

Prípadová štúdia: STRATEGICKÁ SYNTÉZA METÓDOU SWOT ANALÝZY

SWOT analýza, ktorá je považovaná za strategickú syntézu, t.j. syntézu výsledkov čiastkových analýz externého a interného prostredia podniku, poskytuje základ pre formuláciu rozvojových smerov a aktivít, podnikových stratégií a strategických cieľov.

SWOT analýza je zložená z dvoch analýz:

- S-W analýza, ktorá je zameraná na vnútorné prostredie podniku (silné a slabé stránky podniku)
- O-T analýza, ktorá sa zameriava na vonkajšie prostredie (príležitosti a hrozby trhu)

Charakteristika podniku

Drevársky podnik pôsobí v odvetví prvostupňového spracovania dreva s viac ako 50 ročnou tradíciou. Činnosť podniku je zameraná na spracovanie bukovej guľatiny a výrobu drevárskych výrobkov. Väčšia časť produkcie je umiestnená na trhoch krajín EÚ. Podnik na certifikovaný systém manažérstva kvality podľa noriem ISO.

Postup a výsledky SWOT analýzy

SWOT analýza vo vybranom podniku bola uskutočnená metódou expertného dotazovania, kde pracovníci stredného a vrcholového manažmentu mali k dispozícii výsledky čiastkových analýz v rámci strategickkej analýzy a na ich základe identifikovali príležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky podniku a následne priradovali jednotlivým faktorom poradie podľa významnosti od 1 do 5, pričom najvýznamnejšie faktory majú hodnotu 5.

Krok 1: Identifikácia faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia (tabuľky 1 a 2)

Tabuľka 1 Strategický profil príležitostí a hrozieb

Faktor	príležitosť			hrozba	
	1	2	3	4	5
<i>Vývoj makroprostredia</i>					
Zaťaženie životného prostredia					
Hospodárska politika štátu					
Miera inflácie					
Demografický vývoj					
Prístup k finančným zdrojom					
Využitie zahraničnej pomoci					
Vplyv odborov					
<i>Vývoj mikroprostredia</i>					
Využitie kapacít odvetvia					
Organizovanosť odvetvia					
Segmentácia trhu					
Rast trhu					
Poidle na trhu					
Kvalita výroby konkurencie					
Konkurencia na zahraničných trhoch					
Nákup základnej suroviny (dostupnosť)					
Nákup polotovarov a služieb (dostupnosť)					
Trhová sila zákazníkov					
Štruktúra zákazníckych potrieb					
Možnosti substitúcie výrobkov					
Voľné pracovné sily					

Tabuľka 2 Strategický profil silných a slabých stránok podniku

Faktor	silná stránka			slabá stránka	
	1	2	3	4	5
<i>Celková situácia</i>					
Geografická poloha podniku					
Priemyselná tradícia v regióne					
Úroveň infraštruktúry					
Veľkosť podniku					
Vstup na nové trhy					
<i>Výroba</i>					
Výrobná kapacita					
Technicko-technologická úroveň					
Rozsah výrobného programu					
Kvalita výroby					
Konformita sortimentu					
Výrobné náklady					
<i>Predaj a marketing</i>					
Metódy cenotvorby					
Objem predaja					
Popora predaja					
<i>Financie</i>					
Vývoj zisku					
Kapitálová štruktúra					
Likvidita					
<i>Manažment</i>					
Rýchlosť rozhodovania					
Dostatočné trhové informácie					
Obstarávanie vstupov					
Zásobovanie energiou					
Stabilita zásobovania					

Krok 2: Hodnotenie stavu a významnosti identifikovaných faktorov (tabuľky 3 a 4)

Tabuľka 3 Externá analýza – analýza príležitostí a hrozieb

Príležitosti		Hrozby	
Využitie kapacít odvetvia	3	Zaťaženie životného prostredia	2
Organizácia odvetvia	2	Hospodárska politika vlády	3
Segmentácia trhu	3	Vysoká miera inflácie	3
Podiel na trhu	3	Demogr. vývoj – starnutie obyvateľstva	2
Kvalita výroby konkurencie	3	Trhová sila zákazníkov	3
Nákup základnej suroviny	5	Silná konkurencia na zahran. trhoch	3
Nákup polotovarov a služieb	4	Nedostupnosť finančných zdrojov	4
Voľné pracovné sily	5	Význam a vplyv odborov	2
Využitie zahraničnej pomoci	2	Štruktúra zákazníckych potrieb	4
Rast trhu	2	Možnosti substitúcie výrobkov	3
Celkové hodnotenie	32	Celkové hodnotenie	29

Z externej analýzy vyplýva, že manažéri podniku za najväčšie *príležitosti* považujú *voľné pracovné sily*, ktoré v tomto regióne majú aj potrebnú kvalifikáciu a *dostatok základnej suroviny*. Za najväčšie *hrozby* manažéri považujú *trhovú silu zákazníkov* a štruktúru zákazníckych potrieb, t.j. riziká týkajúce sa získania nových a udržania zákazníkov a *nedostupnosť finančných zdrojov* pre ďalší rozvoj podnikania. Tieto dva body dopĺňa ešte hrozba substitúcie výrobkov spoločnosti, čiže nahradenie drevnej suroviny plastmi a laminátmi.

