

SYSTÉM STRATEGICKÉHO POZOROVANIA VO VZŤAHU K FAKTORM EXTERNÉHO PROSTREDIA A PODNIKOVEJ STRATÉGII

Lucia Demjanová, Štefan Čarnický

Kľúčové slová:

strategický manažment, stratégia, prostredie podniku, systém strategického pozorovania, monitorovanie prostredia podniku

Key words:

strategic management, strategy, business environment, strategic scanning system, monitoring of business environment

Abstrakt

Cieľom príspevku bolo modelovať vzťah externého prostredia podniku, systému strategického pozorovania a podnikovej stratégie na výskumnej vzorke malých a stredných podnikov z oblasti stavebníctva pôsobiacich na území východného Slovenska. Vytvorili sme model v podobe diagramu, v ktorom sa nám podarilo potvrdiť existenciu nasledujúcich vzťahov:

- medzi vnímaným významom faktorov makroprostredia a externého mikroprostredia a formou využívaného systému strategického pozorovania,
- medzi vnímanou mierou nestability (dynamiky) faktorov makroprostredia a externého mikroprostredia a formou využívaného systému strategického pozorovania,
- medzi formou využívaného systému strategického pozorovania a formou vyjadrenia stratégie.

Náš teoretický model sme nemohli testovať metódou modelovania štruktúrnych rovníc (SEM – Structural Equation Modelling) z dôvodu nesplnených predpokladov pre túto metódu, ale využili sme metódu CHAID, ktorej výsledkom bol model vo forme rozhodovacieho stromu, ktorý v konečnom dôsledku potvrdil správnosť nami formulovaného teoretického modelu.

Abstract

The aim of this paper was to model the relationship between the external environment, the system of strategic observation and the corporate strategy on a research sample of small and medium businesses in the field of building and construction industry operating in the area of East Slovakia. We created a model in the form of a diagram, in which we succeeded in confirming the existence of the following relationships:

- Between the perceived significance of factors of macro-environment and the external micro-environment and the form of the applied system of strategic observation,
- Between the perceived rate of instability (dynamics) of the factors of macro-environment and of the external micro-environment and the form of the applied system of strategic observation,
- Between the form of the applied system of strategic observation and the form of expressing the strategy.

We could not test our theoretical model by the method of modeling structural equations (SEM – Structural Equation Modeling) because of not fulfilled preconditions for this method, but we applied the method CHAID, the result of which was a model in the form of a decision making tree, which in the long run confirmed the correctness of the theoretical model which we formulated.

Úvod

Orientácia v nestabilných podmienkach, nájdenie správneho smeru a výber vhodnej cesty k budúcim cieľom patria medzi kľúčové úlohy strategického manažmentu. Formulovanie vhodnej stratégie je však podmienené efektívnym tokom relevantných informácií o externom prostredí, čo zabezpečuje systém strategického pozorovania. Systém strategického pozorovania umožňuje monitorovanie prostredia podniku a identifikovanie diskontinuit, príležitostí a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť jeho budúci vývoj a môže existovať v rôznych podobách. Cieľom príspevku je analyzovať externé prostredie a systém strategického pozorovania v malých a stredných podnikoch východného Slovenska a navrhnúť model vyjadrujúci vzťah externého prostredia, systému strategického pozorovania a stratégie podniku.

1. Teoretické východiská

Podľa Shuhua (1996, s. 2) sú **podnik a jeho prostredie** úzko previazané, a to samotnými vstupmi a výstupmi. Prostredie alebo okolie podniku sa môže chápať rozlične, pretože zahŕňa množstvo často nepostrehnuteľných vplyvov. Navyše sa tieto vplyvy vyznačujú stochastickosťou, menlivosťou v rozličných časových intervaloch. Zložitosť analýzy prostredia vyplýva ďalej z mnohotvárnosti a komplexnosti prostredia, ktorú analytickými metódami možno posúdiť iba neúplne. Prostredie podniku definujeme ako súbor prvkov, zložiek okolia a ich vzájomných interakcií, ktoré obklopujú a ovplyvňujú podnik, a ktoré i podnik môže čiastočne svojimi aktivitami ovplyvňovať.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými spôsobmi členenia prostredia podniku. Najčastejšie sa v literatúre prostredie podniku delí na makroprostredie a mikroprostredie, resp. odvetvové prostredie (Capps, Hazen, 2002; Kislingerová, Nový, 2005; Kotler, Armstrong, 2004; Kupkovič, 2003; Sedlák, 2007; Vološin, 2003), ale môžeme sa stretnúť aj s viac-menej odlišnými prístupmi.

Makroprostredie vymedzil Slávik (2005, s. 56) ako prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia alebo druhu podnikania. Predstavuje súbor premenných, ktoré pôsobia na všetky podniky rovnako, ale ich dôsledky však môže pociťovať každý podnik odlišne. Makroprostredie pozostáva z rôznych zložiek prostredia, ktorých počet sa líši v závislosti od úrovne dekompozície na jednotlivé časti.

Externé mikroprostredie predstavuje odvetvové prostredie podniku, ktoré je špecifické pre jednotlivé podniky, ale môže byť čiastočne rovnaké pre podniky pôsobiace v tom istom odvetví alebo oblasti podnikania. Jeho pôsobenie na podniky je priame a podniky majú väčšie možnosti pri jeho ovplyvňovaní. K analýze odvetvového prostredia sa obvykle využíva Porterov model piatich konkurenčných síl, ktorý pozostáva z piatich faktorov (Porter, 1993, s. 23).

