



NAUKA O PODNIKU I

Plánování a rozhodování v podniku



Plánování a rozhodování v podniku

- Úkoly a struktura plánování
- Strategické plánování
 - Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií
- Takticko-operativní plánování
- Rozhodnutí, rozhodovací role a hodnocení výsledků



Úkoly a struktura plánování

Plánovací systém podniku lze diferencovat na:

- plánování vize podniku,
- strategické plánování,
- operativní plánování,
- plánování výsledků a likvidity.

Dílčí komplexy plánovacího systému <i>(podle Wöheho)</i>	
Plánování vize podniku	Plánování výsledků a likvidity
Strategické plánování	
Operativní plánování	



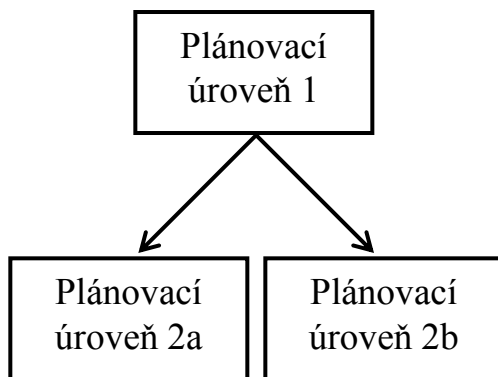
Úkoly a struktura plánování

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

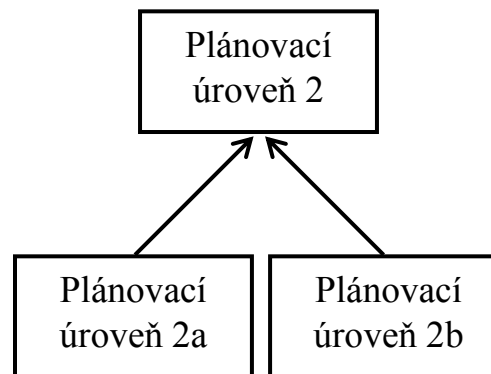
- retrográdní (top-down),
- progresivní (bottom-up),
- protisměrné (top-down/bottom-top).

Retrográdní a progresivní plánování

Retrográdní plánování (top – down)

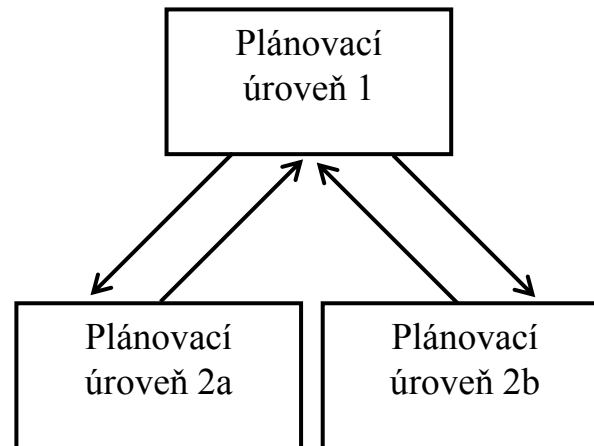


Progresivní plánování (bottom – up)



Protisměrné plánování

Protisměrné plánování





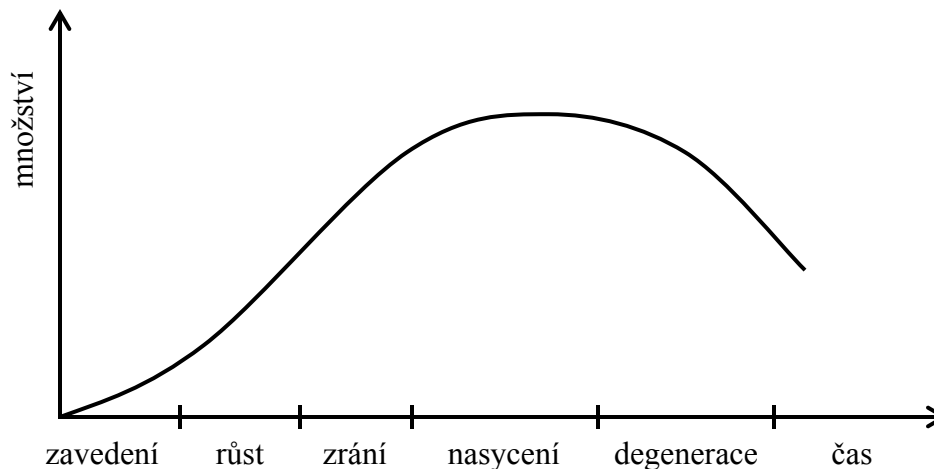
Strategické plánování

Strategické oblasti musí splňovat požadavky:

