

SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
MATERIÁLOVOTECHNOLOGICKÁ FAKULTA SO SÍDLOM V TRNAVE
ÚSTAV PRIEMYSELNÉHO INŽINIERSTVA, MANAŽMENTU A KVALITY

MANŽOVANIE A HODNOTENIE PODNIKOVÉHO
PORTFÓLIA

SEMESTRÁLNY PROJEKT

Vypracovali:

Bc. Jana Malá

Bc. Daniel Malý

Bc. Michal Valšík

Bc. Štefan Kinčok

Bc. Daniel Križan

Vedúci SP:

prof. Ing. Peter Sákal, CSc.

Akademický rok: 2008/2009

OBSAH

OBSAH	1
ÚVOD	3
1 PORTFÓLIO PODNIKU	4
2 METÓDY PORTFÓLIOVEJ ANALÝZY	5
2.1 BCG matica	5
2.1.1 Výhody a nevýhody použitia BCG matice v diverzifikovanom podniku	9
2.1.2 Varianty BCG matice	10
2.2 GE matica	12
2.3 Matica životného cyklu odvetvia	16
2.4 Matica Shell	18
2.5 Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek	19
2.6 Formulovanie podnikovej stratégie	21
2.7 Riadenie multipodnikateľského podniku	23
2.8 Metódy riadenia multipodnikateľského podniku	24
3 PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE	27
ZÁVER	34

Zoznam ilustrácií a tabuliek

Obr. 1	BCG matica
Obr. 2	BCG matica s faktorom času
Obr. 3	BCG matica so šiestimi políčkami
Obr. 4	BCG matica s viacerými súradnicovými systémami
Obr. 5	GE matica
Obr. 6	Voľba stratégie pomocou matice GE
Obr. 7	Matica životného cyklu odvetvia
Obr. 8	Matica investičných stratégií Shell
Obr. 9	Priestor pre variantnosť na úrovni podnikovej stratégie
Obr. 10	Štýly riadenia multipodnikateľského podniku
Obr. 11	Roly rodičovského podniku
Obr. 12	Porovnávané Avon výrobky
Obr. 13	BCG matica Avon výrobkov
Tabuľka 1	Trhový podiel rastu jednotlivých výrobkov

ÚVOD

Strategický manažment je charakterizovaný špeciálnym myslením a reakciou, ktorá sa zameriava na riadenie a smerovanie celého podniku. Z dlhodobého hľadiska je potrebné načrtnúť uberanie sa podniku v trhovom prostredí, ktoré je veľkou mierou závislé od portfólia podniku.

Hlavnou úlohou stratégie podniku je zostaviť portfólio, ktoré tvorí súbor príbuzných oblastí podnikania, alebo na seba logicky nadväzujúcich oblastí s vnútornou štruktúrou jednotlivých podnikateľských stratégií. Zároveň odvodiť a vypracovať nasmerovanie spoločnej stratégie pre celý podnik a rozhodnúť o spoločných krokoch a vzájomnom prerozdelení podnikových zdrojov. Podnik musí taktiež vedieť inovovať svoje podnikateľské portfólio a zavádzať nové aktivity do svojho podnikania.

Formovanie podnikovej stratégie diverzifikovaného podniku je úzko spojené s riadením portfólia podnikania. Pre identifikovanie pozície jednotlivých podnikateľských jednotiek pomáha analýza vzťahov medzi nimi. Použitím metód a analýz o raste alebo útlme jednotlivých podnikaní je potrebné rozhodovať na základe atraktivity a konkurencieschopnosti na trhoch. Pre správne strategické rozhodovanie je významné a nezanedbateľné formovanie obchodného portfólia ako aj formovanie hodnotového reťazca. Správne metodiky a analýzy napomáhajú riešiť problém ďalšieho smerovania a napredovania strategických podnikateľských jednotiek v úzkom prepojení na marketing. Hodnotenie portfólia zobrazuje základné informácie o konkrétnych profitoch pre podnik. Na základe hodnotenia je možné urobiť opatrenia na korekciu strategického rozhodnutia a eliminovať neželané javy v podniku. [2], [4]

1 PORTFÓLIO PODNIKU

Hodnotenie podnikového portfólia je súčasťou formulovania stratégie diverzifikovaného podniku. Diverzifikovaný podnik je rozčlenený na strategické podnikateľské jednotky, ktorý sa snaží čo najlepšie usporiadať svoje rozsiahle a pritom rôznorodé aktivity. Formulovanie stratégie podniku je spojené s riadením portfólia podnikaní. Manažovanie portfólia identifikuje jednotlivé pozície strategických podnikateľských jednotiek, to znamená že pomocou portfóliovej analýzy je možné zistiť, či podnik má vstúpiť do novej oblasti podnikania, opustiť súčasné alebo v nich zotrvať. Riadenie portfólia analyzuje vzťahy medzi jednotlivými strategickými jednotkami, konkurenčnú pozíciu na trhu a atraktivnosť odvetvia, v ktorom podnik vystupuje. Riadenie portfólia je zamerané na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku ako celku na trhu.

Proces rozhodovania o ďalšom strategickom vývoji diverzifikovaného podniku, hodnotenie jeho stratégie a skúmanie možností jeho jednotlivých strategických podnikateľských jednotiek sa skladá z nasledujúcich krokov:

- charakteristika podnikovej stratégie
- aplikácia portfóliovej analýzy
- hodnotenie strategických parametrov strategických podnikateľských jednotiek
- formulovanie podnikovej stratégie.

Hodnotenie portfólia musí zobrazovať základné informácie o konkrétnych profitoch pre podnik ako celok, napríklad aký má daný produkt podiel na ziskoch firmy, aký je záujem zákazníkov o tento produkt, ...

Každý výrobok, alebo poskytovaná služba prebieha určitým životným cyklom a práve na tomto je založená portfóliová analýza. Vývoj jednotlivých fáz životného cyklu jednotlivých druhov podnikania sa vyznačujú rozdielnou intenzitou svojho vývoja. Tieto rozdielne výsledky podnikania v závislosti vývoja trhu využívajú portfóliové analýzy manažovania tvorby a hodnotenia podnikových stratégií. [4]

2 METÓDY PORTFÓLIOVEJ ANALÝZY

„Kvalita podnikaní, do ktorých podnik diverzifikoval, a ich vzájomné väzby sa najčastejšie hodnotia prostredníctvom portfóliovej maticovej analýzy. Matica podnikového portfólia je dvojrozmerný obrazec, v ktorom sú znázornené pozície každého podnikania. Používa sa niekoľko dvojíc ukazovateľov strategickej pozície, pričom jeden ukazovateľ charakterizuje kvalitu odvetvového prostredia a druhý vypovedá o sile podnikateľskej jednotky.“ [4]

Portfóliové analýzy sú vypracovávané pre rôzne časové obdobia. Umožňujú:

- hodnotenie vývoja portfólia podniku v minulosti,
- hodnotenie súčasného portfólia podniku,
- odhad budúceho vývoja portfólia podniku. [1]

2.1 BCG matica a jej modifikácie

Prvou technikou portfóliovej analýzy bola BCG matica, nazývaná aj Bostonská matica, ktorej názov je odvodený od pôvodcu tejto techniky – Belgická spoločnosť The Boston Consulting Group. Táto technika portfóliovej analýzy si získala veľkú obľubu a široké použitie.

Matica ukazuje spojitosti medzi tempom rastu obchodov a konkurenčnej pozíciou podniku. Služi predovšetkým manažérom spoločností ako pomoc pri riadení a rozhodovaní sa o zdrojoch.

Už z názvu je jasné, že sa jedná o techniku založenú na konštrukcii matíc. BCG matica je štvorpolíčková matica, kde je na zvislej súradnici matice znázornená miera rastu odvetvia a na vodorovnej súradnici sa zobrazuje relatívny podiel na trhu. Jednotlivé druhy podnikania, ktoré sú reprezentované jednou strategickou podnikateľskou jednotkou sa zobrazujú ako kruhy. Poloha každého kruhu zodpovedá hodnote súradníc, v ktorej oblasti BCG matice sa nachádza a jeho veľkosť je úmerná podielu na výnosoch celkového podniku.

Rast odvetvia je kritérium, ktoré zohľadňuje vplyv externých faktorov, a to mieru vplyvu príležitostí a hrozieb odvetvia. Ak príležitosti prevažujú, potom odvetvie rastie a naopak, ak sú v prevahe hrozby odvetvie klesá.

Relatívny podiel na trhu je pomer trhového podielu skúmaného podnikania k podielu najväčšieho konkurenta v odvetví. Je to kritérium, ktoré vyjadruje vplyv interných strategických faktorov, silných a slabých stránok podniku. Ak prevažujú silné stránky, podniku sa darí, je úspešný a ziskava čoraz väčší podiel na trhu. Ak však prevažujú slabé stránky, podnik sa stáva menej úspešný voči svojej konkurencii a stráca svoj podiel na trhu. Ak to charakter podnikania umožňuje, podiel na trhu sa vyjadruje vo vecných jednotkách. Hranicou medzi vysokým a nízkym relatívnym podielom na trhu je 1,0. Podnikateľské jednotky, ktoré sú na trhu vodcami, budú mať vzhľadom na uvedené vymedzenie hodnotu relatívneho podielu na trhu väčšiu ako 1,0 a podnikateľské jednotky, ktoré majú jedného alebo viac silnejších súperov, budú mať relatívne podiely na trhu menšie ako 1,0

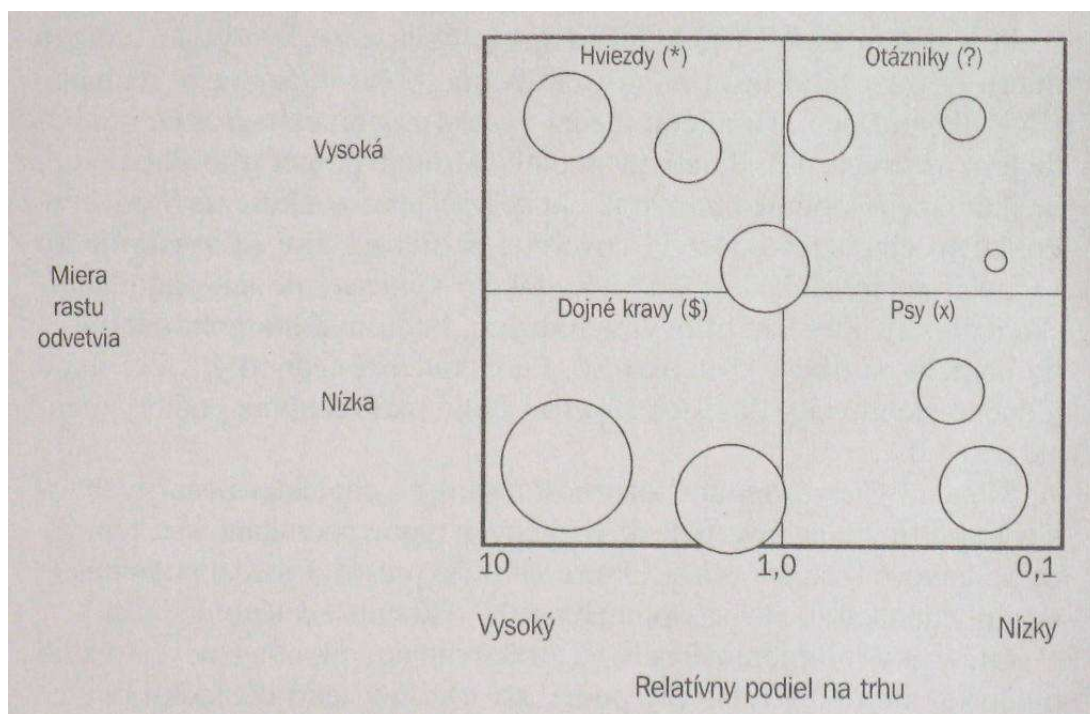
BCG matica zameriava svoju pozornosť na smer a charakter peňažných tokov, na investície do rôznych typov podnikaní a na centrálné podnikové zdroje, ktoré sa môžu medzi strategickými podnikateľskými jednotkami presúvať tak, aby sa optimalizovala výkonnosť podniku ako celku.

