

Strategické plánovanie v podnikoch na Slovensku¹

Štefan SLÁVIK*

Strategic Planning in Companies at Slovakia

Abstract

Strategic planning went pass theory and practice with inconsistent development, but it found a strong place in the theory, the practice and business environment. It became a natural part of business management. However there are permanently emerging questions considering its development. The most important issues in contemporary time are a rate of formalization of strategic plan content, standardization procedures of strategic planning, effectiveness of strategic planning and methods of strategic plan formation. Submitted article tries to give a basic knowledge about a state of strategic planning practice in companies on territory of Slovakia.

Keywords: *business environment, strategy, strategic planning, structure of strategic plan*

JEL Classification: M10, L21

Úvod

Strategické plánovanie sa v súčasnosti občas považuje za prežitok, ktorý stráca účinnosť a pôvodné úžitky v dynamických a zložitých podnikateľských podmienkach. Ukazuje sa však, že to nie je principiálna chyba strategického plánovania, ale jeho tradičné a novým podmienkam neprispôsobené vnímanie a používanie. Strategické plánovanie by si malo zachovať z minulosti disciplínu a systematickú štruktúrovanosť a obohatiť ju neštruktúrovanými a spontánnymi prístupmi pochádzajúcimi z novších trendov. Funkčne a tvorivo uchopené strategické plánovanie by malo obsahovať dostatok potenciálu na účinnú podporu

* Štefan SLÁVIK, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1/b, 851 02 Bratislava 5; e-mail: slavik@dec.euba.sk

¹ Článok vznikol s podporou grantu VEGA č. 1/4592/07.

podnikového riadenia a poskytovať spoľahlivú orientáciu v dynamickom a zložitom podnikateľskom prostredí. Jeho súčasné využívanie v podnikoch na Slovensku opisuje a hodnotí predložený článok.

1. Nároky, očakávania a paradoxy strategického plánovania

Účelom strategického plánovania je použiť formálny plánovací systém na vytvorenie stratégie. Strategické plánovanie nie je substitútom strategického manažmentu, aj keď nie je nezvyčajné stretnúť sa so stotožňovaním týchto dvoch pojmov. Hlavnou úlohou strategického plánovania je formalizovať strategický proces v podniku. Strategický plán integruje podnikové aktivity a stanovuje časový rozvrh na ich uskutočnenie. Strategické plánovanie by nemala byť izolovaná a občasná udalosť, ktorá vyvrcholí jednoznačným výstupom. Skôr by to mala byť priebežná činnosť, ktorá skúma aktuálnosť a perspektívnosť úloh vyplývajúcich z harmonogramu (plánované úlohy a termíny) a simultánne reaguje na vznik neplánovaných udalostí, ktoré sú vyhodnotené ako významné. Aby podnik konal v duchu stratégie, plánovací proces musí preniknúť všetkými organizačnými úrovňami. Každá úroveň má osobitnú rolu pri formulovaní stratégie a zabezpečovaní integrácie rozdelených podnikových zdrojov, funkčných stratégií, cieľov a vykonávacích plánov. Strategické plánovanie sa opiera o preskriptívnu strategickú metódu, no potrebuje včleniť aj silné elementy spontánneho prístupu, aby získalo na význame a vážnosti v dynamických podnikateľských podmienkach. Azda najvýstižnejšie charakterizoval užitočnosť strategického plánovania Arie de Geus, bývalý vedúci strategického plánovania v Royal/Dutch Shell, ktorý konštatoval, že skutočným účelom účinného plánovania nie je zostavovať plány, ale zmeniť mentálne modely, ktoré manažéri nosia vo svojich hlavách (Senge, 2000). Formálny plánovací systém so svojimi procedúrami, dokumentmi a cyklami manažérov podnecuje, ale aj zaväzuje k práci nad stratégiou.

Kľúčovým problémom, úlohou aj poznávacím znamením strategického plánovania je tvorivosť. Na rozdiel od operatívnych a vykonávacích plánov, ktorých úlohou je premeniť zadanie na komplex vykonávacích činností, strategický plán musí toto zadanie vymyslieť, vytvoriť a zaznamenať. Strategickému plánovaniu sa často vyčíta jeho formálnosť a strnulosť, ktorá ho znefunkčňuje v reálnom živote. Plány (vraj) zastarávajú v okamihu svojho dokončenia (Mintzberg, 1994). Na túto neraz oprávnenú výčitku možno reagovať dvojakým spôsobom:

1. Primeraná formálnosť je nevyhnutná v stredných a vo veľkých podnikoch, inak vzniká svojvoľný, viacvýznamový výklad vo veciach zásadného významu s chaotickými dôsledkami. Otáznik nevísí nad strategickým plánom, ale nad jeho

obsahom, štruktúrou, komunikatívnosťou, záväznosťou a kontrolovateľnosťou. Forma je v tomto prípade aj zdrojom poriadku.

2. Dôležitejší ako samotný plán je proces jeho tvorby. Plánovací proces, ktorý obsahuje formulovanie cieľov, uskutočňovanie analýz, tvorbu stratégie, navrhovanie spôsobu realizácie, je priestor, kde sa objavujú nové idey, podporované analýzami a vyvracané odporcami, kde sa diskutuje, oponuje, radí, v konfliktných situáciách sa vynárajú skutočné motívy, vznikajú a zanikajú záujmové aliancie, objavujú sa hĺbkové aj domnelé či predstierané argumenty pre a proti. Je to proces vzniku originálnych myšlienok a rutinného posúdenia ich realizovateľnosti. Proces je zdrojom tvorivosti.

Stratégia ako zložitý jav integrujúci množstvo faktorov je bez formalizácie neprehľadná a bez argumentov. Strategický plán, jeho formálna, explicitná podoba podnecuje, ba núti manažérov zaujať súhrnný a komplexný pohľad na podnik a jeho okolie. Plánovanie je formalizovaná procedúra na vytvorenie artikulovaného výsledku vo forme integrovaného systému rozhodnutí a sústreďuje sa na formalizáciu ako kľúčové kritérium, ktoré odlišuje plánovanie od iných činností pri navrhovaní alebo formulovaní stratégie. Tri základné podmienky formalizácie sú (Ocasio a Joseph, 2008, s. 250):

- artikulácia zámerov a cieľov v plánovaní;
- del'ba právomoci a zodpovednosti za plánovanie, implementácia a kontrola;
- rozvoj štandardizovaných plánovacích procedúr.

Plány pomáhajú programovať vopred definované stratégie, teda nastaviť smer konania a definovať kontrolné míľniky, ktoré umožnia hodnotiť implementáciu plánu. Plány môžu pomôcť analyticky zdôvodniť strategické rozhodnutia. Plány sa však dajú využiť aj na (Giraudeau, 2008): vytvorenie syntetickej vízie kontextov a/alebo stratégií; testovanie dôležitosti navrhovaných stratégií; orientovanie predstavivosti manažérov v špecifických smeroch alebo rozšírenie jej záberu; poskytnutie viacerých schém možných stratégií; načrtnutie okrajových stratégií, o ktorých by sa malo premýšľať.

