto, aby zvýšili efektívnosť a ušetrili firme peniaze, ale dnes sa stali životne dôležitými pre udržanie sa v businesse či dokonca môžu byť zdrojom konkur. výhody. Spôsob akým sú systémy budované je veľmi dôležitý pre celkový výkon organizácie, hlavne dnes vo vysoko globalizovanom a informačne založenom prostredí. IS podporujú tak dennodenné operácie ako aj org. stratégiu. Počítače, softwares, siete, vrátane internetu pomáhajú org. stať sa flexibilnejšími, eliminujú stupne manažmentu, oddeľujú prácu od miesta výkonu, pomáhajú v reštrukturalizácii prac. toku. IS pomáhajú manažérom precíznejšie plánovať, prognózovať a monitorovať procesy. K maximalizácii výhod IT je potrebné veľmi dobre naplánovať celkovú architektúru IS v org.

**Analyzujte vplyv org. štruktúry, kultúry, procesov a manažmentu na dizajn a implementáciu IS**

Vplyv IS na organizáciu nie je jednosmerný, rovnaký pre všetky org. IS a organizácie sú vo vzájomnej interakcii a navzájom sa ovplyvňujú. Zavedenie nového IS bude vplývať na org. štruktúru, ciele, prac. design, hodnoty, konkurenciu medzi záujmovými skupinami, rozhodovanie a každodenné správanie sa. Zároveň IS musí byť vytvorený tak, aby slúžil potrebám dôležitých skupín v org. a bude navrhnutý podľa štruktúry, cieľov, úloh, kultúry, politiky a manažmentu org. Sila IS transformovať radikálne organizácie zoštíhľovaním org. štruktúry, nebola doposiaľ dokázaná pre všetky typy org. Internet má potenciálne veľký vplyv na org. procesy a štruktúru, pretože môže dramaticky redukovať transakcie a náklady.

Významné charakteristiky org., ktoré musia IS zohľadňovať zahŕňajú štruktúru, stupne riadenia, typy úloh a rozhodnutí, štýl managementu, postoje a potreby pracovníkov, ktorí budú IS používať. Externé prostredie a história org. musia byť tiež zohľadnené. Implementácia IS býva často zložitejšia než dizajn, pretože IS potenciálne mení významné org. dimenzie ako štruktúru, kultúru, vzťahy, prac. aktivity, ktoré sú často významným odporcom zmien.

### Typy, stupne, a úrovne rozhodovania

Rozhodovanie v org. môže byť klasifikované podľa stupňov riadenia:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | štruktúra rozhodovania | charakteristika informácií |
| **strategický manažment**  Výkonní riaditelia | neštruktúrované | od informácií: ad-hoc, neštruktúrovaných, sumarizovaných, nefrekventovaných, zameraných (forward) do budúcnosti, externých, široko definovaných  po info: špecifikované, štruktúrované detailné, frekventované, historické, interné a úzko zamerané |
| **Taktický manažment**  Manažéri obchodných jednotiek a Self-managed teams | semištruktúrované |
| **Operačný manažment**  Operační manažéri a self-managed teams | štruktúrované |

Povaha a úroveň rozhodovania sú dôležitými faktormi pri budovaní IS pre manažérov.

**Modely popisujúce individuálne a organizačné rozhodovanie**:

Racionálny model rozhodovania predpokladá, že ľudia môžu presne vybrať alternatívy a okolnosti založené predovšetkým na objektivite a cieľoch. Model, ktorý sa vyvinul z behaviorálnych teórií, predpokladá, že racionalita pri individ. rozhodovaní je limitovaná, ľudia si vyberajú alternatívy na základe intuície, kognitívnym prístupom (učenie sa na základe vlastných chýb).

Organizačné rozhodovanie znázorňuje, že skutočné decision making-DM v org. musí čeliť rôznym psychol., politickým a byrokratickým silám v práci. Na základe toho organizačné DM nemusí byť racionálne. Design IS musí zohľadňovať tieto skutočnosti, DM nikdy nie je jednoduchý proces.

### Ako môže IS pomôcť zlepšiť manažérske rozhodovanie

Ak sú IS správne vybudované, môžu značne podporovať tak indiv. ako aj org. DM. Doteraz boli IS veľmi nápomocné pre manažérov, ktorí poskytovali info. o výkonoch a mali na starosti decisional roles, tieto systémy mali však iba limitovanú hodnotu pre manažérov s interpersonálnymi rolami. IS, ktoré sú menej formálne a vysoko flexibilné budú viac použiteľné ako veľké, formálne systémy na vyšších stupňoch riadenia v org. Dizajnéri IS musia zohľadňovať tieto skutočnosti, IS musí byť flexibilný, s multifunkčnými analytickými a intuitívnymi modelmi pre hodnotenie dát, so schopnosťou podporovať rôzne štýly, zručnosti a vedomosti.

Identifikujte etické, morálne a sociálne aspekty inform. spoločnosti a aplikujte ich do podnik. prostredia.

Etické, sociálne a politické aspekty sú späté s inform. spoločnosťou a sú tiež navzájom úzko prepojené. S etickými aspektmi sa dostáva do konfrontácie mnoho ľudí, keď si musia vybrať v situácii, kde 2 alebo viac etických princípov je v rozpore (dilema). Etika = princípy toho, čo je správne a čo nie, používané ľuďmi, ktorí si môžu voľne zvoliť ako budú formovať svoje správanie. Etické dilemy, ktorým mnohí manažéri čelia zvyčajne odrážajú sociálne a politické debaty**.**

**5 morálnych dimenzií informačného veku sú:**

1. Informačné práva a záväzky: práva na ochranu osobných údajov, údajov organizácií, aké záväzky z toho vyplývajú pre org. a jednotlivcov
2. Vlastnícke (autorské) práva: ako sú tradičné vlastnícke práva chránené v digitálnej spol., kde počítačové informácie sú tak ľahko kopírovateľné alebo distribuované. Toto vlastníctvo je chránené 3 normami: copyright, obchodné tajomstvo, patenty
3. Zodpovednosť a kontrola: môžu spoloč. poskyt. elektronické služby ako napr. America Online zakázať prenos pornografických alebo iných ofenzívnych materiálov?
4. Kvalita systému: Aké štandardy by mali byť požadované, aby chránili práva jednotlivcov a bezpečnosť spoločnosti?
5. Kvalita života: informačné technológie môžu zničiť hodnoty našich kultúr napriek tomu že prinášajú mnoho výhod. Napr. Školy, vláda, kostoly, súkromné firmy, všetci závisia na IS, preto sú IS vysoko cenné, v príp. zlyhania, môžu nastať obrovské škody. Ďalší problém počítačová kriminalita a rapídne zmeny – neprispôsobenie sa konkurencii just in time, zvyšujú riziko straty jobs. Postupne potreba národných štandardov, regulácie…

Etické analýzy by sa mali aplikovať do závažných rozhodnutí: postup – identifikácia faktov, hodnôt, akcionárov, alternatív, možností, dôsledkov. Až po ich zvážení by sme mali prijať rozhodnutie.

Akú podnikovú politiku by ste aplikovali vo vzťahu k etike v infor. spoločnosti?

Pre každú z 5 morálnych dimenzií by mala organizácia vypracovať etické predpisy, určiť politiku, ktorá by pomáhala jednotlivcom prijímať správne rozhodnutia:

1. Informačné práva a záväzky: predpisy ohľadom e-mailov – právo na súkromie, monitorovanie prac. priestoru, zaobchádzanie s informáciami firmy a zákazníckymi info.
2. Vlastnícke práva: čo sa týka software licencií, copyrights, ujasnenie ako sa bude postupovať voči tretím stranám s kt. má firma kontrakty z hľadiska vlastníctva informácií..
3. Zodpovednosť a kontrola: určiť kto je zodpovedný a kontroluje informácie
4. Kvalita systému: identifikovať aké metódy a štandardy budú používané
5. Kvalita života: firemná politika, čo sa týka rodiny, zamest. výhod, počítačovej criminality, DM, hodnôt, straty zamestnania, riskovania zdravia…
6. **Tvorba IS: Súčasné trendy**

Popíšte a charakterizujte problémy a úlohy, ktoré musí riešiť organizácia, ktorá „všade“ využíva výpočtovú techniku. Definujte klient/server architektúru počítačovej siete v organizácii. Definujte Internet (z hľadiska technológií a služieb) a popíšte aj výhody aj problémy, ktoré prináša pre organizáciu. Vysvetlite ako sa dá použiť na elektronické obchodovanie. Popíšte dôležité štandardy používané na internete a v intranetoch. Určite problémy súvisiace s podnikovými sieťami a Internetom. Vysvetlite, prečo je implementácia nového IS chápaná ako organizačná zmena? Definujte kľúčové činnosti v procese vývoja systému.

### Popíšte a charakterizujte problémy a úlohy, ktoré musí riešiť organizácia, ktorá „všade“ využíva výpočtovú techniku.

**Problémy**

* strata údajov (externý faktor, ľudský faktor)
* možnosť úniku informácií

**Úlohy**

* pravidelné zálohovanie
* bezpečnosť IT

### Definujte klient/server architektúru počítačovej siete v organizácii

Architektúra siete, v ktorej centrálnu úlohu plní server, výkonný počítač, ktorého softvér je špeciálne navrhnutý tak, aby zvládal plniť požiadavky viacerých clientov naraz. Úroveň, na ktorej je táto architektúra postavená sa nazýva Two-Tier, rozčlenením úloh na viaceré servere sa pridáva Middle-Tier, ktorý môže riadiť len úschovné kapacity (alebo iné: e-mail), a tak urýchli proces vybavovania klientov.

Siete typu klient/server teda pozostávajú z dvoch rôznych typov počítačov, z počítačov client a počítačov server, navzájom prepojených pomocou počítačovej siete. Klienti sú počítače, na ktorých jednotlivý užívatelia vykonávajú svoju prácu. Servre zase kontrolujú dáta (informácie, súbory, alebo aj počítačové programy), ktoré sú potrebné pre vykonanie práce užívateľa. Klienti používajú „klient software“, aby si vyžiadali dáta, ktoré potrebujú zo servera. „Server software“ prijíma tieto požiadavky na dáta a odpovedá na ne. Tak môže klient žiadať server o vyhľadanie určitých údajov, kým server odpovie užívateľovi vyhľadaním daných údajov alebo súborov a ich prenosom na klientov počítač cez sieť.

**Výhody siete typu klient/server**

* Dáta sú usporiadané na jednom mieste, prístup k nim môže mať každý klient
* Jednoduché získavanie údajov z databázy a zistenie aktuálneho stavu dát
* Jednoduché monitorovanie pohybu a používania dát.
* Jednoduché zálohovanie dát a ich ochrana.
* Koncentrácia procesorovo náročných operácií na silný server, uvoľnenie procesora menej výkonných počítačov klient.
* Sieť, na ktorej je aplikovaný systém typu klient/server nemusí byť štandardný LAN (local area network); je možné využiť aj pripojenie pomocou modemu k serveru z počítača klient na druhý koniec planéty.
* Z hľadiska rýchlo rastúcej organizácie: jednoduché pripojenie nových klientov „scalability“

### Definujte Internet (z hľadiska technológií a služieb) a popíšte aj výhody aj problémy, ktoré prináša pre organizáciu.

Internet - celosvetová otvorená decentralizovaná sieť používajúca protokol TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol)

-**história internetu** sa začala v priebehu 60-tych rokov

* v roku 1969 sprevádzkovaná experimentálna sieť ARPAnet - rýchlo sa rozrastala (1973 – prvýkrát za hranicami USA)
* pôvodne spojenie rôznych výskumných sietí a sietí vo vojenskom priemysle
* pôvodným protokolom na komunikáciu v ARPA-nete bol NCP (Network Control Protocol), neskôr bol nahradený protokolom TCP/IP (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) – TCP prevádza správy do sekvencií paketov na zdrojovom uzle a späť do pôvodných správ na cieľovom uzle, IP slúži na adresovanie
* ARPAnet sa stal postupne známy ako Internet (od 1990)
* Internet je dnes najväčšou počítačovou sieťou na svete – viac než milión registrovaných uzlov (servery alebo menšie siete) – „informačná superdiaľnica", ,,sieť sietí“

**služby internetu**: - celý komplex samostatných a rôzne previazaných služieb

* **WWW (World Wide Web)** – hypertextové stránky, jazyk HTML
* **elektronická pošta** – najrozšírenejšia internetová služba, umožňuje posielať textové, grafické a zvukové správy, každý má pridelenú e-mailovú v tvare meno@domena.xxx
* **FTP** (file transfer protocol) – slúži na prenos súborov
* **gopher** – služba poskytujúca prístup k hierarchicky príbuzným informáciám (napr. databázy, katalógy knižníc)
* **IRC (Internet Relay Chat)** – známy pod názvom Chat – komunikácia v reálnom čase, viacpoužívateľská = komunikácia viacerých účastníkov
* **news** (elektronické konferencie), **readers** (napr. Adobe Acrobat), **telnet** a iné

**Výhody** – možnosť komunikácie so zvyškom sveta...

**Nevýhody** – nebezpečenstvo prieniku do firemnej siete, možnosť úniku unformácií

### Vysvetlite ako sa dá použiť na elektronické obchodovanie.

Elektronický obchod – akýkoľvek obchod uskutočnený s využitím elektronických nástrojov.

