

Manažment – otázka č. 4

Funkcia plánovanie

Charakteristika

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.

Prvky a postup tvorby podnikových plánov

Plánovací systém firmy sa skladá z radu **prvkov**. Utvárajú ho:

- plánovači,
- ich kompetencie,
- plánovací proces so svojimi postupmi,
- rôzne druhy plánov tvoriace integrovaný systém plánovania,
- informačná báza,
- organizácia plánovania,
- formulácia a štandardizácia,
- metódy a techniky plánovania
- nástroje plánovania

Postup tvorby podnikových plánov

1. **stanovenie cieľov – vrcholovým cieľom** podnikov je rast trhovej hodnoty firmy. Existuje viacero metód, ako vyčíslit' plánovanú hodnotu firmy:
 - a/ trhovým spôsobom, t.j. pomocou súčasnej hodnoty budúcich ziskov firmy
 - b/ pomocou tzv. P/E koeficientu=cena (kurz akcie)/zisk na akciu – určuje sa na burzách

Hodnota a.s.: - zisk na akciu x počet akcií x P/E koeficient

- súčasná hodnota celkového zisku firmy za určité obdobie (napr. 10 rokov)xP/E koeficient.

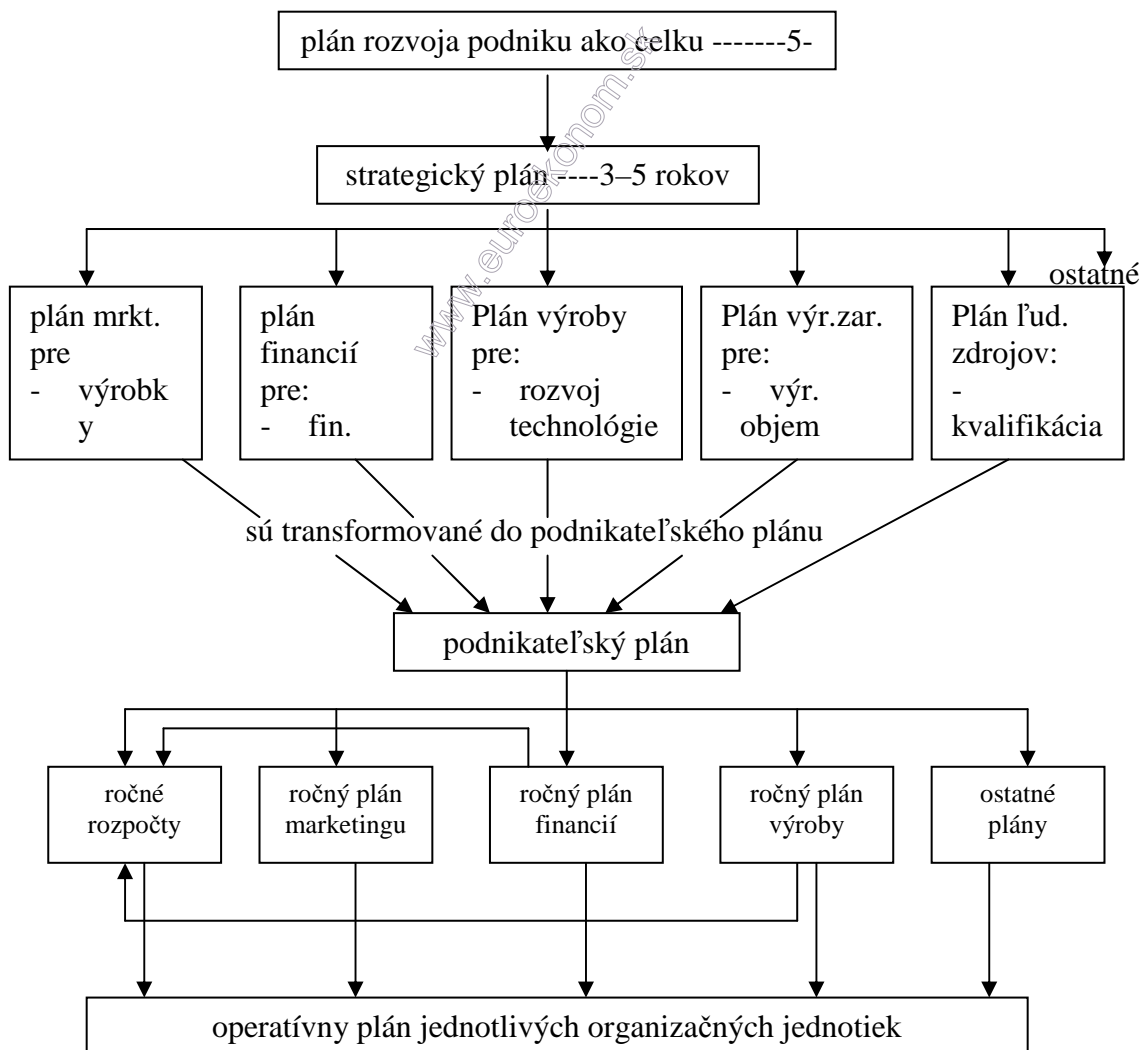
Takto formulovaný základný cieľ sa transformuje do **podcieľov**:

