

СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ – НАЙ-ДОБРАТА БАЗА ЗА РАЗВИТИЕ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ФИРМИТЕ.

Докторант, инж. Ясен Д. Цветанов

Докладът ще засегне частично тематиката за същността на стратегическото планиране като процес и преките следствия от него. Стратегическото планиране представлява сложен и комплексен процес, който поставя основата и насоката за дългосрочното развитие на фирмите. Поради това негово значение, то е ключов фактор в живота на една фирма и всички вътрешни и външни процеси и политики са следствие на това планиране. Погрешното поставяне на цели, погрешното използване на ресурси и погрешната тяхна реализация са това, което трябва да се избегне. Следствията от доброто стратегическо планиране са добри дългосрочни фирмени резултати и перспективи за последващо развитие. Бъдещата конкурентоспособност и развитие на една фирма зависи пряко от правилното полагане на целите и начините за тяхната реализация. Пазарната политика на фирмите се определя и влияе най-съществено съществено от дългосрочните цели и в по-малка степен от текущата моментна конюнктура на пазара.

ERP – Планиране Ресурсите на Предприятието

The Strategic planning – the best basis for growth and competitive companies' power.

The report is particularly covering the core of the Strategic planning like a process and its direct effects. The Strategic planning is a complex process which indicates the beginning and the direction of the future companies' development. This its role transforms it into the major factor for the companies' lives and all internal and external processes and policies are result of it. The wrong set of goals, the wrong use of the resources and the wrong their realization are this, which must be escaped. The results of the good Strategic planning are good long-term company's results and perspectives for next development. The future company's competitive power and development are directly related with the right goal creating and the ways for their realization. The market companies' policy is defining and influence hard over the long-term goals and not so hard form the current business environment.

ERP – Enterprise Resource Planning

Дейности и планиране

Всички съзнателно дейности извършвани от хората, обикновено са предварително планирани. Изключение правят екстремните ситуации, когато това е невъзможно. Тогава инстинктите заменят логиката и поведението и реакциите на субектите са непредсказуеми.

В процеса на планиране се разглеждат логически бъдещи наши действия и действия на други субекти. Целта на планирането е да предвидим различните възможни бъдещи ситуации и да изберем подходящи действия в настоящето за постигане на тази ситуация, която ни удовлетворява най-много. Планирането е процес при който могат да се открият множество предвидими проблеми, които да бъдат избегнати. Именно това е и втората силна страна на планирането, която дава възможност да се сведат негативните външни и вътрешни смущения до минимум.

Планирането като процес. Стратегическо планиране.

Планирането представлява целенасочен процес от последователни действия, който има за цел да разкрие най-добрия път за развитието на дадена фирма в бъдещето. Той е базиран на анализа на времеви периоди, вътрешните и външни фактори за дадена фирма. Процесът на планиране е основен и необходим момент във всяко начинание. От него зависят пряко резултатите в бъдещето. Той може да обхваща различни времеви периоди за прогнозиране. Също така, дори и за избрани два еднакво дълги периода, могат да бъдат обхванати различни групи от фактори, които да доведат до и различен резултат. Комбинацията от период на планирането и броя на факторите които се включат в разглеждането, дават многобройни варианти на самия процес на планиране. Дали обаче е възможно, да се намери такава комбинация от фактори и периоди, така че да се получат най-добри резултати? Дали подобна задача на става прекалено сложна и трудно решима? Очевидно е наложително да се намери отговор на тези въпроси, за да не се превърне процесът на планиране в организирано загубено време.

Като първа мярка за ограничаване на обема от работа, са се наложили три основни вида планиране: краткосрочно, средно срочно и дългосрочно. От тук и предварително се елиминират тези варианти, които не попадат в избрания период. Нложително е да се отбележи, че за различните направления на планиране, има различни по дължина периоди които се считат за краткосрочни. Това означава, че в дадена област краткосрочно може да означава няколко дена, докато в друга това може да са няколко години. Аналогично стои ситуацията и с останалите два вида планиране.

Вторият важен момент е обемът от фактори, които трябва да се вземат под внимание. Всички фактори имат някаква продължителност на действие, поради което могат да се групират и

участват в различните варианти на периодите. Така могат да се отсеят краткосрочните в дългосрочно планиране например и т.н.

