

MANAGEMENT

Plánování

Plán

- Zaměření na **účel (cíle, poslání)** řízeného procesu nebo organizační jednotky
- Stanovení cesty, jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout
- Podstatné východisko úspěšné podnikatelské činnosti
- Dělení podle různých hledisek, užívají se současně

Podle šíře záběru – komplexnosti

- Poslání firmy – nejobecnější
- Plány závodů, provozů, oddělení, odborů...
- Plán dílčí činnosti – podoba konkrétních úkolů

Podle funkční oblasti

Oblast:

- Výroby
- Zdrojového zajištění
- Prodeje
- Finančních výsledků

Podle časového horizontu realizace

- Strategické
- Taktické
- Operativní

Tvorba a realizace plánu

Následnost:

Příležitost či potřeba stanovení cílů – zvážení předpokladů – vypracování scénářů možných plánů – výběr scénáře – dořešení návazností – plnění a jeho průběžné hodnocení – změny plánu – výsledné hodnocení

Cíle základní(goal)

- **Jednoznačně** formulovány
- Stanoven **způsob** jejich dosažení – měření
- **Časový** horizont realizace
- **Vazby** na **návazné** – podmiňující cíle

Dílčí etapy

- A. Stanovení **poslání** – mise firmy
- B. **Rozbor výchozího** stavu – silných a slabých stránek firmy
- C. **Rozbor zdrojů** a vytvoření specifických podnikatelských předností firmy
- D. Stanovení **soustavy cílů**

Dílčí etapy

- E. **Formulace scénářů a výběr** vhodné podnikatelské strategie
- F. **Prověření** vhodnosti zvolené strategie
- G. **Realizace** strategie

SWOT

<p>Interní faktory</p> <p>Externí faktory</p>	<p>Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none">•Zdroje•Jedinečnost produktu•Technická úroveň	<p>Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none">•Kvalita pracovníků•Špatná pověst•Kvalita produktu
<p>Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none">•Podmínky trhu•Chyby konkurence•Politická situace•Dotační tituly	<p>Přístup SO</p> <ul style="list-style-type: none">•Ofenzivní přístup z pozice síly•Využít všechny příležitosti silného postavení	<p>Přístup WO</p> <ul style="list-style-type: none">•Opatrný přístup•Posilování pozice•Sdílet příležitost se spolehlivým spojencem
<p>Nebezpečí (T)</p> <ul style="list-style-type: none">•Silná konkurence•Diskriminační opatření•Riziko nestability trhu	<p>Přístup ST</p> <ul style="list-style-type: none">•Využít pozice síly-K blokování nebezpečí-K zastrašení konkurence•Rezervy vůči riziku	<p>Přístup WT</p> <ul style="list-style-type: none">•Ustoupit•Kompromisy•Spokojit se s málem•Likvidovat podnikatelský záměr

Varianty soustavy cílů

	Charakter cílů	Úroveň vedoucích pracovníků
Hierarchie řízení	Poslání firmy	Správní rada, majitel
	Strategické cíle firmy	Vrcholové vedení
	Cíle jednotlivých funkčních oblastí – výroby, prodeje....	Vedoucí pracovníci středních úrovní řízení
	Cíle dílčích organizačních útvarů – divize, závody...	
	Cíle dílčích organ. útvarů – úseky, odbory, provozy...	Vedoucí pracovníci nejnižších úrovní
	Cíle jednotlivých pracovišť	

Příklady zájmů interních a externích skupin

Zájmové skupiny	Zájmy ovlivňující cíle
vlastníci	<ul style="list-style-type: none">•zisk•zhodnocení kapitálu
vedoucí řídící pracovníci	<ul style="list-style-type: none">•pravomoc, vliv, prestiž•finanční ohodnocení
ostatní pracovníci	<ul style="list-style-type: none">•mzdy a platy•sociální jistoty•pracovní zařazení, uplatnění kvalifikace•zařazení v kolektivu, mezilidské vztahy
dodavatelé	<ul style="list-style-type: none">•stabilní možnosti prodeje•výhodné prodejní podmínky•platební podmínky
zákazníci	<ul style="list-style-type: none">•prodej kvalitního zboží•výhodné ceny•platební podmínky•daňový přínos
stát, společnost	<ul style="list-style-type: none">•zajištění pracovních příležitostí•sociální jistoty a služby•přínos pro společnost

Soustava návazných plánů

Propojení všech tří dimenzí činnosti firmy:

- Vertikální dimenze (propojení v hierarchii)
- Horizontální dimenze (specifikace dílčích plánů na různé jednotky stejné úrovně)
- Časová dimenze (specifikuje horizont provádění a kontroly dílčích plánů)

Vymezuje se tak plánovací prostor – **planning place**

Konkurence

- Je rozhodující „**pružinou**“ podnikatelské aktivity
- Je podstatným zdrojem podnikatelského **rizika**
- Je třeba mít o ní co nejvíce **informací** pro **strategické** i **taktické** rozhodování

Konkurence

Je ovlivněna:

- Mírou rivality mezi konkurenty v rámci odvětví
- Možností vstupu nového konkurenta
- Možností substituce dodávané produkce
- Poziční silou a způsobem jednání hlavních odběratelů
- Poziční silou a způsobem jednání hlavních dodavatelů

Vliv konkurence na strategické rozhodování

- Pro strategické rozhodování – informace o rozvoji potencionálních podnikatelských příležitostí a snaze konkurenčně významných partnerů participovat na nich
- Tyto informace budou východiskem pro rozhodnutí, jak “žít s konkurencí” – ignorovat, zápolit, vyhnout se, spojit se atd...

Vliv konkurence na taktické rozhodování

- Pro taktické rozhodování - informace o operativních marketingových příležitostech a hrozbách
- V podstatě se týkají 4P