 - a/ do ukazovateľov merania výkonov firmy ako celku, napr. výnosnosť aktív, výnosnosť vloženého kapitálu, výnosnosť VI,
 - b/ do ukazovateľov merania výkonov nižších organizačných jednotiek (závody, prevádzky, dielne), napr: relatívny podiel výrobkov na trhu t.j. koľko mi daný výrobok prináša zisku na danom trhu, spokojnosť zákazníka (cez cenu a kvalitu výrobkov) a spokojnosť zamestnancov (cez mzdy a istotu pracovného miesta)
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. V internej analýze treba podrobiť rozboru všetky základné funkčné oblasti podniku, t.j. výrobu, zásobovanie, marketing, personálne zabezpečenie, financie vrátane nákladov, organizáciu a ďalšie zložky. 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 prispôsobovanie 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.

Hierarchia podnikových plánov



Korporatívny plán (plán rozvoja podniku ako celku) sa dotýka zásadných zmien v organizácii, ktoré majú dlhodobý charakter (5-8 rokov).

Výsledky korporatívneho plánu sa transformujú do **strategického**. Kým korporatívny plán je stavaný pre celú organizáciu strategický plán je stanovený pre určitú funkčnú oblasť, napr. korporatívna stratégia – reštrukturalizovať sa z s.r.o. na a.s., strategická stratégia – preraziť na trhu s novými výrobkami. Východiskom celého strategického plánu je plán predaja a marketingu, ktorý zahŕňa objemy predaja, predajné ceny, distribučné cesty. Významnú úlohu plní finančný plán, ktorý má priamu väzbu na plán predaja a marketingu, pretože tržby z predaja výrobkov sa stávajú časťou výnosov finančného plánu. Späťne finančný plán zabezpečuje krytie nákladov marketingu. Plán predaja a marketingu nadväzuje na plán výroby, ktorému určuje koľko výrobkov sa má vyrobiť. Na plán výroby nadväzujú plány zdrojového zabezpečenia (plán zásobovania, plán investícií, plán inovácií a personálny plán), pretože výroba musí byť zabezpečená potrebnými zdrojmi. Plány zdrojového zabezpečenia opäť nadväzujú na finančný plán, pretože zdroje musia byť finančne zaistené.

Údaje zo strategických plánov sa transformujú do plánov podnikateľských a tieto do ročných plánov a rozpočtov. Rozpočet obsahuje vyčíslenie požadovaných výnosov, nákladov a výdavkov, spojených s realizáciou príslušného ročného plánu. Prostredníctvom rozpočtov sa ukladajú oddeleniam úlohy, ktoré majú splniť. Operatívne plány sa zostavujú na obdobie kratšie ako 1 štvrťrok, hlavne mesiac, týždeň, deň...

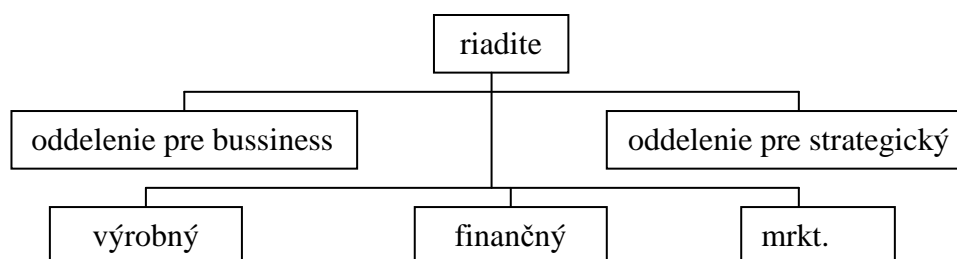
Organizačné začlenenie plánovania (asi netreba)!

Existujú dva typy začlenenia plánovania podľa organizačnej štruktúry:

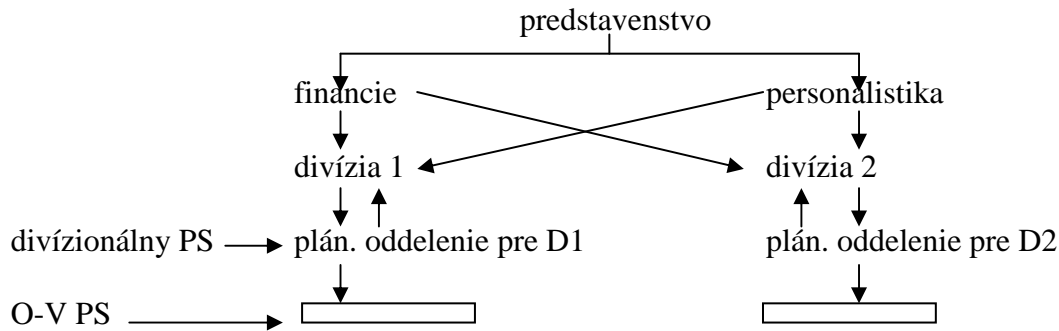
- funkcionálny typ,
- divizionálny typ

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 (viď 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).