Na strategické plánovanie sa často kladú paradoxné a protikladné nároky. Očakáva sa, že poskytne širokú víziu a popri tom bude venovať pozornosť aj detailu. Predpokladá sa, že prinesie odvážne a výrazné opatrenia, a súčasne dokáže formulovať čiastkové zmeny. Požadujú sa rozhodné a rýchle činy, ktoré sú zdôvodnené premýšľavými analýzami. Hranicami týchto paradoxov sú *dimenzie strategického plánovania* (Brews a Purohit, 2007). Symbolické plánovanie artikuluje poslanie, víziu alebo strategický zámer. Obsahuje silný motivačný prvok, ktorý podnik pobáda na ceste do budúcnosti. Racionálne plánovanie predstavuje celkový formálny plánovací systém podniku – od cieľov, cez prostriedky až po implementáciu. Integruje podnikové úsilie do previazanej sústavy plánov,

programov a rozpočtov. Transaktívne plánovanie sa prejavuje ako stupeň (rozsah) adaptácie plánu podľa meniacich sa externých podmienok. Umožňuje, aby do plánovacieho procesu vstupovalo viac aj neformálnych podnetov a z plánu sa stal živý a rozvíjajúci sa dokument. Generatívne plánovanie si možno predstaviť ako stupeň (rozsah), v rámci ktorého plán povzbudzuje produktové a procesné inovácie. Plán je v tomto prípade zdrojom nových a originálnych ideí a povzbudzuje tvorivosť v celom podniku.

Iný, rovnako silný paradox strategického plánovania prináša koncepcia *predvídania a ovplyvňovania (vytvárania) budúcnosti* (Wiltbank et al., 2006). Predvídanie sa zaoberá hľadaním vhodnej pozície a navigáciou v exogénnom prostredí. Tradičné plánovanie vidí zdroj svojho zdokonaľovania v snahe o lepšie predvídanie racionálnymi metódami. S nárastom dynamiky a zložitosti vonkajšieho prostredia však sklzáva do adaptácie, ktorá pokladá za zdroj svojho rozvoja metódy učiacej sa organizácie a snaží sa o rýchlejšiu akciu, aby podnik dosiahol výhodnú pozíciu rýchlejšie ako jeho konkurenti. Ovplyvňovanie budúcnosti znamená aktívne vytváranie pozície a cieľavedomé úsilie znúťorniť vonkajšie prostredie v situácii, keď buď neexistujú kľúčové prvky prostredia, a to nabáda na utváranie vlastných príležitostí, alebo podnik má schopnosť významným spôsobom ovplyvniť vývoj týchto prvkov. Ovplyvňovanie budúcnosti sa môže realizovať prostredníctvom predstáv o budúcich možnostiach (vizionárstvo), a najmä ich proaktívnym uskutočňovaním.

Strategické plánovanie napriek rozporuplnému vývojovému zvratu – od čias Igora Ansoffa a jeho modelu integrovaného strategického rozhodovania, ktoré zdôrazňovalo formálnu rolu strategického plánovania – cez výrazné odmietnutie, ktorého sa mu dostalo od Henry Mintzberga – dospelo k súčasnej praxi a teórii, ktorá začína opäť oceňovať presnosť, prehľadnosť, explicitnosť, záväznosť a kontrolovateľnosť formálnych strategických plánov a popri tom si uvedomuje možnosť i nevyhnutnosť zvyšovať ich kvalitu prostredníctvom integrovania intuitívnych, inovatívnych a oportunistických podnetov a návrhov.

2. Metódy prieskumu a dáta

Prieskum o strategickom plánovaní v podnikoch na Slovensku sa uskutočnil poslednom štvrtroku 2006 a prvom štvrtroku 2007 prostredníctvom dotazníka, ktorý skúmal dynamiku a zložitnosť podnikateľského prostredia, schopnosti podnikov udržať sa v tomto prostredí a proces ich strategického plánovania, v členení na vstupy do tvorby strategického plánu, štruktúru strategického plánu, realizáciu strategického plánu, účinnosť strategického plánovania a meranie úspešnosti strategického plánovania.

Charakteristiky podnikateľského prostredia a úspešnosť strategického plánovania sa zisťovali formou tzv. zatvorených otázok, ostatné skúmané parametre boli identifikované prostredníctvom tzv. otvorených otázok. Každý dotazník spracoval iba jeden externý respondent za spolupráce s interným zamestnancom hodnoteného podniku. Pri výbere podniku neboli stanovené žiadne obmedzujúce podmienky, ktoré by sa týkali veľkosti, druhu odvetvia, právnej subjektivity a pod. Prieskumu sa zúčastnilo 377 podnikov, po vyradení neúplných alebo nevhodne spracovaných dotazníkov sa súbor zmenšil na 306 podnikov. Po jeho vyhodnotení sa ukázalo, že je potrebné poznať prax strategického plánovania ešte podrobnejšie a kvalifikovanejšie, a preto bola zostavená vybraná výskumná vzorka, ktorá obsahovala iba 30 podnikov s najrozvinutejšími procesmi strategického plánovania, ktoré boli podrobené hlbšiemu kvalitatívnemu štúdiu. V zúženej vzorke sa nachádzajú najmä stredné podniky a niekoľko veľkých podnikov, pretože strategické plánovanie v malých podnikoch je torzovité, nesystematické a neformálne. Do vybranej vzorky boli zahrnuté podniky s dominantným domácim vlastníkom, ktoré prejavovali dostatočnú mieru autonómie v rozhodovaní o zásadných strategických otázkach. Neboli zahrnuté podniky, ktoré sú dcérskymi spoločnosťami veľkých zahraničných podnikov. Tie sú v postavení výkonných jednotiek, ich stratégie sa tvorí v zahraničných centrálnych a ich podiel na strategickom plánovaní bol minimálny. Viac-menej sa obmedzoval len na poskytovanie lokálnych správ.

Pri zostavovaní dotazníka, ktorý mal zdokumentovať prax strategického plánovania v podnikovej sfére, sa vychádzalo z predpokladu, že potreba strategicky plánovať sa zvyšuje s nárastom dynamiky a zložitosti podnikateľského prostredia a s potrebou správnej orientácie podniku v takomto prostredí. Zdroje dynamiky a zložitosti sa súčasne môžu stať podnetom a vstupom do tvorby strategického plánu. Na vonkajšie trendy by mal podnik reagovať kultivovaním svojho vnútorného prostredia, formovať svoju konkurenčnú výhodu, a tak sa adaptovať na externé zmeny. Parametre konkurenčnej výhody implicitne hovoria o seba-poznaní podniku, o tom, ako dokáže pretvárať poznanie vonkajšieho sveta a jeho budúceho vývoja do svojich vnútorných predpokladov, ktoré mu umožnia prežívať a byť úspešný nielen v prítomnosti, ale najmä v budúcnosti. Zhodnotenie vlastných možností a projektovanie ich budúceho rozvoja je prirodzenou súčasťou strategického plánovania.

3. Výsledky prieskumu celej výskumnej vzorky

Meranie dynamiky podnikateľského prostredia sa uskutočnilo prostredníctvom zoznamu hybných síl a konkurenčných síl, pri ktorých sa zisťovala veľkosť ich zmeny a frekvencie.² Vzhľadom na počet a význam hodnotených parametrov

² Zoznam *hybných síl a konkurenčných síl*, pri ktorých sa zisťovala veľkosť ich zmeny a frekvencie, podrobnejšie pozri Thompson, Strickland a Gamble (2007, s. 74 – 80) a Porter (1979).

uvádzame len najdôležitejšie. Absolútne najdynamickejšou *hybnou silou* je rozširovanie nových poznatkov (3,16/4,1),³ nasledované výrobovými inováciami (3,08/4,67), zmenami v dlhodobej miere rastu odvetvia (3,05/5,11), rastúcou globalizáciou odvetvia (3,02/5,21), zmenami nákladov a efektívnosti (3,01/4,51) a rad najvýznamnejších hybných síl uzatvárajú marketingové inovácie (2,83/4,48). Spomedzi relatívne vyvážené pôsobiacich *konkurenčných síl* vyčnieva iba vyjednávacia sila odberateľov (3,02/4,36). Hybné sily a konkurenčné sily sú zvyčajne dôvodom a jadrom dynamizujúcich trendov, ktoré majú svoje vlastné konkrétne vonkajšie prejavy. Navonok sú najviditeľnejšie aktivity konkurentov (3,22/4,31), ktoré sa vnímajú najmä ako zmeny cien a kvality ich produkcie, ďalej ceny vstupov (materiály, energie a služby 3,1/4,2) a nástup novej technológie (2,98/5,27). Obraz podnikateľského prostredia dotvára jeho *zložitosť*, ktorú spôsobuje v prvom rade rozmanitosť poznatkov na zvládnutie externých faktorov (3,45),⁴ potom množstvo poznatkov potrebných na zvládnutie externých faktorov (3,34), počet konkurentov (3,07), a napokon rozmanitosť zákazníkov (3,04).

