



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



STUDIJNÍ MATERIÁLY **projekt NEW START UPS**



Techniky a způsoby rozhodování v podnikání

Ing. Radek Holík

Autor

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evroské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenese odpovědnost.

*Programme: Erasmus+
Key Action: Cooperation for innovation and the exchange of good practices
Action: Strategic Partnership*

*Strategic Partnership for vocational education and training
Project title: NEW START UPS
Project reference number: 2019-1-CZ01-KA202-061157*



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Obsah

1. TECHNIKY A ZPŮSOBY ROZHODOVÁNÍ V PODNIKÁNÍ.....	3
2. PLÁNOVÁNÍ.....	4
3. SOUSTAVA PLÁNŮ	6
4. POSTUP PŘI TVORBĚ KOMPLEXNÍX PLÁNŮ	8
5. NĚKOLIK RAD.....	13



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

1. TECHNIKY A ZPŮSOBY ROZHODOVÁNÍ V PODNIKÁNÍ

Rozhodování je jednou z manažerských funkcí a v rámci manažerských činností zaujímá klíčové postavení, neboť je východiskem pro všechny manažerské funkce.

Pokud bychom chtěli pojem rozhodování nějak definovat, mohli bychom říci, že je uvědomělá činnost zahrnující nejen výběr budoucích cílů a poslání, ale i volbu činností, které slouží k dosažení cílů. Rozhodování je zaměřeno do budoucnosti a vytváří spojení mezi současnou situací a budoucnem.

Rozhodování a plánování můžeme charakterizovat následujícím způsobem

- přispívání k dosažení záměrů a cílů
- je prioritní mezi manažerskými činnostmi
- vztahuje se na veškeré aktivity
- umožňuje efektivní provádění činností
- je uskutečňováno ve všech stupních managementu

Rozhodování je také proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrává manažer. Manažer je osoba v podniku, která tvoří mezičlánek mezi zaměstnanci a vlastníkem podniku. V malých firmách může být manažerem vlastník.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2. PLÁNOVÁNÍ

- strategie
- plány
- politiky

Z uvedeného vyplývá, že plánovací proces je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází z určení cílů a cest jak tyto cíle dosáhnout.

Cíle

Cíl obecně charakterizujeme jako vyjádření stavu, kterého chceme dosáhnout. Cíle, znamenají konečný stav, ke kterému mají všechny aktivity směřovat. Cíle dají směr plánům, které tyto cíle odrážejí a definují pro jednotlivé úseky, až po nejnižší úroveň řízení. Specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, což znamená, že určují, na co má být kladen důraz především a čeho má být dosaženo pomocí sítě strategií, taktik, postupů a pravidel.

Soustava cílů

Základem celého procesu komplexního strategického plánování je stanovení cílů, ke kterým plánovací aktivity manažera budou směřovat. Cíle, které jsou východiskem vrcholového plánování, jsou svou podstatou dvojího charakteru:

- obecné cíle
- specifické cíle

Obecné cíle

- maximalizace zisku
- maximalizace příjmu

*Programme: Erasmus+
Key Action: Cooperation for innovation and the exchange of good practices
Action: Strategic Partnership*

*Strategic Partnership for vocational education and training
Project title: NEW START UPS
Project reference number: 2019-1-CZ01-KA202-061157*



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

- maximalizace ekonomického růstu
- minimalizace nákladů

Specifické cíle podniku

Jsou specifikací cílů obecných, zaměřené na konkrétní specifické podmínky, eventuelně konkrétní funkční oblasti. Za specifické cíle lze považovat:

- maximalizace zisku z akce
- maximalizace zisku z prodeje
- minimalizace ztrát
- dosažení určité úrovně zisku
- maximalizace vlastního kapitálu
- cíle inovační
- cíle obchodní
- cíle personální
- cíle výrobní

Z časového hlediska můžeme dělit cíle na krátkodobé a dlouhodobé.

Priorita cílů naznačuje, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější než dosažení cílů ostatních.

Cíle mohou být formulovány na různé míře obecnosti, mohou mít různou hierarchickou strukturu a tvořit hierarchickou soustavu cílů podniku, které odpovídají i hierarchické soustavě plánů.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

3. SOUSTAVA PLÁNŮ

- strategické plánování
- taktické plánování
- operativní plánování
- osobní plánování

Strategické rozhodování

je výchozím rozhodováním. Navazuje na obecné a strategické cíle, vyznačuje se rámcovým charakterem a dlouhodobým a komplexním přístupem v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholových úrovních řízení a odpovídá mu strategické komplexní plánování.

Taktické rozhodování

směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část strategicky vymezeného intervalu nebo problému. Odpovídá mu taktické plánování, které vychází ze strategického plánování.

Operativní rozhodování

vychází z taktického rozhodnutí, konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Hlavní význam operativního rozhodování je v dotváření rozhodnutí pro procesy provozní (hmotně-energetické) a procesy s nimi bezprostředně související. Odpovídají mu operativní plány, provozním procesům pak operativní plány výroby.



