

MANAGEMENT - PLÁNOVÁNÍ

Marian Prysycz



**SILESIA
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

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 rozmisťování 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.

Plánování

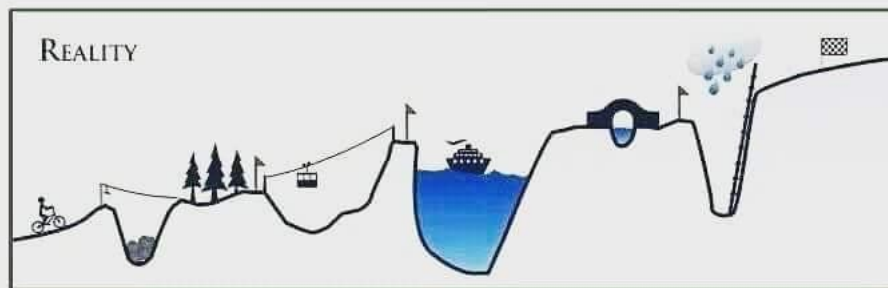
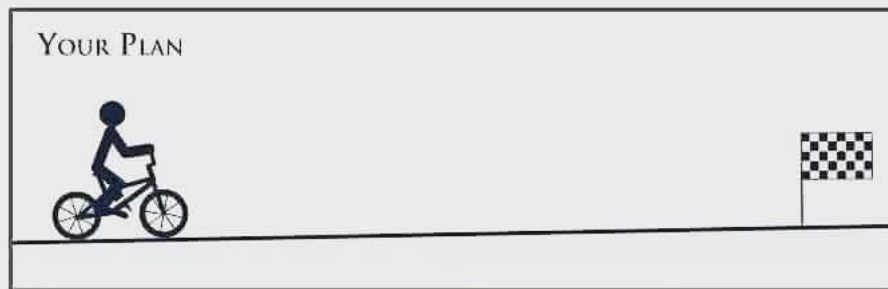
Každý plán by měl dát odpověď na otázky:

Co?

Kdo?

Kdy?

..a jak udělá?



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Uvědomění si příležitosti – zde je myšlena příležitost využít schopností organizace k nabídce něčeho, co na trhu chybí

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

Vývoj předpokladů, omezujících podmínek – zde je třeba stanovit

- prognózu vývoje trhu
- vývoje vlastní výrobní základny
- personální otázky
- vývoj mzdových nákladů
- vývoj technických inovací

Určení alternativních postupů – brát v úvahu nespolehlivost a proměnnost některých prognóz

Hodnocení alternativních postupů – je třeba je ohodnotit z hlediska zisku i z hlediska rizika, nutno uvažovat alternativy v chování subdodavatelů, konkurence

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

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze rozlišit:

Strategické plány, ve kterých jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Strategické plány vypracovává top management. Měly by na delší časový horizont komplexně určovat vývoj organizace.

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 útvarové podobě organizace. Jsou schvalovány top managementem. Jejich příprava je náplní činnosti středního managementu.

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.

Plánování



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

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

Plánování



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

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