

Štefan Slávik

NEFORMÁLNE A SPONTÁNNÉ POZADIE TVORBY STRATÉGIE¹

Abstract: *Traditional conceptions of strategic management are well known in practice and academic education, too. Planning concepts are systemic, logical and supplied with a great number of working techniques. Nontraditional and emergent processes are participating in practice too, but scale of their formalization is low, working techniques intuitive in nature, they involve random events, and they are carried out beyond common working schemes and procedures; therefore they are a theme of research and education in small range only. Submitted article tries to undraw at least partially a curtain to reveal informal phenomenons and unplanned activities in strategic management and look at what is going on behind the scenes of formal processes.*

Keywords: *strategy, emergent strategy, informal background of strategy formulation, intuition*

JEL: M 10, L 21

Úvod

Od stratégie sa očakáva, že bude kompasom aj kotvou pre podnik, ktorý sa prediera cez búrlivé a zložité podnikateľské prostredie. Bude kotvou, ktorá lokalizuje východiskový bod napredovania dostatočne stabilný na to, aby sa upevnila dôvera vo vlastné sily a získalo sebavedomie zo schopnosti prežiť a existovať. Bude kompasom, ktorý naviguje do premenlivej a neprehľadnej budúcnosti a dáva racionálnu oporu pri nepredvídaných poruchách. Tradičnou koncepciou strategického manažmentu je racionálne plánovanie, ktoré je priamočiarou procedúrou zhora nadol – od vrcholného manažmentu až k výkonným pracovníkom, od cieľov k stratégiám, od plánu k jeho realizácii. Tento postup je v praxi obľúbený, pretože je systematicky zostavený a disponuje množstvom overených techník a návodov, ktoré privedú používateľa ku konkrétnym výsledkom. Protikladom je koncepcia spontánnej, neplánovanej, náhle sa vynárajúcej stratégie, ktorá vzniká bez vopred pripraveného a presne premysleného postupu. Neposkytuje spoľahlivé odporúčania a algoritmy,

¹ Článok vznikol s podporou grantu VEGA č. 1/4592/07.

odvíja sa od podnetu, ktorý prichádza akoby znenazdajky a nemá formálnu podobu. Odborná literatúra zachytáva aj tento fenomén stratégie, no v rozsahu, ktorý je zlomkom tém o plánovacej koncepcii a obmedzuje sa skôr na konštatovanie, že existuje, a to bez hlbavejšieho poznania, hoci neformalizované prístupy sú v praxi strategického manažmentu zjavne prítomné.

Formálne verzus neformálne prístupy a metódy v strategickom manažmente

Formálny strategický manažment je obsahom štandardných učebníc. Ponúka cieľavedomý proces od tvorby vízie, poslania a cieľov, cez strategickú analýzu, formulovanie stratégie až po jej implementáciu vrátane spätnej väzby k jednotlivým fázam celého procesu. Historicky je to prvá a najrozpracovanejšia schéma strategického manažmentu. Predpokladá, že podnikové stratégie sú výsledkom cieľavedomého plánovania, že strategické plánovanie je racionálne a vysoko štruktúrované a že tento proces je pripravovaný vrcholným vedením. Niektorí akademici kritizovali formálny plánovací model z troch hlavných dôvodov, ktorými sú „nepredvídateľnosť skutočného sveta, rola, ktorú môžu zohrávať nižší manažéri v procese strategického manažmentu a skutočnosť, že mnoho úspešných stratégií je často výsledkom náhody a šťastia než výsledkom racionálneho strategizovania“ ([13], s. 20). Napriek uvedenému nemožno tento model úplne zatradiť. Je stále vhodný vo svojej klasickej podobe do menej dynamických a menej zložitých externých podmienok. Ak jeho účinnosť s narastajúcou turbulenciou klesá, treba uvažovať o nekonvenčnom vnímaní a inovácii rozsiahlych a zložitých strategických dokumentov, napr. „strategický plán ako súbor malého počtu selektívnych cieľov, strategický plán ako štandardizovaná charakteristika variantu stratégie a pod.“ [2], ktoré síce zúžia rozsah plánovania, no zvýšia jeho kvalitu.

Kritici formálneho plánovania tvrdia, že žijeme vo svete, v ktorom dominuje neistota, zložitosť a nejednoznačnosť, v ktorom malé náhodné udalosti majú veľký a nepredvídateľný vplyv na výsledky. Za takých okolností aj najstarostlivejšie vypracované strategické plány sú náchylné na znehodnotenie v dôsledku rýchlejšej a nepredvídanej zmeny. V nepredvídateľnom svete je dôležité rýchlo reagovať na nepredvídateľné okolnosti a podľa toho upravovať stratégiu. Popri plánovaných stratégiách vznikajú neplánované, spontánne sa objavujúce stratégie, ktoré pochádzajú z autonómneho konania manažérov hlboko vnútri organizácie, z náhodných objavov a udalostí alebo z neplánovaných strategických rozhodnutí vrcholného vedenia ako reakcie na nepredvídané okolnosti. Nie sú produktom formálnych plánovacích mechanizmov zhora nadol, hoci môžu mať vo svojom jadre logiku, súbor nepísaných pravidiel, či vzorcov, podľa ktorých podnik hodnotí a rozhoduje o osude neplánovane sa vynárajúcich podnetov. Patria sem do istej miery aj stratégie oportunistické, v ktorých pozadí však nefunguje regulátor nepísanej, no jednotiacej a rešpektovanej logiky. Podnik sa jednoducho „potáca“ od jednej príležitosti k druhej,

raz s väčším, inokedy menším úspechom. Vnútené stratégie sú obdobného druhu, no zvyčajne bez možnosti slobodného výberu. Aby spontánne a neformálne strategické návrhy neuvádzali podnik do chaosu, tak na svojej zvyčajnej ceste zdola nahor, od nižších k vyšším manažérom, sa podrobujú testovaniu, porovnávaniu s existujúcou stratégiou, interným a externým prostredím podniku a jeho cieľmi, poslaním a víziou. Nesúladne návrhy sa potom buď vyradujú, alebo sú predmetom rozhodnutí, ktoré môžu vážne ovplyvniť obsah pôvodnej stratégie. Výsledná stratégia je teda „zvyčajne kombináciou proaktívnych a reaktívnych elementov“ ([3], s. 10). Proaktívne konanie slúži na zdokonalenie finančného výkonu podniku a zabezpečenie konkurenčného predstihu a nevyhnutné reakcie sú zasa dôsledkom nepredvídaného vývoja a aktuálnych trhových podmienok. Problémom môže byť, že „rozhodovací režim je charakterizovaný skôr reaktívnymi (dodatočnými) riešeniami na existujúce problémy než proaktívnym hľadaním nových príležitostí“ ([4], s. 20 – 21). Stratégia je potom rozdrobená, z dlhodobého hľadiska jej hrozí nekonzistentnosť a vedie podnik vpred len inkrementálne, po malých krokoch.