Trhové podmienky postavili pred každý podnik úlohu dokázať fungovať a rozvíjať sa v prostredí neustálych zmien. **Strategický manažment** vznikol ako reakcia na hľadanie nových metód riadenia a formovania vývoja podniku v neprestajne sa komplikujúcich podmienkach vonkajšieho prostredia. Na túto skutočnosť poukazuje vo svojej definícii napr. Kreitner (1989, s. 187), ktorý strategický manažment vymedzil ako neustály proces zabezpečovania konkurenčne lepšieho prispôsobenia sa podniku jeho neustále sa meniacemu prostrediu. Podobne na túto skutočnosť poukazuje i Coulter (2004, s. 5) a definuje strategický manažment ako proces pozostávajúci z analýzy súčasnej situácie, tvorby vhodnej stratégie,

realizácie stratégie a hodnotenia, modifikovania a menenia stratégie, ak je to potrebné. V literatúre sa môžeme potom stretnúť s množstvom definícií, ktoré poukazujú na ďalšie charakteristické znaky strategického manažmentu a obsahujú princípy strategického myslenia.

V súvislosti s procesom strategického manažmentu sa často uvádza sekvenčný model, ktorý pozostáva z formulovania stratégie, implementácie stratégie, hodnotenia a kontroly stratégie (napr. Formisano, 2004; Robbins, Coulter, 2004; Sedlák, 2007; Vološin, 2003).

Čo sa formulácie stratégie týka, je možné uviesť dva krajné prístupy, a to tradičný a moderný. Kým tradičný prístup vychádza z racionálnych úvah a plánovitého poňatia stratégie, moderný prístup zdôrazňuje potrebu prispôbovať stratégiu dynamickému prostrediu.

Spravidla v menších podnikoch je stratégia obsiahnutá v predstavách jednotlivca, ktorý je zároveň tvorcom stratégie. K tomu, aby stratégia viedla k dosiahnutiu stanovených cieľov a tak zjednotovala úsilie ostatných zamestnancov podniku, je potrebné, aby sa všetci s touto stratégiou adekvátne oboznámili a implementovali ju vo svojich každodenných činnostiach.

Explicitne vyjadrená stratégia je jasne a zrozumiteľne formulovaná a predpokladá podobu písomného dokumentu, v ktorom sú rozpracované budúce zámery. Explicitne vyjadrená stratégia neplní svoj účel, ak nadobudne len podobu pro forma dokumentu alebo dokonca formu utajovaného dokumentu.

Hintošová (2005, s. 34) uvádza, že jadro stratégie by malo mať dlhodobý charakter s pravidelnou aktualizáciou približne v horizonte jedného roka. Preto by mal vrcholový manažment systematicky monitorovať interné prostredie a zároveň sledovať zmeny trendov v externom prostredí podniku. Podobne na význam monitorovania prostredia pre potreby tvorby dynamických stratégií orientovaných na budúcnosť podniku v nestabilnom prostredí upozorňuje vo svojom príspevku aj Shuhua (1998, s. 302).

Na vývoj externého prostredia môžu podniky reagovať v zásade dvoma protichodnými typmi strategického správania: reaktívne a proaktívne (Shuhua, 1998, s. 302). Proaktívny typ strategického správania je charakteristický snahou explicitne formulovať stratégiu a vnútiť ju svojmu okoliu. Tento prístup je príznačnejší pre podniky, ktoré majú dostatok schopností a zdrojov na to, aby mohli neurčitost' vo vývoji prostredia do určitej miery redukovať. Reaktívny typ strategického správania sa vyznačuje skôr uplatňovaním implicitnej stratégie, ktorá sa pružne prispôsobuje zmenám prostredia, a to predovšetkým prostredníctvom emergentnej stratégie. Tento typ správania je charakteristický najmä pre malé podniky. Dédina a Odcházal (2007, s. 27) sa v tejto súvislosti vyjadrujú o determinizme prostredia, teda že správanie podniku je úplne alebo aspoň z veľkej miery ovplyvňované a determinované faktormi externého prostredia.

V nadväznosti na vyššie spomínanú potrebu monitorovania prostredia podniku sa ďalej venujeme **systému strategického pozorovania** (inak nazývanému aj strategický informačný systém), ktorý 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 poskytovať informácie pre potreby strategického a taktického manažmentu a následne tak zlepšiť schopnosť podniku včas a kompetentne reagovať na zmeny v prostredí. Audet a d'Amboise (1998, s. 1-3) vo svojej štúdii stanovili aktivity systému strategického pozorovania ako integrovanú súčasť

procesu strategického manažmentu a ako jeden z faktorov konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov.

V literatúre môžeme nájsť niekoľko podôb, resp. foriem systému strategického pozorovania. Vološin (2003, s. 115) rozlišuje neformálny a formálny systém strategického pozorovania. Ďalej môžeme podľa Shuhua (1996, s. 13) rozlišovať všeobecné a ciele monitorovanie. Choo (2001) vymedzil štyri spôsoby monitorovania prostredia: nezacielené pozorovanie, podmienené pozorovanie, nariadené pozorovanie a vyhľadávanie. Drejer (2004) vytýčil tri prístupy k systému strategického pozorovania: top-down prístup, bottom-up prístup a duálny prístup.

