

Plánování a kontrola

klíč k úspěchu

Hana Žůrková

*úrovně procesu rozpočtování a plánování,
vztah se strategickým plánem*

*techniky a nástroje,
druhy rozpočtů a srovnání*

*příprava jednotlivých druhů rozpočtů
a uvedení do praxe*

*stanovení odchylek, controlling
a jeho úloha*

názorné tabulky, grafy

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Obsah

Úvod	7
O autorce	8
A. Úvod do procesu plánování	9
I. Základní pojmy	9
1. Plánování a kontrola	9
2. Podstata plánování	12
3. Cyklus podnikového plánování	13
3.1. Tým pro tvorbu plánů	13
3.2. Cíle firmy	15
3.3. Strategie	19
3.4. Taktika	19
II. Proces rozpočtování a strategického plánování	20
1. Jednotlivé úrovně plánů z pohledu managementu	20
1.1. Strategický plán	21
1.2. Manažerský (taktický) plán	21
1.3. Operativní plán	21
2. Zásady plánování	24
III. Vztah mezi strategickým plánováním a přípravou rozpočtů	25
1. Situační analýza	28
1.1. Popis okolního prostředí	28
1.2. Obchodní pozice na trhu (tržní segmentace)	31
2. Obchodní koncept	36
2.1. Určení jednotlivých cílů	36
2.2. Určení zlomových faktorů a konkurenčních příležitostí	36
2.3. Použití maticové struktury pro určení směru vývoje	36
3. Alternativy vývoje	37
3.1. Testování na komplexnost a použitelnost pro vývoj plánu	38
3.2. Rozčlenění jednotlivých postupů, časový plán a alokace zdrojů potřebných pro zvolenou alternativu	39
4. Operativní plán	39
4.1. Obsahová náplň operativního plánu	39
4.2. Soulad prováděcích plánů s firemní strategií	39
4.3. Nákladová posloupnost	39
5. Vyhodnocení	42
6. Zpětná vazba	43
B. Techniky a nástroje plánování	45
I. Účetnictví v návaznosti na plánování	45
1. Výkaz zisku a ztráty	45
2. Rozvaha	54
II. Bod zlomu a analýza nákladů jako nástroje rozpočtování	64
III. Financování kapitálu	69

C.	Druhy rozpočtů, srovnání	75
I.	Pevný rozpočet	75
II.	Flexibilní (variabilní) rozpočet	76
III.	Rozpočet s nulovým základem (ZBB – Zero-Based Budgeting)	77
D.	Příprava jednotlivých rozpočtů	79
I.	Prodejní a marketingový rozpočet	79
1.	Rozpočet tvoříme podle skupin výrobků/zboží/druhu služby	81
2.	Rozpočet tvoříme podle jednotlivých odběratelů	81
3.	Rozpočet tvoříme pouze na základě účetních dat z minulých let	82
II.	Výrobní rozpočet	85
III.	Plán výzkumu a vývoje	89
IV.	Plán nákupního oddělení a nákladů spojených s nákupem	91
V.	Plán administrativních nákladů	93
VI.	Plán investic	95
1.	Finanční kritéria	95
1.1.	Doba návratnosti	95
1.2.	Výnos z investice	96
1.3.	Čistá současná hodnota	97
1.4.	Vnitřní výnosové procento	97
2.	Nefinanční kritéria	98
VII.	Rozpočet cash flow	100
VIII.	Leasing	104
IX.	Plánování rozvahy a výkazu zisku a ztráty	111
E.	Hodnocení a kontrola plánů	123
I.	Controlling a jeho úloha v procesu plánování	123
II.	Reporting	127
	Místo závěru	133
	Literatura	135

Úvod

Plánování a následná kontrola patří mezi klíčové faktory úspěchu každé firmy. Bez plánování je udržení se v dnešním velice dynamickém obchodním prostředí velmi problematické. Správný vývoj a vyhodnocení každého aspektu obsaženého v procesu plánování může znamenat vysoký zisk, firemní stabilitu a v neposlední řadě dobře řízený, výkonný a mimořádně úspěšný podnik.

Bohužel, oblast plánování a rozpočtování se dostala v prvních deseti letech po roce 1989 poněkud do pozadí a až v posledních několika letech nastává doba, kdy se vracíme zpět k jednomu z nejdůležitějších aspektů ve správném ekonomickém řízení firmy, a to k plánování, rozpočtování a následné kontrole dosahovaných výsledků.

Kniha vás provede jednoduchou a jasnou formou, krok za krokem, celým procesem plánování. Srozumitelně, bez příliš odborných výrazů a složitých definicí, pomůže porozumět standardním konceptům a termínům.