Je zrejme, že obidva do istej miery protikladné koncepty majú svoje limity. Tradične vnímaný a praktizovaný proces strategického manažmentu preferuje analýzu pred tvorivosťou. Problémom analýz je, že nie sú previazané so špecifickými strategickými voľbami, pred ktoré je podnik postavený. Mnoho vykonaných analýz nemá vplyv na reálne rozhodnutia podniku. „V ceste nám stojí príliš mnoho analýz. Neúspech strategického plánovania je neúspechom formalizácie“, hovorí Mintzberg [5], ktorý považuje formalizáciu za osudovú chybu moderného manažmentu. Domnievame sa však, že formálny proces zostavovania stratégie je rovnako dôležitý, ak nie viac, ako jeho výsledky. Plánovací proces neslúži len na zostavovanie plánu, je to aj vedomý a cielený proces poznávania a učenia, ktorý v organizačnom prostredí ťažko nachádza rovnocennú náhradu. Akademici nehodnotia príliš vysoko nedávny vzostup demokratických prístupov k tvorbe stratégie, keď sa očakáva, že „každý v organizácii si nasadí generálsku čiapku a prispeje k rozvoju podnikovej stratégie“ ([6], s. 70). Kolektívny rozum predstavuje mohutnú kognitívnu silu, ale aj masívny stret záujmov, s ktorým si mnoho manažérov nevie dať rady, keďže existujú poznatky a tvrdenia, že „skutočnou podstatou stratégie sú kontroverzné voľby a kompromisy“ ([7], s. 29). Stratégia by mala byť teda zmesou racionálneho myslenia a tvorivosti, analýzy a experimentovania, plánovania a učenia sa. Efektívne strategické myslenie by malo byť tvorivé a intuitívne (skôr než len racionálne) a malo by byť podporované (ale nie nahradzované) analýzou. Efektívne strategické myslenie je proces neustáleho kladenia otázok a rozmyšľanie o problémoch tvorivým spôsobom. Dobrá stratégia musí byť „rovnováhou emocionálneho s logickým a racionálnym, procesu myslenia a aplikácie a implementácie nápadov (ideí), kreatívnych skokov a analýzy faktov“ ([8], s. 70).

Tajomstvo neformálneho strategického manažmentu zrejme spočíva v schopnosti podať vrcholný intelektuálny výkon aj na základe intuície. Vo výbere zo vzorky

štúdií o tom, kde manažéri používajú intuíciu, sa za najdôležitejšie považuje jej použitie práve v podnikovej stratégii a plánovaní ([9], s. 284). Intuícia má a môže vyplniť, obísť alebo nahradiť priestor s chýbajúcimi informáciami, nezastupiteľná je jej úloha pri interpretácii hoci aj úplných analytických výsledkov. Oveľa častejšie však hrozí paralýza analýzou, a preto „je lepšie uskutočniť rozhodnutie s menej informáciami a konať napriek väčšej úrovni neurčitosti“ ([10], s. 30). Protikladnosť a možné sklbenie intuície a analýzy zaznamenáva typológia založená na duálnej konceptualizácii kognitívnych štýlov a stratégií ([11], s. 243 – 255). Najviac sú cenení jednotlivci kognitívne všestranní, ktorí majú predpoklady spracovať detaily a prostredníctvom nich sa intuitívne dostať k širšej perspektíve. Poznávacia všestrannosť je najhodnotnejší prístup k strategickému rozhodovaniu, pretože umožňuje jednotlivcom zmiešať a spájať rôzne informačné nároky, kedykoľvek sa v takej situácii ocitnú.

Stratégie, ktoré síce vychádzajú aj z analýzy, no nepodceňujú neformálne a intuitívne myšlienkové pochody, vznikajú metódou plánov, skúšok a omylov. Vo svojej najjednoduchšej podobe je to „päť alebo šesť kreatívnych nápadov, ktoré hovoria, ako bude náš podnik postupovať v konkurenčnej bitke prebiehajúcej v jeho odvetví. Nie je to plán, nie je to stostránkový dokument, nie je to rozpočet, nie je to cieľ“ ([12], s. 100). Je to teda skôr intelektuálny koncentrát o možnostiach ďalšieho postupu a rozvoja, ktoré vyplývajú z racionálneho aj intuitívneho posúdenia ako uplatniť zdroje a spôsobilosti podniku v podnikateľskom prostredí, pričom tento tvorivý, hodnotiaci a rozhodovací proces je ovplyvňovaný aj osobnostnými charakteristikami zúčastnených manažérov a špecialistov, napr. odvahou, vytrvalosťou, trpezlivosťou a pod.

Dáta a metódy prieskumu

Prieskum o implicitných prístupoch a metódach v strategickom manažmente v podnikoch na Slovensku sa uskutočnil v poslednom a prvom štvrtroku rokov 2007 a 2008 prostredníctvom dotazníka, ktorý skúmal najmä neformálne podnety, ktoré vchádzajú do tvorby stratégie v neštruktúrovanej podobe, ďalej spôsoby poznávania vonkajšieho prostredia a uvedomovanie si vnútorných schopností podniku, ktoré potom utvárajú východiská a bázu zostavovania stratégie, a to stále s dôrazom na spontánne a neplánované prístupy. Zmyslom prieskumu bolo opísať a analyzovať menej zreteľné, intuitívne postupy v strategickom riadení podniku a zhodnotiť ich úlohu a účinnosť v tomto procese. Neformálne pozadie strategického manažmentu bolo charakterizované formou otvorených otázok a prípadových štúdií. Každý dotazník spracoval iba jeden externý respondent za spolupráce s interným zamestnancom hodnoteného podniku. Pri výbere podniku neboli stanovené žiadne obmedzujúce podmienky, ktoré by sa týkali veľkosti, druhu odvetvia, právnej subjektivity a pod. Po vyradení neúplných alebo nevhodne spracovaných dotazníkov

prieskumná vzorka pozostávala z 278 podnikov pôsobiacich na území Slovenska. Pri bližšom skúmaní odpovedí sa objavilo množstvo povrchných a opakujúcich sa výrokov, ktoré neboli zárukou poznávacieho napredovania, a preto štatistické vyhodnotenie bolo zavrnuté. Po viacnásobnom kvalitatívnom triedení, ktorého cieľom bolo identifikovať podniky s najväčším podielom (dôrazom, uvedením si významu) vyhľadávaných prístupov a metód, ktoré by boli z hľadiska cieľov výskumu dostatočne reprezentatívne a ktoré by niesli aj isté znaky nekonvenčnosti, sa definitívna vzorka zúžila na 40 podnikov. Výskumný súbor sa skladá z 18 malých (do 50 zamestnancov), 11 stredných (do 500 zamestnancov) a 11 veľkých podnikov (nad 500 zamestnancov). Veľkostné rozdiely sú v relevantných prípadoch vo výsledkoch prieskumu zvýraznené.