El Sawy (1985, s. 57) rozlišuje štyri formy monitorovania prostredia:

- nulová forma pasívneho monitorovania – žiadne monitorovanie – napriek tomu manažéri však získavajú „nevyžiadané“ informácie, ktoré boli získané v rámci bežných aktivít vykonávaných v podniku (nie úmyselne, napr. získanie informácií o ponuke konkurencie pri obchodnom vyjednávaní s potenciálnym zákazníkom),
- reaktívna forma monitorovania – informácie sú vyhľadávané s cieľom nájdenia riešenia určitého problému alebo formulovania stratégie,
- náhodná proaktívna forma monitorovania – informácie sú zbierané neustále, ale pozornosť sa sústreďuje na mimoriadne zdroje strategických informácií,
- systematická proaktívna forma monitorovania – informácie sú zbierané neustále, systematickým spôsobom a pozornosť sa venuje zvyčajným zdrojom strategických informácií. Táto forma môže byť teda označená ako formalizovaný systém strategického pozorovania.

Určitým vzťahom medzi podnikom a jeho prostredím, vplyvom faktorov prostredia podniku na tvorbu stratégie či prípadne využívanie vybraných foriem systému strategického pozorovania sa venovalo viacero výskumných štúdií doma a v zahraničí (Harrington, Lemak, Reed a Kenneth, 2004; Audet a d'Ambois, 1998; Omara A. El Sawy, 1985; Sutcliffe a Weber, 2005; Choo, 1994; Slávik, Romanová a Grafnetterová, 2004; Olexová a kolektív, 2006), ktorých výsledky ovplyvnili aj prípravu nášho výskumu, formuláciu modelu a následne slúžili pri komparácii výsledkov výskumu.

2. Materiál a metódy

Objektom skúmania boli malé a stredné podniky pôsobiace v odvetví stavebníctva na východnom Slovensku. Ako objekt skúmania bolo vybrané iba jedno odvetvie, keďže sa skúmalo okrem iného aj odvetvové prostredie. Konkrétne odvetvie stavebníctva bolo zvolené z viacerých dôvodov. V prvom rade stavebníctvo zohráva v rámci slovenského hospodárstva, ale aj v rámci Európskej únie podstatnú úlohu, ďalej je pre toto odvetvie príznačná relatívna vysoká homogénnosť a jednoznačné vymedzenie podľa odvetvovej klasifikácie činností.

Register podnikov pôsobiach v odvetví stavebníctva na Slovensku vedie ŠÚ SR, ktorý na základe žiadosti so špecifikovanými kritériami výberu poskytol konkrétny zoznam malých a stredných stavebných podnikov na východnom Slovensku, čo v prípade nášho výskumu predstavovalo základný súbor. Základný súbor pozostával z 1 764 podnikov, z ktorých formou jednoduchého náhodného výberu bez opakovania bolo vybraných 320, ktoré boli následne požiadané o účasť vo výskume formou vyplnenia dotazníka. Pri realizácii výskumu bolo použitých niekoľko spôsobov oslovenia. Využila sa kombinovaná metóda kontaktovania

telefonicky, osobne a formou listovej zásielky. Výberový súbor po selekcii neúplných dotazníkov pozostával zo 78 podnikov. Návratnosť dotazníka tak predstavuje približne 24 %.

Ku klasifikácii podnikov podľa veľkosti sa pristupovalo s ohľadom na odporúčania Európskej komisie 2003/361/EC (Commission Recommendation, 2003, L 124/39), pričom však nebolo možné zohľadniť ročný obrat a ročnú bilančnú sumu z dôvodu chýbajúcich dát. Následne tak vzorka pozostávala z: 9 mikropodnikov (12 %), 38 malých podnikov (48 %) a 31 stredných podnikov (40 %).

Reprezentatívnosť výberového súboru bola overovaná porovnaním štruktúry výberového a základného súboru na základe dvoch parametrov, a to právnej formy a geografického umiestnenia podniku. Ďalej bola reprezentatívnosť výberového súboru testovaná chi-kvadrát testom dobrej zhody, keď sme štatistickým testovaním potvrdili, že rozdiely medzi základným a výberovým súborom nie sú štatisticky významné. Výberový súbor teda môžeme na základe týchto analýz považovať za reprezentatívny.

Pri vypracovaní príspevku boli použité všeobecné teoretické metódy spracovania informácií, ako napr. abstrakcia, analýza a syntéza, indukcia a dedukcia. Zo špeciálnych metód sa využili metódy modelovania, štatistické metódy, systémové metódy a komparácia. Pri spracovaní štatistických údajov bol použitý softvér MS Excel a štatistický softvér SPSS a k analýze získaných dát boli použité okrem metód deskriptívnej štatistiky aj metódy induktívnej štatistiky, keďže výberový súbor môžeme považovať za náhodný a reprezentatívny.

3. Formulácia modelu

Model je zjednodušeným obrazom skutočnosti. Prechod od reality k modelu býva však veľmi zložitý, lebo je potrebné stanoviť mieru abstrakcie tak, aby model odpovedal realite, ale zároveň táto miera nemôže byť stopercentná. Pri modelovaní vzťahu vybraných faktorov externého prostredia k tvorbe stratégie v malých a stredných stavebných podnikoch na území východného Slovenska sme sa opierali o teoretické východiská, publikované výsledky výskumov vo forme výskumných štúdií a informácie získané vlastným výskumom.

Formulácia prvotného základného modelu vychádzala prevažne z teoretických poznatkov a sekundárnych informácií, ktoré boli publikované doma a v zahraničí. Vytýčili sme si tri základné oblasti záujmu, ktoré sme následne považovali za základné prvky modelu, a to stratégiu, resp. typ strategického správania, systém strategického pozorovania a faktory prostredia podniku.