Dominantným *vonkajším prejavom konkurenčnej výhody* je kvalita výrobkov a služieb (91 %),⁵ spokojnosť zákazníkov (75 %), značka a povest' (71 %), tvorivá spolupráca so zákazníkom (67 %) a pružná komunikácia so zákazníkom (64 %). Za týmito zvonka viditeľnými prednosťami sa v podniku skrýva *vnútorná štruktúra konkurenčnej výhody* v podobe schopností a zručností manažérov (89 %), špičkovej a kvalitnej technológie (76 %), dostatku finančných zdrojov (77 %) a vysokej efektívnosti výroby a prevádzky (75 %). Priestor na *zdokonaľovanie konkurenčnej výhody* spočíva na prvom mieste v budovaní značky, ktorá bude

³ Hodnotenie (3,16/4,1) znamená malú inkrementálnu zmenu podnikateľského prostredia s frekvenciou pol roka.

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 – štvrt' roka, 4 – pol roka, 5 – rok, 6 – viac ako rok.

⁴ Hodnotenie (3,45) znamená priemernú až väčšiu zložitosť podnikateľského prostredia.

Škála zložitosti:

1 – nevýrazná (nespôsobuje žiadne problémy, zvládnutie nevyžaduje zvláštnu odbornosť),
2 – mierna (existuje, ale s nevelkým 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 (ani s nasadením mimoriadneho úsilia sa nedá zvládnuť).

⁵ (91 %) znamená podiel podnikov z celého výskumného súboru, v ktorom bol zaznamenaný uvádzaný parameter (vlastnosť, jav, aktivita).

identifikovaná so spoľahlivým a inovatívnym podnikom (68 %), potom v adaptácii a dodržiavaní noriem v súlade s normami EÚ (65 %), ďalej v rýchlosti, pružnosti a spoľahlivosti realizovaných projektov (63 %), v zdokonaľovaní systémov riadenia kvality (61 %) a v nadobúdaní výnimočných preferencií u kľúčových zákazníkov (60 %).

Hlavným *informačným zdrojom* na tvorbu strategického plánu sú podnikové štatistické výkazy (78 %) a situácia v odvetví (73 %), dopĺňajú ich informácie z vnútropodnikového účtovníctva (68 %) a finančného výkazníctva (65 %). Mimo podniku sú najdôležitejší informačným zdrojom partneri podniku (57 %), obchodné databázy (56 %) a osobné kontakty so zákazníkmi (51 %). Formálny informačný systém podniku poskytuje východisko na zostavenie strategického plánu v 65 % podnikov celého súboru. Vstupné informácie sa považujú za dostatočné a spoľahlivé v 54 % sledovaných podnikov. Zo systematických informácií sa okrem interných zdrojov pokladajú za najspoľahlivejšie informácie o konkurentoch a zákazníkoch (37 %) a výsledky marketingových prieskumov (35 %). Pri skúmaní iných relevantných faktorov, ktoré neformálne a nesystematicky ovplyvňujú strategické plánovanie, sa v popredí ocitla intuícia iniciátorov a účastníkov tohto procesu (61 %), ďalej to boli informácie o zákazníkoch (58 %), komunikácia s klientmi (52 %) a bližšie nešpecifikované empirické poznatky a skúsenosti (39 %). Práca so získanými informáciami najčastejšie spočíva v ich ukladaní a usporiadaní do databáz rôzneho druhu (66 %), v procese ich hodnotenia, interpretácie a uvoľňovania do vnútra podniku často zohráva hlavnú rolu najvyšší manažér (65 %), hoci sa vyskytuje nemalá snaha, aby sa dôsledným hodnotením a interpretáciou informácií zaoberali všetky osoby zapojené do procesu strategického plánovania (44 %). Za vhodné spôsoby zvýšenia účinnosti práce s informáciami sa považuje zostavovanie systematických informačno-analytických správ (56 %), budovanie sofistikovaných informačných fondov (53 %), zavádzanie podnikových informačných systémov, napríklad SAP (47 %) a uskutočňovanie pravidelných priebežných prieskumov (47 %).

Štruktúra strategického plánu predložená do prieskumu bol zostavená z cieľov, prostriedkov, zdrojov a ich dokumentárnej formalizácie. Najčastejšie uvádzané *ciele* sú: zvýšenie obratu a zisku (95 %), udržanie dobrej povesti (79 %), upevňovanie pozície podniku na trhu (74 %), získanie nových zákazníkov (71 %), vedúce postavenie v technológii alebo kvalite, prípadne získanie či rozvinutie technológie (68 %), hľadanie strategických partnerov (64 %) a prenikanie na zahraničné trhy (60 %). Ciele sa dosahujú približne rovnocennými *spôsobmi* z hľadiska ich zastúpenia v podnikovej praxi. Najvýraznejší akcent sa kladie na dostatok kvalifikovaných a skúsených zamestnancov (67 %), získanie nových a trvalých zákazníkov (65 %), udržiavanie kvalitnej komunikácie (64 %), presné a jednoznačné definovanie trhových segmentov (63 %), informatizáciu podnikových

procesov (62 %), adaptáciu na európske normy (61 %) a technológie (59 %). Ako *zdroje*, ktoré by mali byť súčasťou strategického plánu, respondenti najviac uvádzali tie, ktoré by venovali na zvýšenie efektívnosti podnikových procesov (59 %), na ľudské zdroje (57 %), ale uviedli aj potrebu mať dostatok vlastných finančných zdrojov (57 %), ako aj cudzie zdroje (44 %) a vynikajúce vlastné podnikové *know-how* (32 %). *Dokumentácia* strategického plánovania pozostávala z plánovacích formulárov, tabuliek a prepočtov, ktoré boli totožné s dokumentmi podnikovej finančnej analýzy (71 %), aktualizovaných rozpočtov (53 %), plánov výnosov a nákladov (53 %), kapacitných plánov (49 %) a výkazov ziskov a strát (35 %). Súhrnné účtovné výkazy akoby v mnohých prípadoch suplovali dokumentárne zobrazenie strategického plánu.