Výsledky prieskumu

Neformálne a neoficiálne informácie, vznikajúce mimo formalizovaných podnikových informačných systémov, ktorých úlohou je cieľavedome zbierať a štandardizovať informácie pre potrebu tvorby stratégie, pochádzajú najmä od pracovníkov prvej línie, výkonných zamestnancov, ktorí sú v každodennom styku so zákazníkmi a od manažérov, ktorí „pestujú“ vlastné osobné kontakty s externým prostredím (zákazníci, dodávatelia, odbory, vláda). Sú to dôverné a dlhodobé vzťahy s vedúcimi pracovníkmi iných podnikov, bánk a rôznych inštitúcií z okolia podniku. Tieto informácie sú iným spôsobom nezískateľné, ich zdroje sa vytvárajú dlhodobo na báze vzájomnej výhodnosti. Množstvo príležitostí na informačné obohatenie prinášajú veľtrhy, výstavy, spoločenské podujatia, konferencie, osobné stretnutia so zákazníkmi, dobré vzťahy udržiavané s obchodnými partnermi, rozhovory so zamestnancami a známymi, diskusie s priateľmi, sledovanie konkurencie, skúmanie propagačných letákov. V niektorých prípadoch sú neoceniteľným zdrojom informácií o potrebách zákazníkov webové portály, fóra a blogy, ale aj návšteva konkurenčnej predajne, správa v masmédiách a sťažnosti zákazníkov; najmä tie posledné je potrebné preskúmať, za akých okolností sa vyskytnú, preveriť a posúdiť ich dôležitosť. Odhaduje sa, že tento druh informácií sa podieľa 20 % až 30 % na celkovom informačnom fonde potrebnom na formulovanie stratégie. Často sú výsledkom osobného pozorovania manažéra, ich kvalita závisí od schopnosti pamätať si, hodnotiť, triediť, ukladať relevantné informácie a vypúšťať tie nepodstatné. Uznáva sa zmysel neoficiálnych a neformálnych informácií, no v konečnom dôsledku musia byť podložené oficiálnymi zdrojmi a informáciami, a preto problém spočíva v overovaní pravdivosti. Väčšina náhodných informácií má marginálnu povahu, ale v ich neprehľadnej záplave sa nachádzajú aj cenné signály pre stratégiu. Podniky si užitočnosť neformálnych informácií uvedomujú a ich vyhľadávanie podporujú, hoci majú viac operatívnu ako strategickú povahu. Neformálne informácie sa v niektorých prípadoch zaznamenávajú anonymne, aby sa

vytlúčili predsudky voči niektorým zamestnancom. Slabšou stránkou býva aj zdĺhavé posudzovanie neformálnych informácií a kým sa dostanú na správne miesto, sú často neaktuálne.

Kým neformálne informácie majú nepriamy, potenciálny vplyv na obsah stratégie, *neformálne podnety* mimo okruhu formálnej plánovacej sústavy sa vnímajú o stupeň vyššie ako nápady, ktoré sú konkrétnejšie, kvalifikovanejšie a adresnejšie. Vytvárajú už určitý tlak na revíziu stratégie, pociťujú sa ako určitá nevyhnutnosť. Patrí sem neustály dopyt zákazníkov po relatívne kvalitných, no lacnejších výrobkoch, stretnutia so zákazníkmi pred a po realizácii objednávky, ponuka dodávateľov s novými vstupmi, cenami, dodacími lehotami, inšpirácie z obchodných ciest, osobná skúsenosť z návštevy iných podnikov, samovzdelávanie, iniciatívne návrhy po čiastkovej rekonštrukcii vnútro podnikových procesov, ale aj návrhy od výkonných pracovníkov a skúsenosť radového zamestnanca. Z vecného hľadiska dominantným podnetom sú odozvy od zákazníkov a konanie konkurentov, ktoré majú dôsledok na štruktúru a kvalitu ponuky, a teda aj na stratégiu. Rozlišuje sa však pôvod podnetu podľa druhu zákazníka (vzdelanie, kúpna sila, povolanie, pravidelný alebo náhodný zákazník) a skúma sa podnet samotný (zmysel podnetu, jeho obsah, okolnosti, za akých bol poskytnutý). Podniky sa zaujímajú o podnety a zlepšovacie návrhy od svojich zamestnancov, niektoré dokonca utvárajú systémy na ich zachytávanie v podobe *Idea Managementu* na intranete, aby odstránili prípadnú zaujatosť nadriadeného. Podnety od vyššie postavených pracovníkov sa vnímajú vážnejšie ako od radových zamestnancov. Námety od zamestnancov sa v dôsledku plnenia plánovaných (hlavných) úloh považujú za menej dôležité a pozornosť sa venuje najmä námetom, ktoré nevyžadujú žiadne alebo len minimálne náklady na zavedenie. Iný podnik organizuje *Employees s forum*, ktoré znamená, že manažéri rôznych stupňov a druhov dvakrát ročne navštevujú pobočky vo všetkých regiónoch, aby na skupinových stretnutiach so zamestnancami zbierali nápady, podnety, ale aj sťažnosti a kritiku. Neformálne podnety sú často efektívnejšie ako formálne, no sú zaťažené určitým rizikom, a preto sú potom prepracované do formalizovaných projektov prostredníctvom špeciálne, no aj všeobecne zameraných analýz a prieskumov. Takto spracovaný podnet, ktorý má konkrétny rámec a bol zdôvodnený podpornými prieskumami, skôr zaväži pri zmene alebo doplnení stratégie ako neformálna informácia.

Popri relatívne konkrétnych a zdôvodnených predstavách o stratégii vznikajú u vnímavých jednotlivcov aj *neštruktúrované návrhy*, ako sú dojmy, tušenia, domnienky, predtuchy a intuície. Iniciátormi sú najmä špecialisti s rozsiahlymi skúsenosťami a praxou, najmä medzinárodnou, ktorí sú vytrvalí, komunikatívni, vizionárski a výsledkovo orientovaní. Väčšinou ide o predtuchy o zmenách v externom prostredí, napr. príchod nového odberateľa, obchodného partnera, revízia zmluvných podmienok a pod. Časté spoliehanie sa na intuíciu a predtuchu je dôsledkom dlhoročnej praxe v odvetví. Hĺbka a kvalita analýz závisí

