

VÝZNAM STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA V PODMIENKACH ŽELEZNIČNEJ DOPRAVY

Eva Nedeliaková¹

Anotácia: Príspevok sa zaoberá strategickým plánovaním a jeho významom pre zaistenie konkurencieschopných podmienok železničného systému. Venuje sa historickému vývoju plánovania, definovaniu stratégie a základných krokov strategického plánovania. Tento príspevok je čiastkovým výstupom výskumnej grantovej úlohy VEGA č. 1/4171/07 Kvalita procesov prevádzkovateľa nákladnej železničnej dopravy.

Kľúčové slová: strategické plánovanie, stratégia, železničná doprava

Summary: The article deals with strategic planning and its significance for assurance of competitive railway system conditions. It deals with historical development of planning, strategic definition and principle steps of strategic planning. This article is a partial outcome of the research grant VEGA n. 1/4171/07 Quality of rail cargo operator processes.

Key words: strategic planning, strategy, railway transport

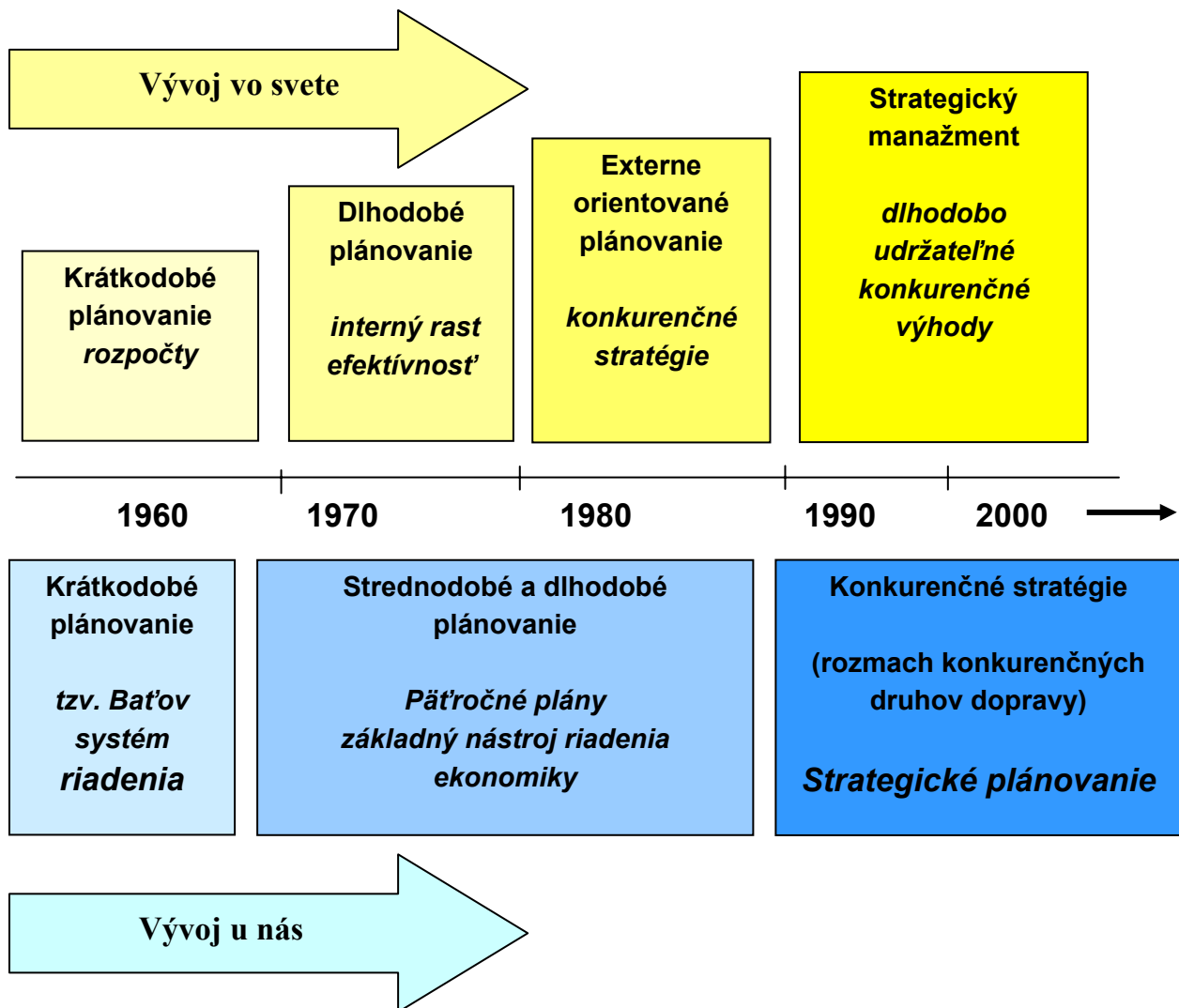
1. ÚVOD

V dopravnej politike Slovenskej republiky sú definované základné strategické ciele aj v oblasti rozvoja železničnej dopravy a infraštruktúry. Strategické ciele rozvoja železničnej infraštruktúry sú zamerané najmä na modernizáciu koridorov zvýšením traťovej rýchlosti, úpravou staníc a zastávok, vybudovaním mimoúrovňových križení železnice s pozemnými komunikáciami, sanáciou železničného spodku atď. Význam strategického plánovania v podmienkach železničnej dopravy spočíva okrem iného v zabezpečovaní podmienok interoperability. Železničný systém nemôže byť plne konkurencieschopný bez toho, aby sa neodstránili technické a prevádzkové špecifikácie jednotlivých železničných systémov. Významné rozdiely spočívajú medzi jednotlivými sieťami, z ktorých väčšina bola budovaná na národnej úrovni. Harmonizácia technických a prevádzkových špecifikácií transeurópskeho železničného systému je pre voľný pohyb vlakov a príslušných zariadení vo vnútornom Európskom trhu nesmierne dôležitá. Postupné zavedenie jednotného systému si vyžaduje dlhodobé úsilie a strategické plánovanie železničných správ na niekoľko desaťročí dopredu. Z toho dôvodu sa interoperabilita stále viac zavádza do strategických a rozvojových plánov modernizácie.

¹ Ing. Eva Nedeliaková, PhD, Žilinská univerzita, Fakulta PEDaS, Katedra železničnej dopravy, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Tel. +421 041 513 3421, Fax +421 041 5655 816, E-mail: eva.nedeliakova@fpedas.uniza.sk

2. HISTORICKÝ VÝVOJ PLÁNOVANIA

Plánovanie ako jedna zo základných funkcií manažmentu zaznamenávalo svoje zmeny súvisiace v histórii s existenciou jedného podniku ČSD, potom ŽSR, až po rozdelenie Železničnej spoločnosti na ďalšie dva subjekty. Môžeme porovnať ako sa pod vplyvom konkurenčného prostredia, politického zriadenia vyvíjalo strategické plánovanie svetových železničných správ a ako u nás. Dokumentuje to obrázok č. 1.



Obrázok č. 1 Vývoj strategického plánovania vo svete a v SR

Stratégia a strategické plánovanie v turbulentne sa meniacom prostredí kladie veľký dôraz na tzv. trvalo udržateľné konkurenčné výhody, odvíjané od tzv. „core competencies“ a dynamické strategické plánovanie, schopné zohľadňovať potrebu zmien. [xxx]