Proces zostavovania strategického plánu je doménou vrcholného vedenia (79 %). Na jeho tvorbe sa však zúčastňuje aj špecializovaný odborný útvar (41 %), externí poradcovia (35 %) a ostatné odborné útvary (21 %). Okruh najčastejšie používaných analytických metód tvorí analýza SWOT (57 %), trendové analýzy (55 %), analýzy trhu a zákazníkov (51 %), analýza PEST a finančné analýzy (47 %). Syntetické metódy, ktoré slúžia na zostavenie stratégie z predchádzajúcej analýzy, predstavujú pomerne neprehľadný terén. Respondenti uvádzali bližšie nešpecifikované výroky o formulovaní stratégie (59 %) a aplikácii metódy SWOT (57 %) a SPACE (38 %) na syntetické účely. Väčšina plánovacích rozhodnutí sa prijíma v dôsledku konkurenčného tlaku (63 %) a v reakcii na novú legislatívu (49 %). Prevláda schematický postup strategického plánovania (73 %), ktorý obsahuje tieto fázy: *získavanie a zber údajov* → *triedenie údajov* → *sumarizovanie údajov* → *tvorba stratégie* vrátane časového harmonogramu zostavovania plánu. Na zdokonalenie existujúcich postupov v strategickom plánovaní sa odporúča zriaďovať odborné útvary strategického plánovania (63 %) a používať zdokonalené verzie metód SPACE (48 %), PEST (41 %), SWOT (36 %) a adaptácie štatistických metód (42 %), ktoré by dokázali pružne reagovať na zmeny prostredia.

Zodpovednosť za *realizáciu strategického plánu* nesie predovšetkým vrcholné vedenie podniku (72 %), v menšej miere sa touto úlohou poverujú dočasné alebo trvalé tímy (45 %), alebo sa táto úloha považuje s rôznou mierou účasti za vec všetkých zložiek organizácie (31 %). Medzi najviac používané nástroje realizácie strategického plánu patria krátkodobé plány a rozpočty pod dohľadom finančného *controllingu* (72 %), štandardy, pravidlá a procedúry (55 %). Na zmenu zaužívaných stereotypov a ich zosúladenie s novou stratégiou sa používajú motivačné programy (35 %) a nižšia efektívnosť interných možností realizácie sa rieši *outsourcingom* (32 %). Najčastejšou príčinou odchýlok strategického plánu od skutočnosti je zvyšovanie cien vstupov, a teda zvyšovanie nákladov

(54 %); medzi vážne príčiny rozdielov možno zaradiť nedodržiavanie dodávateľských podmienok (51 %) a súbor faktorov viazaných na používanú techniku a technológiu (45 %). S približne rovnakým podielom (asi 33 %) respondenti ako dôvod plánovacích korektúr uviedli nedokonalé poznanie trhu a vplyv politických a menových rizík. Spätná väzba o skutočných výsledkoch plánovacieho procesu pochádza najmä od zákazníkov (78 %), dodávateľov (63 %) a zamestnancov (63 %). Podniková prax sa domnieva, že účinnejšej realizácii strategického plánu by prospeli aplikácie pokrokových a inovatívnych techník manažmentu (62 %), vhodnejšie (pružnejšie a akčnejšie) organizačné štruktúry (54 %), zavedenie presných pravidiel a postupov pri realizácii strategického plánu a ich disciplinované dodržiavanie (50 %), ale aj zlepšenie komunikácie medzi vrcholným vedením podniku ako tvorcom stratégie a ostatnými riadiacimi úrovňami (39 %). Od strategického plánu sa očakáva, že podniku poskytne transparentnú orientáciu v podnikateľskom prostredí a umožní pohotovo sa vyrovnávať so zmenami (reagovať na ne) v tomto prostredí (75 %) a bude zvyšovať účinnosť celého plánovacieho procesu (64 %). Miera úspešnosti strategických plánov vyjadrená zhodou plánovaného parametra (vonkajšieho parametra dynamiky) so skutočnosťou je uvedená v tabuľke 1. Za celý súbor podnikov sa schopnosť predvídať vybrané javy pohybuje približne od 60 % do 80 % cieľovej reality.

T a b u ľ k a 1

Meranie úspešnosti strategického plánovania – predvídanie vybraných prejavov dynamiky

Vonkajšie prejavy dynamiky	Miera predvídavosti v strategickom horizonte (zhoda strategického plánu so skutočnosťou v %)
Ceny vstupov (materiály, energie, služby)	73
Cena pracovnej sily	82
Ceny výstupov	76
Kvalita produkcie	83
Zánik doterajšej technológie	73
Nástup novej technológie	73
Vznik nových trhov	67
Zánik doterajších trhov	68
Preferencie zákazníkov	71
Aktivity konkurentov	62

Prameň: Výsledky prieskumu.

4. Výsledky prieskumu vybranej výskumnej vzorky

Podrobnejšie skúmanie praxe strategického plánovania vo vybranej výskumnej vzorke sa sústredilo na štruktúru a proces spracovania strategického plánu. Najväčšia zhoda pri analyzovaní *cieľov* sa vyskytla v stanovovaní ich horizontov. Buď sa plánuje na obdobie 2 až 3 rokov, alebo na obdobie 2 až 5

rokov (3 až 6 rokov, výnimočne 3 až 8 rokov). Jeden podnik dokonca plánoval etapovite na 1 až 2 roky, 2 až 5, ba 5 až 10 rokov. Iný podnik každé tri mesiace ciele prehodnocuje vzhľadom na aktuálne podmienky a viditeľné trendy budúceho vývoja. Najčastejšie sa vyskytujú štandardné ciele, ktorými sú primárne zisk, hodnota podniku, náklady, výnosy, pridaná hodnota, a sekundárne napríklad inovácie. Vyskytujú sa však aj ciele, ktoré sú poznačené momentálnymi problémami podniku a chýba im širšia a dlhodobejšia perspektíva, iné majú výrobnotechnickú povahu (výrobná kapacita, logistika, dodávateľské ceny, produktivita), alebo vízia a poslanie sú len floskuly a strategické ciele sú potom orientované na záchranu a udržanie podniku, chýba im originalita a moment prekvapenia, je ich príliš mnoho a zväčša skončia ako zbožné želania. Rozsah cieľov je spravidla širokospektrálny, bez priorít, istú usporiadanosť prináša zoskupenie podľa úsekov, no v týchto prípadoch sú to viac krátkodobé operatívne a vykonávacie ciele než strategické výzvy. Prehľad cieľov rámcuje podnik buď s výrazne ambicióznymi a mobilizujúcimi cieľmi, alebo s nesúrodou a nezosúladenou zbierkou cieľov, ktorá sa snaží riešiť všetko a bez priorít.

Prostriedky (aktivity) na dosiahnutie cieľov predstavujú súbor, ktorý možno roztriediť približne do týchto skupín. V prvej, malej skupine sa prostriedky chápu ako vykonávacie plány funkčných oblastí, v druhej, veľkej skupine sa nachádzajú dlhšie a kratšie zoznamy aktivít, ktoré majú charakter určitých priorít, napríklad otváranie nových predajní, zavedenie informačného systému, uvedenie nových produktov, vstup na nové trhy a podnikanie s rastovým potenciálom, projekt úspory nákladov, zdokonalenie logistiky, inovácie, rozvojové projekty nazvané podľa cieľových krajín, dezinvestície, efektívnejšie interné procesy, výkonnosť obchodnej siete a maklérov, *crosseling* – predaj viacerých produktov jednému klientovi. Popri týchto konkrétnejších vyjadreniach sa objavujú aj menej zreteľné aktivity, napríklad orientácia na zákazníka, využitie sieťových skúseností, operačná výnimočnosť, pozorovanie a analyzovanie konkurencie (udržiavanie predstihu), získavanie dobrého mena (marketingová komunikácia). Zostávajúce podniky používajú rozmanité a navzájom neporovnateľné prístupy, napríklad ich prostriedkami sú programy obsahujúce aktivity, pomocou ktorých sa majú dosahovať stanovené ciele, avšak nemajú formu oficiálneho dokumentu, slúžia iba na vnútornú potrebu samotných manažérov; v iných prípadoch existuje neúplná a nejasná väzba na ciele, aj to len na niektoré, alebo prostriedky sú síce vecné a relevantné, no opätovne chýba ich väzba na ciele, obdobne sa vyskytujú vybrané investičné akcie bez priamej väzby na ciele. Explicitná a jednoznačná formulácia prostriedkov bola zaznamenaná v strategickom pláne podniku ČEZ, a. s., ktorý bol zaradený do prieskumu, hoci sa nachádza mimo územia Slovenska, no možno ho uviesť ako príklad dobrej praxe.