Podľa umiestnenia strategickkej podnikateľskej jednotky v matici môžu byť strategické oblasti rozdelené do týchto štyroch kategórií:

- otázniky – značný rastový potenciál, podiel na trhu je malý
- hviezdy – vysoký podiel na trhu, očakáva sa priaznivý rast
- dojné kravy – vysoký podiel na trhu, malá nádej na rast
- psy (problémové výrobky) – malý podiel na trhu, veľmi pomalý rast

Otázniky (problémové deti) z hľadiska odvetvia sú to atraktívne podnikania, avšak nízky relatívny podiel na trhu vyvolávajú otázku, či práve takéto podnikanie dokáže úspešne konkurovať väčším firmám, ktoré sú nákladovo úspornejšie. Externé prostredie poskytuje veľa príležitostí, ale je tu výrazná prevaha slabých stránok podniku (obmedzené úspory z rozsahu a zo skúseností). Otáznikové podnikanie je spotrebiteľom peňazí. Prinášané výnosy z otáznikového podnikania vzhľadom na malý podiel na trhu a nižšiu efektívnosť vynaložených nákladov sú zatiaľ nízke a investičné potreby vzhľadom na rýchly rast a zdokonaľovanie produkcie sú vysoké. Je to východisková oblasť, ak podnik zakladá novú strategickú podnikateľskú jednotku, alebo vstupuje do nového odvetvia. V tejto oblasti podnikania je veľa otáznikov. Nie je jasné ako sa presadí na trhu, ako zvládne technológiu, organizáciu a pod. Ak však strategická podnikateľská jednotka bude úspešná a zvládne

počiatočné interné problémy, je to veľmi dobrá perspektíva dostať sa do strategickej oblasti hviezd.



Obr. 1: BCG matica

Hviezdy (budúci živitelia) sú podnikania s vysokým relatívnym podielom na trhu na rýchlo rastúcich trhoch. V oblasti podnikania hviezd sú strategické podnikateľské jednotky silné v porovnaní s konkurenciou a v odvetviach prevažujú príležitosti nad hrozbami. Sú zdrojom vynikajúcich ziskových a rastových príležitostí. Práve od strategických podnikateľských jednotiek, ktoré sa nachádzajú v tejto oblasti závisí zvyšovanie výkonnosti celého portfólia. Strategická pozícia hviezd je rýchlo rastúce odvetvie a strategické podnikateľské jednotky majú dominantnú pozíciu na trhu, avšak vyžaduje si to značné investície na rozšírenie výrobných kapacít a zväčšenie pracovného kapitálu. Nie všetky strategické podnikateľské jednotky dokážu pokryť svoje investičné nároky zo svojho vlastného toku peňažnej hotovosti, a preto potrebujú podporu z podnikových fondov, aby stačili držať krok s rýchlym tempom rastu odvetvia. Jedná sa zväčša o tzv. malé hviezdy. Dobré umiestnenie odvetvia a odbory podnikania, kde sú iné hviezdy v odvetví, tzv. staré hviezdy, sú už sebestačné.

Pre podnikania typu hviezda sa odporúčajú:

- stratégia masívnych investícií – pre mladé – vychádzajúce hviezdy,

- stratégia nízkych investícií – pre staré hviezdy.

Dojné kravy sú podnikania s vysokým relatívnym podielom na trhu v pomaly rozvíjajúcom odvetví. Takéto podnikania v porovnaní s konkurenciou sú silné, a prevažujú v nich príležitosti nad hrozbami. V pomaly rastúcom odvetví je vlastná spotreba zdrojov nižšia ako vytvára svojou činnosťou, to znamená vytvára sa viac peňažných príjmov, ako je nevyhnutne potrebné na udržanie pozície na trhu. Oblasť dojných kráv je menej „príťažlivá“ z hľadiska rastu, sú to hodnotné podnikania. Prebytočné zdroje vzniknuté z podnikaní sa používajú na financovanie vychádzajúcich hviezd a nádejných otáznikov.

Pre podnikania typu dojných kráv sa odporúčajú nasledovné stratégie:

- stratégia opevnenia a obrany pozície na trhu (v tom prípade, ak strategická podnikateľská jednotka vyprodukuje dostatok finančných prostriedkov na ich prerozdelenie do iných strategických podnikateľských jednotiek)
- stratégia žatvy (uskutočňuje sa ako minimalizácia reinvestovania) – táto stratégia predchádza definitívnemu odchodu z odvetvia a hlavným cieľom je „zožať“ peniaze, ktoré sa investujú do výnosnejších podnikaní
- stratégia deinvestície (predaj strategickkej podnikateľskej jednotky inému podniku).

Pri stratégii žatva a deinvestícia sa netvoria prebytky hotovosti.

Psy tvoria poslednú skupinu podnikaní v BCG matici. Predstavujú podnikania s nízkym relatívnym podielom na trhu a nachádzajú sa v pomaly rastúcom odvetví. Podnikania nachádzajúce sa v tejto oblasti majú mnoho slabých stránok v porovnaní s konkurentmi. Pokiaľ sú podnikania v oblasti psy schopné vytvárať pozitívny cash flow a udržať priemernú ziskovosť označujú sa ako silné psy. Zatiaľ čo slabé psy sú obyčajne dlhodobo neschopné vytvárať atraktívne peňažné toky. V niektorých prípadoch nie sú schopné zabezpečiť dostatok finančných prostriedkov, aby sa uplatnila obranná stratégia. Pre tento typ podnikania je vhodné vyradenie z portfólia nasledovnými stratégiami:

- žatva,
- deinvestícia,
- likvidácia (je predaj alebo zrušenie celého podniku, je to posledná voľba, ak iné varianty neuspeli hotovo stačí nič viac tam nie je treba).

Prebytok v hotovosti získaný v podnikaniach v oblasti dojných kráv, by sa mal zúžitkovať v rastových podnikaniach na budovanie rozvoja trhu. Problémové deti - otázniky nedokážu finančne zabezpečiť svoj rast tak, aby z nich vnikali nové vychádzajúce hviezdy. Úspešný prechod je približne takýto: otáznik – mladá hviezda – sebestačná hviezda – dojná krava. Problémové deti, ktoré sa nedokážu stať hviezdami prechádzajú do oblasti psov, v prípade spomalenia rastu trhu. Môžu nastať aj iné nepriaznivé sekvencie. Ide o prípad, keď hviezda spadne na pozíciu otáznikov a neskôr je ťahaná spomaľujúcim sa odvetvím na úroveň pozície psov, alebo v prípade kedy dojné kravy stratia vedúcu pozíciu na trhu a prechádzajú do pozície psov. [4], [2]

2.1.1 Výhody a nevýhody použitia BCG matice v diverzifikovanom podniku

Prednosti BCG matice:

- zobrazuje prehľadný a celkový pohľad na portfólio podniku,
- zaoberá sa plusovými a mínusovými peňažnými tokmi diverzifikovaného podniku, čím podnikovému manažmentu poskytuje prehľad finančnej situácie podniku – možné finančné varianty,
- sprehľadňuje finančné vzťahy v portfóliu, upozorňuje na finančné požiadavky a zdôvodňuje priority pri rozdeľovaní podnikových zdrojov.

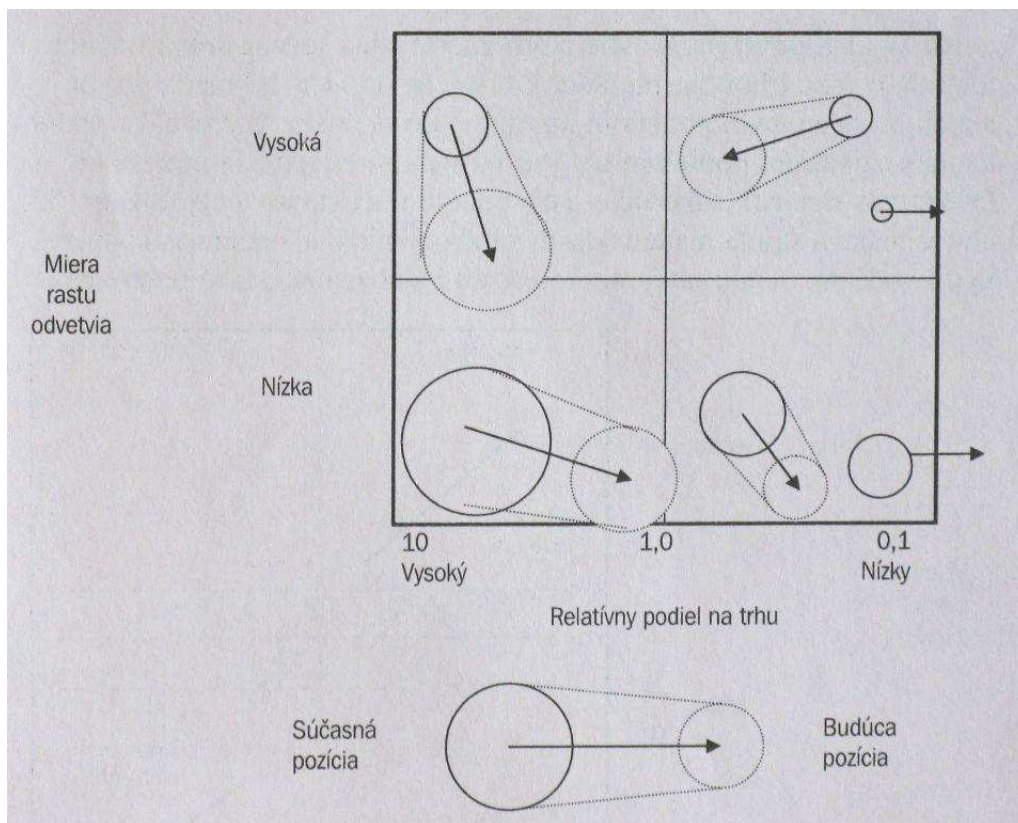
Nedostatky BCG matice:

- prehľadnosť rozdelenia podnikaní do štyroch kategórií je na úkor zjednodušenia,
- na posúdenie výkonnosti portfólia musíme poznať viac ako dve premenné,
- nepružnosť, orientácia iba na prítomnosť,
- rozdelenie do kvadrantov nie je vždy presné, pretože vo veľkej miere podnikania sa nachádzajú v prechodových fázach medzi jednotlivými oblasťami (ich zaradenie nie je jednoznačné). [4]

2.1.2 Varianty BCG matice

BCG matica s faktorom času

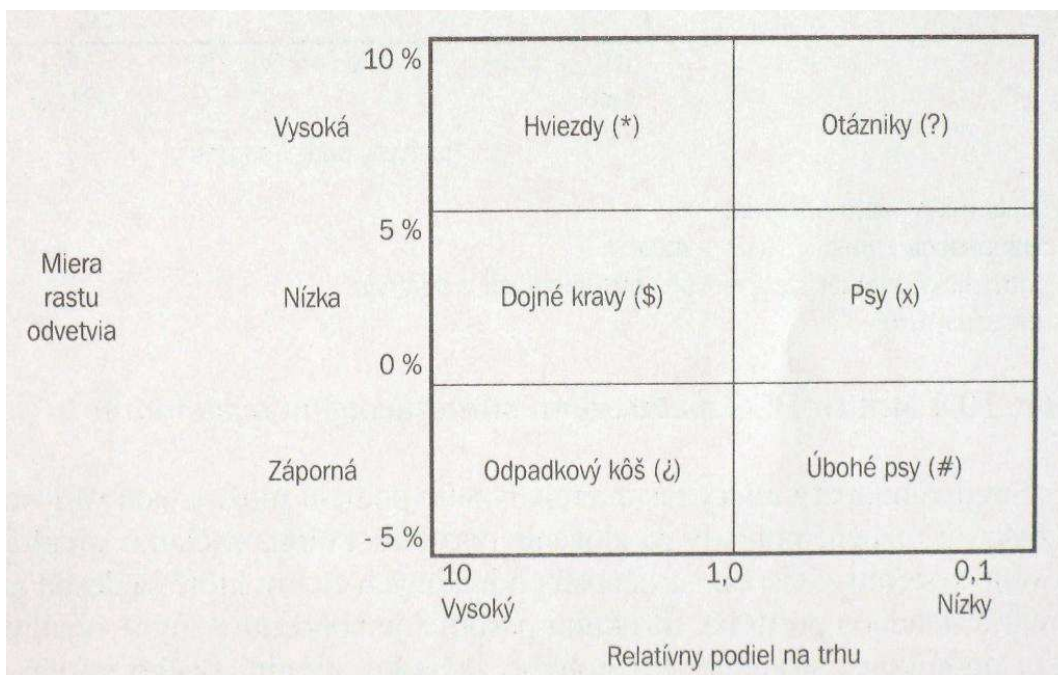
Zobrazuje podnikateľské jednotky vo viacerých plánovacích obdobiach, poskytuje dynamický obraz zloženia portfólia, v ktorom vidieť budúce polohy, smer pohybu a veľkosť strategických podnikateľských jednotiek.



Obr. 2: BCG matica s faktorom času

BCG matica so šiestimi políčkami

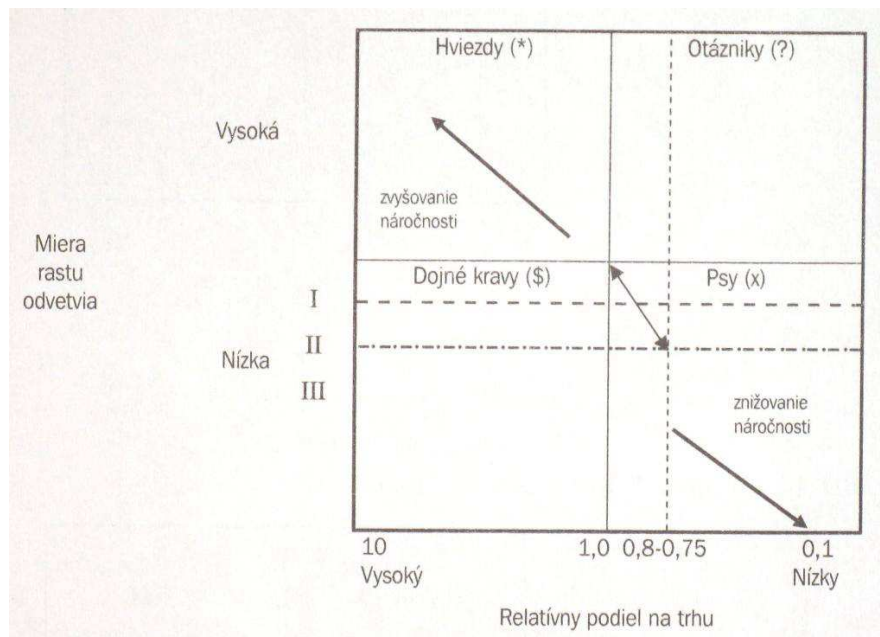
Maticu predĺžime do záporných hodnôt na zvislej osi z dôvodu veľkého počtu podnikov, v ktorých sa vyskytujú podnikania so zápornou mierou rastu. Vzniknú nám dva záporné kvadranty, ktoré sa nazývajú odpadkový kôš a úbohé psy. Táto skladba matice, poskytuje reálnejší pohľad na štruktúru podnikaní (portfólio) v porovnaní s pôvodnou BCG maticou.



Obr.3: BCG matica so šiestimi políčkami

BCG matica s viacerými súradnicovými systémami

Aby bolo možné posudzovať portfólio z viacerých kritérií je možné pôvodnú BCG maticu dopĺňať o ďalšie variácie súradníc. Podľa osobitých požiadaviek je možné horizontálnu os zvyšovať alebo znižovať (napríklad pri výpočte priemeru z hodnôt rastu odvetví). Pôvodná BCG matica mala nastavenú vertikálnu hranicu medzi vysokým a nízkym podielom na trhu na hodnotu 1,0. V prípade postavenia hranice na 1,0, vznikajú v ľavých políčkach matice podnikania, ktoré sú odvetvovými vodcami. Podnikania v pravých políčkach matice zaostávajú vo svojich odvetviach. Ich zaostávanie je vyjadrené mierou ich relatívneho trhového podielu. Na ľavej strane matice sa umiestňujú iba podnikania s najväčším podielom na trhu vo svojom odvetví, pretože hranica 1,0 medzi vysokým a nízkym relatívnym podielom na trhu je príliš prísna. Aby sme na ľavú stranu matice dostali silné podnikania, napriek tomu, že nie sú odvetvovými vodcami, je vhodné posunúť hranicu na 0,8 až 0,75, tým dosiahneme to, že na pravej strane zostanú iba slabé podnikania.



- I. dvojnásobný prírastok HNP + inflácia
- II. aritmetický priemer rastu odvetví dosiahnutých v portfóliu
- III. prírastok HNP

Obr. c. 4 – BCG matica s viacerými súradnicovými systémami

Stredné hodnoty miery rastu a relatívneho podielu je možné variovať a získať rozličné pohľady na zloženie portfólia. Začiatok súradnicového systému matice je závislý od zložitosti požiadaviek podnikových cieľov, ktoré sú je možné dosiahnuť žiadanou skladbou portfólia. Zloženie portfólia je koncentrovaným vyjadrením podnikovej stratégie. Posun stredu súradnicového systému smerom k ľavému hornému rohu zvyšuje nároky, pretože veľkosť oblasti pre najkvalitnejšie podnikania sa znižuje. Z tohto dôvodu je stále ťažšie dostať sa do oblasti hviezd a na druhej strane sa oblasť najslabšieho podnikania - psy zväčšuje. Čím sa predtým priemerné podnikania môžu ľahko ocitnúť v podpriemernom území psov. Vysoko postavené podnikové ciele sa dajú dosahovať len s veľmi dobre zostavenou skladbou portfólia. [4]

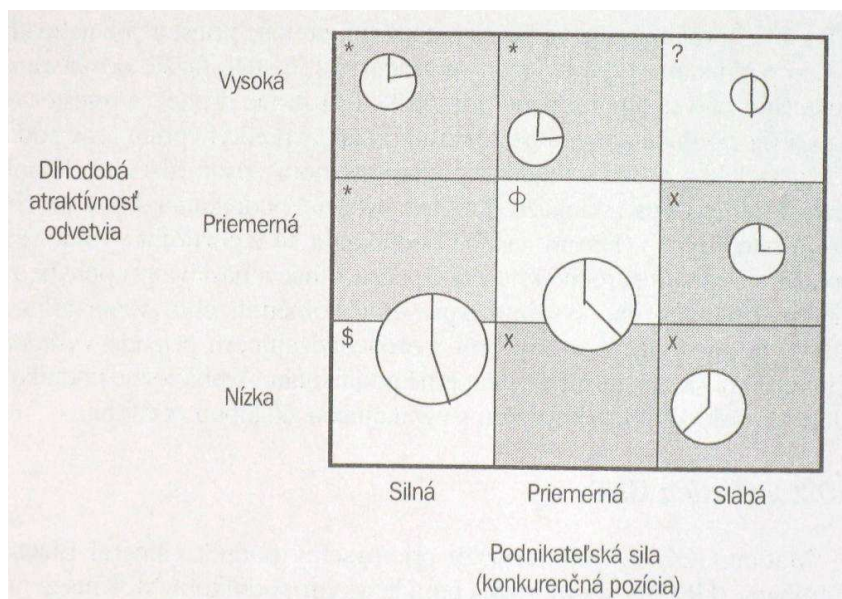
2.2 Matica GE

Matica GE bola vyvinutá v spoločnosti General Electric (GE) v spolupráci s firmou MCKinsey and Co. na analýzu portfólia spoločnosti General Electric. Matica GE poukazuje na alternatívu, ako sa vyhnúť nedostatkom matice BCG. Podnikania v portfóliu sa hodnotia prostredníctvom atraktívnosti odvetvia a podnikateľskej sily, resp. konkurenčnej pozície.

Maticu tvorí deväť políčok. Do políčok sú zakreslené kruhy, ktoré predstavujú jednotlivé podnikania a ich veľkosť je úmerná veľkosti odvetvia. Výsek v kruhu zodpovedá trhovému podielu podnikateľskej jednotky.

