

Vnímanie moderného riadenia v podniku v kontexte strategického plánovania

*Mgr. Matúš Vagaš
Prešovská univerzita v Prešove
Fakulta manažmentu
Katedra manažmentu
matus.vagas@smail.unipo.sk*

Abstrakt: Vnímanie moderného riadenia v podniku v súčasnosti predstavuje vhodnú perspektívu do budúcnosti pre dosiahnutie vyššej ziskovosti a výkonnosti podniku. Tento rámec sa zameriava na širokú škálu či už tradičných alebo modernejších nástrojov, ktoré dopomáhajú budovaniu stabilnejšieho prostredia voči konkurencii. Tento príspevok sa zameriava na konkrétne návrhy vnímania moderného riadenia v podniku v kontexte strategického plánovania.

Kľúčové slová: Inovácie, strategické plánovanie, podnik, strategické riadenie

Abstrakt: The perception of modern management in company have currently a good perspective for the future to achieve for higher profitability and business performance. This framework focuses on a wide range of traditional or more modern tools to help build a more competitive environment. This paper focuses on specific suggestions for perceiving modern business management in the context of strategic planning.

Keywords: Innovation, Strategic Planning, Company, Strategic Management

Prečo strategické riadenie

Strategické plánovanie z pohľadu teórie je organizačná **riadiaca činnosť**, ktorá sa používa na stanovenie priorít, energie a zdrojov podniku, posilnenie podnikových operácií a na zabezpečenie toho, aby zamestnanci a ostatné zainteresované strany pracovali na **spoločných cieľoch** a dohodli sa na spoločných zmýšľaných **výstupoch – výsledkoch**. Tieto výstupy sa následne hodnotia a usmerňujú v podniku ako celku, ktoré sa z dlhodobého hľadiska môžu meniť vzhľadom na prostredie, v ktorom sa organizácia pohybuje. Toto reflexívne úsilie všetkých členov podniku prináša základné rozhodnutia a kroky, ktoré formujú a usmerňujú

podnik ako celok s cieľom do budúcnosti. Efektívne strategické plánovanie prebieha nielen v podnikoch s nižším počtom zamestnancov, ale hlavne vo väčších podnikoch, pričom sa vyjadrujú akcie potrebné na **dosiahnutie pokroku prostredníctvom strategického plánovania**.

Tu je na mieste otázka v „*V akom stave je strategické riadenie v podnikoch na Slovensku?*“ Môžeme konštatovať, že aj napriek dobre spracovanej teórii strategického riadenia výkonnosti organizácie prax zaostáva za teóriou. V tejto oblasti sa viac menej nedarí implementovať moderné poznatky do riadenia a riadenia sa uberá smerom k operatívne riadeniu a reagovaniu na operatívne problémy najmä na znižovanie nákladov. Bokom ešte stále ostávajú moderné formy riadenia akým je Balanced Scorecard, ABC/M, procesné riadenie, benchmarking a pod. Zaujímavou je aj skutočnosť, že mnoho podnikov pre turbulencie v oblasti podnikania upúšťa od strategického plánovania, ba dokonca aj od plánovania operatívneho. Myslíme tým ale plánovanie na úrovni podniku, nie plánovanie výroby a pod. Dotýka sa to najmä finančných plánov a to krátkodobých a dlhodobých a taktiež iných foriem strategického plánovania napr. metodikou BSC alebo ABC/M.

Existuje niekoľko moderných nástrojov a metód strategického plánovania a riadenia. Avšak v rámci moderného riadenia podniku v súčasnosti sa radšej zvažuje racionálnejšie a efektívnejšie predstavenie tohto rámca strategického riadenia v modernom riadení v organizáciách.

Strategické plánovanie v podniku

Kono a Barnes (2010) predstavujú strategické plánovanie, ktoré v mnoho prípadoch využíva analytické modely, ktoré poskytujú realistický pohľad jednotlivca ale aj podniku, ako celku, čím vytvárajú potrebnú motiváciu pre dosiahnutie požadovaných cieľov. Dobre implementované strategické plánovanie v podniku zahŕňa metriky, ktoré premieňajú víziu a misiu do konkrétnych cieľoch podniku. Tento princíp je veľmi dôležitý, pretože v konečnom dôsledku môžeme hovoriť o alokácii zdrojov a nebolo by relevantné, ak by zdroje, ktoré má, alebo by mohol mať podnik k dispozícii neboli neobmedzené.

