

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, 2013

Ing. Veronika Šramová

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Veronika Šramová, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

VYUŽITIE SCENÁROV V PLÁNOVANÍ V PODNIKU

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)
v študijnom programe doktorandského štúdia
manažment

v študijnom odbore:
3.3.15 manažment

Žilina, apríl 2013

Dizertačná práca bola vypracovaná v dennej forme doktorandského štúdia na katedre Manažérskej teórie, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

Predkladateľ: Ing. Veronika Šramová
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra Manažérskej teórie

Školiteľ: prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra Manažérskej teórie

Oponenti:

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenu odborovou komisiou v študijnom odbore **3.3.15 manažment, v študijnom programe manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.
predseda odborovej komisie
študijného programu **manažment**
v študijnom odbore **3.3.15 manažment**

Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

ÚVOD

Proces plánovania má nezastupiteľnú funkciu v podnikovom systéme. Bez plánovania by prebiehala realizácia podnikových procesov zmätočne a v mnohých prípadoch, by k realizácii ani nedošlo. Je dôležité nezabúdať ani na proces rozhodovania, ktorý je súčasťou každého kroku plánovania. Úlohou manažérov podnikov je na základe dôsledného plánovania a správnych rozhodnutí zaistiť, aby podnik prežil a bol úspešný vo vysoko konkurenčnom prostredí.

Vysoká turbulentnosť podnikového prostredia a na podnik vplyvajúce faktory môžu spôsobiť zmeny, ktoré je možné niekedy len odhadovať alebo predvídať. Aké môžu mať zmeny dopad na podnik, to si pred niekoľkými rokmi nevedeli manažéri podnikov ani predstaviť. Preto je potrebné zaviesť do systému riadenia podnikov zaviesť metódy, ktoré budú riešením práve pre tieto situácie. Jednou z takýchto metód, ktorá sa uplatňuje v podmienkach dlhodobého plánovania podnikov, je metóda scenárového plánovania.

Scenáre sa zameriavajú predovšetkým na vytváranie niekoľkých možných budúcností podniku a majú veľa spôsobov využitia. Ich hlavným účelom je budovanie odolnej stratégie a podniku, ktorý odolá vplyvom okolitého prostredia tým, že bude na ne pripravený. Pomáhajú riešiť krízové situácie, testujú existujúce stratégie podniku a slúžia na rozvíjanie proaktivity a kreativity manažérov a ich predstavivosti o tom, čo budú robiť, keď nastane určitá situácia a budú ju musieť riešiť.

V prvom rade je potrebné vytvoriť vhodné prostredie pre implementáciu scenárov. Z hľadiska ich zamerania a účelu použitia je dôležité, aby boli úzko previazané s procesom práce so stratégiou. Obidva procesy by mali byť kompatibilné a mal by sa klásť dôraz na realizáciu jednotlivých vzájomne prepojených činností. Ďalšou z úloh je nájsť a popísať rôzne metódy a techniky, ktoré sú súčasťou scenárového plánovania a mohli by mať pozitívny vplyv na dlhodobé plánovanie podnikov.

Hlavný prameňom pre získavanie informácií o scenárovom plánovaní je predovšetkým zahraničná literatúra a rôzne prípady podnikov, ktoré používajú scenárové plánovanie. Často dochádza k tomu, že sa tento druh plánovania zamieňa s prognostikou, ktorá je jedným z možných nástrojov používaných pri tvorbe scenárov. Manažéri môžu nahliadať na scenáre s veľkou nedôverou, ktorá pramení z neistoty toho, čo sa stane v budúcnosti a neochoty skúšať nové nezaužívané postupy. Preto je potrebné sledovať historické aspekty vývoja metódy scenárov a hľadať výhody a prínosy, ktoré by mohli byť využiteľné v podmienkach

podnikov na Slovensku. Zámerom dizertačnej práce je vytvorenie takých postupov a modelov scenárového plánovania, ktoré budú relatívne ľahko aplikovateľné a prínosné pre znižovanie neistoty manažérov pri rozhodovaní a budú sa podieľať na vytváraní lepšej budúcnosti podnikov.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Skúmanie súčasného stavu bolo orientované na vývoj plánovania v podnikoch s využitím metódy scenárov. Bolo založené na teoretickom bádani a sledovaní praktických príkladov najúspešnejších spoločností z globálneho hľadiska. Podstatou bolo nájsť prepojenia procesu plánovania a tvorby scenárov.

Scenáre ako metóda majú svoju bohatú históriu. V priebehu rokov začala byť metóda spochybňovaná a strácala svoju dôveru, ktorú začína opäť postupne získavať. Jej výhodou je účelné použitie presne zamerané na kľúčové miesta v procese dlhodobého plánovania podnikov. Zaujímavé je sledovať vzťahy scenárového plánovania s rôznymi vednými disciplínami, čím sa zaoberajú mnohé svetové konzultačné spoločnosti, vedecké inštitúcie, univerzity a ďalšie organizácie. Na Slovensku sa tematikou scenárov zaoberá napr. Futurologická spoločnosť na Slovensku.

Z hľadiska sledovania nadväznosti jednotlivých procesov bolo pre účely skúmania riešenej problematiky dôležité zamerať sa predovšetkým na tieto uvedené oblasti:

- proces plánovania a rozhodovania,
- strategické plánovanie a proces tvorby stratégie,
- scenárové plánovanie,
- teoretické a praktické prístupy k tvorbe scenárov.

Ako základ pre získanie prehľadu o riešenej problematike boli okrem iných použité nasledujúce publikácie, ktorých autori sú uznávaní v oblasti strategického riadenia podniku a scenárového plánovania:

- Chermack, T., J.: *Scenario planning in organizations. How to create, use, and assess scenarios*;
- Ringland, G.: *Scenario planning: managing for the future*;
- Lindgren, M., Bandhold, H.: *Scenario planning: the link between future and strategy*;
- Van der Heijden, K.: *Scenarios: The art of strategic conversation*.

Skúmané definície a názory na scenárové plánovanie boli veľmi rôznorodé. Každý autor sa zameriava na určitý význam a zmysel scenárového plánovania. Autori dopĺňajú jeden

druhého alebo si naopak čiastočne odporujú, preto bola pre potreby dizertačnej práce vytvorená nasledujúca definícia: *Scenárové plánovanie ako súčasť dlhodobého plánovania je prostriedok pre vytváranie viacerých možných obrazov budúcnosti prostredia podniku v podobe scenárov, ktoré by mohli po svojej implementácii podporiť realizáciu podnikovej stratégie.*

Z hľadiska účelu získania prehľadu o reálnom priebehu scenárového plánovania, boli skúmané mnohé prípadové štúdie úspešných svetových podnikov. Ako názorné ukážky aspoň stručného postupu a spôsobov vytvárania scenárov boli použité príklady nasledujúcich podnikov, konzultačných spoločností a inštitúcií:

- Metodológia Európskej komisie: Metóda faktorov formovania a formovania účastníkov,
- Francúzska škola: Godet, M.: Technika krízového dopadu,
- Generon Consulting: prípady scenárov niekoľkých krajín, určených na riešenie konfliktov,
- Global Business Network: používané metódy na základe spolupráce so Shell a SRI,
- Medzinárodné budúcnosti a projekt TERRA,
- SAMI consulting,
- ScMI: použitie počítačových analýz,
- Arlingtonský inštitút: metóda „divokých kariet“,
- Projekt Milénium,
- Larréché, J., C., Gatignon, H.: MARKSTRAT – počítačová simulácia.

Na základe preskúmania súčasného stavu riešenej problematiky bolo zistené, že literatúra ponúka veľmi málo teoretických východísk a väčšina postupov pri scenárovom plánovaní je založená na odporúčaní podnikov z praxe. Preto je možné tvrdiť, že v danej problematike je ešte veľký priestor na ďalší rozvoj predovšetkým pre popísanie konkrétnych procesov využiteľných pri tvorbe scenárov.