Dlhodobá atraktívnosť odvetvia sa určuje na základe nasledovných kritérií:

- veľkosť trhu,
- miera rastu trhu,
- kapitálová náročnosť,
- vznikajúce hrozby a príležitosti,
- minulé, súčasná a budúca ziskovosť odvetvia,
- technologická náročnosť,
- intenzita konkurencie,
- prekážky vstupu a výstupu,
- sezónne a cyklické vplyvy,
- sociálne, environmentálne a regulačné vplyvy.



? – otázniky

Φ – priemerné podnikanie

* – hviezdy

x – strokotanci

\$ – producenti zisku

Obr. 5: GE matica

Podnikateľská sila, resp. konkurenčná pozícia sa určuje na základe nasledovných kritérií:

- podiel na trhu,

- relatívny podiel na trhu,
- relatívna nákladová pozícia (náklady porovnávané s konkurentmi),
- výnimočné schopnosti,
- znalosť trhov a zákazníkov,
- kvalita riadiacich pracovníkov,
- kvalita výrobkov a služieb,
- relatívna ziskovosť (ziskovosť porovnávaná s konkurentmi).

Na ohodnotenie atraktívnosti odvetvia a podnikateľskej sily sa využíva bodová stupnica. Minimálny rozsah je 1 až 5 bodov a maximálny 1 až 10 bodov. Vzhľadom na dôležitosť jednotlivých kritérií, je každému kritériu pridelená váha, ktorá určuje jeho dôležitosť pre vedenie podniku, a bodová hodnota, ktorá vyjadruje jeho veľkosť. Pre každé políčko matice sa vypočíta hodnota kritéria ako súčet súčinov váh a bodov príslušných kritérií. Výpočet sa uskutoční pre všetky podnikania nachádzajúce sa v portfóliu. Pred samotnou analýzou je potrebné zvážiť, či budeme každú podnikateľskú jednotku hodnotiť podľa rovnakých kritérií, čím sa posilní medziodvetvové porovnávanie, alebo pre každú podnikateľskú jednotku vytvoríme vlastné kritériá, čím viac zohľadníme konkurenčnú pozíciu.

Podľa rozmiestenia jednotlivých podnikaní v matici GE sa určia investičné priority pre každú podnikateľskú jednotku. Podnikaniam, ktoré sú umiestnené v troch políčkach v ľavom hornom rohu sa určí investičná priorita. Sú nazývané aj víťazmi a sú obdobou hviezd v BCG matici. Pre tieto podnikateľské jednotky je určený rast a rozvoj. Podnikateľské jednotky umiestnené v matici GE na diagonále od políčka v pravom hornom rohu po políčko v ľavom dolnom rohu dostávajú priemernú investičnú podporu. Jedná sa o podnikania typu otáznik, priemerné podnikanie a producent zisku. Producent zisku je obdobou dojenej kravy v matici BCG. Úlohou otáznikov je dostať sa na pozíciu víťazov. Producenti zisku využívajú svoje silné postavenie na generovanie zisku, ktorý sa následne investuje do víťazov, alebo otáznikov. Priemerné podnikanie by sa malo zmeniť na víťazov. V pravom dolnom rohu matice sa nachádzajú políčka s najmenej atraktívnymi odvetvami podnikania. Tieto podnikania sú obdobou psov v matici BCG.

Pomocou GE analýzy môžeme identifikovať, do akej miery je vyvážené podnikové portfólio. Ak je zloženie podnikového portfólia vyvážené, obsahuje prevažne víťazov a víťazov na vzostupe, niekoľko producentov zisku a niekoľko otáznikov. Takémuto portfóliu

hovoríme vyvážené. Podniku poskytuje primeraný zisk a perspektívu rastu. Avšak, podniky majú často nevyvážené portfólio, ktoré ich finančne zaťažuje a neposkytuje veľkú možnosť rastu.

K rozvoju portfóliovej analýzy prispela matica GE nasledovne:

- zobrazenie podnikového portfólia je komplexnejšie a presnejšie (v jednej premennej je viacero kritérií),
- hodnotiaci škála sa rozširuje z dvoch stupňov (nízky, vysoký) na tri stupne (nízky, priemerný, vysoký),
- podnikové zdroje sú usmerňované do podnikaní s najväčšou pravdepodobnosťou dosiahnutia konkurenčnej výhody.

Matica GE však nie je dokonalá a má nasledovné nedostatky:

- bodové hodnoty kritérií sú výsledkom subjektívnych odhadov,
- matica zachytáva len súčasné pozície podnikateľských jednotiek,
- odporúčania sú len všeobecným návodom na zaujatie pozície,
- nerieši problém strategickej koordinácie medzi príbuznými podnikaniami.

Hunger a Wheelen rozvinuli metodiku portfóliovej analýzy vychádzajúcej z matice GE tým, že pre jednotlivé políčka matice predpísali špecifické podnikové stratégie.

		Rast	Rast	Redukcia
		Vertikálna integrácia	Horizontálna integrácia	Turnaround
Atraktivnosť odvetvia	Vysoká			
	Stredná	Stabilita Taktizovanie	Stabilita Príprava na budúcnosť	Redukcia Deinvestícia
	Nízka	Rast Príbuzná diverzifikácia	Rast Nepribuzná diverzifikácia	Redukcia Likvidácia
		Silná	Priemerná	Slabá
Podnikateľská sila (konkurenčná pozícia)				

Obr. 6 Voľba stratégie pomocou matice GE

Matica sa opiera o tri základné typy stratégií rastovú, stabilizačnú a redukčnú. V silnej a priemernej konkurenčnej pozícii podniky uplatňujú rastovú stratégiu. V prípade atraktívneho odvetvia podniky volia rast prostredníctvom vertikálnej, alebo horizontálnej integrácie. Týmto krokom sa snažia upevniť si svoju konkurenčnú výhodu, prípadne zväčšiť svoj vplyv v pôvodnom odvetví. Podnik, ktorý pôsobí v málo atraktívnom prostredí volí stratégiu príbuznej, alebo nepríbuznej diverzifikácie (hľadajú príležitosť v príbuzných, alebo nepríbuzných odvetviach, v ktorých môžu využiť svoju podnikateľskú silu). V stredne atraktívnych odvetviach pri silnej, alebo strednej konkurenčnej pozícii podniky využívajú stabilizačnú stratégiu (stratégia stability a taktizovania), napr. krátkodobo zvýšiť cenu za účelom zvýšenia zisku, alebo krátkodobo znížiť cenu za účelom vytlačenia slabších konkurentov z odvetvia. [3], [4]

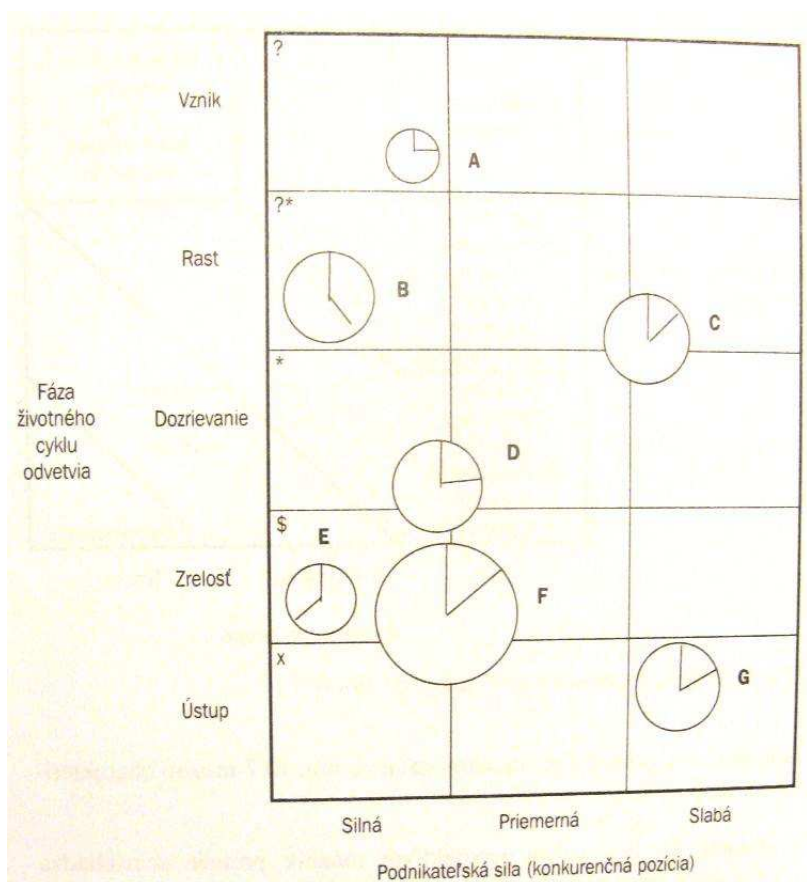
2.3 Matica životného cyklu odvetvia

Keďže aj matica GE má svoje nedostatky, Charles Hofer navrhol maticu, ktorá kombinuje konkurenčnú pozíciu so životným cyklom odvetvia. Na horizontálnu súradnicu sa zaznamenáva konkurenčná pozícia a na vertikálnu súradnicu jednotlivé fázy vývoja odvetvia. Matica životného cyklu odvetvia má pätnásť políčok. Každú podnikateľskú jednotku znázorňuje kruh, ktorého veľkosť je úmerná veľkosti odvetvia v ktorom podnikateľská jednotka pôsobí. Kruhový výsek zobrazuje trhovú podiel podnikateľskej jednotky.

Matica životného cyklu odvetvia na rozdiel od matice GE zavádza do zobrazenia portfólia časový faktor. Z jednotlivých fáz životného cyklu sa dá usúdiť, aký bude asi rast trhu. Ak teda použijeme terminológiu matice GE, tak podnikania znázornené na obrázku môžeme charakterizovať takto:

- Podnikanie A je perspektívny otáznik, pretože sa nachádza v silnej konkurenčnej pozícii, a preto je dobre pripravený na budúcnosť.
- Podnikanie B je nadchádzajúci víťaz. Tiež je v silnej pozícii, ale už v rastúcom odvetví.
- Podnikanie C bude porazené, pretože jeho slabá pozícia mu neumožní prežiť fázu dozrievania odvetvia.
- Podnikanie D je stará hviezda a hoci sa nachádza v období zostrenej konkurencie, je pravdepodobné, že vzhľadom na silnú konkurenčnú pozíciu sa dostane do fázy zrelosti a stane sa z neho producent zisku, možno i trhovú vodca.

- Podnikania E a F sú producentmi zisku.
- Podnikanie G patrí neodvratne medzi porazené.