Pro plánování je charakteristické, že celý proces je řešen a postupně zpřesňován v dekompoziční posloupnosti od obecných cílů přes strategické cíle a plány, od kterých se odvozují plány taktické a operativní. Na různých úrovních řízení se vztahují k různým časovým intervalům a k různým rozlišovacím úrovním objektu, který má být plánem řízení. Hlavním výchozím a integrujícím prvkem celého plánování podniku, by mělo být komplexní strategické plánování podniku, jehož zvládnutí má zásadní význam pro celé chování podniku v dlouhodobém časovém horizontu.

Komplexní strategické plánování

Komplexní strategické plánování, tvořené na úrovni vrcholového řízení (na úrovni top managementu) je možno charakterizovat jako proces formulace a využívání dlouhodobých strategických plánů, které integrují individuální plány rozvojových funkcí a jim odpovídajících organizačních článků do komplexního jednotného plánu. Neznamená tedy totéž co dlouhodobé plánování. Zatímco dlouhodobé plánování vyjadřuje pouze dlouhodobý aspekt, komplexní strategické plánování zahrnuje v sobě i komplexní pohled na rozvoj podnikání. Je nepřetržitým procesem, který předpokládá, že v každém okamžiku realizace plánu existuje zpětná vazba, která umožňuje modifikovat plány podle měnících se podmínek. Z časového hlediska se období komplexních strategických plánů značně liší podle charakteru odvětví, výrobního programu a velikostí a postavením podnikatele. Průměrná doba je udávána cca 5 let. Odlišovat se bude i konkrétní obsah plánů.

Plán má odpovědět na následující otázky

- jaké jsou hlavní funkce podnikání

- jaké jsou hlavní cíle
- jaké jsou jeho slabé a silné stránky
- jaké možnosti nabízí okolí
- jaký bude základní směr chování podnikatele
- jaká budou základní pravidla a prostředky k dosažení vytyčených cílů



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

- jaká budou základní pravidla pro řízení

4. POSTUP PŘI TVORBĚ KOMPLEXNÍCH PLÁNŮ

- uvědomění si příležitosti
- stanovení cílů
- určování alternativních postupů
- hodnocení alternativních postupů
- výběr postupů
- formulování odvozených plánů
- sestavení rozpočtu

Uvědomění si příležitosti

Předchází skutečné plánování, a proto není součástí plánovacích procesů, ale je jeho skutečným začátkem. Pod tímto krokem je myšlena příležitost využít schopnosti organizace nebo jednotlivce k nabídce toho, co na trhu chybí a co zákazník požaduje.

Stanovení cílů

Cíle dávají směr plánům, které tyto cíle odrážejí a definují pro jednotlivé úseky, až po nejnižší úroveň řízení. Specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, což znamená, že určují, na co má být kladen důraz především a čeho má být dosaženo pomocí sítě strategií, taktik, postupů, pravidel a programů. Mohou být krátkodobé i dlouhodobé.

Vývoj předpokladů

Jedná se o určení podmínek, které jsou dané a které při plánování musíme respektovat. Je to výsledek analýzy současného stavu vnějšího prostředí, vnitřních sil a slabostí a určení jejich vývoje. Podstatné je přitom nalézt soudržnost plánovacích předpokladů, a tak zajisti koordinovanost plánování.



Určování alternativních postupů

S ohledem na nespolehlivost a různorodost názorů, prognóz, vývoje předpokladů a výsledků analýzy současného stavu, jak okolního prostředí, tak vnitřní situace organizačního celku,

je třeba mít v plánu alternativy. Nejběžnějším problémem nebývá nalezení alternativ, ale jejich redukování na počet těch nejslibnějších pro další hodnocení.

Hodnocení alternativních postupů

Představuje vyhodnocení alternativ především z hlediska zisku i rizika, přičemž je nutno brát v úvahu i možnosti změny v chování zákazníků, dodavatelů a konkurence. Problémem při tomto kroku jsou nejen mnohé nejistoty, ale je zde i mnoho těžko postihnutečných faktorů.

Výběr postupů

Jedná se o optimální okamžik přijetí rozhodnutí, kdy je plán přijat. Je to výsledek kompromisu při využití dostupných znalostí o současnosti a budoucím vývoji.

Formulování odvozených plánů

Po rozhodnutí o směru hlavního vývoje je nutno stanovit podpůrné plány, tj. realizovat rozpis požadovaných činností, aby byl plán splněn.

Sestavení rozpočtu

Po ukončení rozhodování mezi alternativami a sestavením plánu v písemné slovní podobě následuje převedení plánovaných záměrů do číselné podoby pomocí



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

rozpočtu. Je to v podstatě souhrn celkových příjmů a výdajů s výsledným ziskem či ztrátami a rozpočet hlavních bilančních položek.