Stratégiu sme vymedzili ako nástroj formovania a plánovania budúceho rozvoja podniku, a preto bola našou cieľovou premennou. Naš záujem sme orientovali na formu jej vyjadrenia, keďže tento údaj v sebe integruje niekoľko informácií. V prvom rade, či podniky majú vôbec premyslený a naplánovaný svoj budúci rozvoj. Explicitne vyjadrená stratégia sa môže s väčšou pravdepodobnosťou viazať s plánovitým, preskripčným prístupom a zároveň s proaktívnym typom strategického správania. Implicitne vyjadrená stratégia môže byť vo väčšej miere naopak prepojená s uplatňovaním emergentných stratégií a uprednostňovaním skôr reaktívneho typu strategického správania.

V súvislosti so systémom strategického pozorovania sme vychádzali z predpokladu, že uplatňovaná forma systému strategického pozorovania bude v priamom vzťahu s typom strategického správania, keďže sme usudzovali, že nulová alebo reaktívna forma systému

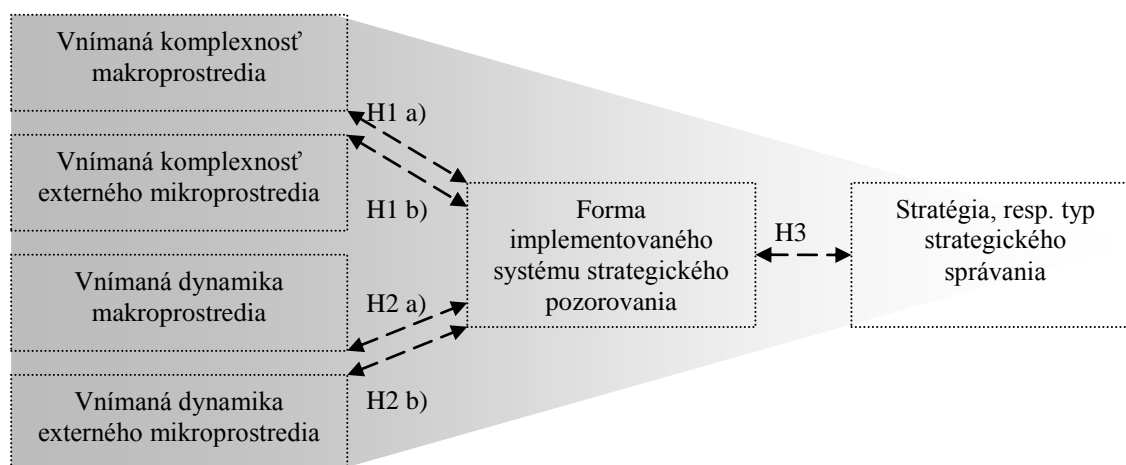
strategického pozorovania sa bude spájať s reaktívnym strategickým správaním, pre ktoré je typické prispôsobovanie sa vonkajším okolnostiam.

Faktory prostredia podniku predstavujú skupiny prvkov prostredia, ktoré ovplyvňujú budúci rozvoj podniku, teda jeho rast, prosperitu a s tým spojené strategické správanie a stratégiu. Vychádzali sme z predpokladu, že komplexnejšie a dynamickejšie vnímané prostredie sa bude spájať s formami systémov strategického pozorovania na kvalitatívne vyššej úrovni. Teda čím väčší bude počet faktorov vyznačujúcich sa silnejším vplyvom na tvorbu stratégie a vyššou mierou premenlivosti prostredia, tým bude využívanější sofistikovanejší forma monitorovania.

Komplexnosť prostredia je v našom modeli vyjadrená počtom faktorov externého prostredia ovplyvňujúcich tvorbu stratégie a priemernou hodnotou vnímaného významu daných faktorov na formuláciu stratégie v podniku. Vychádzajúc z výsledkov analýzy externého prostredia stavebných podnikov na Slovensku bolo respondentom ponúknutých k hodnoteniu 6 faktorov makroprostredia a 5 faktorov externého mikroprostredia. Intenzitu vnímaného vplyvu jednotlivých faktorov pri tvorbe stratégie mohli vyjadriť na 6 bodovej škále (0 – žiaden vplyv, 5 – veľmi silný vplyv). Faktorová analýza nám potvrdila opodstatnenosť členenia týchto faktorov do skupín, a tak sme využili dekompozíciu celkového faktora komplexnosť prostredia na dve premenné, a to vnímaná komplexnosť makroprostredia a vnímaná komplexnosť externého mikroprostredia.

Dynamika prostredia je v modeli vyjadrená priemernou hodnotou vnímanej miery nestability (turbulentnosti) vybraných faktorov prostredia. Vnímaná dynamika prostredia bola respondentmi hodnotená na 5 bodovej škále (1 – stabilné prostredie a 5 – turbulentné prostredie). Opäť sme tu využili výsledky faktorovej analýzy, ktorá aj v tomto prípade potvrdila opodstatnenosť rozdelenia jednotlivých faktorov do skupín. Faktor vnímanej dynamiky prostredia sme rozdelili na dve podkategórie, a to vnímaná dynamika makroprostredia a vnímaná dynamika externého mikroprostredia.

Obrázok 1 zachytáva formulovaný model a znázornené sú na ňom aj hypotézy, ktoré boli formulované s cieľom jeho overenia.