Ukáže, jak jednoduše vytvořit jednotlivé rozpočty, jako jsou rozpočty prodejní a obchodní, administrativní, personální apod. Poradí, jak předvídat výnosy, odhadovat náklady, stanovovat odchylky, abyste včas mohli usměrnit vývoj, který se zrovna neubírá směrem, jenž byste si představovali.

Pomůže vám správně analyzovat vnější i vnitřní vlivy okolí, nasměrovat veškeré aktivity ke splnění cílů, organizovat a administrativně zvládnout celý plánovací proces, což může mnohdy znamenat zásadní rozdíl mezi firemním úspěchem a neúspěchem.

Pokud potřebujete základní, jednoduchý, jasný a srozumitelný návod jak připravit plán a rozpočet bez rozsáhlých odborných ekonomických výkladů, potom se tato publikace stane vaším pomocníkem.

autorka

O autorce

Ing. Hana Žůrková

Vystudovala obor Ekonomika a řízení strojírenské výroby na Vysokém učení technickém v Brně a v rámci programu Sandwel College UK-VUT Brno-IFOA Italy i roční studium oboru Finance, marketing a management při Sandwel College United Kingdom.

Absolvovala zahraniční stáž u firmy Metal Section, Ltd. Warley-UK, později působila u této firmy jako externí konzultantka v České republice.

Od roku 1999 zastává pozici ekonomické ředitelky ve společnosti Becker Acroma, člen skupiny Beckers, největší evropský a přední světový výrobce barev, laků a mořidel pro průmyslovou povrchovou úpravu dřeva.

Má dlouholeté praktické zkušenosti v oblasti krátkodobého i dlouhodobého plánování, stejně tak jako v oblasti kontroly nákladů a reportingu.

A. Úvod do procesu plánování

I. Základní pojmy

Jelikož je tato publikace určena převážně majitelům menších a středních firem, managerům, odborníkům a profesionálům ve svém oboru, kteří nemají ekonomické vzdělání ale ve své práci potřebují sestavovat plány, rozpočtovat, hodnotit a srovnávat ekonomické výsledky, bylo snahou autorky přetransformovat odbornou teorii do jednodušších a pro praxi srozumitelných pojmů a vysvětlení. Aby však čtenář nebyl ochuzen o některé definice a alespoň část odborné teorie, jsou texty vždy uváděny ve dvou formách:

TOdbornější teorie a definice.

PBěžné rady a typy jednoduše použitelné téměř pro každé malé i střední podnikání.

Na šedém podkladu pak lze najít jednoduché případové studie (příklady) a konkrétní propočty.

Pokud čtete tyto stránky, pravděpodobně patříte do některé z následujících skupin:

Buď jste dostali za úkol stanovit plán a hlavně rozpočet pro své oddělení a nevíte z kterého konce začít nebo jste majiteli menší či střední firmy a dostali jste se do stádia podnikání, kdy cítíte, že byste měli „lépe a cíleněji“ řídit budoucí vývoj a směr vašeho podnikání a nebo patříte k takzvaným „sběratelům“ odborných publikací a brožurek od 49 Kč do 199 Kč, kteří věří, že samotným nákupem a vlastnictvím této literatury udělali přece jen něco pro svůj business, protože „mají kam sáhnout“ až si nebudou vědět rady.

1. Plánování a kontrola

TProces plánování je možno definovat různými způsoby, ale obsah je vždy stejný:

- Plánování, rozpočet a následná kontrola patří mezi nejdůležitější funkce managementu.
Rozpočet nám poskytuje jakýsi kontrolní mechanismus, pomocí něž se můžeme ujistit, že je dosahováno plánovaných skutečností v povolených odchylkách a v případě odchýlení se nad povolený rámec nám dává možnost reakce.
- Plánování by mělo identifikovat, co se stane v budoucnu, nastanou-li určité skutečnosti, abychom byli schopni čelit možným překvapením a změnám podmínek.
- Plánování můžeme považovat za projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí.

POJMOVÉ VYJÁDŘENÍ

Plánování (Planning) – Plán (Plan)

Plánování = Obecný **proces** formulování **věcných cest a cílů** k jejich dosahování.

Plán = Výstup procesu plánování. Obvykle psaný **dokument**, který vyjadřuje, co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Obvykle obsahuje jednotlivé nutné kroky a jejich časové rozložení.

Rozpočtování (Budgeting) – Rozpočet (Budget)

Rozpočtování = Proces formulování hodnotově vyjádřených cílů.

Rozpočet = výstup procesu rozpočtování, který zahrnuje **hodnotově (v penězích)** vyjádřené prostředky nutné/potřebné k dosažení plánovaných cílů.

