



Munich Personal RePEc Archive

Measuring of the turbulence of the business environment. Survey results

Misunová Hudaková, Ivana and Misun, Juraj

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business
Management, Department of Management

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54280/>
MPRA Paper No. 54280, posted 09 Mar 2014 17:07 UTC

Termín turbulencia sa stal populárnym a frekventovaným v manažérskej literatúre ako tzv. „turbulencia prostredia“. Je ústredným motívom manažérskej literatúry druhej polovice 80. rokov a celých 90. rokov. S pojmom „turbulencia“, vo význame neočakávaných udalostí, sa stretávame aj v každodennom živote, najčastejšie vo výrokoch ekonómov či politikov. Problematika o „turbulenciách“ sa objavila v 70. rokoch ako dôsledok vtedajších diskontinuit (sama inicializačná myšlienka o turbulenciách pochádza zo 60. rokov od Emeryho a Trista z roku 1965, resp. od Terreberyho z roku 1968). Vtedy, pod vplyvom radikálnych zmien vo vonkajšom podnikateľskom prostredí, ktoré boli spôsobené hlavne prvou sériou ropných šokov v rokoch 1973-1974 (čo malo za následok vznik energetickej krízy a recesie), smerovalo dlhodobé plánovanie a predvídanie diskontinuit do vážnych problémov.

MERANIE TURBULENCIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA. VÝSLEDKY PRIESKUMU.

MEASURING OF THE TURBULENCE OF THE BUSINESS ENVIRONMENT. SURVEY RESULTS.

Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD., Ing. Juraj Mišún, PhD.

ABSTRAKT: Turbulencia, pojem, pôvodne označujúci spojité a chaotické resp. stochastické zmeny vlastností prúdenia tekutín, sa od začiatku 90. rokov minulého storočia považuje za výraznú a typickú vlastnosť podnikateľského prostredia. Ustálený kontinuálny vývoj bol v mnohých prípadoch nahradzovaný rýchlymi diskontinuitami, medzi ktorými neexistujú zjavné príčinné závislosti. Vzťahy medzi príčinami a dôsledkami sú zvyčajne nelineárne. Malé nepravidelnosti sa časom znásobujú v dôsledku nelineárnych vnútorných vzťahov a vyvolávajú neočakávané veľké zmeny. Akákoľvek stabilita je teda len prechodná, krátkodobá. Predpovedanie budúceho vývoja sťažuje najmä používanie obmedzeného počtu parametrov na neohraničené a premenlivé prostredie. Cieľom príspevku je opísať a analyzovať mieru turbulencie (premenlivosti) zložitého podnikateľského prostredia v skúmanej vzorke slovenských malých a stredných podnikov, zistiť do akej miery a akým spôsobom sa dokážu tieto podniky orientovať v hospodárskom priestore integrovanej Európy, aby v tomto meniacom sa podnikateľskom prostredí mohli existovať a byť úspešné.

ABSTRACT: The term turbulence, originally referring to continuous and chaotic respectively stochastic changes in the properties of the flow of fluids, became from the early 90ties of the last century a significant and distinctive feature of the business environment. A steady continuous development has in many cases been replaced by fast discontinuities between. The relations between causes and effects are usually non-linear. Small irregularities compounded over time due to nonlinear internal relations and cause unexpected major changes. Any stability is therefore only temporary, short-term. Predicting of the future development is particularly difficult to use given by a limited number of parameters for diffuse and variable environment. The aim of this paper is to describe and to analyze the degree of turbulence (volatility) of a complex business environment in the sample of Slovak small and medium-sized enterprises, to determine to what extent and in which way these companies can focus in integrated European Economic Area, to exist and to be successful in this changing business environment.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Malé a stredné podniky, turbulencia podnikateľského prostredia, hybné a konkurenčné sily, parametre zložitosti.

KEY WORDS: Small and medium enterprises, turbulence of the business environment, driving and competitive forces, parameters of complexity.

ÚVOD

Prečo sú niektoré podniky úspešné, kým iné zlyhávajú a zanikajú? Ako tieto podniky dosahujú vynikajúce výsledky? Strategické riadenie umožňuje podniku nielen zachrániť sa v boji o prežitie, ale dovoľuje mu uchádzať sa o úspech a poprednú pozíciu v podnikaní. Nevyhnutným predpokladom zvládnutia strategického riadenia podnikov je poznanie premenlivosti odvetvového prostredia pôsobenia podniku.

