

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

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

# 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