Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Vnitřní a vnější prostředí organizace, SWOT analýza

Cíl: Vysvětlit účel a proces plánování; seznámit s druhy plánů; vysvětlit strukturu a logiku podnikového plánu

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Vyberte si konkrétní organizaci a zpracujte její SWOT analýzu. Uveďte metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které do SWOT vstupují. Proveďte kvantifikaci faktorů a sestavte strategie s využitím nejvýznamnějších sil.

Studijní literatura:

VEBER, J. a kol., Jaromír. Management: Základy, prosperita, globalizace, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Brno : 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KEŘKOVSKÝ, Oldřich, VYKYPĚL, Miloslav. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: 2002. 172 s. ISBN 80-7179-57-8.

Obsah:

1. Vymezení plánování a plánu
2. Druhy plánů
3. Postup plánování a struktura podnikového plánu

1. Vymezení plánování a plánu

Plánování zahrnuje na základě poslání výběr cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plán poskytuje racionální přístup k dosažení zvolených cílů, zahrnuje i manažerské inovace, staví mosty mezi tím, kde jsme a tím, kam chceme jít. Přesně předvídat budoucnost se podaří zřídka, ale pokud bychom vůbec neplánovali, znamená to ponechat běh věcí náhodě.

Podstata plánování:

1. Přispívá k dosažení záměrů a cílů.
2. Je prioritní mezi manažerskými úlohami.
3. Vztahuje se na veškeré aktivity.

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

4. Umožňuje efektivní provádění všech činností, kterými jsou zpravidla realizace transformačních procesů ve firmách, ale také je východiskem pro efektivní uplatňování manažerských činností.
5. Plánování a kontrolování je neoddělitelné. Bez plánu nelze provádět kontrolu, vytváří pro ni standardy.

V cyklu řízení zaujímá výchozí postavení. Řízení začíná plánováním a po skončení cyklu se k němu opět vrací. Je to soustavná, nepřetržitá činnost, uskutečňující se na všech stupních řízení.

Obecná funkce plánování spočívá v cílevědomém a plynulém zajišťování dynamické rovnováhy a potřebné proporcionality vývoje, tedy prvky perspektivnosti a systematičnosti, které jsou a budou potřebné v každých řídících procesech.

Výsledkem plánování je plán – nástroj řízení: je závazným rozvrhem postupů konkrétní činnosti, v němž jsou stanoveny cíle – úkoly, síly a prostředky, místa realizace a činnosti pro řízený subjekt.

Plán by měl odpovídat na tyto otázky:

a) Co se má udělat? - cíl úkonu, činnosti;
b) Kdo to má udělat? - osoba, která bude plán provádět;
c) Kde se to bude dělat? - místo konání;
d) Kdy se to bude dělat? - doba (pořadí) konání;
e) Jak se to bude dělat? - způsob provádění.

2. Druhy plánů

2.1. Plán jako cíl

Účelem je prostorově a časově sladit činnost sil a prostředků tak, aby byly použity co nejefektivněji. Kritériem kvality a fungování plánu nemá být splnění jednotlivých ukazatelů, dílčích úkolů, ale splnění celkového cíle. Ukazatele plánu mohou být kvalitativní nebo kvantitativní povahy.

2.2. Plán jako předpověď

Vychází ze skutečnosti, že v průběhu jakékoliv činnosti existuje časové zpoždění, které zpravidla vzniká:

- přenosem informací od zdroje k místu rozhodnutí;
- trváním vlastního rozhodovacího procesu;
- přenosem rozhodnutí k vykonavatelům;
- provedením rozhodnutí.

2.3. Plán jako program

Program chápeme jako strukturované rozhodnutí na delší časové období. Musí kalkulovat s rušivými vlivy a vytvářet podmínky k jejich překonávání. Zpravidla se opírá o definované

firemní strategie, pravidla, taktiky a postupy organizační jednotky (OJ) a je podpořen potřebnými rozpočty.

Podle časového hlediska rozeznáváme následující typy plánů:

- dlouhodobé – perspektivní, zpravidla strategické,
- střednědobé, zpravidla operační, taktické,
- krátkodobé, zpravidla taktické, operativní.

Dlouhodobý (perspektivní) plán vychází z koncepce (strategie) firmy výběrem základních cílů (dříve 10 – 15 let) a stanovuje rámcové cesty a prostředky pro jejich dosažení.

Střednědobé plány rozpracovávají úkoly plynoucí z dlouhodobých plánů a konkretizují úkoly do bližšího časového horizontu (dříve obvyklých 5 let).

Krátkodobé plány zpravidla představují roční prováděcí plán. Zde je prováděna konkretizace úkolů, prostředků i nástrojů řízení pro jednotlivá roční období.

Pro vlastní bezprostřední řízení se zpracovávají operativní plány na dílčí časové období – etapy až na nejnižší stupně řízení (např. plán na výcvikové období, měsíční nebo dvouměsíční plán, týdenní rozvrh zaměstnání, plány pro podnik, dílnu, skupinu, útvar, prapor, rotu atd.).