Základom poznania premenlivosti odvetvového prostredia je sledovanie kľúčových hybných síl odvetvia, ako príčin vzniku turbulencie, a to tak veľkosti ich zmien, ako aj ich frekvencie. Nemožno zabúdať na mapovanie a meranie turbulencie v odvetvovom prostredí prostredníctvom veľkosti a frekvencie zmien konkurenčných síl jednotlivých odvetví. Zmeny zložitého podnikateľského prostredia v skúmaných odvetviach možno merať podľa veľkosti a frekvencie zmeny ich vonkajších prejavov turbulencie ako dôsledkov rýchlych a hlbokých zmien. Schopnosť podniku vysporiadať sa so zmenami je daná aj ich zložitou, ktorá je parametrom turbulencie podnikateľského prostredia. Premennivosť a zložitnosť externého faktora ako parametra zložitosti z podnikateľského prostredia ovplyvňuje schopnosť malých a stredných podnikov formulovať ciele do budúcnosti.

OBJEKT PRIESKUMU

Skúmaný súbor tvorilo 136 malých a stredných podnikov (podľa vlastného výberu) pôsobiacich na území Slovenskej republiky. Pri prieskume boli tieto podniky obmedzené predovšetkým svojou veľkosťou. Záväznou podmienkou bola veľkosť podniku, ktorý musel byť malý (do 1 až 50 zamestnancov) alebo stredný (do 250 zamestnancov). Skúmanú vzorku podnikov sme získali dotazníkovým prieskumom, ktorý sa uskutočnil v období január 2012 až december 2012. Dotazník bol spracovaný respondentom pri osobnej, aj viacnásobnej návšteve podniku podľa vlastného výberu, bez ohľadu na právnu formu podnikania a odvetvie, v ktorom podnik pôsobí. Kvalitu dotazníka zvýšilo pôsobenie malého a stredného podniku, ktorý bol činný v európskom hospodárskom priestore. Skúmaná vzorka malých a stredných podnikov získaná dotazníkovým prieskumom bola následne spracovaná a vyhodnotená v programe Excel prostredníctvom matematicko-štatistických metód. V príspevku boli použité metódy komparácie, analýzy a syntézy, dedukcie a indukcie.

IDENTIFIKÁCIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

V súčasnom období je možné ľahko nadobudnúť dojem, že európsku ekonomiku ovládajú transnacionálne korporácie a veľké národné podniky, ktoré majú svoje plány globálnej expanzie. Realita je však úplne iná. Dá sa povedať, že až 99% všetkých podnikov v Európskej únii tvoria malé a stredné podniky (MSP¹), ktoré sú dôležitým motorom zamestnanosti a ekonomického rastu. Sú neoddeliteľnou súčasťou podnikateľského prostredia vo všetkých krajinách a poskytujú prácu pre viac ako tri štvrtiny osôb zo súkromného sektora.

Výsledkom hodnotenia skúmanej vzorky 136 malých a stredných podnikov bolo rozdelenie podnikov podľa štruktúry vlastníkov ako dokumentuje tab.1 a podľa odvetvovej klasifikácie ekonomických činností ako dokumentuje tab.2.

¹ Skratka MSP je často na Slovensku interpretovaná ako malé a stredné podnikanie, či malí a strední podnikatelia. Interpretovať skratku MSP týmto spôsobom je však nesprávne, vzhľadom k tomu, že MSP vznikla z anglického prekladu Small and Medium-sized Enterprises (SME), čo v slovenskom preklade znamená Malé a Stredné Podniky, skratka MSP.

Tab.1 **Rozdelenie malých a stredných podnikov podľa štruktúry vlastníkov**

Štruktúra vlastníkov	Počet podnikov	Percentuálne vyjadrenie na celkovom počte podnikov
výlučný zahraničný vlastník	36	26,47%
dominantný zahraničný vlastník	17	12,50%
dominantný domáci vlastník	11	8,09%
výlučný domáci vlastník	72	52,94%
Počet podnikov celkom	136	100%

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tab.2 **Členenie slovenských malých a stredných podnikov podľa odvetví**

Názov odvetvia	Počet podnikov	Počet podnikov v % na celkovom počte	Poradie
maloobchod	21	15,44	1.
stavebníctvo	17	12,5	2.
doprava	14	10,29	3.
výroba a predaj	12	8,82	4.
hutnícky priemysel	11	8,09	4.
informačné technológie	10	7,35	5.
elektrotechnický priemysel	9	6,62	6.
textilný priemysel	8	5,88	7.
potravinárstvo	6	4,41	8.
poľnohospodárstvo	6	4,41	8.
zdravotníctvo	5	3,68	9.
strojárstvo	4	2,94	10.
finančné služby	4	2,94	10.
odpadové hospodárstvo	3	2,21	11.
gumárenský priemysel	3	2,21	11.
logistika	2	1,47	12.
iné služby	1	0,74	13.
Počet podnikov celkom	136	100	-

Prameň: Vlastné spracovanie.