Strategický plán ČEZ obsahoval tieto dokumenty:

- Projekt *Vízia 2008*, ktorý bol prijatý v roku 2004 so zámerom úplnej integrácie regionálnych energetických podnikov,
- *Veľký tresk: nový podnikateľský model, procesné riadenie, koncepcia IS/IT, čiastkové zlepšenia* (2004),
- *Transformácia: kľúčové podniky, unbundling, implementácia IS/IT* (2005),
- *Zvyšovanie výkonu: najlepšia prax, optimalizácia, realizácia plánovaných prínosov* (2006).
- *Dokončenie projektu: plný výkon, konsolidácia* (2007).

Podniky v tejto výskumnej vzorke zväčša neuvádzali zdroje, a ak áno, tak sa obmedzili na všeobecné vyjadrenia, ako sú kapitálové investície, ľudský potenciál a pod.

Dokumentácia strategického plánovania vo väčšina skúmaných podnikov obsahuje tieto základné kapitoly: *úvod – vízia, poslanie a ciele – analýzy – podnikateľská stratégia – funkčné stratégie – finančné projekcie – investície*. Tento prevládajúci vzor je pomerne často obmieňaný výraznejším zastúpením marketingových alebo finančných plánov. Zistené výsledky sú rozmanité. V jednom prípade sa ako dokumentácia strategického plánu použila tabuľka BSC (*Balanced Scorecard*), v ďalšom podniku je strategický plán do značnej miery totožný s finančným plánom a významné projekty potom majú samostatné podnikateľské plány. V inom podniku je stratégia zložená z niekoľkých projektov, ktorých plánovacie formuláre zobrazujú štruktúru projektu, čiastkové úlohy, rizikové udalosti a projektové náklady. Ani v jednom prípade dokumentácia neobsahuje plán, ktorý by sa venoval jednoznačne a osobitne implementácii stratégie, no vyskytli sa témy, ako sú predpoklady implementácie, programy a zdroje, akčné plány hlavných a podporných činností. Sebareflexia niektorých podnikov hovorí o absencii kvantifikovaného dlhodobého cieľa, absencii vízie a o tom, že poznanie strategického plánu je zámerne obmedzené na vybraný, nie príliš veľký okruh zamestnancov, hoci všeobecnejšie parametre stratégie sú známe.

Personálne zabezpečenie (zodpovednosť za strategické plánovanie) je pomerne rôznorodé bez prevládajúceho jednotiacieho konceptu. Prieskumom boli zistené najmä tieto prístupy:

- Podnik vytvoril útvar strategického plánovania (stratégie a rozvoja, stratégie a analýz, stratégie a regulačných vzťahov), ktorý združuje špecialistov v danom odbore.
- Zodpovednosť sa sústreďuje u marketingového alebo finančného riaditeľa, prípadne obchodného alebo ekonomického riaditeľa.
- Strategický plán vzniká koordinovanou spoluprácou a rozhodovaním odborných riaditeľov a generálneho riaditeľa.

- Výsledná stratégia je kompromisom čiastkových stratégií stanovených na úrovni útvarov podniku.
- Prácou na strategickom pláne je poverený každoročne menovaný výbor pre stratégiu so širokou účasťou členov od vrcholného vedenia až po nižšie hierarchické úrovne.
- Práca na strategickom pláne sa koncentruje u generálneho riaditeľa, finančného riaditeľa a riaditeľa útvaru stratégie.

Zaznamenané *analytické metódy*, ktoré sprístupňujú zdroje poznania na tvorbu strategického plánu, sú súčasťou bežne používaného analytického štandardu. Niektoré podniky však venujú mimoriadnu pozornosť zberu, analýze a interpretácii informácií, osobitne sa sústreďujú napríklad na analýzu dodávateľských vzťahov. Občas sa používajú aj menej známe metódy, ako sú matica príležitostí, matica ohrozenia, matica schopností, kauzálne modely vysvetľujúce minulosť a dávajúce odporúčania do budúcnosti, aplikácie tzv. cibulového modelu konkurenčnej výhody na identifikáciu aktivít, ktoré sú relevantné pre tvorbu zisku, špecializované portfóliové techniky a strategické scenáre.

Syntetické metódy, ktoré slúžia na zlúčenie výsledkov strategickej analýzy s cieľom vytvoriť stratégiu, sa obmedzujú na elementárne použitie tabuľky SWOT, prípadne štandardných portfóliových matíc a *brainstormingu*. V jednom prípade veľkého podniku sa objavila odchýlka v podobe syntézy štyroch vybraných faktorov (technológia, regulácia, zákazníci, konkurencia). Vážené kombinácie týchto faktorov ohraničujú množinu scenárov, ktoré sú potom podkladom na tvorbu strategického plánu.

Metódy zostavovania (tvorby, navrhovania, vymýšľania) strategického plánu sú nielen v literatúre, ale aj podnikateľskej praxi v explicitnej a procesnej forme zastúpené veľmi skromne. Jadro strategického plánu je výsledkom rozhodnutia na najvyššej riadiacej úrovni, alebo až na úrovni správy podniku (predstavenstvo, dozorná rada) so zriedkavými výnimkami, napríklad v softvérovom podniku vyvíjajúcom počítačové hry kľúčové rozhodnutie o obsahu a realizácii časti strategického plánu prijíma projektový manažér, ktorý je zodpovedný za vývoj hry.

Procedúra strategického plánovania vo väčšine vybraných podnikov sa začína vo vrcholnom vedení. Postupy zhora nadol sa odlišujú v počte, podrobnosti a poradí fáz a možnosti aktívnej spoluúčasti na dotvorení plánu. Ich najrozvinutejší reťazec obsahuje tieto kroky:

- zostavenie plánovacieho algoritmu, vytvorenie plánovacieho tímu, konzultácie vedúcich pracovníkov;
- formulácia cieľov (napr. široké a špecifické);
- zhromažďovanie informácií, prieskumy, analýzy;

- triedenie informácií, získavanie postrehov, hodnotenie výsledkov;
- tvorba vízie, poslania a cieľov;
- analýza SWOT, súvaha zámerov, smerov a zistení;
- tvorba variantov plánu (vypracovanie variantných stratégií, výber stratégie, scenáre);
- vyhodnotenie variantov;
- výber optimálneho variantu;
- strategický plán v písomnej forme, posudzovanie strategického plánu, skúmanie dôsledkov plánu na podnikanie, schválenie strategického plánu;
- rozhodnutie o spôsobe realizácie;
- implementácia strategického plánu.

Harmonogram vypracovania strategického plánu vo veľkých podnikoch trvá od troch do šiestich mesiacov, napríklad: jeden mesiac – zostavenie správ pre útvar stratégie, ktoré pochádzajú od funkčných útvarov a externých agentúr; dva mesiace – analýza údajov útvarom stratégie, formulovanie cieľov, konzultácia s vrcholným vedením a funkčnými útvarmi; tri mesiace – tvorba stratégie: syntéza SWOT, schválenie stratégie.

