

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

Součinnost

- **analýzy** výchozí situace včetně zdrojů
- **rozhodování** o volbě některého z možných postupů za definitivní
- **implementace** resp. **postupná realizace** v konkrétních podmínkách

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

Podnikatelská strategie

- Otevřený systém sladěných záměrů a předpokladů pro **rychlé** a **efektivní** reakce na **měníící se možnosti** podnikatelského uplatnění
- Proces tvorby a realizace podnikatelské strategie – vzájemně se podmiňující proces dílčích etap

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 |

Konkurence

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

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**

Řízení podle cílů - MBO

„Management by objectives“

- Procesu **formulování cílů** na jednotlivých hierarchických úrovních se vždy účastní **vedoucí pracovníci nižší úrovně řízení**
- Jsou stanovena pravidla pro zajištění **zpětné vazby a kontrolu plnění cílů** jednotlivých úrovní
- Z úrovně **plnění cílů** se ve vertikální dimenzi řízení vyvozují příslušné **závěry**

Integrace v plánování

- Informační a hmotně-energetické propojení dílčích částí celku (jednotek, procesů)
- Vzájemně koordinovaná spolupráce
- Větší efekt výsledné činnosti celku, než by odpovídalo možností „součtu“ dílčích procesů

Ekonomické vyhodnocení integrace

- Ekonomický efekt integrace procesů plánování a následné realizace cílů
- Ekonomický efekt v souběžném vzájemném sladění procesů probíhajících ve všech třech dimenzích (vertikální, horizontální, časové)

Realizace inovací v plánování

Inovace

- podmínka prosperity
- zdrojem je vnitřní podnikavost (podnikatelská činnost) firmy
- účinná v integrovaném plánování

Inovace dělíme podle

- Typů: výrobkové, procesní, manažerské, sociální...
- Fází procesů: předvýrobní, výrobní,...
- Intenzity inovační změny: od dílčích kvantitativních až po koncepční

Společně musí tvořit sladěný inovační proces

Inovační politika

- Držet krok s rozvojem vědy a techniky
- Sledovat růst a změnu potřeb zákazníka
- S předstihem vynakládat zdroje
- Součástí jsou rizika i nezbytné ztráty