MERANIE TURBULENCIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Pri meraní turbulencie podnikateľského prostredia sa zdá byť úsilie mnohých podnikov pochopiť javy v prostredí celkom prirodzené. Toto úsilie smeruje predovšetkým k odhaleniu diskontinuit v predstihu a k ich včasnej eliminácii, s cieľom znížiť nepriaznivé dosahy na organizáciu, resp. využiť ich na získanie konkurenčnej výhody. Úsiliu mnohých organizácií môže okrem iného pomôcť objasnenie tejto problematiky prostredníctvom názorov niektorých významných predstaviteľov manažérskej (predovšetkým plánovacej) literatúry zaoberajúcich sa touto oblasťou. Ich porovnanie umožňuje určiť východiská a možné cesty predvídania diskontinuit.

Charakteristické znaky turbulencie skúmali Ansoff a Sullivan. Vyjadrili ich prostredníctvom premenlivosti a predvídateľnosti prostredia, v ktorom podnik pôsobí. Turbulenciu rozdelili do piatich úrovní a každú opísali prostredníctvom štyroch parametrov. O tejto skutočnosti informuje tab.3.

Tab.3 Meranie úrovne turbulencií²

Parametre turbulencie	Úroveň turbulencie				
	1	2	3	4	5
Zložitosť	Národná Ekonomická	+	Regionálna Techno-logická	+	Globálna Sociálno-politická
Podobnosť udalostí	Podobné	Extrapolovateľné		Diskontinuálne Podobné	Diskontinuálne Neznáme
Rýchlosť zmeny	Pomalšia ako reakcia	Porovnateľná s reakciou	Rýchlejšia ako reakcia		Oveľa rýchlejšia ako reakcia
Viditeľnosť udalostí	Opakovateľná	Prognózo-vateľná	Predvídateľná	Čiastočne predvídateľná	Nepredvídateľné Prekvapenia

Odvetvové parametre (podnikateľské a ekonomické) nepodávajú úplné informácie o odvetví, pretože každé odvetvie je vystavené neustálym zmenám v podnikateľskom prostredí turbulentnom a dynamickom. Aj pri podrobnom skúmaní životného cyklu odvetvia je zjavné, že zmeny sú mnohokrát bádateľné, no nemožno tvrdiť, že v konečnom dôsledku je výsledok dokonalý. Dĺžku a fázu životného cyklu odvetvia je potrebné skúmať do hĺbky prostredníctvom príčin vzniku turbulencií.

V podnikateľskom prostredí sú odvetvové podmienky meniace sa. Premenlivosť odvetvových podmienok je spôsobená silami, ktoré zmeny potláčajú alebo motivujú. Najväčší vplyv na charakter a rozsah zmien majú hybné sily. Výsledky prieskumu poukázali aj na tento fakt ako informuje tab.4.

Tabuľka 4 uvádza meranie dynamiky odvetvového prostredia na základe premenlivosti hybných síl, ktoré sú schopné ovplyvniť odvetvové podmienky a celkovú atraktivnosť odvetvia.³

² ANSOFF H. I. – SULLIVAN P. A. 1993. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. *Long Range Planning*. 1993, roč. 26, č. 5.

³ PORTER, M. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980. s. 164-183.

Tab.4 Meranie turbulencie v odvetvovom prostredí na základe premenlivosti hybných síl

Hybné sily odvetvia (príčiny vzniku turbulencie)	Zmena	
	Veľkosť	Frekvencia
Zmeny v skladbe (nárokoch, preferenciách) zákazníkov	2,62	4,79
Výrobné inovácie	2,62	4,12
Procesné inovácie	2,14	4,56
Marketingové inovácie	2,76	4,50
Rozširovanie nových poznatkov	3,00	3,68
Rastúca europeizácia a globalizácia odvetvia	2,85	4,47
Vládna hospodárska politika a regulačné opatrenia	2,53	4,94
Zmena spoločenských priorít a životného štýlu	2,47	5,44
Iné	0,21	0,26
Priemerná hodnota	2,36	4,08

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na meranie dynamiky odvetvového prostredia a meranie zložitosti externého prostredia, ktoré sú vybraným aspektom v strategickom riadení slovenských podnikov v európskom priestore, sme použili hodnotiacu stupnicu na meranie parametrov prostredia. Veľkosť zmeny vyjadrovala jej intenzitu, amplitúdu zmeny, ktorá nastala. Frekvencia zmeny vyjadrovala vlnovú dĺžku zmeny. Išlo o obdobie, v ktorom sa príslušná zmena vyskytla.