Toto časové rozdělení plánů je velmi relativní, liší se podle odvětví a specializací i úrovní řízení a vše je ovlivněno prudkým vývojem.

Plány musí být zpracovány přísně objektivně. Jakýkoliv subjektivismus a jednostranné přeceňování nebo podceňování zdrojů a potřeb vede k vytvoření nereálného – špatného plánu, který má velmi negativní dopady na dynamiku rozvoje organizací.

2.4. Úrovně plánů

Základem řízení podniku jsou plány a opatření, zpracované pro strategické období, běžný rok, čtvrtletní, měsíční, týdenní a operativní činnosti.

Postup:

a) Struktura výrobního programu se týdně upřesňuje.
b) Obchodní úsek týdně předává vrcholovému vedení přehled změn v tržní zajištěnosti výrobní náplně a ekonomický úsek informuje o ekonomických dopadech těchto změn.
c) Struktura výrobního programu pro následující léta se zpřesňuje každý měsíc. Cílem je získat co nejvíce programů se zajištěným maximálním odbytem u solventního odběratele a zlepšovat strukturu výrobního programu tak, aby přispívala k růstu tržeb, zisku a výnosnosti podniku.
d) Technický, výrobní, nákupní, personální a další úseky provádějí operace, které směřují k zajištění předpokládaných tržeb a zisku ve své oblasti.

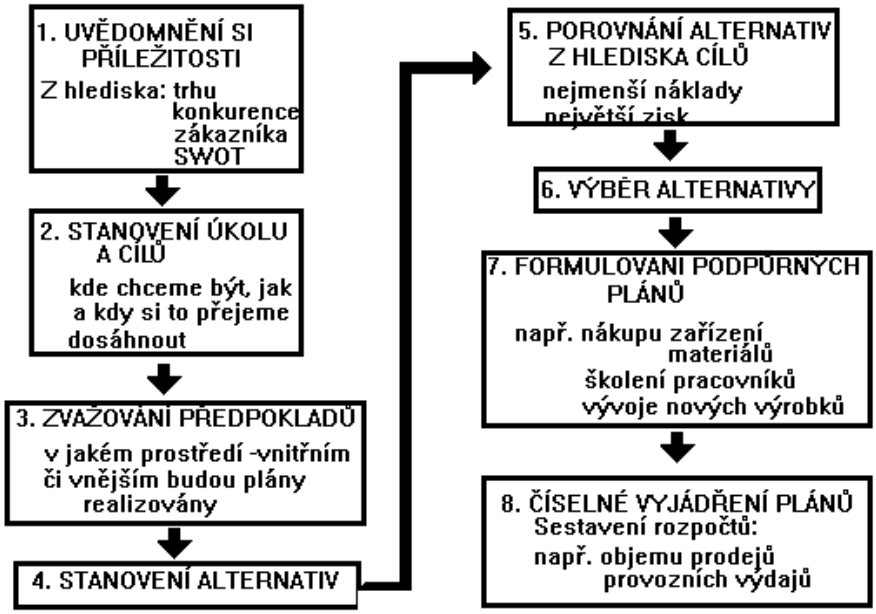
Vrcholové, taktické a operativní řízení podniku

- Vrcholové:

- řídí podnik jako celek, usiluje o skloubení podnikových subsystémů, zajišťuje vazby;
- určuje vrcholové strategické cíle, rozhoduje o strategických operacích.

- Taktické:
  - zajišťuje operace v oblasti nákupu, výroby, prodeje, personální práce, přípravy výroby a dalších činností středních úrovní řízení;
  - taktické řízení spočívá v konkretizaci činností a taktických postupů jednotlivých podnikových útvarů a dovádí strategická rozhodnutí do reality.
- Operativní:
  - stanovuje postupy a prostředky, které vedou k nejefektivnější realizaci cílů na nejnižší úrovni řízení;
  - reguluje opatření, dotváří vytvořené variantní plány a ovlivňuje realizační procesy tak, aby odpovídaly vnitřním a vnějším podmínkám v reálném čase.

3. Postup plánování



Plánovací kroky:

a) Stručná analýza a prognóza okolí podniku
b) Analýza silných a slabých stránek podniku
c) Formulace specifických předností podniku
d) Vize ideálního podniku
e) Formulace vrcholových strategických cílů
f) Hlavní strategické operace
g) Návrh dalšího postupu prací

3.1. Stručná analýza a prognóza okolí podniku

Jedná se o analýzu trhu, technologické úrovně, regionu (obyvatelstvo, životní prostředí, právních předpisů a hospodářského mechanismu). Podniky využívají informace o trhu zboží, trhu finančním i o trhu práce, dále musí uvažovat o budoucí solventnosti odběratelů ve vztahu k uvažované výrobě.

Prognóza je logická hypotéza o budoucnosti, kvalifikovaná předpověď, jejímž úkolem je snížit nejistotu a rizika spojená s budoucností, zároveň odkrýt složky nejistoty, které nelze odstranit, klíčová role prognózování spočívá v omezení či vyloučení překvapení, získává se přehled možných variant vývoje, obecně prognóza okolí zahrnuje faktory vývoje trhu, technologického pokroku, konkurence, očekávaných cen, všeobecné ekonomické aktivity i pozice na trhu, (nejde ale o plánování, i když využívá jak intuitivní, tak i exaktní metody analýzy informací).