Je tu ale potrebné spomenúť, že sústredenie sa na motiváciu za účelom dosahovania strategických cieľov sa po roku 2015 znižuje a nedosahuje sa už požadovaný motivačný efekt. Je to tým, že spoločnosť sa posunula na úroveň, kedy je všetkého už dostatok a tak motivácia tu nezohráva až tak podstatnú úlohu a začína sa aj v oblasti strategického riadenia

viac prejavovať angažovanosť. Ak manažér nemá skutočný záujem o to čo robí a tá práca ho nebaví, tak nemôžeme ani očakávať želaný efekt. Preto je dôležité vybrať si do procesov strategického riadenia ľudí, ktorí o to majú záujem a sú na tom priamo angažovaní.

Stratégia je v živote podniku, či už veľkom alebo malom veľmi dôležitá. Správne nastavená stratégia má možnosť definovať podnikový plán k prechodu od miesta, kde sa váš podnik nachádza dnes a kde sa môže nachádzať zajtra, teda do budúcnosti. Bohužiaľ, čo sa týka klasického prístupu k strategickému plánovaniu v podniku, v mnohých prípadoch môžeme povedať, že nefunguje. Každá jedna učebnica nám bude rozprávať o tom, aký postup máme zvoliť, ak sme na takých alebo onakých premenných, ako sa pohnúť ďalej a čo máme vlastne robiť, ak chceme byť moderný v rámci riadenia manažmentu podniku. Avšak je tu zasa na mieste otázka „Kto nám povie ako vybudovať súlad medzi rozhodnutiami pri tvorbe strategických plánov a tým, ako to majú manažéri do praktických úloh predniesť svojim podriadeným zamestnancom?“ Konkrétne, malé podniky, ktoré sa snažia nezaostávať v rámci konkurencie majú väčší problém, ako podniky s väčším počtom zamestnancov. Menšie podniky nepotrebujú rovnaký druh plánu, ako väčšie podniky. Tým chceme povedať, že každý podnik, či už menší alebo väčší, by mal mať špecifické strategické plánovanie, ktoré by bolo nastavené efektívne.

Lewinson (2010) poznamenáva dôležitosť strategického plánovania, ktoré sa týka podnikateľských aktivít na najvyššej možnej úrovni v organizácii, ktorá má predpoklady na dosiahnutie požadovanej ziskovosti. Konkrétne, v rámci strategického plánovania zohráva významnú rolu riadenie stratégie podniku a implementáciu tejto stratégie do riadenia. Manažéri v podniku predstavujú základný kameň presunutia tejto stratégie do praktických činností a teda s určitosťou môžeme povedať, že kompetenčné schopnosti vrcholových pracovníkov musia byť podnecované a stimulované, aby sme dosiahli čo najväčší rozsah implementovania spomínaných prvkov do podniku.

Tabuľka 1 Základy účinného strategického plánovania

| Kde ste teraz? | Kde chcete byť? | Ako sa tam dostanete? | Ako zmeriate úspech? |
|-----------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Strategický prehľad | Strategické zameranie | Strategické priority | Vyvážená tabuľka výsledkov |
| Hodnoty | Ciele | Taktika | Kľúčové ukazovatele výkonnosti |
| Kľúčové kompetencie | Vyhlásenie o víziách | Položky akcie | |
| Pozícia na trhu | Poslanie | Rozdelenie zdrojov | |
| Obchodná stratégia | | Termíny | |

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.nibusinessinfo.co.uk/content/key-elements-strategic-planning)

V tabuľke 1 sú detailne rozpísané jednotlivé základy strategického riadenia. Na základe týchto prvkoch, ktoré tvoria podstatu plánovacieho procesu, manažéri postupujú nasledovne:

1. Na začiatok musia stanoviť **východiskový bod**, kde si zisťujú čo najviac informácií o svojej spoločnosti (vnútorné a vonkajšie faktory).
2. **Stanovenie a objasnenie cieľov** ďalej posúva spoločnosť do budúcej pozície, kde by sme chceli byť o niekoľko rokov.
3. **Mapovanie ciest** prostredníctvom rôznych taktík identifikujeme spôsoby, ako sme sa dostali k stanoveným cieľom.
4. **Výsledok.** Dosiachnutie stanovenej vízie a projektovaných výsledkov.