Podľa výsledkov prieskumu hybné sily nezaznamenávali príliš výraznú odlišnosť vo svojej veľkosti ani frekvenciu zmeny pre vybrané odvetvia (graf 1). Stupnice na meranie turbulencie zaznamenané v jednotlivých tabuľkách slúžili na meranie turbulencie v skúmanom roku 2012.⁴ Hybné sily v skúmanej vzorke podnikov sa menili veľmi malou inkrementálnou očakávanou zmenou, a to frekvenciou každý polrok. Niet pochyb, že príčinou vzniku turbulencie je rozširovanie nových poznatkov, ktoré dosiahli najvyššiu hodnotu. Najvyššia hodnota frekvencie 5,44 bola zaznamenaná v zmene spoločenských priorít a životného štýlu.

⁴ **Veľkosť zmeny** (intenzita, amplitúda zmeny):

1 – žiadna zmena

2 – veľmi malá zmena

3 – malá inkrementálna (prírastková, očakávaná a mierna,) zmena

4 – väčšia inkrementálna (prírastková, menej očakávaná a výraznejšia) zmena

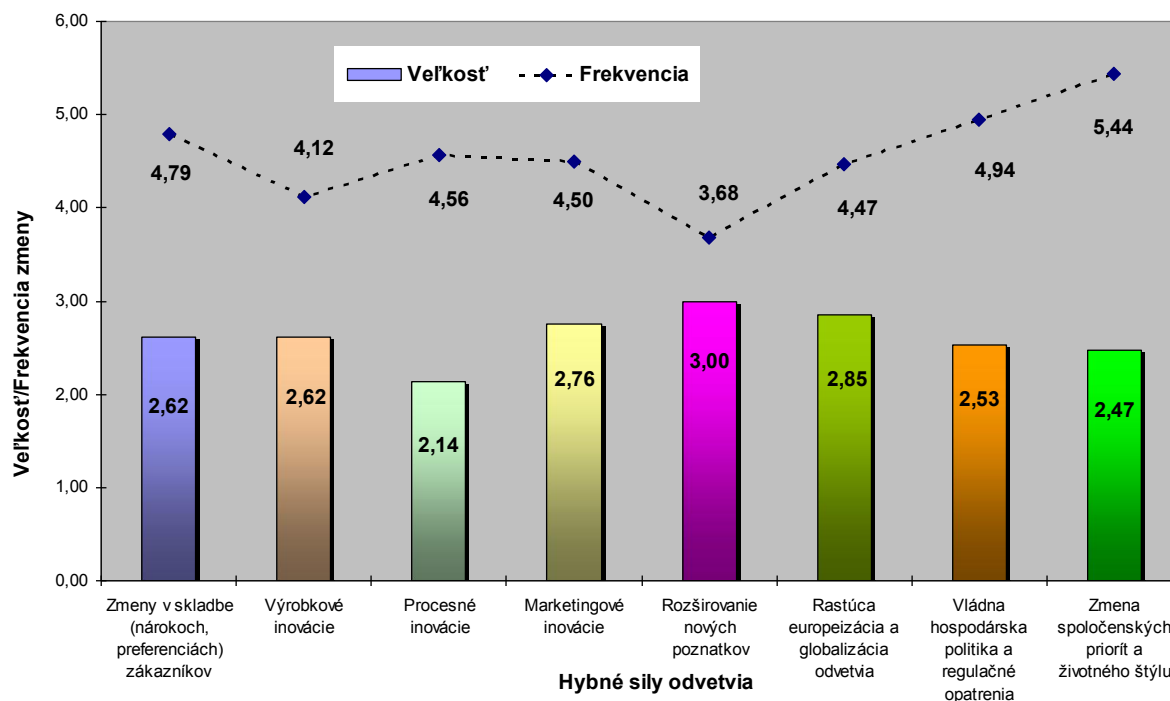
5 – veľká diskontinuálna (výrazne meniaci pôvodný trend, náhla a hlboká), ešte predvídateľná zmena

6 – veľká diskontinuálna (zásadne nový trend), už nepredvídateľná a prekvapujúca zmena

Frekvencia zmeny (vlnová dĺžka zmeny, obdobie za ktoré sa vyskytne príslušná zmena):

1 – týždeň, 2 – mesiac, 3 – ¼ roka, 4 - ½ roka, 5 – rok, 6 – viac ako rok

Graf 1 Meranie turbulencie v odvetvovom prostredí na základe premenlivosti hybných síl



Prameň: Vlastné spracovanie.