Analýza by měla vést k odpovědím na tyto otázky:

a) Je podnik schopen vyvinout a vyrobit produkt, o který bude zájem?
b) Jaké by měl produkt mít vlastnosti z hlediska konkurenceschopnosti?
c) Má k tomu technologii?
d) Jakými cestami získat potřebné finanční prostředky?
e) Jak velký zisk je nezbytný pro udržení podniku?
f) Jak velký zisk je potřebný pro zamýšlenou modernizaci?
g) Jak velký objem výroby zabezpečí dosažení tohoto zisku?
h) Jaký lze předpokládat vývoj nákladů?
i) Jaké jsou předpoklady pro zvýšení objemu odbytu?

3.2. Analýza silných a slabých stránek podniku

Silná stránka je to, co podnik dělá dobře, má úspěchy, kde ostatní neuspěly, opakem jsou slabé stránky. Kritériem srovnání je tedy úroveň konkurenčních podniků. Hodnotí se výrobky, odbytové cesty, marketing, technika a technologie, vztahy k dodavatelům, náklady, efektivnost, cena, finance, organizace, vnitřní řízení, ostatní (dokreslující údaje). Využívá se interního hodnocení, nebo expertního hodnocení.

3.3. Formulace specifických předností podniku

Představuje vlastnost podniku, která mu dlouhodobě umožní dosahovat nadprůměrné výsledky v určité oblasti a tím zajišťovat svou konkurenceschopnost, rozhodují odběratelé, kteří za ni platí. Opírá se o předcházející dvě analýzy, zpravidla o silné stránky, ale může jít i o změnu slabé stránky v přednost,

Příklady:

- výrazně orientovaný na spolehlivost výrobků;
- výrobky s novými parametry;
- na kvalitu odbytových cest;
- na levnou výrobu atd.

Vždy vazby na zdroje, o kterých víme, že jsou omezené, proto definujeme 4 – 6 předností, na které se váží strategické cíle i cesty jejich uskutečňování.

3.4. 4. Vize ideálního podniku

Vize podniku vyjadřuje, čím chce podnik být, ve více variantách:

1. část vize obsahuje:
   - strategické rozhodnutí o tempu růstu podniku,
   - zaměření na tržby a zisk,
   - zaměření k celému strategickému období a jednotlivé roky,
   - předpověď 3 – 4 variant.
2. část vize je úvaha o struktuře výrobního programu k uvedeným variantám (cesty specializace, diverzifikace):
   - výrobní program, bývá orientován na výrobky a služby, které přinesou největší zisk,
   - určení pravděpodobného vzniku solventní poptávky (čím větší je podíl téměř jisté poptávky, tím lze očekávat větší stabilitu podniku a tím jistěji lze investovat),
   - celkový objem tržeb se odvozuje od jednotlivých variant zásadního strategického rozhodnutí o tempu růstu podniku – členění podle zakázky nebo skupiny výrobků,
   - při naplňování výrobního programu začínáme od dosud vyráběných produktů, nelze-li plánovaný objem naplnit, hledají se segmenty poptávky v nových oblastech podnikání,
   - stanoví se očekávaná výnosnost jmění podniku.
3. část vize popisuje, o jaké specifické přednosti se daná varianta bude opírat, kvalifikaci, tvůrčí aktivitu lidí.
4. část vize zahrnuje základní představy o organizaci podniku a jeho právní formě.

3.5. Formulace vrcholových strategických cílů

Cílem rozumíme žádoucí stav, kterého má být v budoucnosti dosaženo a který je měřitelný kvalitativními a kvantitativními ukazateli.

Strategické cíle orientují a sjednocují veškerou činnost podniku (existenci, vývoj, efektivnost, kulturu). Podmínkou postavení cílů je znalost zdrojů a finančních možností, proto se zpracovává finanční rozpočet. Předpokládané tempo růstu v konfrontaci s výrobním programem a finančními zdroji je východiskem ke zvolení základní strategie z hlediska síly jejího uplatňování na trhu (ofenzivní, mírně ofenzivní, defenzivní, zůstatková, průkopnická aj.). Počet strategických cílů nesmí být příliš vysoký.

Vrcholové strategické cíle se člení do čtyř oblastí podnikové činnosti:

a) Cíle vztahující se k uspokojení poptávky
b) Cíle k vytváření ekonomického efektu
c) Cíle k rozvoji majetku podniku
d) Cíle k pracovnímu kolektivu

3.6. Hlavní strategické operace

Realizují vizi a strategické cíle daného období, jsou to činnosti, které se prosazují pomocí systému strategického řízení, obvykle náročné na náklady. Operacemi mohou být privatizace, investiční akce, kooperace, nové výrobky, útlum dosavadní výroby apod. (podrobněji téma strategie).

3.7. Návrh dalšího postupu prací

Následuje projednání s kolektivem spolupracovníků, formulace komplexní strategie podniku a zpracování strategických plánů.