Je potrebné mať na pamäti, že **nie každé strategické plánovanie potrebuje takýto postup**. Niektoré môžu trvať rok a iné môžu mať dlhodobý pohľad na podnik (www.nibusinessinfo.co.uk).

Úloha manažérov a tímu

Začínajúci manažéri, ktorí sa aktuálne zaraďujú do riadenia, vedenia, koordinovania a plánovania organizačných činností, mali by si vybrať strategické plánovanie, keďže v súčasnosti ich pohľad na dnešné megalomanské podniky je ako na jednu veľkú stratégiu, ktorá sa dokáže prispôbovať trhu, vidia snahu všemožne sa dostať pred konkurenciu, no často aj s tými špinavými prostriedkami, ktoré my, obyčajný ľudia nevidíme.

Strategické plánovanie, v kontexte moderného riadenia podniku do určitej miery zostavuje také **ciele**, aby boli síce realizovateľné a v **súlade s poslaním**, avšak v rámci implementácie plánovania podniku a akceptácie organizačných kapacít vedie k mnohým inovačným technikám tejto metódy v rámci moderného riadenia podniku. Takéto strategické plánovanie rozvíja zmysel pre využívanie nevyužitých kapacít alebo zdrojov, implementáciu takých nástrojov, ktoré doteraz neboli vyskúšané, prípadne inovovanie staronových stratégií, ktoré boli zamietnuté pod koberec.

To, koho zosvätime do nášho postupu v plánovaní, je len a len na nás. Je dobré si zostaviť taký tím, ktorý má skúsenosti s analytickými metódami ale spájať aj tých riadiacich zamestnancov, ktorí zastávajú podstatu kreativity v podniku, mysliteľov a znalcov podniku ako celku. V modernom chápaní strategického riadenia a plánovania je dôležité nezabudnúť na svoj tím. Viac hláv, myšlienok, možno aj problémy ale zásadne viac inovatívnych riešení a názorov, ktoré nám spoločne ako tímu dopomáhajú k dosiahnutiu strategických cieľov. Manažéri so

svojím tímom sa po vzájomných rozhovoroch a poradách môžu dohodnúť, že raz do týždňa sa môžu stretávať, pričom manažér deleguje a koordinuje jeho úlohy v rámci plnenia plánu.

Ako taká tímová práca v oblasti strategického riadenia prebieha v praxi?

Organizácia si vytvorí svoj pracovný tím, ktorého úlohou je vyjasnenie si poslania organizácie, stanovenie vízie, strategických cieľov, metrík, zodpovedností a benchmarkingových hodnôt ideálne v prepojení na procesy. Obyčajne zostavenie alebo prehodnotenie stratégií sa robí na presne vymedzených pracovných workshopoch v počte 5-7 stretnutí a s dĺžkou trvania najčastejšie 3-5 mesiacov v závislosti od veľkosti podniku. Počet osôb v tíme je od 5 do 10 osôb, často býva aj viac. Zastupujú všetky procesy, ktoré prebiehajú v podniku.

Projektovanie úspešnosti organizácie

Organizácie, ak chcú byť účinné a úspešné, musia vedieť kam smerujú. Účinnosť v súlade s víziou, poslaním a cieľmi v podniku predpokladá len ďalšie formálne prístupy strategického plánovania. Tým pádom sa môžeme oprieť o prostriedky strategického riadenia, pričom tieto **prostriedky** vnímame ako **systém myšlienok pre kontrolu smerovania podniku ako celku**. Strategické plánovanie a jeho zmeny so sebou prinášajú oddanosť v podobe schopného manažéra. Manažér, ktorý dokáže dobre vnímať takéto smerovanie podniku, nielen že nechá voľný priestor pre využitie svojho potenciálu, ale aj posunie podnik ako celok smerom vpred oproti konkurencii.

Návrh na zefektívnenie strategického plánovania v podnikoch

Na úvod je potrebné podotknúť, že pre neúspechy v plánovaní organizácie systému strategického plánovania až tak podniky nedôverujú. Týka sa to najmä organizácií s menším počtom zamestnancov. Stáva sa, že sa nedosiahnu výsledky, ktoré plánovali a tým narastie nedôvera voči strategickému plánu.

