

# Systém strategického pozorovania a jeho význam pre podnik

Lucia DEMJANOVÁ

## Úvod

V súčasnosti sa externému prostrediu, v ktorom podniky vykonávajú svoje aktivity, často pridáva prívlastok turbulentné. Turbulencia je typická a výrazná vlastnosť prostredia od 90. rokov minulého storočia a jednou z hlavných úloh strategického riadenia je adaptovať podnik na nestabilné a premenlivé podmienky vonkajšieho okolia podniku. V tejto súvislosti sa vyjadril i Mintzberg (1994): „Niekedy musí byť stratégia iba ako približná vízia, nie precízne vyčlenená, aby sa mohla prispôbiť meniacemu sa prostrediu.“ K tomu aby mohla stratégia pružne reagovať na zmeny v okolí, je potrebné tieto zmeny monitorovať, s čím súvisí systém strategického pozorovania. Cieľom tohto príspevku je poukázať na výhody formalizovaného systému strategického pozorovania pre podnik a načrtnúť možnosť jeho aplikácie v podnikovej praxi.

## 1. Strategické informácie

Alvin Toffler a Heidi Tofflerová (1996) vytýčili tri civilizačné vlny zmien: agrárnu, priemyselnú a postindustriálnu. V súčasnosti smeruje svetová ekonomika od priemyselného veku k postindustriálnej, **informačnej spoločnosti**. Pre informačnú spoločnosť je charakteristický posun v zdrojoch spoločnosti. Dochádza k posunu od využívania poľnohospodárskych a priemyselných zdrojov k informačným zdrojom.

**Informácie** sú predpokladom ku koncepčnému, kompetentnému riadeniu a schopnosti operatívne zasahovať do priebehu riadených procesov a pružne reagovať na meniace sa podmienky vo vonkajšom a vnútornom prostredí podniku. Informácie musia byť objektívne, na základe ktorých môže subjekt riadenia v potrebnom čase poznať stav riadeného objektu a usmerniť jeho vývoj k stanovenému cieľu.

Určujúcim faktorom potreby informácií pokiaľ ide o množstvo, obsah, stupeň agregovanosti a pod. je hierarchická úroveň riadenia, na ktorej manažér pôsobí. Kým manažéri na najnižšej úrovni využívajú spravidla detailné interné informácie z obmedzenej oblasti, strategické informácie na vrcholovej úrovni manažmentu majú skôr externý, súhrnný charakter.

Manažéri na najvyšších stupňoch riadenia pre potreby strategického manažmentu vyžadujú **strategické informácie** charakterizujúce organizáciu ako celok a informácie o externom prostredí. Ide spravidla o informácie agregované. Mali by zabezpečiť možnosť tvorby stratégie a kontrolu efektívnosti činnosti organizácie. Vološin a Sudzina (2006, s. 66) uvádzajú, že strategické informácie sú výsledkom globálneho, asociatívneho, interaktívneho a intuitívneho procesu,

pretože pozostávajú z neurčitých fragmentárnych signálov a pre ich využitie je spravidla potrebné ich overenie a doplnenie. Vzhľadom na ich vzácnosť, dôležitosť a zložitosť získavania a spracovávaní je ich nadobúdanie nákladné. Na druhej strane množstvo strategických informácií je bežne dostupných, ale manažéri zvyčajne nevedia presne identifikovať, že sa jedná práve o strategické informácie.

Z hľadiska zdroja informácií môžeme vytýčiť **interné a externé strategické informácie**.

Interné strategické informácie sú tie, ktoré vznikajú priamo v podniku. K týmto potom patria informácie o zdrojoch podniku a ich využívaní, informácie o havarijných situáciách a pod. a ich zdrojom sú jednotlivé organizačné jednotky a pracovníci podniku.

Externé strategické informácie sú tie, ktoré získava podnik zo svojho vonkajšieho okolia. Medzi externé zdroje strategických informácií môžeme zaradiť najmä odbornú tlač, analýzy realizované poradenskými firmami, správy a iné administratívne dokumenty šírené štátnymi orgánmi, obchodnými komorami a inými verejnými inštitúciami, výročné správy. Zdrojom informácií môžu byť i výskumné a prognostické ústavy, ratingové agentúry, dodávatelia, súčasní a budúci klienti a pod. Konkrétne zdroje informácií závisia od predmetu skúmania.