2. CIEĽ A METODIKA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Predmetom riešenia dizertačnej práce bolo vhodné prepojenie a využívanie metódy scenárov v dlhodobom plánovaní v podniku. Na základe skúmania a poznania riešenej problematiky a identifikácie problému práce bolo možné určiť cieľ práce. *Cieľom dizertačnej práce bolo na základe skúmania, analyzovania a hodnotenia dostupných teoretických podkladov a praktických poznatkov s uplatňovaním scenárov pri plánovaní v podniku*

navrhnuť model, ktorý by bol všeobecne využiteľný v podnikovej stratégii. Podstatou modelu bol rozpracovaný postup využitia metódy scenárov v procese formulovania a tvorby stratégie. Súčasťou riešenia boli odporúčania a návrhy, ktoré mali pomôcť riešiť podstatné úlohy stratégií v podnikoch.

Na základe stanoveného cieľa dizertačnej práce boli stanovené tri zhrňujúce parciálne úlohy:

- úlohy, ktoré zabezpečujú získanie potrebných informácií a znalostí k oboznámeniu sa so súčasným stavom riešenej problematiky,
- úlohy, ktoré súvisia so získaním obrazu o aktuálnom stave riešenej problematiky,
- úlohy, ktoré vedú k vytvoreniu systému uplatnenia scenárov pri plánovaní v podniku.

Ako podporný prostriedok pre splnenie jednotlivých úloh bolo vytvorených niekoľko východiskových tvrdení. V nadväznosti na definovaný cieľ práce, stanovené úlohy a vyslovené nepotvrdené domnienky boli stanovené hypotézy dizertačnej práce, ktoré boli potrebné pre realizáciu empirického výskumu. Hypotézy dizertačnej práce boli stanovené nasledovne:

H1: Viac ako 60 % manažérov podnikov je pripravených na uplatňovanie postupov scenárového plánovania aspoň na prijateľnej úrovni.

H2: Súčasný stav uplatňovania postupov scenárového plánovania v stredne veľkých podnikoch je porovnateľný so stavom uplatňovania postupov scenárového plánovania vo veľkých podnikoch.

H3: Viac ako 60 % manažérov veľkých a stredných podnikov považuje za najdôležitejšie predpoklady pre tvorbu stratégie s využitím scenárového plánovania znalosti pracovníkov a systémy riadenia v podniku.

H4: Existuje významná závislosť medzi stupňom pripravenosti stredných a veľkých podnikov na uplatňovanie postupov scenárového plánovania a dlhodobým smerovaním podnikov.

Potom mohol byť stanovený cieľ empirického výskumu. Cieľom bolo identifikovať, zhodnotiť postupy a techniky, ktoré podnikom pomáhajú pri práci so stratégiou a posúdiť mieru ich pripravenosti vo využívaní scenárov v dlhodobom plánovaní. Jeho dosiahnutím bolo vyriešiť problém, ktorým je nedostatočné ovládanie a uplatňovanie princípov scenárového plánovania v strategickom riadení podniku, čo spôsobuje zníženú schopnosť podnikov reagovať na pôsobenie vplyvov z externého prostredia.

Následne bol realizovaný kvantitatívny a kvalitatívny výskum. Objektom kvantitatívneho výskumu sa stali reprezentatívni pracovníci podnikov na Slovensku. Bol realizovaný prostredníctvom dotazníkovej techniky. Kvalitatívny výskum bol riešený formou

pološtruktúrovaných rozhovorov, ktoré sa stali podkladom pre vytvorenie dvoch prípadových štúdií inštrumentálneho typu. Boli zamerané na sporné podniky z hľadiska ich vhodnosti pre scenárové plánovanie. Objektom výskumu sa stal jeden mikro podnik a univerzita. Z výsledkov je zrejmé, že v oboch prípadoch by bolo možné využiť prístup scenárového plánovania, ale v konečnom dôsledku sú pre scenárové plánovanie najvhodnejšie stredne veľké a veľké podniky.

Na základe celého realizovaného výskumu bolo možné prijať všetky vyslovené hypotézy. Pri dokazovaní prvej hypotézy sa na základe použitia indexu pripravenosti podnikov na scenárové plánovanie zistilo, že 68,42 % podnikov je pripravených na uplatňovanie postupov scenárového plánovania. Zistený stav vypovedá o tom, že podniky sa snažia napredovať a uvedomujú si dôležitosť niektorých podstatných pilierov, ktorých správna štruktúra a kombinácia umožňuje podniku fungovať a realizovať svoju činnosť viac či menej efektívne. Pripravenosť podnikov bola sledovaná tiež oddelene podľa ich veľkosti. Daný stav dopĺňajú ďalšie výsledky a tvrdenia.

Pri druhej hypotéze bolo predpokladom, že metódu scenárov budú využívať iba stredne veľké a veľké podniky. Z výsledkov je však zrejmé, že situácia v podnikoch je relatívne vyrovnaná, okrem stavu v malých podnikoch. Negatívny fakt, ktorý vyplynul z výskumu je ten, že veľký počet manažérov nevedelo zodpovedať na uvedenú otázku, či používajú alebo nepoužívajú metódu scenárov. Jednou z možností je, že nerozumeli pojmu „scenár“. Situácia vo veľkých podnikoch by však mala byť odlišná, keďže práve v prípade týchto podnikov sa predpokladá, že venujú veľkú pozornosť práci so stratégiou. Podľa všetkého by každý manažér podniku, bez ohľadu na jeho veľkosť, mal vedieť zodpovedať na uvedenú otázku „áno“ alebo „nie“. Zistený stav naznačuje, že manažéri možno nemajú všeobecné povedomie o metódach, ktoré podnik využíva alebo nevyužíva pri dlhodobom plánovaní.

Faktory *znalosti pracovníkov a systémy riadenia podniku* boli do stanovenej tretej hypotézy zahrnuté z dôvodu, že na základe skúmanej literatúry ich možno hodnotiť za najdôležitejšie pri uplatňovaní postupov scenárového plánovania. Ich kombinácia na veľmi dobrej úrovni môže zakryť v prípade potreby nedostatky ostatných faktorov, ktoré sú tiež považované za dôležité a kľúčové pre uplatňovanie postupov scenárového plánovania. Výskum potvrdil, že aj manažéri skúmaných podnikov považujú znalosti pracovníkov a systémy riadenia podniku za najdôležitejšie.

