

INTEGRATION OF STRATEGIC AND BUSINESS PLANNING IN ORGANIZATIONS

Borislav Borisov

D.A. Tsenov Academy of Economics, Bulgaria, b.borisov@uni-svishtov.bg

Evelina Parashkevova

D.A. Tsenov Academy of Economics, Bulgaria, e.parashkevova@uni-svishtov.bg

Abstract: Strategic planning is increasingly present in the research of scientists, discussing issues related to its necessity, usefulness, applicability, etc. Opinions are shared that strategic planning is difficult to implement in a dynamic environment and digital economy, where intelligent systems manage business much more precisely, and the benefits of strategic planning are increasingly being questioned. The main reasons for abandoning strategic planning are related to the relatively remote achievement of the planned goals over time and the difficulties in assessing their future impact and importance on the development of the organization. The higher degree of uncertainty in strategic planning leads to increased risks for the business, which negatively affects the motivation of managers to carry out this type of planning.

Developing only business plans without a clear development strategy does not allow generating competitive advantages and long-term perspective. It covers business activities that take place within a certain period of time, but does not outline the map for the long-term development of the organization. In this sense, business planning should be seen as a tool for implementing strategic visions for organizational development. This requires the search for effective ways to link strategic planning and business planning within an organization.

The report aims to present a conceptual model for ensuring integration between the two types of planning - strategic and business planning. Such a model can be the basis for a clearer presentation of the relationship between the various planning documents existing in an organization and would help to overcome the discrepancies between the various structural units responsible for their development and implementation. The report provides a comparative description of a wide range of planning software applications. The emphasis is on the scope of these applications in the context of the strategic - business planning relationship. Conclusions and summaries are made about the possibilities of strategic and business plans for achieving sustainable organizational development.

The proposed conceptual model for ensuring integration between strategic and business planning in organizations is based on established statements in the field of planning science and their interpretation in the light of modern management concepts.

Without going into details regarding the content of the strategic planning process, the report presents the logical relationship between the analysis of external and internal factors for the organization, the target framework and the elements of the business plan. This integration is basic in order to ensure the implementation of a strategically oriented long-term organizational policy, which should be reflected in the implemented business plans and lead to the desired results.

Keywords: Strategic planning, business planning, integration, planning software applications

ИНТЕГРИРАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО И БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Борислав Борисов

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ Свищов, b.borisov@uni-svishtov.bg

Евелина Парашкевова

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ Свищов, e.parashkevova@uni-svishtov.bg

Резюме: Все по-често стратегическото планиране присъства в изследванията на учените, като се дискутират въпроси свързани с неговата необходимост, полезност, приложимост и т.н. Споделят се мнения, че стратегическото планиране е трудно-приложимо в условията на динамична среда и дигитална икономика, където интелигентните системи много по-прецизно управляват бизнеса, а ползата от стратегическото планиране е все по-често се подлага на съмнение. Основните мотиви за отказ от стратегическо планиране са свързани с относително отдалеченото постигане на планираните цели във времето и трудностите при преценката за тяхното бъдещо въздействие и значение върху развитието на организацията. По-високата степен на неизвестност при стратегическото планиране води до повишаване на рисковете за бизнеса, което влияе негативно върху мотивацията на мениджърите да осъществяват този вид планиране.

Разработването само на бизнес планове без ясна стратегия за развитие не дава възможност за генериране на конкуренти предимства и дългосрочна перспектива. Те обхващат бизнес дейности, които се осъществяват в рамките на определен период от време, но не очертават картата за дългосрочното развитие на организацията. В този смисъл бизнес планирането трябва да се разглежда като инструмент за реализация на стратегическите виждания за организационно развитие. Това налага търсене на ефективни начини за обвързване на стратегическото планиране и бизнес планирането в рамките на една организация.