Ako sa dá použiť na elektronické obchodovanie:

* v B2C sfére – vytvorenie internetovej predajne
* v B2B sfére – rovnako až po integráciu IS dodávateľa s IS objednávateľa.

### Vysvetlite prečo je implementácia nového IS chápaná ako organizačná zmena?

Tvorba nového IS je forma plánovanej org. zmeny, ktorá sa dotýka mnohých ľudí na rôznych úrovniach v org. Pretože org. sú sociotechnické jednotky, zmena v IS zahŕňa zmenu práce, managementu, procesov, štruktúry. Dôsledkom zavedenia nového IS by mala byť automatizácia práce, racionalizácia procedúr, business process redesign – reengineering. Reengineering má potenciu dramaticky zvýšiť produktivitu upravením toku práce (work flow) a odstránením nadbytočných procesov.

### Definujte kľúčové činnosti v procese vývoja systému.

**BIS – Development – SLC**

initial strategy → feasibility study → requirements analysis → systems analysis → specification → design → development → testing → implementation → maintenance → review → initial strategy

**initial strategy**

* účelnosť systému, čo sa tým sleduje
* základné predpoklady, zadanie
* definícia IS (predprojektové štádium)

**feasibility study** (1+2 – preparatory) – uskutočniteľnosť, realizovateľnosť

* náklady, prínosy IS, časové relácie
* kapacity (HR etc.)
* zabezpečenia zdroja dát
* technické otázky – equipment
* užívatelia
* vývoj systému

**requirements analysis** – požiadavky systému (detailne)

**systems analysis** (analysis) – typy výstupov očakávané – idem spätne, aby som zistil, čo treba spaviť pre dosiahnutie známeho outputu

**specification** (logical) – diagnostics analysis (ako u lekára); zhrnutie výsledkov analýzy + čo s tým; treba zlepšiť design

**design** (design) – návrh nového systému (na základe všetkých doterajších fáz - synthesis)

**development** – programming; začíname vyvíjať systém na základe design podľa dokumentácie

**testing** (development) – toho, čo vyviniem; malé prvky aj dokopy

**implementation** – posledná vývojová fáza; naraz/po moduloch; uvádzanie systému do praxe

**maintenance** – napr. zvýši sa údržba → change it (update)

**review** (implementation) – z času na čas overenie systému; komplexné zhodnotenie → funguje/čiastočne/nefunguje → ďalej prevádzkovať/innovate /nahradiť novým

1. **Role IS**

Môžeme identifikovať tri základné role IS, meniť a automatizovať business procesy, podporovať rozhodovanie a zabezpečiť konkurenčnú a strategickú výhodu pre organizáciu. Vysvetlite. Obdobne sa môžeme zaoberať aj inými špecifickými rolami IS, napríklad ako môže IS podporiť TQM. Vysvetlite.

3 základné role IS:

1. zmena a automatizácia business procesov (racionalizácia)
2. podpora rozhodovania
3. zabezpečenie konkurenčnej a strateg. výhody pre org.

**Automatizácia procesov**

Informačný systém dokáže výrazne zvýšiť produktivitu predaja alebo výroby a podporuje kvalitu služieb zákazníkom napríklad zjednodušením procesov prijímania objednávok a poskytovaním prehľadných informácií v priebehu celého realizačného procesu. Firmy, ktoré používajú Informačné systémy, trávia oveľa menej času manuálnym zadávaním a sledovaním objednávok a majú tak väčší priestor na proaktívne riadenie iných aspektov svojho podnikania. Riadenie objednávok umožňuje napríklad viackanálové prijímanie objednávok a konfigurovanie dynamických podnikových procesov na princípoch workflow.

**Systémy na podporu rozhodovania (DSS - Decision Support Systems)**

Počítačové informačné systémy, kt. poskytujú interaktívnu informačnú podporu manažérom počas rozhodovacieho procesu

* nástroje, dáta a techniky na pomoc manažérom pri robení ad-hoc rozhodnutí
* demand driven, not supply driven - rozhodujúce sú požiadavky, nie vstupy
* používajú analytické modely, špecializované databázy, vlasné hodnotenia a názory autora rozhodnutia
* interaktívny počítačový modelový proces na podporu rozhodovania individuálnych manažérov

**Rozdiel medzi MIS a DSS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **MIS** | **DSS** |
| Podpora rozhodovania | poskytuje informácie o výkonoch organizácie | poskytuje informácie a techniky na podporu rozhodovania pre analýzu špecifických problémov a príležitostí |
| Forma informácií a frekvencia | periodické, výnimkové a správy na vyžiadanie | interaktívne otázky a odpovede |
| Formát informácií | preddefinovaný, fixný | Ad-hoc, flexibilný a adaptabilný |
| Metodológia spracvania informácií | informácie produkované vyňatím a manipuláciou biznis dát | informácie produkované analytickým modelovaním biznis dát |
| Cieľová skupina | stredný a top manažment | všetky úrovne |
| Systémová stratégia | vytvorený z perspektívy organizácie, orientovaný na obchodné funkcie | vytvorený z perspektívy manažmentu, orientovaný na individuálnych manažérov |
| Operácie | difúzne spracovanie, štruktúrovaný tok informácií, otázky a správy,  semištrukturované procedúry, integrované súbory a databázové systémy | lokalizované spracovanie, user-friendly, flexibilita, adaptabilita, iniciatíva úžívateľa, neštrukturované procedúry, osobné manažérske a metodologické systémy |
| Output | integrované a štandardizované správy | interaktívne neštruktúrované správy |

**Moduly DSS -** Dialóg (medzi IS a užívateľom), databáza, Internet, Tvorba dát (DSS aj tvorí dáta na zákl. skúsenosti), Analýza, Optimization (?), Color Graphics (výstupy)

**DSS** - ad hoc, rýchla reakcia, kontrola konečným užívateľom-manažérom, podporujú špecifický typ rozhodnutí a osobný štýl rozhodovania ako aj potreby individuálnych manažérov

Na rozdiel od MIS, DSS sa spoliehajú na modelové bázy (model base) - čo sú softvérové komponenty pozostávajúce z modelov ktoré matematicky vyjadrujú vzťahy medzi premennými (modely pre lineárne programovanie, viacnásobná regresia, capital budgeting a pod.)

* je vlastne kvalitatívna pridaná hodnota MIS
* narába so semištruktúrovanými a neštruktúrovanými úlohami

DSS generators - špeciálne softvérové balíky, ktoré vyhodnocujú užívateľské požiadavky a na základe prehľadu, čo všetko obsahujú, robia ad-hoc výstupy, podmienkou sú dokonale zmapované dáta (data directory - kde sa nachádzajú dáta a data dictionary - popis dát, metadáta - dáta o dátach, ich popis).

**Použitie DSS**

Vyžaduje použitie interaktívneho analytického modelovacieho procesu - nevyžaduje preddefinované info, ale skôr skúmanie možných alternatív, manažéri nemusia špecifikovať info požiadavky vopred, ale využijú DSS na nájdenie informácií, kt. potrebujú k rozhodovaniu.

Typy analytického modelovania: What-if analysis - ako zmena jednej premennej ovplyvní ostatné, sensitivity analysis - ako opakované zmeny jednej premennej ovplyvnia ostatné, goal-seeking analysis - opakované zmeny na premenných, kým vybraná premenná nedosiahne cielenú hodnotu, optimatization analysis - nájdenie optimálnej hodnoty pre vybrané premenné za daných obmedzení.

**Executive Information Systems (EIS)** - kombinujú črty MIS a DSS - poskytujú executives prístup k informáciám týkajúcim sa kritických faktorov úspechu spoločnosti - poskytuje strategické info pre potreby top manažmentu.

## Strategická rola IS

Strategický IS mení ciele, operácie, produkty, služby or vzťahy s prostredím v organiz., aby pomohol získať org. konkurenčnú východu. IS je veľmi účinná zbraň a strateg.zdroj voči konkurencii, pomáha zvýšiť produktivitu a efektívnosť.

**MIS -** pomáhajú získať konkurenčnú výhodu, vytvárajú konkurenčnú pozíciu a stratégiu - preto **strategické IS**

* zlepšenie biznis procesov - efektívnejšie, nižšie náklady, vyššia kvalita, CIM, CAD, CAM...
* biznis inovácie - vývoj nových produktov a služieb
* zvyšuje bariéry vstupu na trh - potrebná technológia
* silná strategická IT základňa
* vývoj strategickej informačnej databázy - info o zákazníkoch, dodávateľoch a konkurentoch, demografické dáta a interné dáta
* prelomenie bariér - geografických, časových (JIT), nákladových, štruktúrnych (napr. kredit karty)
* zväčšuje dôveru zákazníkov a dodávateľov
* nákladové vodcovstvo, diferenciácia produktov, inovácie

**MIS a konkurenčná výhoda**

* MIS a zvýšenie predaja - vyšší trhový podiel, mrkt výskum, lojalita zákazníkov, R&D, strategické plánovanie
* MIS a zvýšená produktivita a znížené náklady - zbieranie dát pri ich zdroji, eliminovanie sprostredkovateľov, integrácia, redukcia ľudského elementu
* MIS a zlepšenie služieb zákazníkom - maximálne pohodlie zákazníka, bonus služby, služby ako motivácia, služby na diaľku, in-house služby (home-banking)
* MIS a zlepšenie manažmentu zdrojov - priame platby, elektronický bezhotovostný prenos prostriedkov, nelimitované info služby, riadenei materiálov, zariadení a vybavenia, riadenie HR, CAD - Computer Aided Design, CBT - Computer Based Training, CIM - Computer Integrated Manufacturing

**Finančné dôsledky MIS**

* relatívne lacnejší - viac kapacity za tú istú cenu
* redukcia hardvéru a softvéru
* periférne zariadenia s relatívne väčším podielom na cene
* finančné toky počas celého životného cyklu MIS (náklady na vývoj, náklady na prevádzku, náklady na inovácie)

## Prečo je zložité vybudovať strategický IS

riziká: vysoké pokračujúce investície na udržanie si výhody, v niektorých prípadoch zníženie bariér vstupu (väčší dopyt ako sme schopní uspokojiť), problémy s monopolmi, vysoké riziko, lebo vysoké investície a neistý výsledok, IS môže okopírovať konkurencia, implementácia strateg. IS si vyžaduje mnoho organiz. zmien, a to je tiež zložité dosiahnuť.

Budovanie nového IS je forma plánovanej org. zmeny ktorá zahrňa do tohto procesu mnoho ľudí v org. Pretože IS sú sociotechnické jednotky, zmena v IS zahŕňa zmenu v práci, managemente a zmenu organizácie. Zmena IS vedie k automatizácii, racionalizácii procedúr, redesign procesov - reengineering.

## Špecifické role IS:

1. prelomenie časovej, geografickej, nákl. bariéry - vďaka telecom., štrukturálne bariéry napr. inovácie v dodav. produktov, tvorba strateg. aliancií – karty
2. reengineering procesov – radikálny redesign procesov za účelom zníž. nákl., zvýš. kvality, rýchlosti, služieb
3. vytvorenie virtuálnej spoločnosti bez hraníc
4. strategické využitie internetu
5. rola IS v TQM:

IS môže prispieť k TQM podporou zdokonaľovania business procesov. Takéto zlepšovanie zahŕňa:

* zjednodušovanie produktov a produkčného procesu
* zlepšovanie zákazníckych služieb na základe zák. dopytu
* redukciu času produkčného cyklu
* zvyšovanie kvality a precíznosti v designe a produkcii,
* dodržiavanie bechmarking standards - striktné štandardy na produkty a služby alebo aktivity, ktoré porovnávním so skutočným výkonom org. pomáhajú zvyšovať výkonnosť organizácie

TQM považuje kvalitu za kľúčový bod k úspechu, kvalita vždy, všade a u každého pracovníka, od každého sa očakáva, že prispeje k zvýšeniu kvality tým že bude znižovať chybovosť (robotníci, programátori, dokonca i sekretárky) TQM vyvinuli američania Deming a Juran, populárna v Japonsku. TQM zahŕňa širší pojem ako reengineering, pretože ten predstavuje dramatickú zmenu a TQM je sústavná činnosť zvyšovania kvality.

