

Priprava strateškega plana v podjetjih in drugih združbah

Rudi Rozman

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
e-naslov: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Čeprav ni nobenega dvoma, da strateške odločitve bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja, avtor meni, da so te odločitve v slovenskih podjetjih in drugih združbah razmeroma slabo pripravljene. V prispevku predlaga ustrezen proces strateškega planiranja, ki ga gradi tako na spoznanjih literature o strateškem planiranju kot tudi na svojih izkušnjah v praksi. Pri tem razlikuje proces strateškega planiranja v manjših in večjih podjetjih; oba procesa utemelji in podrobneje, predvsem z vidika uporabe, obravnava posamezne faze v procesu planiranja. Ob procesu kot posameznih fazah opozori na pogoste pomanjkljivosti v strateškem planiranju v slovenskih podjetjih in predlaga rešitve. Tako poskuša doseči glavni namen prispevka: predlagati podjetjem ustrezen proces priprave strateških odločitev in s tem doseganje večje dolgoročne uspešnosti njihovega poslovanja. Poudarek prispevka je na uporabi ustreznega načina planiranja, zato je za avtorja pomembno zlasti njegovo razumevanje. Obenem pa daje povsem praktične napotke o procesu, aktivnostih in organizaciji strateškega planiranja tistim, ki pripravljajo strateške plane.

Ključne besede: strateški plan, proces strateškega planiranja, vizija, cilji, strategije, PSPN-matrika, portfeljska analiza

1 Uvod

Upamo si trditi, da ravnatelji (angl. managerji) ali menedžerji v mnogih podjetjih in drugih združbah le redko uporabljajo predloge za uporabo različnih procesov, ki jih ponuja široka literatura o ravnateljstvu. Razlogov za to je več. Prvič, ravnatelji, ki preberejo nekaj literature različnih avtorjev, hitro ugotovijo, da so njihova mnenja pogosto različna. Drugič, velik del ugotovitev in predlogov, ki jih omenjena literatura ponuja, ne prenese stika s stvarnostjo. Mnogi avtorji nikoli niso delali v podjetjih ali pa jim ni uspelo posplošiti rešitev, ki so jih spoznali v posameznih primerih. V praksi rešitev tudi pogosto ne uporabijo celoviteje. Kako naj potem vedo, kako delujejo, če jih niso preizkusili? Tretjič, ni dovolj, da predlogi avtorjev delujejo, morajo biti dovolj preprosti in logični za uporabo. Po drugi strani pa je tudi znanje ravnateljev s področja ravnateljstva skromno, zato ni slučaj, da podjetja, ki morajo reševati svoje probleme in izrabljati prednosti, pogosto le na osnovi svojih praktičnih spoznanj uporabljajo pristope, ki so razmeroma neučinkoviti in neuspešni.

Eno od področij, za katera povedano nedvomno velja, je strateško planiranje. Skoraj ni podjetja, v

katerem ravnatelji ne bi bili prepričani, da strateško planirajo, dejansko pa njihovo planiranje sploh ne vključuje značilnosti strateškega planiranja, kot so priprava scenarijev, izdelava variantnih planov ipd. Pogosto ostajajo pri klasičnih dolgoročnih planih, kar je v vrsti primerov sicer lahko ustrežno. V številnih primerih so npr. analize PSPN ali portfeljske analize brez posebnih koristi, saj ne ločijo med razlogi za uporabo posameznih metod, ne ločijo med poslanstvom in vizijo itd. Večinoma tudi ne ažurirajo strateških planov. Menijo, da so plani nekaj, kar je sicer treba pripraviti, potem pa odložiti in se lotiti »pravega« ravnateljskega dela. Skratka, **plani so pogosto pripravljani tako, da so bolj ali manj namenjeni sami sebi in ne prinašajo posebnih koristi.**

Dejansko pa so izjemno pomembni za doseganje uspešnosti poslovanja. Zato je naš namen predvsem koristiti uporabnikom in pripravljavcem planov, zlasti ravnateljem in strokovnjakom, ki jih podpirajo (planski oddelki, oddelki za kontroling), pa tudi drugim, ki v planiranju sodelujejo, tako da bomo poskušali prikazati in utemeljiti preprost proces strateškega planiranja. S tem bomo prispevali k možnosti, da bodo v podjetjih pripravljali ustrezne strateške plane, s tem pa dosegli tekmovalne

prednosti in večjo uspešnost poslovanja, kar je organizacijski in ekonomski namen prispevka. Ta je zlasti pomemben v času gospodarske krize, saj vanjo vodi tudi **neustrezno planiranje, ki ne zna izrabiti znanja in sposobnosti zaposlenih.**

Temeljni cilj prispevka je predlagati preprost, razumljiv in uporaben proces strateškega planiranja v podjetjih s smiselno veljavnostjo tudi v drugih združbah ter obravnavati njegove faze. Zaradi razlik v procesu planiranja v manjših in velikih podjetjih bo celoten proces izdelave plana in obravnave posameznih faz prikazan in utemeljen tako v manjših kot večjih podjetjih.

V metodičnem smislu pa ne gre pričakovati zgolj napotkov, kaj narediti. Prepričani smo, da je za ustreznost strateškega planiranja pomembnejše razumeti bistvo planiranja, kot pa podrobneje poznati razne metode ali slepo slediti navodilom. Zato bo tako v procesih kot fazah strateškega planiranja poudarjeno razumevanje in šele potem metode, ki logično in metodično pripeljejo do strateškega plana. Nekaj začetne pozornosti bo namenjene pojasnilu osnovnih pojmov v zvezi s strateškim planiranjem.

Prispevek bo vključeval začetni del, v katerem bomo utemeljili nujnost in pomembnost planiranja nasploh in umestili strateško planiranje z njegovimi značilnostmi v planiranje v podjetju in ravnateljstvo. Sledila bo utemeljitev procesa strateškega planiranja in obravnava posameznih korakov v njem, najprej v manjših in nato v večjih podjetjih. Čeprav bo ves ta del uporabno usmerjen, saj ni boljše prakse kot dobra teorija, bomo posebej (v poševni pisavi) prikazali še nekaj konkretnih napotkov za pripravo strateških planov.

2 Opredelitev in razumevanje strateškega planiranja

Vsaka zavestna človekova dejavnost je sestavljena iz treh korakov. Človek si zamišlja rezultat svojega dela in proces, ki ga bo pripeljal do njega, zamišljeno pa mora izvesti. Za izvedbo je najprej potrebna volja, zamišljanju in vzpostavitvi volje šele sledi neposredna izvedba. Opisani koraki v človekovem delovnem procesu so **planiranje** kot zamišljanje rezultata in procesa, **kontrola** kot neprestano prizadevanje, da se planirano izvede, in **izvedba**. Mimogrede naj omenimo, da mnogi namesto izraza planiranje uporabljajo izraz načrtovanje, ki naj bi sicer pomenil isto kot planiranje, a naj bi bil bolj slovenski. Ker pa je med planiranjem, ki vključuje

tudi usklajevanje in je bolj družbenoekonomsko usmerjeno, in načrtovanjem, ki je bolj tehničnega značaja, določena razlika, sami ostajamo pri uporabi izraza planiranje, vendar sprejemamo tudi uporabo izraza načrtovanje in bralcu prepuščamo izbiro.

V omenjenem procesu zavestnega delovanja ljudi nastajajo rezultati, npr. proizvodi ali storitve, le v fazi izvedbe. Proces planiranja in kontrole neposredno ne ustvarjata rezultatov, ampak zagotavljata, da bo izvedba smotrna in bo vodila k doseganju zamišljenih rezultatov – ciljev. Torej planiramo: zamišljamo si prihodnje cilje in delovanje z namenom smotrnega (v primeru posameznika učinkovitega) doseganja ciljev. **Planiranje je torej razmišljanje vnaprej.**

Planiranje poslovanja v podjetju ali kateri koli združbi poteka podobno, a vseeno nekoliko drugače. V združbi zaposleni ne morejo samostojno planirati svojega dela, saj je to odvisno od delovanja celotnega podjetja in razmerij med zaposleni v njem. Planiranje dela vseh zaposlenih mora biti usklajeno, vzajemno in mora izhajati iz planiranja celotnega poslovanja podjetja. V tem prispevku bomo govorili prav o planiranju poslovanja celotnega podjetja, ne pa tudi o planiranju dela posameznikov, kar sicer sodi v planiranje organizacije.