## 2. Systém strategického pozorovania

Zabezpečovanie relevantných, aktuálnych a presných informácií v potrebných termínoch a vo vhodnej forme na prípravu rozhodnutí je hlavnou úlohou informačného systému. Informačný systém môže byť definovaný ako „súbor ľudí, technických prostriedkov a metód (programov) zabezpečujúcich zber, prenos, spracovanie, uchovávanie dát na účely distribúcie, prezentácie a poskytovania informácií používateľom pôsobiacim v systéme riadenia podniku pre potreby ich rozhodovania“ (Čarnický, 2004, s. 35).

Strategické informácie sa spájajú aj so strategickým informačným systémom, resp. **systémom strategického pozorovania**. V zahraničnej literatúre sa môžeme v tejto súvislosti stretnúť s pojmom strategic scanning (Drejer, 2004, ...) alebo horizon scanning (Brown, 2007). Systém strategického pozorovania môže byť definovaný ako informačný systém, ktorý umožňuje monitorovanie prostredia podniku a identifikovanie diskontinuit, príležitostí a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť jeho budúci vývoj. Cieľom systému strategického pozorovania je potom zlepšiť schopnosť podniku včas a kompetentne reagovať na zmeny v prostredí.

Problematika prostredia podniku a jeho monitorovania prostredníctvom systému strategického pozorovania je v zahraničnej literatúre v súčasnosti rozpracovaná viacerými autormi, ako napr. Shuhua, Drejer, Olesen, Strandskov, d'Amboise, Printz a ďalší. V minulosti sa touto problematikou zaoberal aj Ansoff. Všetci súčasní autori považujú systém strategického pozorovania za dôležitú súčasť strategického manažmentu. Práve v dôsledku turbulentnosti prostredia mu prisudzujú veľký význam v súčasnom riadení podnikov. Podľa Drejera, Olesena a Strandskova (2005, s. 59) systém strategického pozorovania by mal firmám

a manažérom umožniť rýchlejšie a lepšie reagovať na dynamický vývoj prostredia. Mal by byť súčasťou strategického manažmentu a pripisovať by sa mu mal taký význam ako samotnému strategickému plánovaniu.

Brown (2007, s. 208) uvádza, že horizon scanning je technika, ktorá môže byť využitá na rôzne účely a umožňuje:

- lepšie pochopiť potenciálne riziká,
- pripraviť organizáciu tak, aby bola schopná reagovať rýchlejšie na zmeny v prostredí,
- identifikovať príležitosti pre nové produkty a služby a upraviť zameranie inovačných aktivít v podniku,
- poskytnúť východiská pre budúce analýzy pri využití metódy scenárov alebo pri inom modelovaní.

## 2.1. Formy systému strategického pozorovania

Systém strategického pozorovania môže mať podobu neformálneho alebo formálneho systému (Vološin, 2003, s. 115). **Neformálne strategické pozorovanie** spočíva v zachytávaní a získavaní strategických informácií riadiacimi pracovníkmi podniku v rámci ich každodennej činnosti. Keďže manažéri vďaka svojmu postaveniu a náplni práce majú prístup k mnohým informačným zdrojom, ktoré môžu mať strategický charakter, tak v určitom zmysle predstavujú databanky strategických informácií podniku. Strategické informácie pri svojej činnosti nie len získavajú, ale i analyzujú a šíria ďalej. V tomto prípade je ale strategický informačný systém závislý priamo od možností a schopností týchto manažérov a v prípade, že manažér odíde z podniku, tak odíde táto databanka spolu s ním.

Obmedziť subjektívnosť a náhodnosť neformálneho strategického pozorovania môže vybudovanie **formalizovaného systému strategického pozorovania**, ktorý môžeme vymedziť ako informačný systém, ktorý umožňuje systematický monitoring externého prostredia podniku. Dôležité je nájsť odpovede na tri otázky (Doucette, 2004, s. 66):

- Čo sa bude monitorovať?
- Kto bude monitoring vykonávať?
- Ako sa bude monitoring realizovať?

