

**Charakterizujte podstatu plánovania a jeho flexibilitu. Popíšte úrovne plánovania. Plánovací proces, základné prvky a väzby plánov v rámci podnikovej štruktúry.**

Slovo plánovať pochádza z latinského slova planta – náčrt budovy. Teda plánovať znamená projektovať, načrtnúť schému, ako treba niečo vykonať. Protikladom plánovania je improvizovať, pracovať bez plánu, náhodne.

Pojem plánovania má tri obsahové významy:

- všeobecné, myšlienkové zaoberanie sa budúcnosťou,
- alternatívne možnosti postupu v budúcnosti v záujme dosiahnutia zmeny,
- výber jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí.

Pojem plán obsahuje výsledok alebo predmet plánovania. Plánovanie je prvá a najdôležitejšia funkcia manažmentu. Ak sa má firma udržať a rásť, musí viac či menej intenzívne uplatňovať plánovanie. Plánovanie totiž odpovedá na otázky:

- Kde sa nachádzame?
- Kam chceme ísť?
- Napredujeme progresívne?

DEF.: Plánovanie spočíva na selekcii informácií a vypracúvaní hypotéz o budúcnosti definovaním potrebných aktivít na dosiahnutie cieľov organizácie.

Plánovanie prebieha v čase a týka sa budúcich udalostí, ktoré sa musia v predstihu pripraviť. Je to bezprostredný výdaj reflexie a času ako investícia do budúcnosti. Niektorí autori uvádzajú, že plánovanie spočíva na odkrytí vecí dnes, aby sa umožnilo mať budúcnosť zajtra.

Plánovanie môže vo svojom manažmente uplatňovať podnik bez ohľadu na obsah svojej činnosti. Charakter činnosti však podstatne ovplyvňuje štruktúru, obsah, metódy a postupy používaných plánov.

Plánovanie môžeme chápať ako proces spracovávaní interných a externých informácií. Keďže je potrebné zvýšiť stupeň istoty týchto informácií pre zníženie chýb, často využívame flexibilné plánovanie, ktorého úlohou je odhaliť chybné rozhodnutie.

**Flexibilita** sa môže dosiahnuť:

- rezervami v plánoch – podnik si ponecháva kapacitné rezervy, ale viaže zdroje,
- alternatívnymi plánmi – podnik spracováva viac detailných plánov pre rôzne situácie, ktoré môžu nastať,
- postupným prispôbovaním plánu – vo vopred stanovených termínoch sa konajú kontroly dosahovania plánovaných údajov. Môže sa pristúpiť k zmene plánu.
- systémom včasného varovania – elektronické spracovávanie dát oznamuje vedeniu vzniknuté odchýlky od stanovených veličín, a to v okamihu ich vzniku.