Докладът има за цел да представи концептуален модел за осигуряване на интегрираност между двата вида планиране - стратегическото и бизнес планирането. Такъв модел може да бъде основа за по-ясно представяне на връзката между различните планови документи, съществуващи в една организация и би способствал за преодоляване на разминаванията между отделните структурни звена, отговорни за тяхното разработване и изпълнение. В доклада е направена сравнителна характеристика на широк спектър от софтуерни приложения за планиране. Акцентът е поставен върху обхватът на тези приложения в контекста на релацията стратегическо – бизнес планиране. Направени са изводи и обобщения относно възможностите на стратегическите и бизнес планове за постигане на устойчиво организационно развитие. Предложеният концептуален модел за осигуряване на интегрираност между стратегическото и бизнес планиране в организациите се базира на утвърдени постановки в областта на плановата наука и на тяхното интерпретиране в светлината на модерните управленски концепции.

Без да влиза в детайли по отношение на съдържанието на стратегическия планов процес, докладът представя логическата връзка между анализа на външните и вътрешните за организацията фактори, целевата уредба и елементите на бизнес плана. Тази интеграция е базова, за да се осигури провеждането на стратегически насочена дългосрочна организационно политика, която да намира своето отражение в реализираните бизнес планове и да води до желаните резултати.

Ключови думи: Стратегическо планиране, бизнес планиране, интеграция, софтуерни приложения за планиране

Планирането винаги е било акцент в изследванията на учените. Още в началото на миналия век, когато започва научната дискусия по планови въпроси се оформят различни виждания, концепции, школи. Всички те се обединяват около виждането, че планирането като управленска функция, като процес и дейност по никакъв начин не противостои на свободната стопанска инициатива, а напротив, те са напълно съвместими в рамките на бизнес организацията и осигуряват последователност по отношение на свободно избрана посока за развитие.

В началото на 21 век все по-често се обръща внимание на автоматизирани системи за управление, които до голяма степен включват планов елемент. Така на практика за оперативния ръководител на средно и по-ниско ниво плановата функция остава скрита. Това не означава, че планиране в организациите не се осъществява. Напротив, дори и интегрирано в различни системи за управление, планирането е една от водещите функции при осъществяване на управленските процеси. Плановите задачи, разгледани от редица учени като Екман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Тинберген, Л. Клейн, А. Голдбергер, В. Леонтиев, Фогал и др. още през 20 век, са част от функционалностите на съществуващите софтуери за бизнес планиране. Такива са задачите свързани с разполагане на работите във времето, планиране на рационални разписания (постъпления и разходи на ресурси, запаси, ход на технологичния процес и т.н.), оптимално разпределение на ресурсите, използване на теориите на игрите при вземане на решения в условия на неопределеност и риск, прогнозиране, приложение на теорията на вероятностите, системни анализи, иконометрични изследвания, изследване на операциите, приложение на статистическите методи и анализи на различни ситуации. Те се обогатяват през годините, с което планирането навлиза или влияе във всяка организационна дейност, работен процес и операция. Плановата функция вече е толкова тясно свързана с оперативната дейност, че много често тя остава незабележима и неразпознаваема. Редица софтуерни приложения, дори и да не са специализирани за разработване на планови документи, по един или друг начин съдържат планови разчети, без да акцентират вниманието на потребителите върху тях, представяйки ги като стъпка при решаването на конкретния казус. Ето защо някои изследователи не разпознават планирането като самостоятелно обособена управленска дейност, дори го пренебрегват, считайки го за ненужно в новите условия.

В допълнение на това през последните години се оформят и някои „авангардни“ виждания свързани с плановата наука и по-конкретно с необходимостта от осъществяване на стратегическо планиране. Застъпва се тезата, че динамичната среда, широкото навлизане на информационните технологии, разработването на системи базирани на изкуствен интелект правят стратегическото планиране ненужно, тъй като неизвестността е твърде голяма и съответно трудно предвидима.

Въпреки това сме свидетели, че сериозните организации, разполагащи и разпределящи големи бюджети, разработват свои програми и стратегически планове, които легитимират политиката им за развитие в различните направления. По-малките организации, които разчитат на привлечени средства от банкови кредити или от различни донори, разработват проекти и бизнес планове, с които обосновават своите намерения за тяхното ползване и доказват икономическата ефективност от финансирането. Това е причината авторите на настоящата разработка да застъпват становището, че планирането е необходима компонента на управленската дейност на всяка една организация, която преследва дългосрочни резултати и устойчиво развитие.