Konkurenčné sily ako príčiny vzniku turbulencie v tejto komparácii spôsobili v priemere veľmi malé až malé inkrementálne zmeny s frekvenciou nastania v priemere pol roka až rok ako uvádza tabuľka 5. Zmeny konkurenčných síl sú najčastejšie zaznamenané vo vyjednávacej sile odberateľov. Zriedkavejšie zmeny sú zjavne viditeľné v etablovanej konkurencii vo vnútri jednotlivých odvetví, pri potenciálnych (novovstupujúcich) konkurentoch, dodávateľoch a ich vyjednávacej sile. Najmenej intenzívne pociťujú podniky zmeny ako príčinu vzniku turbulencie v substitútoch.

Tab.5 Meranie turbulencie v odvetvovom prostredí na základe premenlivosti konkurenčných síl

Konkurenčné sily (príčiny vzniku turbulencie)	Zmena	
	Veľkosť	Frekvencia
Etablovaná konkurencia vnútri odvetvia	2,94	4,74
Potenciálni (novovstupujúci) konkurenti	2,47	5,00
Dodávateľia a ich vyjednávacia sila	2,35	4,29
Odberatelia a ich vyjednávacia sila	3,26	4,21
Substitúty	1,91	3,76
Priemerná hodnota	2,59	4,40

Prameň: Vlastné spracovanie.

Odvetvové prostredie sa v odbornej literatúre uvádza aj pod pomenovaním konkurenčné prostredie.⁵ Tvorí bezprostredné okolie podniku. Ide o skupinu podnikov ponúkajúcich výroby alebo služby, ktoré sú navzájom zameniteľné.⁶

⁵ SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 66.

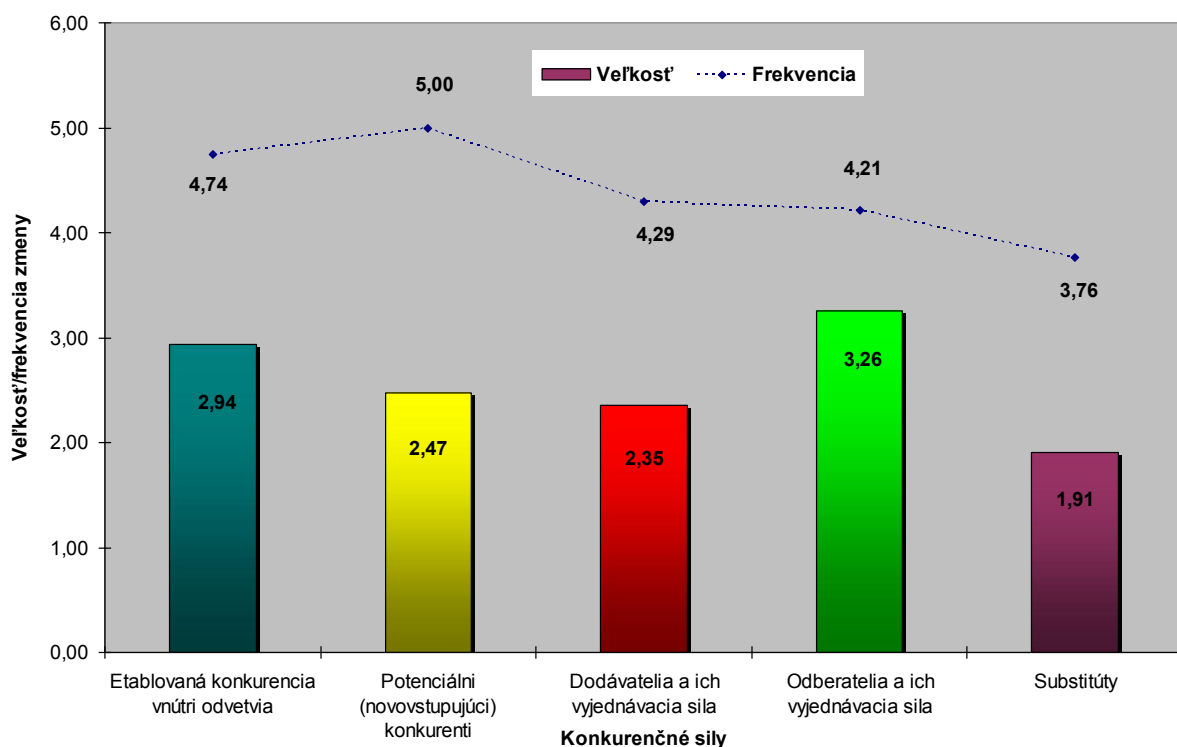
Podnik vytváraním kľúčových spôsobilostí a využívaním interných zdrojov, vytvára vnútorné podmienky pre existenciu konkurenčnej výhody. Tieto interné podmienky sa naopak, okrem ďalších faktorov stávajú externými podmienkami pre súperiace spoločnosti. V ktoromkoľvek odvetví, národnom či medzinárodnom, výrobnom sektore alebo sektore služieb, sú pravidlá konkurencie obsiahnuté v piatich dynamických konkurenčných faktoroch:⁷