od individuálneho hodnotenia, ktoré je poznamenané aj intuíciou, no manažéri to len ťažko priznávajú, hoci niekedy sa riadia priamo intuíciou bez ďalšieho analyzovania. Dojmy a tušenia sa berú vážne, len keď pochádzajú od vyššie postavených pracovníkov, no istý priestor dostávajú aj kreatívni zamestnanci-špecialisti. V malých podnikoch, v ktorých sa takmer neuskutočňujú analýzy, tušenie a domnienka zohrávajú najdôležitejšiu úlohu pri vypracúvaní stratégie. Dominantný majiteľ zakladá stratégiu výhradne na vlastných predstavách a intuícii, no podnik tak ochudobňuje o množstvo kreatívnych nápadov a utlmuje iniciatívu zamestnancov. Nepoužívajú sa štandardné postupy strategického manažmentu, ako hlavný dôvod sa uvádza turbulencia externého prostredia. Vyskytli sa aj prípady absolútnej nedôvery v predtuchu. Vnuknutie a tušenie viedlo k založeniu malého podniku, no realita rýchlo spochybnila počiatočné ideály, a preto nastala rezignácia na dojmy a podnikateľ sa začal správať vyslovene racionálne. Vo väčších podnikoch tušenia a predtuchy nemajú zásadný vplyv na stratégiu, vrcholový manažment sa nimi nezaobrá, môžu však byť určitým impulzom pre rizikový manažment, ktorý ich analyzuje, zdôvodňuje a overuje, a potom predkladá na posúdenie na pracovné porady. Intuícia musí byť dodatočne doložená formálnymi argumentmi, analýzami a kalkuláciami. Spoliehanie sa na dojmy, tušenia a domnienky pri tvorbe stratégie sa považuje za príliš riskantné, no pripúšťa sa možnosť, keď silná predtucha alebo intuícia môže viesť k preskúmaniu konkrétnej informácie a k určitej korekcii stratégie. Zvyčajne sa uplatňuje výlučne racionálne hľadisko, domnienky sa akceptujú len po dôveryhodnom zdôvodnení. Vnímaví jednotlivci sú schopní vycítiť z prejavov, diskusií, stretnutí s predstaviteľmi iných podnikov určité domnienky. Ak sa opakujú, ich naliehavosť sa môže zvýšiť a spochybníť existujúcu stratégiu, no bez podrobnejších analýz a zdôvodnení sa návrhy na zmenu stratégie zvyčajne nestretávajú s pozitívnou odozvou.

Neformálne *objavovanie príležitostí* je výsledkom citlivého osobného vnímania okolia podniku, subjektívnych pohľadov, nápadov a možností, ktoré sa konzultujú v užšom a širšom okruhu manažérov, neustáleho sledovania diania v okolí podniku všetkými zamestnancami, aj keď využitie príležitostí je zložité, pretože existuje obava zo zmeny, rizika neúspechu a straty. Príležitosti vyhľadávajú napr. regionálni manažéri, ktorí denne cestujú po krajine a zisťujú možnosti, kde uspieť, alebo kam preniknúť. Objavovanie príležitostí sa deje aj postupným odkrývaním schopností podniku, a teda dokonalejším uspokojovaním zákazníkov. Blogy a fóra poskytujú také príležitosti, ktoré sa iným ako priamym a úprimným kontaktom so zákazníkom nedajú zistiť. Objavovanie príležitostí uľahčuje priateľská interná atmosféra, náročný vrcholný manažment, správne delegovanie povinností a malý dôraz na formálne objavovanie príležitostí. Systematickejšie objavovanie príležitostí prináša motivácia k expanzii do nových trhov, permanentná analýza konkurenčného prostredia a konzultovanie výsledkov, priebežná analýza príležitostí na týždenných poradách, neustále sledovanie vonkajšieho prostredia, napr. politický a odborársky monitoring,

preskúmanie výsledkov obchodných rokovaní a analýza požiadaviek zákazníkov. Identifikovanie a dokonca predvídanie príležitostí možno uskutočniť ich reťazením, napr. rast zamestnanosti → rast kúpyschopnosti → rast životnej úrovne → vstup do EU → odstránenie obchodných prekážok. Veľké zahraničné podniky postupujú v tejto fáze procesu strategického manažmentu výrazne systematicky. Základnú orientáciu podniku v odvetví určuje materský podnik. Dcérske podniky majú oddelenia *Proposal a Contract Center*, ktorých pracovníci sa zaoberajú hľadaním príležitostí a výziev, ich úlohou je sledovať odvetvie, vestníky, vyhlásenia tendrov, zbierať všemožné informácie, poznatky, zostavovať predbežné analýzy, ktoré prekladajú vrcholnému vedeniu na posúdenie, či príležitosti prijať alebo zavrhnúť, pričom sa prijímajú príležitosti, ktoré jednoznačne zaručujú úspech.

Reakcia na *hrozby* je zdĺhavejšia ako reakcia na príležitosti, hrozby sa vnímajú ako krátkodobé deformácie trhu, ktoré sa dajú vypätím síl zvládnuť. Rutinné postoje hovoria, že prekonať hrozby znamená počkať na objavenie sa ďalšej príležitosti a využiť ju. Extrémne citlivé postoje zasa vravia, že jedna nepovšimnutá hrozba je horšia ako sto vynechaných príležitostí, že hrozba môže narušiť existujúci stav a príležitosť je posun k väčšiemu úspechu. Význam a dôsledky hrozieb si v jednom podniku uvedomujú do takej miery, že zamestnanci sú podľa internej smernice povinní oznámiť všetky potenciálne hrozby manažérom, no nie všetci majú dostatočne rozvinutý strategický pohľad, a teda nie sú vždy schopní rozoznať skutočnú príležitosť alebo hrozbu. Preto pri najmenšej pochybnosti by mali rozhodnutie prenechať nadriadenému. Hrozby majú rozmanitú povahu. K najčastejším príkladom z praxe patrí platobná neschopnosť odberateľov, malý priestor na diferenciáciu produktu, konkurenčné produktové inovácie, zlyhania subdodávateľov, akcieschopnejšia a rýchlejšia konkurencia, nekalá konkurencia, vstup nových konkurentov, regulačné opatrenia vlády, politická nestabilita krajiny. Ako kuriozitu možno uviesť nadpriemernú ziskovosť odvetvia, ktorá spôsobila odchod niektorých pracovníkov z podniku, ktorí si potom založili vlastné živnosti. Podniky čelia hrozbám rýchlym zaplňaním voľných miest na trhu, aby zabránili vstupu nových konkurentov. Neustále sledujú trh, priebežne analyzujú externé prostredie, citlivo načúvajú a správne selektujú aj zdanlivo menej významné signály, prípadne sa snažia o stály technologický predstih.