P Většina si obvykle pod pojmem plánování v první řadě představí asi přímo rozpočet, a to hlavně jednotlivé náklady, tedy zjednodušeně:

Kolik peněz budeme potřebovat, abychom mohli zaplatit všechny náklady firmy či oddělení (tj. např. mzdy, spotřební materiál, služby) a nezůstali nikomu nic dlužni.

Tato představa je samozřejmě v pořádku, nicméně rozpočet jako takový je až v druhé části celého procesu plánování a dalo by se říci, že je téměř jeho závěrem.

Pokud si opravdu chcete jen ujasnit jak a co „POČÍTAT“, potom otočte listy rovnou na kapitolu D. této publikace a netrapte se tím, že to není úplně v pořádku a že to asi neděláte až zas tak správně a může se vám stát, že se sice dopočítáte, ale v podstatě nebudete mít zcela jasno co s „výpočtem“. Pokud chcete proniknout o něco více do technik a nástrojů plánování bez jakékoli teorie, podívejte se na kapitolu B.

Pokud však patříte ke druhé skupině, která přece jen obětuje o něco více ze svého času, tak si jistě uvědomujete, že rozpočet neboli budget je důležitou a nepostradatelnou součástí manažerského řízení a jako každé takové rozhodnutí zasluhuje určitou analýzu a časovou rozvahu a tak podobně.

Rozpočet slouží jako podklad celému kontrolnímu mechanismu firmy ke sledování ekonomického vývoje firmy požadovaným směrem a ke kontrole, že je a bude dosahováno stanovených cílů.

... a právě slovo „**cílů**“ bude hrát důležitou úlohu v celé následující kapitole.

Abychom byli schopni dobře cokoli naplánovat, a to nejen v podnikání, ale i v běžném životě, je tzv. „stanovení cílů“ nebo jednoho cíle velmi důležité.

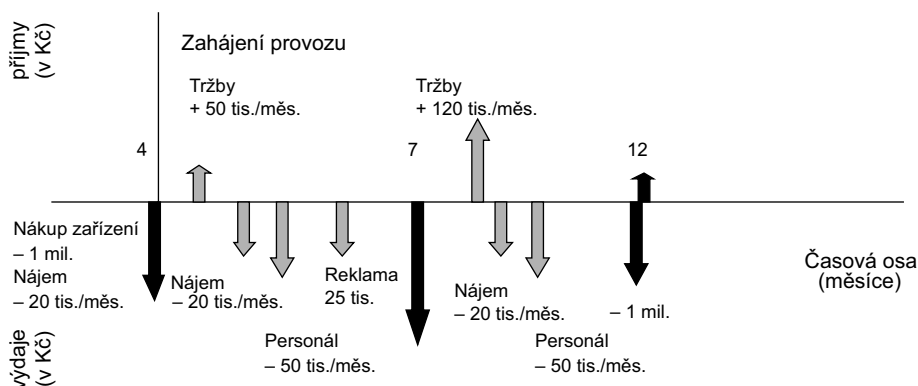
Musíme jasně vědět, kam chceme své úsilí směřovat a čeho bychom chtěli dosáhnout a nejlépe ještě za jakou dobu, jestli za měsíc, čtvrtletí, rok nebo v delším časovém horizontu.

Časový horizont je velmi důležitý, a to jak v začátku podnikání, tak i v průběhu a pro každý nový projekt.

Příklad:

Otvíráme novou restauraci. Nejsme schopni nebo neumíme odhadnout či spočítat návratnost naší investice, ale nechtěli bychom se zadlužit a dostat se do problémů natolik, aby to ohrozilo naši finanční existenci. Máme počáteční kapitál na investici do zařízení 1 mil. Kč. Dále máme dalších 250 tis. Kč na počáteční náklady. Jsme opatrní a nechceme se zadlužit. Stanovíme si časový limit 1 rok. Pokud si restaurace nebude schopna vydělat na provoz a začít splácet investici, zavřeme.

Časový harmonogram by mohl být následující:



Obrázek A-01 Časový harmonogram otevření restaurace

Na časové ose vidíme postup, jak probíhal vývoj nákladů a vývoj tržeb (v Kč). První 3 měsíce jsme platili nájem 20 tis. Kč měsíčně a nakoupili zařízení za 1 mil. Tržby jsme neměli žádné. Další měsíce jsme restauraci otevřeli, zaměstnali personál a investovali 25 tis. do reklamy. Tržby byly 50 tis. Kč měsíčně a náklady na personál také 50 tis. Kč měsíčně (měsíc 4 až 6). Od sedmého měsíce jsme měli stále náklady na personál 50 tis. Kč měsíčně, nájem 20 tis. Kč měsíčně a tržby nám vzrostly z 50 tis. Kč na 120 tis. Kč měsíčně (měsíc 7 až 12).

