

Manažment – otázka č. 5

Strategické plánovanie

Východiská a podstata strategického plánovania (SP)

Termín strategické plánovanie sa objavil v USA koncom 60. rokov. Fenomén strategického plánovania je výsledkom objektívnych zmien v sociálno-ekonomických podmienkach činnosti podnikov, ktoré potrebovali nové prístupy k svojmu ďalšiemu rozvoju. Tieto zmeny sa prejavili najmä v okolí podnikov rastom konkurencie a zostrovaním konkurenčného boja, globalizáciou trhov, nasýtením spotrebiteľského dopytu. Firmy boli nútené spracúvať vlastnú stratégiu svojej adaptácie na vonkajšie prostredie a jeho zmeny.

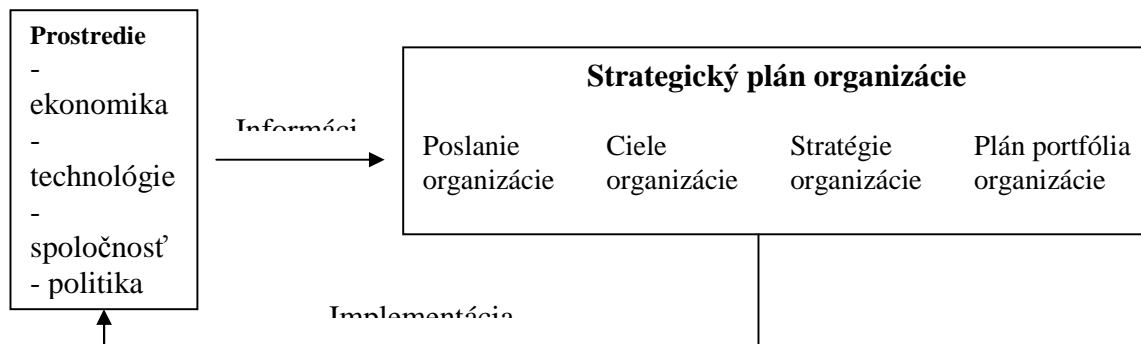
Množstvo podnikateľských organizácií vďaka svoj úspech tomu, že po niekoľkých rokoch ponúkali správne produkty v správnom čase na rýchlo rastúcich trhoch. Obdobne to platí aj pre neziskové a vládne organizácie. V minulosti bolo uskutočnených mnoho dôležitých rozhodnutí bez použitia strategického plánovania alebo strategického uvažovania. To či títo tvorcovia rozhodnutí mali len dokonalú predtuchu, alebo proste šťastie nie je rozhodujúce. Dôležité bolo, že organizácii priniesli úžitok. Bolo samozrejme aj množstvo takých organizácií, ktoré postretol horší osud. V 70. rokoch asi 3/4 amerických spoločností, ktoré patrili v minulosti k prosperujúcim dominantným firmám a zamestnávali veľké množstvá vysoko kvalifikovaných pracovníkov, sa nakoniec dopustili osudovej chyby. Ich vrcholoví manažéri nedokázali včas postrehnúť, že zmeny podnikateľských podmienok vyžadujú nové podnikateľské stratégie. Miesto toho tvrdošijne trvali na zavedených praktikách.

Súčasní manažéri si stále viac uvedomujú, že iba rozum a inovácia pre efektívny rozvoj organizácie (malej aj veľkej) nestačia. V predchádzajúcom desaťročí sa intenzívne rozvíjali celosvetové trhy, dramaticky sa zrýchlil vývoj nových technológií a prudko rástol počet nových foriem distribučných produktov a služieb. Popri tom sa nepredvídateľne a nepretržite menili potreby, želania a preferencie zákazníkov. Organizácie sa musia dobre orientovať v konkurenčnom nepriateľskom prostredí a mať schopnosť spolupracovať s inými firmami, a to i s takými, ktoré môžu byť v niektorých smeroch ich konkurentmi. Tieto a množstvo ďalších dôvodov nútia manažérov využívať strategické plánovanie pre zachovanie konkurenčnej životaschopnosti.