Stanovení základních bodů budoucího fungování podniku

Stanovení základních premis dalšího rozvoje podniku vychází ze souboru základního podniku a jeho možného rozvoje. Za hlavní oblasti základního okolí podniku lze považovat:

- ekonomické okolí
- technologické okolí
- stání politika
- sociální a politické prostředí

Ekonomické okolí

Nejdůležitější pro tvorbu komplexních strategických plánů podniku je ekonomické (tržní) okolí podniku a jeho dlouhodobé prognózy, které je dáno především:

- strukturou trhu
- podmínkami vstupu na trh
- konkurenceschopností
- stupněm koncentrace zákazníků
- preferenčními hodnotami zákazníků
- integračními možnostmi podniku
- možností vstupu či zvýšení podílu na zahraničních trzích
- cenovou úrovní ostatních výrobků, elasticitou poptávky
- cenovou úrovní materiálových vstupů a jejich dostupností
- cenovou úrovní pracovních sil
- rozmístováním zdrojů a rozmístěním odběratelů



Technologické okolí

Velmi důležitým faktorem ovlivňujícím možná strategická rozhodnutí a komplexní strategické plány podniku je technologické okolí, rozvoj a vývoj nových strategií.

Technologie je pojem, který chápeme jako souhrn znalostí a nástrojů získaných na základě vědeckých poznatků a praktických zkušeností, které jsou využívány při vývoji výrobků, vlastních technologií i řídicích systémů.

Státní politika, sociální a politické prostředí

Státní politika ovlivňuje chování podniků a celkovou úroveň jejich ekonomické aktivity prostřednictvím např. fiskální politiky (především prostřednictvím daňové soustavy).

Se státní politikou úzce souvisí i sociální a politické prostředí. Politicko-sociální prostředí

i státní politika mohou pak nabývat ve zvláštních situacích i prioritního významu. Mohou nebo musí se stát výchozím bodem strategických rozhodnutí podniku.

Vedle plánů strategických existují ještě plány taktické a operativní, které navazují na komplexní strategické plány. Napomáhají k uskutečňování strategických cílů, ale dochází při nich ke specifikaci a konkretizaci cílů, metod, podmínek a prostředků i časového rozvrhu pro jednotlivé části strategických plánů.

Taktické plány jsou zkonkretizovány zpravidla do ročních období a jsou členěny až na jednotlivé vnitropodnikové útvary. Jsou formulovány zpravidla převážně v podobě časových programů, eventuelně konkrétních projektů.

Operativní plány vycházejí z taktických rozhodnutí a plánů, ale jsou specifikovány do podrobností potřebných pro výkonné složky s krátkodobých časových úseků.

Představují soubor činností spojených s výběrem řídicích rozhodnutí, kdy rozhodnutí vychází již ze známých, přesně vymezených úkolů a zdrojů.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Podnikatelská pozice

Hlavní filozofií úspěšného podnikání v tržním hospodářství má být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice. Mít dobrou podnikatelskou pozici pak znamená zvyšovat své příjmy, nejméně tak rychle, jako konkurence a investovat tak, aby byla zaručena konkurenceschopnost i do budoucna.

Podnikatelské strategie

- strategie defenzivní
- strategie ofenzivní
- strategie mírně ofenzivní
- strategie zůstatková

Strategie defenzivní se vyznačuje

- důrazem na hospodárnost předvýrobních etap
- důrazem na technologickou a organizační přípravu výroby
- využíváním know-how
- důrazem na kvalitní přípravu výrobního procesu
- relativně nízkým podílem nákladů na výzkum a vývoj

Strategie ofenzivní se vyznačuje

- vysokým podílem nákladů na výzkum a vývoj výrobků
- důrazem na zkracování předvýrobních etap a vysokou frekvencí inovací



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

- vlastními novými technologiemi
- vysoce rozvinutým vlastním výzkumem a vývojem
- vysokou výkonností předvýrobních etap automatizační technikou
- vysokým kvalifikačním zázemím

Strategie mírně ofenzivní se vyznačuje

- důrazem na konstrukční přípravu výroby, diferenciaci výrobků
- důrazem na “načasování” vývoje a vstupu výrobků na trh
- těsným spojením s marketingem

Strategie zůstatková

je strategií, která vyplývá ze špatné podnikatelské pozice podniku a spočívá především v možnosti “přižít se “ na trhu buď již zaběhnutém, nebo konkurenci již opuštěném. Snaží se získat především z nízkých nebo téměř žádných nákladů na výzkum a vývoj, nízkých marketingových nákladů, atd. Snaží se udržet i nízké výrobní náklady s tím, že musí počítat s nízkou cenou. Často se objevuje u firem, které tvoří “satelity” velkých výrobců nebo tvoří spojení mezi velkými firmami a speciálními trhy.

5. NĚKOLIK RAD

- Zkuste najít to, co by vás skutečně bavilo a naplňovalo
- Dejte dohromady to, co už umíte
- Pokuste přinést i něco nového nebo odlišného
- Zmapujte si konkurenci
- Zjistěte si ve svém okolí, o co by byl zájem



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

- Prohlubujte své znalosti a dovednosti
- Je důležité se stát profesionály pro danou oblast
- Zamyslete se, jak by mohla vypadat budoucnost vašeho podnikání za 10 let
- Bezhlavě neriskujte, investujte především Vaše úsilí
- Inspirujte se u těch zkušenějších
- Připravte se na to, že to bude náročná práce