Obr. 1 Model zachytávajúci potenciálne vzťahy vybraných faktorov externého prostredia k tvorbe stratégie v malých a stredných stavebných podnikoch na východnom Slovensku

4. Overovanie modelu

K overeniu navrhnutého modelu boli formulované hypotézy H1, H2 a H3, ktoré sa viažu na populáciu malých a stredných stavebných podnikov na východnom Slovensku.

- H1a: Medzi vnímaným významom makroprostredia pri tvorbe stratégie a formou implementovaného systému strategického pozorovania je štatisticky významný vzťah.
- H1b: Medzi vnímaným významom externého mikroprostredia pri tvorbe stratégie a formou implementovaného systému strategického pozorovania je štatisticky významný vzťah.
- H2a: Medzi vnímanou mierou nestability (turbulencie) makroprostredia a formou implementovaného systému strategického pozorovania je štatisticky významný vzťah.
- H2b: Medzi vnímanou mierou nestability (turbulencie) externého mikroprostredia a formou implementovaného systému strategického pozorovania je štatisticky významný vzťah.
- H3: Medzi formou implementovaného systému strategického pozorovania a formou vyjadrenia stratégie existuje štatisticky významný vzťah.

Hypotézy H1 a H2 boli overované prostredníctvom analýzy rozptylu (ANOVA). Testovalo sa, či môžu byť zistené rozdiely medzi priemermi skupín iba náhodné, alebo sú štatisticky významné. Tabuľka 1 obsahuje hodnotu Eta koeficientov a P-hodnoty pri jednotlivých hypotézach. Pri štatistickom testovaní týchto hypotéz boli zistené P-hodnoty menšie ako 0,05, a tak môžeme konštatovať, že nasledujúce hypotézy prijímame.

Tab. 1 Výsledky testovania hypotéz H1 a H2

<i>Hypotéza</i>	<i>Eta koeficient</i>	<i>P-hodnota</i>
H1 a)	Eta = 0,652 – silný vzťah	P = 0
H1 b)	Eta = 0,489 – stredný vzťah	P = 0
H2 a)	Eta = 0,705 – silný vzťah	P = 0
H2 b)	Eta = 0,639 – silný vzťah	P = 0

Pri porovnaní výsledkov analyzovaných údajov (Tab. 2) sme došli k týmto zisteniam. Ak bol vplyv faktorov makroprostredia pri tvorbe stratégie hodnotený v priemere vyššími známkami, tak bola v skúmaných podnikoch využívaná reaktívna forma monitorovania alebo kvalitatívne lepšie formy systému strategického pozorovania. V prípade, že vplyv faktorov externého mikroprostredia pri tvorbe stratégie bol hodnotený v priemere vyššími známkami, tak bola uplatňovaná v podnikoch častejšie nulová forma monitorovania alebo potom v menšom počte podnikov systematická proaktívna forma monitorovania.

Tab. 2 Výsledky pri porovnaní formy implementovaného systému strategického pozorovania a priemerného hodnotenia faktorov externého prostredia

	FISSP	Priemer	N	Štand.odch.	Min.	Max.
Makroprostredie – hodnotenie významu faktorov pri tvorbe stratégie	1	2,9841	21	,53724	2,33	3,67
	2	3,6667	12	,74874	2,50	4,33
	3	3,2500	24	,67566	1,67	4,00
	4	3,2778	9	,33333	2,83	3,50
	5	1,8194	12	,92239	,67	3,33
	Spolu	3,0256	78	,85958	,67	4,33
Externé mikroprostredie - hodnotenie významu faktorov pri tvorbe stratégie	1	3,5714	21	,67018	2,60	4,80
	2	3,2500	12	1,31599	1,40	4,60
	3	3,0583	24	,61709	2,20	4,40
	4	3,4667	9	,80000	2,20	4,40
	5	2,1833	12	,92425	,80	3,40
	Spolu	3,1385	78	,93604	,80	4,80
Makroprostredie – hodnotenie miery nestability, dynamiky	1	2,8492	21	,50251	1,50	3,50
	2	3,5417	12	,65569	2,50	4,17
	3	2,8056	24	,36004	2,17	3,17
	4	2,6111	9	,22048	2,33	2,83
	5	1,8194	12	,70517	1,00	2,83
	Spolu	2,7564	78	,69303	1,00	4,17
Externé mikroprostredie - hodnotenie miery nestability, dynamiky	1	3,2857	21	,42224	2,60	4,00
	2	3,5000	12	1,07026	2,40	4,80
	3	2,9500	24	,33492	2,60	3,60
	4	3,1333	9	,40000	2,60	3,40
	5	1,9500	12	,75859	1,00	3,40
	Spolu	2,9923	78	,76034	1,00	4,80

Pozn.: FISSP – forma implementovaného systému strategického pozorovania (1 – nulová forma pasívneho monitorovania, 2 – reaktívna forma monitorovania, 3 – náhodná proaktívna forma monitorovania, 4 – systematická proaktívna forma monitorovania, 5 – respondent sa nevedel vyjadriť)

Vyššie priemerné hodnoty pri hodnotení vnímanej miery nestability faktorov makroprostredia i externého mikroprostredia sa spájali s implementáciou reaktívnych foriem systému strategického pozorovania (t. j. nulová forma monitorovania prostredia a reaktívna forma monitorovania). Z toho môžeme usudzovať, že ak podniky vnímajú faktory externého prostredia ako dynamickejšie, tak s väčšou pravdepodobnosťou uplatňujú iba reaktívne formy monitorovania.

