

POSTAVENIE PLÁNOVANIA V PROCESE RIADENIA STATEMENT OF PLANNING IN MANAGEMENT PROCESS

Ing. Peter Trebuňa, PhD.

Ing. Tomáš Jančuš

Technická univerzita v Košiciach

Strojnícka fakulta

Katedra manažmentu a ekonomiky

Nemcovej 32, 042 00 Košice,

peter.trebuna@tuke.sk

t.jancus@airportkosice.sk

ABSTRACT

Presented article is focused on problematic of planning; understanding of questions of strategic planning and main attention is aimed at principles of planning. Planning is asserted on all stages of management and for all that it is necessary to allow ties emergent within plans after its creation.

KEY WORDS

Planning, corporate plan, and business plan.

ÚVOD

Riadenie chápeme ako proces definovania podstaty cieľov a určovania, ako aj implementácie činností, ktoré vedú k dosiahnutiu stanovených cieľov, a to efektívnym využívaním ľudského kapitálu, materiálu a investičných zdrojov. Z funkcií plánovania je možné vypožorovať významnosť postavenia plánovania v tomto procese.

Plánovanie sa uplatňuje na všetkých stupňoch riadenia. Jeho obsah závisí od úloh, ktoré má daná organizačná úroveň. Podľa toho sa mení rozsah prác, ktoré na plánovanie pripadajú, ako aj jeho časový horizont. Na najvyššej riadiacej úrovni podniku má pripadať veľký objem prác na plánovanie a z neho predovšetkým na strategické plánovanie a naopak, malý objem prác na operatívne riadenie. Smerom k nižším úrovniam riadenia sa pomer týchto činností postupne mení.

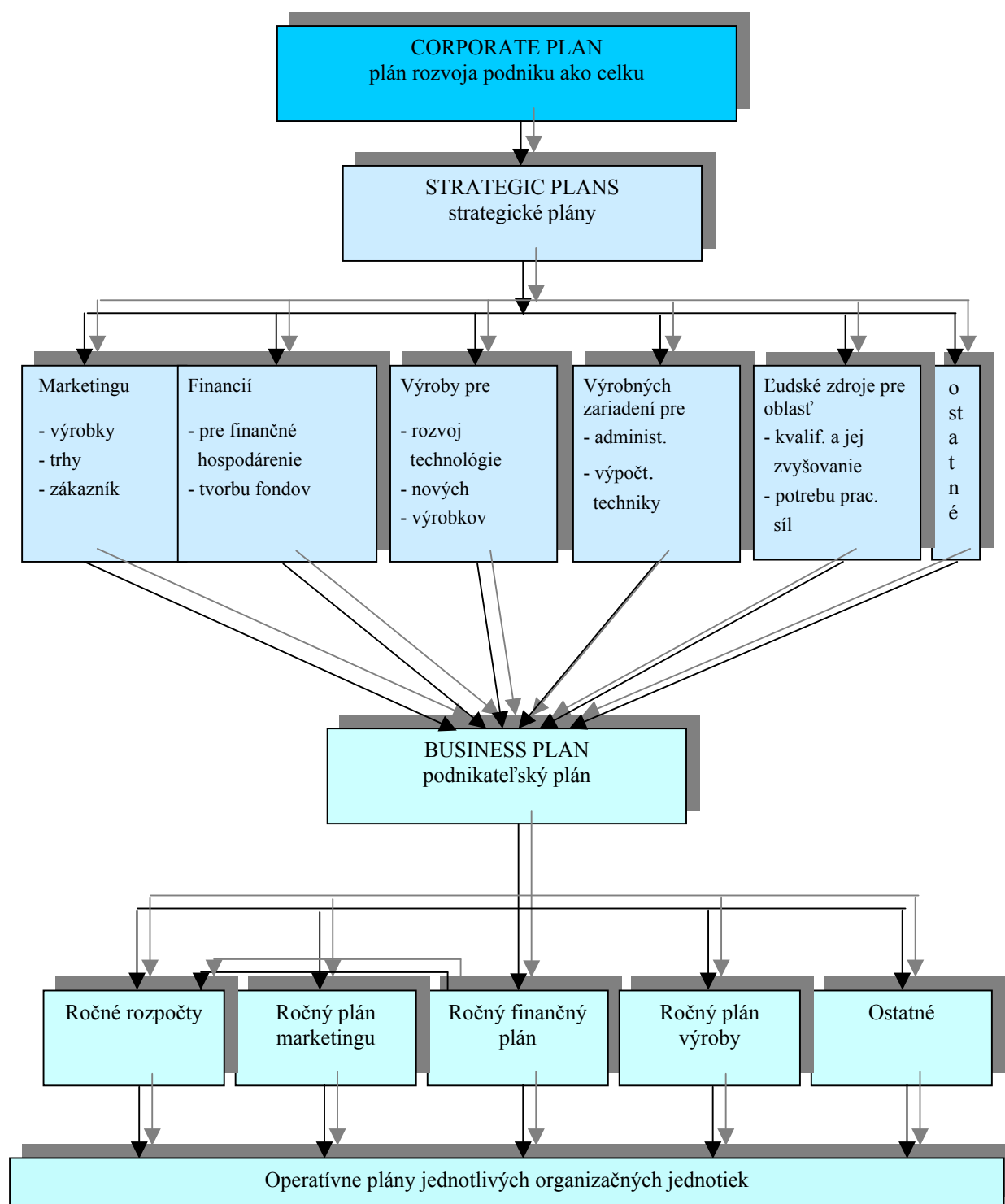
Vedenie firmy zodpovedá za celý proces plánovania a to od základnej formulácie poslania firmy, stanovenia cieľov a stratégií na ich dosiahnutie, až po samotnú implementáciu vzniknutého dokumentu – plánu pre všetky stupne riadenia.