Следващия важен въпрос е как да изберем периода на планиране – с по-къси или по – дълги периоди е по-добре да се работи? Отговорът на този въпрос не е еднозначен. Трябва да се работи с такъв период, който е необходим. Но тогава следва да се дефинира кой период е водещ – краткия прогнозен период или дългосрочния? От многовековната човешка история, а и следвайки логиката на нещата, дългосрочният период е по-важен от краткосрочния. Но дори и тогава възниква въпросът, какво следва след това? Кое и какво ще определя действията ни по-нататък? Това планиране е известно под наименованието стратегическо планиране, което обхваща дългосрочни цели. Цели, които са много по-далече във времето от дългосрочния период на прогнози. Стратегическото планиране е това нещо, което дава насоките на развитие и основните правила, които трябва да се следват във живота на една фирма. Реализацията на тези планове в дългосрочен мащаб представлява дългосрочното планиране, а в по-близък период от настоящето – краткосрочно планиране. Стратегическото планиране има своите компоненти, всеки един от които е решаващ в един или повече моменти от времето.

Пред стратегическото планиране има и сериозни изисквания. Това са изискванията за отсяване на несъществените фактори от съществените. Необходимо е да се разгледат всички възможни фактори които се знаят или допускат че влияят на развитието и дейността на дадена фирма, да се зададе тегловен коефициент въздействие за всеки един от тях и да се отсеят тези, с най-голямо тегло. Това са основните фактори, които определят развитието на фирмата, а останалите с по-малки тегла дават само флуктоации на тях. Тук е възможно да се допусне груба грешка и да не се определят правилно теглата на факторите. Един от най-добрите начини за минимизиране на тази грешка, е да се разгледа историята на всеки един фактор във времето, начина и характера на неговото изменение. Така могат да се открият закономерности в неговата проява, като цикличност или трендове, които могат да се очакват и в бъдеще. Въз основата на направения анализ на поведението на различните фактори, тяхната интегрална, диференциална и пропорционална съставка, може да се разчита че е направено много, за минимизиране на грешката при определяне на теглото на фактора.

Стратегическото планиране стъпва на основните влияещи фактори и техните закономерности на изменение, на целите които си е поставила фирмата и нейната мисия. Вследствие на това се формира дългосрочен план за дейността и развитието на фирмата. За реализацията на този дългосрочен план се разработва средно срочни планове, отново с отчитане на факторите и тяхното влияние. А за реализацията на тези средно срочни планове, аналогично се построяват и краткосрочните, който повече имат характера на тактика, отколкото на стратегия.

Изградени по този йерархичен начин, стратегията и плановете дават необходимата основа за по-стабилно съществуване и развитие на стопанските субекти.

Планирано развитие

Не винаги развитието на фирмите става по предварително начертаните плановете. Причините за това могат да бъдат от различен характер и от различно ниво – както в основата на плановете, така и в грешки на по-късните етапи или недооценка на ситуацията. Когато развитието и дейността на една фирма се отличават от предначертаното и предварително планираното, трябва да се въведат подходящи корекции, така че да се доближи до планираното развитие. Когато развитието е по-добро от предначертаното, трябва да се внесат подходящи корекции в плановете. На практика, много трудно може да се припокриват планираното с реалното развитие. Ето защо е необходимо да се дефинира и някакво максимално отклонение, в рамките на което да се счита че разминаването не е съществено. Но все пак е необходимо, да се отчетат тенденциите и характера на това отклонение. То може да е индикатор за нещо много по-голямо.

Планиране на ресурси

Всяко начинание изисква ресурсна обезпеченост, независимо от това дали то е предварително планирано. За да се постигнат предварително набелязаните цели, е необходимо да се планират и ресурси за тяхното постигане. Ресурсите са от най-различен характер и природа и не се различават от тези при останалите дейности: финанси, време, човешки ресурси, материали, суровини, енергия, съоръжения, информация и т.н. Планирането и осигуряването на необходимите ресурси е необходимо условие, за постигането на целите. Без ресурсна осигуреност, всеки един процес е невъзможен и обречен на провал. При недостиг на ресурси, тяхното разпределяне трябва да става изключително внимателно и балансирано, така че процесът на развитие да не спира. От съществено значение е и наличието на ресурсите точно в това време, когато те са необходими. Тяхното забавяне би могло да “струва” дори провалът на начинанието.

Осигуряването на необходимите ресурси става първостепенен фактор за реализацията на стратегията. След като са набелязани целите, стратегията за тяхното достигане и тактиката за тяхната реализация, управлението на ресурсната обезпеченост става най-значителния фактор, за успешната реализация на стратегията.

Следващ съществен компонент в стратегическото планиране и реализацията на стратегията е организацията на дейностите по нейната реализация. Дори да се разполага с отлична ресурсна обезпеченост, с отлична стратегия и подходящи външни и вътрешни условия за тяхната реализация, лошата организация може значително да забави процеса на развитие. Всяко неправилно разпределение, съгласуване или решение, води до забавяне във времето и преразход

на ресурси. Така при лоша организация ресурсите могат да се изразходват, без да е постигнат желаният резултат. Ето защо е наложително да се изгради стройна проектна структура, която да използва пълноценно всичко това, с което разполага.