V súvislosti s vnímaným významom jednotlivých faktorov prostredia a hodnotením miery ich nestability, resp. dynamiky, nás zaujímalo, nakoľko sú tieto hodnoty korelované. Z korelačnej matice vyplynulo, že pri väčšine faktorov je vzájomne silná pozitívna korelácia, čo znamená, že ak je faktor prostredia hodnotený ako významný pri formulovaní stratégie, tak s pomerne veľkou pravdepodobnosťou bude zároveň hodnotený ako faktor s vyššou mierou dynamiky.

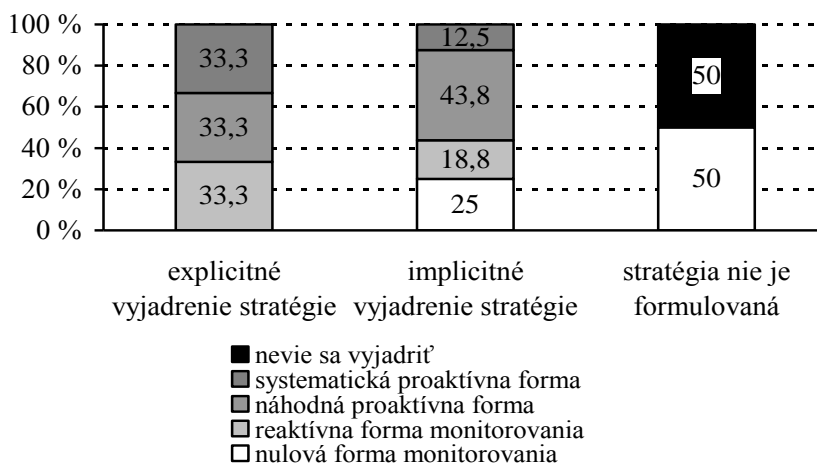
Hypotéza H3 „Medzi formou implementovaného systému strategického pozorovania a formou vyjadrenia stratégie existuje štatisticky významný vzťah“ bola overovaná prostredníctvom Cramerovho kontingenčného koeficientu, ktorého hodnota 0,6 hovorí o existencii silného vzťahu a P-hodnota rovná 0 potvrdila tento vzťah ako štatisticky významný, čo znamená, že hypotézu H3 prijímame. Grafické zobrazenie daného vzťahu je na grafe 1, na základe ktorého je možné konštatovať, že v malých a stredných stavebných

podnikoch na východnom Slovensku sú s väčšou pravdepodobnosťou implementované sofistikovanejšie systémy strategického pozorovania, keď majú explicitne vyjadrenú stratégiu.

Z výsledkov štatistického testovania na vzorke malých a stredných stavebných podnikov pôsobiacich vo východoslovenskom regióne môžeme usúdiť, že modelované vzťahy sú významné.

5. Overovanie modelu s využitím metódy CHAID

Využitím možností štatistického softvéru a konkrétne metódy CHAID (chi-square automatic interaction detector) sme sa dopracovali k modelom vo forme rozhodovacích stromov. Metóda CHAID bola publikovaná v roku 1980 Gordonom V. Kassom a môže byť využitá k predikcii alebo identifikácii interakcií medzi premennými. Často je táto výskumná technika využívaná ako alternatíva viacnásobnej regresie, a to obzvlášť v prípadoch, keď súbor dát nie je vhodný k aplikácii regresnej analýzy, čo bol aj náš prípad.



Graf 1 Vzťah medzi formou implementovaného systému strategického pozorovania a formou vyjadrenia stratégie

V danom modeli je závislou premennou stratégia (Obr. 2). Pre zjednodušenie modelu sme výsledky ohľadne formy vyjadrenia stratégie podniku komprimovali do dvoch alternatív: stratégia v podniku je formulovaná (bez ohľadu na jej formu) a stratégia v podniku nie je formulovaná.

Prvou premennou podľa tohto modelu, ktorá ovplyvňuje formuláciu stratégie v podniku, je implementovaný systém strategického pozorovania, čo korešponduje s naším teoretickým modelom. Ako ďalšia najvýznamnejšia premenná v rozhodovacom strome je vnímaný význam politického a legislatívneho prostredia, teda jeden z faktorov z makroprostredia, čo opäť môžeme považovať za verifikáciu nášho modelu.