1. **Implementácia IS**

Popíšte principiálne dôvody zlyhania IS. Vysvetlite a objasnite vhodné stratégie implementácie IS. Popíšte celý SDLC (životný cyklus vývoja informačného systému). Vysvetlite čo je štúdia uskutočniteľnosti (feasibility study). Ako sa dá využiť outsourcing, jeho výhody a nevýhody. Čo je to prototypovanie?

Principiálne dôvody zlyhania IS:

1. nedostatočná alebo nesprávna participácia užívateľa pri vývoji systémových procesov (user – designer communication gap)
2. nedostatok podpory managementu (s podporou managementu sa ľahšie prijímajú zmeny v org.)
3. vysoký stupeň komplexity a risku v procese vývoja IS (čím väčší system tým väčší risk, vysoko štrukturované systémy – ťažšie definovateľné, technolog. skúsenosti projektového teamu znižujú riziko zlyhania IS)
4. zlý management pri implementácii IS (často sa zabúda na základné elementy úspechu ako sú zabezpečenie feedbacku zo strany konečných užívateľov,sledovanie rozpočtu určeného na IS, pri komplexných systémoch nezabudnúť na feasibility study).

Vysoký stupeň zlyhania IS je tiež častý pri reengineeringu, ktorý si vyžaduje značné org.zmeny

### Stratégie implementácie IS

Podpora managementu a kontrola sú pri implementácii veľmi dôležité, tak ako aj zdieľanie určitého stupňa rizika v každom novom projekte IS. Niektoré spoločnosti sa stretli s odporom ku zmenám. Stupeň rizika je determinovaný 3 kľúčovými dimenziami:

1. veľkosť projektu
2. štruktúra projektu
3. technologické skúsenosti

Vhodná stratégia musí byť aplikovaná, aby sa zabezpečila správna participácia užívateľov systému na vývoji systému a aby sa minimalizoval odpor užívateľov k zmene. IS design a implementačný proces by mal byť manažovaný a plánovaný ako org. zmena.

**Implementácia** – posledná vývojová fáza; naraz/po moduloch; uvádzanie systému do praxe

**MIS implementation (planning and preparation)**

* planning and control on a long-term basis (slc, cpm...)
* site preparation (príprava miesta → investment (napr. na výpočtové stredisko))
* equipment procurement (získanie zariadenia)
* education and training
* systems testing
* **kritická cesta, PERT** (dĺžka trvania alebo aj costs)
* **CBIS planning and control**
* **planning** – strategic, tactical, operation
* **control** – cost, time, relevant, quality

**implementation – change-over**

* data conversion
* file set-up (vychádza z dfd) – vytvoriť súbory (možnosť kombinovať súbory – index/seq vs. chaining etc.)
* integration testing (model to moduls) → operačné bloky
* procedure conversion (DFD, minispec)
* direct change-over (rovno zmena)
* parallel running (zabezpečenie kontinuity, bežia aj starý aj nový systém)
* pilot running (postupné zavádzanie modulov)
* control procedure (automatizovná/manuál stránka systémov (zero report – nulová správa o kontrole))
* change-over documentation (doc o zavádzaní)
* **application planning and system development**
* test documentation/implementation plan (FILE) → create test file (OB) → convert files (OB) →initiate processing routine (OB – parallel processing, pilot processing, direct conversion) → log conversion results (OB) → implementation results (F) & plan file of implementation review (OB)

**Implementation – systems review**

* **performance** – satisfying user requirements, time relation, cost/benefit analysis, capacity requirements, future needs
* systems requirements, performance VIS-A-VIS, initial strategy and feasibility study
* systems maintenance
* quality assurance – criteria, methods

#### SDLC – System Development Life Cycle

**CBIS – Development – SLC**

* initial strategy → feasibility study → requirements analysis → systems analysis → specification → design → development → testing → implementation → maintenance → review → initial strategy
* **initial strategy**
* účelnosť systému, čo sa tým sleduje
* základné predpoklady, zadanie
* definícia IS (predprojektové štádium)
* **feasibility study (1+2 – preparatory)** – uskutočniteľnosť, realizovateľnosť
* náklady, prínosy IS, časové relácie
* kapacity (HR etc.)
* zabezpečenia zdroja dát
* technické otázky – equipment
* užívatelia
* **vývoj systému**
* **requirements analysis** – požiadavky systému (detailne)
* **systems analysis (analysis)** – očakávané typy výstupov: idem spätne, aby som zistil, čo treba spraviť pre dosiahnutie známeho outputu
* **specification (logical)** – diagnostics analysis (ako u lekára); zhrnutie výsledkov analýzy + čo s tým; treba zlepšiť design
* **design (design)** – návrh nového systému (na základe všetkých doterajších fáz - synthesis)
* **development** – programming; začíname vyvíjať systém na základe design podľa dokumentácie
* **testing (development)** – toho, čo vyviniem; malé prvky aj dokopy
* **implementation** – posledná vývojová fáza; naraz / po moduloch; uvádzanie systému do praxe
* **maintenance** – napr. zvýši sa údržba → change it (update)
* **review (implementation)** – z času na čas overenie systému; komplexné zhodnotenie → funguje / čiastočne / vôbec → ďalej prevádzkovať / innovate / nahradiť novým

## Feasibility study

Je to štúdia, test ktorý má za cieľ komplexne podľa rôznych kritérii ohodnotiť opodstatnenosť a najmä uskutočniteľnosť všetkých prvkov MIS.

##### Outsourcing

Stručná definícia hovorí, že outsourcing znamená nájom externej firmy na realizáciu určitých služieb. Outsourcing znamená prenesenie ťarchy prevádzkovania určitých podnikových činností na špecializovanú firmu alebo firmy.Outsourcing umožňuje podniku, aby sa sústredil na dosiahnutie strategických cieľov a neumŕtvoval svoje sily v podporných činnostiach. O spopularizovanie tohto pojmu sa zaslúžili najmä veľké spoločnosti, ktorým outsourcing umožňuje sústrediť sa na hlavný predmet činnosti a dosiahnuť konkurenčnú výhodu na globálnych trhoch. Spoločnosti všetkých veľkostí, zo všetkých oblastí podnikania, operujúce na domácich i zahraničných trhoch, hľadia na outsourcing ako na jeden z významných aspektov populárneho "downsizingu" - zoštíhľovania spojeného s reinžinieringom podnikových procesov. Špecializovaní externí dodávatelia pritom často dokážu zaistiť realizáciu podporných procesov transparentne, vo vyššej kvalite a pri nižších (alebo aspoň presne plánovateľných) nákladoch.

Osobité postavenie má outsourcing informačného systému podniku. Príchod distribuovaného informačného prostredia na báze architektúry klient/server na konci 80. rokov prinútil spoločnosti prakticky v každej oblasti podnikania zvýšiť celkové výdavky na informačné technológie. Centrálny model spracovania už prestal uspokojovať rastúce požiadavky na dostupnosť informácií. Pri prechode na nové systémy boli výpočtové strediská ohromené nákladmi na hardvér, implementáciu softvéru, školenia užívateľov a technickú podporu. Manažéri preto začali pátrať po externých dodávateľoch služieb, ktorí by pod svoju správu prevzali také elementy informačnej infraštruktúry, ako sú spracovanie dát, help-desk, správa a údržba sietí a pracovných staníc.

**Dôvody na outsourcing**

1. Orientácia firmy na jadro podnikania
2. Zvýšenie kvality
3. Zväčšenie rozsahu činností a zlepšenie ich dostupnosti
4. Kontrola nákladov
5. Získanie technológií

Súvisia hlavne s veľkou rýchlosťou zmien v oblasti IT, vysokými nákladmi vlastníctva, stále sa zvyšujúcou dôležitosťou informatiky a nedostatkom kvalifikovaných špecialistov na trhu práce.

1. Po prvé, typický outsourcingový kontrakt zahŕňa predaj technologických aktív dodávateľovi, čo predstavuje okamžitý príjem. **Oddelenia IT môžu byť zoštíhlené** na malý počet pracovníkov, ktorých jedinou zodpovednosťou je dozerať na plnenie kontraktu a komunikovať s poskytovateľom outsourcingu.
2. Po druhé, outsourcing sa stal **prostriedkom umožňujúcim manažérom sústrediť sa na kľúčové oblasti podnikania**. Informačné technológie boli totiž vždy považované za nevyhnutné, ale nikdy nie strategicky významné. Navyše nedôvera manažérov k tvrdeniu, že účinné procesy IT by mohli odlíšiť podnik od konkurencie, je všeobecne známa.
3. Podnikatelia zisťujú, že potrebujú čoraz viac rozličných vedomostí a ich potreby sa neustále menia. Ale expertíza a skúsenosti sú vzácnym tovarom, najmä v takých oblastiach, ako sú rozsiahle počítačové siete, objektovo orientované programovanie, budovanie dátových skladov (data warehousing) či elektronický obchod. Získať nových kvalifikovaných ľudí na trhu práce je veľmi ťažké. Podobne problematické je zaškolenie vlastných pracovníkov, ktoré často vedie iba k tomu, že podniky musia zamestnancov "brániť" pred lukratívnymi ponukami zvonku. Prečo potom **nenechať** **niekoho iného, aby zápasil s novými technológiami**?

**the iterative nature of system development** – modifications idú do špirály, jednotlivé cykly špirály sú system life cycles

**people involved in SLC**

* **users:** limited time, too busy
* own jargon, position in existing system
* analyst is „dangerous“
* misleading / resistance
* **analysts**
* general understanding of business
* computer background
* system specialists, own jargon
* **designers** (schopnosť syntézy)
* general understanding of business
* computer background
* creativity in designing computer systems
* **programmers**
* programming specialists
* strong computer background
* creativity in implementing on computer

**context diagram**

* pre určenie, kde sa môj MIS nachádza
* ako komunikuje s okolím; odkiaľ idú I, kam idú O; diagram I/O

**actions in IS / CBIS**

* collecting data – INPUT
* data transmission (A → B)
* data storage (stačí raz uložiť, potom možno mnoho krát využiť)
* data retrieval
* data processing
* info dissemination – OUTPUT

**systems run chart** – ako sa to v IS spracúva (files, operations etc.); musí sedieť počet I v context diagrame a SRC

## Prototypovanie

Pozostáva z vytvorenia experimentálneho systému (rapidne a nie draho) pre konečných užívateľov, pre zhodnotenie a odskúšanie interakcie systému s užívateľom. Prototyp systému sa pretvára a rozširuje kým nie sú užívatelia spokojní, kým neobsahuje všetky ich požiadavky a až potom sa môže použiť ako vzor, forma pre finálny systém.

**Vývoj IS použitím software packages**

### End user development vývoj IS konečným užívateľom s minim. asistenciou IT špecialistov, za pomoci rôznych software tools.

**Outsourcing** vytvorenie IS externou firmou

1. **Znalostný manažment a systémy na podporu rozhodovania**

Informačný manažment a informačná ekonomika a ich vzťah k podnikaniu. Popíšte význam znalostných systémov pre podnik, uveďte príklady systémov na podporu rozhodovania (DSS), systémov na podporu skupinového rozhodovania (GDSS), expertných systémov (ES), systémov na podporu vrcholového manažmentu (ESS, EIS) a vysvetlite ich použitie vo firme. Vysvetlite dôležitosť umelej inteligencie, dataminingu a znalostného manažmentu pre organizáciu. Vysvetlite pojem virtuálna organizácia.

**Group Decision Support Systems (GDSS)**

group of people who collaborate to support integrated systems thinking for complex decision making. Participants use a common computer or network to enable collaboration

synchronous or asynchronous

1. enables all participants to work simultaneously (human parallel processing);
2. provides an equal opportunity for participation;
3. discourages behavior that can negatively impact meeting productivity;
4. enables larger group meetings which can effectively bring more information, knowledge, and skills to bear on the task;
5. permits the group to choose from a spectrum of structured or unstructured techniques and methods to perform the task;
6. offers access to external information; and
7. supports the development of an organizational memory from meeting to meeting.