Плановата теория е обогатявана през годините от редица изтъкнати учени, които оформят основните виждания, концепции и школи. Хенри Минцберг със съавтори, разграничават десет научни школи и ги оформят в три групи на база на анализ на основните постановки по отношение на планирането, като част от тях включват и стратегическото (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Редица автори в руската литература възприемат планирането като процес на изработване на решение и разпределение на ресурси (материални, финансови, човешки, информационни и времеви) за неговото изпълнение (Большаков & Михайлов, 2000). Един от всепризнатите автори в областта на мениджмънта и планирането отбелязва, че “да управляващ – това е да предвиждаш”, а “да предвиждаш – това е вече почти да действаш” (Уткин, 1999).

Виждането на Ерих Янч (Янч, 1968) е изключително ценно за интегриране на планирането в съвременните автоматизирани системи за управление. Той описва планирането като процес, който се проектира по хоризонтала (т.е. обвързаност с различни концептуални положения в системите, различни възгледи и отношения, които намират своята проекция в процеса), по вертикала (т.е. обвързаност с различни нива на синтез в планирането), във времето (т.е. обвързаност с различни времеви диапазони) и в дейностите (т.е. обвързаност на цялостния процес на рационална реализация на дейностите – от идеята да нейното осъществяване).

С възникване на концепцията за процесното управление в научната литература се търси отговор на въпроса дали може да се състави списък от стратегически бизнес процеси, приложим за всяка организация. Различни браншови организации предлагат различни примерни списъци. Така например Американският център по производителност и качество (American Productivity and Quality Center APQC, <https://www.apqc.org>) публикува набор от 13 стандартни бизнес процеси: маркетинг на пазарите и потребителите; планиране - разработване на визия и стратегия; разработване на продукти и услуги; производство и доставка; управление на човешки ресурси; управление на информацията; организация а продажби и пазари; обслужване на потребители; организация на следпродажбеното обслужване; изпълнение на програми за защита на околната среда; управление на финансови и физически ресурси; управление на връзките с обществеността и взаимоотношенията с контрагенти; външните взаимоотношения; управление на подобренията и промяната. Направена е и по-голяма конкретизация, в която всеки от посочените процеси е детайлизиран в максимална степен, като в някои от група попадат повече от 40 подпроцеса. В същото време това многообразие от процеси и подпроцеси няма задължителен характер и дава възможност на организациите да идентифицира подходящите за него, съобразявайки се с организационната структура и спецификата на своята дейност. Същата организация извежда и основните стратегически планови процеси в бизнес организацията (American Productivity and Quality Center, 2006). Дефинирани са три основни групи процеси, които се изпълняват на високо ниво: дефиниране на визия и изработване на стратегия; формулиране на бизнес стратегията; управление на стратегически инициативи. В този случай бизнес планирането не кореспондира директно със стратегическото. Допирната точка може бъде търсена при последния стратегически процес – управление на стратегически инициативи, подпроцеси: избор на стратегически инициативи и утвърждаване на показатели за достижимост.

Интегрираността на стратегическото с бизнес планирането е възможна, ако се осигури интегрираност на процесите в организацията (Kerpczynski, Jandhyala, Sankaran, & Dimofte, 2018, p. 46). Това означава, че стратегическото планиране е нужно да бъде отправна точка, вход на всеки процес и всяка дейност свързан с планиране на дейността на организацията, а постигнатите резултати и влияещите върху тях фактори да бъдат отчитани в процеса по целеполагане. Интеграцията е „процес на съгласуване/привеждане в съответствие на организационните намерения, ресурси и действия с възгледа и намеренията на лидера“ (Семерджиев, 2007, стр. 185). Лидерът може да бъде мениджър, собственик, управителен съвет и т.н. Финансовото, времеовото, ресурсното обезпечаване на вижданията на лидера намира отражение в процеса по бизнес планиране. Това е ключов момент на осигуряване на допирателна между стратегическото и бизнес планирането.