Za 12 měsíců vidíme, že tržby převýšili náklady a tudíž generujeme zisk, který nám začíná splácet počáteční investici.

Problematikou návratnosti investic se budeme zabývat podrobněji v dalších kapitolách. Dle časové osy a výsledků je zřejmé, že se nám po roce podařilo dosáhnout námi stanoveného cíle, začít splácet investici a tudíž budeme ve svém úsilí pokračovat. Jednoduchý výpočet můžeme znázornit tabulkou na následující straně.

Pokud by se tak nestalo, nesplnili bychom náš časově omezený cíl a stáli bychom před zásadním rozhodnutím, a to zda pokračovat do dalšího „bodu“ časové osy za určitých předem stanovených podmínek nebo skutečně skončit.

Na tomto příkladu je také zřetelná nutnost stanovení cílů, analýza PRO a PROTI a důležitost kontroly výsledků. Všem zmiňovaným tématům se budeme ještě podrobněji věnovat v dalších kapitolách.

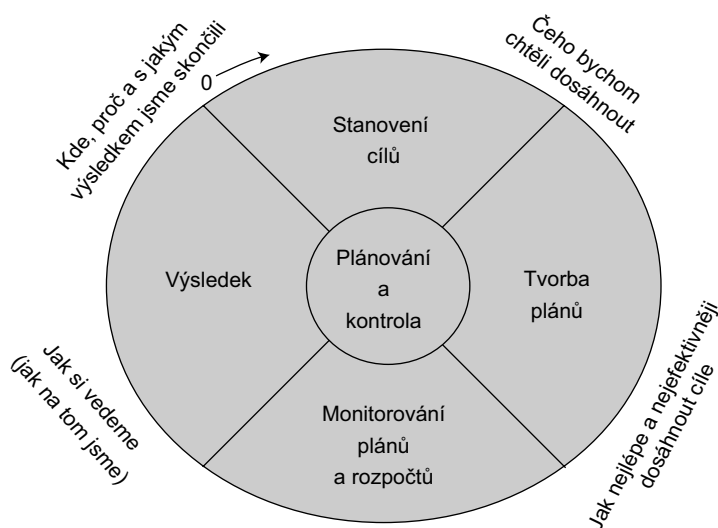
Tabulka a-01

		Po 3 měsících	1. až 6. měsíc	1. až 12. měsíc
Náklady (v Kč)	nájem	60 000	120 000 (6x20)	240 000 (12x20)
	personál	0	150 000 (3x50)	450 000 ((3x50)+(6x50))
	reklama	0	25 000	25 000
Tržby (v Kč)		0	150 000 (3x50)	720 000 ((3x50)+(6x120))
Rozdíl (v Kč)		-60 000	-145 000	+5 000

2. Podstata plánování

Jako každá činnost, a to nejen ekonomická, i plánování je závislé na dobré a důsledné primární analýze.

TPlánování, jako mnoho dalších ekonomických činností, prochází několika stádii vývoje, kdy každé stádium je specifické a hraje v celém procesu nezanedbatelnou roli. Odborná literatura neuvádí a ani není přesně stanoveno, kolik fází by měl proces plánování obsahovat a vše je závislé na mnoha faktorech, jako je například velikost podniku či odvětví (těmto faktorům se budeme ještě dále věnovat v následujících kapitolách). Pro názornost a lepší pochopení problematiky se budeme věnovat čtyřem základním fázím procesu plánování (obrázek A-02):



Obrázek A-02 Jednotlivé fáze plánovacího cyklu

Abychom dobře pochopili jednotlivé fáze, je třeba odpovědět si postupně na zásadní otázky a na základě odpovědí postupně vytvářet plán samotný. Jak již bylo řečeno, primární přípravná fáze je analýza a pak jen postupujeme ve směru hodinových ručiček od 0 a procházíme pořadím jednotlivých fází následovně:

(0.) Sběr informací a podkladů a provedení analýzy jednotlivých ovlivňujících faktorů:

1. Stanovení cílů a návrh řešení

Otázka: Čeho bychom chtěli dosáhnout?

2. Tvorba plánů

Otázka: Jak nejlépe a nejefektivněji dosáhnout cíle?

3. Monitorování plánů a rozpočtů

Otázka: Jak si vedeme? Jak na tom skutečně jsme?

4. Výsledek

Otázka: Kde, proč a s jakým výsledkem jsme skončili?

Závěr

V praxi se samozřejmě jednotlivé fáze prolínají. Je však důležité uvědomovat si je a vždy provádět ještě zpětnou kontrolu, než přejdeme definitivně do další fáze. Zmenšíme tak dopad případných chybných rozhodnutí.