Prednostiam, *silným* stránkam podniku sa venuje oveľa väčšia pozornosť ako slabostiam. Prednosti sa identifikujú odborným odhadom zamestnanca, ktorý je však subjektívny a málo presný. Časť podnikov preto používa služby poradenských agentúr tzv. *supervising*, keď externí odborníci, analytici vykonávajú analýzu vnútro podnikového prostredia priamo v podniku. Vysokú úroveň sebapoznania spôsobuje silná osobnosť vrcholného manažéra, vysoká profesionalita ďalších členov vrcholného manažmentu, vysoká vzdelanosť zamestnancov, pozorné vnímanie vnútroorganizačného diania, proklientska orientácia a komplexnosť poskytovaných služieb. Časť silných stránok má charakter spôsobilostí (väzieb

a vzťahov), napr. pružná reakcia, harmonické a vyrovnané vzťahy v internom prostredí, podniková kultúra, dobré obchodné vzťahy, dobré vzťahy s dílenskou sieťou, zamestnanci sú rešpektovaní a vedení k spolupatričnosti s podnikom. Iné majú charakter hmotných a nehmotných zdrojov, napr. prestíž, dobré a zvučné meno, silné finančné zázemie, kvalita produkcie, skúsený personál, ktorý je schopný realizovať aj tie najzložitejšie úlohy a je ochotný pracovať nadčasy, lacná pracovná sila, poloha (dopravná infraštruktúra), odbornosť a kompletnosť poskytovaných prác.

Pre identifikáciu *slabých stránok* je príznačný pocit mnohých manažérov, že neexistujú žiadne slabosti, v lepšom prípade slabosti sú do určitej miery uvedomované, no nepomenované, vnímajú sa ako limity možností rozvoja. Často je prítomná neochota priznať a riešiť slabosti, či už osobné alebo podnikové, viac sa vyskytuje orientácia na prednosti a ich maximalizáciu. Existujú obavy zo zverejňovania slabostí. Mnohé slabosti majú povahu zlých návykov, nezodpovedného správania, či zlej praxe, napr. stratégia vznikla v „jednej hlave“ a nemusí byť objektívna, aj keď bola konzultovaná, koncentrácia na veľké „megalomanské“ projekty, tendencia robiť veci tak, ako sa robili aj v minulosti, obmedzený priestor na vyjednávanie so zákazníkom, ktorého predurčil materský podnik, nedostatočné využívanie potenciálu zamestnancov ako zdroja nápadov a návrhov, viaznuca interná a externá komunikácia. Zriedkavé je využívanie spätnej väzby, keď podnik v kontakte so zákazníkmi, resp. potenciálnymi zákazníkmi získava vedomosti o svojich slabých stránkach. Viditeľnejšie nedostatky sú, napr. malá finančná sila, rastúca cena pracovnej sily, rastúca cena dovážaných komodít (hoci tento faktor je v skutočnosti hrozbou), neznáma značka, nedostatok kvalifikovaných remeselníkov, fluktuácia zamestnancov, malá lojalnosť a nízka výkonnosť zamestnancov, menšia adaptácia na zmenu zákazníckych preferencií, výlučná inovácia starých výrobkov, nezavádzanie nových výrobkov (hoci vedenie podniku túto slabosť pozná, no nerieši ju), absencia vlastného výskumu a vývoja, spoliehanie sa na výsledky výskumu iných podnikov, marketing, ktorý nedokáže dostatočne zvýrazniť pre technicky nevzdelaného zákazníka výhody ponúkaných služieb v porovnaní s konkurentmi.

Ústrednou postavou, ktorá rozbieha *proces tvorby stratégie* v malých podnikoch, je majiteľ, spravidla cieľavedomý, odvážny, skúsený a zodpovedný. Často vizionársky založený, produkujúci jedinečné projekty a dbajúci o vrcholnú spokojnosť klientov. Prvotné východisko sú dojmy, tušenia a intuície sformované do nápadu a návrhu. Vo väčších podnikoch sa používajú štandardné postupy, no významnú úlohu plnia aj ambície manažérov, ich skúsenosti, schopnosti a znalosť trhu a ich odvaha, ktorá sa prejavuje v ochote zapojiť sa do konkurenčného boja. Manažéri čakajú na dostatok relevantných informácií a snažia sa stratégiu tvoriť konsenzuálne. Kombinujú sa formálne a neformálne poznatkové zdroje spolu so zohľadnením očakávaní záujmových skupín. Prevláda snaha o racionálne rozhodovanie v dôsledku hlbkej znalosti problému a až po vyčerpaní racionálneho poznania sa pristupuje k intuitívnym postupom. Podnety sa rozdeľujú na realizovateľné a nerealizovateľné,

zoraďujú sa podľa dôležitosti, porovnávajú sa so starou stratégiou, z tejto komparácie, ktorá posudzuje prednosti nových návrhov a nedostatky pôvodnej stratégie, sa vychádza pri korekcii starej stratégie, alebo návrhu novej. V konkrétnych príkladoch vedúci úsekov predkladajú za svoju oblasť zodpovednosti podklady, ktoré obsahujú trendy doterajšieho a očakávaného vývoja, návrhy strategických cieľov pre danú oblasť a vrcholný manažment potom stanovuje limitovaný počet priorít. Každý člen vrcholného manažmentu musí svoj návrh zdôvodniť a obhájiť. Pred aj po rozhodnutí o strategických cieľoch a stratégii sa zostavuje *Business Case*, ktorá modeluje, simuluje a substituie reálne podnikateľské prostredie a aktivity podniku v ňom. Inicievanie a proces tvorby stratégie je silne poznačený sebadôverou, ambíciami, odvahou vrcholných manažérov, preferenciou odvážnych a inovatívnych myšlienok a podnikateľských inovácií, ktoré predbiehajú čas.

V skúmaných podnikoch sa takmer vždy pracuje s niekoľkými *variantmi stratégie*. Popri základnom, východiskovom variante sa rozvíja aj vedľajšia alternatíva, prípadne niekoľko variantov. Aj v malých podnikoch sa uvažuje v rozpätí aspoň dvoch, hoci neformálnych variantov, ktorými sú akési koncepty v hlave majiteľa. V malých podnikoch je však bežnou praxou, keď stratégia neexistuje ako oficiálny dokument a má podobu určitého kolektívneho vedomia skladajúceho z cieľov, hodnôt a zriedkavo aj smerníc. V konkrétnych prípadoch, najmä vo väčších podnikoch, sa vyskytujú tieto variácie:

- zostavuje sa minimálne jeden variant, ktorý sa považuje za bázické riešenie, potom sa vytvára viac optimistický variant a menej optimistický variant,
- 1. variant – maximálne zvýšenie predaja, 2. variant – optimálna rentabilita, 3. variant – udržanie trhovej pozície za každú cenu,
- 1. variant – málo ambiciózny, 2. variant – prienik na zahraničný trh, 3. variant – atraktívny, no nerealizovateľný vzhľadom na zdrojové možnosti,
- používa sa metóda scenárov v troch variantoch, a to koncepcia úplne negatívna, úplne pozitívna a reálna,
- podnik volí pri tvorbe stratégie „zlatú“ strednú cestu, keď vylučuje najodvážnejší a najopatnejší variant,
- stratégia sa rozvíja na kontraste dvoch možností, a to základný – rozvojový variant, pesimistický – stagnujúci variant.