- hrozba vstupu nových konkurentov,
- hrozba substitútov – nových výrobkov alebo služieb,
- vyjednávací sila dodávateľov,
- vyjednávací sila kupujúcich,
- súperenie medzi existujúcimi konkurentmi.

Cieľom odvetvovej (konkurenčnej) analýzy ako nástroja na identifikáciu konkurenčného postavenia podniku je odhaliť strategické činitele, ktoré ovplyvňujú celkovú situáciu v odvetví a sú zdrojom príležitostí a hrozieb pre jednotlivé podniky. Analýza spočíva v skúmaní hlavných ekonomických parametrov odvetvia, hybných síl odvetvia a pod. Dôležité je taktiež, v akej fáze sa odvetvie nachádza – existuje napríklad rozdiel medzi vznikajúcimi a zrelými odvetviami. Je totiž zjavné, že na vznikajúcich trhoch sa objavuje cenová konkurencia, kým v zrelých odvetviach je to necenová konkurencia.⁸

Grafickým znázornením (graf 3) mapujeme meranie turbulencie v odvetvovom prostredí na základe premenlivosti jednotlivých konkurenčných síl.

Graf 3 Meranie turbulencie v odvetvovom prostredí na základe premenlivosti konkurenčných síl



Prameň: Vlastné spracovanie.

⁶ HILL, CH. W. L. – JONES, G. R. 1989. *Strategic management theory. An Integrated approach*. Boston: Houghton Miffling, 1989. s. 62.

⁷ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994.

⁸ SINGH, A. 2003. Competition, corporate governance and selection in emerging markets. *The Economic Journal*, roč. 113, č. 491, November 2003, s. F443 – F461.

Pre komplexné zhodnotenie turbulencie odvetvového podnikateľského prostredia pre skúmané odvetvia a ich komparáciu, je potrebné predovšetkým poukázať na konkrétne prejavy a dôsledky rýchlych a hlbokých zmien, ktorými sa turbulencia prejavuje. Pri orientácii na meranie zmien hybných síl odvetví sa vytvára priestor pre analýzu príčin vzniku turbulencie odvetvia. Pomocou zistení veľkosti a frekvencie zmien vonkajších prejavov turbulencie možno vyvodit' jej zjavné dôsledky ako informuje tabuľka 6.