Широко дискутирана е темата за субординацията между стратегическото планиране и бизнес планирането. Едни автори считат, че стратегическото планиране е инструмент за реализация на бизнес планирането. Други са на мнението, че стратегическото и бизнес планирането стоят на една плоскост и нямат взаимовръзка. Някои автори дори лансират тезата, че "... самият модел на стратегическото планиране съдържа в себе си все още съществуващите класификации на планирането: стратегическо, тактическо, календарно (операционно)" (Славова, 2004). Трети, към която група спадат и авторите на настоящия материал твърдят, че стратегическото планиране стои по-високо в плановата йерархия и бизнес планирането е един от лостовете за реализация на стратегическите инициативи.

Стратегическо планиране е цялостното и всеобхватно планиране на дейността в направления, които се свързват с възможности за развитие на организацията и генериране на конкурентни предимства. То осигурява доброто управление и прилагането на целенасочена политика. Като процес изисква предварителна организация. Този вид планиране не може да се реализира в рамките на седмични работни срещи и заседания или на спорадични обсъждания. То изисква инвестирането на време, материални и нематериални ресурси, експертиза, изграждането на организационна среда. Стратегическият план не е завършен, докато не бъде приведен в действие." (Славова, 2004, стр. 19), което на практика се случва чрез бизнес плана. Стратегическо планиране е преди всичко дългосрочно планиране, с проактивен характер, даващо информация за едно възможно бъдещо състояние на организацията и очертаващо пътя за постигане на желаното състояние. Този вид планиране не обхваща въпроси свързани с оперативни дейности и рутинни операции. Бизнес планирането е това, което има за задача да решава въпроси от такова естество. В този смисъл, то има по-скоро оперативен порядък. Именно поради по-високата си степен на детайлизация и конкретизация, бизнес планирането се разглежда като инструмент за реализиране на стратегическите виждания за развитие на организацията или на отделно нейно направление. И тук възниква въпросът: как да бъде интегриран всеки отделен бизнес план или друг вид план в стратегическата концепция за организационно развитие? Този въпрос поражда редица трудности, както в практиката, така и в усилията за създаване на софтуери, които да автоматизират процесите по планиране.