Hierarchia podnikových plánov je uvedená na obr.1.

ZÁSADY STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA

Pri vytváraní systému strategického plánovania je potrebné dodržiavať tieto základné zásady:

- Kontinuitnosť plánovania. Firma si na základe svojich podmienok a potrieb musí zvoliť formu nepretržitého plánovania a obdobie, na ktoré bude plánovať.
- Pružnosť plánovania. Firma na základe neustále sa meniacich podmienok musí plány korigovať. Plán sa nesmie stať dogmou, ale musí byť v potrebnej chvíli prispôsobený vzniknutým zmenám.
- Variantnosť plánovania. Plánovanie znamená i predvídanie situácií, ktoré by mohli nastať. Firma by preto mala mať pripravených viacero variantov plánov.
- Analýza minulosti a budúcnosti. Každému spracovaniu plánu musí predchádzať kritická analýza nedostatkov v hospodárení firmy, vývoja dopytu, situácie u konkurencie, prognózy vývoja trhu, stanovených cieľov, cenovej politiky atď.
- Získanie informácií. Potrebné informácie pri tvorbe plánov možno rozdeliť na externé a interné. Externé informácie sa týkajú zákazníkov, konkurencie, národohospodárskeho vývoja. Interné informácie sa týkajú personálnej situácie, finančnej situácie, stavu technologického zariadenia a pod.
- Organizácia a koordinácia plánovacieho procesu. Spracovanie firemných plánov nie je záležitosťou len plánovacieho útvaru, ale na jeho zostavení by sa mali podieľať všetky útvary firmy vzájomným prejednávaním svojich stanovísk a hľadaním spoločných optimálnych riešení.
- Motivácia. Pracovníci musia byť dostatočne motivovaní. So zámermi plánu musia byť oboznámení všetci pracovníci firmy, aby jeho ciele prijali za svoje a aby svojou prácou prispeli k ich splneniu.
- Kontrola. Kontrola plnenia plánu poskytuje informáciu, ako kvalitne bol plán spracovaný, ako sa plní a ako na jeho realizáciu pôsobia zmenené vonkajšie a vnútorné podmienky. Kontrola plnenia plánu je podkladom pre jeho zmenu, pre zostavenie nového plánu alebo k opusteniu plánovacích zámerov.



Obr. 1 Hierarchia podnikových plánov

STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE AKO SÚČASŤ INTEGRÁLNOTI FIREMNÝCH PLÁNOV, DRUHY PLÁNOV

Z hľadiska integrálnosti plánov vo firme vyplýva prepojenie piatich základných fáz plánovacieho cyklu firmy, a to:

1. fáza: plánovanie rozvoja firmy ako celku,

2. fáza: strategické plánovanie jednotlivých funkčných oblastí,
3. fáza: business plány,
4. fáza: ročné plány a rozpočty,
5. fáza: operatívne plány.

