



METODIKA TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU

METHODOLOGY OF STRATEGIC PLAN CREATION

Peter MALEGA

Abstract

The aim of this article is problematic of the long-run strategic planning. The main product of the strategic planning is the strategic plan which describes the companies movement and that's the reason why it is so important component. Quality treatment of the strategic plan affords facilities for the companies to accept right decisions, effective financial resources using, quality improvement and communication improvement.

Key words

Strategic Planning, Strategic Plan, Assessment Stage, Objective Stage, Evaluation Stage.

Úvod

Náhle zmeny prostredia nútia manažerov mnohých spoločností meniť zaužívané metódy a prispôbovať ich súčasnej situácii. [9] Rýchly vývoj súčasné podnikateľského prostredia si vyžaduje, aby manažéri venovali zvýšenú pozornosť predvídaníu budúceho vývoja, aby boli schopný si udržať konkurenčnú výhodu na danom trhu. [9]

Podstata procesu strategického plánovania

Plánovanie je možné definovať ako stanovenie hlavných cieľov (objectives), formulovanie, zhodnotenie a výber vhodných postupov (policies), stratégií (strategies) a taktík (tactics), ale aj iných činností, ktoré umožňujú dosahovanie stanovených cieľov.

Z časového hľadiska rozdeľujeme plánovanie na:

- Krátkodobé – do 1 roka (operatívne plány),
- Strednodobé – 1-5 rokov (taktické plány),
- Dlhodobé – nad 5 rokov (strategické plány).

Podstatou plánovania je prostredníctvom čiastkových strednodobých a dlhodobých cieľov dosiahnuť hlavné, t.j. dlhodobé ciele [2].

Dlhodobé strategické plánovanie

Dlhodobé strategické plánovanie predstavuje proces, prostredníctvom ktorého sa formulujú dlhodobé (strategické) ciele spoločnosti. Je základom strategického riadenia. Vychádza z podrobnej analýzy a následného stanovenia realizácie plánu [4]. Základné kroky procesu strategického plánovania [2]:

1. hodnotenie výkonnosti vo väzbe na definované ciele a identifikáciu rozdielov,
2. posudzovanie vzniknutých rozdielov s ohľadom na podmienky okolia,
3. posudzovanie rozdielov s ohľadom na vnútorné predpoklady,
4. identifikácia budúcich cieľov pri zväžení vzniknutých odchýlok,
5. široké plány činností, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľov,
6. identifikácia zdrojov neodmysliteľných pre funkčné oblasti k realizácii plánov,



7. agregácia potrieb funkčných oblastí do potreby strategických obchodných jednotiek (SBU),
8. alokácia zdrojov funkčným oblastiam,
9. realokácia zdrojov funkčným oblastiam,
10. rozmiestnenie zdrojov v rámci funkčných oblastí,
11. monitorovanie využitia zdrojov funkčnými oblasťami,
12. monitorovanie využitia zdrojov jednotlivými SBU.

Proces dlhodobého strategického plánovania sa skladá z troch fáz, ktorých výsledkom je konštrukcia strategického plánu. Fázy dlhodobého strategického plánovania [2]:

- prípravná fáza (assessment stage),
- fáza stanovujúca ciele (objective stage),
- hodnotiacia fáza (evaluation stage),
- konečný strategický plán (strategic plan).

Pri dlhodobom plánovaní je veľmi dôležitá intuícia a zdravý úsudok plánovacieho tímu, ako využívať štatistické a matematické metódy, ktoré vychádzajú prevažne z minulých údajov a sú často nepresné, čím bránia plánovaciemu tímu vhodne a včas predpovedať budúce podstatné zmeny.

Konštrukcia strategického plánu

Strategický plán je základným produktom strategického plánovania a riadenia. Pre jeho vypracovanie nejestvuje univerzálny návod, avšak vo svojej podstate by mal obsahovať:

- analýzu súčasného stavu spoločnosti a určenie vízie a poslania,
- naformulovanie zámerov a cieľov, ktoré prispievajú k ich dosiahnutiu,
- stratégie, úlohy, činnosti a aktivity, ktoré spoločnosť vyvinie,
- merateľné ukazovatele plnenia stanovených cieľov.