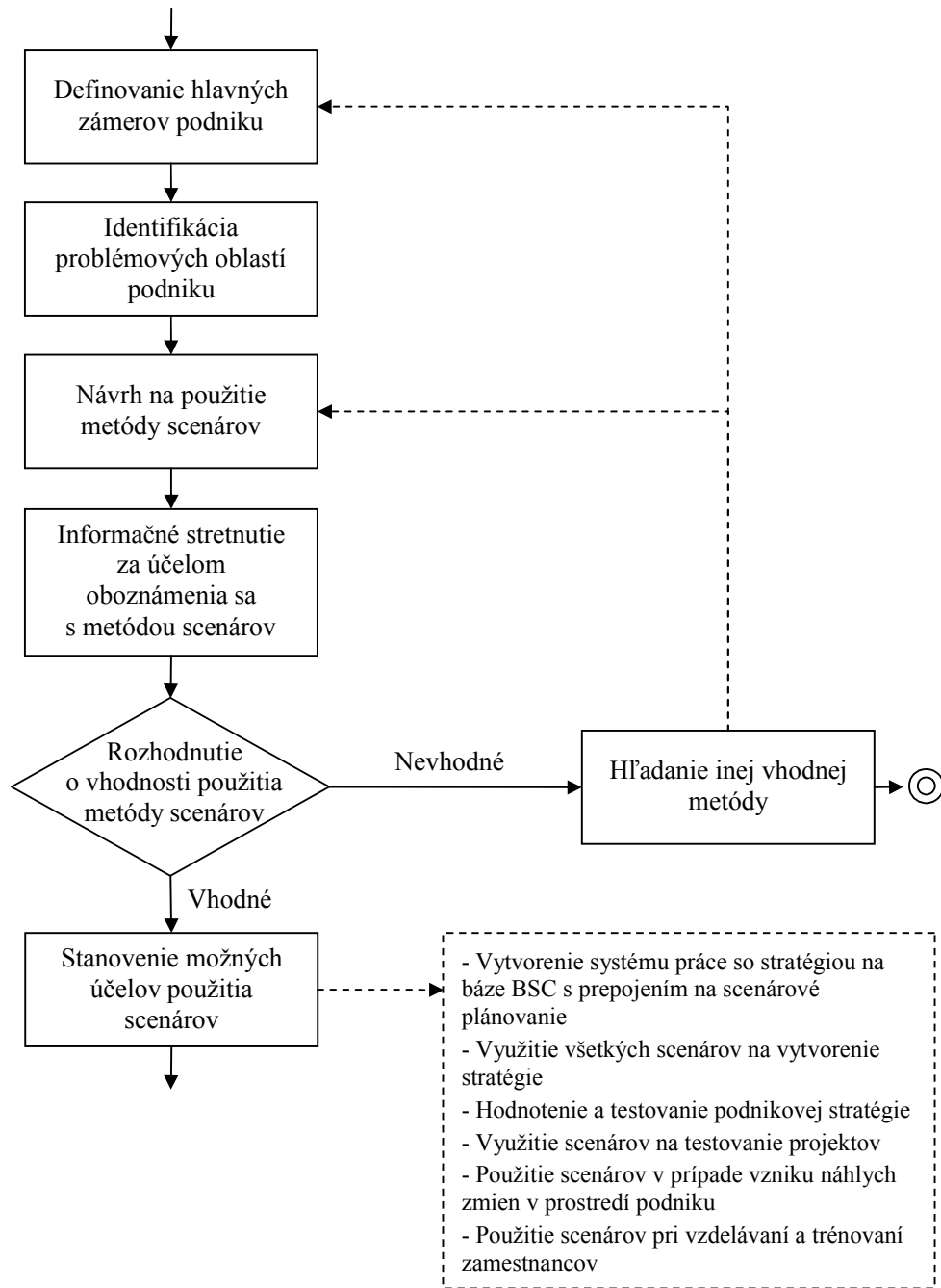
Pri realizácii výskumu sa preukázala významná závislosť medzi stupňom pripravenosti stredne veľkých a veľkých podnikov na uplatňovanie postupov scenárového plánovania a ich dlhodobým smerovaním. Preto je možné usudzovať, že sa podniky pripravujú na budúcnosť práve z dôvodu želanej zmeny, v ktorej vidia veľký potenciál a začínajú sa stotožňovať s myšlienkami, ktoré im umožnia prijímanie nových spôsobov riešenia vzniknutých situácií. Súčasťou plánovania orientovaného na budúcnosť je aj použitie metódy scenárov, ktoré je súčasťou riešenej problematiky dizertačnej práce.

3. RIEŠENIE PROBLÉMU DIZERTAČNEJ PRÁCE

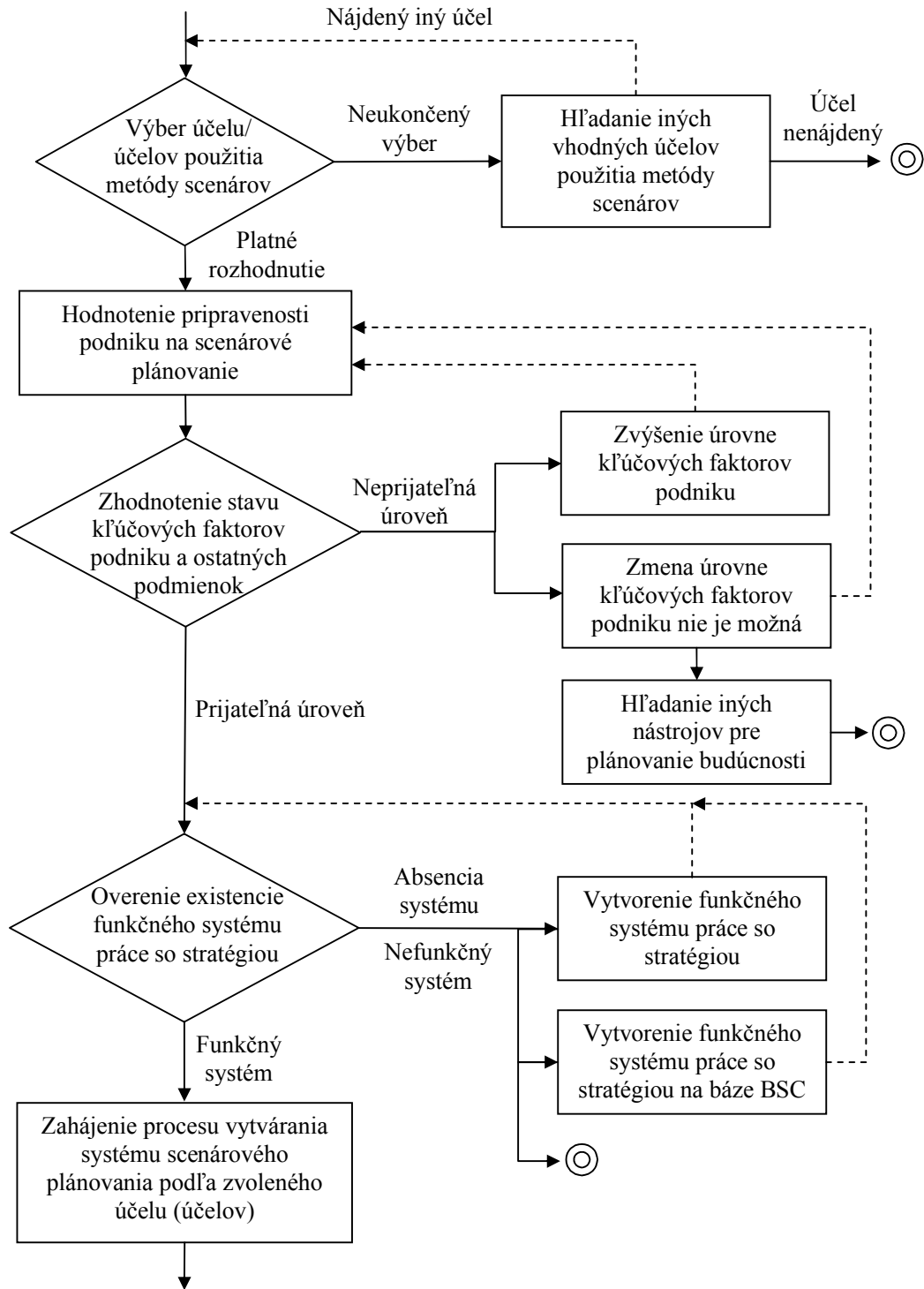
Problémom riešenia dizertačnej práce bolo stanovenie podmienok, postupov a možností efektívneho využívania metódy scenárov v dlhodobom plánovaní podniku. Aby mohol byť daný problém rozpracovaný, bolo potrebné identifikovať relevantné prvky vplyvajúce na proces scenárového plánovania. Tie boli vybrané na základe analýzy súčasného stavu riešenej problematiky a zapracované do všeobecného modelu scenárového plánovania zobrazeného na Obr. 1. Niektoré z prvkov uvedených v modeli sa stali súčasťou realizovaného empirického výskumu. Pre vytvorenie modelu bol použitý systém práce so stratégiou navrhnutý autormi metodiky Balanced Scorecard - Kaplanom a Nortonom. Autorom základného modelu procesu scenárového plánovania je T. Chermack. Pre potreby návrhovej časti dizertačnej práce bol použitý jeho prístup k tvorbe scenárov, ktorý bol doplnený o ďalšie návrhy a postrehy. Uvedený postup sa skladá z piatich fáz:

1. Príprava a návrh projektu
2. Analýza a prieskum
3. Tvorba scenárov
4. Implementácia scenárov
5. Hodnotenie projektu

Následne boli identifikované a stanovené základné podmienky, ktorých splnenie na prijateľnej úrovni je nevyhnutné k tomu, aby bolo možné pristúpiť k realizácii scenárového plánovania. Celý postup prípravnej fázy a zásadné prvky určené pre diskusiu a rozhodovanie sú znázornené na Obr. 2 a Obr. 3.