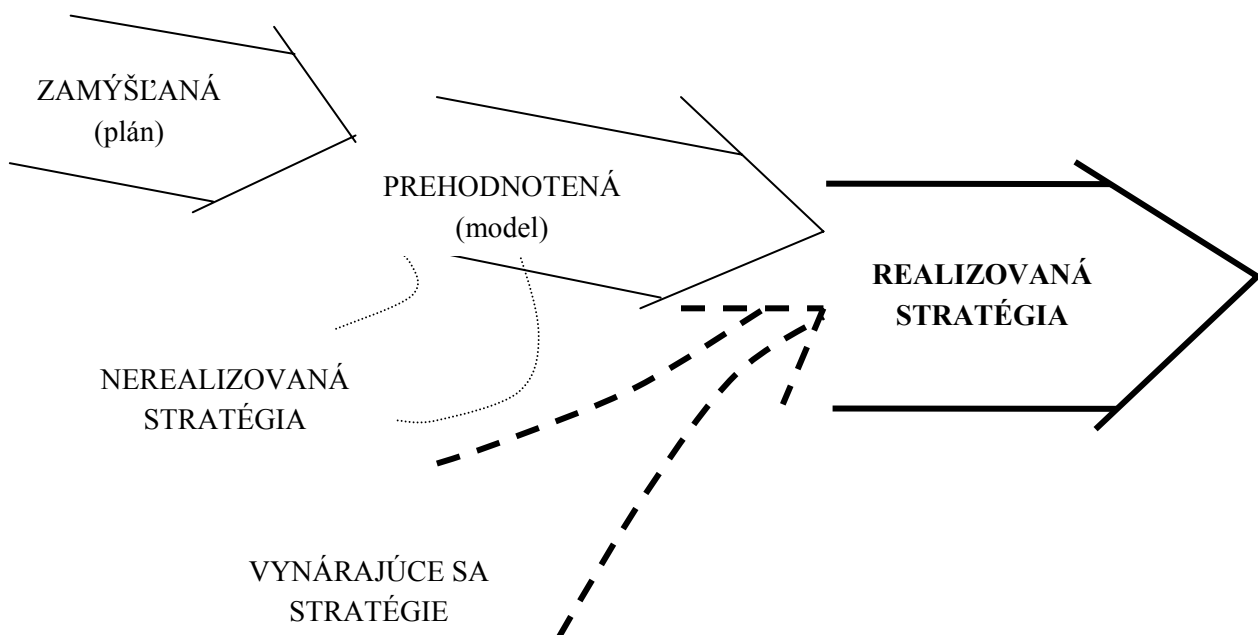
3. DEFINOVANIE STRATÉGIE

Veľmi zaujímavá a v podmienkach železničného systému aplikovateľná charakteristika stratégie vychádza z tzv. alternatívnych „Päť P“ od Henryho Mintzberga.

⇒ Stratégia je **plán (Plan)** – smer, resp. návod alebo postup činnosti do budúcnosti

⇒ Stratégia je **model (Pattern)** – sú to zásady správania sa v ďalšom období.

Obidva tieto prístupy sa môžu dopĺňať. Pôvodný plán tvorí tzv. zamýšľanú (Intended) stratégiu, ktorá postupne v rámci modelu prechádza do úmyselnej, prehodnotenej (Deliberated) stratégie až vyústi v realizovanú (Realized) stratégiu, alebo sa stane nerealizovanou stratégiou. V tomto poslednom prípade, musí ako náhrada