

## **Manažment 5: Strategické plánovanie**

### **Podstata a východiská strategického plánovania**

Plánovanie je prioritou manažérskych úloh, prispieva k dosiahnutiu zámerov a cieľov podniku. Vzťahuje sa na všetky aktivity podniku a umožňuje efektívne vykonávanie podnikových činností. Rôzne úrovne manažmentu požadujú odlišné plánovanie a odlišné stratégie. Strategické plánovanie je hlavnou úlohou vrcholového manažmentu podniku. Ciele a stratégie vytvorené na vrcholovej úrovni manažmentu vytvárajú základňu pre plánovanie na nižšej úrovni.

Strategické plánovanie predstavuje proces, v ktorom analýza celkovej situácie a budúcich možností vedie k formulácii zámerov, prostriedkov a cieľov podniku. Tento proces zahŕňa výskum trhových podmienok, potrieb zákazníkov, identifikáciu silných a slabých stránok, špecifikáciu podmienok podnikania a určenie disponibilných zdrojov, ktoré môžu vytvárať príležitosti alebo hrozby. To musí manažment využívať pre zachovanie konkurencieschopnosti firmy.

Strategické plánovanie slúži k určeniu poslania, cieľov a stratégie organizácie a umožňuje zostavovanie plánov pre jednotlivé funkčné oblasti podniku. Usmerňuje činnosť organizačných jednotiek podniku, ktoré na jeho základe určujú svoje ciele, stratégie a programy.

(pozn.: pojem strategické plánovanie je v odbornej literatúre plynule nahradzované pojmom stratégia a preto tak v ďalšom texte urobíme aj my)

Stratégia a jej tvorba sú súčasťou širšieho pojmu - strategického manažmentu, ktorý môžeme rozdeliť v zásade na dve časti - strategické plánovanie, t.j. tvorbu stratégií, a implementáciu, kontrolu a hodnotenie plnenia strategického plánu.

V rámci podniku sú zvyčajne tri hlavné úrovne strategického manažmentu, ktorým zodpovedajú tri základné úrovne stratégie:

- stratégia podniku ako celku
- stratégie podnikateľských jednotiek podniku
- funkčné stratégie

Na úrovni podniku je úlohou strategického manažmentu definovať poslanie a ciele podniku, určovať portfólio podnikaní, rozdeľovať zdroje do jednotlivých oblastí podnikania a formulovať stratégie. Strategickou úlohou manažmentu podnikateľských jednotiek je pretvoriť smer vývoja podniku stanovený na vrcholovej úrovni do konkrétnych stratégií podnikateľských jednotiek. Na úrovni funkčných útvarov má manažment už väčšiu zodpovednosť najmä pri implementácii stratégií.

### **Proces formulácie stratégie**

Proces formulácie stratégie členíme na niekoľko krokov:

1. definovanie poslania a formulovanie globálnych cieľov podniku
2. analýza externého a interného prostredia podniku a prognóza jeho vývoja
3. tvorba variantov podnikovej stratégie

4. rozpracovanie stratégie na jednotlivých úrovniach (korporatívna stratégia, podnikateľská stratégia, funkčné stratégie)
5. vlastné spracovanie strategického plánu

### Poslanie podniku

Vymedzenie poslania podniku je východiskom, z ktorého vyplývajú ďalšie strategické rozhodnutia podniku. Špecifikuje, o čo sa bude organizácia z dlhodobého hľadiska usilovať, vytyčuje dlhodobé ciele a hlavné stratégie vedúce k ich dosiahnutiu.

Určuje smery dlhodobého rozvoja a špecifiká, ktorými sa podnik bude líšiť od ostatných podnikov.