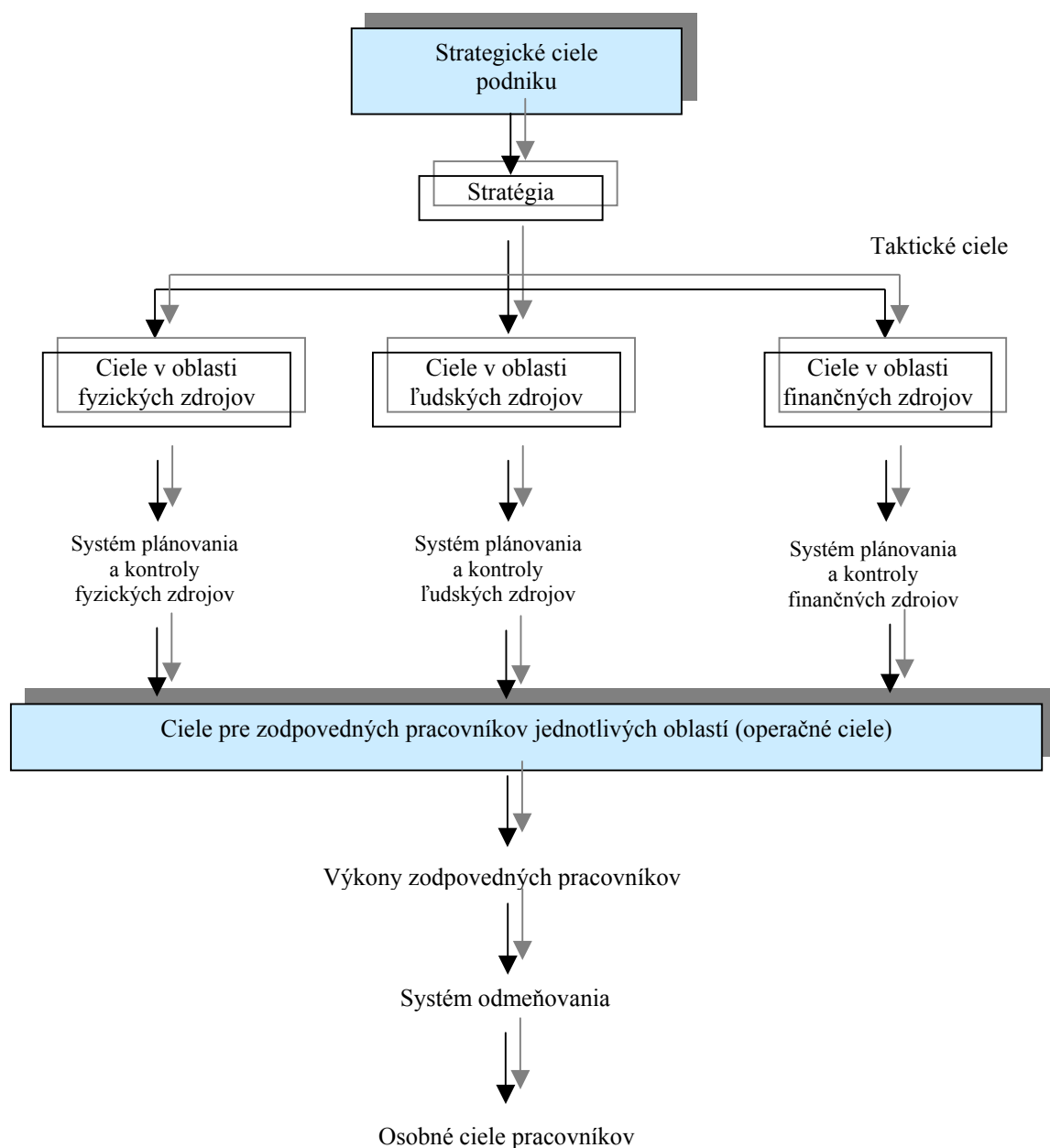
Strategický plán predstavuje plánovaný pohyb z už čiastočne známej súčasnosti do uvažovanej možnej, pravdepodobnej budúcnosti. Na zabezpečenie vypracovania optimálneho strategického plánu a jeho úspešnú implementáciu

v praxi je potrebné pri jeho zostavovaní prihliadať na:

1. primárny cieľ - cieľ v príslušnej podnikateľskej oblasti, ktorý je určený na časový horizont 3 – 5 rokov, prípadne až 8 rokov,
2. stratégia sa volí spolu s cieľom na to, aby posunula objekt podnikania zo súčasného stavu do požadovaného budúceho stavu,
3. taktiky – vložené už do zvolenej stratégie v globálnom vyjadrení,
4. náklady, výnosy, potrebné pracovné sily – všetky zložky, ktoré sa podieľajú na dosiahnutí a naplnení stanoveného cieľa, pričom treba prihliadať na časový aspekt ich vzniku a ich priebeh.

Ako už bolo uvedené, strategické plánovanie nie je len nevyhnutnou ale aj prvoradou súčasťou strategického riadenia firmy. Je to práve proces strategického plánovania, ktorý umožňuje zostaviť nielen strategický plán, ale aj plány jednotlivých funkčných oblastí firmy. Komplexný strategický plán usmerňuje činnosť čiastkových firemných jednotiek tým, že na jeho základe tieto jednotky určujú svoje ciele, stratégie a programy. Dôležité je, že tieto musia byť vždy konzistentné s cieľmi celej firmy – musí platiť previazanosť strategického a operatívneho plánovania. Aj keď sa operačné ciele môžu navzájom odlišovať, jedno majú spoločné – vychádzajú vždy zo strategického plánu.

Hierarchická sústava cieľov je na obr.2.