? – otázniky

\$ – producenti zisku

?* – nadchádzajúci víťazi

* – etablovaní víťazi

x – porazení

Obr. 7 Matica životného cyklu odvetvia

Matica životného cyklu odvetvia znázorňuje rozdelenie podnikových aktivít v rôznych fázach životného cyklu odvetvia, čo je jednou z jej predností. V dôsledku toho môže podnik predvídať rozvoj skladby portfólia a pripraviť sa na jeho vyváženú. V tomto prípade je potrebné, aby sa vedenie podniku viac venovalo aj príprave a formulácii podnikateľských stratégií. Matica napriek všetkým výhodám poskytuje zúžený pohľad na portfólio, pretože životný cyklus nie je jediný faktor, ktorý podmieňuje atraktivitu odvetvia.

Všetky metódy portfóliovej analýzy majú svoje výhody aj nevýhody. Každá metóda hodnotí portfólio z iného hľadiska. Ak máme k dispozícii všetky potrebné informácie, je vhodné vytvoriť všetky tri matice, aby sme získali rôzne hodnotenia toho istého problému. [3]

2.4 Matica Shell

Matica Shell nie je v zásade odlišná od matice GE. Je to vlastne jej variáciou. Vznik matice Shell sa datuje k prvej polovici 70. rokov dvadsiateho storočia v dôsledku potreby podpory rozhodovania o investičných a deinvestičných prioritách v diverzifikovaných podnikoch. Predpoklad matice je založený na tom, že podnik nebude mať nikdy dostatok finančných prostriedkov (finančné zdroje podniku sú limitované) na to, aby boli realizované všetky projekty, a aby boli využité všetky príležitosti, ktoré prirodzene vznikajú počas úspešného životného cyklu podniku. Diverzifikácia je obmedzená, a preto je nutné rozhodnúť o prioritách investovania. Zo strategického hľadiska je nutné prehodnocovať a porovnávať podnikové možnosti existujúcich odvetví s novo vznikajúcimi príležitosťami, tak aby sa správne určili priority.

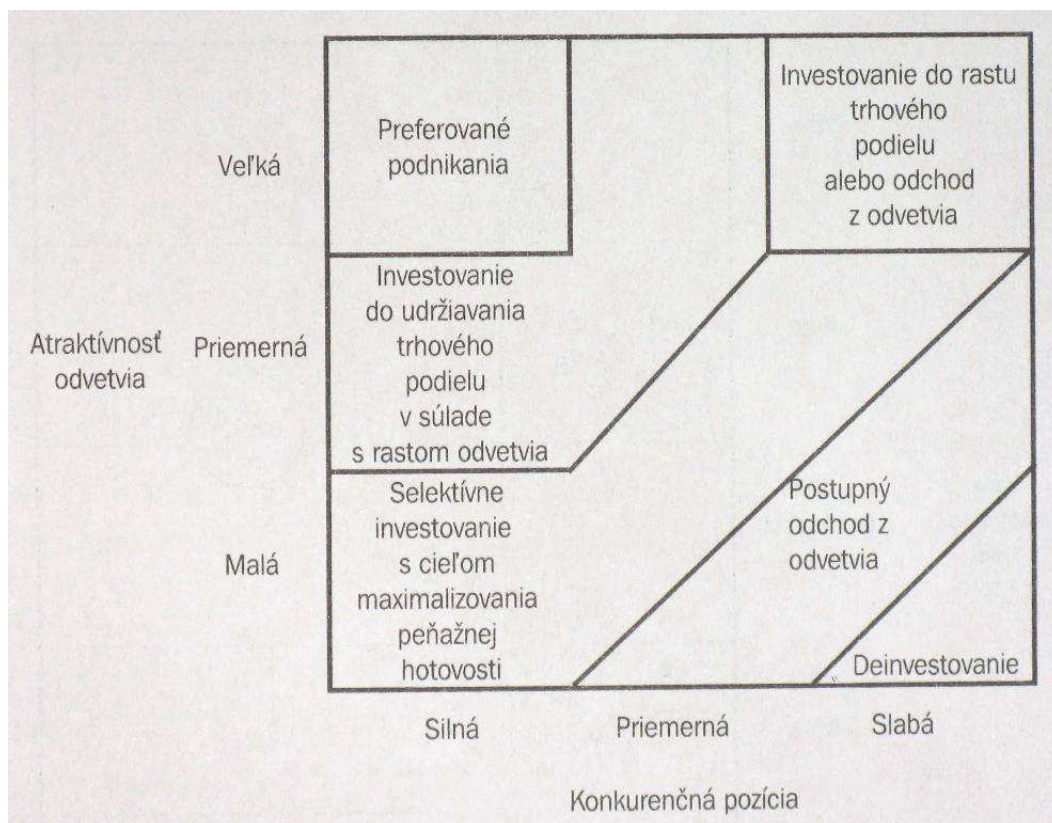
Atraktivnosť podnikateľských odvetví sa zvyšuje z pravého dolného rohu pozdĺž diagonály do ľavého horného rohu. Uprednostňované odvetvia sú tie, ktoré majú na obidvoch osiach vysoké hodnotenie. Malo by byť zamerané na ich rozvoj a z tohto dôvodu by mali byť vyčlenené financie na tieto projekty.

Susediace podnikania by mali mať prinajmenšom takú prioritu a s tým súvisiacu investičnú podporu, aby ich miera rastu na trhu nebola menšia ako miera odvetvia.

V matici v pravom hornom rohu sú podnikania, ktoré sú v slabom konkurenčnom prostredí a v atraktívnom odvetví. Mali by sa skúmať ich schopnosti presadiť sa a vytvoriť reálnu konkurenčnú výhodu. V prípade pozitívnych výsledkov by sa malo vážne uvažovať o pridelení investícií do ich rozvoja. V opačnom prípade, t.j. ak sú výsledky nepriaznivé je lepšie sa stiahnuť včas z odvetvia. Posilnenie slabej pozície v atraktívnom prostredí je možné získať odkúpením konkurencie.

Častiam podnikateľských odvetví na diagonále by sa mala venovať dostatočná pozornosť. Dosť veľká časť portfólia z podnikateľského odvetvia sa nachádza práve v tejto časti diagonály, pre ktorú je vhodné maximalizovať investície, aj keď finančná podpora je obmedzená.

Podnikania, ktoré sú momentálne v zisku, ale ich vízie do budúcnosti nie sú perspektívne by sa mali postupne vyradovať. V portfóliu sa udržiavajú iba do tej doby, kým nie sú stratové a financie viazané na ich činnosť nemôžu byť využité lepším spôsobom.



Obr. 8 Matica investičných stratégií Shell

Matica Shell je len jedným z možných nástrojov portfóliových techník na určenie priorít podnikania a investovania finančných prostriedkov. Pred konečným rozhodnutím je nutné zvážiť spoločne pôsobiaci efekt a strategický súlad žiadaných zámerov. [4]

2.5 Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek

Portfóliové techniky rámcovo a v prehľadnej forme zobrazujú štruktúru podnikateľských aktivít diverzifikovaného podniku. Hlbšia analýza má za úlohu viesť k získaniu dostatočného množstva poznatkov na formulovanie stratégie podniku a podrobné systematické hodnotenie parametrov strategických podnikateľských jednotiek. Úlohou je zhodnotiť silu podnikateľských jednotiek, ich atraktívnosť, výkon a strategický súlad medzi podnikaniami.

Atraktívnosť odvetví, do ktorých sa podnik rozšíril, sa hodnotí z viacerých hľadísk a vo vzájomnom prepojení, aby sa získal komplexný pohľad.

Hodnotí sa:

1. Atraktívnosť jednotlivých odvetví osobitne, bez ohľadu na vzájomné väzby a ostatné

oblasti podnikania

2. Atraktivnosť odvetví vo vzájomných vzťahoch. Prípravou pridelovania podnikových zdrojov podľa atraktivnosti odvetví.
3. Atraktivnosť všetkých odvetví ako celku. Signálom na reštrukturalizáciu je signál ak je portfólio ako celok málo zaujímavé.

Využívajú sa všetky poznatky z analýzy odvetvového prostredia pri hodnotení atraktivnosti. Hodnotí sa spravidla každé odvetvie podľa súboru kritérií používaných v matici GE. Dobré rastové nadpriemerné rastové vyhliadky by mali byť dôvodom na pridelovanie, ktorými podnik disponuje. Je logické, že investície do slabého neatraktívneho prostredia sú neefektívne.

Meranie objemu predaja, rovnako ako mierou rastu predaja, takisto veľkosť zisku a rastu tohto zisku, ďalej podielom na zisku celého podniku, toto sú kritéria hodnotenia výkonu podnikateľskej jednotky. Patrí sem aj rentabilita investícií a veľkosť peňažného toku. Pokiaľ má podnik oblasti s nedobrymi výsledkami a malou perspektívou na zlepšenie, je zrejmé, že ide o podnikanie, o ktorom treba uvažovať ako o bezperspektívnom a vhodnom na zrušenie.

Je samozrejmé, že vyvstáva otázka, či každá podnikateľská jednotka, do ktorej podnik diverzifikoval, alebo prípadne plánuje diverzifikovať bude významným prínosom (či len prínosom) pre celé portfólio. Bude to výsledok strategického súladu. Ide predovšetkým o to, aby podnikanie mohlo prispieť k zväčšeniu konkurencieschopnosti celého podniku. Otázka teda znie: či je toto podnikanie strategicky atraktívne. Za finančne atraktívne podnikanie sa považuje také, ktoré výrazne prispieva k vyšším výkonom celého podniku a súčasne zvyšuje jeho cenu. Podniky presadzujúce príbuzne diverzifikácie, ktoré nie sú príliš finančne výkonné by mali deinvestovať podnikania s malým, alebo žiadnym strategickým súladom. Naopak, finančne nevýkonné podnikania avšak s mimoriadnym strategickým súladom sú užitočné pre ostatné podnikania. A na záver, podnikania s nie príliš výkonným finančným prínosom a nepríbuznou diverzifikáciou sú hlavnými kandidátmi na deinvestovanie.