Pri rozhodovaní o tom, čo sa bude monitorovať si treba uvedomiť, že príliš úzke zameranie zberu informácií môže obísť dôležité príležitosti a hrozby, naopak veľmi široko zameraný zber môže viesť k zbytočnému zahľteniu systému. Pre kvantitu informácií objektívne existuje prah nasýtenia, za ktorým už človek nie je schopný ďalšie informácie spracovať, a tak zvyšovanie kvantity informácií vedie zákonite k poklesu ich využiteľnosti.

Ďalej môžeme rozlišovať globálny a cieľový monitoring. Globálny monitoring je bez presného zamerania a je orientovaný na dlhodobý výhľad. Naopak pri cieľovom monitoringu sa pozornosť venuje kľúčovým faktorom možných príležitostí a hrozieb a je teda orientovaný na strednodobý výhľad.

Pri rozhodovaní o subjekte monitoringu môžeme zvažovať, že monitoring môže byť zabezpečovaný externou organizáciou, manažmentom na strategickej úrovni, špecializovaným útvarom, jedným z existujúcich útvarov v podniku alebo parciálne v rôznych útvaroch podniku.

Monitoring prostredia sa môže vykonávať nepretržite alebo v stanovených intervaloch. Ďalej je potrebné vytypovať konkrétne zdroje relevantných a aktuálnych informácií. V neposlednom rade je potrebné určiť, ako sa bude so získanými dátami ďalej narábať, ako sa budú ďalej spracovávať, analyzovať, distribuovať a uchovávať.

Ako sa získané informácie skutočne využijú pri tvorbe strategických rozhodnutí ale závisí aj od celkového prístupu k systému strategického pozorovania.

## 2.2. Prístupy k systému strategického pozorovania

Drejer (2004) vytýčil tri prístupy k systému strategického pozorovania: top-down prístup, bottom-up prístup a duálny prístup (tab. 1).

Tabuľka č. 1

### Základné prístupy k systému strategického pozorovania

	<b>Top-down prístup</b>	<b>Bottom-up prístup</b>	<b>Duálny prístup</b>
Východiská	Analytický, racionálny Plánovo orientovaný	Holistický, učiaci sa Procesne orientovaný	Holistický, racionálny Plánovo orientovaný
Funkcie	Všetkých 5 základ. funk.	Všetkých 5	Všetkých 5
Zameranie	Súčasný produkt/portfólio	Budúce portfólio	Obe
Čas. horizont	Medzi periodick. plánmi	Permanentne	Permanentne
Implementácia	2-3 dňové workshopy	Súčasť procesu monitor.	Po osvojení stratégie
Organizačné zabezpečenie	Vymedzený personál - funkcia	Súčasť existujúcej organizácie	Vymedzený personál - funkcia
Signály	Interné a externé	Externé	Externé
Dáta	Kvantitatívne	Kvalitatívne	Obe
Pot. užívateľa	Všetky typy organizácií	Inovatívne organizácie	Všetky typy organizácií
Požiadavky	Maximalizácia zisku	Kultúrna influencia	Primárne komerčné záujmy, sekundárne kultúra
Výhody	- ľahká implementácia - testovaný prístup - centrálna kontrola	- zabezpečená motivácia - testovaný prístup - inovatívny prístup	- ľahká implementácia - zabezpečená motivácia - kombinácia ostatných
Nevýhody	- odstup používateľov - spätne orientovaný prístup	- ťažká implementácia - nedostatok historických podkladov	- veľmi veľký systém - obmedzená testovateľnosť
Príklad	Strategic Issue Management by Ansoff	The warning model by Printz	Dialog-based surveillance by Olesen

Zdroj: Drejer (2004, s. 21)

Top-down prístup je založený na formalizovaných postupoch a centralizovanom organizovaní. Tento prístup súvisí s manažmentom strategických zlomov (strategic issue management). Prostredie podniku je v podstate aj tu permanentne sledované.