### Úrovne plánovania

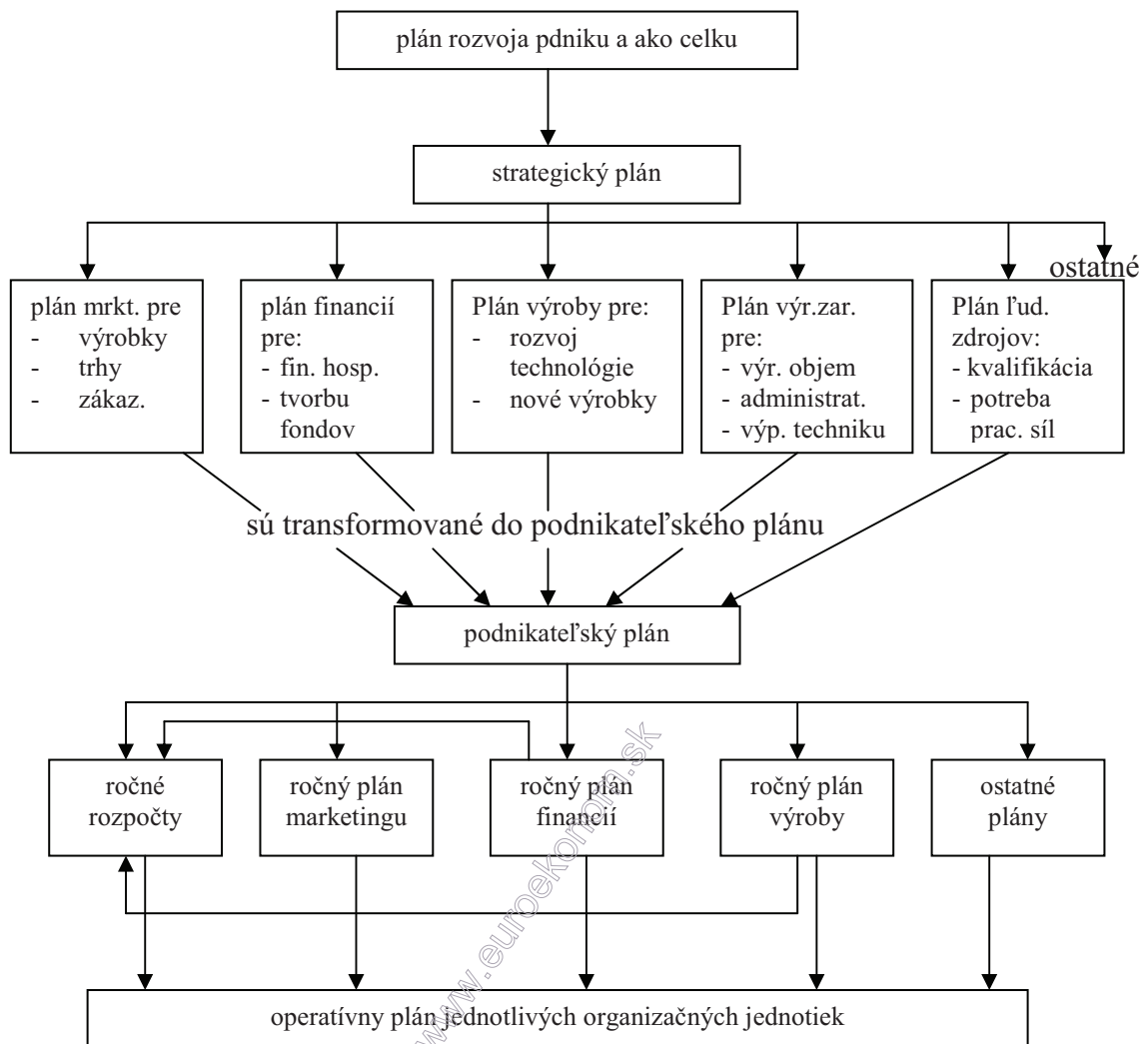
- 1. plánovanie podniku ako celku** - realizuje sa na úrovni vrcholového manažmentu a je súčasťou vrcholového plánovacieho systému. Korporatívne plánovanie zahŕňa plánovanie organizácie ako celku, ale nie plánovanie celej organizácie. Ovplyvňuje celkovú štruktúru organizácie do budúcnosti. Plán je zostavený za podmienok neurčitosti.
- 2. plánovanie jednotlivých organizačných jednotiek** – ide o plánovanie jednotlivých divízií alebo oddelení. Vychádza z korporatívneho plánu, pričom sa zvyšuje jeho podrobnosť. Taktiež ho realizuje vrcholový manažment.

3. **funkčno-operačné plánovanie** – pri tomto plánovaní sa vytvárajú plány jednotlivých funkčných oblastí. To znamená, že sa tvoria plány výroby, marketingu, financií... Tieto plány sa vytvárajú na strednej úrovni manažmentu.
4. **plánovanie projektov** – je zamerané na finančné plánovanie investičných projektov. Vytvára sa podrobný plán pre daný projekt, pričom sa zameriava na kapitálové výdavky a príjmy z investícií.
5. **plánovanie úloh** – cieľom je naplánovať úlohy, ktoré svojim obsahom prispievajú k realizácii plánu, prostriedky a cesty k ich dosiahnutiu.
6. **plánovanie náhodných udalostí** – každý plán by mal počítat' s náhodnými udalosťami a preto je potrebné do plánu zahrnúť aj tieto možnosti.