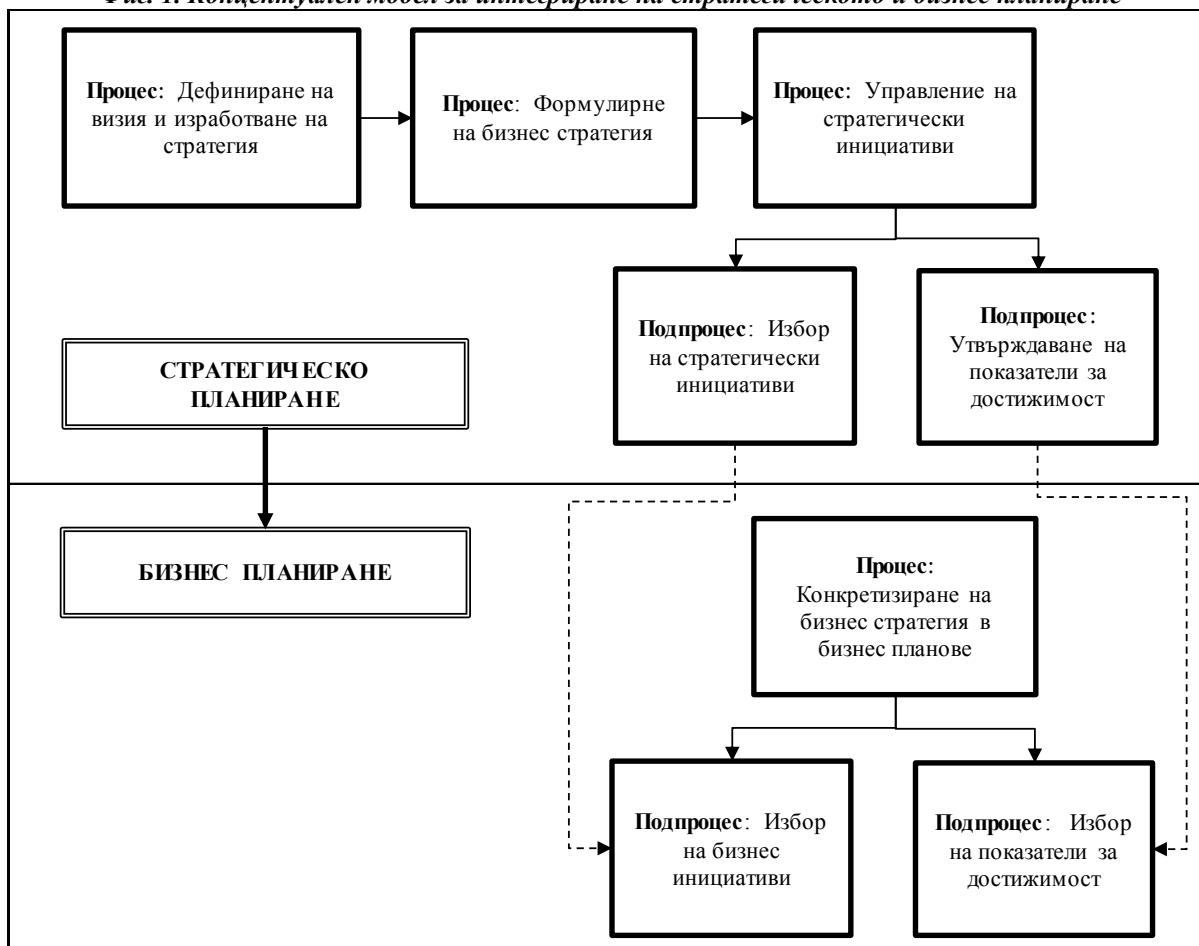
Изследването на авторите на редица програмни продукти и приложения за планиране, като LivePlan, BizPlan Builder, Business Plan Pro, Plan Write, Plan Magic, Business PlanMarker, Enloop, IPlanner, Ultimate Business Planner, BANKing Analytics, Balanced Scorecard or Strategy Planning Software BSc Designer, QuickScore, BOARD, BSPG и др., показва висока степен на припокриване на обхвата и функционалностите им. Преобладаващата част от тях са стандартни, както по отношение на структурата на бизнес плана, така и по отношение на технологията на изготвяне. Категорично може да се заяви, че при тях липсва интегрираност между стратегическото и бизнес планирането, както логическа така и автоматизационна. Тази необходима интегрираност се осъществява извън техните рамки, индивидуално от субекта, вземащ решения. Последиците от това генерират рискове оперативните решения да не бъдат съобразени с набелязаните цели и да не отчитат всички възможни влияния и тенденции,. Широкият обхват на въздействие на вземаните управленски решения на стратегическо ниво нерядко водят до невъзможност за тяхното имплементиране в плановите документи на по-ниски нива, а и в обичайната дейност на организациите. Не е необходимо да се правят специални изследвания, за да се потвърди всеизвестната постановка, че колкото повече се конкретизира изпълнението на един планов документ, толкова по-голяма е вероятността за отдалечаване на избраната стратегическа посока на организационно развитие. Може би и този факт често води до отказ или отхвърляне на стратегическото планиране като нещо ненужно и неизпълнимо.

Тази дихотомия между стратегическото и бизнес планирането е от съществено значение за организационно развитие, за устойчивостта на фирмените намерения за развитие, дори и за вдъхновяването на персонала от организационната перспектива и преследваната цел. Качественото обвързване на стратегическото с бизнес планирането може да играе мощна мотивираща роля за персонала, собствениците, потенциалните инвеститори, а дори и за контрагенти и клиенти. Естествено, това се постига при адекватно комуникиране със заинтересованите страни, т.е. те да са наясно какво се прави сега и за какво се работи в бъдеще.