Problémom mnohých manažérov spočíva tiež v tom, že ich očakávania sú skreslené z toho, čo môžu dosiahnuť realisticky prostredníctvom strategického plánovania, keďže už pri prvej zmienke môžu poňať tento termín veľmi všeobecne. Mnohí a často neskúsení manažéri očakávajú, že ak urobia potrebnú analýzu, vyrátajú mnohé tabuľky na predpoklady k úspechu, svet sa premení na úspech, ktorý by potenciálne mohli mať na dosah ruky. Čo sa týka strategického plánovania, pre takýchto manažérov sa premieňa určitý kontrolný nástroj viac na poradný, pričom nie sú spokojný s uplynulým a predošlým konceptom manažmentu v podniku.

Toto tvrdenie sa môže dať podložiť charakterovými vlastnosťami človeka, ktoré do značnej miery zasahujú do pracovného nasadenia manažéra.

Takýto koncept strategického plánovania pod vedením manažéra dostáva rýchly spád a môže sa stať irelevantným. Nástroje podporujúce strategické plánovanie dokážu odhaliť mnohé nezhody do budúcnosti v rámci organizačných a nákladových kapacít.

Odporúčanie pre vybudovanie efektívneho systému strategického plánovania

Postup, ktorý odporúčame zvoliť pre efektívne vybudovanie systému strategického riadenia, navrhujeme nasledovný:

1. **Prvým prvkom** navrhujeme **identifikovanie nezhôd do budúcnosti** v rámci strategického plánovania by bolo vyriešenie tých nezhôd, ktoré majú potenciál ostať skrytými. Viest' tím v rámci verejnej debaty v podniku je do určitej miery jednoduché. Môžete mať aj diskusie, ktoré vediete so svojimi podriadenými, ktorí vás aj napriek tomu vnímajú ako drsného a nekompromisného manažéra. Myslíte si, že váš tím je v poriadku s vaším riadením, pokiaľ nejde o užšiu podporu aj v rámci strategického riadenia. Je veľmi zaujímavé zistiť, kedy a kto vás potrebuje a podporuje či už v rámci strategického riadenia alebo mimo neho, teda mimo pracovnej doby.
2. **Druhým dôvodom** by sme navrhovali poskytnúť také zázemie, určitý odrazový mostík pre podnik, z ktorého by zmena mohla byť využívaná. Pre mnohých ľudí sa tento koncept môže zdať paradoxný, alebo vytvorený na nedostatočných podkladoch, ale na druhej strane, sa jedná len o proces príprav pre efektívne využívanie strategického plánovania do budúcnosti. Ak sa pozrieme na strategické plánovanie z **časového hľadiska**, rozdeľujeme ho na krátkodobé a dlhodobé. Krátkodobé plánovanie nám **vytvára ciele, ktoré v pláne**, ktoré by mali byť zosúladené s cieľmi v dlhodobom plánovaní.
3. Ako tretí návrh predstavujeme **synchronizáciu týchto cieľov**. Táto synchronizácia umožňuje podniku robiť prírastkové kroky v podniku tak, aby dosiahla väčšie konkurenčné postavenie na trhu. Ak sa tomuto súladu bude vo vašom podniku dariť, je dosť pravdepodobné, že s odstupom rokov otvoríte ďalší podnik, ktorý má potenciál na rozkvet. Pre podnik je jednoduchšie byť špecifickejší a konkrétnejší, pretože ak je organizácia natoľko schopná a efektívna, dokáže si založiť svoju pomyselnú časovú líniu na základe tohto synchronizovaného plánovania. Je dôležité pripomenúť, že touto

synchronizáciou sa organizácia dokáže viac venovať iným a možno dôležitejším činnostiam ako inovovanie technológií, inventára alebo odborné školenia svojich pracovníkov. Moderné riadenie prostredníctvom tohto postupu môže rásť vpred a následne posilniť celkovú štruktúru podniku.

Takéto spájanie krátkodobých a dlhodobých cieľov v podniku môže priniesť ďalšie riadiace činnosti, ktoré sú potrebné na organizáciu takéhoto strategického plánovania v rámci modernizácie a inovácie v podniku. Strategické plánovanie v podniku prináša tvorbu pracovných tímov a určitú chuť a motiváciu pracovať. Ak vedúci pracovníci a zamestnanci vedia o krátkodobých a dlhodobých cieľoch podniku, je jednoduchšie pre podnik napredovať, zostať naladený na tej istej riadiacej vlne a prosperovať.