**Expertný systém (ES)** = informačný systém založený na vedomostiach, ktorý využíva vedomosti z určitej komplexnej oblasti na to, aby slúžil ako expertný poradca konečnému užívateľovi

1. poskytuje odpovede na otázky z veľmi špecifických problémových oblastí, tým, že vytvárajú zrozumiteľné závery o poznatkoch obsiahnutých v špeciálnych bázach poznatkov
2. poskytuje podporu pri rozhodovaní konečnému užívateľovi vo forme rady od expertného konzultanata v špecifickej problémovej oblasti
3. jedna z aplikácií umelej inteligencie v biznise

**Časti ES:**

1. Báza poznatkov - obsahuje fakty o špecifickej oblasti a heuristické pravidlá zdôvodňujúce procedúry pre danú oblasť
2. Softvérové zdroje - programy na vylepšenie poznatkov a na komunikáciu s užívateľom

**Aplikácie ES:**

1. interaktívna počítačová session, v ktorej je preskúmavané riešenie problému pomocou ES ako konzultanta
2. ES kladie otázky užívateľovi, prehľadáva bázu poznatkov, na požiadanie vysvetlí proces zdôvodnení a dáva odbornú radu v danej oblasti konečnému užívateľovi
3. ES sa používajú v mnohých oblastiach od medicíny, cez techniku, vedu až po biznis

**Hodnota ES**

1. nie sú odpoveďou na každý problém v organizácii, sú vhodné len pre určitý typ problémov: problém, ktorý je limitovaný pre určitú dobre definovanú oblasť, riešenie problému vyžaduje špecifické znalosti, ktoré má iba málo ľudí, riešenie vyžaduje komplexné logické postupy, problém vyžaduje narábanie so zle definovanými, neistými, chýbajúcimi a konfliktnými dátami, problémová situácia sa v priebehu času mení...
2. veľa situácií z reálneho sveta nie sú vhodné pre ES - napr. úloha, ktorá zaberie HR expertovi niekoľko hodín by vyžadovala roky na vyvinutie ES na riešenie tohto problému

**Výhody ES:**

1. zhŕňa poznatky skupiny expertov do počítačového IS a tak môže prevýšiť jedného experta v mnohých oblastiach
2. ES je rýchlejší, konzistentnejší, neprepracuje sa a nie je obeťou pracovného stresu
3. Pomáha uchovať a reprodukovať znalosti expertov aj po ich odchode z organizácie
4. zvyšuje efektivitu procesov v organizácii a produkuje nové produkty a služby založené na vedomostiach

**Limity ES**

1. limitované zameranie na riešenie problémov v špecifickej oblasti, zlyhávajú pri široko definovaných problémoch a pri subjektívnom riešení - chýba osobná dynamika stretnutia sa s klientom
2. neschopnosť učiť sa - potreba modifikácie v súlade so získanými skúsenosťami
3. problémy s údržbou
4. náklady na vývoj - náklady na expertov inžinierov, strata času a hardvérové a softvérové požiadavky často prevýšujú výhody z aplikácií ES

**DSS:** tools, data, techniques to help managers, users make **ad-hoc decisions**

1. demand driven, not supply driven (možnosť vyberať, čo potrebujem; základná iniciácia systému je moja požiadavka)
2. from structured tasks to semi-structured and unstructured tasks (nemal by byť viazaný na programátorský štýl, ale ľudským jazykom)
3. towards strong responsiveness as a combination of power, accessibility, flexibility
4. general, specific, DSS generators, DSS tools
5. **DSS špecifické** – pomáhajú v tej oblasti, na ktorú bol systém vyvinutý (e.g., rozbor krvi – horná a dolná hranica cholesterolu)
6. **DSS generátory** – nástroje, ktoré pomáhajú generovať rozhodnutia; najlepšie sú tie, ktoré vytvárajú **alternatívy** a nie len jedno konečné riešenie
7. **models of DSS** – DB, dialog, color graphics, internet/www, data creation, analysis, optimization
8. **DSS: Layout of Framework and Components** (sú tam kruhy; každá vrstva sa ešte delí na také oblasti (zvnútra von))
9. data
10. DBMS
11. input, output, tool & language
12. application building, interface, communications
13. internet global networking (napichnuté na communications)
14. **ES → AI**
15. domain expert ↔ knowledge engineer ↔ ES (↔ knowledge base) ↔ natural language interface ↔ client ← zemeguľa

**ES**

1. doing right things
2. enhancing power of human mind
3. work more intelligently
4. info science, AI, utilization
5. natural (human) language
6. info as input
7. new knowledge, solved problems as output
8. **problems**
9. lack of expert‘s cooperation
10. problems with natural languages
11. updating knowledge DBs inadequate
12. priority in computing given connectivity not to AI, ES
13. more successful robotics
14. elements of ES in many SW packages (SPSS, systems analysis, accounting, transport...) (DSS / ES sú súčasťou MIS)

**Systémy na podporu rozhodovania (DSS - Decision Support Systems)**

Počítačové informačné systémy, kt. poskytujú interaktívnu informačnú podporu manažérom počas rozhodovacieho procesu

1. nástroje, dáta a techniky na pomoc manažérom pri robení ad-hoc rozhodnutí
2. demand driven, not supply driven - rozhodujúce sú požiadavky, nie vstupy
3. používajú analytické modely, špecializované databázy, vlasné hodnotenia a názory autora
4. interaktívny počítačový modelový proces na podporu rozhodovania individuálnych manažérov

**Rozdiel medzi MIS a DSS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **MIS** | **DSS** |
| Podpora rozhodovania | poskytuje informácie o výkonoch organizácie | poskytuje informácie a techniky na podporu rozhodovania pre analýzu špecifických problémov a príležitostí |
| Forma informácií a frekvencia | periodické, výnimkové a správy na vyžiadanie | interaktívne otázky a odpovede |
| Formát informácií | preddefinovaný, fixný | Ad-hoc, flexibilný a adaptabilný |
| Metodológia spracvania informácií | informácie produkované vyňatím a manipuláciou biznis dát | informácie produkované analytickým modelovaním biznis dát |
| Cieľová skupina | stredný a top manažment | všetky úrovne |
| systémová stratégia | vytvorený z perspektívy organizácie, orientovaný na obchodné funkcie | vytvorený z perspektívy manažmentu, orientovaný na individuálnych manažérov |
| Operácie | difúzne spracovanie, štruktúrovaný tok informácií, otázky a správy,  semištrukturované procedúry, integrované súbory a databázové systémy | lokalizované spracovanie, user-friendly, flexibilita, adaptabilita, iniciatíva úžívateľa, neštrukturované procedúry, osobné manažérske a metodologické systémy |
| Output | integrované a štandardizované správy | interaktívne neštruktúrované správy |

**Moduly DSS -** Dialóg (medzi IS a užívateľom), databáza, Internet, Tvorba dát (DSS aj tvorí dáta na zákl. skúsenosti), Analýza, Optimization (?), Color Graphics (výstupy)

**DSS** - ad hoc, rýchla reakcia, kontrola konečným užívateľom-manažérom, podporujú špecifický typ rozhodnutí a osobný štýl rozhodovania ako aj potreby individuálnych manažérov.

Na rozdiel od MIS, DSS sa spoliehajú na modelové bázy (model base) - čo sú softvérové komponenty pozostávajúce z modelov ktoré matematicky vyjadrujú vzťahy medzi premennými (modely pre lineárne programovanie, viacnásobná regresia, capital budgeting a pod.)

1. je vlastne kvalitatívna pridaná hodnota MIS
2. narába so semištruktúrovanými a neštruktúrovanými úlohami

DSS generators - špeciálne softvérové balíky, ktoré vyhodnocujú užívateľské požiadavky a na základe prehľadu, čo všetko obsahujú, robia ad-hoc výstupy, podmienkou sú dokonale zmapované dáta (data directory-kde sa nachádzajú dáta a data dictionary - popis dát, metadáta - dáta o dátach, ich popis)

**Použitie DSS**

Vyžaduje použitie interaktívneho analytického modelovacieho procesu - nevyžaduje preddefinované info, ale skôr skúmanie možných alternatív, manažéri nemusia špecifikovať info požiadavky vopred, ale využijú DSS na nájdenie informácií, kt. potrebujú k rozhodovaniu.

Typy analytického modelovania: What-if analysis - ako zmena jednej premennej ovplyvní ostatné, sensitivity analysis - ako opakované zmeny jednej premennej ovplyvnia ostatné, goal-seeking analysis - opakované zmeny na premenných, kým vybraná premenná nedosiahne cielenú hodnotu, optimatization analysis - nájdenie optimálnej hodnoty pre vybrané premenné za daných obmedzení.

**Executive Information Systems (EIS)** - kombinujú črty MIS a DSS - poskytujú executives prístup k informáciám týkajúcim sa kritických faktorov úspechu spoločnosti - poskytuje strategické info pre potreby top manažmentu.

**Data mining** (DMM) is the process of automatically searching large volumes of data for patterns using tools such as classification, association rule mining, clustering, etc. Data mining is a complex topic and has links with multiple core fields such as computer science and adds value to rich seminal computational techniques from statistics, information retrieval, machine learning and pattern recognition.

A **Virtual Organization** operates independently of, or in parallel with, its brick and mortar counterpart through the use of a minimum of 3 required tools: (i) virtualization technology (ii) virtual collaboration tools, and (iii) virtual organization management best practices, policies and procedures. The absence of any one of these components automatically strips an organization of its virtual organization status. OR **Virtual Organization** is a firm that outsources the majority of its functions

1. **Manažment IS a ochrana informácií**

Vysvetlite úlohu kontroly pri ochrane IS. Vysvetlite čo sú to autorské práva a ako to súvisí so softvérom, licenciami a intelektuálnym vlastníctvom. Vysvetlite hlavné aspekty štátnych informačných systémov a medzinárodných informačných systémov.

Ako všetky ostatné aktíva, tak aj IS hardvér, softvér, siete a dáta je potrebné kontrolovať, aby bola zaistená ich kvalita a bezpečnosť. Cieľom efektívenej kontroly je **bezpečnosť informačného systému**, t.j. presnosť, integrita a bezpečnosť aktivít a zdrojov IS. Ďalším cieľom je **zaistenie kvality IS**, t.j. odstrániť chyby a zneužitie IS a eliminovať negatívny dopad, ktorý IS môže mať na biznis.

3 kategórie kontroly:

1. Kontrola IS - kontrola vstupu, spracovania, výstupu a uloženia info
2. Kontrola procedúr - štandardné procedúry, dokumentácia, autorizácia požiadaviek, audit
3. Kontrola zariadení - fyzická ochrana, kontrola zlyhania počítačov, kontrola telekomunikácií, poistenie

**Kontrola IS** - metódy a nástroje na zaistenie presnosti, platnosti a vlastníctva info, navrhnuté na monitorovanie a udržanie kvality a bezpečnosti vstupov, spracovania, výstupov a uchovania info akéhokoľvek IS.

**Kontrola vstupov** - na riadne a presné vloženie dát do počítač. sys. Pomáha vyhnúť sa problémom ako: nečitateľné dáta, neskorý update, pravopisné chyby, nepresné dáta, nesúhlasné polia, príliš veľa revízií, kt. vedú k nedostatku jasnej komunikácie, sklamaniu zákazníka a jeho nespokojnosti s kvalitou služieb. Príkladom takejto kontroly sú: heslá, bezpečnostné kódy, formátované formuláre na vstup dát, signalizácia chýb, predčíslované formy a pod. Počítačový softvér môže identifikovať chybné dáta, ak dáta presiahnu určité limity alebo postupnosti. Na to sa využíva najmä vypočítavanie a monitorovanie tzv. **control totals - kontrolné súčty** - napr. spočítanie počtu zdrojových dokumentov a porovnanie tohto čísla s počtom záznamov v inej fáze prípravy vstupu. Ak čísla nesedia, vznikla chyba.

**Kontrola spracovania** - na identifikovanie chýb v aritmetických a logických funkciách. Zaisťuje tiež, že sa dáta nestratia alebo neostanú nespracované. Patria sem kontrola hardvéru - mikroprocesorov - správny počet bitov v každom byte, kontrola čítacích hláv a iných periférií a kontrola softvéru - že sa spracúvajú tie správne dáta- napr. pomocou interných názvov súborov na zač. a na kon. magnetického disku alebo kontrolné súčty na tzv. checkpoints počas spracovania.