V inom podniku je strategický plán považovaný za podnikateľský plán na obdobie 5 rokov. V januári bežného roka dostane podnik na území Slovenska usmernenie zo zahraničnej centrály, potom je v prvom štvrtroku bežného roka vypracovaný strategický plán, a to spravidla na obdobie 5 rokov. Takýto plán vzniká v úzkej kooperácii úsekov stratégie, financií a marketingu.

Stroho direktívna a relatívne stručná verzia plánovacieho postupu zhora nadol má napríklad takýto obsah:

- príkaz generálneho riaditeľa na vypracovanie strategického plánu,
- obchodno-marketingový útvar vypracuje strategický plán,
- strategický plán sa predloží na schválenie generálnemu riaditeľovi,
- schválený strategický plán sa zašle vedúcim všetkých útvarov,
- strategický plán sa rozpracuje na podmienky útvarov a zostavia sa ročné plány,
- plnenie cieľov a ich priebežné vyhodnocovanie,
- výročné hodnotenie.

Procedúr strategického plánovania zospodu nahor je podstatne menej, a zvyčajne sú aj metodicky jednoduchšie rozpracované v porovnaní s opačnými procedúrami, avšak aj v tomto prípade primárny podnet prichádza od vrcholného vedenia, napríklad:

- a) stredný manažment dostane za úlohu vypracovať plánovacie podklady → predstavenstvo rozhoduje o prijatí vypracovaného plánu → dozorná rada schvaľuje alebo zamietla predložený plán → predstavenstvo je poverené realizáciou schváleného plánu;
- b) funkčné útvary → vrcholné vedenie → predstavenstvo;
- c) vedenie závodu → skupina podnikania (napr. plochý nábytok) → teritórium podnikania (napr. sektor juh) → útvar stratégie (ústredie) → prezident (vrcholné vedenie).

Skúmané podniky nepovažujú svoju prax strategického plánovania za ideálnu. Kritické ohlasy sa týkajú metodických postupov, keď podniky uskutočňujú mnoho analýz, ktoré sú zavŕšené nefunkčným vyhodnotením a nejasnou interpretáciou. Na analýzy nenadväzuje agregácia poznatkov a chýba súhrnný, koncentrovaný pohľad na podnik. Hoci plánovaniu sa verbálne pripisuje dosť veľký význam, nenachádza podporu personálnu (zriadenie odborného útvaru) a metodickú (rozvinutie plánovacích zručností líniových manažérov). Ak sa aj analytické metódy používajú, tak práca s nimi je povrchná. Odborná podpora úvah o budúcnosti sa často vyčerpáva výlučným používaním extrapoláčnych metód, konkurenčná analýza sa zameriava dominantne na ceny a opisné použitie metódy SWOT (často len k jednému časovému horizontu) predstavuje vrchol analýzy aj syntézy. Odporúča sa rozšíriť okruh manažérov tvoriacich stratégiu, keďže zostavenie strategického plánu je v mnohých podnikoch výlučná záležitosť vrcholného vedenia a s nižšími úrovňami sa o tvorbe stratégie nekomunikuje. Iný postreh hovorí, že plánovanie by nemalo trvať príliš dlho, inak prináša stratu záujmu členov plánovacieho tímu. Napríklad v spoločnosti Hewlett Packard údajne pripravuje strategický plán 20 až 30 manažérov, ktorí sú zatvorení 48 hodín v jednej miestnosti, kým ho nezostavia. Metóda sa považuje za rovnako úspešnú, ako keď sa na pláne pracuje dva mesiace.

5. Diskusia k celej výskumnej vzorke

Prostredie. Dynamika najvýraznejších hybných síl len veľmi mierne prevyšuje úroveň malej inkrementálnej zmeny s frekvenciou o málo väčšou ako pol roka. Tento druh zmeny by nemal pre proces strategického plánovania – zostavený podľa známych a dostupných metód – predstavovať žiadny pozoruhodný problém. Najsilnejšou dynamizujúcou zložkou sú však nové poznatky. Zložitosť podnikateľského prostredia sa pohybuje v škále od mierne nadpriemernej až k priemernej. Prostredie sa javí a vníma ako zložené v dôsledku jeho nedostatočného poznania. Napriek pomerne rozsiahlemu zoznamu hybných a konkurenčných síl sa ukazuje, že dôležité je sústrediť sa na limitovanú vzorku dvoch alebo troch zdrojov dynamiky, ktoré vynikajú nad ostatné, a tým venovať osobitnú pozornosť. Opísané podnikateľské prostredie nekladie ani svojou zložitou mimoriadne nároky na systém podnikového strategického plánovania, najmä na jeho predvídavosť a citlivosť. Dodržiavanie známych zásad a postupov by malo stačiť na potlačenie neistoty do reziduálnej polohy. Nameraná dynamika a zložitosť sa zaznamenala v priemerných hodnotách za celý súbor, a to nevylučuje, že v individuálnych prípadoch budú tieto hodnoty vyššie. Domnievame sa preto, že systém strategického plánovania by mal byť zostavený vo dvoch úrovniach.

Prvá, štandardná úroveň by zachytávala priemerné podnety z externého prostredia, ktoré sú prírastkové (evolučné) a vopred viditeľné (očakávané) a reagovala na ne. Druhá, neštandardná úroveň, by sa zaoberala skokovými, výnimočnými (revolučnými) a nejasnými (neočakávanými) trendmi.

Konkurenčná výhoda. V podnikateľskom prostredí, v ktorom sú takmer všetky hmotné zdroje voľne dostupné, si podniky uvedomujú, že rozdiel, odlišnosť, predstih pred konkurentmi môžu získať zväčša len nadstavbou nad bežnými zdrojmi, ktorá je zostavená z kvality, značky a zo vzťahov so zákazníkmi. Táto nadstavba je výsledkom koordinovaného, inovatívneho, rýchleho, pružného a efektívneho využitia zdrojov v základni. Nadstavba ako koncentrát vonkajšej podoby konkurenčnej výhody môže žiť po istý čas svojím samostatným životom a prevziať úlohu predvoja v strategickom plánovaní. Zvučná a rešpektovaná značka načrtáva pomerne jasnú líniu v dynamickom a zložitom podnikateľskom prostredí a môže tvoriť nadstavbu aj nad diametrálne odlišnou konfiguráciou zdrojov. Spokojní a verní zákazníci môžu poskytnúť oporu a utlmiť neistotu v prípade nepredvídateľných trhových fluktuácií. Vnútri konkurenčnej výhody dominujú schopnosti a zručnosti manažérov ako výnimočný zdroj, ktorý zásadným spôsobom ovplyvňuje ostatné zdroje, ktoré sú viac bežné než mimoriadne.

Informačné zdroje. Štatistické, finančné a účtovné výkazníctvo je považované za jeden z najdôležitejších informačných zdrojov na zostavovanie strategického plánu. Jeho výhodou je presnosť a úplnosť údajov, no odhaľuje len minulé zdroje výkonnosti a málo, alebo vôbec nič nevypovedá o budúcnosti. Vstupné informácie považuje za spoľahlivé len o málo viac ako polovica skúmaných podnikov.

Štruktúra strategického plánu. Je poznačená nejednoznačnou a rozporuplnou interpretáciou obsahu strategického plánu, azda s výnimkou cieľov. Nevnímal sa rozdiel medzi spôsobmi dosahovania cieľov a zdrojmi na to vyčlenenými, napríklad ľudské zdroje boli spôsobmi aj zdrojmi súčasne. Dokumentácia strategického plánovania neexistovala v samostatnej a na tieto účely stanovenej forme, spravidla ju nahrádzala účtovná a finančná dokumentácia, prípadne dokumentácia vykonávacích plánov.

