

Stratégia podnikania v kontexte globalizácie

Dagmar PRIVIDI

Úvod

Podniky musia sústavne riešiť otázky ich ďalšieho rozvoja. Hrozba konkurencie, príchodu nových výrobkov na trh, zmien požiadaviek zákazníkov ich núti prehodnocovať existujúce portfólio aktivít. Zabezpečenie prežitia a udržanie konkurenčnej schopnosti vyžaduje stratégiu, ktorú Chandler definuje ako „stanovenie dlhodobých cieľov podniku, výber aktivít a alokácia zdrojov, potrebných na ich dosiahnutie“.

V rámci procesu tvorby stratégie musí podnik uskutočniť dôkladnú analýzu príležitostí a rizík okolia, ako aj interných možností a existujúcich zdrojov. Strategicky myslieť a riadiť je hlavnou a nezastupiteľnou úlohou vrcholných manažérov, v čom im pomáhajú odborné útvary. Na začiatku 21. storočia však nemožno vystačiť pri riadení podniku len s empiriou a intuíciou, hoci nie sú bezvýznamné. K úspechu možno dospieť skôr a efektívnejšie pomocou kombinácie praktických skúseností a logicky usporiadaného súboru poznatkov moderného strategického riadenia.

Podnikateľská stratégia

Podnikateľská stratégia odpovedá na otázku, ako vytvoriť a posilňovať dlhodobú konkurenčnú pozíciu na trhu, a tak plniť ciele podnikateľskej jednotky. Je to stratégia podnikateľskej jednotky, ktorá v danom odvetví operuje pomerne nezávisle od vedenia podniku, rieši čiastkové úlohy. Zodpovednosť za formulovanie podnikateľskej stratégie nesie vedúci podnikateľskej jednotky, pričom závažné strategické rozhodnutia dáva schvaľovať vyššej riadiacej úrovni.

Významný a originálny vplyv na stratégie majú tieto štandardné situácie:¹ fáza životného cyklu odvetvia, štruktúra odvetvia, konkurenčná pozícia, kríza, prostredie, veľkosť podniku, cyklickosť odvetvia, dynamika a zložitosť odvetvia.

Globalizácia

Vplyv globalizácie, jej dopady v podobe nákladov resp. výnosov, sú pre rôzne krajiny či regióny nerovnaké. Dochádza k polarizácii medzi tými, ktorí sú

¹ Slávik, Š.: Strategický manažment. Sprint. 2005. ISBN: 80-89085-49-0

schopní prispôbiť sa neustálym zmenám, a tými, ktorí to nedokážu, medzi tými, ktorí majú prístup k novým technológiám, k informáciám, a tými, ktorí ho nemajú.

Navyše je evidentné, že ekonomická integrácia, prepájanie a prispôsobovania trhov jednotlivých krajín prebieha oveľa rýchlejšie než integrácia sociálnych systémov, čo u mnohých krajín či skupín obyvateľstva vyvoláva pocit, že globalizácia má nerovnaké dopady.

Každá zodpovedná priemyselná stratégia musí preto dôsledne analyzovať vývoj v uvedených oblastiach, zhodnotiť príležitosti a riziká, s ktorými budú konfrontovaní tvorcovia hospodárskej politiky v prvom desaťročí 21. storočia.

Úlohou priemyselnej stratégie v kontexte ekonomickej globalizácie je hľadať odpovede na nasledujúce dôležité otázky: Aké sú kľúčové procesy, ktoré sa v súčasnosti vo svete odohrávajú tak na makroúrovni ako aj na mikroúrovni? Majú prevahu procesy evolučné alebo revolučné? Do akej miery sú predvídateľné zmeny v trendoch, ktoré môžeme pozorovať v súčasnosti? Ktoré sú kľúčové faktory podporujúce ekonomický rast?

Naliehavo potrebná je dôkladná analýza dlhodobých trendov, ktoré prebiehajú vo svetovej ekonomike, vrátane ich dôsledkov pre zameranie a tvorbu hospodárskej politiky jednotlivých krajín, a to najmä:

- dlhodobé trendy v medzinárodných tokoch tovarov, služieb a kapitálu v globálnej ekonomike,
- vývoj technológií na začiatku 21. storočia a rozvoj na pozatkoch založenej spoločnosti,
- dôsledky uvedených procesov pre hospodársku politiku a pre podnikové stratégie.