Planiranje poslovanja podjetja je zamišljanje ciljev podjetja in njegovega delovanja – poslovanja. Temeljni cilj podjetja v kapitalizmu je dobiček, načelo ali mera odločanja je dobičkovnost kapitala (angl. ROE) ali sredstev (angl. ROA) in donosnost sredstev (angl. ROI). Temu so podrejeni drugi cilji, npr. vrednost stroškov, vrednost vezanih sredstev, prihodki. Poslovanje sestavljajo deli poslovanja, poslovne funkcije ali procesi: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja, finance, ki jih izražajo različni kazalci. S planom poslovanja podjetja si zamislimo cilje poslovanja in poslovne procese, ki nas bodo smotrno pripeljali do njih. Da pa si to laže, sistematično in usklajeno zamislimo, sledimo procesu planiranja, katerega rezultat je plan.

V podobnem smislu planiranje razumejo tudi drugi avtorji. Certo in Certo (2009: 159) opredelita planiranje kot »določitev, kako bo podjetje prišlo tja, kamor želi, in kaj bo naredilo, da bo te cilje doseglo«. Navajata še Jonesa (1974: 3), ki opredeli planiranje kot razvijanje akcijskih programov za doseganje dogovorjenih ciljev v procesu analiziranja, vrednotenja in izbire med možnimi alternativami. Slabost obeh opredelitev je, da dopuščata razumevanje, da se proces planiranja nanaša le na izbiro poslovanja, medtem ko določanje ciljev ni sestavni del planiranja, temveč mu je predpostavljeno. Jasnejši v tem pogledu je Schermerhorn (1999: 136),

ki planiranje opredeli kot proces določanja ciljev in kaj bo treba narediti, da bodo cilji doseženi. Vendar ta vtis pokvari z nedoslednostjo v ugotovitvi, da je plan določitev akcij za doseganje ciljev. Podobno velja tudi za Hitta in soavtorja (2009: 146), ki planiranje opredelita kot odločitveni proces, ki se osredotoča na prihodnost podjetja in dejavnosti doseganja njegovih ciljev. Pravijo, da je določanje ciljev pred planiranjem. Sami menimo, da je ločeno določanje ciljev nesmiselno, saj se procesa določanja ciljev in strategij ponavljata in prepletata, zlasti še v smislu prehajanja od okvirnosti do podrobnosti.

Robbins in Coulter (2009: 144) opredelita »planiranje kot določitev ciljev podjetja in strategij za njihovo doseganje«. Pravita, da se ukvarja tako s cilji (kaj hočemo doseči) kot načini njihovega doseganja (kako bomo to dosegli). Lahko pripomnimo, da avtorja v opredelitvi nista najbolj natančna, saj se zdi, kot da imata v mislih le strateško planiranje, ne pa tudi npr. taktičnega ali operativnega.

Vse omenjene opredelitve poleg že omenjenih pomanjkljivosti zajemajo le tisti del ravnateljevanja, ki zagotavlja smotrno določanje ciljev in njihovega doseganja, ne dotaknejo pa se planiranja kot usklajevanja (vsebina ravnateljevanja in s tem tudi planiranja) in odločanja (proces ravnateljevanja in s tem tudi planiranja) kot izbiranja ustreznih rešitev. Zato je verjetno najbolj celovita opredelitev Rozmana in Kovača (2012: 126), ki opredelita **planiranje** po namenu (zagotavljanje smotrnosti), vsebini (usklajevanje) in procesu (odločanje) kot:

- nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja: ciljev in poti za njihovo izvedbo, prav tako tudi ljudi in sredstev;
- vnaprejšnje usklajevanje delov poslovanja (poslovne funkcije, poslovne enote) v celotno poslovanje;
- odločanje v sedanjosti s posledicami v prihodnosti.

V tem prispevku bomo gradili predvsem na planiranju, opredeljenem po namenu. Da je planiranje tudi (vnaprejšnje) usklajevanje, je bolj ali manj jasno, usklajujemo namreč prihodke in odhodke, prejeme in izdatke, nabavo in proizvodnjo, medsebojne dobave itd. Neusklajeni plani ne vodijo k dejanski uspešnosti. Pri razumevanju planiranja kot odločanja gre tako v praksi kot v teoriji pogosto za nerazumevanje odnosa med planom in odločitvami. Naj navedemo le en primer članka slovenskih avtorjev z naslovom »Dovolj je planiranja, potrebne so odločitve«. Avtorji ne vedo, da je planiranje samo

po sebi tudi odločanje vnaprej. S takim gledanjem postaja planiranje nepotrebna in jalova dejavnost in za takšno jo imajo pogosto v podjetjih. Odločitve vedno nastajajo ali v planiranju ali v kontroli, saj je med njimi povezava. Manj kot je ustreznih odločitev v planiranju, toliko več jih je treba sprejeti v kontroli – za reševanje problemov.

Če k povedanemu dodamo, da je planiranje (logično in metodično) razmišljanje o prihodnosti podjetja, za katero so odgovorni ravnatelji, ki morajo v razmišljanje pritegniti druge in s tem izrabiti njihovo znanje in sposobnosti, smo planiranje še dodatno osvetlili. Plan sam po sebi ne pomeni veliko, planiranje oziroma razmišljanje je veliko pomembnejše.

3 Vrste planiranja

Planiranje celotnega poslovanja podjetja v skladu z ekonomsko znanostjo razdelimo na dve vrsti: dolgoročno in kratkoročno planiranje (odločanje). **Kratkoročno planiranje** je planiranje, ko podjetje že obstaja in moramo s tem računati. Lahko spreminjamo strukturo proizvodov, dobavitelje, kupce itd. **Dolgoročno planiranje** pa je planiranje, ko podjetja pravzaprav še ni in pri odločanju upoštevamo le okolje. V dolgem roku lahko zamenjamo vse poslovne prvine, s tem dejavnost podjetja; v kratkem pa so nekatere poslovne prvine, zlasti še delovna sredstva, dane in določajo uspešnost podjetja na daljši rok. Če se npr. odločamo o novi investiciji in o tem, v katero panogo vlagati, je to dolgoročno odločitev, ko pa se o tem odločimo, še zmeraj lahko kratkoročno spreminjamo poslovne prvine, vendar v omejenem obsegu. Omenjeno (sicer vsebinsko) razlikovanje se približno ujema z ročnostjo planov. V praksi podjetij tako ločimo dolgoročne (pet let in več) in kratkoročne (letne) plane.

Razvojno gledano se v podjetjih najprej pojavijo **letni plani**. Razlog je v dejstvu, da prevladujejo kratkoročne poslovne prvine (npr. delovni predmeti, nekvalificirana delovna sila), ki jih je možno zamenjati v kratkem času. Ko pa postanejo poslovne prvine, predvsem delovna sredstva, pomembnejše in njihove posledice dolgoročne, se v 30. letih prejšnjega stoletja ob letnem planiranju pojavi še **dolgoročno planiranje** z vrhuncem uporabe v sredini prejšnjega stoletja. Zaradi razmeroma majhne spremenljivosti okolja in stalnosti poslovanja so dolgoročni plani podrobni in precej podobni letnim planom. Poudarek je na ekstrapolaciji sedanjega in preteklega

poslovanja, zato je za planerje pomembna uporaba kvantitativnih statističnih metod predvidevanja.

Že kmalu po začetku druge polovice prejšnjega stoletja pa se zvrstijo dogodki, ki omajajo predpostavko, da je okolje predvidljivo in nadaljevanje preteklosti in sedanjosti. Okolje postaja vse bolj spremenljivo in negotovo zaradi enkratnih, nepredvidljivih dogodkov (npr. naftni šoki). Planiranje ne more več temeljiti na kvantitativnih metodah predvidevanja. Podjetja pripravljajo scenarije o možnem spreminjanju okolja in ustrezno posameznemu scenariju pripravljajo različice planov. Ko pa se okolje dejansko spremeni, upoštevajo že pripravljeno različico scenarija in plana, ki ustreza dejanski spremembi. Tako se podjetja pripravijo na morebitne spremembe. Opisani način planiranja je **strateško planiranje** – dolgoročnejše planiranje v negotovem okolju. Vanj so večinoma vključeni ravnatelji, saj je manj formalno od klasičnih dolgoročnih planov, ki še vedno ostajajo prisotni v podjetjih v stabilnem okolju. Večji poudarek je na kvalitativnem razmišljanju o okolju.