Proces tvorby strategického plánu [2]:

1. Prípravná fáza (Assessment stage).

- Zhodnotenie dopadov vonkajších podmienok. Ide o zhodnotenie ekonomických, politických, spoločenských a technických faktorov a ich dopad na spoločnosť prostredníctvom analýzy konkurencie a analýzy zdrojov.
- Odhad budúceho vývoja. Zhodnotenie hlavných ekonomických trendov (kúpnej sily, inflácie, daní,...) Výsledkom je spracovanie informácií o politickej stabilite a hospodárskej politike; vývoji technológií a chovaní konkurencie.
- Analýza organizácie, jej prednosti a nedostatky. Pri hodnotení silných a slabých miest spoločnosti sa plánovací tím venuje analýze úzkych miest profilov, výkonnosti a kvalite pracovných síl, analýze výkonnosti a produktivity, možnostiam výrobných zariadení, zisku a pridanej hodnote, výskumu a vývoju a v neposlednom rade finančnej analýze spoločnosti.
- Analýza očakávaní vlastníkov spoločnosti a ostatných zúčastnených záujmových skupín.
 - Vlastníci (dividendová politika, fondová politika, ukazovatele EVA, MVA, ROE...)
 - Zamestnanci (stabilita pracovného miesta, mzdové požiadavky, poistenie, voľný čas, vzdelávanie,...)



- Zákazníci (požiadavky na kvalitu, cenu, životnosť, design, rýchlosť dodania, spokojnosť zákazníkov, servis,...)
 - Verejnosť (ochrana životného prostredia, znečistenie a odpady, ekonomická stabilizácia a udržateľný rozvoj regiónov)
2. Fáza stanovujúca ciele (Objective stage). Táto fáza je kľúčovým procesom celého plánovacieho procesu. Rozhoduje sa tu o technikách dosahovania dlhodobých cieľov. Začína sa stanovením dlhodobých cieľov a pokračuje stanovením taktických a krátkodobých cieľov, pomocou ktorých sa následne plnia dlhodobé ciele spoločnosti. Dlhodobé ciele, ich merateľnosť a hodnotenie je vhodné stanoviť v týchto oblastiach [4]:
- postavenie spoločnosti na trhu,
 - celková výkonnosť a produktivita,
 - inovácie a využitie nových technológií a postupov,
 - ziskovosť,
 - manažérska a zamestnanecká motivácia a výkonnosť,
 - verejný záujem.
3. Hodnotiaca fáza (Evaluation stage). V tomto štádiu plánovacieho procesu sa spoločnosť posudzuje prostredníctvom SWOT analýzy a to, najskôr z vnútorného a potom aj z vonkajšieho hľadiska. Po vykonaní SWOT analýzy určí plánovací tím rozsah zámerov spoločnosti a stanoví dlhodobé alternatívne stratégie, ktoré sú zvažované pri tvorbe strategického plánu. Konkrétne ciele jednotlivých stratégií sú najpodrobnejšie na operatívnej úrovni. Jasne definovaný, merateľný a motivačný súhrnný strategický plán spoločnosti sa po schválení vrcholovým vedením stáva jedným z hlavných dokumentov spoločnosti, prostredníctvom ktorého je spoločnosť riadená, kontrolovaná a hodnotená. Výhody strategického plánovania [2]:
- získanie náhľadu a dlhodobého pohľadu na aktivity spoločnosti,
 - systémový prístup,
 - cieľová orientácia a vzájomná závislosť a zlučiteľnosť cieľov,
 - tvorba vhodných stratégií a postupov na dosiahnutie plánovaných cieľov,
 - ohodnotenie spoločnosti z hľadiska jej silných a slabých stránok,
 - eliminácia neefektív,
 - presadenie koncepcie neustáleho zlepšovania,
 - kontrolná funkcia a motivačný faktor.
- Nevýhody strategického plánovania [2]:
- možný statický, formálny a domotivujúci prístup,
 - prílišná byrokracia daného procesu,
 - zložitosť a časová náročnosť,
 - nedostatočná flexibilita a neefektívna formálna kontrola,
 - prílišná subjektivita daných dlhodobých cieľov.

Strategický plánovací cyklus

Na to, aby si spoločnosť zvolila a realizovala najvhodnejšiu stratégiu spracovanú v strategickom pláne, mala by prejsť tzv. strategickým plánovacím cyklom, ktorý jej poskytuje základný orientačný rámec pri analýze interného aj externého prostredia,



definovaní stratégií, výbere najvhodnejšej stratégie a pri jej realizácii tak, aby sa nezabudlo na niektorú základnú časť celého procesu [7].

Strategický plánovací cyklus je rozdelený do troch častí [7]:

1. Strategická situačná analýza
2. Formulácia a tvorba stratégie
3. Realizácia stratégie

V rámci strategickej situačnej analýzy ide o definovanie poslania spoločnosti, internú (ekonomické, sociálno-kultúrne, politicko-právne, a technologické faktory spoločnosti) a externú (analýza makrookolia a mikrookolia) analýzu a syntézu zistených poznatkov. V rámci strategickej situačnej analýzy sa najčastejšie využívajú metódy: PEST analýza, metóda tvorby scenárov, metóda „4C“, Porterov model piatich konkurenčných síl, nákladový reťazec, analýza zraniteľnosti, SWOT analýza, benchmarking, analýza interného profilu schopností, a i [7].

Formulácia a tvorba stratégie pozostáva z troch základných častí: určenia vízie a dlhodobých cieľov, definovania jednotlivých stratégií a výberu najvhodnejšej stratégie [6].