SP predstavuje proces, v ktorom racionálna analýza všeobecnej situácie a budúcich možností i nebezpečenstiev vedie k formulácii zámerov, stratégií, prostriedkov a cieľov. V SP ide o optimálne využitie podnikových zdrojov pri využívaní ponúkaných príležitostí a obrany pred hrozbami.

SP je proces, ktorý zahŕňa výskum trhových podmienok, potrieb a želaní zákazníkov, identifikáciu silných a slabých stránok, špecifikáciu sociálnych, politických a legislatívnych podmienok podnikania a určenie disponibilných zdrojov, ktoré môžu vytvárať príležitosti alebo hrozby. Tvorba SP zahŕňa zhromaždenie informácií z prostredia, v ktorom organizácia funguje, a rozhodovanie o poslaní firmy, cieľoch, stratégiách a portfóliovom pláne.

Schéma procesu strategického plánovania



Výsledkom procesu SP je plán. Jeho zložky sú poslanie, ciele, stratégie a plán portfólia.

Poslanie organizácie

Zmyslom každej organizácie je plniť nejakú úlohu v širšom prostredí. Tento účel, respektíve poslanie, organizácie býva jasne určené už na začiatku jej fungovania. V čase však dochádza k rozvoju organizácie, ku zmenám v prostredí a k manažérskym personálnym zmenám. Tým, že organizácia zavedie na trh nové rady výrobkov, vstúpi na nové trhy alebo sa spojí s inou firmou, tak sa môže stať jej pôvodný účel irelevantný. Poslanie organizácie by malo špecifikovať, o čo sa bude organizácia z dlhodobého hľadiska usilovať. Táto vízia by mala vytýčiť dlhodobé ciele a hlavné stratégie vedúce k ich dosiahnutiu. Pri určovaní poslania je potrebné nájsť odpoveď na 2 otázky: - Čo je zmyslom nášho podnikania,

- Aké by malo byť naše podnikanie

Zmyslom poslania je poskytnúť všetkým zamestnancom firmy jasnú predstavu o zameraní a význame podnikateľských činností organizácie. Je potrebné, aby všetci zamestnanci bez ohľadu na ich postavenie vo firme mali pocit, že ich práca je v súlade s poslaním.

Ciele organizácie

Ciele organizácie predstavujú koncové body, ku ktorým smeruje naplňovanie poslania organizácie. Ciele je potrebné stanoviť vo všetkých oblastiach, ktoré majú vplyv na výkonnosť a dlhodobú prosperitu organizácie. Ciele musia určovať postavenie na trhu, inovácie, produktivitu, materiálne a finančné zdroje, rentabilitu, výkonnosť a zodpovednosť manažérov, postoje a produktivitu pracovníkov a sociálnu zodpovednosť.

Stratégie organizácie

Ak organizácia má formulované poslanie a stanovené ciele, tak vie čo chce dosiahnuť.

Nasledujúcou úlohou manažmentu je určiť, akým spôsobom sa dajú dosiahnuť tieto ciele t.j. stanoviť stratégie. Vytváranie stratégií zahŕňa voľbu hlavných smerov a postupov zameraných na dosiahnutie vytýčených cieľov. Predstavuje tiež úvahy o vytváraní možností lepšieho využitia súčasných trhov a získavanie nových trhov.

Stanovené ciele môžeme dosiahnuť dvoma spôsobmi:

- 1/ lepším riadením súčasných aktivít organizácie
- 2/ vyhľadávaním a realizovaním nových aktivít

Pri zvažovaní týchto možností sa musia manažéri organizácie rozhodnúť, či sústredia pozornosť na zákazníkov súčasných, alebo budú vyhľadávať nových zákazníkov. Matica produkt-trh, poukazuje na alternatívne stratégie, ktoré môže organizácia použiť pre dosiahnutie svojich cieľov.