**Kontrola výstupov** - že výstupné dáta sú správne a kompletné a sú k dispozícii užívateľovi v správnom čase. Tiež sa tu používajú kontrolné súčty, kt. sa porovnávajú so súčtami na vstupe a v priebehu spracovania.

**Kontrola uloženia dát** - zodpovednosť za kontrolu - do rúk špecialistov a administrátorov! Databázy sú chránené pred neautorizovaným a náhodným použitím bezpečnostnými programami, ktoré vyžadujú identifikáciu užívateľa. Používajú sa bezpečnostné kódy a viacnásobné heslá a niekedy aj smart cards, kt. generujú náhodné čísla k užívateľovmu heslu. Doležité je aj použitie back-up zálohových súborov, ktoré sú vlastne duplikátmi dátových súborov a programov, sú uložené mimo počítačového centra. Ak súčasné súbory sú zničené, súbory z predchádzajúcich periód sú použité na ich rekonštrukciu.

**Kontrola zariadení** - metódy na ochranu počítačovýcha a sieťových zariadení organizácie pred stratou a zničením. Počítačové centrá a siete sú ohrozované najmä: havárie, prírodné katastrofy, sabotáž, vanadalizmus, neautorizované použitie, priemyselná špionáž, zničenie a krádež. Preto sú potrebné kvalitné bezpečnostné procedúry a najmä preto, lebo stále viac a viac firiem funguje na základe electronic commerce.

Bezpečnosť electronic commerce:

* Privacy - Súkromie - schopnosť kontrolovať kto a za akých podmienok môže vidieť info
* Authenticity - Autentickosť - schopnosť poznať identitu komunikujúcich strán
* Integrity - Integrita - zaistenie, že uložené a prenášané info sú nezmenené
* Reliability - Zodpovednosť - zaistenie, že systém bude k dispozícii, keď treba a bude fungovať kvalitne
* Blocking - Blokovanie- schopnosť blokovať nechcené info

**Bezpečnosť siete** - a) Jedna z možností ochrany - špeciálny softvér - system security monitors - umožňujú iba autorizovaný prístup a aj autorizovaní užívatelia mnohokrát majú prístup iba k niektorým súborom a programom. b) Ďalšia možnosť je Encryption (kódovanie?) - ochrana dát najmä na internete - špeciálne aritmetické algoritmy a kľúče na transformáciu dát predtým ako sá prenášané. c) Fire Walls - počítače a softvér, ktoré slúžia ako "vrátnik" a chránia intranet spoločnosti pred neopráveneným vniknutím a slúžia ako filter pre prístup do a z internetu a iných sietí. Dovoľujú prístup iba autorizovaným užívateľom.

**Fyzická ochrana** - alarm, bezpečnostná služba, kamerový sys., elektronické zámky, detekcia požiaru, hasiace sys., núdzové energetické napájanie, kontrola teploty a vlhkosti, a pod.

**Biometrická kontrola** - novo rozvíjajúca sa oblasť počítačovej bezpečnosti - využíva individuálne fyzické črty jedincov - overenie hlasu, otlačkov prstov, dlane, podpis, rozpoznanie tváre, analýza sietnice, genetika a pod.

**Kontrola zlyhania počítačov** - predísť zlyhaniu alebo minimalizovať jeho následky. Zlyhania z dôvodov: energetické napájanie, elektronické poruchy, telekomunikačné problémy, programovacie chyby, vírusy, chyby operátorov... Je potrebné: preventívna údržba, softvérový update, náhradný zdroj energie, klimatizácia, požiarna ochrana, backup systém, trénovaný personál...

**Kontrola procedúr** - zaistenie presnosti a integrity počítačových a sieťových systémov

**Štandardné procedúry a dokumentácia** - ich použitie minimalizuje chyby a zneužitia, pomáha pochopiť užívateľom, čo sa od nich očakáva.

**Požiadavky na autorizáciu** - každá zmena programu, nový hardvér, softvér a sieťové komponenty musia byť odsúhlasené niekým, kto má k tomu autorizáciu.

**Obnova systému po jeho zničení** - musí existovať plán na obnovenie systému, ktorý obsahuje podrobné procedúry, ľudí a ich úlohy.

**Audit IS** - oddelenie informačných služieb by malo mať pravidelný audit internými zamestnancami firmy. Auditing around computer system - overenie správnosti a kvality vstupných a výstupných dát bez hodnotenia ich spracovania. Auditing through computer system- ohodnotenie presnosti aintegrity softvéru, kt. spracúva dáta ako aj vstupných a výstupných dát.

### 2 základné typy kontroly:

1. Generálna kontrola - zahŕňa kontrolu celkového designu, bezpečnosti, používania počítačov a files v organizácii ako celku. Patrí sem fyzická hardwarová kontrola, systémová softwarová kontrola, kontrola počítačových operácií, kontrola implementačného procesu a administratívnych procedúr. Firewalls pomáhajú k samozabezpečeniu privátnych sietí od neautorizovaných prístupov, keď org. používa intranet alebo internet. Kryptovanie dát sa používa pri elektronických platbách.
2. Aplikačná kontrola – týka sa špecifických počítačových aplikácií, zameriava sa na kompletnosť a presnosť vstupov, udating, správnosť informácií v systéme. Pozostáva z kontroly inputov, procesnej kontroly a kontroly outputov.

### Autorské práva

Vlastnícke (autorské) práva: ako sú tradičné vlastnícke práva chránené v digitálnej spol., kde počítačové informácie sú tak ľahko skopírovateľné alebo distribuované.

Intelektuálne vlastníctvo

Ochrana intelektuálneho vlastníctva (intellectual property) sa vo všeobecnosti zaoberá registráciou ochranných známok,  patentov, priemyslených vzorov, autorských práv a pod.

***Ochranná známka (OZ)***

Podla zákona č. 55/1997 Zb. o ochranných známkach:

Je slovné, obrazové, priestorové alebo kombinované označenie, ktoré je spôsobilé odlíšit od seba výrobky alebo služby, pochádzajúce od rôznych výrobcov alebo poskytovateľov služieb a je zapísané v Registri OZ na Patentovom úrade. Ochrannou známkou môže byť aj obchodné meno.

***Patent***

Podla zákona č. 527/1990 Zb. o vynálezoch, priemyselných vzoroch a zlepšovacích návrhoch:

Je ochranným dokumentom na vynález, priemyselno-právna ochrana všetkých technických riešení, výrobkov, spôsobov výroby a zariadení, ktoré sú nové, priemyselne využitelné, majú určitú technickú úroveň a sú zapísané v Registri na Patentovom úrade.

***Ochrana počítačových programov proti nelegálnemu kopírovaniu a využívaniu***

Problém nelegálneho využívania softvéru v rozpore s licenčnými dohodami trápi samostatných vývojárov i veľké vývojárske spoločnosti na celom svete. Je logické, že očakávajú určitú návratnosť nie malých finančných prostriedkov investovaných do dlhodobého vývoja spoľahlivého programového balíka. Každoročne publikované štatistiky združenia výrobcov softvéru, akými sú BSA (Business Software Alliance) a SPA (Software Publisher Association) percentuálneho podielu nelegálneho využívania softvéru a odhad škôd spôsobených týmto javom poukazujú, že jeho dôsledky nie sú zanedbateľné. Jav softvérového pirátstva existuje snáď od okamihu, kedy sa objavil na svete prvý počítač a teda aj prvý počítačový program. Od tých čias vývojári odskúšali rad rôznych opatrení i technických riešení, aby zabránili nelegálnemu využívaniu svojich programov. Možno povedať, že dnes sa vývoj ustálil na dvoch základných princípoch ochrany:

* *pasívna ochrana* - postavená na báze legislatívnych opatrení, ich uplatňovania v praxi a na vhodnej upgradovej politike
* *aktívna ochrana* - postavená na báze rozličných technických opatrení, ktorých jediným cieľom je zabrániť neautorizovanému používaniu programov.

Vzhľadom k tomu, že pasívna ochrana je založená na právnom povedomí používateľov a ich ochote akceptovať existujúce právne normy vymedzujúce autorské a im príbuzné práva, je možné o účinnosti tejto formy diskutovať. Preto vývojári softvéru stále viac siahajú po aktívnej forme ochrany.

Postupný vývoj ochrany softvéru vyprofiloval dve základné formy aktívnej ochrany:

**1. ochrana na báze softvérových riešení**

**2. ochrana na báze hardvérových riešení tzv. hardvérové kľúče.**

*Softvérové riešenia*

Spomedzi riešení na báze softvéru sa v praxi ujali tri základné, pričom je nutné podotknúť nie rovnako účinné a spoľahlivé riešenia:

a) používanie špeciálnych diskiet, ktoré nie sú kopírovateľné bežnými prostriedkami

b) zabudovanie ochrany do programu formou heslového prístupu, kedy program pre svoj chod požaduje identifikáciu heslom alebo ju vyžaduje priebežne v náhodných intervaloch

c) využívanie špecializovaných systémov pre ochranu umožňujúcich vybudovanie ochranných mechanizmov chrániacich aplikáciu proti nelegálnemu využívaniu.

Často prevláda názor, že softvérové riešenia ochrany sú už prekonanou formou, čo však nie je pravdou. Spoľahlivé riešenia nadobúdajú čoraz väčší význam najmä s narastajúcim objemom predaja programov prostredníctvom Internetu. Uvedený spôsob šírenia softvéru skutočne nepozná hraníc a preto ak má vývojár záujem chrániť svoj program, je softvérové riešenie jediným reálnym.

*Hardvérové riešenia*

Sú všeobecne považované za najúčinnejšiu formu ochrany. Podstatou tohto riešenia je zviazanie chráneného programu s tzv. hardvérovým kľúčom, ktorého prítomnosť na porte (obvykle na paralelnom porte) počítača je podmieňujúcim faktorom chodu programu. Program následne môže komunikovať s kľúčom, vymieňať si s ním informácie používané pri chode programu, môže modifikovať údaje zapísané v chránenej pamäti kľúča. Program potom môže v prípade zistenia neprítomnosti kľúča na porte alebo zistení nezodpovedajúceho kľúča fungovať napr. v demonštračnom režime. Je samozrejme záležitosťou vývojára ako príslušnú informáciu využije pri chode programu. Výhodou tohto riešenia je medziiným aj možnosť, ktorú poskytujú profesionálne kľúče - možnosť ochrany dátových súborov programu (napr. šifrovaním). Ďalšou z výhod napr. pri ochrane sieťovej verzie programu je to možnosť riadenia počtu používateľov, ktorí môžu aplikáciu používať súčasne. Táto skutočnosť umožňuje vývojárovi nie len chrániť svoj program proti nelegálnemu využívaniu, ale aj riadiť licenčnú politiku.

*Prax*

Praktická aplikácia ochrany programov a tým aj ochrany autorských práv z hľadiska vývojárov by mala byť jednoznačne podporovaná aj legislatívnou formou. Tvrdením, že o účinnosti pasívnej formy ochrany je možné diskutovať neznamená, že by táto forma nemala svoj význam. Spoľahlivá ochrana založená na niektorom z technických riešení musí byť správne podporovaná aj dobre formulovanou licenčnou dohodou, ktorá má plnú podporu v platnej legislatíve a samozrejme fungujúcim mechanizmom praktického presadzovania záujmov nositeľov autorského práva. A to je práve parketa združenia (BSA alebo SPA), ktoré plnia svoje úlohy najmä v oblasti výchovno-popularizačnej a v spolupráci s orgánmi činnými v trestnom konaní aj v oblasti represívneho presadzovania autorského práva.

*Prevencia proti softvérovému pirátstvu*

Nelegálne využívanie programového vybavenia je sprievodným javom rozvíjajúcej sa informatiky na celom svete. Z pohľadu komerčnej firmy zaoberajúcej sa vývojom programov je možné tento problém posudzovať z dvoch uhlov pohľadu. Z jednej strany je to určitá forma propagácie programov bez potreby investovania do tejto formy reklamy, na druhej strane však tento jav spôsobuje firmám značné finančné straty.