Po sformulovaní stratégie sa strategický plánovací cyklus dostáva do konečnej fázy, ktorou je realizácia stratégie. Východiskom pre úspešnú realizáciu stratégie je zavedenie systému strategického riadenia a kontroly [3].

Kontrola strategických plánov

Pri sledovaní a kontrole strategických plánov sú využívané techniky spätných väzieb tzv. feedbacks, poskytnutých vhodným informačným systémom spoločnosti.

V súčasnosti rozlišujeme dve hlavné techniky používané pri strategickom plánovaní a to: tradičnú (formálnu) a modernú (neformálnu).

Tradičný systém plánovania sa používal do roku 1970. Jeho hlavným nedostatkom bola nedostatočná pružnosť, ktorá bránila včasným reakciám na zmeny vonkajších podmienok. Moderný (neformálny) systém plánovania je charakterizovaný dobrou flexibilitou a adaptabilitou vo vzťahu k nepredvídateľným zmenám.

V dnešnej dobe je preferovaná vyvážená kombinácia oboch prístupov k plánovaniu takým spôsobom, aby boli výhody a nevýhody oboch techník vyvážené a ako jeden celok prinášali vyššiu pridanú hodnotu plánovacieho procesu.

Pri plánovacom procese sú využívané počítačovo spracované modely, prostredníctvom ktorých je možné vytvoriť automatizované výstupy, na základe ktorých sa modelujú budúce vzniknuté situácie.

Najčastejšie využívané analýzy sú tie, ktoré pracujú s úrovňou predaja, predajnou cenou, ziskovosťou, celkovými nákladmi a i. Ďalej sa využívajú optimalizačné modely využívajúce techniky lineárneho programovania, pravdepodobnostné modely a iné dostupné techniky [2].

Súhrn

Úspech podnikateľskej činnosti spoločností sa odráža v dlhodobom prežití a dlhodobej prosperite. Spoločnosti uprednostňujú hodnotu a význam dlhodobých vzťahov so zákazníkmi pred okamžitým predajom, avšak vybudovanie prosperujúcej spoločnosti a získanie a udržanie si dlhodobých vzťahov so zákazníkmi je veľmi náročný proces. [8]



Strategické plánovanie musí v dnešnom turbulentnom prostredí tvoriť súbor akcií, pomocou ktorých budú spoločnosti schopné pružne reagovať na zmeny v okolitom prostredí a ktoré im pomôžu získať konkurenčnú výhodu na danom trhu.

Práve preto je veľmi dôležité, aby si vrcholoví manažéri mnohých spoločností uvedomili zmysel strategického plánovania a potrebu jeho využívania pri plnení stanovených cieľov spoločností.

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0102/11 "Metódy a techniky experimentálneho modelovania vnútropodnikových výrobných a nevýrobných procesov."

Tento príspevok bol vytvorený taktiež s realizáciou projektu "Centrum výskumu riadenia technických, environmentálnych a humánnych rizík pre trvalý rozvoj produkcie a výrobkov v strojárstve" (ITMS: 26220120060), na základe podpory operačného programu Výskum a vývoj financovaného z Európskeho fondu regionálneho rozvoja – aktivita 3.1 Integrované projektovanie výrobných systémov na báze fyzického a virtuálneho modelovania.

Kľúčové slová

Strategické plánovanie, strategický plán, prípravná fáza, fáza stanovujúca ciele, hodnotiacia fáza.

Použitá literatúra

- [1] KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2004. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9,
- [2] PETRÍK, T. 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy – manažerské účetnictví v praxi*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3,
- [3] SOUČEK, Z. 1998. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. Ostrava: MONATEX, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3,
- [4] <http://www.uninova.sk>,
- [5] http://www.hayekconsulting.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=4&Itemid=30,
- [6] <http://www.ezisk.sk/819/vizie-a-vizionarstvo14098.aspx>,
- [7] http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html,
- [8] LIBERKO, I. - MAGULÁKOVÁ, M. - SIRKOVÁ, M.: Úloha času pri strategickom rozhodovaní podniku. In: Intercathedra. no. 2 (2006), p. 78-80. ISSN 1640-3622,
- [9] SPIŠÁKOVÁ, E.: *Inovácie ako nevyhnutná činnosť prežitia malých a stredných podnikov v silnom konkurenčnom boji*. In: Inovácie - faktor konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v globálnom ekonomickom prostredí: Zb. z medzinárodnej vedeckej konferencie: Poprad, 2.-3. apríl 2009. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2009. s. 364-375. ISBN 987-80-8083-792-1.

Kontaktná adresa

Ing. Peter Malega, PhD.
Technická univerzita, Strojnícka fakulta,
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu,
Němcovej 32, 042 00 Košice,
e-mail: peter.malega@tuke.sk.