Tuji avtorji predvsem poudarjajo, da se strateški plani nanašajo na celo podjetje (to poudarjanje je nepotrebno, saj vseskozi govorimo o planiranju celotnega poslovanja), in povezujejo zahteve okolja s poslovanjem podjetja (Hitt et al., 2009: 146–147; Robbins, 2009: 147). S strategijami razumejo širše poti v prihodnost in izbiro med njimi. Strategije pomenijo, da bo podjetje delalo nove stvari in drugačne kot doslej, ko pa bodo strategije izbrane in izvedene, pa bodo v podjetjih delali čim bolj učinkovito: bolje in več. S tem pa se ukvarjajo kratkoročne ali taktične odločitve.

Tako torej ločimo strateške ali dolgoročne plane (3–5 let) in taktične ali letne plane. V prispevku bomo govorili le o strateških planih, čeprav mnogi zaključki glede procesa smiselno veljajo tudi za letne plane. Zgolj zaradi celote naj omenimo še operativne plane, ki pa so praviloma plani posameznih poslovnih funkcij in ne celotnega poslovanja. Poudarimo pa, da so **strateške planske odločitve pomembne, ker se nanašajo na celotno poslovanje in so njihove posledice dolgoročne in globoke.**

Pri pripravi strateškega plana pa prihaja do razlik v planiranju v pripravi plana v manjših, zlasti poslovnofunkcijsko organiziranih podjetjih, in velikih, poslovnoenotno organiziranih podjetjih. V prvem primeru je usklajevanje v procesu planiranja med poslovnimi funkcijami, v drugem primeru pa gre za usklajevanje med poslovnimi enotami, v njihovem okviru pa med poslovnimi funkcijami. Temu razlikovanju ustreza tudi odločanje, ki se v

velikih podjetjih nanaša najprej na poslovne enote. V prispevku bo najprej govora o strateškem planiranju v manjših podjetjih.

4 Proces strateškega planiranja

4.1 Utemeljitev procesa strateškega planiranja

Strateško planiranje, ki predstavlja najpomembnejše odločitve v podjetju, smo opredelili kot dolgoročnejše zamišljanje ciljev in poti do njih – strategij podjetja v negotovem okolju. S tem smo že določili dve povezani fazi planiranja: odločitve o strateških ciljih in o strategijah. Seveda pa želena ustreznost teh odločitev zahteva poznavanje sedanjega poslovanja podjetja in okolja, v katerem bo delovalo. Če hočemo pripraviti ustrezne plane ciljev in strategij, moramo poznati podjetje in okolje, čeprav gre za dve neodločitveni fazi ali za dva koraka v strateškem planiranju. Razmišljanje o prihodnosti podjetja je preveč pomembno, da bi teklo naključno, slediti mora logičnemu in sistematičnemu procesu.

Avtorji deloma različno določajo **proces strateškega planiranja**. Hitt in soavtorja (2009: 151–160) predlagajo naslednje korake:

- analiza zunanjega okolja,
- analiza sredstev in virov,
- postavljanje ciljev,
- razvijanje dejavnosti – strategij,
- izvajanje planov,
- ocena izvedbe.

Ob tej opredelitvi bi omenili, da izvedba in ocena nista fazi v procesu planiranja ne glede na njuno povezanost s planiranjem.

Podobno nedoslednost zagreši kar precej avtorjev, npr. tudi Robbins in Coulter (2009: 164–167), ki navajata naslednje faze:

- ugotovitev poslanstva, vizije in ciljev podjetja,
- analiza okolja: ugotovitev priložnosti in nevarnosti,
- analiza poslovanja: ugotovitev prednosti in slabosti,
- oblikovanje strategij,
- izvedba strategij,
- ocenjevanje doseženih rezultatov.

Dodajmo še mnenje Irelanda in soavtorja (2009: 5), ki predlagata naslednje faze:

- analiza in predvidevanje okolja,
- analiza poslovanja,
- razvoj poslanstva in vizije podjetja,

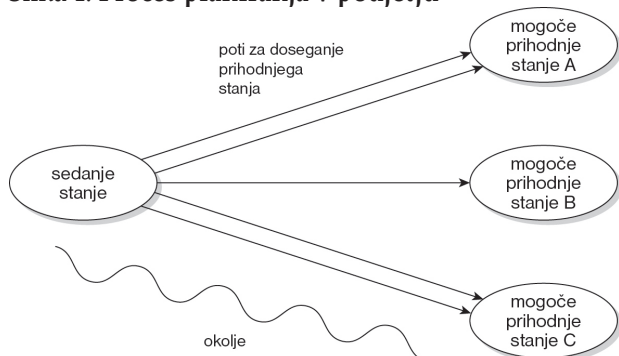
- oblikovanje strategij,
- uresničenje strategij,
- izidi poslovanja.

Sami v proces strateškega planiranja ne bomo šteli izvedbe in kontrole planov, prav tako ne določanja poslanstva podjetij. Poslanstvo je sicer ključni dokument podjetja, ki opredeli udeležence podjetja in koristi, ki jim jih namerava podjetje nuditi. Ob upoštevanju teh dveh pripomb, sicer pa v skladu z omenjenimi avtorji, predlagamo naslednje faze v procesu strateškega planiranja (Rozman, Kovač, 2012: 140–141):

- analiza poslovanja z ugotovitvijo prednosti in slabosti poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja z ugotovitvijo priložnosti in nevarnosti,
- (povezava obeh faz v PSPN-analizo),
- določanje vizije in ciljev,
- določanje strategij,
- (priprava planskih tabel).

Da je takšen proces preprost in logičen, potrjuje tudi naslednja slika.

Slika 1. Proces planiranja v podjetju



Vir: Rozman in Kovač, Management, 2012: 138.

Slika jasno pokaže, da je podjetje v sedanjosti v določenem, znanem stanju, želi pa priti v novo, boljše (glede na uspešnost) stanje v prihodnosti. Upošteva okolje določi strategije, ki ga bodo pripeljale iz sedanjega v prihodnje stanje. Vse te faze morajo biti med seboj usklajene.

4.2 Analiza poslovanja z ugotovitvijo prednosti in slabosti

Planiranje (tako kot odločanje nasploh) je vedno vezano na določen predmet. Če hočemo, da bo odločanje o predmetu smiselno, moramo predmet

spoznati. V primeru strateškega planiranja moramo poznati poslovanje podjetja. Najbolj izdelan način spoznavanja podjetja (pa tudi drugih pojavov in predmetov) je analiza. **Analiza poslovanja podjetja je proces spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja s stališča uporabnika z namenom ustrežnejšega odločanja, ki bo vodilo k večji uspešnosti.** V tej opredelitvi so določeni predmet analize, namen analize in metoda analize.

Predmet analize poslovanja je poslovanje podjetja. Lahko preučujemo celotno poslovanje ali pa njegove sestavne dele. Ti sestavni deli so poslovne funkcije ali procesi: nabava, kadri, proizvodnja, prodaja in finance. Analize teh procesov vključujejo spoznavanje njihovega obsega, strukture, dinamike, odvisnosti ipd., da bi lahko ugotovili vplive na uspešnost poslovanja. Spoznati pa moramo tudi uspešnost poslovanja. Zanima nas, kako se uspešnost kaže, kako nanjo vplivajo poslovne funkcije, da bi izbrali ustrezne odločitve. Analiza uspešnosti vključuje analizo poslovnega izida ali dobička (prihodkov in odhodkov), analizo vezanih sredstev in analizo kazalnikov uspešnosti (zlasti dobičkovnosti kapitala in sredstev ter donosnosti sredstev). Ta analiza postane zahtevnejša v primeru upoštevanja družbene odgovornosti podjetja, ko je treba analizirati tudi uspešnost z vidika drugih udeležencev, npr. uporabnikov, zaposlenih ipd.

Poleg analize poslovanja je smiselno analizirati tudi organizacijo. **Analiza organizacije** obsega analizo struktur (na ravni delovnih mest in podjetja), procesov (upravljanja in ravnateljevanja) in kulture, saj organizacija lahko bistveno vpliva na uspešnost podjetja.