Matica produkt - trh

Produkty	Existujúce produkty	Nové produkty
Trhy		
Existujúci zákazníci	Prenikanie na trh	Rozvoj produktu
Noví zákazníci	Rozvoj trhu	Diverzifikácia

Stratégia prenikania (ovládnutia trhu)

Táto stratégia je charakteristická tým, že organizácia sa zameriava na zdokonaľovanie svojej pozície u existujúcich výrobkoch a existujúcich zákazníkov. Súčasťou takejto stratégie môže byť navrhnutie takého MRKT plánu, ktorý bude zameraný na presvedčovanie zákazníkov, aby si kúpovali väčšie množstvá produktov, ktoré ponúka organizácia na trhu. Tento plán môže zahŕňať

- cenové zľavy,
- výraznejšie propagačné zameranie na výhody pre zákazníkov,
- väčší sortiment veľkosti balenia
- zabezpečenie lepšej dostupnosti produktov pre zákazníkov.

Súčasťou stratégie môže byť aj uplatnenie novej technológie, ktorá umožní zvýšiť produktivitu výroby, lepšie využiť materiál a znížiť výrobné náklady. Stratégia prenikania je zameraná na efektívnejšiu realizáciu existujúcich podnikateľských aktivít organizácie.

Stratégia rozvoja trhu

Je zameraná na vyhľadávanie nových zákazníkov pre existujúce produkty organizácie.

Stratégia rozvoje produktu

Je zameraná na vyhľadávanie nových podnikateľských aktivít. Organizácia vďaka tejto stratégii vyvíja a prezentuje zákazníkom nové produkty.

Diverzifikácia

Organizácia vyhľadáva úplne nový produkt, ktorým by mohla uspokojovať zákazníkov.

Najlepším vodítkom pre výber stratégie je dobre vypracované poslanie organizácie. Manažment by mal voliť tú stratégiu, ktorá je konzistentná s poslaním, efektívne využije špecifické schopnosti organizácie a umožní dosiahnuť konkurenčné výhody.

Plán portfólia organizácie

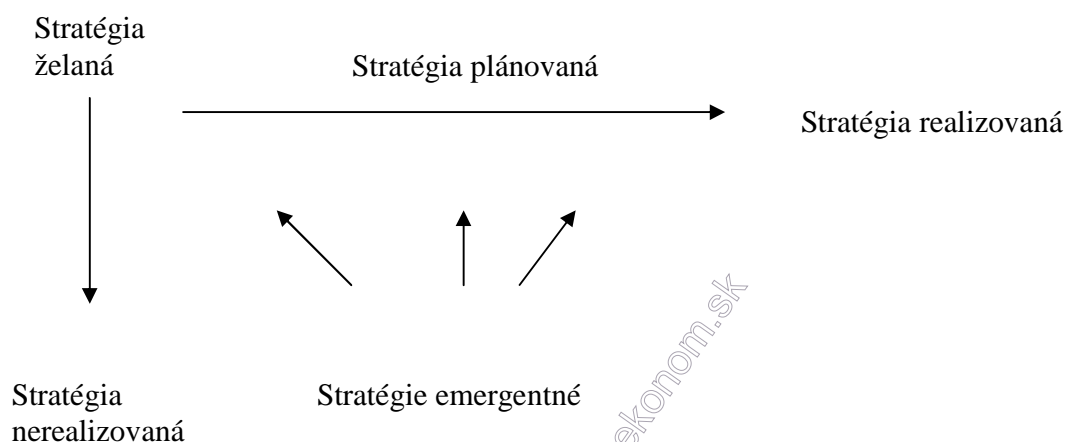
Na financovanie jednotlivých podnikateľských aktivít bývajú kladené stále väčšie požiadavky, niektoré aktivity začínajú vykazovať stagnáciu alebo úpadok, disponibilita zdrojov je menšia než ich potreba. V takýchto situáciách je potrebné previesť zásadné rozhodnutia. Vrcholový manažment musí rozhodnúť, ktoré aktivity rozvíjať a ktoré udržiavať, ktorých sa zbaviť a prípadne ktoré nové zaviesť. Takéto náročné rozhodovanie vyžaduje špecifickú metódu. Je to metóda „matica obchodného portfólia BCG“ / je rozobratá v otázke z PEK/

Proces formulácie stratégie a strategického rozhodovania

Proces formulácie stratégie je jednorázový, systematický, ale interaktívny. Je predovšetkým vecou vedenia podniku, ale do istej miery sa na formulácii stratégie, či už priamo alebo nepriamo, podieľajú všetci zamestnanci.