Zistenia sú pravidelne prezentované top manažmentu, prehodnocované a kategorizované podľa potenciálneho vplyvu a naliehavosti reakcie na predpokladané zmeny a zapracovávané do strategických plánov. Predstaviteľom tohto prístupu je Ansoff.

Bottom-up prístup je založený na neformálnych kontaktoch a monitoring je decentralizovaný. Zámerom je implementovať systém strategického varovania ako integrovanú súčasť strategických analýz v podniku a do monitoringu prostredia zapojiť široký okruh ľudí, pričom všetci budú participovať na tvorbe stratégie podniku. Uplatňovať sa môže v podnikoch s inovatívnou a neformálnou podnikovou kultúrou. Predstaviteľom tohto prístupu je Printz.

Duálny prístup je kompromisom dvoch predchádzajúcich prístupov. Tento systém je založený na úzkej spolupráci medzi top manažmentom a decentralizovaným oddelením v podniku, ktoré má za úlohu monitorovať prostredie podniku a spolupracovať s ostatnými oddeleniami v podniku. Predstaviteľom tohto prístupu je Olesen.

### **3. Výhody a možnosti aplikácie formalizovaného systému strategického pozorovania v podnikovej praxi**

V podnikoch spravidla existuje nejaký strategický systém pozorovania svojho okolia. Kým v prvej fáze je tento systém neformalizovaný, v ďalšej fáze sa stáva tento systém viac formalizovaný (Vološin, 2003, s. 115). Výhodou formalizovaného systému strategického pozorovania je systematický monitoring externého prostredia podniku, a tak menšia pravdepodobnosť, že niektorá významná zmena vo vývoji jeho okolia nebude postrehnutá.

Formalizovaný systém strategického pozorovania môže byť implementovaný aj v malom podniku. Bez ohľadu na veľkosť podniku by sa v prvom rade malo v podniku pristúpiť k analýze súčasnej situácie, a teda zodpovedať otázky: čo, kto a ako monitoruje v súčasnosti. Následne by sa mali tieto zistenia prehodnotiť a vyhľadať nové odpovede, teda čo, kto a ako bude monitorovať v budúcnosti. Zmeny je potrebné prehodnotiť priamo s osobami, ktorých sa bezprostredné budú týka a navodiť v podniku priaznivú klímu na ich implementáciu.

Obzvlášť v malých podnikoch bude pravdepodobne monitoring prostredia vykonávaný zväčša samotným manažmentom, pričom v takýchto podnikoch sa jedná o manažment, ktorý je pomerne výrazne pracovne vyťažovaný. O to významnejším sa stáva cielený monitoring. Jednak malé podniky zväčša plánujú v kratších časových horizontoch, a potom cielený monitoring nie je natoľko časovo náročný. Ďalšou výhodou je menší objem informácií, ale zároveň rastie riziko, že sa niektorá pre podnik významná diskontinuita prostredia nepovšimne.

Pri cielenom monitoringu sa pozornosť venuje kľúčovým faktorom možných príležitostí a hrozieb. Pri vyhľadávaní týchto faktorov manažéri môžu využiť niektoré základné manažérske techniky, ako napr. SWOT analýza, analýza makroprostredia, analýza odvetvového prostredia, ABC analýza (resp. Paretovo pravidlo), dynamická BCG matica a ďalšie.

Monitoring môže byť vykonávaný v určitých vopred stanovených intervaloch a zameraný na vopred vytypované zdroje informácií. Nesmie sa zabudnúť na to, že získané informácie by sa mali vyhodnotiť z hľadiska urgentnosti možného vplyvu, významu danej zmeny na podnik a navrhnuť by sa mali potenciálne reakcie samotného podniku. V tomto prípade môže podnik využiť metódu tvorby scenárov. Pri porovnaní s teóriou zistujeme, že v malých podnikoch s centralizovaným riadením asi bude teda vhodný top-down prístup.

Pri celom procese zavádzania formalizovaného systému pozorovania sa musí mať na zreteli cieľ, a to aby sa monitoring stal skutočne systematickým, prehľadným a nie len samoučelným.