Plánovanie výroby

Jadrom činnosti podniku je výroba, v ktorej sa odohráva výrobný proces. Širší proces, ako je výrobný proces, je zhodnocovací proces → začína nákupom surovín a materiálov a končí predajom hotových výrobkov alebo poskytovaním služieb. Úlohou plánovania výroby je vyjadriť možnosť podniku odpovedať na dopyt zákazníkov, po produktoch podniku, ktorý obsahuje MRKT plán. Plánovanie výroby vychádza z výrobných kapacít podniku a usiluje sa ich čo najúplnejšie využiť a uspokojiť zákazníkov.

Ak požiadavky trhového dopytu po výrobkoch firmy sú vyššie ako súčasné kapacity, je to impulz na úvahy o rozšírení výrobných kapacít. Ak naopak kapacity podniku sú vyššie ako záujem trhu, vedie to k strategickým úvahám o zmene výrobného sortimentu, o dezinvestovaní, prípadne aj o radikálnej zmene podnikateľského zámeru. Z uvedeného vyplýva, že plánovanie výroby je úzko spojené s plánovaním rozvoja podniku ako celku, že má aj strategický rozmer a že treba rozlišovať medzi dlhodobým a krátkodobým horizontom.

V dlhodobom horizonte sú kľúčovými otázkami výber budúcich výrobkov alebo služieb a s tým spojené otázky rozvoja výrobných kapacít, prípadne ich alokácia. **V strednodobom a krátkodobom horizonte**, ktorý je súčasťou business plánov, ide o optimálne využitie výrobných kapacít a ich bilancovanie s požiadavkami trhu. tu sa rozhoduje o tom, či súčiastku (komponent) vyrobiť alebo kúpiť, či odložiť objednávku, zvýšiť nadčasovú prácu personálu alebo uvoľniť pracovníkov.

Predmetom plánovania výroby je:

1. výrobný program
2. výrobný proces
3. zaistenie výrobných faktorov pre výrobu

Výrobný program: druhová, resp. sortimentná skladba a objem výroby, ktorá sa má v určitom období vyrábať. Mení sa v súvislosti so zastarávaním a vyradzovaním výrobkov z výroby a so vznikom nových substitútov. Hlavné informácie pre plánovanie výrobného programu nám poskytuje plán odbytu.

Výrobný program sa môže meniť v závislosti so zastaraním výrobkov.

Výrobný profil nemožno meniť, iba až keď dôjde ku zásadnej rekonštrukcii výroby.

Výrobný proces: VP obyčajne prebieha v troch etapách:

1. predvýrobná etapa- konštrukčná a technologická príprava výroby, zabezpečenie vstupov
2. výrobná etapa
3. odbytová etapa

Obsah plánovania výroby:

a/ určenie počtu požadovaných výrobkov na základe:

- požiadaviek zákazníka
- prognózovania dopytu

Touto časťou sa bude zaoberať MRKT plánovanie.

b/ plánovanie nákupu materiálov a plánovanie zásob (u kontinuálnej výroby – hutnícky, potravinársky, chemický priemysel, sa uplatňuje tzv. plynulá dodávka surovín, t.j. nepotrebujeme vytvárať zásoby. U diskontinuálnej výroby – stavebný priemysel, výroba nábytku, je potrebné vytvárať zásoby.

c/ agregované plánovanie výroby predstavuje „makroprístup“ k plánovaniu t.j. že predmetom plánovania nie sú jednotlivé produkty a časové rozvrhovanie výroby, ale pracujeme so skupinami alebo triedami produktov na dlhšie časové obdobie

d/ dezagregácia, operatívne plánovanie a rozpočtovanie – „stretnete sa s tým v ďalšom texte“

e/ plánovanie výrobných kapacít – výrobná kapacita (maximálny objem produkcie, ktorý môže výrobná jednotka vyrobiť za určitú dobu). Plánovanie výrobných kapacít môže byť časťou plánu výroby alebo existuje ako samostatný plán výrobných kapacít.

f/ kontrola plánov a riešenie odchýlok informuje, ako sa darí realizovať plány, umožňuje odhaliť príčiny ich neplnenia alebo prekračovania. Odhaľuje často aj kvalitu samotného plánovania. Príčinou odchýlok medzi plánom a skutočnosťou môžu byť objektívne podmienky, ktoré sa v čase prípravy plánu nedali predvídať. Napr. zmeny v úrokových sadzbách, inflácia, strata odberateľov, rast konkurencie, vývoj cien a ďalšie sú častou príčinou odchýlného vývoja v skutočnosti oproti plánu. Plnenie plánov však podstatným spôsobom ovplyvňujú aj ich vykonávatelia svojimi postojmi, stotožnením sa s plánom a kvalitou práce. Kontrolu môžu vykonávať manažéri jednotlivých funkčných útvarov, pracovníci špeciálneho odboru kontroly alebo controllingu.