Podľa Mintzberga stratégia získava svoju podobu postupne, v rámci súvislého reťazca činností. Niektoré z týchto činností sú úmyselné a plánovité, niektoré sú náhodilé.

Stratégia plánovaná a emergentná



Pôvodná stratégia sa takto modifikuje na základe udalostí, ktoré vstupujú do hry dodatočne. Klasický model založený na tzv. strategickom plánovaní považuje tento proces za periodický, prerušovaný, vhodný pre dobre definované podmienky. Existuje však aj novší prístup, tzv. STRADIN (stratégia dynamická inter-relačná) umožňujúca priebežné zapracovanie nových prvkov a iniciatív do stratégie.

SP je metóda, ktorá umožňuje formalizáciu a systematizáciu prípravy stratégie. Jej zmyslom je vyriešenie hlavného problému: nájdenie cesty pre dosiahnutie cieľov podniku. Z tohoto pohľadu pokrýva SP nielen fázu formulácie stratégie, ale dotýka sa tiež niektorých aspektov jej realizácie.

SP sa opiera o dve hlavné organizačné dimenzie (hľadiská podniku):

Prvá dimenzia ekonomická (analytická): prostriedky, špecifické expertízy, postupnosť akcií, potenciálny trh, konkurenčné taktiky, minimálny objem investícií

Druhá dimenzia je politická (ľudská): berie do úvahy najmä existenciu aktérov s ich individuálnymi cieľmi a kritériami, často protichodnými, ktoré môžu napomáhať alebo aj sťažovať stratégiu podniku ako celku.

Sledované ciele SP:

- maximálne využitie možností ponúkaných trhom
- čo najlepšie využitie zdrojov a kompetencií /schopností/ podniku
- využitie súboru vnútorných faktorov pre čo najľahšiu realizáciu stratégie
- nájsť spôsoby oslabenia brzdiacich, alebo nepriaznivých faktorov.

Rozlišujeme **3 základné postupy formulácie stratégie** a tvorby plánov

1/ **zhora-nadol**. Proces plánovania je inicializovaný na vrchole organizácie, formuje sa postupne, etapa po etape smerom dole po hierarchii riadenia. Vhodné pre firmy s vysokou divezifikáciou, ale nevyužíva dostatočne celý ľudský potenciál firmy, ako interaktívny postup.

2/ **zdola-nahor**. Je výsledkom postupného sumarizovania výsledkov analýz a rozhodnutí na jednotlivých hierarchických úrovniach. Vhodný skôr pre firmy s jednou hlavnou aktivitou, pre ktoré problém realokácie zdrojov neexistuje a dominujú tu problémy optimalizácie úsilia pre dosiahnutie cieľa a hľadania synergických efektov (funkčných komplementarít).

3/ Kombinácia dvoch predchádzajúcich postupov **interaktívny** - vhodný najmä pre podniky s rôznorodými aktivitami.

1/ zhora – nadol

Poslanie, globálne ciele, obmedzenie
(prostriedky, zdroje)



Stratégia činnosti
(divízie, odbory, oddelenia)

2/ zdola-nahor

Syntetizované ciele a stratégia



Ciele, stratégie jednotlivých
aktivít (divízie, odbory..)

3/ interaktívny spôsob strategického plánovania

Poslanie, globálne ciele
(úroveň vrcholového riadenia)
riadenia)



Ciele
(2. úroveň – strategická aktivita)



Analýza a formulácia
stratégií a strategického
plánu

Analýza globálnych
cieľov vzhľadom k
navrhovaným stratégiám



Stanovenie priorít



Modifikácia plánov
a stratégií

Schválenie stratégie
a strategického plánu
podniku



Hlavné aspekty SP

1/ Ekonomický aspekt

sleduje ekonomické parametre stratégie a premieta sa do štyroch hlavných okruhov otázok

- čo chce podnik?
- čím podnik je
- čo chce podnik robiť?
- čo bude robiť?