Predchádzajúce analytické a hodnotiace kroky sa používajú k tomu, aby sa navrhli všeobecné strategické smerovania, a aby sa zoradili podnikateľské jednotky podľa potreby nových kapitálových investícií. Podnikateľské jednotky sa rozdelia na tie, ktoré budú: - agresívne expandovať

- opevňovať a brániť
- revitalizovať a premiestňovať sa

- investovať alebo deinvestovať [4]

2.6 Formulovanie podnikovej stratégie

Pri formulovaní podnikovej stratégie musíme hodnotiť výkon portfólia podniku a navrhnúť opatrenia stratégií pôsobiace na jeho rast. Pri hodnotení portfólia sa skúmajú tieto parametre:

- počet upadajúcich a zrelých odvetví
- citlivosť portfólia na vplyvy recesie
- počet a výkon producentov zisku na financovanie hviezd a nadchádzajúcich víťazov
- počet otáznikových a okrajových odvetví
- perspektíva aktuálne portfólia
- počet atraktívnych odvetví
- počet nevýrazných a priemerných podnikaní
- veľkosť a spoľahlivosť finančného toku a zisku, produkované kmeňovými podnikaniami

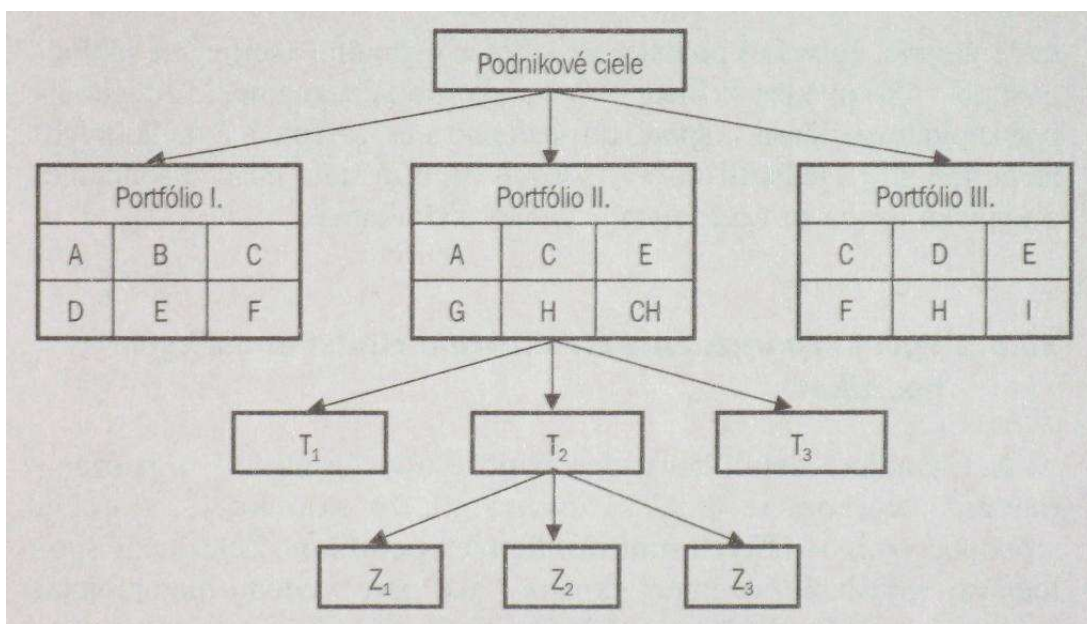
Precitlivenosť na vonkajšie negatívne trendy, nevyvážená skladba portfólia, nízky výkon a nepripravenosť na budúcnosť sú podnetom pre strategické úvahy o deinvestícii niektorých, alebo kúpe nových podnikaní alebo reštrukturalizácii celého portfólia.

Ak je podnik schopný plniť vytýčené ciele v stave, v ktorom sa práve nachádza, v tom prípade sa nemusia presadzovať zásadné zmeny v stratégii podniku. V prípade neplnenia cieľov podnikovej stratégie a poklesu výkonu, bude musieť podnik prejsť na iné stratégie opatrenia, ktoré majú za úlohu naplniť vytýčený plán s prihliadnutím na predpokladanú skutočnosť. Strategická jednotka môže zmeniť strategické plány niektorých, viacerých alebo všetkých podnikaní. Tým sa podnecuje zvýšenie výkonu podnikateľských jednotiek. SBU môže pričleniť nové jednotky. Budovaním nových jednotiek sa zvýši výkon celého podniku. Stratové podnikania, alebo málo výkonné, ktoré nie sú viac žiadnym prínosom pre podnik sa zrušia a tým sa presunú pôvodne plánované investície do iných, aj nových, akvizícií alebo sa môžu využiť financovanie podnikových dlhov. Podnik môže založiť aliancie, ktoré mu pomôžu prekonať problémy s nižším výkonom jednotlivých podnikaní. Tieto aliancie pomáhajú so zásobovaním, exportom a importom, môžu byť prepojené so zahraničnými alebo domácimi podnikmi, záujmovými skupinami zákazníkov a dodávateľov alebo obchodnými

združeniami. V prípade zlého odhadu hrozieb a príležitostí, alebo nepriaznivých trhových okolností, ktoré môžu mať za následok neschopnosť plniť ambiciózne ciele podniku je nutné znížiť úroveň cieľov tak, aby sa zosúlادili s reálnou situáciou na trhu.

Výkon portfólia podniku je možné zvýšiť viacerými strategickými opatreniami: zakladaním nových podnikaní, znížením investícií do okrajových podnikaní alebo podnikaní, ktoré sú v rozpore so súladmi strategických cieľov podniku, spevnením konkurencie schopnosti kmeňových podnikaní, využitím príležitosti vytvorenia strategického súladu a pretvorenia na konkurenčnú výhodu, prevod do vysoko zaujímavých odvetví z menej zaujímavých odvetví.

Podniková stratégia tak ako aj podnikateľská stratégia sa pripravuje vo viacerých variantoch. Formulujú sa vzhľadom na predpokladaný vývoj vnútorného tak aj vonkajšieho prostredia. Výber jednotlivých stratégií by sa mal uskutočniť na základe otázok: Aká skladba portfólia sa najviac približuje cieľom podniku?; Aký termín vstupu do/výstupu z podnikania ja ideálny pre optimálnu skladbu portfólia?; Ktorá forma optimálne splní žiadaný termín vstupu? [4]



A, B, C, ... G, H, I – podnikania (načrtnuté vetvenie platí pre ktorékoľvek podnikanie)

T₁, ... T₃ – termín vstupu do/výstupu z podnikania

Z₁, ... Z₃ – spôsob vstupu/zdroj rastu do podnikania

Obr. 9 Priestor pre variantnosť na úrovni podnikovej stratégie

2.7 Riadenie multipodnikateľského podniku

Multipodnikateľský podnik je taký podnik, ktorý má pôsobnosť vo viacerých oblastiach podnikania. Vnútorne členenie podnikateľských jednotiek je rôzne nezávislé od vrcholového vedenia celého podniku. Pre tieto podnikateľské jednotky sa používajú rôzne názvy, ako: divízie, filiálky, odštepné závody a pod. a nie sú samostatnými právnickými osobami. V prípade, že ich nezávislosť sa rozšíri natoľko, že sa stanú samostatnými právnymi osobami, potom hovoríme, že ide o samostatnú skupinu podnikov, ktorú ovláda centrála (riadiaci holding), ktoré je taktiež samostatným podnikom. Vzťahy medzi podriadenými podnikmi a ústredím sú podmienené majetkovými prepojeniami. podriadenosť, jej miera a obsah je daná zmluvnými vzťahmi. Realizuje sa pomocou personálnych útvarov. Dnes sa bežne používa výraz korporácia na označenie veľkých podnikov, ale nie je to celkom presný výraz, pretože tento označuje najmä právnu formu podnikania (akciovej spoločnosti). Akciové spoločnosti sú predovšetkým také podniky, ktoré môžeme označiť ako veľké. Na objasnenie výrazu korporácia: ide o spojenie jednotlivých spolkov do jedného celku, teda do korpusu.

Centrála multipodnikateľského subjektu má štyri základné úlohy:

1. riadenie podnikového portfólia,
2. formulovanie podnikateľských stratégií,
3. koordinácia,
4. monitorovanie a kontrola výsledkov.

ad 1: rozhodujúce pre riadenie súboru podnikaní (podnikové portfólio) je otázka jeho skladby a vyváženosti. Uskutočňuje sa pomocou rôznych významných, ale nepravidelných rozhodnutí, deinvestíciou a rozdeľovaním zdrojov (primárnym pravidelným rozhodovaním). Na rozdiel od holdingového podniku, v ktorom dcérske subjekty podmieňujú svoju finančnú stratégiu, ústredie divizionalizovaného podniku pri rozdeľovaní zdrojov si ponecháva zisky na reinvestície. Zvyšok ziskov vypláca vo forme dividend svojmu rodičovskému podniku. O ziskoch v divizionalizovanom podniku rozhoduje ústredie, obvykle rozdelením a externým investovaním.

ad 2: škála právomocí ústredia v oblasti zasahovania do formulovania podnikateľských stratégií jednotlivých divízií je závislé od viacerých faktorov. Je to podľa jednotlivých výsledkov divízií a stupňa naplnenia cieľov. Podľa podobnosti divízií, ktoré sú podmienené celkovým strategickým zámerom.

ad 3: obsahom sú činnosti ako je: rozpočtovanie – tak, aby nebola prekročená finančná kapacita podniku; predvídanie vývoja vyšších odvetví; globálne problémy týkajúce sa celého podniku, ako je zníženie nákladov a inovácií. Jednou z hlavných úloh koordinácie je podporovať súdržnosť celého diverzifikovaného podnikateľského celku. V oblasti ekonomického portfólia cenných papierov, ktorého je vlastníkom nezávislý investor alebo investičný fond je to rozdielne ako u diverzifikovaného podniku, ktorý sa zaoberá riadením všetkých svojich odvetví podnikania. Stratégia diverzifikovaného podniku dáva zdôvodnenie existencie a hlbší význam ako je zloženie portfólia. Hlavnými úlohami ústredia sú definovať, vytvoriť a viesť spoločné riadenie celého podniku.

ad 4: riadenie multipodnikateľského podniku hodnotí a stanovuje v divíziách tieto aspekty: finančné ciele, vhodnú voľbu stimulov, stratégiu a vhodnú voľbu kvalitatívnych a kvantitatívnych cieľov. [4]

2.8 Metódy riadenia multipodnikateľského podniku

Multipodnikateľské podniky – ich riadenie sa odlišuje od centrálne riadených podnikov v tom, že postavenie ústredia je nad divíziami, alebo podnikmi. Úlohou ústredia je rozdeliť riadiacu prácu medzi podnikateľské jednotky ďalej len (PJ). Ústredie riadi PJ a dáva im pridanú hodnotu používa pritom metódy riadenia:

Portfóliové riadenie – nezávislosť PJ

- vyhľadávanie kandidátov na akvizíciu kupuje ich za výhodnú cenu,
- monitorovanie výsledkov hospodárenia PJ.

Intervenujúce riadenie – poskytuje PJ menej nezávislosti.

- riadenie kúpeného podniku,
- výmena manažérov,
- zvyšovanie efektívnosti hospodárenia.

Transfer zručností – pridanie hodnoty PJ prenášaním zručností medzi nimi.

- transfer kľúčových hráčov,
- medzidivizionálne pracovné skupiny.