Zhrňme základné dnes rozšírené formy softwarového pirátstva:

* **nelegálne využívanie programového vybavenia v rozpore s licenčnou s licenčnou dohodou**
* **neoprávnené šírenie sofware (neoprávnený predaj spolu s hardware, požičiavanie software, šírenie prostredníctvom BBS a Internetu resp. prostredníctvom iných médií)**
* **neoprávnený preklad do iného programovacieho jazyka, plagiátorstvo**
* **šedý dovoz**

Problémy nelegálneho využívania software nie sú len problémom komerčných organizácií zaoberajúcich sa ich vývojom a predajom. Je to tiež problém celospoločenský. Za software, ktorý sa "kradne" sa obvykle neplatí a teda sa z neho neodvádzajú ani dane. A preto tento problém nie je len problémom vývojárskych firiem. Pokúsme sa však hľadať dôvody, ktoré vedú k tomuto stavu, čo je dôvodom, že používatelia výpočtovej techniky a teda aj software nevenujú pozornosť tomuto javu:

* nízke právne povedomie používateľskej verejnosti v tomto smere:
* používatelia často ani nemajú potuchy o tom, že svojím konaním prekračujú zákonné normy.
* **pomerne vysoké nadobúdacie ceny programového vybavenia v porovnaní s reálnymi príjmami a reálnym finančným stavom podnikateľských subjektov**
* neochota akceptovania právnych noriem
* bezbariérová možnosť získania programu, ktorá vyplýva zo samotnej podstaty software a ktorou sa software odlišuje od hnuteľného majetku
* pomerne jednoducho je možné získať identicky zhodný exemplár rovnakej kvality bez toho, aby pôvodný majiteľ (vlastník licencie) utrpel akúkoľvek újmu

Problém nelegálneho využívania software je problémom nie len u nás, ale v celom svete. Podľa štatistiky BSA dosahuje celosvetová odhadnutá ročná strata softwarového priemyslu sumu 13 miliárd USD. V tom samozrejme nie sú zahrnuté straty spôsobené únikom na daniach a iných poplatkoch. Čo však s tým? V súčasnej dobe majú vývojári dve základné možnosti: legislatívnu ochranu vyplývajúcu z Autorského a Trestného zákona alebo rôzne technické formy ochrany (nekopírovateľné diskety, hardwarové kľúče, heslový systém ochrany).

*Pikoška*

31. marca 1999 – Okresný súd v Slovinskom Maribore uznal jedného z najväčších predajcov pirátskeho softvéru v tejto časti Európy vinným a odsúdil ho na odňatie slobody na 2 roky a 3 mesiace. Porušovaním autorských práv získal odsúdený v priebehu rokov 1995 a 1996 údajne 22 mil. SIT.  
Súd vyniesol svoje rozhodnutie po podrobnom preskúmaní materiálov zabavených pri 2 policajných prehliadkach v dome odsúdeného a po verejnom vypočutí počítačového experta a ďalších 7 svedkov, ktorí si kupovali pirátske kópie softvéru. Podľa dobierkových zásielok doručených Slovinskou poštou predal odsúdený 4450 diskiet a 3478 CD-ROM nosičov so slušným ziskom. V roku 1996 sa do vyšetrovania celej záležitosti zapojil aj Interpol, pretože vzniklo podozrenie, že si odsúdený objednával výrobu svojich CD-ROM diskov v Rakúsku. Rozhodnutie uvedeného súdu predstavuje vôbec prvé odsúdenie za „Neoprávnené používanie prác chránených autorskými právami“ podľa článku 159. trestného zákonníka Slovinskej republiky normálnym súdom v Slovinsku potom čo táto republika získala nezávislosť. Je to tiež prvý nepodmienečný trest odňatia slobody za porušenie práv na intelektuálne vlastníctvo. Okrem trestu odňatia slobody sa odsúdenému zabavili všetky CD-ROM nosiče a ostatný materiál zabavený pri policajných zásahoch a musí tiež zaplatiť súdne trovy. Členovia spoločnosti BSA (Business Software Alliance) plánujú žiadať o odškodnenie.

**Ochrana osobných údajov**

Pri elektronickom spracúvaní a prenose dát a informácií sa bezpečnosť týka predovšetkým ochrany osobných údajov pri ich prenose cez Internet a ukladaní v databázach. Túto problematiku vo všeobecnosti rieši Zákon č. 52/1998 o ochrane osobných údajov v informačných systémoch. Zákon výslovne uvádza, že spracúvanie osobných údajov sa smie vykonávať iba so súhlasom dotknutej osoby. Na zabezpečenie ochrany základnuch práv a slobôd fyzických osôb pri spracúvaní ich osobných údajov je významné ustanovenie zákona, podľa ktorého ten, kto získava osobné údaje, je povinný na požiadanie dotknutej osoby preukázať svoju totožnosť a vopred oznámiť dotknutej osobe ďaľšie informačné údaje: totožnosť prevádzkovateľa informačného systému, účel získavania osobných údajov, dobrovoľnosť alebo povinnosť poskytovať požadované údaje a predpokladaný okruh užívateľov. Prevádzkovateľ a sprostredkovateľ zodpovedajú za bezpečnosť osobných údajov tým, že ich chránia pred odcudzením, stratou, poškodením, neoprávneným prístupom, zmenou alebo rozširovaním. Na ten účel musia prijať primerané technické a organizačné opatrenia zodpovedajúce spôsobu spracovania, ako aj spôsobu likvidácie osobných údajov. Prevádzkovateľ a sprostredkovateľ sú povinní zachovať mlčanlivosť o osobných údajoch, ktoré spracúvajú. Táto povinnosť trvá aj po ukončení spracovania. Povinnosť mlčanlivosti sa vzťahuje aj na oprávnenú osobu, ako aj na iné fyzické osoby, ktoré v rámci svojej činnosti (napr. údržba a servis technických prostriedkov) prídu do styku s osobnými údajmi u prevádzkovateľa alebo sprostredkovateľa. Dotknutá osoba má právo od prevádzkovateľa písomne vyžadovať informácie o svojich osobných údajoch v priebehu ich spracúvania, ďalej môže od neho vyžadovať opravu nesprávnych alebo neaktuálnych osobných údajov, ako aj likvidáciu jej osobných údajov. Dotknutá osoba môže po zistení, že s jej osobnými údajmi sa neoprávnene nakladalo, podať o tom oznámenie orgánu štátneho dozoru. Prevádzkovateľ je povinný informačné systémy registrovať v rozsahu stanovenom zákonom. Registráciu bezplatne vykonáva Štatistický úrad SR, ktorý je povinný bezplatne poskytnúť všetky informácie týkajúce sa registrácie informačných systémov orgánu štátneho dozoru.

**Elektronický podpis**

V marci tohoto roku bol konečne aj u nás schválený Zákon o elektronickom podpise. Je vyhotovený na základe predpisov Európskej únie. Dá sa povedať, že zákon v značnej miere prispeje k zabezpečeniu elektronických dokumentov proti zneužitiu. Podľa tohoto zákona je elektronickým podpisom informácia pripojená, alebo inak logicky spojená s elektronickým dokumentom, ktorú nie je možné efektívne vyhotoviť bez znalosti súkromného kľúča a elektronického dokumentu. Na základe znalosti tejto informácie a verejného kľúča prislúchajúceho ku súkromnému kľúču použitému pri jej vyhotovení je možné overiť, že elektronický dokument, ku ktorému je táto informácia pripojená, je zhodný s elektronickým dokumentom použitým na jej vyhotovenie. Zákon samozrejme vymedzuje niektoré nové pojmy, zaoberá sa používaním elektronického podpisu, certifikáciou, a kontrolnými mechanizmami.

Napriek tomu že zákon, týkajúci sa ochrany osobných údajov existuje už dlhší čas, nie všetci účastníci na Internete ho striktne dodržujú. Preto si treba dobre rozmyslieť, aké informácie sme ochotní o sebe poskytnúť. Avšak seriózne spoločnosti prevádzkujúce napr. internetový obchod sa už aj v čase nejestvujúceho zákona držali predpisov a smerníc Európskej únie, alebo právnych noriem krajín, v ktorých bola ochrana osobných údajov zabezpečená. Tieto spoločnosti sú dnes oveľa úspešnejšie ako ostatné. Z tohoto dôvodu je z ich strany vhodné aplikovať technológiu zabezpečujúcu bezpečný prenos údajov (napr. protokol SSL). Na webových stránkach zahraničných firiem sa bežne môžeme stretnúť s „privacy policy“, t. j. aké údaje musíme poskytnúť, ktoré sú dobrovoľné, ako ich možno meniť a čo tieto údaje sledujú.

**Bezpečnosť v rámci Internetovéhoého obchodu**

Nákup cez Internet je napriek existencii legislatívnych predpisov rizikový. Obchodníci totižto neinformujú zákazníka podľa zákona. Aj pri nákupe cez Internet by mal zákazník vedieť všetko, ako keby nakupoval v normálnom obchode. V Európskej únii platí, že ak tovar zakúpený na Internete nevyhovuje zákazníkovi, môže ho do troch mesiacov vrátiť. Ak zákazníci tovar vrátia, často sa stáva, že nedostanú späť peniaze, alebo to trvá príliš dlho. Vo svete dnes platí legislatíva obchodovania na Internete, ktorá platí vo všeobecnosti všade. Ak si teda niekto objedná tovar na zahraničnej webovej stránke, malo by byť na nej uvedené, do ktorých krajín sa tovar dodáva. Obchodník by mal poskytovať informácie o dodacej lehote a taktiež cene tovaru alebo služieb vrátane všetkých dodatočných poplatkov prepravného. Pred objednávaním tovaru je vhodné si overiť, či je tovar dostupný. Na stránke internetového obchodu by teda nemalo chýbať meno a adresa firmy, charakteristika tovaru a služieb s ich cenami vrátane ďaľších poplatkov a nákladov na doručenie, poučenie o práve na odstúpenie od zmluvy a v neposlednom rade informácie o záruke.

1. **Internet a informačné technológie**

Služby Internetu. Podnikanie a obchodovanie na Internete. Reklama na Internete. Push a pull technológie. Základné trendy vo vývoji informačných a komunikačných technológií.

**Internet -** sieť sietí: združuje stovky tisíc lokálnych sietí s mnoho miliónmi počítačov prepojených navzájom a pracujúcich na súbore protokolu TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Program)

* use a client/server model of computing (centrálny server, na ktorý sa napájajú klienti = dáta v tabuľkách, na centrálny server sa napájajú ďalšie servery,datábazy môžu byť distribuované medzi servermi)
* TCP/IP umožňuje prepojenie jedného počítača s počítačom úplne iným bez toho, aby sa musel užívateľ starať ako a prečo komunikácia prebieha
* Internet sa stáva akýmsi vlastným svetom dávajúcim novú dimenziu tomu nášmu. Bez problémov prekonáva priestorové vzdialenosti, stáva sa najbohatším zdrojom informácií a rastie každým dňom nepredstaviteľnou rýchlosťou
* **v súčastnej dobe už Internet umožňuje splnenie našich najrôznejších požiadaviek:**
* sťahovanie a správa súborov na dialku, komunikácia (e-mail, chat, video konferencie), nakupovanie a predaj (e-commerce), prezentácia spoločností, reklama...
* otázkou zostáva, ako sa orientovať v tomto obrovskom informačnom prostredí, ako vyhľadávať relevantné informácie bez veľkých časových a peňažných strát, ako využiť tento informačný zdroj v určitom type inštitúcie, ako primeť zákazníka, aby bol ochotný kúpiť ponúkaný tovar
* nezadržateľný vývoj technológie umožňuje spoločnostiam dodať info prispôsobené pre každého individuálneho zákazníka
* základom on-line marketingu zostáva informačný obsah, ale kľúčom k úspechu sa stáva spôsob, akým informácie do Internetu vystavujete. Môžeme nájsť niekoľko marketingových cieľov, ktoré je možné s pomocou Internetu dosiahnuť:
* budovanie tzv. corporate image
* propagácia obchodnej značky a celková promotion
* relačný marketing a direct mail
* priamy predaj tovaru a služieb.

Internet ponúka pre marketing unikátne médium už tým, ako kombinuje najžiadanejšie rysy bežných médií s možnosťami okamžitej spätnej väzby

* možnosť osloviť globálny trh za fixné náklady
* možnosť merať účinnosť ponuky
* permanentná ponuka (24/7)
* veľkosť organizácie nehrá rolu
* hip faktor – rozšírenie marketingového mixu.