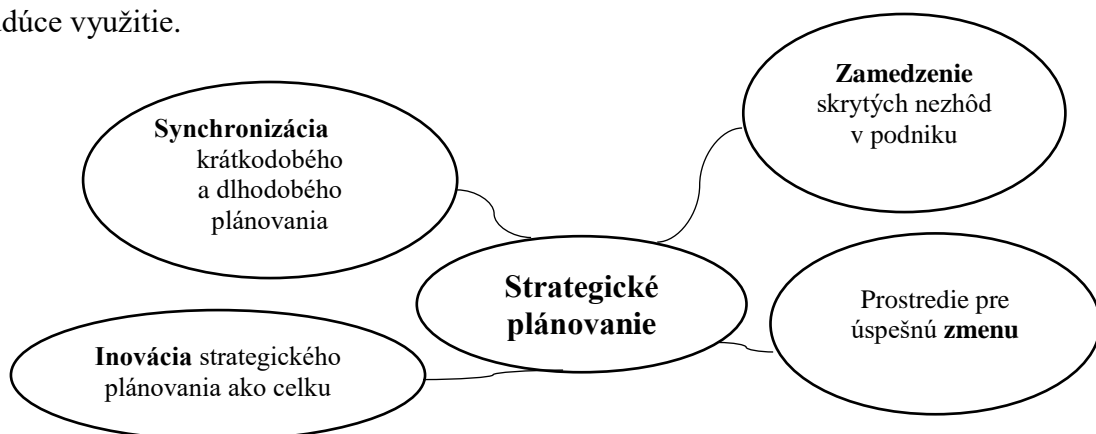
4. Ako ďalšiu premennú v modernom riadení podniku v rámci strategického plánovania navrhujeme **zaviesť inováciu tohto plánovania**. Manažéri radi uvažujú nad tým, ako by sa každá zložka v podniku dala inovovať. Manažéri sa často musia vysporiadať a prijať určité opatrenia nato, aby nezaostali v modernom riadení a plánovaní oproti konkurencii. Inovácie majú neodmysliteľné miesto v podniku aj ako súčasť nástrojov riadenia strategického plánovania, pričom zahŕňa len integráciu viacerých funkcií spoločností. V kontexte menších spoločností, ako sme spomínali vyššie vytvárajú nové a pevnejšie pracovné aj mimopracovné vzťahy. To značí, že takáto implementácia inovácii do strategického plánovania podniku umožňuje zabezpečiť čo najefektívnejšie využívanie zdrojov v rámci dobrých podnikových vzťahov. V kontexte pracovných vzťahov zavádzania inovačného strategického plánovania je potrebné si uvedomiť, že zamestnanci na seba preberajú určitú úroveň riziká a zodpovednosti. Ak sa podnik usiluje o zjednodušenie operácií, je možné, že zníži chybovosť produktov a z budúceho hľadiska sa analyzujú základné príčiny, ktoré pre podnik boli doteraz skryté.

Inovovať strategické plánovanie v kontexte moderného riadenia podniku môžeme rôznym spôsobom. Konkrétne, manažéri a výkonný pracovníci na nižších pracovných pozíciách považujú za inováciu každé rozhodnutie uľahčiť si prácu v rámci ich pracovných povinností. Iný by zasa mohli vyžadovať, aby inovatívne a kreatívne rozhodnutie bolo implementované na príklade, aby sa zistilo, či sme posilnili strategické plánovanie prostredníctvom tejto inovácie. A teda konkrétne si v rámci moderného riadenia si manažéri musia uvedomiť, čo predstavuje pre podnik ako celok inovačné rozhodnutie, či chceme aby s dlhodobého hľadiska tieto inovácie v plánovaní boli kreatívne vo všetkom a ako by sme mohli nájsť súlad medzi inováciami v strategickom plánovaní a zabezpečovaní dodržiavania potrebných štandardov, ktoré nám nastavuje krajina, v ktorej operujeme.