Bázou pre zostavovanie vecného obsahu variantov sú jasné predstavy o cenách a produktoch, produktových variáciách (kvalita, vyhotovenie, design, značka a sprievodné služby), odpovede na otázky v distribúcii a marketingu: ako, kde a komu predávať tovar? Vychádza sa z informácií a skúseností, ktoré poskytujú funkční manažéri za svoj úsek.

Výberové kritériá, podľa ktorých sa varianty stratégie zoraďujú, možno rozdeliť do troch skupín. V prvej skupine sú kritériá obsahujúce finančné hľadisko, doplnené zdrojovými obmedzeniami a využitím zdrojov. V druhej skupine sú kritériá strategického, resp. pozičného charakteru. Tretiu skupinu tvoria kritériá ad hoc

postojov. Príklady *finančných a zdrojových kritérií*: ziskovosť, výnosnosť a rizikovosť, obrat, tržby, finančná náročnosť, návratnosť, rast predaja, zisk a rast, kapitálová náročnosť, nákladovosť, čas na realizáciu, schopnosť zaobstarat' know how, materiálne a personálne zabezpečenie, technologické zdroje. Príklady *strategických kritérií*: podiel na trhu; pokrytie trhu; rast podniku; uspokojovanie potrieb zákazníkov; prežiť a udržať sa v odvetví ako rešpektovaný podnik (malý, začínajúci podnik bez tradície); hodnotenie stratégie na základe účelu, teda či je vhodná, primeraná a užitočná pre podnik, či dokáže prispieť k dosiahnutiu strategických cieľov, vyriešiť strategické problémy, či je vhodná z hľadiska odvetvia a trendov vo vonkajšom prostredí; zväčšenie trhového podielu, uspokojovanie potrieb zákazníkov; miera súladu globálnej a lokálnej stratégie. Príklady *ad hoc kritérií*: neexistujú prepracované kritériá, nahrádzajú ich trhové požiadavky, požiadavky klientov a možnosti konkurencie; predpoklady úspešného naplnenia stratégie: vnútorné presvedčenie podniku, že mu stratégia pomôže, stratégia sa musí dostať až k zamestnancom, ktorí sa s ňou musia stotožniť; preferencia inovatívnych a často radikálnych riešení; osobné skúsenosti a preferencie, avšak podmienené vytváraním zisku.

Vplyv náhodných, neplánovaných a spontánnych faktorov na stratégiu bol dokumentovaný aj na krátkych prípadových štúdiách. V skupine malých podnikov zaujali pozornosť tieto prípady, ktorým nepredchádzala systematická a plánovitá príprava a boli dôsledkom náhle sa vynárajúcich externých vplyvov:

Dovozca a veľkoobchodník so spotrebným tovarom napriek rôznym opatreniam nedokázal oživiť a podnietiť ťažkopádny predaj u tradičných maloobchodníkov. Nápad zamestnanca ponúknuť obchodovaný tovar aj internetovým obchodom posilnil a rozšíril vnímanie značky predávaných výrobkov v spotrebiteľskej verejnosti a v dôsledku toho bol zaznamenaný nárast predaja aj u tradičných maloobchodníkov.

Malý nákladný autodopravca po príchode veľkej automobilky si všimol nárast dopytu po nákladnej automobilovej doprave a včas reagoval na požiadavku presne dodaných a nepoškodených dodávok.

V dôsledku rastu a rozvoja podniku preťažená elektrická sieť nestačila upokojovať prevádzkové potreby, navyše poveternostné poruchy spôsobovali externé výpadky dodávky elektriny. Reakciou bola investícia do záložného zdroja elektrickej energie. Náročné zimné počasie zasa zvyšovalo možnosť havárie rozvážajúceho vozidla, bola ohrozená dochvilnosť pravidelných dodávok uskutočňovaných niekoľkokrát za deň, a preto bolo potrebné investovať do kúpy záložného vozidla.

Maloobchodná predajňa lokálneho významu, no v blízkosti medzinárodných dopravných ciest rozvinula na základe podnetu náhodného zákazníka z iného regiónu svoju propagáciu a na základe zvýšenej mobility turistov zmenila, či skôr

rozčlenila predávaný sortiment potravín pre zákaznicke skupiny prichádzajúce z juhu (Maďarsko) a zo severu (severné Slovensko).

Náhodná informácia od zákazníka, že konkurencia sa snaží vyvíjať rovnaký produkt (nový obal na mäkké mäsové výrobky) vyvolalo rozhodnutie o urýchlení vývoja a zavedenia tohto produktu do výroby. Výsledkom bolo predstihnutie konkurencie nielen v čase uvedenia produktu na trh, ale aj v šírke jeho sortimentu.

Letecké spoločnosti zrušili provízny systém (7 % z ceny letenky pre predajcov leteniek) a bol zavedený systém servisných poplatkov (predajcovia si pripočítavajú svoju vlastnú províziu). Po náhlom a nepredvídanom zrušení provízneho systému stál podnik zrazu pred rozhodnutím, akú zvoliť cenovú stratégiu.

Pôvodný zámer predávať výlučne potraviny racionálnej výživy sa po prvých týždňoch predaja ukázal ako nereálny, resp. nedostatočne výnosný, a preto bolo prijaté rozhodnutie rozšíriť ponuku o tradičný potravinársky sortiment. Zákazníci sa nezaujímali o výlučne racionálne stravovanie, skôr uprednostňujú malé, no pravidelné dávky zdravej výživy.

Reštaurácia vznikla v období a na mieste rozvíjajúceho sa rozsiahleho stavebného ruchu, ktorý jej priniesol stavebníkov najmä z radov stavebných robotníkov. Po skončení výstavby robotníci odišli a v novopostavených budovách vzniklo niekoľko nových stravovacích zariadení, ktoré začali lákať zákazníkov, ktorí sa zamestnali v nových polyfunkčných objektoch. Priestory pôvodnej reštaurácie však neboli vhodné pre náročnejšiu klientelu, a preto reakciou na odlev nižšej a strednej vrstvy zákazníkov, ktorí boli primárnou klientelou, bola vyššia kvalita a nižšie ceny v porovnaní s novými konkurentmi. Poskytovaním jedla do termoškatúl sa vyšlo v ústrety odlišným nárokom na reštauračný komfort vyššej vrstvy zákazníkov. Príťažlivosť pre zákazníkov sa udržiava nielen kvalitou služieb, ale aj kamarátskymi vzťahmi.

V skupine stredných a veľkých podnikov pritiahli pozornosť prípady, ktoré boli dôsledkom spontánnej internej iniciatívy alebo nepredvídaného konania konkurentov, či obchodných partnerov:

Riaditeľ podniku sprístupnil na intranete pravidelný prehľad o mesačnej, štvrťročnej a ročnej výkonnosti podniku, ktorý bol súčasťou tzv. okienka riaditeľa a súčasne k nemu pripojil skrinku (schránku) nápadov, určenú na predkladanie námetov a pripomienok. Podnetom k uznaniu zmyslu zbierania rozmanitých návrhov a spätných väzieb bolo náhodné stretnutie s riaditeľom iného podniku, ktorý sa neskôr stal významným klientom.