Kroky kontroly:

1. určenie objektu kontroly
2. zostavenie kontrolných veličín
3. zistenie odchýlok
4. komunikácia odchýlok a prijatie nápravných opatrení.

Operatívne plánovanie výroby a jeho metódy

Operatívne plánovanie nadväzuje na agregovaný plán. Uskutočňuje sa v kratších časových horizontoch (mesiac, týždeň, deň). Tieto plány majú charakter operatívnych plánov. Súčasťou operatívneho plánovania výroby je produkčné plánovanie a kontrola. Medzi najnámejšie koncepcie produkčného plánovania patria 3 koncepcie (systémy)

1/ Systém MRP I. - plánovanie materiálových potrieb a komponentov. Vyvinuli ho v USA. Vychádza z plánu finálnej produkcie a z nemonklatúrnej skladby výrobkov, vypočítava hrubé potreby komponentov a materiálu, ktoré treba vyrobiť alebo nakúpiť. Tie sa stávajú čistými potrebami, keď sa prihliadne na stav zásob na sklade v rozpracovaní. Zároveň sa kalkulujú mzdové a materiálové náklady.

Systém MRP I. odpovedá na tieto základné otázky:

- Čo zadať do výroby?
- Aké množstvo zadať do výroby?
- Kedy zadať do výroby?
- Kedy naplánovať dodávku?

Fungovanie systému MRP I: Objednávky zákazníkov → Agregovaný plán výroby → Kalkulácia hrubých potrieb → kalkulácia čistých potrieb → Nákup, resp. príkaz na výrobu

2/ Systém MRP II. – plánovanie výrobných kapacít. Vznikol rozšírením funkcií MRP I. o kapacitné plánovanie, plánovanie obchodných činností a finančné moduly. Je vhodný na plánovanie komplexných výrobkov so zložitými štruktúrami. Systém MRP II. je **simulačnou metódou** operatívneho plánovania, ktorá umotňuje odpovedať na otázky:

- Čo sa stane v prípade súrne dôležitej objednávky?
- Bude kapacita postačujúca?
- Ktoré z predošlých objednávok bude treba odložiť?

- Aké to bude mať dôsledky?

3/ Systém FMS spočíva v myšlienke spojenia plánovania a kontroly strojov s informačným systémom. To vedie k automatizovaným prevádzkam s možnosťou diverzifikácie súčiastok a rôznou veľkosťou sérií. Tento systém umožňuje zvýšiť využitie univerzálnych strojov z 30 % na 80-90%.

Pokiaľ podnik neuplatňuje uvedené systémy produkčného plánovania, realizuje ho **tradičnými metódami**. Aj v tomto prípade je cieľom operatívnych plánov určiť potrebu materiálov, komponentov, energie a pod. na výrobu v plánovanom období. Operatívne plánovanie sa v značnej miere viaže na zásobovanie a produkciu viacerých produktov, ktoré si konkurujú na používané zdroje.

Základné kritéria pri zostavovaní operatívnych plánov:

- zníženie stavu zásob hotových výrobkov
- skracovanie čakacích časov a času výroby
- skracovanie dodávkových lehôt
- zníženie nákladov výroby a skladovania
- čo najúplnejšie využitie zdrojov

V operatívnom plánovaní sa uplatňuje rad **metód ako sú lineárne programovanie, Gantove diagramy, PERT, CPM, ako aj ďalšie špecifické metódy**.

Súčasťou operatívneho plánovania je aj zostavovanie rozpočtov. Rozpočet výroby sa môže zostavovať na rovnaké obdobie ako príslušný výrobný plán. Úlohou rozpočtu je premietnuť do vecných vzťahov plánu hodnotové parametre t.j. výrobné ceny, obstarávacie ceny, mzdové náklady a ďalšie nákladové položky, ktoré umožňujú sledovať a kontrolovať hospodárnosť výroby. **Rozpočty rozdeľujeme :**

- Výrobný rozpočet
- Rozpočet nakupovaného materiálu
- Rozpočet potreby personálu a mzdových nákladov
- Rozpočet výrobného režie, ktorý zahŕňa náklady nezapočítateľné priamo jednotlivým výrobkom.