Omenimo še **analizo verige vrednosti**, ki jo predlaga Porter (1998), ki poslovanje glede na vrednost, ki jo imajo poslovni procesi za uporabnika, te razdeli na temeljne in podporne. Loči notranjo in zunanjo logistiko in proizvodnjo (kar smo šteli v proizvodnjo), nabavo, prodajo in poprodajne dejavnosti, kadrovanje in tehnološki razvoj, ki bi ga lahko tudi šteli v proizvodnjo. Ni pa vključene finančne funkcije.

Glavni **namen analize** je prispevati h kakovosti planskih odločitev, da bodo vodile k večji uspešnosti poslovanja. Namen nas usmerja v določanje ciljev in strategij, brez njega ne vemo, katere podatke potrebujemo, s kakšnega vidika nas poslovanje zanima. Spoznavanje podjetja z vidika strateškega planiranja je zato drugačno kot spoznavanje z vidika taktičnega ali operativnega planiranja. Če ne določimo namena, potem analiziramo zaradi analize, pripravljamo plan zaradi plana ipd.

Za nas posebno pomemben sestavni del analize je **metoda spoznavanja**. Metoda je logična pot do spoznanja in sestoji iz dveh faz: opazovanja in diagnosticiranja. V fazi **opazovanja** zbiramo podatke (ki jih narekuje namen analize), jih primerjamo s primerljivimi podatki (v strateškem planiranju pogosto s podatki tekmecev; po tej lastnosti nekateri avtorji celo analizo imenujejo kot analizo s primerjanjem s tekmeči ali angl. »benchmarking«) in ugotavljamo odstopanja, ki so lahko pozitivna ali negativna (glede na vpliv na uspešnost), majhna ali velika. Rezultat te faze so **znaki** ali simptomi, npr. naše podjetje ima bolj izobražene kadre kot tekmeč, dosega nižje stroške ipd. Vendar na osnovi znakov ne moremo odločati. Spoznati moramo vzroke za odstopanja, diagnosticirati moramo odstopanja in tudi posledice. To ugotovimo z zamišljanjem vseh možnih vzrokov in z ugotovitvijo tistih, ki veljajo v konkretnem primeru. **Diagnosticiranje** je verjetno eno najzahtevnejših del v podjetju, ki pogosto ne ugotovi pravih vzrokov za težave. Avtorji prav v tem vidijo enega od glavnih razlogov, da se podjetja težko rešijo iz težav.

Npr. razlog za nižje stroške je lahko sodobnejša tehnologija, višja motiviranost zaposlenih, bolj kakovostno ravnanje, dobri odnosi z dobavitelji in podobno. Ti razlogi so prednosti podjetja pred drugimi tekmeči ali pa naše pomanjkljivosti. Če so te prednosti ali slabosti večje, trajnejše in težko posnemljive, govorimo o strateških ali ključnih prednostih podjetja. Take **ključne strateške tekmovalne prednosti** (ali pomanjkljivosti) so npr. tehnologija, zmožnosti zaposlencev, dostop do surovin, močna kultura itd. Podjetje ima konkurenčno prednost, če lahko ne njeni osnovi izpelje strategijo, ki je konkurenti ne morejo ali pa je zanje predrago, da bi jo posnemali (Sirmon et al., 2007: 273–292). Vsekakor pa nobena strateška prednost ni trajna (Lei, Slocum, 2005: 31–45).

V marcu vsakega leta se je smiselno lotiti priprave ali posodobitve strateškega plana. Le enkratna priprava strateškega plana brez vsakoletnega dopolnjevanja praviloma ni smiselna. Priprava se lahko prične vzporedno v več dejavnostih, npr. analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje vizije lahko tečejo vzporedno, zlasti še, ker jih pripravljajo različni zaposleni. Strateško planiranje sproži glavni ravnatelj ali predsednik uprave, ki je tudi glavna odgovorna oseba za pripravo strateškega plana. Kot štabna služba mu v organizacijskem in metodološkem delu pomaga planska služba ali služba za planiranje in kontrolo. Organizacijsko gledano je priprava strateškega plana

projekt in za ravnanje z njim veljajo vse značilnosti projektnega ravnanja.

Razlog za začetek procesa v marcu je v tem, da so že na voljo podatki o poslovanju za preteklo leto. V analizi poslovanja za potrebe strateškega plana zbiramo podatke za nekaj preteklih let. Če gre za posodobitev plana, preprosto prištejemo podatke za zadnje leto, npr. za 2013, ki je bilo prej prvo plansko leto. V poslovanju zbiramo zlasti kvantitativne podatke, v obliki tabel. V tabelah za plan preteklega leta izpustimo začetno preteklo leto in dodamo že omenjeno zadnje leto. Kot je bilo že omenjeno, so podatki zbrani po poslovnih funkcijah in uspešnosti, posebej tudi podatki o investicijah. Npr. v prodaji zbiramo podatke o obsegu (količine in vrednosti), strukturah (po proizvodih, trgih, odjemalcih), dinamiki (in strukturah) itd., za katere menimo, da predstavljajo pojave, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetja. Za vsako poslovno funkcijo in za področje uspešnosti pripravimo eno ali več tabel. Podatki niso podrobni, bolj okvirni. Organizacijske pojave (npr. sisteme planiranja, planiranja proizvodnje, nagrajevanja, informacijske sisteme ipd.) opazujemo kvalitativno, manj ali sploh ne s številskimi podatki.

Zbrane podatke primerjamo s preteklimi podatki, vendar nas zanima zlasti primerjava s tekmeči. Pogosto nastopijo težave s pridobivanjem podatkov o tekmečih. Nekateri so dosegljivi, nekatere ocenimo, zbiranje teh podatkov pa je tesno povezano z analizo in predvidevanjem okolja. Tako ugotovimo odstopanja in v procesu diagnosticiranja vzroke, ki so najbolj vplivali na uspešnost.

Analizo poslovanja izvajajo predvsem strokovnjaki, ki se ukvarjajo z analiziranjem, planiranjem in kontrolo. Podatke o uspešnosti pripravljajo pretežno v računovodstvih, podatke o poslovnih procesih pa v ustreznih poslovnih funkcijah. Zlasti v diagnosticiranju pa sodelujejo ustrezni strokovnjaki in ravnatelji.

Rezultat analize je poznavanje poslovanja podjetja, zlasti vzrokov uspešnosti: prednosti ali slabosti, ki v veliki meri dolgoročneje vplivajo na uspešnost. Te ugotovitve bodo osnova za razmišljanje, kako bi prednosti čim bolj izkoristili in razvili, slabosti pa spremenili v prednosti ali se odločali tako, da ne bi igrale pomembne vloge.

4.3 Analiza in predvidevanje okolja

Podjetja in druge združbe delujejo v okolju, ki vpliva nanje, prav tako pa tudi podjetja vplivajo

nanj. Podobno kot mora podjetje poznati sebe, svoje prednosti in slabosti, mora poznati tudi svoje okolje. **Analiza in predvidevanje okolja** je spoznavanje okolja s stališča uporabnika z namenom boljšega strateškega planiranja. Je spoznavanje dejavnikov, ki bistveno vplivajo ali bodo vplivali na podjetje in njegovo uspešnost. Temu podjetja prilagodijo svoje strategije in s tem povečajo svojo uspešnost.

Predmet analize in predvidevanja podjetja je okolje, to je vse tisto, kar obdaja podjetje in nanj vpliva. Za potrebe strateškega planiranja avtorji najprej preučujejo okolje v širšem, splošnem smislu kot politično, ekonomsko, družbeno in tehnološko okolje (ang. PEST). Pogosto dodajajo še dve komponenti: pravno okolje in naravno okolje (ang. PESTLE). Certo in Certo (2009: 204–206) tako navajata ekonomski, socialni, politični, zakonski in tehnološki vidik splošnega okolja. Socialno okolje razdelita na demografski del in vrednote družbe. Ob navedenih vidikih dodajata še mednarodno komponento in s tem poudarita, da je v mednarodnih podjetjih nujno tudi spoznavanje teh elementov v drugih državah.