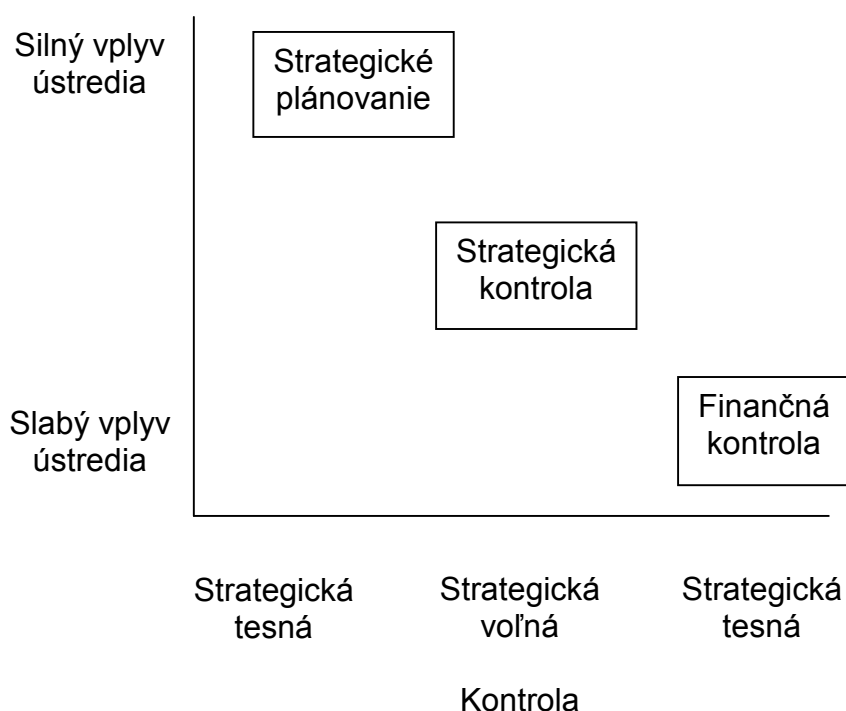
Koordinácia spoločných činností – pomocou silného pocitu podnikovej identity, systému motivácie a jasného poslania podniku.

- vytváranie spoločných reklám,
- distribučných systémov,
- siete služieb.

Pridaná hodnota (synergický efekt) rastie pri prechode z portfóliového riadenia k integrovanému riadeniu rovnakých činností. Štýly riadenia multipodnikateľského podniku sú:

Strategické plánovanie - riadi ho ústredie medzi PJ

- Nevýhody:
- nedostatok nezávislosti divízií
 - strata pružnosti voči okoliu
 - rovnaký pohľad z ústredia na všetky PJ



Obr. 10 Štýly riadenia multipodnikateľského podniku

Finančná kontrola - ústredie sleduje rozpočty a najvyššie zisky cieľov

- Nevýhody:
- krátkodobá zisková orientácia
 - problémy zo synergiou

Strategická kontrola – spojenie predošlých dvoch štýlov

Rodičovské roly

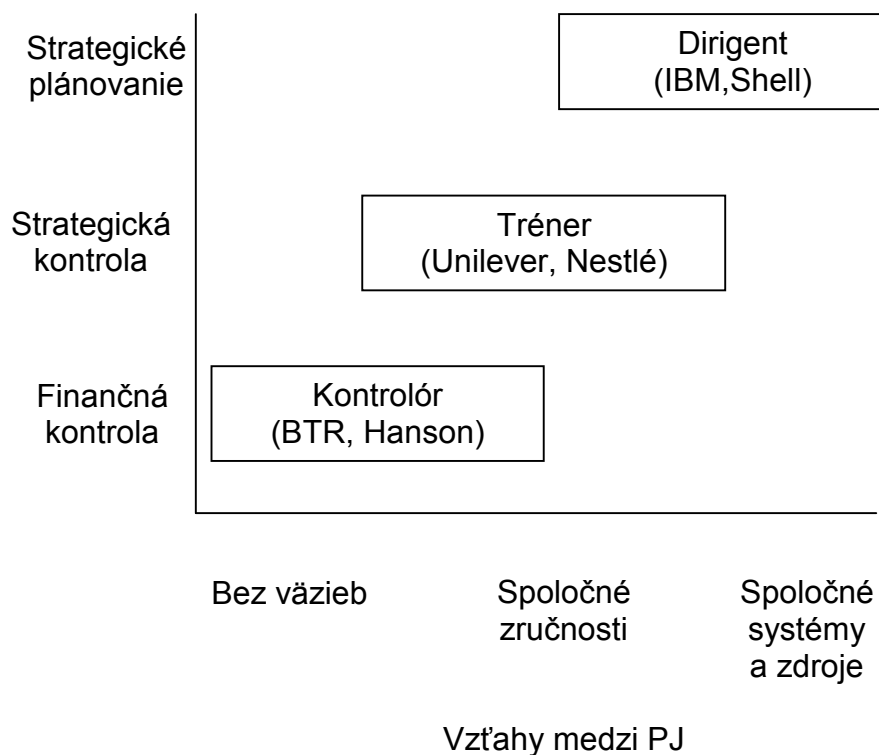
- ústredie poskytuje podporné služby
- zdôrazňujú sa vzťahy a neformálne väzby
- stratégia a operačné rozhodovanie sa presúva na divízie
- ústredie je nositeľom zmien

Ústredie vykonáva voči PJ tieto činnosti:

Kontrolór: - stanovuje ciele a sleduje ich plnenie

Tréner: - využíva potenciál znalostí a zručností celej PJ

Dirigent: - riadi a zabezpečuje spoločné využívanie zdrojov, činností a systémov [4]



Obr. 11 Roly rodičovského podniku

3 PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE

AVON - spoločnosť pre ženy

HISTÓRIA

História firmy Avon pripomína rozprávkový príbeh. Na konci 19.storočia začal obchodný cestujúci s knihami názvom „David McConnell“ pridávať malý voňavý darček. Zanedlho sa jeho vôňa stávala žiadanejšou viac ako samotná literatúra, a preto v roku 1886 založil svoju vlastnú kozmetickú spoločnosť "California Perfume Company." McConnell správne predpokladal, že pre priamy predaj je najdôležitejší osobný kontakt - žena predávajúca tovar žene. Prvým distribútorom jeho spoločnosti bola pani P.F.E.Albee, ktorá sa tak stala prvou Avon Lady. Prvýkrát v histórii získali ženy príležitosť získať finančnú nezávislosť – 34 rokov skôr, ako získali hlasovacie právo. V roku 1929 sa na trhu objavila rada výrobkov pomenovaná podľa rodiska jedného z najobľúbenejších autorov D.McConnella: Williama Shakespeara, Stradford upon Avon. Názov sa stal tak populárny, že sa firma v roku 1939 oficiálne premenovala na Avon Product Inc.

SÚČASNOSŤ

Avon je celosvetovou spoločnosťou priameho predaja v oblasti kozmetiky. Kozmetiku spoločnosti Avon ponúkajú vo viac ako 120 krajinách sveta takmer 5,5 miliónov nezávislých kozmetických poradcov. Sortiment Avonu zahŕňa značky, ako je Anew, Avon Solutions, Planet Spa, Skin-So-Soft, Avon Color, Color Trend. Od februára 1991 pôsobí spoločnosť Avon Cosmetics tiež na slovenskom trhu.

AVON NA SLOVENSKU

Kozmetika značky Avon je od založenia firmy v roku 1886 distribuovaná formou priameho predaja, ktorý dáva ženám možnosť príležitostného zárobku. V sídlach spoločnosti vznikajú tzv. Beauty Centra, kde Avon Lady môžu priamo na mieste využiť radu kozmetičiek a vyskúšať si výrobky. Určite najluxusnejšie Beauty Centrum nájdeme v New Yorku v budove Trump Tower, kde na 4 poschodí nájdete skutočný komfort, aký si v oblasti kozmetiky môžete predstaviť.

MIKRO/MAKROPROSTREDIE

Rozbor mikroprostredia – vonkajšie

dodávatelia

- dodávatelia materiálu a surovín na výrobu a balenie produktov, dodávatelia elektriny, počítačovej techniky, výrobných strojov, atď.
- firmy pre fyzickú distribúciu – preprava, skladovanie
- agentúry marketingových služieb – reklamné agentúry, firmy marketingového výskumu, poradenské firmy

sprostredkovatelia

- marketingové agentúry
- Avon Ladies/Avon Gentlemen

zákazníci

- predovšetkým ženy a mladé dievčatá
- ľudia starajúci sa o svoj vzhľad

Rozbor mikroprostredia – vnútorné

výroba

- hlavný produkt: výrobky pre starostlivosť o pleť, telo a vlasy, dekoratívna kozmetika a vôňa
- výroba produktov šetrných k životnému prostrediu
- výrobky určené pre podporu boja proti rakovine prsníkov

ľudské zdroje

- vrcholové vedenie – prezident a výkonný riaditeľ, manažéri
- marketingoví výskumníci, špecialisti na reklamu a predajnú propagáciu, finanční odborníci, pracovníci v oblasti výroby
- management - kontrola, vedenie, školenia, motivácia zamestnancov

financie

- veľkosť základného kapitálu: 13 260 000,- Sk

image

- pestré a pútavé katalógy
- rozsiahla reklamná kampaň
- používanie parfémovaných stránok
- darčeky pre zákazníkov
- podpora boja proti rakovine prsníkov
- ochrana životného prostredia

výskum – vývoj

- vlastný výskum nových produktov – veľa patentov
- vývoj ďalších produktových výrobkov

Rozbor makroprostredia

právne a ekonomické vplyvy

- legislatívne opatrenia
- korupcia
- väčšia kúpna sila obyvateľstva
- zameranie sa na ochranu životného prostredia
- zvýšené náklady na energie
- zvyšujúca sa životná úroveň
- nedostatok surovín

sociálno-kultúrne vplyvy

- zdravý životný štýl
- starostlivosť ľudí o zovňajšok
- snaha o vyskúšanie nových výrobkov
- spoločenská vrstva

technologické vplyvy

- nové výrobky, výskum nových technológií
- patenty, licencie
- využitie internetu a mobilných telefónov

vplyvy konkurencie

- konkurencia v obore – Oriflame, Mary Cay, Fleur de Santé
- dobré konkurenčné postavenie

SWOT analýza

1) Silné stránky:

- vedúca spoločnosť priameho predaja v oblasti kozmetiky v SR
- celosvetovo známa spoločnosť – produkty predávané v 120 krajinách sveta
- popredná svetová kozmetická firma s vlastným výskumom – viac ako 80 patentov
- kompletný sortiment výrobkov pre starostlivosť o pleť, telo a vlasy, dekoratívna kozmetika a vône určené všetkým vekovým kategóriám žien, mužov a detí