**Úskalia**

* na Internete nie je žiadny centrálny register informácií a preto sa v ňom informácie obtiažne hľadajú
* on-line marketing vyžaduje prístupy odlišné od klasického marketingu, nie každý tvorca www-prezentácie to rešpektuje
* užívatelia Internetu v SR tvoria zatiaľ len malú časť trhu
* v ich preferenciách sú minimálne informácie

**služby (funkcie) internetu**

e‑mail, file-sharing, instant messaging, internet fax, vyhľadávanie, World Wide Web a samozrejme DNS, remote control, remote access (napr. telnet), písomná skupinová komunikácia, telekonferencie (video, audio), výskum, výučba, reklama, výskum trhu, obchodné a iné transakcie, vyhľadávanie, instant messaging, news

**Základné služby Internetu**

**email**

* program a metóda komunikácie, ktorá môže nahradiť telefón, poštu, odborné časopisy alebo aj ďalekú cestu na konferenciu
* správa zasielaná elektronickou poštou, môže obsahovať akékoľvek dáta v elektronickej podobe (text, grafika, zvuk)
* doručovanie emailu je umožnené prostredníctvom adresy príjemcu (meno@domain.xx)

**talk:** real-time communication pomocou klávesnice a obrazovky medzi vzdialenými počítačmi; komunikácia medzi 2+ ľuďmi

**IRC** - Internet Relay Chat: realtime, 2+ ppl; rôzne tematické skupiny

**www**: služby, ktoré pomáhajú užívateľovi v orientácii medzi informáciami na Internete dostupnými

* je náročné sa bez vyhľadávacích nástrojov obísť v záplave informácií
* tieto služby a programy sa líšia ako svojou podstatou, tak kvalitou možného vyhľadávania
* vďaka konkurencii rôznych firiem však vznikajú nástroje čím ďalej tým viacej dokonalejšie a príjemnejšie pre užívateľa. Medzi najznámejšie patria: Gopher, veronica, WAIS a WWW. Najrozšírenejší je WWW.

**Internet a 4P** – (Internet ako účinný marketingový nástroj)

**Place**

* Internet – **globálny dosah**
* Internet je jediným obojstranným komunikačným kanálom, u ktorého nie sú náklady na komunikáciu priamo závislé na vzdialenosti, na ktorú sa komunikuje
* vďaka tomu možno prostredníctvom Internetu lacno komunikovať doslova s celým (vyspelým) svetom z jedného miesta, čo je kapánek lacnejšie a efektívnejšie ako si robiť 0800, 0609 etc.
* úplne bezkonkurenčný nástroj pritom Internet predstavuje v prípade produktov, ktoré majú nehmotný charakter (SW, analýzy, štúdie, projekty, vzorky zvukových a obrázkových záznamov), ktoré možno prostredníctvom Internetu nielen ponúkať a predávať, ale aj distribuovať

**Promotion**

* multimediálny, interaktívny a pritom mimoriadne intuitívny charakter webových služieb totiž robí z Internetu médium, ktoré v sebe zlučuje väčšinu výhod klasických komerčných komunikačných technológií - **multimediálnosť** televízie, **interaktivitu** telefónu, **jednoznačnosť** tlačených médií, **adresnosť** tradičných foriem priameho marketingu

**Product**

* najmä pre firmy, u ktorých zostavenie individuálnej podoby výsledného produktu z ľubovoľnej kombinácie štandardizovaných komponentov nepredstavuje v porovnaní s tradičnou sériovou výrobou výrazné zvýšenie výrobných nákladov
* pokusy ponúknuť túto možnosť spotrebiteľom však viedli k výraznému rastu nepriamych nákladov na komunikáciu s distribútormi, dílermi i spotrebiteľmi, čo spôsobilo, že táto možnosť je dosiaľ ponúkaná len vo veľmi obmedzenej miere
* výrazne redukovanie nákladov na rutinné obchodné aktivity – ID potrieb potenciálneho zákazníka, spracovanie a zaslanie ponuky, príjem a spracovanie objednávky, vystavenie faktúry etc.
* rozšírenie ponuky, produkt “na mieru”
* na význame naberá expertná úloha predajného personálu na úkor jeho úlohy administratívnej

**Price**

* pohodlie, ktoré užívateľovi prináša efekt Internetu v prípade predchádzajúcich zložiek marketingového mixu, umožňuje pri nedostatku zrovnateľnej konkurencie dodávateľovi požadovať za ponúkané produkty úmerne vyššiu cenu
* ďalšie rozšírenie “mantinelov” pre stanovenie ceny prináša využitie Internetu k zníženiu výrobných nákladov i nákladov na distribúciu a na komunikáciu s klientami i dodávateľmi
* optimálne nastavenie ceny konkrétneho produktu vo vnútri takto vymedzeného pásma potom môže zaistiť automatizovaná aplikácia prepracovaných algoritmov najrôznejších individuálnych vernostných či množstevných zliav a bonusov.
* Internet môže pri vhodnom využití synergickej kombinácie jeho jednotlivých vlastností predstavovať extrémne silný marketingový nástroj
* 4P → 4C

1. celkové finančnými i nefinančné N na získanie a využitie výrobku (total customer cost)
2. celkový úžitok pre zákazníka (customer benefits)
3. interaktívna komunikáciou (communication)
4. celkové pohodlie pri získavaní produktu (convenience)

**Push a pull technológie**

Doteraz sme vždy po odoslaní požiadavky na servlet získali odpoveď vo forme jedinej stránky, ktorá mohla obsahovať text alebo grafiku, respektíve akýkoľvek súbor (niekedy sme mohli obdržať prázdnu stránku alebo stránku plnú obsažného chybového výpisu; pravda, to je iná kapitola životného cyklu servletu). Získali sme teda jednu stránku s konkrétnym content type. Technológia push však umožňuje poslať na základe jednej požiadavky ako odpoveď niekoľko stránok za sebou, pričom každá môže mať vlastný content type.

Je to vlastne opak technológie, ktorú môžeme nazvať ako client pull, pri ktorej je na klientovi, aby získaval jednotlivé stránky zo servera v pravidelných intervaloch. Konečný výsledok je síce pre užívateľa rovnaký, ale implementačné detaily ako aj vhodnosť použitia v konkrétnej situácii, sú úplne odlišné.

Pri technológii server push zostáva spojenie medzi serverom a klientom otvorené a uzatvorí sa až po odoslaní poslednej stránky. Tento fakt umožňuje serveru pružne reagovať a posielať postupne jednotlivé stránky, respektíve aktualizácie jednej stránky. Server push technológia je vhodná pre stránky, ktoré potrebujú častú aktualizáciu, alebo pre stránky vyžadujúce nepravidelnú serverom riadenú aktualizáciu (napríklad rôzne burzové údaje). Ako som spomenul, táto technológia nie je zatiaľ podporovaná prehliadačmi a problém môže vzniknúť aj s maximálnym počtom súčasne otvorených konekcií.

Pri technike pravidelných klientských požiadaviek je konekcia na server ukončená po každej stránke, čo znamená, že zodpovednosť za aktualizáciu stránky je na klientovi. Klient na to používa záhlavie Refresh, ktoré môže byť nastavené prostredníctvom servleta. Táto technológia je preto vhodná skôr na pravidelné updaty existujúcej stránky.

**Development trend in MIS**

* location in future MIS becoming irrelevant
* development towards a placeless – virtual – society
* companies will become much smaller of not more than a few hundred ppl
* cellular third generation phones will support Internet, video, computer
* growing development of **intranets** and for virtual companies
* further development of **extranets** and their interfaces to intranets
* PC of the future will become **network PC** w/o HD, floppies, CD-ROM etc.
* **stupne prepojenia**
* **intranet** – vnútorne spája určité subjekty, uzavretá časť internetu pre určitý okruh (firmy)
* **extranet** – firmy + jej dodávatelia, odberatelia (rozšírenie internetu); nadštandardné vzťahy; pre najbližších partnerov
* growing role of computer graphics and color
* demand for multimedia applications
* paperless office will not become a reality (now ten times more paper used than before electronic revolution)
* SOHO – small office / home office (boom based on PC, mobile tels and internet (intranet – extranet))
* e-mail, videoconferencing, notebook, internet eliminates the advantages of big corporations
* electronic and video conferencing, distance learning, live entertainment, home banking, electronic commerce will change many sectors of the society (eliminate traditional business)
* **electronic commerce** – business to business, business to customers, electronic data interchange (EDI), electronic payments and security (počítačová kriminalita), e-conferencing, e-trade, e-fund transfers, e-education, e-entertainment, e-meeting systems (EMS)
* **networking**
* LAN (architektúra usporiadania siete – bus (jedna linka), star (v strede je central computer), ring/token (signál obieha dokola a zapája jednotlivé počítače))
* WAN (nad rámec lokálnej siete, e.g. more than one budova)
* wireless LAN (cez družice, rádiá) WAN
* intranet, extranet
* internet, www (multimédiá)

**Reklama na internete**

## Typy reklamy na Internete

Voľba správneho typu reklamy je takisto veľmi dôležitá. Špecifickosť Internetu v tejto oblasti a zlá voľba typu reklamy na daný účel je častým zdrojom sklamaní zo zdanlivej neúčinnosti Internetovej reklamy t.j. jej nesprávneho použitia. Správne vybraný druh reklamy vzhľadom k účelu je základom reklamného úspechu na Internete. Rozlišujeme nasledovné **základné typy Internetovej reklamy**:

* Textová reklama
* Grafická reklama
* PR články
* E-mail reklama
* Firemné akcie a súťaže

## 

## Textová reklama

Internet je v prvom rade o informáciách a to si neuvedomujú mnohí zadávatelia reklamy, keď **podceňujú textovú reklamu** t.j. reklamu buď v podobe **priamych hypertextových odkazov** (liniek) s jasným informačným posolstvom alebo **kratšieho popisného textu** zakončeného odkazom. Dlhšie **reklamné texty** sú už doménou PR článkov. **Textová reklama** ako viacnásobne potvrdzuje každý, kto mal možnosť testovať rôzne druhy reklamy, je ďaleko **najefektívnejším druhom reklamy na Internete** a to nielen kvôli nízkej cene a vysokej flexibilite, ktorá umožňuje napr. rýchlo meniť a aktualizovať reklamný text. Dôvodom jej úspešnosti je aj tvz. **bannerová slepota** t.j. otupenie užívateľov z rôznej farebnej a blikajúcej bannerovej reklamy, ktorú mnohí užívatelia berú ako kulisu a **ignorujú v prospech textu,** ktorý obsahuje informácie, ktoré hľadajú.

**Správne využiť** všetky **možnosti textovej reklamy** si vyžaduje **prístup zásadne odlišný** od postupov bežných **v iných médiách.**

## 

## Grafická (bannerová) reklama

Sú dve cesty ako sa vyhnúť bannerovej slepote:

* zladiť banner s prostredím do ktorého bude umiestnený a spraviť ho tak informačnou časťou celku
* spraviť ho výnimočne originálne a pútavo pre danú cieľovú skupinu, spôsobom, ktorý nebude obťažovať ale naozaj zaujme.

Samozrejme, tak ako pre ostatné druhy reklamy je aj bannerovú reklamu potrebné použiť na ten správny účel.

## 

## PR články

**PR články** sú veľmi **efektívnym nástrojom** na informovanie zainteresovanej verejnosti. Vzhľadom nato, že poskytujú **oveľa viac priestoru** ako bežný formát reklamy, dobre napísaný PR článok môže byť **niekoľkonásobne efektívnejší ako iná reklamná forma.** S písaním reklamného článku alebo správy Vám iste radi pomôžu redaktori média, v ktorom si článok zvolíte uverejniť.

## 

## E-mail reklama

Ponuka priamo **osloviť veľké množstvo ľudí** a to aspoň do určitej miery cieleným spôsobom znie určite lákavo. A naozaj, zaujímavo napísaný mail v schránke veľkého množstva ľudí má veľkú šancu, že osloví tých, ktorých hľadáte - **záujemcov o Vaše produkty a služby.**

## 

## Firemné akcie a súťaže

**Venovať vlastný produkt či službu** do súťaže môže mať **viacnásobný efekt.** Získate **spokojného zákazníka,** ktorý môže ďalej šíriť slovo o Vašej výbornej službe, ktorú mal možnosť ľahko vyskúšať, na druhej strane súťaž a akcia s ňou spojená takisto vyvolá **propagačný efekt** minimálne medzi súťažiacimi či návštevníkmi zväčša veľmi dobre spropagovanej súťaže.

## 

## Meranie efektívnosti reklamy na internete

Na sledovanie efektívnosti reklamy, ktorú máte umiestnenú na internete, musíte mať predovšetkým aktivovaný **systém na sledovanie a vyhodnocovanie návštevnosti** Vašej webstránky. Takýto systém vie identifikovať odkiaľ Vaši návštevníci na stránky prichádzajú a teda aj z akého reklamného zdroja.