Z vidika strateškega planiranja je verjetno najpomembnejše, da podjetje pozna svoje tekmece in kupce. Robbins in Coulter (2009: 57–58) v to okolje vključujeta kupce, dobavitelje, konkurenco in vplivne skupine (npr. državo). Večina avtorjev se naslanja na upoštevanje panožnega okolja, kot ga je predlagal Porter (1980; 1985) v svojem panožnem modelu ali **modelu privlačnosti panoge**. V modelu nastopa pet pomembnih dejavnikov (Ireland et al., 2009: 48): konkurenca med obstoječimi tekmeci, nevarnost vstopa novih, nevarnost nadomestnih proizvodov, pogajalska moč dobaviteljev in pogajalska moč kupcev. Predmet analize in predvidevanja je torej spoznavanje vseh omenjenih delov okolja.

Sam proces analize okolja sestoji iz opazovanja in diagnosticiranja. Z **opazovanjem okolja** v podjetju opazijo (zgodnje) znake mogočih sprememb v okolju in odkrijejo spremembe, ki so se že začele (Patton, McKenna, 2005: 24–26). Ugotavljajo, ali gre zgolj za naključne ali stalne spremembe. Opazovanje bo zlasti pomembno v spreminjajočem se okolju. Mnoga podjetja sistematično spremljajo podatke o okolju, **diagnosticiranje okolja** pa pomeni ugotavljanje glavnih vzrokov, ki so pripeljali do sprememb. To omogoča posnemanje tekmecev ali pa iskanje drugačnih, novih rešitev. **Predvidevanje** pa ugotavlja, kaj se lahko spremeni v prihodnje kot nadaljevanje zaznanih sprememb. V stabilnem okolju podjetje predvideva s kvantitativnimi metodami, v negotovem okolju pa pripravlja scenarije (enega ali več) o možnem dogajanju okolja v prihodnjih letih.

Tako so scenariji poenostavljeni, a sistematični opisi predvidenih možnih spreminjanj okolja, ki gradijo na analizi logičnih povezav ter znanju ravnateljev in strokovnjakov.

Lahko tudi rečemo, da podjetje z analizo in predvidevanjem okolja ugotavlja prednosti in slabosti tekmecev, pa tudi dobaviteljev, kupcev ipd. Za podjetje so njihove slabosti **priložnosti**, njihove prednosti pa **nevarnosti okolja**.

Analiza in predvidevanje okolja lahko teče sočasno z analizo poslovanja. Podatke o tekmecih, kupcih in nadomestnih proizvodih pripravljajo zlasti ravnatelji in strokovnjaki iz trženja, o dobaviteljih ravnatelji in strokovnjaki iz nabave, o novih tehnologijah raziskovalci in razvojniki itd. Nekatera predvidevanja temeljijo na kvantitativnem ekstrapoliranju poslovanja, večinoma pa gre za pripravo ustreznih scenarijev, ki povezujejo posamezne dele podjetja. V analizi in predvidevanju okolja sta pogosta problema pomanjkanje ustreznih podatkov o okolju ter analiza in predvidevanje, ki je namenjeno samemu sebi. Glavni rezultat je določitev sedanjih in prihodnjih ključnih priložnosti in nevarnosti, s katerimi okolje sooča podjetje.

4.4 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Analiza poslovanja in organizacije pripelje do ugotovitve prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenti, analiza in predvidevanje okolja pa pripeljeta do ugotovitve priložnosti, ki se ponujajo podjetju, in nevarnosti, ki se jim bo podjetje poskušalo izogniti.

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ali analiza PSPN (angl SWOT: strengths, weaknesses, opportunities and threats) združuje tako ugotovitve notranje kot zunanje analize in predvidevanja. Certo in Certo (2009: 210) posebej poudarjata, da **prednosti in slabosti izhajajo iz podjetja, priložnosti in nevarnosti pa iz okolja**. Tudi sami to poudarjamo, saj kljub temu, da je ta ugotovitev logična, nekaj slovenskih avtorjev meni, da tudi priložnosti in nevarnosti izhajajo iz podjetja. Tako kot prednosti in slabosti iščejo po poslovnih funkcijah, iščejo tam tudi priložnosti in nevarnosti, s čimer vnašajo zmedo in nelogičnost v analizo PSPN.

Preprost primer PSPN-matrike prikazuje slika 2.

V praksi podjetij (tudi v primerih mnogih avtorjev) ugotavljamo, da so PSPN-matrike v glavnem neuporabne in služijo le same sebi, ne pa resnemu odločanju o prihodnosti. Zato so si PSPN-analize

mnogih podjetij tudi glede prednosti in slabosti precej podobne in po navadi prikazujejo preveč dejavnikov, ki sploh niso prednosti ali slabosti. Vedno se velja vprašati, ali tekmeci podobnih prednosti ali slabosti nimajo, kako bi lahko določeno prednost razvili v konkurenčno, kako bi izkoristili določeno priložnost ipd. Podjetja pogosto mešajo prednosti in priložnosti, saj je zaradi hude konkurence verjetno priložnosti najteže ugotoviti in izkoristiti. Neko svetovalno podjetje je npr. svetovalo, da naj podjetje izkoristi priložnost, češ da dela kakovostne proizvode. Vendar to nikakor ni priložnost, marveč prednost podjetja. Če kupci zahtevajo visoko kakovost, podjetju šele dajo priložnost.

Slika 2: Primer PSPN-matrike

↙ analiza poslovanja in organizacije ↘

<p>prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sposobni tehnični kadri - razpoložljiva redka surovina - velik tržni delež - ugled podjetja 	<p>slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zastarela oprema - neustrezni managerji - slabo financiranje poslovanja - majhne serije proizvodov
<p>priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rast novega trga - težave konkurence - večja ponudba dobaviteljev - zahteve kupcev po kakovostnih proizvodih 	<p>nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dvig cen energije - nova zakonodaja - pritisk na znižanje cen - gospodarska kriza

↖ analiza in predvidevanje okolja ↗

Vir: Rozman in Kovač, Management, 2012: 164.

Pri določanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je treba biti natančen. Če npr. rečemo, da podjetje pozna določen trg, je to njegova prednost; če rečemo, da se ta trg odpira podjetjem, potem je to priložnost za vse (mimogrede, medtem ko je prednost ali slabost značilna le za podjetje, je priložnost ali nevarnost povezana z vsemi tekmeci podjetja); če pa rečemo, da se bomo širili na ta trg, potem je to že strateška odločitev podjetja. Lahko se zgodi, da je isti dejavnik včasih prednost (slabost), včasih pa priložnost (nevarnost). Če se npr. odpira nova lokacija, je to priložnost za investitorje, če pa eno podjetje dobi to lokacijo, postane njegova prednost.

Ko podjetje zaključi z analizo poslovanja ter z analizo in s predvidevanjem okolja, lahko prične pripravo PSPN-matrike. Sama sestava ni zahtevna, saj iz obeh analiz združi njune ugotovitve, zahteva pa (intuitivno) preverjanje, ali so ugotovitve ustrezne in logično povezane. Prav znanje strokovnjakov in ravnateljev je pri tem v veliko pomoč. Lahko bi od njih zahtevali, da na osnovi svojega poznavanja okolja in podjetja brez podrobnih analiz, kot smo jih prikazali, sestavijo PSPN-matriko podjetja. Pogosto predlagamo, da uporabijo oba načina, razumskega ali analitskega in intuitivnega. Ravnatelji sodelujejo pri obeh načinih, preverjajo ustreznost PSPN-matrike. Na njeni osnovi se konec aprila in v začetku maja lahko začeta odločitveni fazi v procesu strateškega planiranja, najprej z okvirnim razmišljanjem, kako bi podjetje lahko izkoristilo svoje prednosti, odpravilo slabosti ali jih vsaj upoštevalo v odločanju, izkoristilo priložnosti in se izognilo nevarnostim okolja.

4.5 Določanje vizije in ciljev podjetja

Cilji so zamišljeni rezultati ali dosežki. Medtem ko v izvedbi govorimo, koliko proizvodov smo naredili ali prodali, koliko je bilo zaposlenih, kakšen dobiček smo dosegli ipd., pa za prihodnje obdobje razmišljamo o tem, koliko proizvodov narediti ali prodati, koliko in kakšne zaposlene želimo, koliko dobička hočemo doseči ipd. Cilji so preslikava sedanjosti v želeno, a uresničljivo prihodnost. Cilji morajo motivirati zaposlene, da si bodo prizadevali za njihovo doseganje; cilji jih usmerjajo in usklajujejo njihova prizadevanja. Morajo biti smiselni, utemeljeni, med seboj povezani, dinamični in ustrezati še vrsti podobnih zahtev.