Obr. 2 Hierarchická sústava cieľov

STRATEGICKÉ CIELE PODNIKU

Ciele podniku predstavujú koncové body, ku ktorým smeruje napĺňanie poslania podniku a ktoré sú zabezpečované nepretržitým vykonávaním rôznych činností. Okrem toho, že ciele musia byť ambiciózne a dosiahnuteľné, musia byť aj merateľné, overiteľné a prijateľné ich realizátormi. Medzi najčastejšie sledované ciele patria:

- ciele týkajúce sa postavenia firmy na trhu ako napr.: trhový podiel, veľkosť obratu, schopnosť preniknúť na nové trhy,
- ciele týkajúce sa rentability, napr.: zisk, rentabilita vlastného a celkového kapitálu,
- ciele finančné, napr.: úverová dôvera, likvidita, schopnosť samofinancovania, štruktúra kapitálu,
- ciele sociálne, napr.: pracovné uspokojenie, ekonomické a sociálne zabezpečenie, rozvoj osobností,
- ciele týkajúce sa trhovej povahy a spoločenského postavenia ako napr.: nezávislosť firmy, imidž, politický a spoločenský vplyv firmy.

Vzťahy medzi strategickými cieľmi môžu byť:

1. komplementárne – dosiahnutie jedného cieľa súčasne znamená lepšie plnenie cieľa iného,
2. neutrálne – dosiahnutie jedného cieľa nemá vplyv na stupeň dosiahnutia cieľa iného,
3. konfliktné – dosiahnutie jedného cieľa vylučuje, alebo obmedzuje splnenie cieľa iného.

ZÁVER

Predkladaný príspevok si za cieľ kladie oboznámiť čitateľa s problematikou plánovania, zásadami pri plánovaní a zameriava sa najmä na otázky strategického plánovania ako jednej z najdôležitejších činností pre chod spoločnosti. Plánovanie sa uplatňuje na všetkých stupňoch riadenia a je preto nevyhnutné zohľadňovať väzby vznikajúce medzi plánmi pri ich tvorbe.

LITERATÚRA

- [1] BLAŠKOVÁ, M. – Strategické plánovanie – vývoj a vybrané problémy. Ekonóm, Bratislava 2001.
- [2] BOBKOVÁ, Denisa: Zvyšovanie produktivity práce finálnych procesov v produkčných systémoch. In: Transfer inovácií. č. 10 (2007), s. 243-245. Internet: <<http://web.tuke.sk/sjficav/stranky/transfer/10-2007/PDF/243-245.pdf>> ISBN 9788080738327

- [3] DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., INANCEVICH J.M. – Management. Grada Publishing, Praha 1997.
- [4] KNORR, A. – ŽIGOVÁ, S.: Competitive Advantage Through Innovative Pricing Strategies – The Case of the Airline Industry. Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Kolloquium der Universität Bremen, Nr. 93, Bremen : 2004. ISSN 0948-3829
- [5] MAGULÁKOVÁ, Miriam: Strategické riadenie a výkonnosť podniku. In: Novus scientia 2004: 7. celoštátna konferencia doktorandov strojníckych fakúlt technických univerzít a vysokých škôl, 28.9.2004 Košice : Zborník referátov. Košice : TU, 2004. s. 123-127. ISBN 80-8073-174-8.
- [6] PILKOVÁ, A. – Manažérske plánovanie. VŠE, Bratislava 1992.
- [7] SEDLÁK, M. – Manažment. Elita, Bratislava 2000.
- [8] ŠIMKOVÁ, H.: Identifikácia vybraných faktorov firiem budúcnosti. In: Kvalita Inovácia Prosperita. roč. 11, č. 1 (2007), s. 35-38. ISSN 1335-1745.
- [9] ŠIMKOVÁ, H.: Identifikácia vybraných faktorov firiem budúcnosti. In: EManažérstvo organizácií budúcnosti : Zborník z vedeckej videokonferencie s medzinárodnou účasťou : 27.-28. november 2006. Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2006. s. 67-70. ISBN 80-8075-180-3.
- [10] ŠTANGOVÁ, N. – VALENČÁKOVÁ, E. - ŽIGOVÁ, S.: Plánovanie ako manažérska funkcia vo VS. Banská Bystrica : Ekonomika a spoločnosť. Vedecký časopis Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici, roč. 4, č. 2/2003, s. 179 – 184. ISSN 1335-7069
- [11] TURISOVÁ, Renáta: Modelovanie rizík v systémoch riadenia. In: Transfer inovácií. č. 6 (2003), s. 178-181. ISBN 80-8075-075-X.
- [12] VOLOŠIN, M.: Strategický manažment. Ekonóm, Bratislava 2003.

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy AV 4/0005/07: Využitie logistických sietí pri reštrukturalizácii podnikových procesov v malých a stredných priemyselných firmách.