### Plánovací proces

1. **stanovenie cieľov** – vrcholovým cieľom podnikov je maximalizácia zisku. Od neho sa vyvíja tvorba dielčích kvantitatívnych a kvalitatívnych cieľov, ktorých realizácia prispeje k dosiahnutiu vrcholového cieľa.
2. **analýza externého a interného prostredia** – analýza externého prostredia sa zameriava na výskum potrieb zákazníkov, prieskum trhu, na hľadanie príležitosti a hrozieb v danom prostredí, takisto sa zaoberá analýzou možných dodávateľov a zdrojov. Interná analýza je zameraná dovnútra podniku, pričom sa zaoberá analýzou kapacity, personálu, nákladmi, a silnými a slabými stránkami spoločnosti.
3. **spracovanie variantov plánov** – po dôkladnej analýze externého prostredia, vnútorných zdrojov a možností sa pristupuje k tvorbe variantov plánov vzhľadom na očakávané situácie. Táto variantnosť umožňuje flexibilitu a prispôbovanie plánu vývoju situácie, umožňuje hodnotiť plány podľa zvolených kritérií a podľa stupňa rizika, s ktorým je realizácia spojená. Typickými kritériami hodnotenia variantov plánu sú kritériá minimalizačné (minimalizácia nákladov – priame náklady, mzdové N...) a maximalizačné (maximalizácia objemu produkcie, maximalizácia využitia kapacít, maximalizácia odbytu, maximalizácia hrubého rozpätia...).
4. **výber najlepšieho variantu** – na základe zvolených kritérií sa vyberie variant, ktorý najlepšie prispieva k dosiahnutiu stanoveného cieľa, pričom sa využíva viackriteriálne hodnotenie.
5. **proces schvaľovania a implementácie variantu** – najlepší variant by malo byť schválené zodpovednými vedúcimi. Nasleduje jeho implementovanie do podnikových činností.
6. **kontrola a spätná väzba ako základ pre ďalšie plánovanie** - počas plnenia plánu je potrebné kontrolovať priebežne dosahované výsledky a pri vzniku nepredvídateľných okolností alebo zmene podmienok plnenia plánu je potrebné buď:
  - preplánovať úlohy,
  - zamerať sa na také situácie, ktoré sú nevhodné pre podnik a eliminovať ich,
  - zamerať sa na úplne iný smer rozvoja podniku.

## Väzby plánov



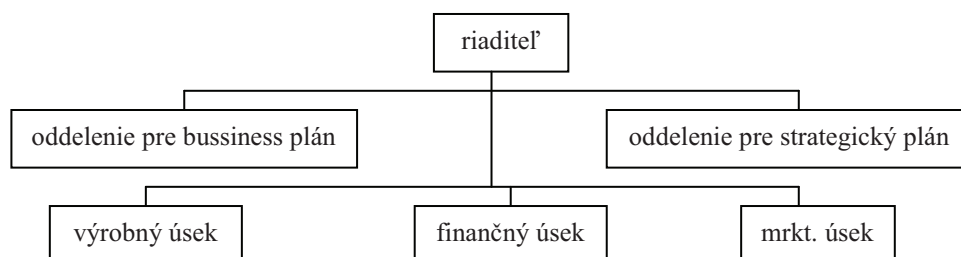
## Organizačné začlenenie plánovania

Existujú dva typy začlenenia plánovania podľa organizačnej štruktúry:

- funkcionálny typ,
- divizionálny typ

**Funkcionálny typ** – je to organizačná štruktúra vhodná pre malé a stredné podniky, s jednoduchým výrobným programom. Môžu ju využívať aj veľké firmy, ak jednotlivé výrobné odbory na seba nadväzujú. Je tu väčší stupeň centralizácie. Stupeň zahrnutia plánovania do OŠ:

1. podnikateľské a strategické plánovanie existujú oddelene (vid' schéma),
2. podnikateľské a strategické plánovanie existuje skumulovane,
3. vo firme neexistuje plánovacie oddelenie, využívajú externých konzultantov.



Divizionálny typ – využíva sa v podnikoch, ktoré majú viacero odlišných výrobných odborov. Každá divízia má vysokú mieru samostatnosti a na úrovni podniku sa realizujú iba spoločné činnosti, napr. financovanie a personalistika. Vrcholový plánovací systém je na úrovni vrcholového vedúceho. Tieto úlohy sa transformujú do divizionálneho plánovacieho systému (PS). Súčasťou divizionálneho plánovacieho systému je operačno-výrobný plánovací systém (O-V PS).