Dlje kot gledamo v prihodnost, bolj bodo cilji okvirni in približni. Toliko bolj, kolikor je prihodnost – okolje negotovo. Prav tako je smiselno, da začnemo z zelo okvirno sliko teh ciljev, z vizijo, iz katere potem izhajajo konkretniji in podrobnejši, čeprav še vedno bolj okvirni cilji, obenem pa upoštevamo še različne scenarije okolja.

Zlasti pri pojmi vizije in poslanstva podjetja prihaja do nejasnosti v razumevanju razlik med njima. Gre za dva povsem različna pojma in dokumenta, čeprav nekateri avtorji menijo nasprotno (Coulter, 2008: 49). Medtem ko je vizija slika zelenega stanja, ki ga podjetje hoče doseči, in s tem povezana s cilji, poslanstvo določa namen delovanja podjetja, ki je povezan z nudenjem koristi različnim udeležencem ali deležnikom. V mnogih naših podjetjih sta oba dokumenta bolj sama sebi

namen – poslanstva so pogosto izražena kot vizije, čeprav z drugimi besedami.

Z vizijo podjetja razumemo sliko zelenega stanja podjetja v prihodnosti. Slika je idealizirana, postavljena na realnih in domišljjskih osnovah, zelo okvirna in za zaposlene privlačna, sicer jih ne motivira. Iz nje izhajajo že bolj realni okvirni cilji poslovanja. Uprave ali ravnateljstva podjetij jo lahko postavijo na temelju PSPN-analize ali zgolj na temelju domišljije in trenutnih prebliskov. Čeprav mnogi poudarjajo, da mora biti zelo kratka, se s tem ne strinjamo povsem. Tudi ne sme biti le neutemeljena želja podjetja. Npr. pogosta vizija naših podjetij, da bodo postala najboljša v določenem prostoru, ne pove ničesar.

Iz vizije sledijo podrobnejši, v primeru strateškega planiranja še vedno okvirni cilji, npr. o spreminjanju količine in strukture proizvodov ali trgov, o spreminjanju in strukturah zaposlenih, o drugačnem motiviranju, o okvirnih cilji posameznih poslovnih funkcij ipd. Prav tako govori tudi o posledičnih ciljih uspeha in uspešnosti. Glavna lastnost strateških ciljev je, da predstavljajo nove in drugačne dosežke kot doslej. V vsakem primeru jih je smiselno pripravljati iterativno s strategijami.

Vizijo podjetja pripravlja uprava ali ravnateljstvo podjetja kot izjemno pomemben dokument, saj usmerja celotno delovanje podjetja. Podjetje bo v prihodnosti drugačno in uspešnejše: boljše od tekmecev, večji delež na trgu, drugačna struktura zaposlenih, prodaja na nove trge, skrb za okolje itd. Vsaj v začetku mora graditi na domišljiji, v daljšem obdobju je možno spremeniti marsikaj. Prevelika obremenjenost s sedanostjo je lahko pri tem huda ovira. Razmisliti je treba o številnih možnostih za razvoj. V pripravi sodelujejo ravnatelji in strokovnjaki. Možen je tudi ničelni pristop, ko se vprašamo, za kaj bi se odločili, če našega podjetja sploh ne bi bilo, mi pa bi imeli denarna sredstva.

Ni pa zahtevno le predlagati vizijo, zahtevno jo je tudi poenotiti, saj imajo zaposleni v podjetju različne poglede na prihodnost. Čeprav mora biti znana, še preden nadaljujemo s postavljanjem ciljev, jo sprejmemo šele skupaj s cilji in strategijami.

Vizijo je mogoče pripraviti v ožjem krogu ravnateljev in strokovnjakov v nekaj razgovorih, ki spodbujajo razmišljanje. Nekaj več časa lahko vzame razlaga vizije sodelavcem. Vizija dobi svojo vlogo, ko jo zaposleni sprejmejo, vsekakor jo je smiselno sprejeti v maju.

4.6 Določanje strategij – poti za doseganje strateških ciljev

Z dosedanjimi fazami v procesu planiranja smo določili začetno stanje podjetja in upoštevaje še okolje vsaj okvirno določili tudi cilje. Ostane še odločitev o tem, kako bomo vizijo in te cilje dosegli. Če je odgovor, da bomo delali bolje (učinkoviteje) in več, govorimo o taktičnem planiranju, če pa so cilji tako zahtevni, da zahtevajo nove in drugačne pristope, potem smo v strateškem planiranju.

Avtorji in tudi praksa razmeroma različno razumejo strategije. Mnogi govorijo o eni sami strategiji in/ali jo povezujejo s cilji. Npr. Chandler (1962: 13) jo opredeli kot »določitev temeljnih dolgoročnih ciljev podjetja in določitev dejavnosti ter razporeditev njihovih tvorcev, potrebno za doseganje ciljev«. Vendar večina avtorjev loči strategije od ciljev. Tako Coulter (2008: 5) podobno kot mi meni, da so »strategije odločitve za doseganje postavljenih ciljev, v katerih povezujemo zmožnosti in sredstva podjetja s priložnostmi in nevarnostmi v okolju«. Zlasti avtorji iz zadnjih desetletij prejšnjega stoletja tudi naštevajo in dajejo primere strategij: vpeljava novih proizvodov in storitev ter trgov, investicije in dezinvesticije, nakupi in prodaje delov podjetja, integracije in dezintegracije, nakupi in prodaje tehnologije, reorganiziranje in prenova podjetij itd. V tem smislu jih razumemo tudi sami.

Poglejmo si nekaj **značilnosti strategij**. Prvič, strategije so odločitve, ki se nanašajo na celotno poslovanje in ga spreminjajo. Npr. investicijska odločitev spreminja vse poslovne procese. Drugič, prav zato za vsako strategijo upoštevamo kot sodilo izbire uspešnost celotnega poslovanja. Je torej ekonomsko zaokrožena celota. Tretjič, v pripravi strategij sodelujejo strokovnjaki z različnih področij. Četrto, strategije prinašajo novosti, so enkratne. Posebej še poudarimo, da so strategije tisti del strateškega plana, ki ga izvajamo. Cilji usmerjajo strategije, medtem ko so rezultati posledica izvedenih strategij.

Strategije delimo glede na različna sodila. Zelo pogosta delitev je na **stroškovne in razlikovalne strategije** (Porter, 1985). Kot ime pove, sodijo v prvo skupino strategije, kjer bomo poskušali doseči in tekmovati z nižjimi stroški in prodajnimi cenami kot tekmeči. Pri razlikovalnih strategijah pa se umaknemo na svoje področje, proizvod ali trg, kjer tekmecev ne bo. Pri prvih bomo cenejši, boljši od drugih, v drugem primeru bomo drugačni. V obeh primerih se lahko osredotočimo na del trga (niše) ali pa del proizvodov (osredotočena proizvodnja).

Podjetja obe temeljni strategiji lahko povezujejo (Barnett, 2006: 1753–1773). Poskušajo proizvajati čim učinkoviteje, obenem pa vključijo določene razlikovalne lastnosti proizvodov ali trgov. Strategije so lahko prvi na potezi in strategije sledenja. Pogoste so sinergijske strategije, pri katerih svoje prednosti poskušamo izkoristiti na več področjih. Zanimiva je Ansoffova matrika proizvod/trg (1962), kjer so možni cilji strategij star ali nov proizvod in star ali nov trg.

Zlasti zahtevni cilji zahtevajo temeljito razmišljanje o možnih strategijah, ki nas bodo pripeljale do teh ciljev. Pogosta napaka podjetij je, da kljub ne vedno prisotni zahtevnosti ciljev ne določijo poti, ki jih lahko pripeljejo do njih. V takem primeru ostanejo cilji le skupek želja. Pogosto se izbrane poti ne ujemajo s cilji ali pa s planiranimi učinki izbranih poti pretiravajo in jih kasneje v izvedbi ne dosežejo. Vsekakor je smiselno, da že sočasno (ali le z manjšim zamikom) s postavljanjem vizije in okvirnih ciljev razmišljamo o možnih strategijah in izberemo najustreznejše. Pri tem velja opozoriti, da so učinki strategij, gledanih samih zase, drugačni kot takrat, kadar jih gledamo skupaj z drugimi, saj so strategije med seboj povezane. Tako je lahko določena strategija odlična, ko pa jo umestimo v podjetje skupaj z drugimi, je neuspešna. Zato strategije sprejememo gledano z vidika celote; govorimo o programu in/ali portfelju strategij.

