



Plánování a rozhodování v organizaci

- Úkoly a struktura plánování
- Strategické plánování
 - Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií
- Taktické a operativní plánování
- Rozhodování



Úkoly a struktura plánování

Plánovací systém organizace lze diferencovat na:

- plánování vize organizace,
- strategické plánování,
- taktické a operativní plánování,
- plánování výsledků a likvidity.

Dílčí komplexy plánovacího systému	
Plánování vize organizace	Plánování výsledků a likvidity
Strategické plánování	
Taktické a operativní plánování	



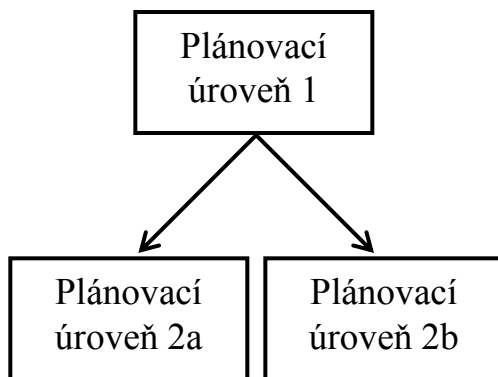
Úkoly a struktura plánování

Podle toho, **z jaké úrovně se odvozují plány navazujících plánovacích úrovní**, se rozlišuje plánování:

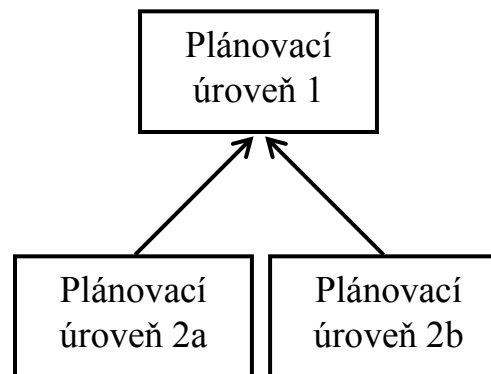
- retrográdní (top-down),
- progresivní (bottom-up),
- protisměrné (top-down/bottom-top).

Retrográdní a progresivní plánování

Retrográdní plánování (top – down)



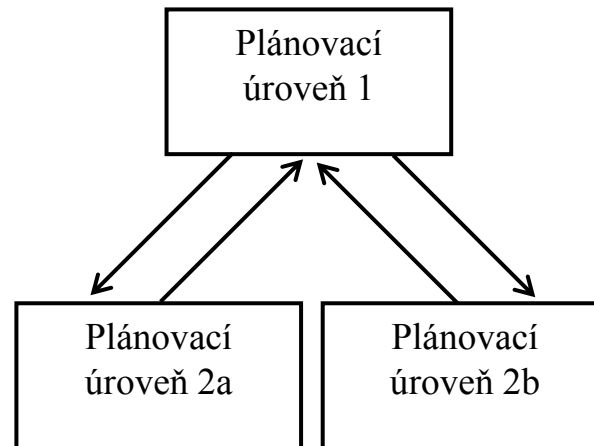
Progresivní plánování (bottom – up)





Protisměrné plánování

Protisměrné plánování





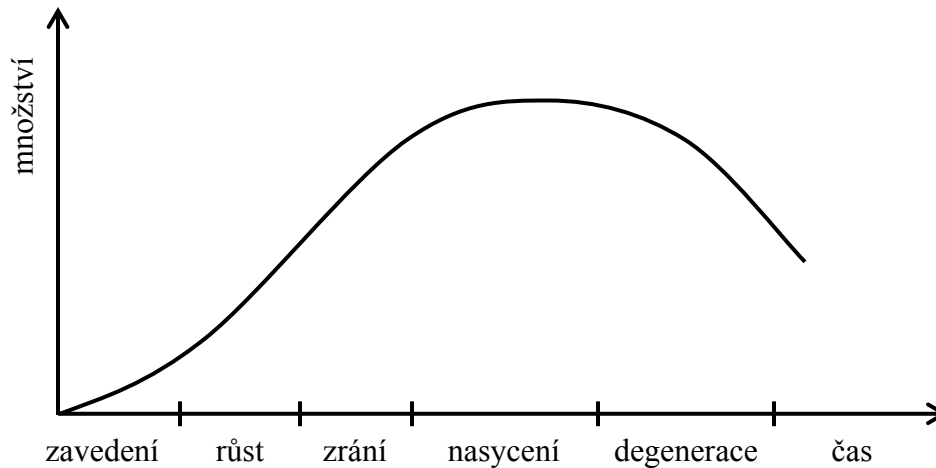
Strategické plánování (týká se především podniků)

Strategické oblasti musí splňovat požadavky:

- strategická oblast musí mít vymezen samostatný tržní úkol; jednotlivé oblasti se nesmí na vnějších trzích překrývat nebo být k sobě závislé (nekonkurují si navenek);
- produkt nebo skupina produktů jedné oblasti podniku jsou nezávislé na produktech ostatních oblastí (nekonkurují si uvnitř podniku);
- produktu nebo skupině produktů dané oblasti musí být přiřazen okruh nejvýznamnějších konkurentů.

Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií

- Životní cyklus produktu

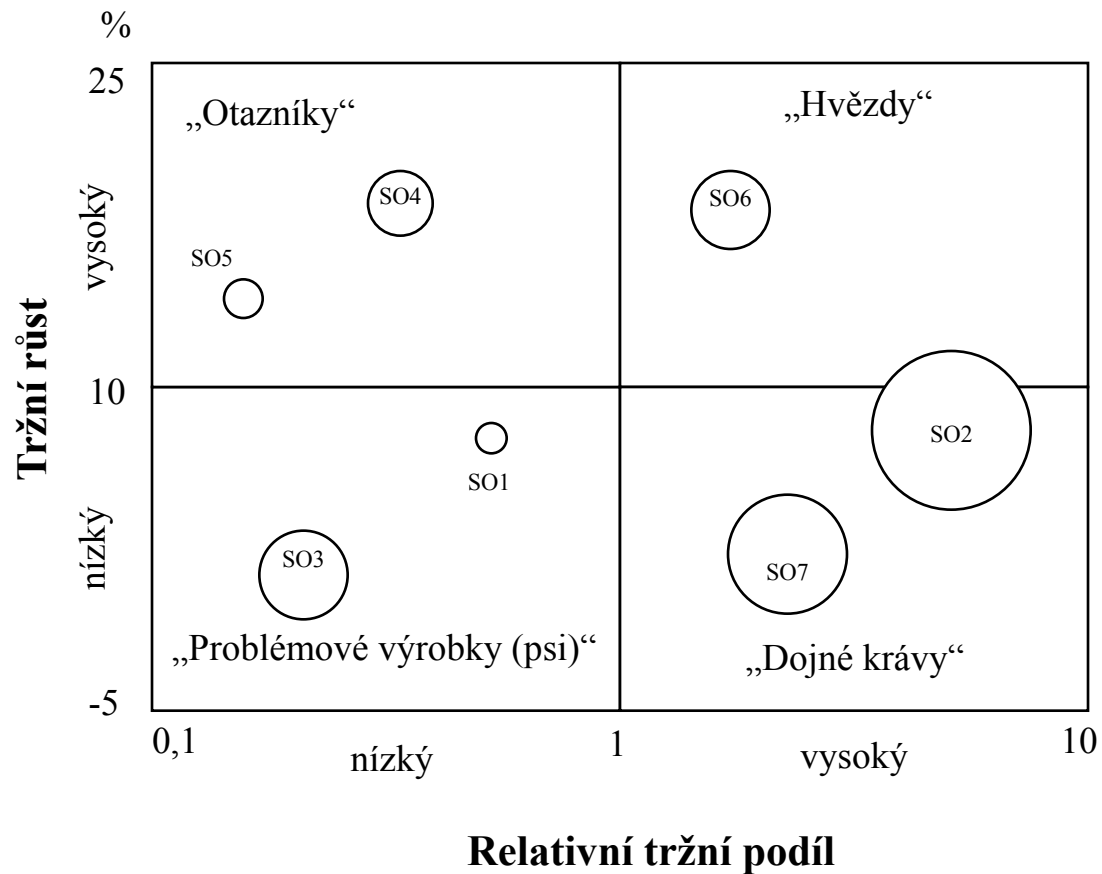




Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií

- Analýza portfolia
 - Dojné krávy (Cash-cow)
 - Hvězdy (Star)
 - Otazníky (Question-mark)
 - Problémové výrobky (Dog)
- Strategie
 - defenzivní
 - ofenzivní
 - dezinvestiční
 - konsolidační
 - růstová

Matrice Boston-portfolia





Taktické a operativní plánování

Podle **předmětu plánování** se člení na:

- plánování výstavby organizace,
- programové plánování,
- plánování procesů v organizaci.

Podle **plánovacího horizontu** se člení na:

- dlouhodobé plány,
- střednědobé plány,
- krátkodobé plány.



Taktické a operativní plánování

Podle **rozsahu plánování** se plány člení na:

- souhrnné plány a
- dílčí plány.

Podle míry **podrobnosti plánu** a míry informovanosti o plánovacím horizontu lze provést členění na:

- globální plány a
- detailní plány.

Vyrovňovací zákon plánování



Rozhodování

Podle úplnosti údajů o stavech okolí v rozhodovacím modelu rozlišujeme

rozhodovací situace:

- za podmínek jistoty
- za podmínek rizika
- za podmínek nejistoty

Výsledková a rozhodovací matice

Výsledková matice	
Stavový prostor	$S_1 \ S_2 \ \dots \ S_n$
Akční prostor	
a_1	$e_{11} \ e_{12} \ \dots \ e_{1n}$
a_2	$e_{21} \ e_{22} \ \dots \ e_{2n}$
\cdot	\cdot
\cdot	\cdot
\cdot	\cdot
a_m	$e_{m1} \ e_{m2} \ \dots \ e_{mn}$



Rozhodovací matice	
Stavový prostor	$S_1 \ S_2 \ \dots \ S_n$
Akční prostor	
a_1	$u_{11} \ u_{12} \ \dots \ u_{1n}$
a_2	$u_{21} \ u_{22} \ \dots \ u_{2n}$
\cdot	\cdot
\cdot	\cdot
\cdot	\cdot
a_m	$u_{m1} \ u_{m2} \ \dots \ u_{mn}$