nastúpiť tzv. vynárajúca sa (Emergent) stratégia, vytvorená na základe modifikácie pôvodného modelu (obrázok č. 2).



Obrázok č. 2 Charakteristika stratégie

⇒ Stratégia je **pozícia (Position)** – zameraná na vymedzenie konkrétnych produktov a trhov, pri ktorej organizácia uplatňuje pohľad „nadol“ na konkrétny výrobok a miesto, kde sa výrobok stretá so zákazníkom a „von“ na externé trhy.

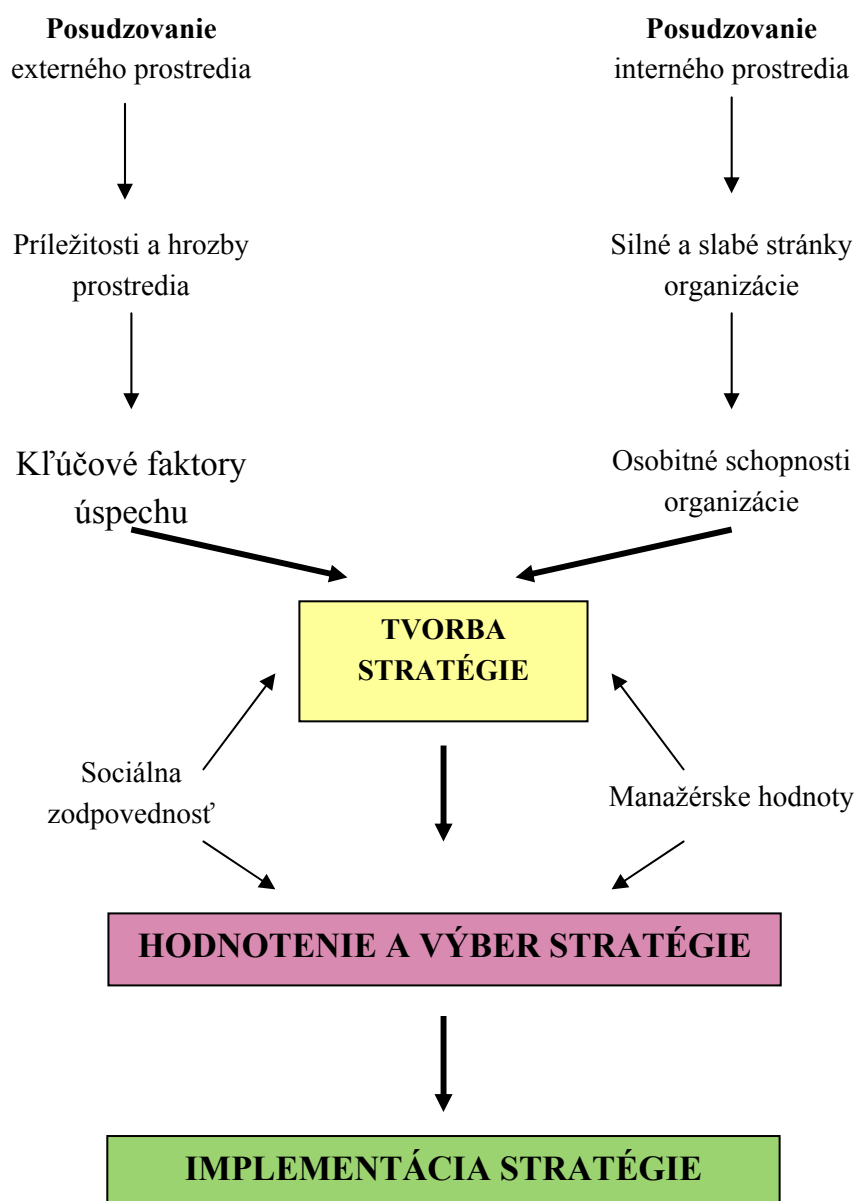
⇒ Stratégia je **perspektíva (Perspective)** – zameraná na cestu organizácie k uskutočňovaniu cieľov, podľa Petra Druckera je to v podstate koncepcia podniku, pri ktorej sa organizácia pozerá „dovnútra“ organizácie a do hláv tímu stratégií, ale tiež „hore“ k vízií organizácie.