Балансираната система от показатели за ефективност (Каплан & Нортън, 2005) може да бъде използвана за осигуряването на интегрираност между двата вида планиране. Практиката показва, че тази система не е просто средство за измерване изпълнението на стратегическите планови документи и достижимостта на целите, а инструмент за управление на бизнес организации. Балансираната система от показатели за ефективност, всъщност, детайлизира реализацията на стратегията, не само във финансов аспект, а и по отношение на планирането и използването на активи с нематериален характер, носещи стойност по косвен път или директно, но и с отложена във времето възвръщаемост. На практика това означава, че стратегическото планиране от тази гледна точка е абстрактно понятие, ако не се разглежда в релация със съществуването и прилагането на оперативни документи и система за измерване. Именно това разбиране

различава Балансирана система от показатели за ефективност от традиционните методи за планиране и управление. “Балансираната система от показатели разширява хоризонта на целите на всяка една фирма извън рамките на обобщените финансови параметри. Балансираната система от показатели обхваща жизнено необходимите дейности за създаване на стойност, които се градят от умели и мотивирани участници в организацията. Като отчита с оглед на финансовите перспективи, интересите на краткосрочната реализация, Балансираната система от показатели ясно разкрива и показва факторите за създаване на стойност за по-висока дългосрочна финансова и конкурентоспособна реализация” (Kaplan & Norton, 1996). Именно тази система е използвана от авторите за създаването на концептуален модел за интегриране на стратегическото и бизнес планиране.