Úplné outsourcovanie údržby do istej miery zlyhalo, keďže sa nepodarilo naplniť plánované ciele o cene, kvalite a termínoch poskytovaných služieb a zhruba po šiestich rokoch sa uvažuje o spätnom začlenení uskutočňovania údržby do interných podnikových procesov. Neformálne diskusie zasa prispeli k zdokonaleniu (upgrade) centrálného systému riadenia údržby a k jeho implementácii.

Podnet na vznik personálnej stratégie, hoci pôvodne to bol plán na zlepšenie vnútropodnikovej atmosféry, prišiel od manažéra vzťahov s verejnosťou, ktorý si všimol nervozitu a nerovnomerné pracovné zaťaženie zamestnancov. Neskôr nastalo v dôsledku zvýšenej pozornosti voči ľudským zdrojom zlepšenie komunikácie v horizontálnom aj vertikálnom smere.

Výber podnikateľskej lokality, vhodnej na výstavbu nákupného centra, sa uskutočnil na základe citového vzťahu developera k regiónu. Prevádzkovanie kina v nákupnom centre sa neplánovane realizovalo vo vlastnej réžii, pretože tradiční prevádzkovatelia kládli neprijateľné podmienky. Prenajímateľ sa musel dodatočne prispôsobiť požiadavkám silných nájomcov, ktorí žiadali iné podlahy, viac parkovacích miest a iný prístup do skladov.

Nový generálny riaditeľ vykonal rad neoficiálnych návštev vo výrobných závodoch, aby popri formálnom oboznámení sa s prevádzkou prenikol do hĺbky skutočných a závažných problémov, ktoré sa chcel dozvedieť od výkonných a radových pracovníkov, pretože po nástupe do funkcie stanovil hlavné ciele, ktorými sú rapidne zvýšenie kvality, zvýšenie prevádzkového zisku a predaja.

Konkurenti začali zrazu bez predchádzajúceho signalizovania ponúkať dátovo neobmedzené služby, pričom podnik neposkytoval ani jeden produkt tohto druhu. Musel preto rýchlo konať a zmeniť produktové portfólio, aby predišiel radikálnym stratám tržieb. Prvý opatrný variant kopíroval konkurenciu, druhý agresívny variant už ponúkal dátovo neobmedzené produkty za nižšie ceny ako konkurencia.

Nová sekcia CRM vznikla na základe vnútornej iniciatívy pracovníkov, ktorí si všimli rozdrobený, nezosúladený a nekoncentrovaný prístup k zákazníkom. Pôvodne sa touto aktivitou čiastkovo zaoberalo niekoľko oddelení, avšak bez účinnej koordinácie. Myšlienku podporila aj sťažnosť pracovníkov v zahraničnej centrále podniku. Od tejto chvíle podnet nadobudol racionálny obsah, dostal sa do formálnych procesov a začali ho riešiť poverení manažéri. Nápad sa ujal a úspešne realizoval. Projekt insourcingu, ktorý mal realizovať služby call centra pre zákazníkov, sa napriek veľkým investíciám neujal, pretože sa nepodarilo osloviť trh.

Nápad pritom vzišiel z iniciatívy pracovníkov na základe dojmu, ktorý bol následným prieskumom potvrdený.

Diskusia

Neformálne a spontánne pozadie tvorby stratégie existuje a zohráva nezanedbateľnú rolu v procese strategického manažmentu. Vrcholní manažéri si uvedomujú zmysel a vážnosť tohto fenoménu, aj keď preferujú, a to najmä vo veľkých podnikoch, formálne procedúry. Na neformálnych a neoficiálnych informáciách ich „vyrušujú“ pochybnosti o pravdivosti informácií a dôveryhodnosti informačných zdrojov. Objavujú sa pokusy a snahy zavádzať systémy na testovanie, triedenie, overovanie spoľahlivosti a potvrdzovanie tohto druhu informácií, teda v konečnom dôsledku tento proces formalizovať, čo môže znížiť rýchlosť informačných tokov a odradiť rôzne neformálne siete informátorov. Obdobné tendencie možno pozorovať aj v zbere podnetov mimo tradičných plánovacích procedúr, keď sa radovým zamestnancom odporúča zúčastňovať sa na rôznych vnútropodnikových fórach a burzách nápadov, ktoré sú záchytným a diskusným miestom o jednoduchších návrhoch. Pri predkladaní vážnejších návrhov sa viac dôveruje vyššie postaveným zamestnancom. Zákazníci a konkurencia sú síce prirodzený, najbližší, najčastejší a najkonkrétnejší zdroj podnetov, ktorý je nevyhnutné rešpektovať, ale zároveň sú to podnety viac adaptívneho ako aktívneho a strategicky perspektívneho charakteru. V podnikovej praxi sa uznáva zmysel tušenia, domnienky a intuície najmä vo vystihnutí externých javov, no súčasne manažéri prejavujú zjavnú nechuť priznať sa k takejto myšlienkovkej produkcii. Vo veľkých podnikoch je praktické a nezastreté použitie intuície podmienené racionálnym zdôvodnením, alebo potvrdením prostredníctvom racionalizačnej procedúry. V malých podnikoch sú neštruktúrované postrehy z diania v externom prostredí súčasťou bežnej praxe a nevyvolávajú také rozpaky ako vo väčších podnikoch. V jednom aj v druhom prípade by sa však mala venovať väčšia pozornosť vnímaným jednotlivcom, ktorí skúmavo hľadia na okolitý svet.

Formalizované systémy strategického manažmentu sa identifikácii príležitostí venujú „príležitostne“, podľa frekvencie plánovacieho cyklu. Výhodou neformálneho objavovania a registrácie príležitostí je rešpektovanie ich prirodzeného a necyklického vynárania sa. Opakuje sa však otázka vhodnej formalizácie neformálnych aktivít, ktorá by sa premietla do permanentných a priebežných postupov, systematického a citlivého sledovania a vnímania okolia. Blogy a fóra môžu byť takouto neformálnou bázou, pretože ich účastníci sa vyjadrujú dobrovoľne, uvoľnene a prípadne aj anonymne. Dôležité je zachytiť čo najširší okruh zamestnancov a aplikovať spoľahlivú detekciu príležitostí. Voči hrozbám sa podniky zvyčajne stavajú do extrémnych pozícií. Buď ich vyhodnotia ako krátkodobé poruchy a podcenia ich, alebo upadnú do panickej aktivity, sú precitlivené na negatívne správy a presenia ich. Rozsiahlejšie zohľadnenie neformálnych stanovísk a pozorovaní by vyplnilo priestor medzi ľahostajnosťou a prehnanými reakciami, rozložilo ľarchu (v skutočnosti skôr pocit) zodpovednosti do väčšieho počtu zamestnancov, objektivizovalo hodnotenie negatívnych externých javov a obmedzilo extrémne postoje.