⇒ Stratégia ako **trik (Ploy)** – ako špecifický manéver určený k preľstieniu súperov a konkurentov. Ide i falošné stratégie, ktoré majú za úlohu zavádzať konkurenciu.

4. ZÁKLADNÉ KROKY STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA

Strategické plánovanie zasahuje do fázy formulácie stratégie, a to prípravou vstupov a podporou priebehu tvorby stratégie, čiastočne i krokom formalizácie a kodifikácie stratégie, ale výrazne zasahuje i do fázy implementácie stratégie, a to krokmi rozpracovania a konvertovania stratégie.

Postup implementácie stratégie môžeme znázorniť nasledujúcim obrázkom č. 3.



Obrázok č. 3 Implementácia stratégie

Základné kroky strategického plánovania môžeme rozčleniť nasledovne:

- a) Kodifikácia stratégie – objasňovanie a vysvetľovanie stratégie.
- b) Rozpracovanie stratégie – do substratégií. Ide o dekompozíciu stratégie do substratégií rôznych druhov, na úrovni korporácie, podniku alebo funkčných oblastí. Na jednotlivé substratégie nadväzujú kapitálové programy, ďalej akčné programy a operačné plány, ktoré špecifikujú postupy vrátane rozvrhovania zdrojov na ad hoc základe, pri zohľadňovaní časovej postupnosti.
- c) Konvertovanie (prepočítavanie) spracovanej stratégie – jej zmena na rutinné operácie v železničnom podniku prostredníctvom hierarchie stratégií a programov (akčných plánov) k rozpočtom, politikám a technológiám.

5. ZÁVER

Strategické plánovanie je aj v podmienkach železničnej dopravy tvorivým procesom. Pozostáva z analytickej, plánovacej, realizačnej a monitorovacej fázy. V procese strategického plánovania železničného podniku sa musí postupovať od celkového popisu jestvujúceho stavu, cez výber podstatných javov, technológií prepravy, ľudských zdrojov, mobilných prostriedkov alebo kritických miest v logistických reťazcoch k návrhom čiastkových riešení.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] DOPRAVNÁ POLITIKA SLOVENSKEJ REPUBLIKY DO ROKU 2015, schválená uznesením vlády č. 445 z 8. júna 2005, MDPT SR
- [2] Operačný program doprava 2007 – 2013, MDPT SR, december 2006
- [3] Papula, Jozef : Strategický manažment : Výzva pre manažérov. Bratislava: Elita, 1993.160 s. ISBN 80-85323-41-9
- [4] Stratégia ŽSR do roku 2016

Recenzent: Ing. Anna Dolinayová, PhD.
 Žilinská Univerzita v Žiline