Tab. 6 Meranie vonkajších prejavov turbulencie

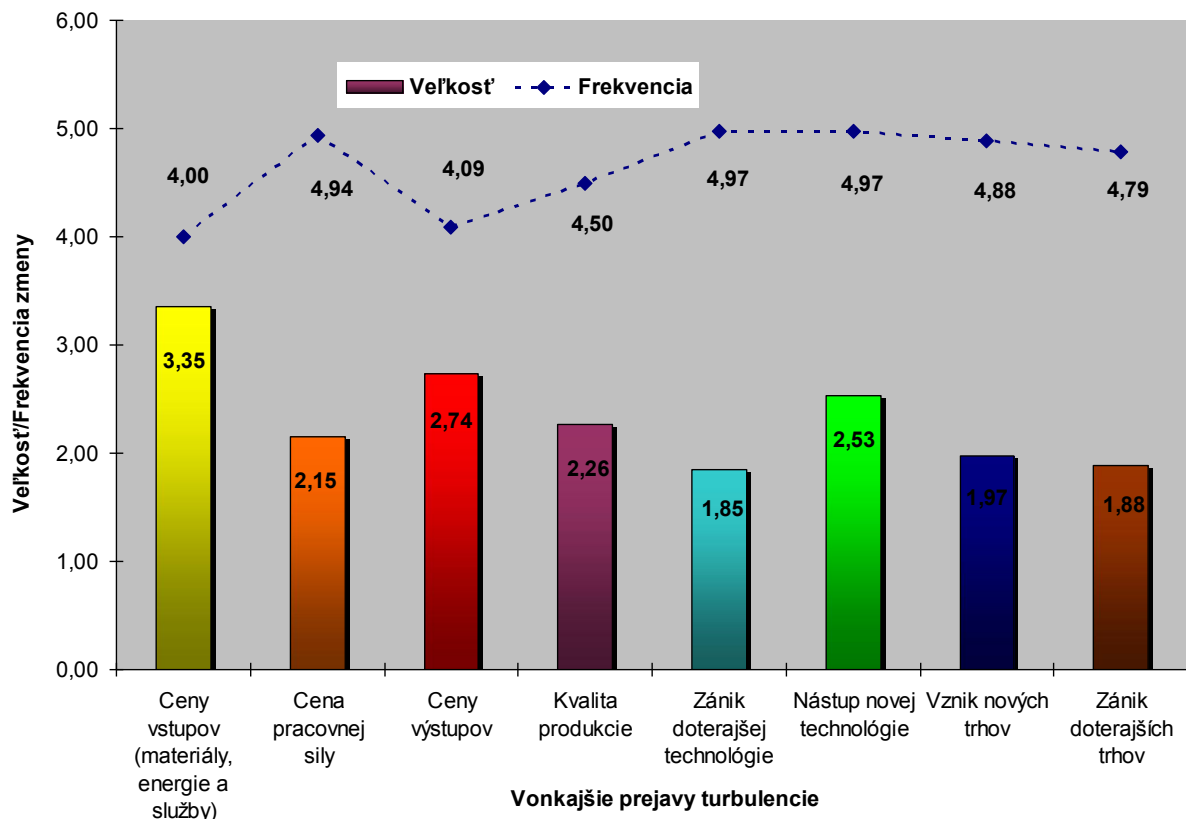
Vonkajšie prejavy turbulencie (konkrétne prejavy a dôsledky rýchlych a hlbokých zmien)	Zmena	
	Veľkosť	Frekvencia
Ceny vstupov (materiály, energie a služby)	3,35	4,00
Cena pracovnej sily	2,15	4,94
Ceny výstupov	2,74	4,09
Kvalita produkcie	2,26	4,50
Zánik doterajšej technológie	1,85	4,97
Nástup novej technológie	2,53	4,97
Vznik nových trhov	1,97	4,88
Zánik doterajších trhov	1,88	4,79
Iné	0,21	0,32
Priemerná hodnota	2,10	4,16

Prameň: Vlastné spracovanie.

Úlohou prieskumu bolo zistiť, aké druhy zmien a s akou frekvenciou sa vyskytujú v jednotlivých meraniach.

Pri meraní vonkajších prejavov turbulencie pri konkrétnych prejavoch a dôsledkoch rýchlych a hlbokých zmien turbulencie odvetvového prostredia v skúmanej vzorke 136 malých a stredných podnikov zaznamenaných v grafe 3 sme dospeli k záveru, že najvyššia hodnota bola zaznamenaná pri cenách vstupov (materiály, energie a služby) a pri cenách výstupov a pri nástupe novej technológie. Ostatné vonkajšie prejavy turbulencie oscilovali pri priemernej hodnote 2,10, čo vyvolalo veľmi malé zmeny v jednotlivých odvetviach pri vlnovej dĺžke zmeny za polrok. Išlo o obdobie, počas ktorého sa príslušná zmena vyskytla.

Graf 3 Meranie vonkajších prejavov turbulencie



Prameň: Vlastné spracovanie.

Je známe, že odvetvia sú zložité, dynamické, nelineárne a chaotické systémy. Kauzálne väzby medzi konkrétnym konaním a konkrétnymi výsledkami podniku počas dlhého obdobia zanikajú. Zapríčiňuje to zložitá spleť interakcií medzi pracovníkmi a podnikom a medzi podnikmi navzájom, ktoré spolu vytvárajú odvetvové a konkurenčné prostredie.⁹ Pre orientáciu v externom prostredí je dôležité analyzovať mieru zložitosti jednotlivých jeho parametrov prostredníctvom externých faktorov - parametrov zložitosti v jednotlivých odvetviach a ich analýza. Pri meraní bola použitá škála zložitosti.¹⁰

⁹ SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2009. s.89.