3. Cyklus podnikového plánování

TUzavřený cyklus podnikového plánování je stejný jak pro velkou nadnárodní korporaci, tak i pro malou soukromou firmu. Samozřejmě, že rozsah jednotlivých fází může být a obvykle i je modifikován v závislosti na velikosti a potřebách každého jednoho podniku.

Co je podstatné si uvědomit, je jeho UZAVŘENOST!

Pokud bychom vynechali některou fázi a nepracovali se zpětnou vazbou, což v našem případě znamená kontrolu a stanovování odchylek, přerušili bychom kontinuitu procesu a další práce s výsledky by byla o mnoho složitější a neměla by tak dobrou vypovídací schopnost.

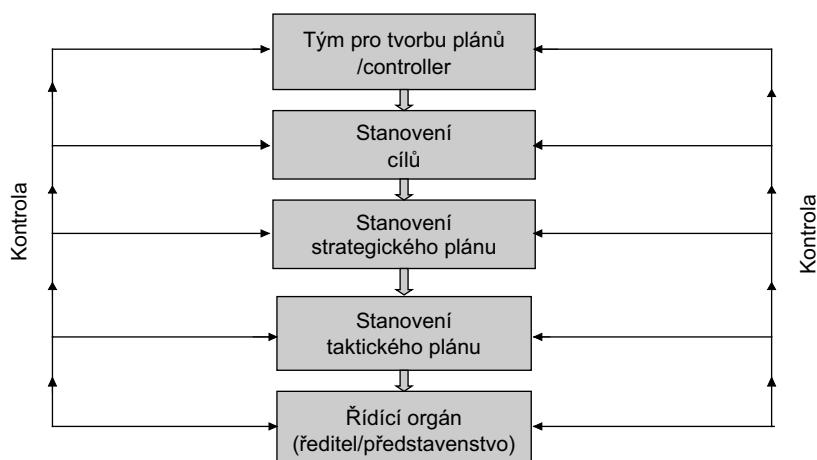
Celý průběh cyklu podnikového plánování je znázorněn na obrázku A-03.

Závěr

Opět je důležité si uvědomit, jak jsme se již zmiňovali, že fáze kontroly je uplatňována po každém jednotlivém kroku tak, aby se co nejvíce předcházelo a zamezilo případným ztrátám, a to nejen finančním, ale i časovým, které by mohly vzniknout díky chybně zvoleným postupům.

3.1. Tým pro tvorbu plánů

Jelikož úspěch celého procesu plánování závisí velkou měrou na primárních informacích, jejich kvalitě a adekvátnosti, je velice důležité věnovat pozornost tomu, kdo se bude plánovacího cyklu účastnit. Samozřejmě že počet členů plánovacího týmu je opět odvislý od velikosti a struktury dané firmy. Pokud se bude jednat o malou soukromou firmu, která má obvykle jednostupňové vedení a služby ekonomické si najímá externě, bude se jednat o „jednoosobový“ tým tvořený zpravidla majitelem a managerem firmy v jedné osobě.



Obrázek A-03 Úrovně uzavřeného cyklu firemního plánování

Pokud se však zaměříme na plánovací cyklus probíhající ve větším podniku, jehož organizační struktura je vícevrstvá a podnik obsahuje také několik samostatných oddělení, měl by být v týmu zastoupen mimo controllera či ekonoma (u nás obvykle v jedné osobě) vyšší a střední management, např. zástupci jednotlivých oddělení jako nákup, prodej, výroba, logistika, marketing a v neposlední řadě účetní oddělení.

Jednotliví členové týmu pak budou mít různé funkce. Vyšší a střední management se bude podílet na tvorbě firemní strategie, cílů, úkolů a taktice pro jejich dosažení.

Controller či osoba v podobné pozici by měla představovat v týmu koordinátora veškeré činnosti. Smyslem a výstupem procesu plánování by měl být srozumitelný a racionální podklad sloužící dále pro tvorbu rozpočtu, tj. transformaci plánů do finanční podoby.

P Pro názornost si můžeme uvést příklad z běžného života:

Městský rozpočet

Město disponuje k přerozdělení určitou sumou finančních prostředků. Obvykle je skutečnost taková, že suma je vždy menší než reálná potřeba.

Její rozdělení se tedy z velké části odvíjí od požadavků jednotlivých městských zastupitelů, pro nás „členů plánovacího týmu“. Aby bylo dosaženo pokud možno co nejsprávnějšího přerozdělení prostředků, je potřeba, aby v týmu byly zastoupeny jednotlivé zájmové skupiny. Pokud tomu tak není a některá chybí, může se stát, že bude opomenuta. Pokud však jsou v týmu zastoupeni naopak všichni, je nezbytné, aby byly hned v úvodu stanoveny „váhy“ jednotlivých hlasů a přesný postup jak a kdo bude mít v závěru pravomoc (ale později i zodpovědnost) rozhodnout.