Etapy ekonomickej formulácie stratégie

1. Definícia centier strategických aktivít. Resp. segmentov z hľadiska stratégie v ktorých sa podnik angažuje, alebo má určité predpoklady do nich vstúpiť.
2. Formulácia poslania podniku z hľadiska jeho postavenia v ekonomike, resp. v spoločnosti. Profesionálna orientácia, rezort, či odbor, v ktorom chce podnik pôsobiť.
3. Stanovenie kvantitatívnych a kvalitatívnych cieľov, ktoré chce podnik dosiahnuť v rámci plánovacieho horizontu.
4. Výber portfólia aktivít, ktoré bude vykonávať v najbližšom období.

Tieto etapy (1-4) dávajú odpoveď na prvú otázku čo chce podnik?

5. Analýza okolia. Hľadajú sa nové príležitosti, ale aj vonkajšie faktory, ktoré môžu ohroziť podnik.
6. Ohodnotenie zdrojov, ktorými podnik disponuje. Je to bilancia prostriedkov, pozitív i negatív, ktoré existujú v jednotlivých centrách strategických aktivít, či už ide o finančné, materiálne, ľudské zdroje, technológiu, know-how, distribučnú sieť, image firmy a pod.
7. Analýza tzv. strategickkej medzery- veľkosti rozporu medzi existujúcim stavom a tým čo chce podnik dosiahnuť.
8. Analýza portfólia aktivít. Na rozdiel od etapy 4 spočíva etapa 8 v ujasnení aktuálneho stavu a analýze rozdielov, ktoré existujú medzi aktuálnou a želanou štruktúrou portfólia.

Tieto etapy (5-8) dávajú odpoveď na druhý okruh otázok čím podnik je?

9. Formulácia stratégie (strategických variantov) v oblasti modernizácie technológie, výskumného potenciálu, rozvoja distribučnej siete s ohľadom na možný budúci vývoj okolia
10. Definícia politik podniku v jednotlivých strategických segmentoch – rast, udržiavanie pozície, ústup.
11. Ohodnotenie stratégií a politik. S ohľadom na ich prínos k realizácii poslania cieľov podniku, s ohľadom na ich náročnosť na zdroje a najviac pravdepodobné tendencie vývoja okolia.

Tieto etapy (9-11) dávajú odpoveď na tretí okruh otázok čo chce podnik robiť?

12. Strategické rozhodovanie. Ide o výber stratégie a politik, ktoré sa majú realizovať s ohľadom na priority podniku.
13. Stanovenie programov a plánov činnosti. Určenie postupnosti strategických manévrov a opatrení na ich realizáciu.
14. Premietnutie strategických rozhodnutí do realizačných plánov a do finančných plánov a rozpočtov.
15. Adaptácia systému riadenia podniku na novú stratégiu.

Tieto etapy (12 – 15) dávajú odpoveď na štvrtý okruh otázok čo bude robiť?

Stratégie má na rôznych úrovniach riadenia rôzny obsah

- Vrcholová úroveň – jedná sa predovšetkým o globálne cielepodniku, videnie jeho postavenia v budúcnosti, hľadanie optimálneho portfólia aktivít, konkurenčnej výhody a alokácia zdrojov medzi jednotlivé aktivity. Pre túto úroveň sú privilegovnaé etapy 2-12.
- Úroveň strategických aktivít (napr. divízií) – zhodnotenie možností (kapacít) a hľadanie synergií v ich rámci ako aj riešenie problémov taktiky a realizácie stratégie, snaha o maximálnu adaptáciu aktivít charakteru okolia a daného segmentu trhu, snaha o vyváženosť sortimentu výrobkov v rámci segmentu, voľba spôsobu zabezpečenia výskumu, vývoja a technológie výroby. Na tejto úrovni sa riešia etapy 2 až 15.
- Najnižšia funkcionálna úroveň – tu sa riešia realizačné problémy a vypracúvajú stanoviská k návrhom a rozhodnutiam zhora.

2/ Politický aspekt

Volanie pracovníkov podniku po väčšej informovanosti a účasti na rozhodovaní, tlaky vychádzajúce z rôznych skupín: ekológov, ochrancov ŽP, spotrebiteľov, štátnych orgánov, odborových organizácií atď.