ИТ – мощта на стратегическото планиране

Навсякъде където може да се използват информационни технологии (ИТ), резултатите обикновено и нормално са по-добри. Стратегическото планиране на прави изключение от това правило. ИТ дават бързина, гъвкавост, коректност и адекватност на процеса на планиране. Използването на софтуерни продукти от класа ERP системите, позволява да се правят обстойни анализи на външните и вътрешни фактори за фирмата. Те могат да подпомогнат значително процеса на вземане на решения по време на нормалната работа, а също така и направата на корекции в стратегическите планове. ИТ дават възможност за почти пълна автоматизация на бизнес процесите в една фирма, като повишат значително нейната ефективност на работа. Също така освен повишената ефективност, те дават възможност за гъвкавост при въвеждането на нови продукти, лесната реорганизация на каналите на дистрибуция и снабдяване, както и следенето на конкуренцията. Всичко това трябва да се има предвид при очертаването на стратегията за развитие на фирмата, защото то води до промяна на организационната структура и динамиката на вътрешните процеси. Ако това не се вземе под внимание навреме, то може да се окаже че стратегията е морално остаряла и не води до стабилно развитие. ИТ могат да променя драстично работата на всяка фирма и големината на тази промяна може да се окаже толкова голяма, че да се наложи да се изработи съвсем нова стратегия.

Стратегическо планиране и конкурентоспособност

Когато развитието и работата на една фирма почиват на добре изградени планове, съставени в хармония със стратегическите цели и изградената и одобрена стратегия на фирмата, тогава има и устойчиво развитие. Устойчивото развитие включва ефективен работен процес, реинвестиране на печалбата, участие на високите технологии в цялостната фирмена дейност и добър мениджмънт. Всички тези фактори се явяват едновременно компоненти на стратегическото планиране и фактори във формирането на стратегията. Когато те са налице т.е. когато стратегията е изпълнена, имаме ефективна и добре работеща фирма, с гъвкава политика и конкуренти продукти. Именно това са резултатите от добре положените цели и стратегията за тяхното постигане. Когато фирмата работи в такава хармония, високочестотните смущаващи въздействия практически се филтрират от нея и тя остава стабилна. Като противоположност на това, може да се даде фирма без стратегия, която се влияе в решенията си от краткосрочните смущения, взима

хаотични и дори противоречащи си решения. Обосновката на краткосрочните действия винаги трябва да е в контекста на дългосрочните, а те от своя страна трябва да отговарят на стратегията и поставените стратегически цели. Тогава вземането на решение е много по-лесно и правилно, защото има критерии за оценка на неговата правота. При липсата на стратегия няма опорна точка за дългосрочна оценка на действията в настоящето.

Изграждането на грешна стратегия е много сериозен проблем. Той показва своята острота след по-голям период от време, когато възможностите за предприемане на подходящи действия са ограничени или невъзможни. Тогава загубеното време и ресурси не могат да се възвърнат, както това става при правилното изграждане на стратегия. Тогава фирмата става неконкурентоспособна, и точно това е и признака, който най-ясно показва наличието на сериозни проблеми в нея. Примерите за това от реалния живот са многобройни, от всякакъв мащаб и със световно известни фирми. Ето защо, не е необходимо те да бъдат давани тук. За да бъде конкурентоспособна една фирма в дългосрочен аспект, тя трябва да базира своята дейност и развитие на добро стратегическо планиране.

Изводи

Комбинацията от правилно стратегическо планиране и използване на ИТ в една икономическа структура, водят до нейния просперитет. Хубав пример за това е надпреварата на българските банки за внедряване на ИТ в тяхната работа и преориентирането им към изискванията на клиента. Дългогодишната тяхна позиция на “силната страна”, без съобразяване с реалностите и нуждите на клиентите, доведе до противоречие на тяхната стратегия с реалността. Резултатът е преразпределение на пазарните дялове и загуба респективно печалба за неправилните и правилни стратегии. Когато корекциите са адекватни, когато те се базират на анализи и обективна информация, тогава и стратегиите стават адекватни и правилни т.е. те са дългосрочно стабилни и водят до постигане на набелязаните цели.

Стратегическото планиране и просперитета вървят ръка за ръка и са неразривно свързани. Подкрепени с технологии, гъвкаво мислене и комбинативност, те дават своите отлични плодове.

“За контакти”- инж. маг. Ясен Деянов Цветанов, докторант ИТ в СУ” Кл. Охридски”, тел.: (+359 98) 681-288, e-mail: личен- sysman@omega.bg, служебен- yasen@eontechnologies.bg