Stejně je tomu i u tvorby firemních plánů.

Závěr

Pro firemní i veškeré další typy plánů, pro jejich správnost a kvalitu je velmi důležité, aby byly výsledkem týmové práce všech zainteresovaných a zodpovědnost nesoucích osob.

Nyní se dostáváme v cyklu plánování k samotné hierarchii jednotlivých plánů.

Jednotlivé plány mají následující posloupnost:

3.2. Cíle firmy

Stanovení cílů v procesu plánování má samozřejmě úzkou spojitost se stanovením vize, mise a cílů firmy v manažerském řízení.

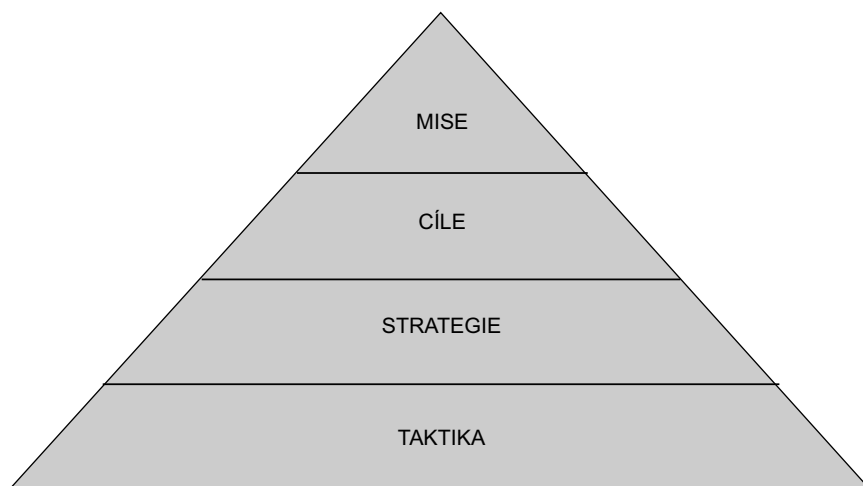
Je důležité, aby plán a z něj vycházející rozpočet na budoucí období byly v souladu se stanovenými cíly a misí firmy a aby kroky a postupy z něj vyplývající sloužily k naplnění mise a dosažení cílů.

Stanovení globálních (dlouhodobých) cílů podniku

- Jedná se o dlouhodobé (maximální) cíle, kterých chce podnik dosáhnout.
- Měly by mít formu písemného dokumentu vydaného vedením firmy.
- Měly by být dosažitelné a srozumitelné pro všechny zúčastněné.
- Jsou podkladem pro formulování strategických plánů (např. ZISK, KVALITA atd.).

T Globální (dlouhodobé) cíle podniku by měly odrážet a naplňovat samotnou misi firmy a identifikovat směr, kterým se firma chce ubírat a čeho chce dosáhnout.

S hierarchií stanovení cílů firmy se mnozí již setkali a matně si možná vzpomenou na pyramidu, kterou znázorňuje obrázek A-04.



Obrázek A-04 Hierarchie stanovení cílů firmy

Posloupnost by měla být následující:

Mise firmy

Každá firma má s velkou pravděpodobností určitou „představu“ o svém podnikání. I když představa nemá, obzvláště u menších firem, písemnou podobu a mnohdy je jen „v podvědomí“ a není ani významně komunikována ven.

Větší a velké firmy, hlavně pak se zahraniční majetkovou účastí, mají vypracovány dokumenty, ve kterých jsou mise i cíle firmy jasně řečeny a strategie firmy by pak měla mít jasný směr.

Jak by měla mise firmy obsahově vypadat?

Je nanejvýš důležité, aby byla definována jasně, srozumitelně, jednoduše a krátce.

Jinak řečeno, efektivní definice mise firmy je ta, která je schopna za max. 30 s a ne více než ve třech či čtyřech větách říci vše o vaší firmě a jejím poslání.

Správně by mise firmy měla mít vždy podobu psaného dokumentu!

Jelikož správná definice mise firmy má následně přímý vliv na správné stanovení cílů firmy a jejich další propracování až na finanční rozpočet, je důležité si rámcově osvěžit, co by zhruba měl dokument obsahovat:

- dokument by měl říci kým firma je, čím se zabývá, o co se snaží a proč se o to snaží;
- efektivní mise je nejlépe vytvořena, podílí-li se na její tvorbě určitým způsobem všichni členové organizace;
- dobře zformulovaná mise firmy by neměla být delší než max. 4 věty;
- je potřeba se vyvarovat tvrzení jak je firma výborná, jaké má kvalitní výrobky a jak kvalitní servis poskytuje;
- je dobré seznámit se s misemi jiných firem- pro srovnání, ne však dokumenty kopírovat, jelikož Vaše firma je **JEDINEČNÁ**;
- **PŘESVĚČIT SE, ŽE VE VÁMI VYTVOŘENOU MISI FIRMY SKUTEČNĚ VĚŘÍTE!**

Jestliže ne, je celý dokument nepravdivý a vaši zákazníci na to brzy přijdou!