V internej strategickej analýze sa prejavuje väčšia potreba skúmať a identifikovať sily než slabosti. Len neochotne sa priznávajú slabé stránky podniku. Sily aj slabosti sa prevažne vnímajú ako dobre viditeľné a evidovateľné hmotné, prípadne nehmotné zdroje. Malá pozornosť sa venuje spôsobilostiam (vzťahom a väzbám medzi zdrojmi), ktoré v súčasných podmienkach takmer voľne dostupných zdrojov najrozmanitejšej povahy sú často jedinou zložkou konkurenčnej výhody, alebo aj nevýhody. Neformálne postrehy by mohli prispieť k presnejšiemu a rozsiahlejšiemu hodnoteniu vnútropodnikového prostredia a k prehĺbeniu schopnosti sebapoznania. Samotná interná analýza je prevažne formálny proces, v ktorom sa používajú pomerne presné metódy, no značne subjektívne a neformálne je uvedomenie si strategických schopností, teda subjektívne vnímanie a interpretácia výsledkov analýzy. Tu je opätovne priestor, v ktorom môžu zohrávať významnú rolu dojmy, záujmy, preferencie, hodnotové postoje, pesimizmus, optimizmus, aspirácie, sebavedomie, malovernosť, osobnostné charakteristiky kľúčových osôb alebo druh skupinového správania sa kľúčových osôb.

Tušená a ambície sú spúšťačom procesu tvorby stratégie, ktorý je kombináciou objektívnych a racionálnych procesov, prevládajúcich vo fáze analýzy a subjektívnych a intuitívnych prístupov, prevládajúcich vo fáze syntézy. Intuícia nastupuje aj na konci procesu tvorby stratégie po vyčerpaní možností racionálnych postupov. Výsledný obsah stratégie je podmienený ambíciami a sebadôverou vrcholných manažérov, ktorí sa snažia jeho kvalitu zvýšiť simulačnými technikami, konsenzuálnym správaním a vyčkávaním na dostatočnú informovanosť, čo sa však spätne môže premietnuť do oneskorenej realizácie stratégie a straty momentu prekvapenia. Manažéri si uvedomujú nevyhnutnosť reagovať na ťažko predvídateľnú budúcnosť aspoň minimálnym počtom variantov stratégie, v ktorých sa odrážajú postoje k riziku (optimizmus verzus pesimizmus), ambície (rozvoj verzus stagnácia), odvaha (priebojnosť verzus opatrnosť), viera v budúcnosť (pozitívna verzus negatívna) alebo väzba na odlišné ciele (predaj verzus zisk). Pri výbere variantov sa popri štandardných finančných a strategických kritériách používajú aj ad hoc kritériá, a to predovšetkým v malých podnikoch, ktoré zohľadňujú aktuálne externé vplyvy, napr. trh, konkurencia, zákazníci, alebo odzrkadľujú individuálne a subjektívne postoje odvodené od skúseností, preferencií, pocitov a presvedčenia.

Pre konanie malých podnikov je príznačná rýchla adaptácia na konkrétne udalosti v externom prostredí, ktoré majú zvyčajne jednoduchú podnikateľskú a technickú povahu a sú rešpektovanou príčinou korekcie pôvodných idealizovaných predstáv. Napriek neveľkej zložitosti sú to často faktory, ktoré podmieňujú existenciu týchto podnikov. Malé podniky sú usilovné v pozorovaní (všímaní si) svojho okolia, hoci na to nepoužívajú žiadne špecifické metódy. Stredné a veľké podniky v dôsledku rozľahlejšieho operačného priestoru a zložitejšieho vnútorného prostredia utvárajú systémy na zachytávanie neformálnych informácií a najmä návrhov s potenciálom korigovať stratégiu, napriek tomu tam zostáva stále priestor pre náhodu, formovanie

stratégie cestou skúšok a omylov. Prejavuje sa teda snaha o ovládnutie a systemizovanie individuálnej iniciatívy, prípadne pomôcť špecifikácii interných individuálnych iniciatív.

Záver

Zmysel a užitočnosť neformálneho a neorganizovaného pozadia tvorby stratégie si podniky uvedomujú a do určitej miery ho aj rešpektujú. Vo väčších podnikoch v menšom rozsahu a s predsudkami, v menších podnikoch je tento fenomén organickou súčasťou procesov strategického manažmentu. Vo väčších podnikoch nápaditosť a vnímavosť je potrebné doložiť argumentmi, dokázať vierohodnosť a dôležitosť individuálnych postrehov, v menších podnikoch sa nápady realizujú neformálne ako rýchla adaptácia na konkrétnu prax. Náhoda a reakcia na náhly podnet zohrávajú dôležitú úlohu v stratégiách malých podnikoch, no motívy, možnosti a priestor na formalizáciu je tu značne limitovaný. Funkcia talentovaného a vnímavého podnikateľa je zrejme nenahraditeľná. Väčšie podniky stoja pred otázkou, ako efektívne formalizovať neštruktúrované procesy tvorby stratégie, no nepotlačiť pritom ich neformálne vlastnosti, ako nápaditosť, tvorivosť a napokon aj príťažlivosť pre radových zamestnancov.

Literatúra

- [1] HILL, CH. W. L. – JONES, G. R.: *Strategic management. An Integrated Approach*. Houghton Miffling Co., Boston – New York, 2007.
- [2] SLÁVIK, Š.: Strategické plánovanie v podnikoch na Slovensku. In: *Ekonomický časopis* č. 4, 2009.
- [3] THOMPSON, A. A. Jr – STRICKLAND III, A. J. – GAMBLE, J. E.: *Crafting and Executing Strategy. Text and Readings*. McGraw-Hill/Irwin, 15 th Edition 2007.
- [4] WHEELEN, T. L. – HUNGER, J. G.: *Strategic management and business policy*. Pearson Prentice Hall. Upper Sadle River, N. J. 2008.
- [5] CRAINER, S.: *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha, Management Press, 2000.
- [6] MARKIDES, C.: Strategy as balance. In: *Business Strategy Review*. Autumn 2008.
- [7] KARNANI, A.: Controversy: The essence of strategy. In: *Business Strategy Review*. Winter 2008.
- [8] MARKIDES, C.: Strategy as balance. In: *Business Strategy Review*. Autumn 2008.
- [9] HODGKINSON, G. P. etc. : Intuition in Organizations: Implication for Strategic Management. In: *LRP*, volume 42, number 3 June 2009.
- [10] KARNANI, A.: Controversy: The essence of strategy. In: *Business Strategy Review*. Winter 2008.
- [11] HODGKINSON, P. G. – Clarke, I.: Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. In: *Human Relations*, 2007, 60, 243 – 255.
- [12] CRAINER, S.: *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha, Management Press, 2000.