- strategická oblast musí mít vymezen samostatný tržní úkol; jednotlivé oblasti se nesmí na vnějších trzích překrývat, nesmí být na sobě závislé (nekonkurují si vně podniku);
- 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

- Analýza zkušenostních křivek
 - nákladová zkušeností křivka
 - cenová zkušenostní křivka
- Životní cyklus výrobku

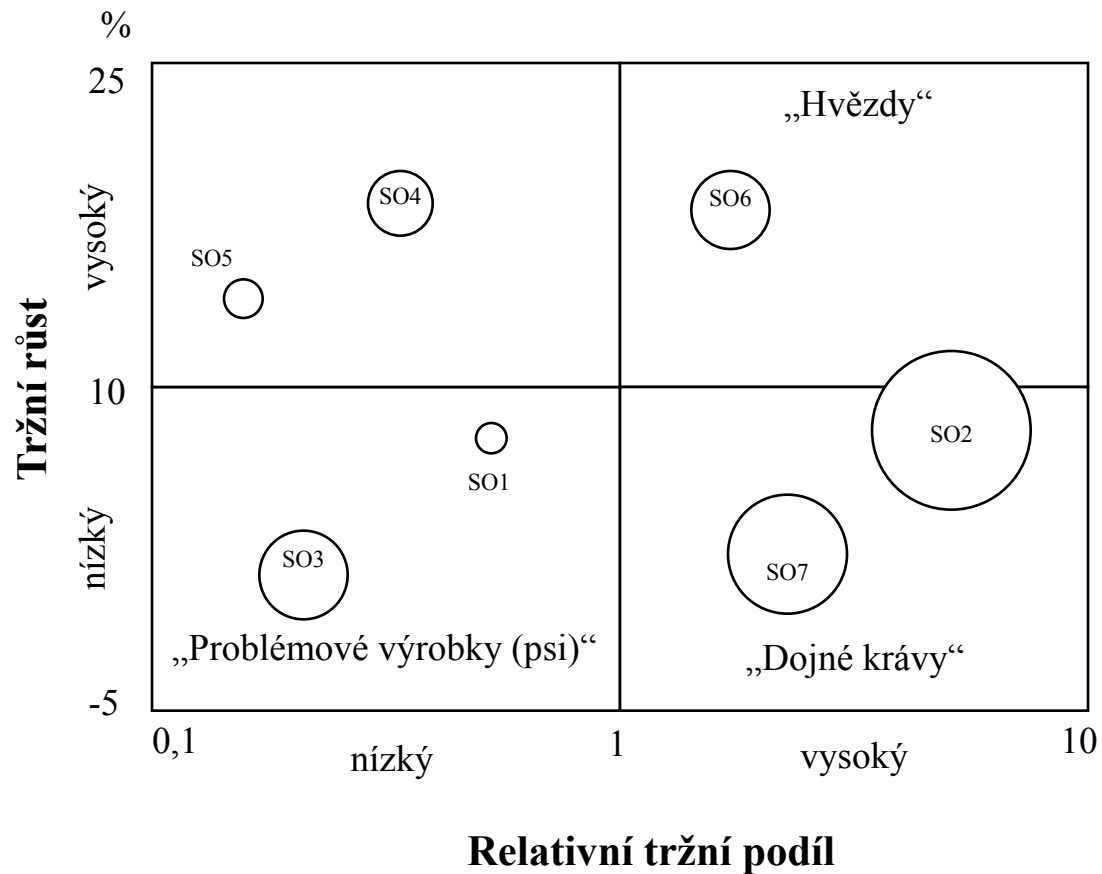




Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií

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

Matrice Boston-portfolia





Takticko-operativní plánování

Podle **předmětu plánování** se člení na:

- plánování výstavby podniku,
- programové plánování,
- plánování podnikových procesů.

Podle **plánovacího horizontu** se člení na:

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



Takticko-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.



Rozhodnutí, rozhodovací role a hodnocení výsledků

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	$u_{m1} \ u_{m2} \ \dots \ u_{mn}$