Obr. 2 Priebeh procesu prípravnej fázy vytvárania systému scenárového plánovania I. časť

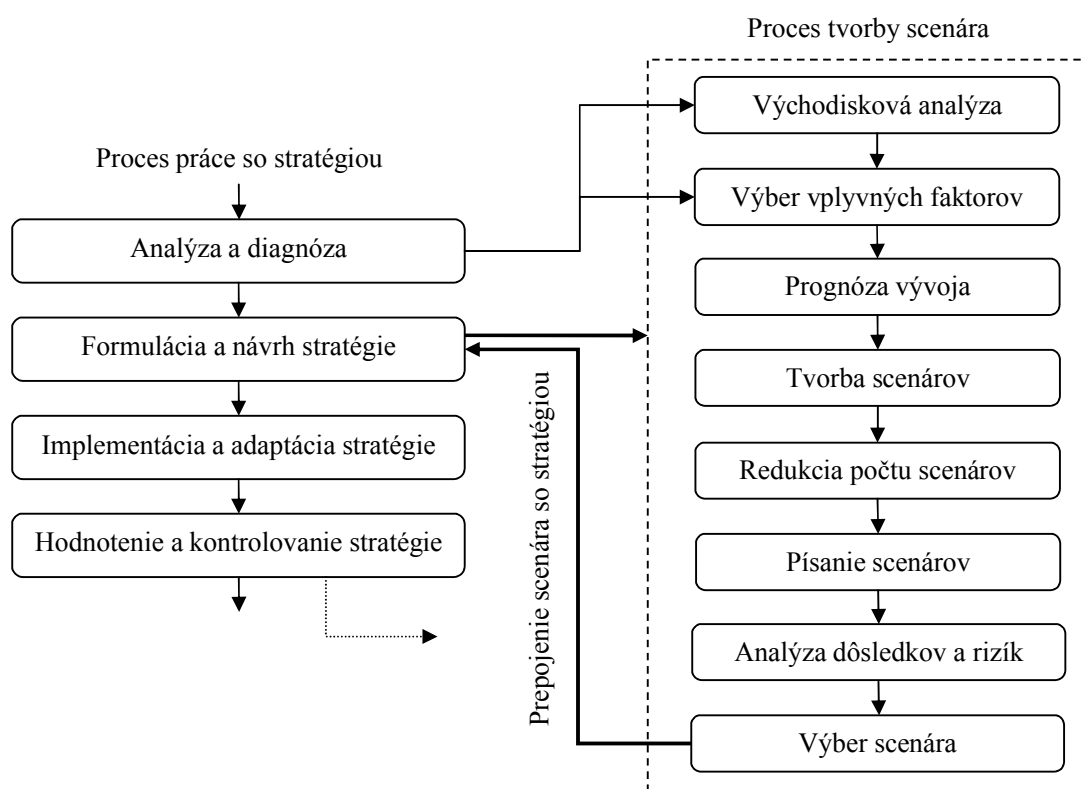


Legenda

ukončenie celého procesu prípravy na scenárové plánovanie (⊙)

Obr. 3 Priebeh procesu prípravnej fázy vytvárania systému scenárového plánovania II. časť

Jedným z návrhov, ktorý je už súčasťou vytvoreného všeobecného modelu bol návrh prepojenia procesov scenárového plánovania so stratégiou. Znárodňuje ho nasledujúci obrázok. Ide o jednoduchý proces práce so stratégiou prepojený s procesom tvorby scenára, ktorý reprezentuje základnú myšlienku a funkciu použitia scenárov v podnikom plánovaní. Postup tvorby scenára má zjednodušenú formu oproti celému systému, pretože zohľadňuje iba vplyvy externého prostredia a nezahŕňa interné vplyvy. Model slúži na jednoduchú reprezentáciu dvoch princípov systémov, na ktorých sa zakladali ďalšie návrhy. Uvedený model procesu tvorby scenára je tiež možné prepojiť s modelom procesu plánovania. Znamená to, že metóda scenárov je použiteľná v rôznych systémoch a činnostiach v závislosti od jej prispôsobenia.



Obr. 4 Scenáre v procese práce so stratégiou

V prípravnej fáze má podnik možnosť zvoliť si účely zamerania, tvorby a použitia scenárov. V dizertačnej práci boli stanovené následné a následne popísané nasledovné účely:

- návrh súbežnej realizácie procesov scenárového plánovania a práce so stratégiou,
- návrh využitia všetkých navrhnutých scenárov na vytvorenie stratégie,
- návrh postupu hodnotenia a testovania podnikovej stratégie,
- návrh využitia scenárov na testovanie projektov,

- návrh postupu použitia scenárov v prípade náhlych zmien v prostredí podniku,
- návrh použitia scenárov pri vzdelávaní a trénovaní zamestnancov.

Návrh súbežnej realizácie procesov scenárového plánovania a práce so stratégiou

Pokiaľ sa podnik rozhodol, že bude používať systém scenárového plánovania, ale zistil, že nemá funkčný systém práce so stratégiou, bude potrebné vytvorenie nového alebo úprava pôvodného systému. Obr. 5 znázorňuje modelovú situáciu, keď dochádza k prepojeniu procesov práce so stratégiou a scenárového plánovania a obidva procesy sú vytvárané synchronne (prípadne sa obnovuje funkčnosť systému práce so stratégiou) za určitých podmienok. Z časového hľadiska a realizácie procesov v podniku môže byť výhodnejšie vykonávať niektoré činnosti kontinuálne a postupne ich dopĺňať podľa potreby. Jednou z podmienok je, aby bol v tomto prípade systém BSC vytváraný na vrcholovej úrovni riadenia a zdieľaný naprieč podnikom spolu s prijatou stratégiou zhora nadol, aby mohla byť dodržaná postupnosť navrhnutých činností. V dizertačnej práci boli popísané všetky činnosti a prepojenia tak, ako by mali prebiehať.