PCo dělat, jestliže vaše organizace nemá žádný písemný dokument deklarující misi firmy a dlouhodobé cíle? Nezoufejte, nic není ztraceno! Každá firma má svou vizi a své cíle, i když to není v písemné podobě. Každý podnikatel, ať už drobný živnostník nebo majitel akciové společnosti, má svou „představu“ o tom, čeho by chtěl dosáhnout. Otázky zní: Kdo jsme a kam jdeme? Co je naším posláním?

Pokud tedy nemáte jasně definované poslání firmy, jsou dvě odlišné pozice a dva náhledy zúčastněných:

a) Jste majitelem firmy či patříte do vrcholového managementu firmy:

Udělejte si čas a zamyslete se nad vašimi plány do budoucna.

- **Jak byste chtěli, aby vás (vaši firmu) viděli zákazníci?**
 - seriózní a spolehlivý partner;
 - kvalitní servis / liknavost a zájem pouze prodat;
 - kvalitní výrobky / nízká kvalita, ale výhodná cena;
 - záruka dodávek i v budoucnu / nikdo neví co bude zítra.
- **Jak byste chtěli vypadat v očích zaměstnanců?**
 - záruka stabilního zaměstnání / neví co bude zítra;
 - dobré platové podmínky / „hodně práce za málo muziky“;
 - sociální smýšlení / „člověk nebo stroj“;
 - perspektiva vzdělávání a rozvoje do budoucna / velká fluktuace zaměstnanců.
- **Jak vás má vidět konkurence?**
 - váží si vás jako konkurenta / neberou vás vůbec v úvahu;
 - kvalitou jste lepší nebo min. na úrovni konkurence / nejste pro ně konkurent.
- **Stačí vám podíl na trhu nebo chcete větší?**

Takových a podobných otázek byste si měli položit tolik, kolik bude třeba k ujasnění, co je pro vás zásadní a to se pak pokusit zformulovat tak, aby vaši podřízení a vůbec všichni zaměstnanci věděli, proč vlastně firma existuje a čeho by se mělo v budoucnu dosáhnout. Samozřejmě kromě toho, aby vydělávala peníze a přinášela zisky majitelům. I toto však může být a většinou i je jedním z cílů firmy, nicméně jako misi firmy bych podobnou formulaci moc nedoporučovala.

b) Nejste majitel ani nepatříte do vrcholového managementu, ale jste např. vedoucí oddělení a je po vás požadován plán a rozpočet na následující období:

I když nejste osoba, která by měla tvořit vizi firmy a rozhodovat o strategických plánech, přece jen jste osoba, která se pravděpodobně určitým způsobem podílí na jejich realizaci a i když vedení firmy nedeklaruje žádný písemný dokument, mělo by být vaší snahou vytvořit plán a rozpočet v souladu s „myšlením firmy“.

Co můžete udělat:

- přečtete si výroční zprávu firmy;
- promluvíte si s nadřízeným;
- co je deklarováno např. na poradách – snížení nákladů, růst tržeb, efektivita práce?

Jednoduše řečeno je potřeba, abyste se pokusili udělat ucelený obrázek o tom, jak by firma chtěla být vnímána zvenku i zevnitř a co si firma představuje do budoucnosti.

Stejně tak jako celá firma by měla mít svou vizi, je dobré, aby i váš tým měl nějakou a také aby měl cíle, které hodlá splnit.

P Trošku téma zjednodušíme a navrheme třeba jako příklad následující vize/mise pro:

- **Státní správu**

Naši klienti neznamenaají nikdy přerušování naší práce. Jsou smyslem naší práce a my jsme zde, abychom jim pomohli snadno a rychle zvládnout nepřehlednou administrativu.

- **Autoservis**

Zákazníci na nás nejsou závislí. My jsme závislí na nich. Neposkytujeme jen servis, ale pocit klidu a bezpečí za volantem.

Líbí se vám formulace misí nebo se vám zdají být některé věty absurdní?

Jaký pocit ve vás vyvolalo čtení těchto vět?

Pousmáli jste se nebo věříte v jejich obsah?

- Zamyslete se nad vašimi pocity.
- Vzpomeňte si na rady v této kapitole.
- Zkuste zformulovat misi vaší firmy.