Etapy politickej formulácie stratégie:

1/ Identifikácia politických činiteľov t.j. skupín, indivíduí, organizácií, podnikov, s ktorými je firma v interakcii a je nimi ovplyvňovaná. Patria sem akcionári podniku, odbory, združenia spotrebiteľov, politické a štátne orgány.

2/ Dynamická analýza väzieb medzi týmito činiteľmi a podnikom z hľadiska ich momentálneho vplyvu a odhad budúceho vývoja. Z tejto analýzy by mali vzísť informácie, týkajúce sa hlavných možností a rizík, ktoré tieto činitele pre firmu vytvárajú.

3/ Hľadanie politickej bázy a ohodnotenie opozície. Nájdenie spojencov a potenciálnych protivníkov.

Druhá časť analýzy sa snaží hlbšie analyzovať možný vývoj vybraných činiteľov a jeho dopad na osud podniku

4/ Analýza vnútorných a vonkajších politických vplyvov. Odhaľuje činitele, ktoré majú určujúci vplyv na realizáciu cieľov firmy.

5/ Ohodnotenie systému politických vzťahov. Umožňuje podniku odhadnúť niektoré obmedzenia, alebo výhody.

6/ Anticipácia reakcie činiteľov. Obsahom je nájdenie odpovede na otázku, ako budú reagovať politické činitele na určitú stratégiu podniku.

Tretia časť politického procesu spočíva v hľdaní odpovede na otázku ako sú možnosti spolupráce s týmito činiteľmi alebo zvládnutia situácií, ktoré môžu vyvolať:

7/ Hľadanie strategickkej nezávislosti. Spočíva v odkrývaní takých možností konania podniku, ktoré nie sú príliš ovplyvniteľné politickými činiteľmi.

8/ Výber spojencov. Hľadanie partnerov, ktorí môžu pomôcť podniku pri dosiahnutí jeho cieľov a čeliť prípadným hrozbám.

9/ Výber a dohodnutie koalícií. Výber partnerov a dohodnutie koalície s nimi.

10/ Formulácia politickej stratégie. Identifikácia akcií, ktoré umožnia využiť výhody politickej koalície alebo slabosti opozície v prospech podniku, ako aj prípravu opatrení, ktoré vychádzajú zo slabých miest.

11/ Analýza možných reakcií opozície. Prognóza možných reakcií.

Politický proces formulácie stratégie prebieha paralelne s procesom ekonomickým je s ním **komplementárny** v tom zmysle, že žiadna stratégia nie je bez svojej politickej dimenzie úplná a

nemôže byť preto ani optimálna. Okrem týchto procesov je pre optimálnu stratégiu potrebné brať do úvahy ešte tretí aspekt, a to aspekt administratívny resp. organizačný.

3/ Organizačný aspekt strategického plánovania

Zaoberá sa problémom strategickú štruktúry, t.j. systém riadenia (manažmentu). Nástroje tohto systému:

- typ organizácie
- typ procesu rozhodovania
- typ procesu aktivácie (motivácie)
- typ procedúr kontroly

Etapy organizačnej formulácie stratégie: z hľadiska typu organizácie sú to etapy

- 1/ výber stupňa decentralizácie
- 2/ určenie veľkosti operačných jednotiek
- 3/ typ delby práce vnútri podniku
- 4/ výber prostriedkov koordinácie
- 5/ návrh podnikového informačného systému

Etapy 6 až 10 sa týkajú problému rozhodovania v podniku

- 6/ výber typu plánu – špecifického alebo kľzavého /kontinuálny typ/
- 7/ určenie prípravných etáp plánovania /rozhodovania/
- 8/ stanovenie obsahov plánov /rozhodnutí/
- 9/ výber časového horizontu plánovania resp. rozhodovania
- 10/ návrh procedúry rozhodovania – úlohy zodpovedných vedúcich pracovníkov, sekvencie prejednávania a schvaľovania

Etapy 11 až 14 zodpovedajú problémom motivácie

- 11/ určenie úrovne účasti pracovníkov na rozhodovaní
- 12/ vypracovanie systému hodnotenia a odmeňovania výkonných pracovníkov
- 13/ určenie stupňa voľnosti – kompetencií operatívnych riadiacich pracovníkov
- 14/ stanovenie počtov riadiacich pracovníkov pre jednotlivé úseky a spôsobu hodnotenia ich činnosti

Etapy 15 až 16 riešia problémy kontroly

- 15/ stanovenie stupňa koncentrácie (centralizácie) kontroly
 - 16/ určenie frekvencie a úrovni kontroly (rozloženie kontrolných bodov)
 - 17/ výber stupňa detailnosti kontroly
 - 18/ výber orientácie kontroly: predbežnej, priebežnej, alebo následnej
- Organizačná stratégia vytvára infraštruktúru pre formuláciu stratégie podniku a taktiež prostriedkov pre jej realizáciu.