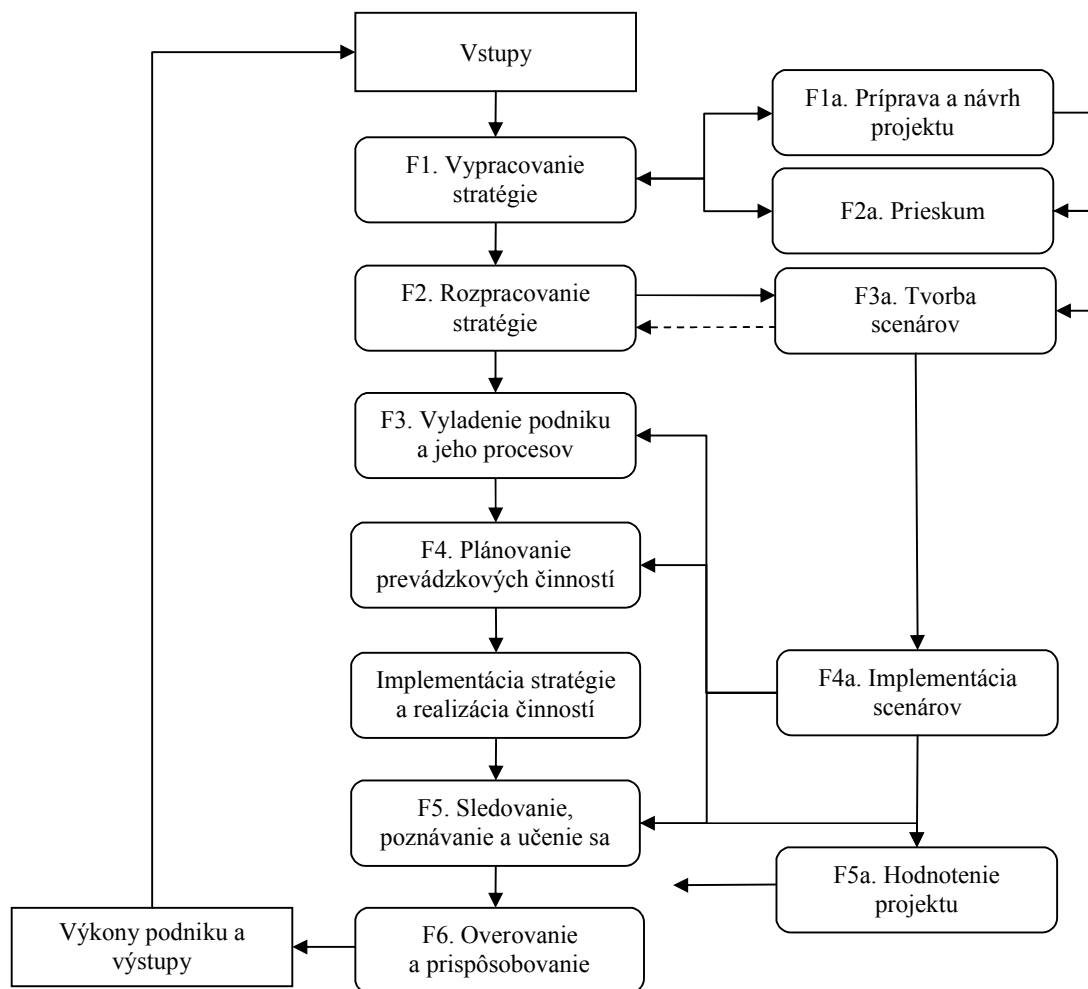
Návrh využitia všetkých navrhnutých scenárov na vytvorenie stratégie

Zmena oproti klasickému postupu pri vytváraní stratégie na základe použitia jedného zameraného scenára otestovaného ďalšími scenármi spočíva v tom, že sa využijú prvky všetkých vytvorených scenárov na vytvorenie celej stratégie. Bude sa analyzovať každý scenár vzhľadom na hlavné prvky, ktoré sú potrebné na vytvorenie komplexnej stratégie podniku. Napr. keď sa bude rozmýšľať o marketingovej stratégii, tak sa navrhne aká stratégia by bola vhodná pre každý jeden scenár. Takto sa bude postupovať so všetkými oblasťami, ktorých rámec určuje vytvorený systém BSC. Potom sa zo všetkých prvkoch bude postupne vyberať tie, ktoré uznajú manažéri za vhodné pre zakomponovanie do celej stratégie. Manažéri sa môžu rozhodnúť, či vytvorenú stratégiu ešte raz otestujú vzhľadom na jednotlivé scenáre. Ďalej sa môže stratégia začať podrobne rozpracovávať podľa činností v jednotlivých fázach, ktoré sú znázornené na Obr. 5.

Návrh postupu hodnotenia a testovania podnikovej stratégie

Podľa základnej myšlienky by mali všetky činnosti scenárového plánovania prebehnúť počas fázy rozpracovania stratégie (F2, vid'. Obr. 5), ktorá by sa pomocou scenárov otestovala, upravila a následne po jej rozložení do čiastkových plánov implementovala. Členovia projektového tímu by pri tvorbe scenárov vychádzali z výsledkov strategickej analýzy a ďalšie analýzy by realizovali sami podľa potreby. Pri hodnotení sa vo vybranej

stratégii špecifikujú úlohy a ciele a tie sa otestujú v podmienkach všetkých scenárov a potom sa stratégia a všetky činnosti môžu upraviť podľa toho, čo sa podarilo pri použití scenárov objaviť. Hlavnou zmenou oproti postupu, keď sa vytváral celkom nový systém práce so stratégiou je, že aj keď sa bude pôvodná stratégia podniku meniť alebo upravovať, bude možné vychádzať z pôvodných stratégií a plánov a mnohé z nich bude stačiť iba doplniť alebo upraviť. To isté sa týka zmien v prípade, keď má podnik zabudovaný systém BSC a používa mapy stratégie.



Obr. 5 Model systému práce so stratégiou na báze BSC s prepojením na scenárové plánovanie

Návrh využitia scenárov na testovanie projektov

Vytvorené scenáre sa môžu použiť aj na testovanie rôznych projektov, ktoré má podnik záujem zrealizovať. Pri schvaľovaní rozhodnutí sa riešia otázky rizika a návratnosti vloženej investície, takže scenármi sa bude testovať citlivosť a riziko navrhnutých projektov. K projektu sa bude pristupovať ako k stratégii a bude predstavovať scenár želanej

budúcnosti. Vo fáze, kedy sa bude projekt prehodnocovať sa začne s tvorbou scenárov a nakoniec budú vytvorené scenáre porovnané s návrhom projektu, otestuje sa či projekt obstojí pri vytvorených scenárových podmienkach. Následne sa môže upraviť rozhodnutie a niektoré náležitosti projektu v závislosti od zistených skutočností na základe prieskumu, ktorý prebehol počas tvorby scenárov.

Návrh postupu použitia scenárov v prípade náhlych zmien v prostredí podniku

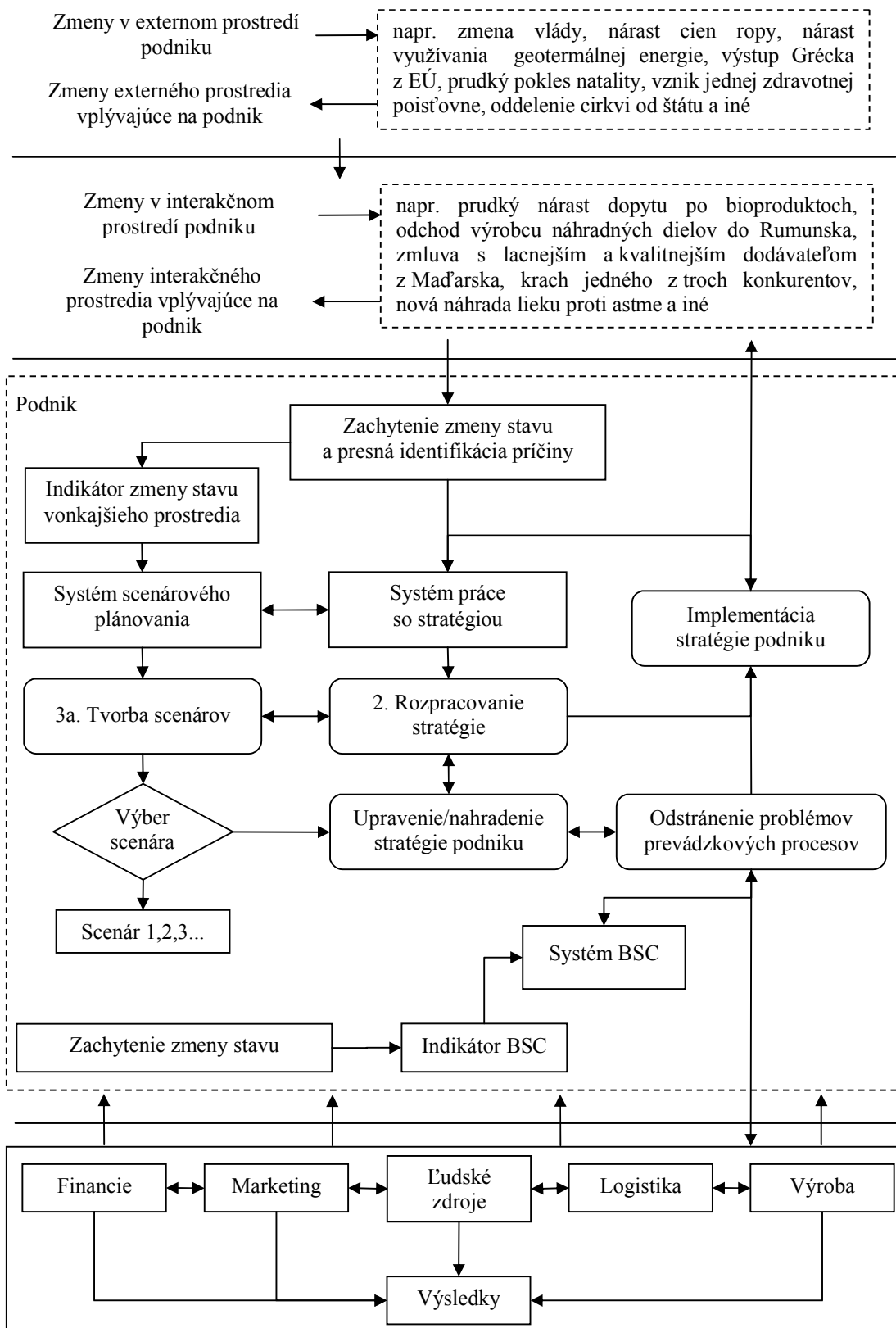
Dané riešenie je zamerané na využívanie indikátorov zmeny určitého stavu, ktoré budú signalizovať náhly výkyv v sledovaných výsledkoch alebo upozornia na zmenu situácie v okolitom prostredí podniku. Riešenie tohto stavu závisí od toho, ktoré indikátory na zmenu upozornili. Môžu to byť indikátory systému BSC (napr. upozorňujú na výkyvy v realizácii plánu - napr. iné cieľové hodnoty) alebo indikátory, ktoré sa nastavili pri tvorbe scenárov a majú upozorniť na to, či sa blíži výskyt určitej situácie popísanej scenármi, situácia sa začala odohrávať alebo sa udiali len niektoré z popísaných javov. Obr. 6 znázorňuje zjednodušený model situácie, keď začnú indikátory signalizovať akékoľvek zmeny.