A nezapomeňte, že **musíte věřit v to, co deklarujete! Vy i vaši zákazníci!**

Pro zjednodušení pochopení problematiky si uvedeme ještě příklady faktorů majících vliv na stanovení cílů:

- Historie firmy, jak dlouho již funguje
- Budoucí orientace firmy/vývoj
- Externí zájmy, lobby
- Ekonomické hodnoty
- Velikost firmy
- Vývoj – diversifikace
- Riziko
- Strukturální změny, změny v managementu
- Vliv nových technologií

- Úroveň trhu
- Konkurence
- Přiměřené zdroje – finanční, pracovní síly atd.
- Potenciál zhodnocovat kapitál
- Legislativa
- Schopnost firmy upravovat/měnit stanovené úkoly a cíle

T3.3. Strategie

Existuje mnoho definicí a způsobů, jak je možno definovat pojem strategie. Zde jsou vybrány pouze některé z nich, kdy strategie:

- je schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů
- definuje dlouhodobou podnikatelskou orientaci firmy
- je soustava strategických cílů, základní mise a hodnot firmy
- jedná se obecně o směr, kam se podnik chce ubírat a čeho chce dosáhnout

3.4. Taktika

- určuje, jakým způsobem dosáhnout strategických cílů
- před taktickým plánem musí být jasně formulované strategické cíle

Jedna z definic:

Taktiky definují oblasti, v jejichž rámci mají být rozhodnutí prováděna, aby byla jistota, že budou z hlediska cílů konzistentní a že budou přispívat k jejich dosažení.

Taktiky pomáhají rozhodnout sporné otázky dříve, než se z nich stanou problémy, eliminují nezbytnost analyzovat tutéž situaci, kdykoli se znovu vyskytne, a sjednocují ostatní plány.

(Zdroj: Management, H. Kootz, H. Weirich, Victoria publishing, a.s., McGraw-Hill, USA 1993)

PTak jako určitě mnoho z nás používá řadu taktik v běžném životě a dělá to jaksi podvědomě, stejně je třeba zvolit taktiky a vybrat k užívání ty „osvědčené“ i v podnikání.

Příklad:

Žijete s partnerem/partnerkou ve společné domácnosti a váš protějšek těžce nese, když má trávit večer sám doma. Jste pozván za 14 dní na oslavu narozenin, ale bez svého protějšku.

Možné taktiky:

- a) Teď neřeknete nic a počkáte až na nejzazší termín.
- b) Řeknete vše okamžitě, jakmile se o oslavě dozvíte.
- c) Neřeknete nic a daný večer prostě nepřijdete domů.

Obdobně je možno postupovat ve firmě.

Příklad:

Nejste dlouhodobě spokojen s prací jednoho ze zaměstnanců a nejste si jisti, jak do budoucna postupovat.

Možné taktiky:

- a) Zavoláte si jej a podrobně mu vysvětlíte, s čím nejste spokojen a jak byste si jeho práci do budoucna představovali.
- b) Řeknete mu pouze, že jste nespokojeni a že si to takto nepředstavujete.
- c) Bez upozornění a jakékoli diskuse mu dáte jednoduše výpověď.

Samozřejmě, že ne každý člověk reaguje naprosto stejně a nelze vždy postupy zobecnit.

Závěr

Taktiky:

- Určují či objasňují způsoby rozhodování.
- Většinou vznikají až na základě zkušeností a prověřených reakcí okolí na danou situaci.
- Nejsou vždy obecně platné.

II. Proces rozpočtování a strategického plánování

1. Jednotlivé úrovně plánů z pohledu managementu

TZ pohledu managementu je možno plány rozdělit do 3 základních úrovní, kdy každá z úrovní je součástí celého procesu podnikového plánování.

Obrázek A-05 ukazuje opět v pyramidálním členění jednotlivé úrovně, od základní až po vrcholovou.



Obrázek A-05 *Tři základní úrovně plánů z pohledu managementu*

1.1. Strategický plán

Strategický plán řeší globální otázky budoucnosti podniku a způsoby, jakými je podnik schopen vypořádat se s nutností změn, např.:

- velikost podniku
- produktové rozpětí
- finanční strukturu podniku
- rozvoj, výzkum a vývoj
- investice
- technologie

1.2. Manažerský (taktický) plán

- uvádí strategický plán do praxe
- je často spjat s realokací a přeplánováním zdrojů tak, aby bylo usnadněno dosažení strategických cílů, např.:
 - rozvoj nových odbytišť
 - vzdělávání, trénink zaměstnanců
 - plánování a organizace aktivit

1.3. Operativní plán

- nejdetailnější úroveň plánů
- zaměřuje se na bezproblémové fungování každodenních procesů ve firmě