- veľký výber, viac produktových výrobkov, napr. Anew, Avon Solutions, Avon Colour, Color Trend, Advance Techniques, Skin-So-Soft, Footworks atd.
- možnosť výberu výrobkov v pohodlí ich domova
- priaznivé ceny, výhodné ponuky (špeciálne akcie)
- vďaka priamemu predaju majú zákazníci príležitosť načerpať rôzne kozmetické rady, popozerať si a vyskúšať produkty
- v Avon centrách je poskytované kozmetické poradenstvo a nedeliteľnou súčasťou je tiež líčenie a manikúra zadarmo
- pútavo vytvorené katalógy, neparfémované stránky, výber skoro z 500 výrobkov
- darčeky pre zákazníčky
- na výrobky sa vzťahuje 100% záruka
- používanie aerosolov, ktoré neničia ozón
- výrobky nie sú testované na zvieratách
- výrobky sú balené do recyklovateľných obalov
- niekoľkoročná realizácia projektu Avon proti rakovine prsníka - finančné prostriedky sa získavajú predajom produktov s ružovou stužkou
- možnosť kariéry s neobmedzeným zárobkom
- mnoho výhod pre Avon Lady/Gentlemana: žiadne vstupné poplatky, zdarma 13 katalógov ročne, možnosť vyskúšania vzoriek, možnosť kozmetických kurzov, jednoduché objednávanie, doručenie tovaru priamo domov, motivačné súťaže, atď.
- veľmi dobrá propagácia
- nové technológie pri objednávaní – internet, hlasová služba, fax, sms
- neustále nové výrobky

2) Slabé stránky:

- pri špeciálnych ponukách – darčekové taštičky alebo darčeky k určitým výrobkom – je málo týchto špeciálne ponúkaných výrobkov na sklade, takže je dlhá dodacia lehota alebo sú vypredané úplne
- drobné tlačové chyby v katalógoch
- dodávanie tovaru priamo domov – časová závislosť na dodávaní
- na niektorom tovare nie je vyznačený spôsob použitia alebo nie je jasný
- chýbajú vzorky na niektoré výrobky, napr. na lak na nechty, očné tiene
- málo výrobkov pre deti

- pri dodávkach je niekedy poškodená krabica alebo výrobky
- oneskorené dodávky
- sady výrobkov, kde nie je možné výrobky zakúpiť samostatne
- malá kontrolovateľnosť Avon Ladies
- občasná nedostupnosť Avon liniek
- nekvalifikované ľudské zdroje
- niektoré výrobky nie sú tak kvalitné alebo nemajú taký účinok, aký je očakávaný
- určité typy výrobkov sú drahšie ako v drogérii

Najdôležitejšie silné a slabé stránky spoločnosti Avon cosmetics

Silné stránky - kozmetická firma s vlastným výskumom
vedúca spoločnosť priameho predaja v oblasti kozmetiky
ekologicky šetrné výrobky
veľký výber
veľmi dobrá propagácia

Slabé stránky – slabá zásobovateľnosť a nepripravenosť skladov na špeciálne ponuky
pri dodávkach niekedy poškodená krabica alebo výrobok
oneskorenie dodávok

BCG matica

Čistiaca pleťová voda
Clearskin

Pánska toaletná voda
Midnight

Výživný rúž
Nutralush

Očný gél/očný krém
Anew Clinical

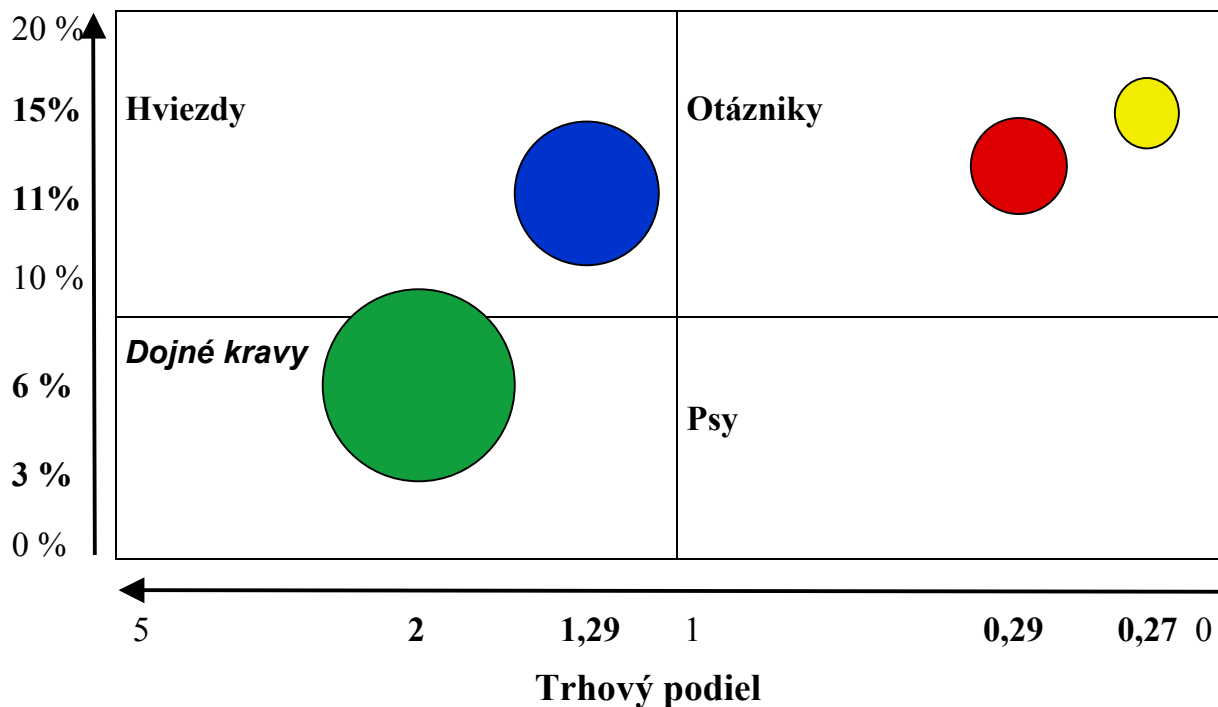


Obr. 12: Porovnávané Avon výrobky

Tabuľka 1: Trhový podiel rastu jednotlivých výrobkov

Výrobky	Trhový podiel	TP konkurencia	Miera rastu	Množstvo predaja	Trhový podiel rastu riešenie
Čistiaca pleťová voda Clearskin	10%	35%	3%	10 mil. Sk	0,29 pes
Toaletná voda Midnight	15%	55%	15%	6 mil. Sk	0,27 otáznik
Výživný rúž Nutralush	40%	20%	6%	22 mil Sk	2 krava
Očný gél/očný krém Anew	45%	35%	11%	18 mil. Sk	1,29 hviezda

Rast trhu



Obr. 13: BCG matica Avon výrobkov

Zistené fakty a doporučené postupy

Čistiaca pleťová voda Clearskin (nachádza sa v „psoch“) - má najnižší trhovú podiel a minimálny rast percenta na trhu; u zákazníkov nie je príliš obľúbená predovšetkým kvôli nevhodnému agresívnemu zloženiu, aj keď je určená na citlivú pokožku

- navrhnúť ju stiahnuť z trhu a navrhnúť novú lepšej kvality

Toaletná voda Midnight (nachádza sa v „otáznikoch“) - nová na trhu, zatiaľ nie veľmi známa

- predstaviť ju, využiť reklamu v televízii a ženských časopisoch, v katalógoch naparfumovať stránku

Očný gel/očný krém Anew Clinical (nachádza sa vo „hviezdach“) – má vysoký podiel rastu na trhu a väčšinový trhovú podiel; u zákazníkov je tento výrobok veľmi obľúbený a uvítali by aj rozšírenie ďalších druhov

- podporiť predaj reklamy, zvýšiť objem výroby

Výživný rúž Nutralush (nachádza sa v „kravách“) – výrobok s dominantným postavením na trhu; je dobrým zdrojom pre čerpanie finančných prostriedkov; u zákazníkov je veľmi obľúbený

- keďže je výrobok dobre predajný, ponechať ho na trhu
- čerpať z neho ďalšie finančné prostriedky pre rozvoj ostatných výrobkov, zvýšiť jeho výrobu (avšak len o minimálnu výšku), podporiť ďalší predaj [5].

ZÁVER

Formovanie obchodného a hodnotového reťazca každého podnikateľského subjektu z pohľadu predchádzajúcich foriem analýz a metód skúmania môže významne pomôcť nielen pri riešení strategických zámerov, ale aj operatívnych krokoch, ktoré je potrebné riešiť pri denných problémoch.

Stratégie znázornené na maticiach umožňujú pre strategické podnikateľské jednotky mnoho variant rozhodovania. Vedenie podniku sa môže pokúsiť získať väčší podiel na trhu pre svoje „hviezdy“ a „otázniky“ investovaním do výroby, spoluprácou, alebo kooperáciou s inou firmou. Zvyšovanie podielu na trhu v skupine „dojných kráv“, je zbytočné tu sa výrobky nachádzajú vo fáze zrelosti a sú predávané na trhu. Najlepšie pre túto skupinu výrobkov je udržať ich dosiahnuté postavenie na trhu. Výrobu a predaj výrobkov zo skupiny „psov“ je dobré utlmiť či zastaviť, pretože sú neefektívni a neperspektívni.

Model jednotlivých matic a metód umožňuje hľadať cesty získavania finančných prostriedkov z vlastných zdrojov pre budúci rozvoj firmy. Pre dosiahnutie toho cieľa musia mať organizácie vyvážené portfólio. Skupina „dojných kráv“ vytvára dostatok finančných prostriedkov pre rozvoj a zvýšenie trhového podielu „hviezd“ a „otáznikov“, tie by mali prevziať funkciu zdrojov zisku. Výrobky, ktoré sa doteraz podieľajú na tvorbe zisku sa môžu nachádzať vo fáze poklesu životného cyklu a postupne sa dostať až do skupiny „psov“. Výrobky zo skupiny „otáznikov“ sa vďaka investíciám môžu dostať do skupiny „hviezd“. Finančné prostriedky získané predajom výrobkov zo skupiny „psov“ by mali smerovať do niektorej z dvoch perspektívnych skupín. Nesmieme zabúdať na to, že skupina „psov“ a „dojných kráv“ sa v praxi vyrába na zastaraných technológiách, napriek tomu „otázniky“ a „hviezdy“ sa vyrábajú na moderných výrobných zariadeniach s veľkou finančnou podporou.

Pri manažovaní a hodnotení podnikového portfólia by sa vedenie firmy malo zaujímať o vývoj každého predmetu podnikania s prognózou troch až piatich rokov.

Zoznam bibliografických odkazov

- [1] Dagmar Lesáková a kolektív, Strategický marketing, Elita, 2007, 354 s., ISBN 978-80-89085-92-7
- [2] Peter Sákal a kolektív autorov, Strategický manažment v praxi manažéra, SP Synergia, 2007, 703 s., ISBN 978-80-89291-04-5
- [3] Štefan Slávik, Strategický manažment, Ekonóm, 1997, 276 s., ISBN 80-225-0816-0
- [4] Štefan Slávik, Strategický manažment, Sprint vfra, 2005, 403 s., 80-89085-49-0
- [5] www.avon.sk