Formulovanie poslania by malo zahŕňať tieto komponenty:

- jasné definovanie podnikania podniku
- stanovenie hlavných cieľov
- určenie podnikovej filozofie, ktorá odráža hodnoty, aspirácie a priority podniku

### Analýza externého prostredia

Hlavnou úlohou je odkryť strategické hrozby a príležitosti, ktoré z neho vyplývajú. V rámci externej analýzy sledujeme :

- makroprostredie - ktoré pôsobí na všetky podniky rovnako a podnik ho nemôže ovplyvňovať. Jeho hlavné prvky poznáme ako tzv. STEP faktory - ekonomické, technické, sociálne, demografické, politicko-právne a ekologické prostredie. Ich trendy majú veľký vplyv na príležitosti a hrozby podniku.
- odvetvové prostredie tvoria prvky ktoré priamo vplývajú na činnosť podniku. Úlohou analýzy odvetvového prostredia je identifikovať konkurenčné sily a na ich základe odkryť nové príležitosti a hrozby podniku.

Hlavnou technikou pre analýzu konkurencie je Porterov model piatich konkurenčných síl, ktoré sú hlavnými faktormi ziskovosti odvetvia - rivalita existujúcich firiem v odvetví, hrozba vstupu potenciálnych konkurentov, hrozba vstupu substituátov, negociačná sila dodávateľov a odberateľov.

Súčasťou analýzy externého prostredia by malo byť jeho prognózovanie, predvídanie jeho budúceho vývoja a pravdepodobného pôsobenia rozhodujúcich externých faktorov na podnik.

### Analýza interného prostredia

Trhové príležitosti podniku musia byť založené na kľúčových interných silách podniku a na realistických požiadavkách na zdroje a spôsobilosti podniku. Pomocou internej analýzy sa preto zisťujú dôležité silné a slabé stránky podniku, pričom je nutné využitie dezagregovaného pohľadu na podnik využitím metód strategickej internej diagnostiky ako sú Porterov hodnotový reťazec, metóda nákladového reťazca, analýzy zraniteľnosti, benchmarking, ...

Hodnotenie strategických interných faktorov by malo zahŕňať:

- porovnanie s minulou výkonnosťou podniku
- hodnotenie štádia vývoja výrobu a trhu
- porovnanie s konkurentmi
- porovnanie s kľúčovými faktormi odvetvia

Pre strategickú analýzu, tvorbu a výber stratégie sa používajú najmä SWOT analýza a portfóliové metódy hodnotenia (matica BCG, matica GE, ...)

Strategické rozhodovanie o výbere stratégie je ovplyvnené viacerými faktormi, z ktorých je dôležitý najmä stupeň závislosti podniku od externého prostredia, postoj manažmentu k preberaniu rizika, uplatňovanie moci v podniku, čas

### **Výber a formulácia stratégie**

Vzhľadom k typológii stratégií sa vyvinulo niekoľko prístupov k formulovaniu stratégie. Kontingentný prístup sa zaoberá hľadáním najvhodnejšej stratégie pre určitý súbor okolností, generický prístup predpokladá, že určité stratégie sú takmer vždy vhodné pre určité situácie. Z hľadiska smeru strategického postupu podniku môže ísť o stratégie rastové, stabilizačné, útlmové, ..

### **Úlohy vrcholového vedenia v procese strategického plánovania**

V procese strategického plánovania zohráva vrcholový manažment kľúčovú úlohu. Na dosiahnutie cieľavedomého správania celej organizácie musia vrcholoví manažéri pomocou stratégie vytvoriť predovšetkým silnú strategickú víziu, ktorú budú zdieľať všetci pracovníci. Táto musí byť pevne spojená s cieľmi a úlohami na všetkých úrovniach manažmentu.

Ďalšou úlohou je stanovenie strategických cieľov a poslania firmy. Vrcholový manažment rozhoduje o tom, ktoré podnikateľské aktivity sa budú v podniku rozvíjať, ktoré len udržiavať a ktoré sa utlmia.

Vrcholový manažment má priamu zodpovednosť za tvorbu strategického plánu, nie tak už za jeho realizáciu a implementáciu. Tá sa dosahuje prostredníctvom ďalších úrovní riadenia, s ktorými by malo byť top riadenie pri procese plánovania prepojené.

Pozn: z uvedených zdrojov je zrejmé, že táto otázka je veľmi úzko prepojená so strategickým manažmentom ( 12), preto nie je spracovaná až tak podrobne. Myslím, že sú navzájom dosť nahraditeľné.

Zdroj: Sedlák: Manažment; Donnelly: Manažment; Grznár: Firemné plánovanie + Vološin