Hlavné charakteristiky a trendy globalizácie v podnikaní

Globalizácia v podnikaní znamená narastajúci rozsah cezhraničných ekonomických aktivít, t.j. prenikanie konkurencie na domáce trhy a otváranie zahraničných trhov, medzinárodných akvizícií, strategických aliancií, ako aj ich dopad na reštrukturalizáciu priemyslu. Dôležité sú tiež geografické trendy v krajinách OECD, v nečlenských krajinách OECD, ako aj trendy vo vybraných odvetviach – najmä v automobilovom priemysle a hutníctve - ktoré predstavujú kľúčové odvetvia slovenskej ekonomiky v súčasnosti. Napokon je dôležité identifikovať najdôležitejšie faktory, ktoré sú príčinou nových trendov v globalizácii priemyslu.

Obdobie 90-ych rokov sa nesie jednoznačne v znamení nárastu tak počtu fúzií a akvizícií, ako aj dramatického zvýšenia ich objemu. Čoraz častejšie sú najmä fúzie a akvizície veľkého rozsahu. Tieto sa uskutočňujú predovšetkým medzi vyspelými krajinami navzájom, pričom fúzie a akvizície sú frekventovanejšou formou investície než tzv. investície na zelenej lúke. Zo sektorového hľadiska

najviac fúzií a akvizícií prebieha v oblasti služieb (53 % v rokoch 1995-98), nasleduje priemysel s 37 % a primárny sektor s 10 %.

Hlavnými príčinami uvedeného vývoja sú: na makroekonomickej úrovni ekonomická expanzia, na odvetvovej úrovni intenzívnejšia globálna konkurencia, na podnikovej úrovni narastajúci význam nehmotných aktív (know-how, manažérske skúsenosti, software, atď. Príklad fúzií podnikov.

- automobilový priemysel: Daimler (Nemecko) fúzoval s Chryslerom (USA), čím vznikol Daimler Chrysler (1998), Ford (USA) prevzal Volvo (Švédsko) v r. 1999 a v r. 2000 aj Land Rover (VB), Renault (Francúzsko) získal 37% podiel v Nissane (Japonsko) v r. 1999 a v súčasnosti rokuje General Motors (USA) o prevzatí Daewoo (Južná Kórea). Daimler Chrysler (Nemecko, USA), Mitsubishi (Japonsko) a Hyundai (Južná Kórea) tiež diskutujú o projekte spoločného vozidla.
- energetika: postupne prebehli fúzie nasledujúcich spoločností: Exxon (USA) - Mobil (USA) v r. 1998, BP (VB) - Amoco (USA) tiež v r. 1998, BP Amoco (VB,USA) - Arco (USA), Total (Francúzsko) - Petro Fina (Belgicko) v r. 1999, Total Fina (Francúzsko/Belgicko) - Elf (Francúzsko), Chenron (USA) - Texaco (USA) v r. 2000.
- hutníctvo: British steel (VB) fúzoval s Hoogovens (Holandsko) a v r. 1999 vytvorili Corus Steel (VB, Hol.), v r. 2001 Usinor (Francúzsko), Arbed (Luxembursko) a Aceralia (Španielsko) vytvorili najväčšiu hutnícku firmu na svete (Arcelor).

Záver

Globalizácia znamená bezprecedentné zvýšenie konkurenčného boja na mikro i makro úrovni. Slovenská ekonomika sa nesmie uzavrieť, ale naopak čo najviac sa zapojiť do procesu globalizácie a prispôbiť svoju podnikateľskú stratégiu týmto smerom. Vláda by mala deklarovať a realizovať snahu pre prilákanie čo najviac ekonomických aktivít nie zvýhodneniami, ale priaznivým prostredím pre podnikanie.

Kľúčové slová

stratégia, podnikateľská stratégia, globalizácia, trendy globalizácie

Literatúra

1. SLÁVIK, Š.: Strategický manažment. Bratislava: Sprint, 2005, ISBN: 80-89085-49-0
2. GERVAIS, M.-KITA, J.-VOLOŠIN, M.: Stratégia podniku. Prešov: Manacon, 1999, ISBN: 80-85668-90-4

3. MIHALČOVÁ, B.: Východiská tvorby stratégie malých a stredných podnikov v poľnohospodárstve Slovenskej Republiky. Bratislava: Ekonóm, 2002, ISBN: 80-225-1596-5
4. ANSOFF, H.I.: Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.
5. www.trend.sk
6. www.government.gov.sk

Summary

Globalization means an unprecedented increase of competitive fight on the micro and macro level. Slovak economy must not close itself but on contrary participate utmost on the globalization process and adjust its business strategy this way. The government should declare not with advantages but with positive business territory.

Adresa autora

Ing. Dagmar PRIVIDI

Customer Support

SWEP Slovakia s.r.o.

Industrail Park Kechnec

Kechnec 288, 044 58 Seňa

Tel.: +421(0) 55/7247209

Fax.: +421(0) 55 7247500

E-mail: prividiova@yahoo.com