Tabuľka 4 Interná analýza – profil silných a slabých stránok podniku

Silné stránky		Slabé stránky	
Výhodná geografická poloha	3	Likvidita	5
Veľkosť podniku	2	Vysoké výrobné náklady	3
Rozvinutá infraštruktúra	3	Postupy tvorby cien	3
Výrobný program	3	Problémy s odbytom	2
Priemyselná tradícia v regióne	2	Nízka technicko-technologická úroveň	3
Výrobné kapacity	2	Vývoj zisku	2
Kvalita zabezpečená normami ISO	3	Kapitálová štruktúra	3
Stabilita zásobovania	2	Rýchlosť rozhodovania	5
Obstaranie energie z vlastných zdrojov	4	Nedostatočné trhové informácie	4
Konformita sortimentu	2	Sťažený vstup na nové trhy	3
Celkové hodnotenie	26	Celkové hodnotenie	33

Analýza *silných stránok* ukázala, že manažéri za výhody podniku považujú *zabezpečovanie prevádzok vlastnou energiou*, výhodnú geografickú polohu a rozvinutú infraštruktúru v regióne. Silnými stránkami, ktoré by si mal podnik udržiavať sú *kvalita výroby* zabezpečená normami ISO a *výrobný program* spoločnosti. Za *slabé stránky* sú považované *pomalé rozhodovanie vedenia* spoločnosti, ktoré jej nedovoľuje využiť príležitosti na trhoch. Slabými stránkami sú aj *finančné ukazovatele* ako likvidita, zlá kapitálová štruktúra, nepriaznivý vývoj zisku. Situácia podniku je ovplyvnená aj sťaženým prístupom na nové najmä zahraničné trhy a *nedostatkom trhových informácií*.

Krok 3 Zostavenie SWOT matice

Na základe analýzy, vzájomnou kombináciou príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok boli zostavené prostredníctvom SWOT matice strategické alternatívy, ako uvádza tabuľka 5.

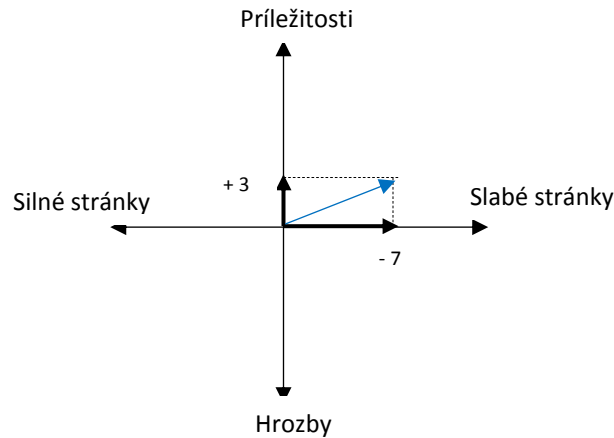
Tabuľka 5 Strategické alternatívy

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - obstaranie energie - zabezpečenie kvality - geografická poloha - rozvinutá infraštruktúra - výrobný program 	<ul style="list-style-type: none"> - rýchlosť rozhodovania - likvidita - sťažený vstup na nové trhy - trhové informácie - zastaralý strojový park
Príležitosti (O) <ul style="list-style-type: none"> - voľné pracovné sily - nákup základnej suroviny - kapacity odvetvia 	SO STRATÉGIA <ul style="list-style-type: none"> • orientácia na zahraničné trhy • vývoj nových výrobkov 	WO STRATÉGIA <ul style="list-style-type: none"> • licenčná výroba • vstup nového investora
Hrozby (T) <ul style="list-style-type: none"> - zákaznícke potreby - nedostupnosť úverov - substitúcia výrobkov 	ST STRATÉGIA <ul style="list-style-type: none"> • využitie rezerv • diverzifikácia 	WT STRATÉGIA <ul style="list-style-type: none"> • zhodnotenie podnikania • podnikanie v inej oblasti

Celkové hodnotenie faktorov SW a OT analýz boli porovnané a rozdiel hodnôt bol stanovený nasledovne:

- SW analýza: silné stránky – slabé stránky = $26 - 33 = -7$
- OT analýza: príležitosti – hrozby = $32 - 29 = 3$

Z rozdielu hodnôt vyplýva, že prevládajú slabé stránky podniku a príležitosti trhu.



Obrázok 1 SWOT matica drevárskeho podniku

Krok 4 Identifikácia vhodnej strategickej alternatívy pre podnik

Výsledky SWOT analýzy ukazujú, že najvhodnejšia strategická alternatíva pre podnik je *stratégia spojenectva*.

Stratégia Ofenzívna Rozvojomá	 Stratégia spojenectva
Defenzívna obranná stratégia	Deinvestičná útlmová stratégia

Obrázok 2 Strategická alternatíva podniku

Záver:

Ak sa podniku v blízkej budúcnosti nepodarí zlepšiť finančnú situáciu a získať finančné zdroje na realizáciu potrebných zmien, jedným z riešení ako zabrániť úpadku firmy je vstup zahraničného investora, resp. vytvorenie fúzie so silným partnerom.