4. Zmiešaná stratégia ako syntéza ekonomickej, politickej a organizačnej stratégie je iba rekonštruovanou logikou. Je to spôsob uvažovania, ktorý podporuje správnu analýzu situácie, lepšie uvedomenie si reality.

Úlohy vrcholového vedenia v procese strategického plánovania

Zodpovednosť za stratégiu nesie vrcholové vedenie podniku. Ono vytvára stratégiu ako ideu, nosnú myšlienku a zámer. Túto tvorivú myšlienkovú činnosť nemôže delegovať na svojich podriadených a špecializovaný odborný útvar. Vrcholové vedenie ako skupina najvyšších líniových vedúcich pracovníkov ovláda najväčší riadiaci priestor, môže čerpať poznatky a

skúsenosti z najväčšieho okruhu, má najväčšie styky a svojím mocenským vplyvom môže najviac pôsobiť na strategické správanie celého podniku. V podstate každý vedúci pracovník je tvorca a realizátor stratégie v oblasti, ktorú riadi, a za ktorú zodpovedá.

V malých podnikoch, ktoré majú právnu formu s.r.o., v ktorých majitelia sú totožní s manažermi je práca na stratégiu záležitosťou majiteľa a manažéra v jednej osobe.

Vo veľkých podnikoch s právnou formou a.s. práca na stratégiu je záležitosťou orgánu vlastníkov podniku (akcionárov), vrcholového vedenia odborného útvaru, pričom výkonným orgánom strategického myslenia stále zostáva vrcholové vedenie.

Vrcholové vedenie vypracováva strategické varianty a nesie za ne plnú zodpovednosť.

Strategický manažment zahŕňa 2 základné aktivity:

- rozhodovanie o tom, aké aktivity musia organizácie uskutočniť, aby dosiahli požadovaný budúci stav
- vytvárať podmienky pre hladký a efektívny priebeh týchto aktivít

Vrcholové vedenie musí predvídať vývoj budúcich podmienok a mať schopnosť eliminovať potenciálne riziká. Zmyslom plánovania na úrovni strategických podnikateľských jednotiek je dosiahnuť konkurenčné výhody, a tým aj dobré konkurenčné postavenie na trhu. Úlohou funkcionálnych manažérov podnikateľských jednotiek je zabezpečiť realizáciu akcií potrebných k dosiahnutiu strategických cieľov. Inými slovami rôzne úrovne manažmentu vyžadujú odlišné plánovanie a odlišné stratégie. Ciele a stratégie stanovené na vrcholovej úrovni manažmentu vytvárajú základňu pre plánovanie na nižších úrovniach manažmentu. Prakticky to znamená, že divízny a funkcionálny manažéri môžu zostavovať iba plány rešpektujúce obmedzenia stanovené na vyšších úrovniach manažmentu.

Na tvorbe strategického plánu sa podieľa obvykle len malá skupina vrcholových manažérov, ktorý obvykle nemajú priamu zodpovednosť za jeho realizáciu. Naopak sa spoliehajú, že vytýčené ciele budú dosiahnuté prostredníctvom iných manažérov a pracovníkov. Aj napriek tomu ostatní manažéri sa na procese SP podieľajú dvoma významnými spôsobmi.

1/ Môžu ovplyvňovať tvorbu SP tým, že poskytujú potrebné informácie a dávajú odporúčania týkajúce sa oblasti, za ktorú zodpovedajú

2/ Manažéri si musia byť dobre vedomí toho, že ich dielčie ciele musia byť v súlade s celkovými cieľmi organizácie a musia byť preto odvodené od SP