Proces zostavovania strategického plánu. Z prieskumu vyplýva, že podniky vykonávajú niektoré plánovacie činnosti strategického charakteru, najmä základné analytické metódy, avšak samotná tvorba stratégie a zostavenie strategického plánu zostávajú zahalené tajomstvom. V plánovacom procese chýba explicitné zastúpenie vízie a poslania podniku a prejav vnútornej vôle iniciatívne rozvíjať podnikanie, keďže väčšina plánovacích rozhodnutí sa uskutočňuje v závislosti od konania konkurencie a legislatívnych zmien. Podnikateľská prax sa domnieva, že procesy strategického plánovania by zlepšilo zakladanie odborných útvarov strategického riadenia. Po eufórii zo strategického riadenia na začiatku 90. rokov

minulého storočia, ktoré malo zaplniť medzeru po socialistickom plánovaní, však nasledovalo na prelome tisícročí do istej miery rozčarovanie zo strategického riadenia, ktoré sa prejavilo v rušení alebo zmenšovaní útvarov s týmto poverením v podnikovej sfére. Byrokratické chápanie strategického plánovania vrátane jeho návratu v podobe staronových útvarov je len čiastkovým opatrením s nejasným výsledkom. Strategické plánovanie je úlohou a doménou líniových manažérov a od toho, ako ho pochopia a zvládnu, sa bude odvíjať jeho štábná podpora.

Realizácia strategického plánu. Značný podiel na odchýlkach strategického plánu od skutočnosti sa pripisuje externým príčinám, ako sú ceny vstupov, dodávateľské podmienky, rôzne trhové procesy a poznanie trhu vôbec. Z interných príčin podniková sféra priznáva iba nesprávny odhad vlastných technických a technologických možností. Vnímanie dôvodov odchýlok a zlyhaní je značne technokratické, v procesoch realizácie strategického plánu je nepovšimnutý človek so svojimi individuálnymi záujmami a schopnosťami ako možný zdroj porúch. Zvýšenie účinnosti realizácie strategického plánu sa očakáva od nových techník manažmentu a disciplinovaného dodržiavania vyhlásených pravidiel. Napriek všetkým problémom spojeným s jeho realizáciou sa strategický plán považuje za užitočnú súčasť plánovacieho procesu, ktorý pomáha nachádzať cestu vpred v zložitom a dynamickom prostredí s účinnosťou 60 – 80 %.

6. Diskusia k vybranej výskumnej vzorke

Ciele. Podniky si uvedomujú potrebu určitého súboru cieľov na dlhšie obdobie, no tieto ciele sú zvyčajne len prírastkovou projekciou súčasného stavu do budúcnosti. Druhy cieľov kopírujú funkčné oblasti podniku, reprodukovujú súčasnú organizačnú štruktúru do obrazu a postavenia podniku v budúcnosti. Strategické ciele, ak majú preklenúť ťažko predvídateľnú dynamiku a zložitost' prostredia, musia byť prelomové, invenčné, ako aj odpútané od minulosti.

Prostriedky. Vybraná skupina podnikov na rozdiel od celého výskumného súboru si oveľa lepšie uvedomuje potrebu formulovať prostriedky na dosahovanie cieľov, ale nedarí sa jej to, alebo podceňuje explicitnú súvzťažnosť cieľov a prostriedkov. Nepreviazanosť cieľov a prostriedkov výrazne oslabuje účinnosť aj zmysel strategického plánovania. Voľba prostriedku v skutočnosti naznačuje aj voľbu stratégie.

Zdroje. Logická a kauzálna línia ciele → prostriedky → zdroje v skúmanom súbore podnikov príliš nefungovala ani v jej závere, pričom druh a veľkosť zdrojov zásadným spôsobom rozhodujú o realizácii stratégie.

Dokumentácia. Hoci vo vybranej skupine podnikov dochádza k štandardizácii kapítol strategického plánu ako samostatného plánu, niektoré podniky sa pri jeho

štruktúrovaní nedokážu odpútať od marketingového a finančného plánu. To neznamená, že tieto plány nie sú dôležité, no strategický plán, aby plnil svoj účel, im má byť nadradený a mať svoj vlastný obsah. Chýbajú strategické plány súhrnného, prierezového, ale aj selektívneho charakteru, ktoré by identifikovali a rozvíjali zásadné faktory, ciele a spôsoby rozvoja podniku.

Personálne zabezpečenie. Zrejme nejestvuje jediný správny spôsob personálneho výkonu strategického plánovania, avšak v študovaných konceptoch sa nevenuje dostatočná pozornosť úlohe najvyššieho manažéra (generálneho riaditeľa, prezidenta a pod.). Jeho úloha nie je len koordinačná, iniciatívna, ale najmä tvorivá. On ako jediný všeobecný manažér v podniku ho vníma celistvo a z nadhľadu, syntetizuje funkčné hľadiská a disponuje najväčšou mocou. On je preto tvorcom ducha a jadra stratégie. Toto zvýraznenie úlohy najvyššieho manažéra neznamená, samozrejme, potlačenie demokratizácie tvorby stratégie.

Analytické metódy. Analytické metódy sú zväčša zvládnuté na štandardnej úrovni, pozornosť však priťahujú podniky, ktoré si uvedomujú silu a význam interpretácie analytických informácií. Interpretácia zosilňuje, alebo zoslabuje výsledok analýzy a do jeho hodnotenia premieta subjektívny prístup, ktorý síce nemusí byť objektívne správny, no vzhľadom na mocenské postavenie interpretátora sa môže ukázať ako rozhodujúci. Pokiaľ budú v podnikoch pracovať ľudia a budú ľuďmi riadení, subjektívne prístupy budú účasťou podnikového riadenia.

Syntetické metódy. Tvorba stratégie a zostavovanie strategického plánu patria medzi najmenej prebádané témy strategického manažmentu. Medzi výsledkami strategickej analýzy a navrhnutou stratégiou sa odohráva individuálna, jedinečná, tvorivá práca, ktorá sa vzpiera algoritmizácii. Je to priestor na aplikáciu kreatívnych techník, ktorých výsledný efekt však bude zrejme natrvalo podmienený skúsenosťami, vzdelaním a talentom ich používateľa.

Procedúra strategického plánovania. Procedúry strategického plánovania vo vybranej skupine podnikov sú na úrovni podnikov z vyspelých trhových ekonomík a zodpovedajú dosiahnutej úrovni teoretického poznania zo strany strategického manažmentu, neprekračujú však a nerozvíjajú osvojenú úroveň. Plánovacie procesy sú preťažené analýzami, a namiesto podnikateľských výbojov vedú k dobre známej „paralýze analýzou“. Chýba priestor a čas na uvoľnené a tvorivé formovanie jadra stratégie. Strategické plánovanie neplní naplno svoj účel zvyčajne z dvoch príčin. Je to typicky výročný proces, a často je sústredený na jednotlivé líniové útvary (napr. podnikateľské jednotky) a na funkčné oblasti. Tento proces je potom úplne v rozpore s tým, ako špičkoví manažéri uskutočňujú strategické rozhodnutia, ktoré nie sú obmedzované ani časom, ani definované organizačnými útvarmi či funkčnými oblasťami. Preto neprekvapuje, že top manažéri sa plánovaciemu procesu vyhýbajú. Prijímajú rozhodnutia, ktoré síce utvárajú

stratégiu podniku a predurčujú jeho budúcnosť (napr. rozhodnutia o splynutiach a akvizíciách, zavedenie nových výrobkov, reštrukturalizácia), avšak mimo plánovacieho procesu, v štýle ad hoc, bez prísnej analýzy alebo rozsiahlej diskusie. Nesúlad medzi plánovacími prácami a potrebou akútneho rozhodovania vysvetľuje frustráciu až nechť väčšiny vyšších manažérov k strategickému plánovaniu.