¹⁰ **Škála zložitosti:**

- 1 - nevýrazná (nespôsobuje žiadne problémy, zvládnutie nevyžaduje zvláštnu odbornosť)
- 2 - mierna (existuje, ale s veľkým úsilím sa dá zvládnuť)
- 3 - priemerná (zvládnuť s bežným úsilím)
- 4 - väčšia (zvládnuť s nadpriemerným úsilím)
- 5 - veľká (zvládnuť s mobilizáciou mimoriadnych zdrojov a úsilia)
- 6 - mimoriadna (aj s nasadením mimoriadneho úsilia sa nedá zvládnuť)

Tab.7 Meranie zložitosti externého prostredia

Parameter zložitosti (externý faktor)	Miera zložitosti
Počet zákazníkov	3,06
Rozmanitosť zákazníkov	2,97
Počet konkurentov	3,21
Rozmanitosť konkurentov	2,88
Počet dodávateľov	2,38
Rozmanitosť dodávateľov	2,26
Počet štátnych a dozorných orgánov	1,79
Množstvo poznatkov potrebných na zvládnutie externých faktorov	3,15
Rozmanitosť poznatkov potrebných na zvládnutie externých faktorov	3,00
Iné	-
Priemerná hodnota	2,74

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 7 okrem jednotlivých parametrov zložitosti (externých faktorov) uvádza aj priemernú mieru zložitosti externého prostredia determinovanú vybranými parametrami, ktorá osciluje v bode 2,74. Predstavuje zložitosť externého prostredia, ktorá je vnímaná malými a strednými slovenskými podnikmi ako mierna až priemerná. V priemere externé prostredie existuje, s nevelkým úsilím je zvládnuteľné resp. čiastočne je zvládnuteľné s bežným úsilím. Skúmaná vzorka malých a stredných podnikov na Slovensku vykazuje len nevýrazne odlišné hodnoty, kde sa miera zložitosti pohybuje od miernej až po priemernú. Mimoriadnu pozornosť podniky musia venovať konkurentom, pretože tento externý faktor považujú podniky za veľmi rizikový.

ZÁVER

Turbulencia odvetvového prostredia, rastom veľkosti a frekvencie zmien svojich vonkajších prejavov nastoľuje podnikom úlohu sledovať vývoj zmien hybných síl odvetvia, sledovať vývoj príčin vzniku turbulencie s cieľom predikovať prejavy turbulencie a vytvoriť adekvátnu stratégiu do budúcnosti. Schopnosť podnikov tvoriť odhady otvárajúcej sa budúcnosti do nasledujúcich 3 až 5 rokov bola predmetom skúmania v skúmanej vzorke 136 malých a stredných podnikov pôsobiacich na domácom trhu.

Čím bola hodnota zo škály (1-4) vyššia, tým predstavovala neprehľadnejšiu a málo určiteľnú budúcnosť. Najviac podnikov v počte 77 predstavovalo variantnú budúcnosť, ktorá bola opísaná súborom viacerých samostatných budúcností a neistota bola vyjadrená pravdepodobnosťou nastania niektorej z budúcností. Nasledovala spojitá budúcnosť, ktorá bola opísaná súborom prelínajúcich sa budúcností a neistota bola vyjadrená pravdepodobnosťou nastania určitej skupiny budúcností s počtom podnikov 41 zo 136 skúmaných podnikov. Jednoznačnú budúcnosť s počtom podnikov 9 predstavovala zvyškovú neistotu, ktorá nie je rozhodujúca pre strategické rozhodnutia. Rovnako zachovala svoju pozíciu nepredvídateľná budúcnosť s počtom podnikov 9, ktorá bola opísaná neurčito, hybné sily sa nedali kvantifikovať a niekedy ani definovať.

LITERATÚRA

1. ANSOFF H. I. – SULLIVAN P. A. 1993. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. *Long Range Planning*. 1993, roč. 26, č. 5.
2. CALANTONE, R. – GARCIA, R. – DRÖGE, C. The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 2003, roč. 20, č. 2, s. 90-103.
3. HILL, CH. W. L. – JONES, G. R. 1989. *Strategic management theory. An Integrated approach*. Boston: Houghton Miffling, 1989. s. 62.
4. PORTER, M. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980. s. 164-183.
5. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994.
6. SINGH, A. 2003. Competition, corporate governance and selection in emerging markets. *The Economic Journal*, roč. 113, č. 491, November 2003, s. F443 – F461.
7. SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2009. s.89.
8. ULRICH, D. – WIERSEMA, M. F. 1989. Gaining strategic and organizational capability in a turbulent business environment. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 1989, s. 115-122.

KONTAKT

Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
SK-852 35 Bratislava V.
e-mail: ivana.hudakova@euba.sk

Ing. Juraj Mišún, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
SK-852 35 Bratislava V.
e-mail: juraj.misun@euba.sk