Vsako strategijo preučimo ločeno in v povezavi z drugimi glede na njeno izvedljivost in pričakovano uspešnost (investicijski programi, programi povezav, nakupov podjetij itd.). Strategije je smiselno sprejeti do konca junija, v njihovi pripravi sodelujejo zlasti razvojni in drugi strokovnjaki.

4.7 Priprava planskih tabel in strateškega plana

V strateškem planiranju pogosto poudarjamo, da ne vključuje veliko podrobnih in natančnih podatkov, saj bi bila taka zahteva v negotovem okolju nesmiselna. Seveda pa to ne pomeni, da teh podatkov sploh ne bo. Ne nazadnje, kako naj vemo, ali je posamezna strategija (zlasti še povezana z drugimi) ustrezna ali ne, če ne izračunamo in ocenimo uspešnosti. Zato je smiselno pripraviti nekaj planskih tabel po poslovnih funkcijah ter nekaj za uspešnost poslovanja. Prve se stekajo v drugih, poleg tega pa za vsako strategijo pripravimo še tabele zanjo.

Obenem pa pripravljamo besedilo celotnega strateškega plana, v katerem povzamemo ugotovitve vseh faz procesa strateškega planiranja.

Priprava tabel in pisanje plana lahko časovno poteka čez poletje, saj obširnejše razpravljanje ni potrebno. V septembru je strateški plan pripravljen za končno razpravo in morebitne popravke, tako da ga lahko oktobra sprejmemo. S tem se lahko posvetimo pripravi letnega plana, saj imamo že ocene poslovanja za devet mesecev. Seveda pa letni plan ni nujno prvo leto strateškega plana, saj lahko že pride do odstopanj. Do konca leta se bodo ravnatelji in strokovnjaki posvetili letnemu planu, v prvem četrtletju prihodnjega leta pa ugotavljanju poslovnih rezultatov preteklega leta. Potem pa je že na vrsti ažuriranje strateškega plana.

5 Planiranje v sestavljenem podjetju

5.1 Prikaz planiranja v sestavljenem podjetju

Sedanji prikaz strateškega planiranja, zlasti še njegovega procesa, se je nanašal na planiranje v manjših podjetjih, ki proizvajajo in prodajajo pretežno eno skupino proizvodov ali storitev in so zato poslovnofunkcijsko organizirana. Vendar v želji po uspešnosti podjetja rastejo in mnoga med njimi uvajajo nove skupine proizvodov ali trgov. Svoji velikosti se prilagajajo s poslovenoenotno, decentralizirano ali (multi)divizijsko organizacijsko obliko (več o tej in drugih organizacijskih oblikah glej v Rozman in Kovač (2012: 233–272).

Sestavljeno podjetje ali korporacija (delniška družba) je organizacijsko ustrezno razdeljeno na poslovne enote, ki so lahko (ni pa nujno) tudi pravne osebe. **Ravnateljstvo ali uprava na ravni korporacije usklajuje te poslovne enote.** Samo usklajevanje lahko poteka neposredno prek trga ali pa posredno s pomočjo poslovne politike. Neposredno usklajevanje pomeni, da raven korporacije odloča o dolgoročni usodi enot. Odloča o tem, katere opustiti, zapreti in katere razvijati. Prek trga pomeni, da enote samostojno tekmujejo na trgu in neuspešne ukinejo. Posredno usklajevanje pomeni, da korporacija v svoji poslovni politiki usmerja poslovne enote. Najpogostejša je kombinacija vseh treh načinov

Druga, poslovna raven poskuša z usklajevanjem poslovnih funkcij doseči čim večjo uspešnost. Pri tem upošteva neposredne odločitve centrale, trg in usmeritve ali politiko s strani korporacijske ravni. Poslovne enote so v kratkem roku razmeroma samostojne v danih okvirih, kratkoročno poskušajo doseči čim boljše poslovne rezultate.

5.2 Proces planiranja

V primeru sestavljenega podjetja se proces planiranja spremeni. Ne gre več samo za usklajevanje manjšega podjetja z okoljem, marveč tudi za usklajevanje poslovnih enot v sestavljenem podjetju. Da bomo faze v procesu planiranja ločili od procesa planiranja na obeh ravneh, bomo razdelili proces planiranja najprej na cikle. Preden si cikle pogledamo, naj omenimo, da tudi v okviru poslovnih enot včasih proizvajajo različne skupine proizvodov in/ali za različne trge. V tem primeru je smiselno ločeno in samostojno obravnavati te skupine proizvodov ali trgov, ki postanejo strateške poslovne enote, ki za razliko od poslovnih enot niso organizacijsko postavljene. Namenjene so pripravi strateških planov. Pogosto v podjetjih z njimi narobe razumejo kar organizacijske enote. Strateške poslovne enote se pogosto ujemajo z organizacijskimi poslovnimi enotami, lahko obsegajo poslovne enote več strateških poslovnih enot, redkeje pa strateška poslovna enota obsega več poslovnih enot.

V **prvem ciklu planiranja** centrala (npr. glavni ravnatelj ob sodelovanju oddelka, zadolženega za (strateško) planiranje) določi metodološka in vsebinska izhodišča za pripravo planov. S tem poenoti proces planiranja in omogoči primerljivost planov poslovnih enot. Vsebinsko oceni uspešnost celotnega podjetja in ugotavlja glavne spremembe v okolju. Na tej osnovi določi neposredno tiste odločitve, za katere meni, da jih bo nujno sprejeti in izvesti. Vrsto odločitev prepusti poslovnim enotam, s tem da jih s poslovno politiko usmerja pri planiranju in kasneje v delovanju. Vrsto odločitev, ki so odvisne zlasti od okolja posameznih enot, pa prepusti enotam samim.

V **drugem ciklu** planiranja poslovne enote pričnejo z analizo poslovanja, z analizo in predvidevanjem okolja ter z izdelavo svojih PSPN-matrik tako, kot smo že predstavili.

V **tretjem ciklu** se mora centrala odločiti o okvirni prihodnosti poslovnih enot v sestavljenem podjetju, npr. katere poslovne enote bo ukinila, katere optimizirala in katere razvijala. Da bi se lahko o tem smotrno odločila, mora poznati uspešnost teh enot in privlačnost trga oziroma njihove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so jih poslovne enote pripravile v drugem ciklu. Centrala primerja enote med seboj, najpogostejše orodje v primeru nepovezanih poslovnih enot je portfeljska matrika, o kateri bomo še spregovorili. Poslovne enote, ki so neuspešne in katerih okolje je postalo nepriljubeno, je smiselno ukiniti. Poslovne enote, ki so uspešne in delujejo v privlačnem okolju, je treba razvijati.

Poslovne enote, ki so uspešne, trg pa izgublja na privlačnosti, je treba optimizirati. Ostanejo le še enote, ki so neuspešne, a na privlačnih trgih. Te zahtevajo še podrobnejšo analizo in je odločitev lahko različna. Vsem tem odločitvam pravimo **korporacijske odločitve**.

Upoštevanje korporacijske odločitve poskušajo poslovne enote v **četrem ciklu** določiti svoje poslovne odločitve, o katerih smo že govorili v procesu planiranja manjšega podjetja. Uspešnost poslovnih enot in privlačnost okolja lahko še enkrat preverjajo s podrobnejšo analizo poslovanja ter z analizo in predvidevanjem okolja, združenima v PSPN-analizi za vsako poslovno enoto. Poslovne enote pripravijo svoje strateške plane: cilje in strategije, ki smo jih že omenjali v primeru manjših podjetij.

V **petem ciklu** obe ravni preverjata upoštevanje planov poslovnih enot. Korporacija pripravi plan celotnega sestavljenega podjetja z upoštevanjem in poudarki prav na povezavah in sinergijah. Sledijo popravki in dopolnitev ter sprejem usklajenih planov na strani korporacije in poslovnih enot.

V strateškem planiranju sestavljenih podjetij je prisotno stalno dodelovanje in usklajevanje med korporacijsko in poslovno ravno. V strateškem pogledu igra glavno vlogo korporacijska raven, v taktičnem pogledu pa prevladujejo samostojne odločitve poslovnih enot.