## Záver

Každý podnik pôsobiaci v dynamickom prostredí asi bude mať záujem o získanie informácií o potenciálnych príležitostiach a hrozbách, ktoré vyplývajú zo zmien v tomto prostredí a byť schopný čo najrýchlejšie na ne adekvátne reagovať. Práve systém strategického pozorovania umožňuje monitorovanie prostredia podniku a identifikovanie diskontinuit, príležitostí a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť jeho budúci vývoj. V podnikoch spravidla existuje nejaký strategický systém pozorovania svojho okolia a v tomto príspevku sme sa snažili poukázať na výhody formalizovaného systému strategického pozorovania a možnosť jeho aplikácie v praxi.

## Kľúčové slová

strategický manažment, strategické informácie, systém strategického pozorovania,

## Literatúra

1. BAŠISTOVÁ, A. – JASAŇOVÁ, K. – SUDZINA, F.: Leadership Styles and Future Managers. In: ČEPELOVÁ H. – CSABA D. – BALAZS H.: *Application of Management Theory in Practice*. Bratislava : Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1557-4
2. BROWN, D.: Horizon scanning and the business environment – the implications for risk management. In: *BT Technology Journal*, roč. 25, 2007, č. 1, s. 208 – 214. ISSN 1573-1995
3. ČARNICKÝ, Š.: *Manažérske informačné systémy podnikov*. Bratislava : EKONÓM, 2004. 116 s. ISBN 80-225-1822-0
4. DOUCETTE, N.: Scan strategically. In: *Rough Notes*, roč. 147, 2004, č. 2, s. 66 – 67. ISSN 0035-8525
5. DREJER, A.: *Strategic scanning and learning in the new competitive landscape – a learning approach* [online]. Aarhus : Department of Organization and Management, Aarhus School of Business, 2004. 32 s. [cit. 10.9.2007] Dostupné na internete: <<http://www.inderscience.com/storage/f114986352107121.pdf>>
6. DREJER, A. – OLESEN, F. – STRANDSKOV, J.: Strategic scanning in a new competitive landscape : towards learning approach [online]. In: *International*

*Journal of Inovation and Learning*, roč. 2, 2005, č. 1, s. 47 – 64. ISSN 1741-8089 [cit. 17.1.2007] Dostupné na internete: <<http://www.inderscience.com/storage/f114986352107121.pdf>>

7. MINTZBERG, H.: The Fall and Rise of Strategic Planning [online]. In: *Harvard Business Review*, Reprint 94107, 1994. [cit. 17.1.2007] Dostupné na internete: <<http://www.futurestudio.org/tools%20methods%20documents/strategic%20planning/The%20Fall%20&%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>>
8. SHUHUA, L.: *Strategic Scanning and Interpretation: the Organization, Strategic Management and Information Processing Context* [online]. Turku : TUCS, 1996. 37 s. ISBN 951-650-927-4 ISSN 1239-1891 [cit. 14.2.2007] Dostupné na internete: <[www.tucs.fi/publications/attachment.php?fname=TR84.ps.gz](http://www.tucs.fi/publications/attachment.php?fname=TR84.ps.gz)>
9. TOFFLER, A. – TOFFLEROVÁ H. *Utváranie novej civilizácie : Politika tretej vlny*. Bratislava : Open Windows, 1996. 116 s. ISBN 80-85741-15-6
10. VOLOŠIN, M. *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003. 208 s. ISBN 80-225-1628-7
11. VOLOŠIN, M. – SUDZINA, F. Vybrané aspekty informačnej stratégie v obchodných podnikoch na Slovensku. In: *Podniková revue*, roč. V., 2006, č. 10, s. 66 -74. ISSN 1335-9746

## Summary

Any enterprise in a dynamic environment likely will want to obtain information about its opportunities and threats arising from its environment and to be able to act adequately as soon as possible. Already strategic scanning makes it possible monitoring of the environment and identification of discontinuities, opportunities and threats that are able to impact the business development. There use to be some form of monitoring system in enterprises but in this article we would like to point out the advantages of formalized strategic scanning and possibility of its application in business practice.

## Adresa autora

Ing. Lucia Demjanová  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 271  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: demjanova@euke.sk