5. Ak máme jasno v daných bodoch inovácií strategického plánovania, rozhodujúcim krokom je **dostať tieto body inovácií na stôl pred manažment podniku a predikovať koncepcie a metódy zavedenia týchto zmien**. Avšak, je potrebné brať do úvahy určitú mieru apatie a odporu voči zmene, pretože si povedzme úprimne, nie každý je rád, ak sa vám mení stereotyp, ktorý vám roky vyhovuje. Ak dostatočne nepripravíme ľudí na tieto zmeny v strategickom riadení, môžeme zabudnúť na celé moderné riadenie v našom podniku.

Pisano (2015) hovorí o stratégii v rámci jej inovácie ako o vzájomne posilňujúcich sa politikách alebo správania sa so zameraním na dosiahnutie konkrétneho cieľa. Dobrá a zosúladená stratégia s plánovaním v podniku jasne objasňuje priority spoločnosti, ktoré sa sústreďujú okolo celej organizácie. Bez inovačnej stratégie sa úsilie strategického plánovania môže veľmi rýchlo stať zastaraným. Problém je to, že schopnosti organizácie nie sú často stavané na vytvorenie podobného súboru skvalitňovania strategického plánovania. Avšak, ak podniky nebudú váhať a odvážia sa k tomuto razantnému kroku, majú predpoklady k vyššiemu úspechu oproti konkurencii.

Úspešný proces implementovania týchto návrhov a zlepšení v rámci moderného riadenia podniku a strategického plánovania predstavuje širokú identifikáciu a vyhodnocovanie tých stratégií, ktoré majú potenciál vzniknúť už pri samotnom riadení strategického tímu v organizácii, vytvára priestor pre inovovanie výkonu v rámci moderného ponímania riadenia výkonu a pripravuje také programy, politiky a podnikové návrhy na plány, ktorý by mohli byť z dlhodobého pohľadu a inovovania podniku využiteľné, prípadne uskladnené v archíve pre budúce využitie.



Obrázok 1 Myšlienková mapa návrhov pre strategické plánovanie v podniku
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Zostrojenie myšlienkovvej mapy spomínaných návrhov nám poukazuje na prostredie podniku, ktoré má k dispozícii nielen tieto návrhy, ale aj mnoho nevyužitého potenciálu podniku, ktoré by mohli byť využité. Spojením a zosúladením čo i len jedného alebo dvoch faktorov by mohli podniky posunúť do popredia oproti konkurenciám, zosúladiť jednotlivé úrovne riadenia do jedného celku a tak efektívnejšie dosahovať ciele, ktoré vedú k vyššej ziskovosti.

Záver

Dôležitosťou každého podniku je zisk. No skúsme sa pozrieť na podnik ako súbor premenných, ktorý dokáže ovplyvniť tento zisk. Moderné riadenie v podniku tvorí jednu zo zložiek, ktoré potenciálne môžu zvýšiť úspech tohto podniku v rámci konkurencie na trhu. Uviedol som niekoľko pripomienok, vzhľadom na strategické plánovanie, ktoré vnímam ako moderné riadenie v podniku v súčasnosti. Rád by som pripomenul to, že podniky by si nemali zakladať svoj úspech nedosiahnuteľných cieľoch, pri ktorých sa vytrápi nielen celkový manažment ale aj samotní zamestnanci, ktorí trpia najviac. Či už manažéri v podniku, zmeny v strategickom plánovaní, riadenie krátkodobých alebo dlhodobých cieľov, konsenzus alebo synchronizácia krátkodobých cieľov s dlhodobými vedie stále k jednému a tomu istému – zmena, ktoré je pri každom modernom riadení taká potrebná.

ZDROJE

- KONO, M. P. BARNES, B. 2010. The Role of Finance in the Strategic-Planning and Decision-Making Process [online]. [2018-05-02]. Dostupné z: <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/the-role-of-finance-in-the-strategic-planning-and-decision-making-process/>
- LEWINSON, M. 2010. Tool For Successful Business Strategic Planning – Business Management Strategy [online]. [2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.mymanagementguide.com/tool-for-successful-business-strategic-planning-business-management-strategy/>
- PISANO, L. G. 2015. You Need an Innovation Strategy [online]. [2018-05-02]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>
- NIBUSINESSINFO. Strategic planning for business growth [online]. [2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/key-elements-strategic-planning>