

# Plánování

Plány - jejich sestavení a členění



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Pavel Adámek, Ph.D.**  
Management

- Plánování je jedna z hlavních činností manažera. **Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů jak těchto cílů dosáhnout.** Bez racionálně stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení nelze provádět ani výběr rozmíst'ování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu.
  - Plánování zahrnuje **systematické stanovení cílů** (= základ řízení) a úkolů či činností nezbytných pro jejich dosažení.
  - K tomu je nezbytné **rozhodování o výběru z alternativních** možných budoucích způsobů vykonávání činností.
  - Není však možné sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů – za rozhodování nese manažer odpovědnost.
-

- Je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. Nutná je časová návaznost plánů:
    - Z **časového** hlediska, tzn. propojení strategických, taktických i operativních plánů;
    - Z **věcného** hlediska, tzn. provázanost plánů obchodních, výrobních personálních, technického rozvoje, investic, finančních a dalších;
    - Z hlediska **organizačních úrovní** – lze hovořit o kaskádě plánů, od celopodnikových plánů až po plány jednotlivých útvarů.
-

Každý plán by měl dát odpověď na otázky:

Co?

Kdo?

Kdy?

..a jak udělá?

---

Při určování cílů plánu je třeba brát v úvahu následující požadavky:

## **PRIORITA**

- **Žádoucí výsledky podnikání** celé firmy, zpravidla měřené ekonomickými ukazateli rentability, zhodnocení kapitálu, akcií, výši zisku apod.
  - **Cíle orientované na předmět podnikání** s důrazem na
    - charakteristiku podílu rozhodujících výrobků/služeb na trhu,
    - zavedení nových výrobků do vývoje či výroby,
    - indexy spokojenosti zákazníků;
  - **Cíle odrážející účinnost podnikatelských aktivit** - efektivnost provozu v podobě hospodárnosti, produktivity apod.
-

Při určování cílů plánu je třeba brát v úvahu následující požadavky:

## **MĚŘITELNOST**

- Má-li cíl prezentovat určitý stav, budoucí skutečnost a být zároveň vodítkem pro jejich dosažení, je nutné, aby specifikace cílů byla co nejsrozumitelnější. Vhodné, i když ne bezpodmínečně nutné, je použití kvantifikovaných veličin jako cílů.

## **AKTIVITY**

- představují obecný pojem pro opatření, činnosti, procesy, jejichž uskutečněním se dosahuje požadovaných změn, cílů.

## **ZDROJE**

- Materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných cílů.

## **TERMÍNY A ODPOVĚDNOST**

- Každý dobrý plán by je měl obsahovat. V závislosti na charakteru cílů může být v plánu uveden pouze konečný termín a celková odpovědnost.
-

# Postup při sestavování plánů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

1. Uvědomění si **příležitosti** – zde je myšlena příležitost využít schopností organizace k nabídce něčeho, co na trhu chybí
  2. Stanovení **cílů** – musí být stanoveny globální dlouhodobé i střednědobé cíle a z nich odvozené cíle jednotlivých oddělení, útvarů v průřezových oblastech, např. vývoj, výroba, marketing, ale také pracovní kázeň, odměňování a další
  3. Vývoj **předpokladů**, omezujících podmínek – zde je třeba stanovit
    - prognózu vývoje trhu
    - vývoje vlastní výrobní základny
    - personální otázky
    - vývoj mzdových nákladů
    - vývoj technických inovací
  4. Určení alternativních **postupů** – brát v úvahu nespolehlivost a proměnnost některých prognóz
  5. **Hodnocení** alternativních **postupů** – je třeba je ohodnotit z hlediska zisku i z hlediska rizika, nutno uvažovat alternativy v chování subdodavatelů, konkurence
  6. **Výběr postupů (rozhodnutí)** – jedná se o optimální okamžik přijetí rozhodnutí, které je např. kompromisem mezi cenově výhodnou včasnou objednávkou subdodávek a mírou přesnosti prognózy potřebného množství při pozdějším rozhodnutí
-

# Úroveň rozhodovacího procesu a vztah k hierarchii plánů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze rozlišit:

- 1. Strategické plány**, ve kterých jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Strategické plány vypracovává **top management**. Měly by na **delší časový horizont** komplexně určovat vývoj organizace.
  - 2. Taktické plány**, které směřují k uskutečňování plánů strategických. Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, **zpravidla roční**, na které je daný taktický plán sestavován. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře odpovídající **funkční nebo útvárové podobě organizace**. Jsou schvalovány top managementem. Jejich příprava je náplní činnosti **středního** managementu.
  - 3. Operativní plány** jsou sestavovány na **čtvrtletí, měsíc či kratší období**. Jsou respektovány záměry taktických plánů. Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích, adresně je určena odpovědnost pracovníků realizujících plány. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu. V případě denních či směnových plánů pak **managementu první linie**.
-



# Strategické / Manažerské (taktické) / Operativní plánování

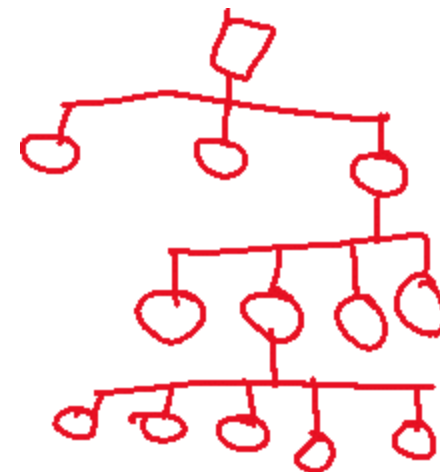


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

T, P →  
čas →

△△ →  
○○ →

	Strategické plánování	Manažerské (taktické) plánování	Operativní plánování
<b>Časový horizont</b>	Dlouhodobější	Zhruba 1 rok	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální)
<b>Hlavní důraz</b>	Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	Naplánovat, jak strategii implementovat v praxi	Plánování denních podnikových operací
<b>Zaměření</b>	Směr a strategie celé organizace (zpravidla vyjádřené kvalitativně)	Směr a strategie pro určité trhy	Zdroje a činnosti potřebné k zajištění podnikových cílů (kvantitativní vyjádření)
<b>Nejistota</b>	Velmi vysoká	Střední	Nízká
<b>Detailní úroveň</b>	Pouze globální otázky	Detailnější rozpracování globální strategie	Velmi detailní
<b>Šíře obsahu</b>	Velmi široká		Velmi specifická
<b>Plánovací metody</b>	nestrukturované	Více strukturované	Výsoce strukturované
<b>Možnost vyhodnocení a změny plánů</b>	Poměrně složité a nesnadno opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Zpravidla snadno vyhodnotitelné a opravitelné



# Plánování – příklad na stanovení plánů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Jste majitelem firmy vyrábějící čokoládu ČOKOŠKA, a. s. Na trhu působíte 1 rok. Máte silného investora, který podporuje vaše podnikání. Za jeden rok jste prodali 100 000 ks čokolády a chcete podíl na českém trhu konstantě zvyšovat (průměrná spotřeba je v ČR 4 Kg čokolády/osoba). Vaše konkurenční výhoda je unikátní receptura, vysoká kvalita produktů a výhodná cena. Držíte patent na unikátní výrobní linku a autorská práva na vlastní výrobu.

Úkoly:

1. Jaké charakteristiky obsahuje SMART cíl? Uveďte příklady.
  2. Stanovte **strategický cíl** firmy Čokoška, a.s.
  3. Jaké další **aktivity** firmy Čokoška, a.s. by mohly vést k naplnění formulovaného cíle? Uveďte příklad taktického plánu?
  4. Vyplatí se Vám aktivity, které byste nově zavedli? Jak budete měřit výkonnost stanovených aktivit? Jaká KPI?
1. Uveďte příklad **operativního plánu**, na co by se měl zaměřit?
-



- Plánování je důležitý prvek řízení.
- Plánování je cílově orientovaný rozhodovací proces.
- Každé plánování je rozhodovací proces, obráceně to ale neplatí.
- „Plánování je umění dělat věci jednoduše“.



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Dotazy a diskuse 😊

.....

.....

.....

# Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.  
adamek@opf.slu.cz