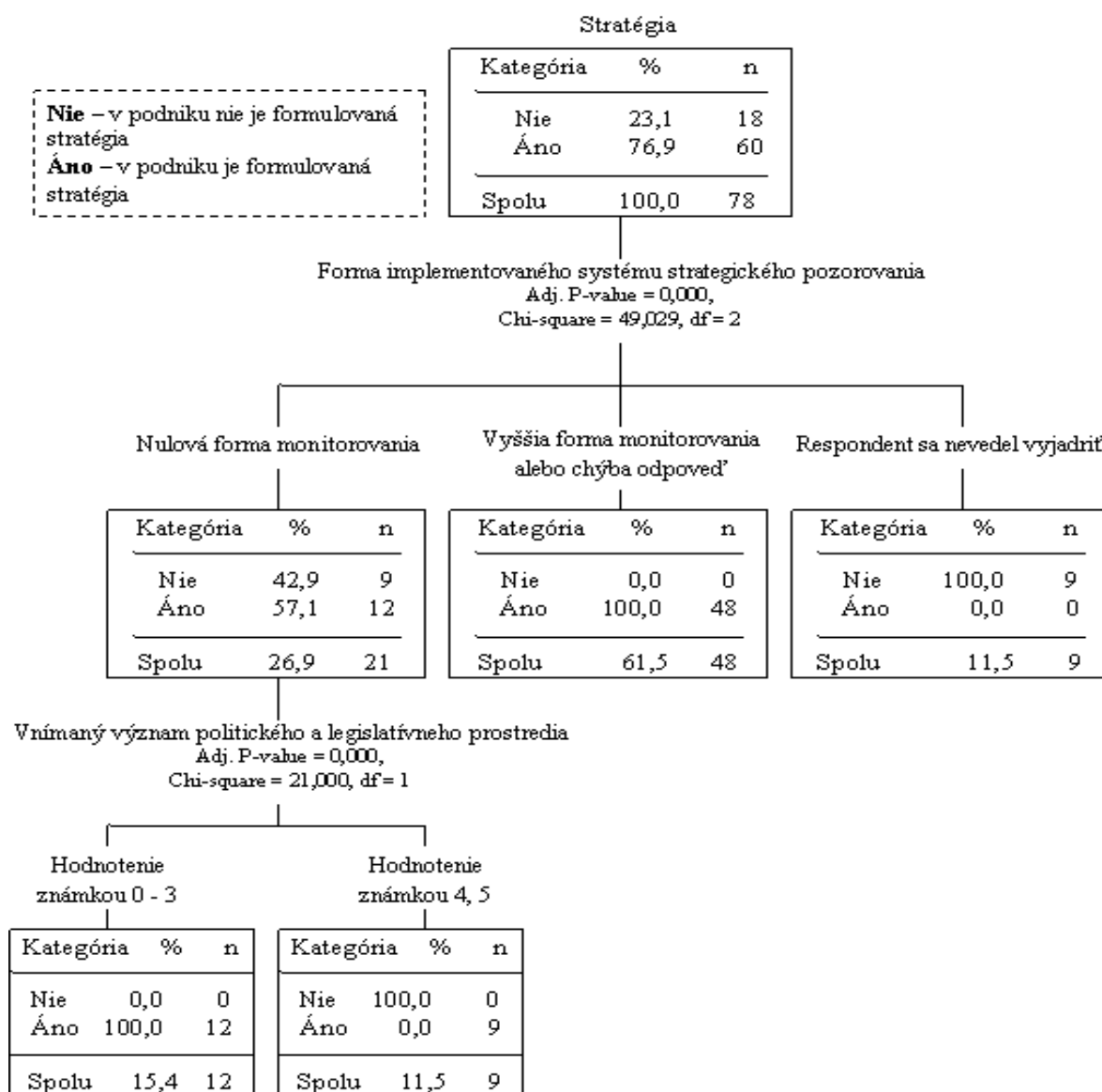
Z rozhodovacieho stromu na obrázku 2 vyplýva, že:

- V prípade, že respondenti nevedeli posúdiť, či majú alebo nemajú implementovaný systém strategického pozorovania, tak nemali formulovanú ani stratégiu podniku.
- Ak respondenti uviedli, že v podniku majú implementovanú niektorú z proaktívnych foriem monitorovania alebo reaktívnu formu monitorovania, tak išlo o podniky, ktoré mali zároveň vytvorenú aj podnikovú stratégiu.

- Ak respondenti uviedli nulovú formu monitorovania prostredia, tak s približne 57 % pravdepodobnosťou mali formulovanú stratégiu podniku. Vysvetľujúcou premennou bolo v tomto prípade softvérom označené politické a legislatívne prostredie.
- Ak podniky hodnotili význam politického a legislatívneho prostredia pri formulácii stratégie známkou vyššou ako 3, tak nemali formulovanú stratégiu v podniku.
- Ak podniky hodnotili politické a legislatívne prostredie stredným alebo slabším vplyvom, tak mali formulovanú stratégiu podniku.

Záver

Opierajúc sa o teoretické východiská a výsledky výskumov domácich a zahraničných štúdií sme sa pokúsili formulovať teoretický model v podobe diagramu, ktorý by zachytával vzťah vybraných faktorov externého prostredia, formy systému strategického pozorovania a formulácie stratégie. Vytýčili sme hypotézy, ktorých štatistickým overením sme potvrdili existenciu vzťahov medzi vytypovanými premennými, čím sme potvrdili vhodnosť zostaveného modelu. K overeniu sme využili i metódu CHAID, keď softvér analyzoval vzťahy medzi všetkými skúmanými premennými k stanovenej závislej premennej a zostavil model v podobe rozhodovacieho stromu, v ktorom identifikoval najvýznamnejšie premenné ovplyvňujúce vybranú závislú premennú. Model v podobe rozhodovacieho stromu korešpondoval s našim teoretickým modelom. Identifikovanie týchto väzieb môže rozširovať poznatky nielen na teoretickej úrovni, ale tieto poznatky môžu byť tiež východiskom pri návrhu vhodných foriem systému strategického pozorovania v podnikovej praxi jednotlivých ekonomických subjektov.