V marcu centrala v korporaciji pripravi izhodišča za pripravo ali ažuriranje strateškega plana. V njih je dana metodologija priprave strateškega plana in kratka ter zgoščena ocena poslovanja in pogledov na okolje, zlasti na večje spremembe. Sledita vizija korporacije in poslovna politika.

V drugem ciklu, časovno pa v marcu in aprilu, poslovne enote izvedejo analizo poslovanja ter analizo in predvidevanje okolja, ki ju povežejo v PSPN-analizo, kot smo že podrobneje obravnavali v procesu planiranja v manjšem podjetju.

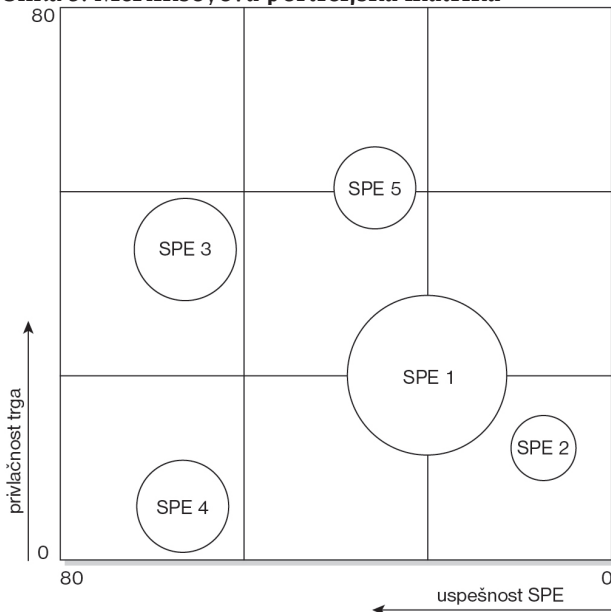
Na osnovi PSPN-analiz, ki jih centrala primerja med seboj, korporacija določi korporacijske strategije, ki določajo usodo poslovnih enot. Kot pogosto orodje jim služi portfeljska analiza ali pa analiza faz v procesu poslovanja. Smiselno je to zaključiti do konca maja.

Zdaj poslovne enote pripravijo svoje plane: cilje in strategije v juniju, do septembra tudi planske tabele in zaokrožijo plan poslovne enote. Sledi usklajevanje in sprejem strateškega plana tako poslovnih enot kot sestavljenega podjetja s strani uprave ali ravnateljstva oziroma upravnega odbora, rokovno v oktobru.

5.3 Portfeljska matrika

Omenili smo že, da za primerjanje poslovnih enot z namenom odločanja o njihovem razvoju, optimiziranju ali ukinjanju uporabljamo portfeljsko analizo ali matriko. V njej strateške poslovne enote razporedimo v koordinatnem sistemu, v katerem eno os predstavlja uspešnost ali moč poslovnih enot oziroma njihove prednosti in slabosti, drugo os pa predstavlja privlačnost okolja oziroma priložnosti in nevarnosti. Z obema koordinatama določimo mesto strateške poslovne enote v korporaciji in posledično določimo ustrezno korporacijsko strategijo. Pri tem koordinate določamo z enim ali več različno ponderiranimi kazalci uspešnosti enot in privlačnosti okolja. Zlasti po tem sodilu se portfeljske strategije razlikujejo med seboj. Predvsem zaradi jasnosti in njene uporabnosti prikazujemo na sliki 3 pogosto omenjano McKinseyeva portfeljsko matriko.

Slika 3: McKinseyeva portfeljska matrika

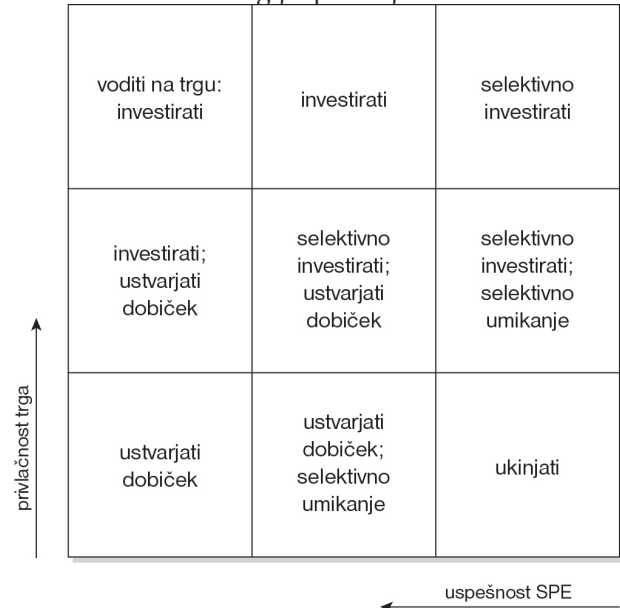


Vir: Rozman in Kovač, Management, 2012: 197.

Portfeljska matrika jasno kaže določanje položaja strateških poslovnih enot, matrika v sliki 4 pa prikazuje še izbiro korporacijskih in posredno poslovnih strategij.

Omenimo še, da portfeljska matrika prikazuje statično sliko v podjetju, vendar je možno vanjo vnesti dinamiko npr. tako, da prikažemo v isti matriki stanje poslovnih enot v začetnem in posebej v zaključnem letu strateškega plana. V nov zamišljeni položaj jih premaknejo zamišljene strategije.

Slika 4: Prikaz strategij v portfeljski matriki



Vir: Rozman in Kovač, Management, 2012: 198.

Naj opozorimo še na dve večji težavi v uporabi portfeljske matrike. Prva je ta, da je dejansko uporabna le v primerih nepovezanih poslovnih enot, druga pa je v tem, da so poslovne enote organizacijsko neustrezno postavljene, strateške poslovne enote pa prav tako neustrezno določene. S tem izgubi portfeljska matrika na pomenu; še več, lahko vodi do napačnih odločitev.

6 Zaključek

Kar precej podjetij, zlasti večjih, je že osvojilo proces priprave strateških planov. Mnoga strateške plane pripravijo bolj s posnemanjem letnih planov ali drugih podjetij, zato je v njih precej pomanjkljivosti, o katerih smo tudi govorili. Tako obstajajo številne ovire, ki preprečujejo, da bi razmišljanja ob pripravi strateških planov in s tem plani sami odigrali pomembnejšo vlogo v življenju podjetij.

V prispevku smo poskušali prikazati ustrezne načine planiranja in jih predvsem logično utemeljiti. Prispevek je kljub dolžini prekratek, da bi mu lahko povsem sledili, obenem pa so v vsakem podjetju situacije specifične. Poudarek je bil bolj na razumevanju, predvsem pa smo hoteli s prispevkom spodbuditi uprave in ravnateljstva podjetij, da bi se lotili priprave strateških planov tako, da bo od tega čim več koristi.

Kljub ustrezni pripravi strateških planov je lahko problem njihova izvedba, saj strateški plani pogosto

ne preživijo stika s stvarnostjo. Včasih ljudje mislijo, da je plan že izvedba, pogosteje pa pozabijo, da plan izvajajo zaposleni in da je treba iz sveta poslovanja preskočiti v svet organizacije. Kako poskrbeti za izvedbo strategij, bomo pisali kdaj drugič.

Literatura

- Certo, Samuel C. & Certo, Trevis S. (2009). *Modern management*, 11. izdaja. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Coulter, M. K. (2008). *Strategic management in action*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hitt, Michael A., Black, Stewart J. & Porter, Lyman W. (2009). *Management*, 2. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. (2009). *The management of strategy*. Mason: South Western.
- Jones, Harry (1974). *Preparing company plans: A workbook for effective corporate planning*. New York: Wiley.
- Lei, D. & Slocum, W. J. (2005). Strategic and organization requirements for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 19 (1): 31–45.
- Patton, K. M. & McKenna, T. M. (2005). Scanning for competitive intelligence. *Competitive Intelligence Magazine*, 8 (2): 24–26.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*: New York: The Free Press.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2009). *Management*, 10. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rozman, Rudi & Kovač, Jure (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Schermerhorn, John R., Jr. (1999). *Management*, 6. izdaja. New York: John Wiley&Sons.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32 (1): 273–292.

Dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se je zaposlil na Ekonomске fakultete Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije.

Je avtor ali soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije in posvetovanja. Bil je aktivnem član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je.