Фиг. 1. Концептуален модел за интегриране на стратегическото и бизнес планиране

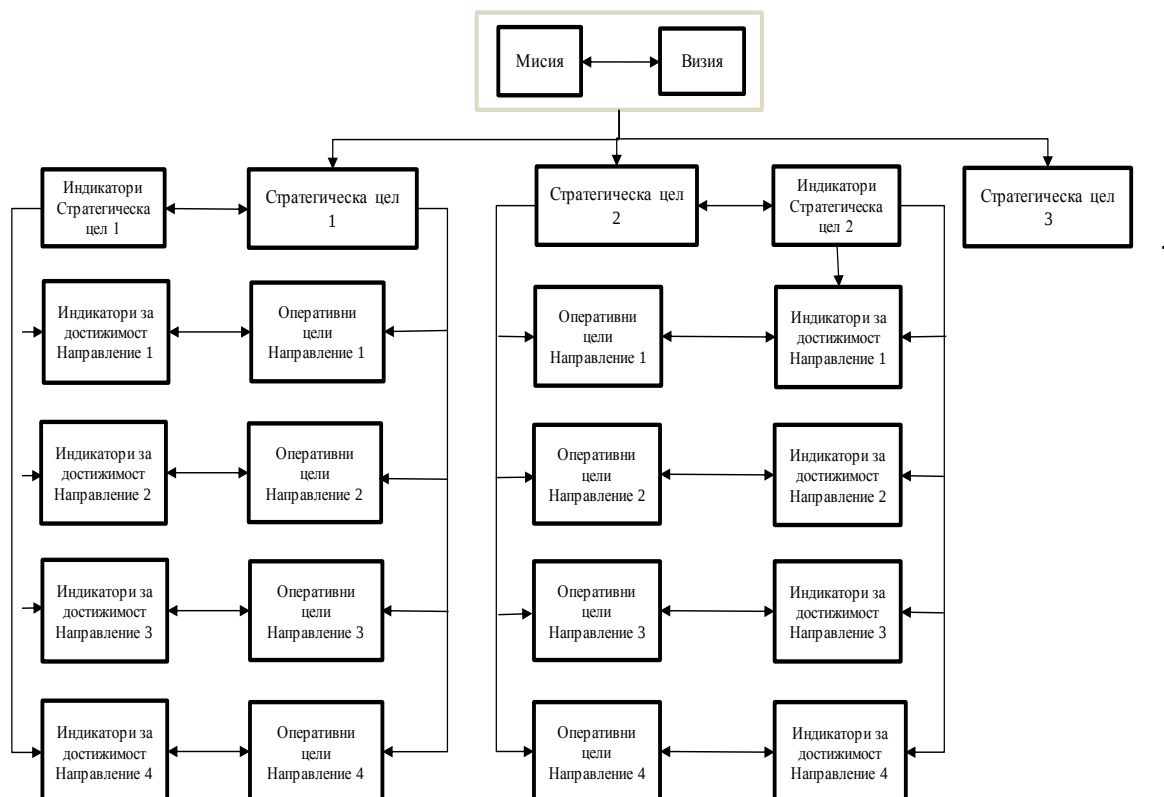


Предложеният концептуален модел се основава на постановката, че всяка една бизнес инициатива, развита в бизнес план е необходимо да кореспондира с избраната стратегия или стратегическа ориентация на организацията. Осигуряването на такава релация може да се търси в две направления: първо, по отношение на стратегическите и бизнес или оперативните цели и второ, по отношение на показателите за измерване на напредъка по стратегическите и бизнес или оперативните цели. Обвързването по този начин на стратегическото и бизнес планиране намира отражение в две посоки: по отношение на ресурсите, т.е. планирани ли са необходимите ресурси за осигуряване изпълнението на поставените цели и по отношение на приходите – достатъчна ли е планираната възвращаемост по отношение на планираните ресурси и спрямо показателите за достижимост.

Отговорният ангажимент на мениджърите към качеството на плановите процеси в организациите изисква и съвременен инструментариум за осъществяване на мониторинг върху описаните зависимости. Такъв инструмент може да бъде софтуерно решение, които да осигури така необходимата интеграция между стратегическото и бизнес планиране. Един по-задълбочен подход за интегриране предполага обвързването

на бизнес планирането, съответно разчетите в приходната и разходната част, с поставените индикатори за измерване на целите. Като се има предвид, че целеполагането може да бъде представено в дървовидна структура, като всяка цел на по-ниско йерархично ниво допринася в някаква степен за постигането цел от по-високо ниво, логично е всеки принос да може да бъде квантифициран и съизмерен. В този случай е удачно оперативните или бизнес целите, които детайлизират всяка стратегическа цел, да бъдат категоризирани в четирите ключови направления на BSc – финанси, вътрешни бизнес процеси, отношения с клиентите, познания и развитие, съответно индикаторите също да бъдат съотносими към тези направления. По този начин много по-удобно, бързо и точно може да се осигури връзката между стратегическото и бизнес планиране (фиг. 2).

Фиг. 2. Детайлизиран концептуален модел за интегриране на стратегическото и бизнес планиране



Забележка: Във фигурата под „направление“ се асоциират направленията на BSc – финанси, вътрешни бизнес процеси, отношения с клиентите, познания и развитие.

Предложеният концептуален модел за интегриране на стратегическото с бизнес планиране трябва да бъде адаптиран спрямо спецификата на всяка една организация, в т.ч. при отчитане на характера на осъществяваната планова дейност в нея. Той може би не е единствения подход, но е възможност, която е добре да бъде използвана. Основните му предимства са свързани относителната простота на прилагане, ясната логическа обвързаност и възможността за визуализация на различни разрези от информация в областта на стратегическото и бизнес планирането. Това би било много по-лесно, ако процесът се автоматизира чрез разработката на специализиран софтуер или приложение.

БИБЛИОГРАФИЯ

- American Productivity and Quality Center. (2006). *Process classification framework*. Свалено от http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn/APQC_PCF.pdf?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=contentitem&docid=121388
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 37-48.

- Керczynski, R., Jandhyala, R., Sankaran, G., & Dimofte, A. (2018). *Integrated Business Planning: How to Integrate Planning Processes, Organizational Structures and Capabilities, and Leverage SAP IBP Technology*. Springer.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Большаков, А., & Михайлов, В. (2000). *Современный менеджмент: теория и практика*. Москва: Питер.
- Каплан, Р., & Нортън, Д. (2005). *Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие*. София: Класика и стил.
- Семерджиев, Ц. (2007). *Стратегия. Среда, ресурси, способности, планиране*. София: Класика и стил.
- Славова, И. (2004). *Бизнеспланиране*. София: Сиела.
- Уткин, Э. (1999). *Стратегическое планирование*. Москва: Ассоциация авторов и издателя "Тандем". ЭКМОС.
- Янч, Е. (1968). *Пробен проект за поставяне началото на системно планиране в световен мащаб*. Римски клуб.