Návrh použitia scenárov pri vzdelávaní a tréňovaní zamestnancov

Jedným veľmi prínosným použitím scenárov je ich zapojenie do procesu vzdelávania a tréňovania zamestnancov. Je to výborný spôsob ako pre nich vytvoriť fiktívno-reálne prostredie, v ktorom si môžu tréňovať svoje rozhodnutia, získavať potrebné zručnosti a vytvárať si znalosti v mnohých smeroch. Ďalej si takto zamestnanci rozvíjajú svoje strategické myslenie, komplexný pohľad na prostredie podniku, trénujú kreativitu a učia sa rôzne spôsoby analyzovania a vyhodnocovania situácií, ktoré môžu priniesť zmeny v prostredí podniku. Na tréning sa môžu využiť všetky dostupné metódy, ktoré podnik ani pri tvorbe scenárov nepoužíva. Zamestnanci sa s nimi môžu naučiť pracovať a postupne ich začať využívať v skutočnom procese plánovania. Výsledky analýz a vytvorené scenáre sa môžu následne porovnať s tými, ktoré už má podnik vytvorené, doplniť ich alebo ich nahradiť. Zámerom je, aby tréning absolvovali tí zamestnanci, ktorí s tvorbu scenárov a ich používaním nemajú skúsenosť. Môžu ho absolvovať aj vtedy, keď podnik neplánuje začať používať scenáre v svojom procese plánovania.

Po vytvorení navrhovaných riešení sa mohlo pristúpiť k overeniu funkčnosti a správnosti navrhovaného riešenia, ktoré sa realizovalo nasledujúcimi spôsobmi:

- posúdenie na základe stanovených kritérií,
- porovnanie s riešením v reálnom podniku,
- porovnanie s modelovými variantmi.



Obr. 6 Použitie scenárov v prípade náhlych zmien v prostredí podniku

4. DISKUSIA

Riešená problematika dizertačnej práce bola zameraná na použitie metódy scenárov v podnikovom plánovaní. Celá riešená problematika bola náročná predovšetkým na zosúladenie jednotlivých procesov a ich následnú realizáciu. V diskusnej časti dizertačnej práce boli riešené dve hlavné podmienky umožňujúce realizáciu scenárového plánovania a to: pripravenosť podnikov aspoň na prijateľnej úrovni a existencia funkčného prepracovaného postupu práce so stratégiou. Ich nesplnenie by mohlo byť závažnou príčinou neúspešného zavedenia postupu tvorby scenárov. Pokiaľ by k ich tvorbe predsa len došlo, mohli by byť dôsledky pre podnik veľmi negatívne. Splnenie týchto podmienok je dôležité napr. z uvedených dôvodov:

- podklady a príprava potrebná pre tvorbu scenárov nebude vypracovaná správne,
- niektorým skutočnostiam nebude prikladaný taký význam, aký by bol potrebný,
- môže sa zmeniť zmysel a aj príbeh scenára, čo môže ovplyvniť zvolenú stratégiu,
- pozastavenie realizácie procesu scenárového plánovania, príp. vynechanie niektorých častí procesu,
- podnik môže vytvoriť scenáre, ktoré nebudú spĺňať základné podmienky - dôveryhodnosti, relevantnosti a výzvy a iné.

Z tohto dôvodu boli ďalej riešené niektoré zo zásadných kritických miest, ktoré sú podstatné pri tvorbe scenárov, napr. stanovenie nejasného zámeru, nevhodný časový rámec, projektový tím s veľmi úzkou perspektívou atď.

Diskusia obsahovala zhrnutie praktických prínosov, ktoré boli abstrahované z praktických prípadov niektorých podnikov. Okrem toho sa zaoberala definovaním pojmu scenár z hľadiska filmovej terminológie. Dôležité bolo vrátiť sa späť k riešeniu vhodnosti scenárového plánovania pre typy podnikov, ktoré boli uvedené v prípadových štúdiách. Pričom závery boli zhodné s tými, ktoré už boli spomenuté predtým. Ďalej bolo potrebné zaoberať sa spôsobom tvorby scenárov v prípade väčšieho počtu divízií jedného podniku.

Následne boli načrtnuté ďalšie oblasti možného teoretického a praktického rozvoja scenárového plánovania. Pre manažérsku vedu je dôležité, aby sa scenárové plánovanie začalo rozvíjať aj po svojej teoretickej stránke, aby mohli byť následne niektoré postupy prenesené do praxe. Niektoré z chýbajúcich informácií a postupov sa odzrkadľujú v nedostatkoch merania zvyšujúcej sa výkonnosti podnikov po implementácii scenárov a celkového postupu merania v priebehu realizácie procesu. Ďalej by bolo zaujímavé rozvíjať scenárové plánovanie aj vzhľadom jeho prepojenia s inými vednými disciplínami (ako je prepojenie scenárového plánovania a futurologie). Dôležité je takisto skúmať rôzne poznatky, ktoré majú

vzťah s tvorbou scenárového tímu, ktorý je veľmi dôležitý pri celom procese. Z tohto hľadiska sa začínajú uplatňovať a uznávať aj výsledky neurovedy. Ďalšou špecifickou oblasťou rozvoja scenárovej problematiky môže byť zameranie sa na tie vlastnosti scenárov, ktoré sú hnacou silou podpory otvoreného a proaktívneho myslenia u ľudí.

5. TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE

Analýza teoretických poznatkov získaných zo slovenskej a predovšetkým zahraničnej literatúry, výsledky empirického výskumu (kvantitatívneho a kvalitatívneho) a riešenia obsiahnuté v návrhovej časti dizertačnej práce sú prínosom pre rozvoj teoretického a praktického aspektu disciplíny scenárového plánovania. Hlavné teoretické prínosy dizertačnej práce môžu byť zhrnuté nasledovne:

- vymedzenie základných pojmov riešenej problematiky, predstavenie vývoja vednej disciplíny futurologie a jej vzťahu k scenárovému plánovaniu, predstavenie hlavných míľnikov vývoja scenárového plánovania, vytvorenie prehľadu o teoretických a praktických prístupoch k scenárovému plánovaniu, vytvorenie zoznamu metód vhodných pre použitie v celom procese tvorby scenárov,
- realizácia empirického výskumu, metódy spracovania získaných údajov, prezentácia výsledkov výskumu, vypracované prípadové štúdie inštrumentálneho typu,
- vytvorenie všeobecného modelu prostredia scenárového plánovania s vplyvnými prvkami a väzbami,
- spracovanie postupu pri tvorbe scenárov,
- návrh prípravnej fázy prostredia, ktoré bude vhodné pre realizáciu scenárového plánovania, definovanie účelov použitia scenárového plánovania,
- vytvorenie návrhu prepojenia procesov scenárového plánovania a práce so stratégiou so zameraním sa na súbežne prebiehajúce činnosti, popis procesov podľa účelu použitia scenárov, návrh modelu pri vzniku krízovej situácie spôsobenej vplyvom zmien v externom a internom prostredí,
- návrhy pre ďalší rozvoj scenárového plánovania z teoretického a praktického hľadiska.

Hlavné praktické prínosy dizertačnej práce môžu byť nasledovné:

- uvedenie praktických prípadov úspešných podnikov, ktoré sa zaoberajú scenárovým plánovaním,

- zoznam metód, ktoré môžu manažéri využiť v jednotlivých fázach procesu scenárového plánovania,
- použité metódy výskumu a testovania v jednotlivých výskumných oblastiach by mohli byť prostriedkom, ktorý by mohli podniky využívať pre svoje účely,
- spracované prípadové štúdie sú príkladom prostredia, kde je vhodnosť použitia scenárového plánovania diskutabilná, podniky si tak môžu porovnať svoje základné charakteristiky a rozhodnúť sa podľa základných princípov, či sú aspoň orientačne vhodné pre scenárové plánovanie a následne pristúpiť k overovaniu pripravenosti ich prostredia,
- návrhová časť práce so všetkými svojimi modelovými riešeniami a popísanými postupmi,
- navodená diskusia, ktorá ozrejmuje dôvody, pre ktoré by mali manažéri pristupovať k tvorbe scenárov zodpovedne, s premysleným využitím všetkých zdrojov a prostriedkov.

ZÁVER

Každá nečakaná zmena, predovšetkým negatívneho charakteru, môže podniku spôsobiť veľké problémy hlavne vtedy, pokiaľ ani netušil, že by sa daná zmena mohla udiť. Úlohou manažérov je hľadať také postupy a metódy, ktoré pomôžu podniku odhaliť väčšinu z týchto zmien a budú podporovať rozhodovanie manažérov v kľúčových situáciách pre budúcnosť samotného podniku a jeho pracovníkov. Efektívna metóda, ktorá je priamo určená na riešenie spomenutých problémov, je *scenárové plánovanie*. Umožňuje hľadať a vytvárať riešenia, čo robiť, keď sa určitá situácia spôsobená vplyvom zmien externého prostredia začne skutočne diať. Dá sa povedať, že scenáre sú variantmi, ktoré podnikom predstavujú budúcnosť z viacerých uhlov pohľadu podľa vzájomnej kombinácie vplyvov vzhľadom na pravdepodobnosť ich výskytu a dopadu na podnik.

Vzhľadom na komplexnosť riešenej problematiky bolo potrebné preskúmať a zmapovať praktický a teoretický vývoj scenárového plánovania. Pretože je možné pozorovať značnú nejednotnosť v predložených definíciách o scenárovom plánovaní, bola pre účely dizertačnej práce a pre obohatenie teoretickej základne strategického riadenia podniku vytvorená nová definícia. Predstavuje určitý nadhľad nad riešenou problematikou. Zámerom podrobného predstavenia vývoja scenárového plánovania bolo odhaliť príčiny a dôvody vzniku tejto disciplíny a hľadať priestor pre jej využitie a prepojenie s ďalšími vednými

disciplínami. Ďalej sú popísané praktické a teoretické postupy, ktoré predstavujú vždy odlišný pohľad na to, ako by sa mohlo pristúpiť k riešeniu vzniknutého problému.

Na základe analýzy situácie bol vytvorený všeobecný model scenárového plánovania, ktorý je vo vzájomnej interakcii s procesom práce so stratégiou a faktormi, ktoré sú pre podnik kľúčové. Tie sa spolu s niektorými podstatnými procesmi pre scenárové a dlhodobé plánovanie stali súčasťou realizovaného empirického výskumu. Výskum mal kvantitatívnu a kvalitatívnu formu. Výsledkom kvalitatívneho výskumu je spracovanie dvoch prípadových štúdií podnikov, pri ktorých je uplatnenie postupov scenárového plánovania diskutabilné.

Všeobecný model dopĺňa podrobný popis odporúčaného postupu scenárového plánovania. Po definovaní účelov použitia scenárov bol navrhnutý model znázorňujúci súbežné prebiehanie činností procesov scenárového plánovania a práce so stratégiou. Okrem výsledného efektu úspešne implementovaných scenárov je riešenie určené na úsporu času a ďalších zdrojov podnikov. Vytvorený model je použiteľný pre všetky definované účely. Návrh je doplnený popisom vzhľadom k spomenutým účelom použitia scenárov. Pre prípad vzniku krízovej situácie bol vytvorený ďalší model, ktorý zobrazuje priebeh vo vnútornom systéme podniku v čase, keď nastavené indikátory zachytávajúce podstatné zmeny v externom prostredí signalizujú výskyt určitého javu.

Ďalej sú v dizertačnej práci predstavené situácie, kedy by mohlo dôjsť k zlyhaniu celého navrhnutého postupu a je riešená otázka vhodnosti použitia metódy scenárov v niektorých podnikoch. Na základe zistených skutočností je možné tvrdiť, že riešená problematika je pre dnešné trhové podmienky aktuálna a má veľký potenciál pre svoj ďalší teoretický a praktický rozvoj.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] DILLON, J., REID, A.: *Environmental Education Research Issues in case-study methodology in investigating environmental and sustainability issues in higher education: towards a problem-based approach?* Online Publishing Technology: igentaconnect, 2004. ISSN 1350-4622, online ISSN: 1469-5871.
- [2] ELDRING, J.: Porter's (1980) *Generic Strategies, Performance and Risk. An Empirical Investigation with German Data*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2009. ISBN: 978-3-8366-7426-3.
- [3] FOTR, J. – Švecová, L. – Dědina, J. – Hružová, H. – Richter, J.: *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [4] FOTR, J. – ŠVECOVÁ, L.: *Pravděpodobnostní přístupy v investičním rozhodování a jejich implementace*. Praha: časopis Ekonomika a management, 1/2010.