Obr. 2 Model vo forme rozhodovacieho stromu, keď je ako závislá premenná stanovená existencia stratégie v podniku

Literatúra:

- [1] AUDET, J. – d'AMBOISE, G. 1998. *The relationship between strategic scanning activities of small and medium-sized enterprises and their performance: a multi-site study approach*. b. m. : b. v. 10 s. [cit. 20.1.2007] Dostupné na internete: <<http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1998/37-audet.pdf>>
- [2] CAPPS, CH. J. III – HAZEN, S. E. 2002. Applying General Systems Theory to the Strategic Scanning of the Environment from 2015 to 2050 [online]. In: *International Journal of Management*, roč. 19, 2002, č. 2, s. 308 – 314. [cit. 5.9.2007] Dostupné na internete: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=923308771&SrchrMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1188987208&clientId=57746>>
- [3] *Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* [online]. 2003. Brusel : b. v. 6 s. [cit. 3.3.2008] Dostupné

- na internete: <http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_124/l_124200_30520en00360041.pdf>
- [4] COULTER, M. 2004. *Strategic management in action*. 3. vyd. New Jersey : Prentice Hall. 350 s. ISBN 0-13-129388-5
 - [5] DĚDINA, J. – ODCÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
 - [6] DREJER, A. – OLESEN, F. – STRANDSKOV, J. 2005. Strategic scanning in a new competitive landscape : towards learning approach [online]. In: *International Journal of Innovation 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/fl14986352107121.pdf>>
 - [7] DREJER, A. 2004. *Strategic Scanning and learning in the new competitive landscape – a learning approach* [online]. b. m. : b. v. 34 s. [cit. 17.1.2007] Dostupné na internete: <http://swoba.hhs.se/aardom/abs/aardom2004_011.htm>
 - [8] EL SAWY, O. A. 1985. Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go ON-Line? [online]. In: *MIS Quarterly*, roč. 9. 1985, č. 1, s. 53-60. [cit. 5.9.2007] Dostupné na internete: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=7&sid=f2f126f9-5948-487f-903c-1048c563e9%40SRCSM1>>
 - [9] FORMISANO, R. A. 2004. *Manager's Guide to Strategy*. New York : McGraw-Hill. 224 s. ISBN 0-07-143645-6
 - [10] HINTOŠOVÁ, A. 2005. Jak vytvořit podnikovou strategii. In: *Moderní řízení*, roč. XL, 2005, č. 12, s. 33 – 35. ISSN 0026-8720
 - [11] CHOO, Ch. W. 1994. Perception and Use of Information Sources by Chief Executives in Environmental Scanning [online]. In: *Library and Information Science Research*, roč. 16, 1994, č. 1, s. 23 – 40. ISSN-0740-8188 [cit. 13.3.2008] Dostupné na internete: <<http://choo.fis.utoronto.ca/fis/ResPub/LISR.html>>
 - [12] CHOO, Ch. W. 2001. Environmental scanning as information seeking and organizational learning [online]. In: *Information Research*, roč. 7, 2001, č. 1. [cit. 13.3.2008] Dostupné na internete: <<http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>>
 - [13] KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha : C. H. BECK. 422 s. ISBN 80-7179-847-9
 - [14] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
 - [15] KREITNER, R. 1989. *Management*. 4. vyd. Boston : HOUGHTON MIFFLIN COMPANY. 847 s. ISBN 0-395-38106-1
 - [16] KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. *Podnikové hospodárstvo : Komplexný pohľad na podnik*. 7. vyd. Bratislava : Sprint vfa. 452 s. ISBN 80-88848-71-7
 - [17] OLEXOVÁ, C. a kol. 2006. *Nové trendy riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti : Záverečné hodnotenie internej grantovej úlohy č. 2330256/06*. Košice : Katedra manažmentu PHF EU. 60 s.
 - [18] PORTER, M. E. 1993. *Konkurenční výhoda : (Jak vytvořit a udržte si nadprůměrný výkon)*. Praha : Victoria Publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
 - [19] ROBBINS, S. P. – COULTER, M. 2004. *Management*. Praha : Grada Publishing. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
 - [20] SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : IURA EDITION. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0
 - [21] SUTCLIFFE, K. M. – WEBER, K. 2005. *Executive information search, perceptual accuracy and firm performance* [el. verzia]. b. m. : b. v. 52 s. [cit. 11.2.2008] Dostupné na internete: <http://web.mit.edu/sloan/osg-seminar/s05_docs/accompanying%20papers/sutcliffe%20mit%20talk.pdf>

- [22] SHUHUA, L. 1996. *Strategic Scanning and Interpretation: the Organization, Strategic Management and Information Processing Context* [online]. Turku : TUCS. 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)>
- [23] SHUHUA, L. 1998. Strategic scanning and interpretation revisiting: foundations for a software agent support system – Part 1: understanding the concept and context of strategic scanning [online]. In: *Industrial Management & Data Systems*, 1998, č. 7, s. 295 – 312. ISSN 0263-5577 [cit. 5.9.2007] Dostupné na internete: <[http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=7&sid =f2f126f9-5948-487f-903c-9a1048c563e9%40SRCSM1](http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=7&sid=f2f126f9-5948-487f-903c-9a1048c563e9%40SRCSM1)>
- [24] SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava : SPRINT. 403 s. ISBN 80-89085-49-0
- [25] SLÁVIK, Š. – ROMANOVÁ, A. – GRAFNETTEROVÁ, M. 2004. Meranie turbulencie podnikateľského prostredia. In: *Ekonomika a manažment*, roč. I, 2004, č. 1, s. 28 – 41. ISSN 1336-3301
- [26] VOLOŠIN, M. 2003. *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM. 208 s. ISBN 80-225-1628-7

Klasifikace JEL: M10, M15

Ing. Lucia Demjanová, PhD.

Odborná asistentka Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
lucia.demjanova@euke.sk

Doc. Ing. Štefan Čarnický, PhD.

Docent Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
stefan.carnicky@euke.sk