Záver

Formálne vyjadrenie plánu v štandardizovanom tvare pomáha odlíšiť stratégiu od strategického plánu. Stratégiu je vhodné považovať za otvorený plánovací dokument, ktorý je fondom formálnych aj neformálnych poznatkov a znalostí o cieľoch a ambíciách majiteľov a vrcholných manažérov, ako aj o vývoji exterého a interného prostredia podniku, ktoré treba priebežne dopĺňať, systematicky usporadúvať, pravidelne prehliadať, analyzovať a vyhodnocovať. Strategický plán je uzavretý dokument, ktorý je pravidelným a aktuálnym výstupom z voľnejšie koncipovanej stratégie. Má stanovenú štruktúru a časové ohraničenie, aby sa od neho dali odvodzovať plány taktické a krátkodobé. Je aj formálnym nástrojom realizácie stratégie.

Strategický plán si možno predstaviť ako súbor malého počtu selektívnych cieľov so stratégiou ako nástrojom na ich dosiahnutie, ktorá je integrovane podporovaná a realizovaná komplexom podnikových funkcií. Selektívne ciele vyjadrujú najdôležitejšie (strategické) úlohy podniku v príslušnom období, ktoré sa nemusia viazať na konkrétnu funkčnú oblasť. Takto chápaný strategický plán je nadstavbou nad funkčnými oblasťami, s vlastným obsahom a súhrnným vnímaním podniku. Jeho ciele sa vytvárajú napríklad z pohľadu zákazníkov, investorov, konkurentov, vízií, rozvojových trendov, a nie podľa tradičnej funkčnej delby práce (marketing, financie, výroba a prevádzka, ľudské zdroje a pod.). Každá podniková funkcia sa podieľa na ich dotvorení a realizácii na základe vecných súvislostí a kapacitných možností. Plán by mal byť potom prehľadný a akčný.

Strategický plán môže byť zostavený aj ako súbor cieľov všetkých funkčných oblastí podniku. Každá funkčná oblasť identifikuje svoje najdôležitejšie (strategické) úlohy a projektuje ich do budúcnosti. Plán sa tak môže stať súborom funkčných stratégií, no vytrácajú sa priority, všetko je zdanlivo dôležité (strategické). Plán stráca prehľadnosť a akčnosť.

Na základe štúdia dostupnej literatúry a prieskumu v podnikateľskej praxi bol vytvorený návrh na jednoduchú dokumentáciu strategického plánu, ktorá by zachytila všetky podstatné vlastnosti stratégie prehľadným a podstatným spôsobom.

V schéme 1 je uvedená štruktúra formálneho plánu, ktorý sa snaží preklenúť rôznorodú prax rozsiahlych plánovacích dokumentov a poskytnúť viac argumentov

ako jednostranové plány (www.gazelles.com, 2007) alebo strategické obrazy (Kim a Mauborgne, 2002). Štandardizovaným spôsobom vyjadruje podstatné charakteristiky variantu stratégie. Štandardizácia nie je samoúčelná, ale vytvára možnosť rovnocenného porovnávania vecne rôznych variantov.

Strategické plánovanie vykazuje niektoré v praxi veľmi neprijemne pociťované nedostatky. Výročný charakter plánovania zakladá rigidnú plánovaciu schému, ktorá nepredvídané udalosti vníma ako obťažujúcu poruchu. Plánovací objekt je podnikateľská jednotka alebo funkčná oblasť, no väčšina veľkých rozhodnutí je orientovaná na problém, ktorý sa nezhoduje úplne s plánovacím objektom, napríklad vstup na nový a neznámy trh, *outsourcing* výrobných kapacít, akvizíciu doterajšieho nezávislého distribútora a pod. Tieto slabosti možno potlačiť lebo odstrániť súbežnými a paralelnými procesmi cyklického plánovania (aktivita vykonávaná raz za časový úsek) a oportunistického rozhodovania. Plánovanie a rozhodovanie sa tým zároveň oddelí a integruje a sústreďí na niekoľko kľúčových tém. Práca na stratégii sa stáva kontinuálnou, stratégia sa štruktúrované reviduje (preskúmava) vo formálnom procese: fakty → varianty → výber.

Schéma 1

Strategický plán – schéma štandardizovanej charakteristiky variantu stratégie

Hlavné časti	Parametre	Hodnota alebo charakteristika parametrov na plánovacie obdobie			Väzby medzi parametrami v príslušnom plánovacom období
		I.	II.	III.	
Ciele	Strategický zámer (vízia, poslanie, dlhodobý odvážny cieľ) Strategické ciele Finančné ciele				
Prostriedky	Teritórium Strategické postavenie Konkurenčná stratégia Konkurenčná výhoda Osobitosť konkurenčnej stratégie (špecifikácia výrobkov a služieb, hĺbka a rozsah produktového mixu)				
Zdroje	Nároky na množstvo a druh zdrojov Miesto a čas nasadenia zdrojov Spôsob zaobstarania zdrojov Nároky na kvalitu a rozsah spôsobilostí Miesto a čas realizácie spôsobilostí (Ulrich a Smallwood, 2004) Spôsob zaobstarania spôsobilostí				

Prameň: Vlastné spracovanie

Strategický plán sa môže stať účinným nástrojom strategického riadenia, ak sa bude riadiť podľa nasledujúcich zásad a odporúčaní: projektuje kľúčové trendy do strednodobej a dlhodobej budúcnosti; používa súhrnnú, agregovanú a zovšeobecňujúcu formu artikulácie; vyberá hlavné, najdôležitejšie a kritické

témy s vážnym až fatálnym následkom pre plánovací subjekt; pri hodnotení jeho výsledkov a zmyslu vôbec sa rešpektuje pomalá spätná väzba; dokáže vhodne skĺbiť prevahu *soft* dát nad *hard* dátami, a napokon, jeho zostavovatelia si osvoja tvorivé, a spravidla nealgoritmizovateľné postupy a ich výsledok dokážu obhájiť pred oponentmi.

Literatúra

- BREWS, P. – PUROHIT, D. (2007): Strategic Planning in Unstable Environment. Long Range Planning, 40, č. 1, s. 67 – 68.
- GIRAUDÉAU, M. (2008) The Drafts of Strategy: Opening up Plans and their Uses. Long Range Planning, 41, č. 3, s. 291 – 308.
- KIM, Ch. W. – MAUBORGNE, R. (2002): Charting Your Company's Future. Harvard Business Review, 80, č. 3, s. 76 – 85.
- MINTZBERG, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press.
- OCASIO, W. – JOSEPH, J. (2008): Rise and Fall – or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940 – 2006. Long Range Planning, 41, č. 3, s. 248 – 272.
- PORTER, M. E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57, č. 2, s. 137 – 145.
- SENGE, P. (2000): Uchem jehly. In: GIBSON, R. (ed.): Nový obraz budoucnosti. 2. vyd. Praha: Management Press.
- THOMPSON, A. A. Jr. – STRICKLAND, A. J. III – GAMBLE, J. E. (2007): Crafting and Executing Strategy. Text and Readings. 15th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- ULRICH, D. – SMALLWOOD, N. (2004): Capitalizing on Capabilities. Harvard Business Review, 82, č. 3, s. 119 – 127.
- WILTBANK, R. et al. (2006): What to Do Next? The Case for Non-predictive Strategy. Strategic Management Journal, 27, č. 10, s. 981 – 998.
- <www.gazelles.com>, jún 2007.