- [5] HITTMÁR, Š.: *Manažment*. 1. vyd. Žilina: EDIS, 2006. ISBN 80-8070-558-5.
- [6] HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] CHERMACK, T., J.: *Scenario planning in organizations*. How to create, use, and assess scenarios. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011. ISBN: 978-1-60509-413-7.
- [8] KAHANE, A.: *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2012. ISBN: 978-1-60994-490-2.
- [9] KAPLAN, R. – NORTON, D.: *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [10] KAPLAN, R. – NORTON, D.: *Alignment*. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006. ISBN 1-59139-690-5.
- [11] KAPLAN, R. – NORTON, D.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 1. vyd. USA: President and Fellows of Harvard College, 1996. ISBN 0-87584-651-3.
- [12] KIM CHAN, W. – MAUBORGNE, R.: *Stratégia modrého oceánu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 8072611283.
- [13] KLÍNEC, I.: *Na prahu civilizácie Tretej vlny: futurologické reflexie 1991-2002*. SR: Iris, 2003.
- [14] KORÁB, V. – REŽŇÁKOVÁ, M. – PETERKA, J.: *Podnikateľský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [15] KOŠŤAN, P. – ŠULE Ř, O.: *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [16] KOTLER, P. – KELLER, K. L.: *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [17] LINDGREN, M. – BANDHOLD, H.: *Scenario planning: the link between future and strategy*. 1. vyd. Great Britain: Creative Print & Design, 2003. ISBN 0-333-99317-9.
- [18] MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [19] MINTZBERG, H.: *The Rise and Fall of Strategic planning*. 1. vyd. Great Britain: Prentice Hall, 1994. ISBN 0-273-65037-8.
- [20] OGILVY, J., A.: *Creating Better Futures: Scenario planning as a tool for a better tomorrow*. New York: Oxford University Press, 2002. ISBN: 0-19-514[5].
- [21] PAPULA, J.: *Strategické plánovanie – vybrané prednášky*. Bratislava: Študijný materiál pre študentov 5. ročníka Fakulty manažmentu UK, 2005.
- [22] PAPULA, J.: *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: ELITA, 1993. ISBN 80-85323-41-9.
- [23] PILKOVÁ, A., - GRZNÁR, M., - REŽŇÁKOVÁ, M., - ŠTRBOVÁ, E.: *Firemné plánovanie*. 1. vyd. Bratislava: ELITA, 1994. ISBN 80-8523-57-5.
- [24] RINGLAND, G.: *Scenario planning: managing for the future*. England: John Wiley & Sons, Ltd, 2006. ISBN: 978-0-470-01881-1
- [25] SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-08-4.

- [26] ŠVEC, Š. et al.: Metodológia vied o výchove: Kvantitatívno-scientistické a kvalitatívno-humanistické prístupy. Bratislava: PhDr. Milan Štefanko - IRIS, 1998. ISBN 8088778735.
- [27] VEJDĚLEK, J.: *Jak zlepšit podnikové plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-666-8.
- [28] VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A.: Informační management: Pojetí, poslání a aplikace. Praha: Management Press, 1997. ISBN 8085943352.
- [29] VODÁK, J. – KUCHARČIKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [30] VYSUŠIL, J. – DEDOUCHOVÁ, M.: Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy. 1. vyd. Praha: Profess, 1998. ISBN 80-85253-25-0.
- [31] VYSUŠIL, J. – DEDOUCHOVÁ, M.: Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy. 1. vyd. Praha: Profess, 1998. ISBN 80-85253-25-0.
- [32] Rímsky klub. Dostupné online [22.4.2013]: <http://www.avozarm.sk/club.htm>.
- [33] Futurologia.sk. Dostupné online [22.4.2013]: <http://www.futurologia.sk/>.
- [34] Anderkova: *Vývinová futuristika*. Dostupné online [22.4.2013]: http://www.futurologia.sk/pdf/anderkova_vyvinovafuturistika.pdf.
- [35] Futurologia.sk: *Budúcnosť je najmä nezvládnutý dnešok*. Dostupné online [22.4.2013]: http://www.futurologia.sk/index.php?id=hykisch_buducnostjenajmanezvladnutydnesok.
- [36] KLINEC, I.: *Využitie futurologických metód pre politické rozhodovanie*. Ekonomický ústav SAV, Bratislava, 2010. ISSN 1337-5598 (elektronická verzia).
- [37] SUN TZU: *Umenie vojny*. Dostupné online [22.4.2013]: <http://cina.yin.cz/clanky/sun-tzu-umeni-valky/>.
- [38] The History Guide: Lectures on Modern European Intellectual History. Dostupné online [22.4.2013]: <http://www.historyguide.org/intellect/machiavelli.html>.

VLASTNÁ PUBLIKAČNÁ ČINNOSŤ

1. Šramová, V. – Závodská, A. - Aho, A. M.: *Knowledge in value creation process for increasing competitive advantage*. In: Advances in distributed computing and artificial intelligence journal = ADCAIJ. - ISSN 2255-2863. - Vol. 1, no. 3 (2012), s. 35-47.
2. Šramová, V. – Závodská, A. - Aho, A. M.: *The role of knowledge in the value creation process and its impact on marketing strategy*. In: 7th international conference on Knowledge management in organizations: service and cloud computing. - Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2012. - ISBN 978-3-642-30866-6. - S. 589-600. - (Advances in intelligent systems and computing, 172. - ISSN 2194-5357).
3. Šramová, V. - Závodská, A. : Model of marketing communication of nutritional supplements. In: Journal of information, control and management systems. - ISSN 1336-1716. - Vol. 8, no. 4 spec. iss. (2010), s. 457-462. Článok bol publikovaný aj v zborníku: Informačno-komunikačné technológie a manažment - iKTaMn 2010. - Žilina : Žilinská univerzita, 2011. - ISBN 978-80-554-0495-0. - S. 505-510
4. Šramová, V. – Závodská, A.: *Decision making in planning process and role of knowledge in these processes*. In: Sborník příspěvků III. mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků [elektronický zdroj]:

Karviná 5. listopadu 2010. - Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2010. - ISBN 978-80-7248-620-5. - S. 681-686. - Požiadavky na systém: CD ROM mechanika.

5. Šramová, V.: *Factors influencing decision-making process in scenario planning*. In: MMK 2012: mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ročník III.: 10.-14. prosince 2012, Hradec Králové, Česká republika [elektronický zdroj]. SBN 978-80-905243-3-0. S. 187-193.
6. Šramová, V.: Management strategy and strategy maps. In: „University as the facilitator for society and region development”: 7th international conference 2011: 21st January, Hodonín, Czech Republic. Kunovice: European Polytechnic Institute, 2011. ISBN 978-80-7314-220-9. S. 145-148.
7. Šramová, V.: System alignment in companies. In: TRANSCOM 2011: 9-th European conference of young research and scientific workers : Žilina, June 27-29, 2011, Slovak Republic. ISBN 978-80-554-0371-7. S. 137-140.

Články v tlači

8. Šramová, V. - Závodská, A.: *Research of Customer Satisfaction and Requests in a Consumer Electronic Company*. In: Transcom 2013.
9. Šramová, V. - Kocifajová, L.: *Scenarios in terms of performance evaluation and contributions*. In: Transcom 2013.
10. Šramová, V.: *Factors influencing on scenario planning*. Zborník z konferencie. 4th International PhD Conference „New Economic Challenges“.
11. Šramová, V. - Závodská, A. : *Creating Collaborative Innovative Environment through Knowledge Management in Pharmaceutical Industry*. Taiwan. In: 8th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing. - Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

SPOLUPRÁCA NA VÝSKUMNOM PROJEKTE

Projekt	Vedúci projektu	Doba riešenia
VEGA č. 1/0888/11 Znalostný manažment – modely a aplikácie	prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.	2011 – 2013

PREZENTÁCIE

Rok	Názov	Udalosť a miesto	Jazyk
2011	Management strategy and strategy maps	The European Polytechnical Institute, Hodonín, ČR	Anglický
2012	The role of knowledge in the value creation process and its impact on marketing strategy	7 th International conference: Knowledge Management in Organizations (KMO 2012), Salamanca, Španielsko	Anglický
2011-2013	5x vystúpenie na prezentačných dňoch, kde boli odprezentované čiastkové výsledky dizertačnej práce	Prezentačné dni FRI	Slovenský

ŠTUDIJNÝ POBYT

Škola	Miesto	Doba pôsobenia
Seinäjoki University of Applied Sciences	Seinäjoki, Fínsko	1.9.2011 – 14.2.2012

ŠPECIÁLNE OCENENIA

Školský rok	Typ ocenenia
2012	Award of Scientific Excellence za článok publikovaný a prezentovaný na konferencii KMO 2012