Samotnou **návštevnosťou** však **návratnosť investície** do konkrétnej reklamy **nevyrátate.** Aby ste jej skutočný efekt mohli vyčísliť, potrebujete zistiť koľko ľudí, ktorí prišli z danej reklamy aj nakoniec uskutočnilo cielenú (obchodnú) akciu, na ktorú ste reklamou chceli upútať (vypísať objednávku, zapísanie do mailistu, vyžiadanie produktového katalógu a pod.). Existujú sytémy, ktoré Vám toto prepojenie a následné presné vyhodnotenie efektu reklamy umožnia. Presne uvidíte koľko ľudí Vám na stránku z danej reklamy prišlo a koľko z nich uskutočnilo zvolenú akciu na webstránke.

1. **Komunikácia**

Komunikačné metódy, protokoly a štandardy. Počítačové siete, ich architektúra a topológia. Komunikačné médiá, ich výhody a nevýhody. Telekomunikácie. Manažment komunikácie. Mobilná a bezdrôtová komunikácia. Regulácia na komunikačnom trhu.

**Základné kroky pri tvorbe efektívnej komunikácie**

- základnými prkami komunikačného procesu sú *1. odosielateľ a 2. príjemca*

- *3. správa* (kombinácia symbolov, ktoré vysiela odosielateľ) *a 4. média* sú komunikačné nástroje

- komunikačné funkcie plnia: *5. kódovanie (šifrovanie), 6. dekódovanie, 7. reakcia a spätná väzba*

- posledným prvkom systému je *8. šum* (rušivé vplyvy alebo neplánované poruchy)

***KOMUNIKAČNÉ PROTOKOLY***

Na to aby sa vytvorilo spojenie, príp. aby sa uskutočnila výmena informácií je potrebnný súbor dohôd (pravidiel) – portokolov. Komunikačný protokol predstavuje formálny súbor pravidiel komunikácie, obsahuje pravidlá týkajúce sa času výmeny správy, typu elektronického spojenia, techniky zisťovania chyby. Cieľom výstavby komunikačných sietí je, aby boli komunikačné protokoly medzi sebou štandardizovanejšie a kompatibilnejšie. Je to teda určitý medzinárodný štandart na prenos dát prostredníctvom počítačovej siete. Počas vývoja sieťových technológií vzniklo niekoľko protokolov. Niektoré protokoly boli určené len pre úzko špecifikované siete (SNA, DNA) a preto nebolo možné ich prostredníctvom nadvizať komunikáciu s inými sieťovými architektúrami. Z toho dôvodu vznikla požiadavka vytvoriť jednotné štandartné pravidlá na ktorých základe by bolo možné vyvíjať nové protokoly pri zachovaní požiadavky univerzálnosti. Spoločným znakom protokolov sú tzv. vrstvy ktoré zabezpečujú určitú dopredu stanovenú funkciu:

* fyzická vrstva - zabezpečenie jednotného spôsobu prenosu bitov (dát) po rôznych prenosových cestách (koaxiálny kábel, optický kábel, telefónna linka...)
* spojová vrstva - zabezpečuje bezchybný prenos blokov dát a v prípade chyby vyžiada jeho opätovné vyslanie
* sieťová vrstva - umožňuje nájsť vhodnú cestu od odosieľateľa ku adresátovi
* transportná vrstva - jej úlohou je fragmentácia správ na pakety a ich opätovné zloženie do správy
* relačná vrstva - nadviazanie spojenia medzi koncovými účastníkmi komunikácie
* aplikačná vrstva - poskytuje služby, prostredníctvom ktorých používatelia využívajú sieť ( elektronická pošta, prenos súborov, vzdialené prihlasovanie)

Typy modelov protokolu: TCP/IP, Netware, SNA, ISO-OSI

***POČÍTAČOVÉ SIETE***

Pod pojmom počítačová sieť sa označuje množina vzájomne prepojených autonómnych počítačových systémov. Počítačovú sieť tvorí skupina vzájomne prepojených počítačov, ktoré sa podieľajú na využití spoločných zdrojov. Počítačové siete - predstavujú pre organizáciu neuveriteľné možnosti:

* umožňujú end-userom elektronicky komunikovať a deliť sa o HW, SW a zdroje dát (LAN)
* umožňujú organizácii robiť okamžité transakcie medzi vzdialenými miestami, elektronicky si vymieňať dokumenty so zákazníkmi a dodávateľmi (WAN)
* vzájomne prepájajú počítačové systémy a umožňujú end-userom naraz sa deliť o info
* podporujú spoluprácu a komunikáciu medzi jednotlivcami v organizácii aj mimo nej

Počítačové siete je možné klasifikovať podľa niekoľkých kritérií:

***1. VZDIALENOSŤ POČÍTAČOV***

• ***LOKÁLNE (LAN-Local Area Network)***

Ich cieľom je efektívne využiť počítače sústredené v jednom alebo niekoľkých objektoch a podielať sa na využití unikátnych periférnych zariadení (napr. tlačiareň), programov či spoločných databáz.

- používa množstvo telekom. médií na vzájomné prepojenie počítačových staníc (telefón, bezdrôt. systém)

- používa File server alebo sieťový server s veľkou kapacitou disku a so sieťovým operačný systémom (napr. Novell)

- LAN môže byť napojený na WAN (gateway)

- umožňuje užívateľom deliť sa o HW, SW, zdroje dát a spoločne komunikovať a pracovať na projektoch

Charakteristické vlastnosti:

- ohraničený teritoriálny rozsah (do 3 km)

- jednoduchá topologická štruktúra

-nenáročné komunikačné médium

- vysoká spoľahlivosť

- vysoká prenosová rýchlosť (do 100Mbit/s)

- rýchla odozva

- jednoduchý spôsob prepojenia počítačov

Štandardné riešenia LAN: Ethernet, Arcnet, Token Ring

***• GLOBÁLNE (WAN-Wide Area Network)***

Sú založené na sprístupnení územne rozložených informačných zdrojov. Umožňujú komunikáciu i geograficky vzdialených počítačov. Charakteristické vlastnosti:

- nižšia prenosová rýchlosť

- nižšia odozva

- nutnosť zabezpečenia prenášaného signálu proti neoprávneným osobám

- väčší teritoriálny rozsah

- vyššia spoľahlivosť

- vyššia technologická náročnosť

- vysoká prispôsobivosť

Štandardné riešenia WAN: v podstate ide o spojenie 2 a viac LAN sietí

***• METROPOLITNÉ (MAN-Metropolitan Area Networks)***

Sú siete pokrývajúce územie mesta, prípadne univerzitného mesetečka. Spájajú v sebe prednosti LAN a WAN sietí. Charakteristické vlastnosti:

- geografická rozloha (> 100 km)

- vysoká prenosová rýchlosť (>50 Mbit/s)

- nízka chybovosť (<1/109)

- spoľahlivosť

- veľké množstvo staníc (500)

- rýchle prenosové médium (optické vlákno)

Štandardné riešenia MAN: FDDI, DQDB, ATM, vládne informačné siete

***2. PODĽA SPÔSOBU RIADENIA***

* Centralizované - riadiace miesto je vopred určené a ostatné uzly sú mu podriadené. Výhody: lepší prehľad o situácii v sieti, väčšia operatívnosť riadenia, možnosť optimálne rozložiť záťaž a efektívne využiť zdroje. Nevýhody: menšia spoľahlivosť.
* Decentralizované - niekoľko riadiacich uzlov, ktoré si vzájomne nepodliehajú, môžu sa však ovplyvňovať alebo jeden z uzlov dočasne prebrať riadenie. Výhody: väčšia spoľahlivosť, možnosť zálohovania uzlov a ciest, lepšia prispôsobivosť zmenám situácie v sieti.

***3. PODĽA TOPOLOGICKEJ ŠTRUKTÚRY SIETE POČÍTAČOV***

Siete a spôsob ich prepojenia:

* Stromová - charakteristická pre hierarchické systémy s centralizovaným riadením, kde jeden uzol je nadradený ostatným. Využitie: LAN a terminálové systémy (klient – server)
* Kruhová - charakteristická pre distribuované systémy a LAN
* Sieťová -charakteristická pre globálne siete, kde nároky na spoľahlivosť a prispôsobivosť zmenám situácie sú značné
* Zbernicová = využíva sa v LAN. umožňuje komunikáciu každého z každým, pričom vyniká vysokou spoľahlivosťou. (klient-klient)
* Zmiešaná - je kombináciou predchádzajúcich štruktúr.

***4. PODĽA DRUHU HLAVNÝCH POČÍTAČOV***

* Homogénne - majú hlavné počítače od jedného výrobcu, resp. s rovnakou architektúrou. výhodou jejednoduchšia realizácia a jednoduchší spôsob rozširovania a nevýhodou ignorovanie ostatných výrobcov (závislosť na dodávateľovi)
* Heterogénne - výhodou je že je možné do nich zapojiť akékoľvek počítače. Vysoké náklady na realizáciu a nároky návrh a realizáciu.

***TELEKOMUNIKÁCIE***

Telekomunikácia - posielanie informácií z jedného miesta na druhé pomocou elektronických alebo "light-emitting" médií (twisted-pair media, coaxial cable media, fiber optics media, terestrial microwave media, communication satellites)

* Spomenúť rastúci význam a rozvoj telekomunikačného odvetvia
* Spomenúť hlavné dôvody rozvoja
  + Sme v dobe informačnej revolúcie, kde o úspechu a neúspechu rozhodujú informácie. Preto je veľmi dôležité ako rýchlo a za akú cenu sa k informáciam dostaneme. ... atď.
  + Internet ako prostriedok novej vlny podnikania = e-biznis, virtuálne obchody, direct mail ...
  + Výhody mobilnej komunikácie ako napr. GSM banking
  + Homeworking – pracovať pre firmu v domácom prostredí s použitím počítača a modemu
* Spomenúť riziká:
  + strata súkromia
  + zneužitie našich osobných dát
  + prechod od osobnej komunikácie k odosobnenej (virtuálnej) komunikácii
* Spomenúť politické pozadie prebiehajúceho tendra Slovenských telekomunikácii (???)

***ELEKTRONICKÁ VÝMENA DÁT (EVD, EDI)***

Podstatou pojmu EDI je výmena súboru požadovaných informácíí (dát) medzi dvoma a vicerými objektami. Elektronická výmena dokumentov - umožňuje posielanie a dostávanie dát/dokumentov cez komunikačné linky medzi jedným alebo viacerými počítačovými systémami a rozličnými input/output terminálmi. Fyzickým prostriedkom výmeny je počítačová sieť do ktorej sú pripojené počítače uskutočňujúce výmenu dát. Výmena môže byť uskutočňovaná:

1. Podľa toku dát:

* jednosmerne - počítač vyšle požiadavku do centrálneho počítača na zaslanie zvolených informácii
* obojsmerne - počítače si navzájom posielajú požiadavky na výmenu dát

2. Podľa príslušnosti účastníkov:

* v rámci podniku, medzi zamestnancami - interná komunikácia
* medzi podnikmi, odberateľ – dodávateľ - externá komunikácia
* medzi anonymnými účastníkmi, Internet CHAT - anonymná komunikácia

1. **THE END ☺**

1. Druhy komunikačných kanálov:

   **auditívny:** čiže prejavy pôsobiace na náš SLUCH (čiže hlas, jeho výška, sila – aký je vlastne človek, či hovorí potichu, alebo naopak kričí)

   **vizuálny:** čiže prejavy, ktoré vnímame ZRAKOM (výraz tváre, pohľad, gestá a pohyby tela, držanie tela, priestorové správanie (proxemika, teda vzdialenosť medzi ľuďmi – existujú ***4 zóny***: 1. intímna zóna: do 50 cm – intímne vzťahy, nevhodné pri pracovných rokovaniach; 2. osobná zóna: 50-120 cm – podľa vzťahov s partnermi; 3. sociálna zóna: 120 – 210 až 350 cm – služobné, neosobné vzťahy, dáva pocit psychického bezpečia; 4. verejná zóna: 350 cm a viac – pri verejných vystúpeniach a pod.)

   **taktilný, olfaktorický a termálny:** čiže prejavy pôsobiace na DOTYK (ide teda o telesný kontakt – podanie ruky, objatie – líši sa podľa kultúry; krajiny chladné na telesný kontakt: severské štáty + India, bohaté na telesný kontakt: Južná Európa + Latinská Amerika) [↑](#footnote-ref-1)