



# Plánování a rozhodování v organizaci

---

- Úkoly a struktura plánování
- Strategické plánování
  - Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií
- Taktické a operativní plánování
- Rozhodování



# Úkoly a struktura plánování

**Plánovací systém organizace** lze diferencovat na:

- plánování vize organizace,
- strategické plánování,
- taktické a operativní plánování,
- plánování výsledků a likvidity.

<b>Dílčí komplexy plánovacího systému</b>	
Plánování vize organizace	Plánování výsledků a likvidity
Strategické plánování	
Taktické a operativní plánování	



## Úkoly a struktura plánování

---

Podle toho, **z jaké úrovně se odvozují plány navazujících plánovacích úrovní**, se rozlišuje plánování:

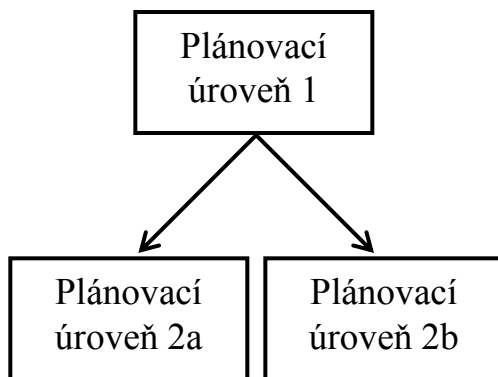
- retrográdní (top-down),
- progresivní (bottom-up),
- protisměrné (top-down/bottom-top).



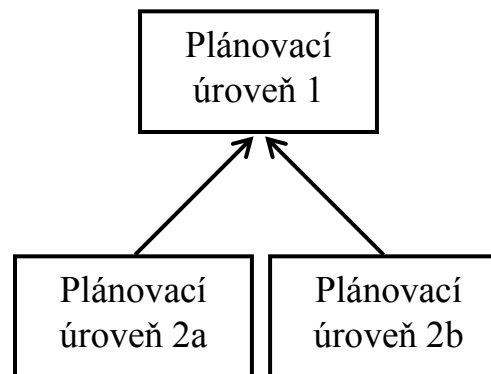
# Retrográdní a progresivní plánování

---

## Retrográdní plánování (top – down)



## Progresivní plánování (bottom – up)

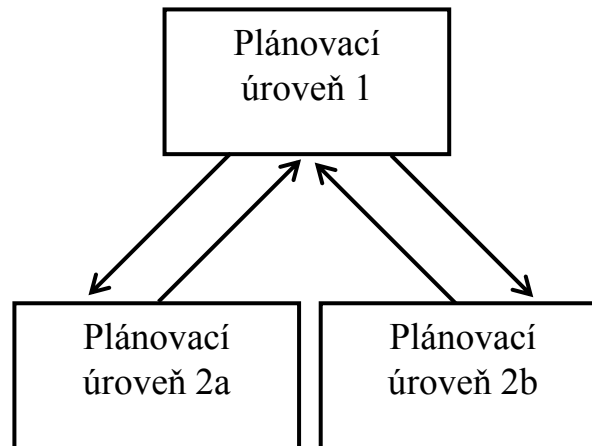




# Protisměrné plánování

---

## Protisměrné plánování





## Strategické plánování (týká se především podniků)

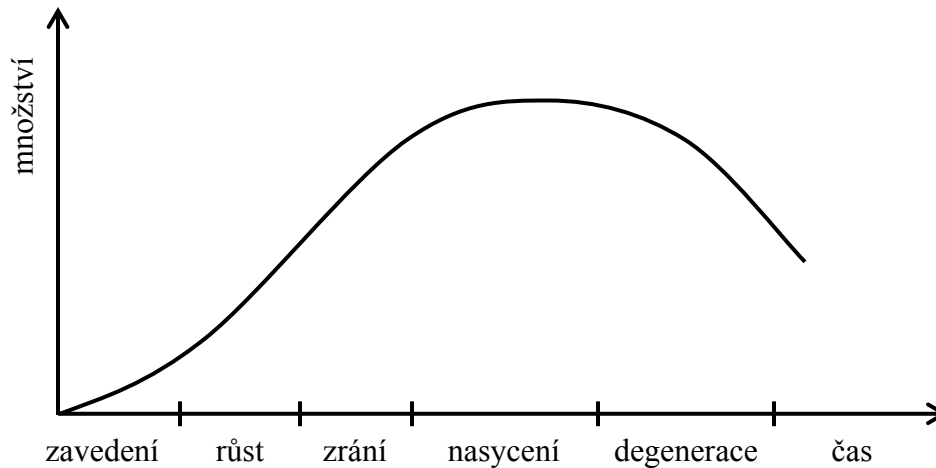
---

### **Strategické oblasti musí splňovat** požadavky:

- strategická oblast musí mít vymezen samostatný tržní úkol; jednotlivé oblasti se nesmí na vnějších trzích překrývat nebo být k sobě závislé (nekonkurují si navenek);
- produkt nebo skupina produktů jedné oblasti podniku jsou nezávislé na produktech ostatních oblastí (nekonkurují si uvnitř podniku);
- produktu nebo skupině produktů dané oblasti musí být přiřazen okruh nejvýznamnějších konkurentů.

# Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií

- Životní cyklus produktu





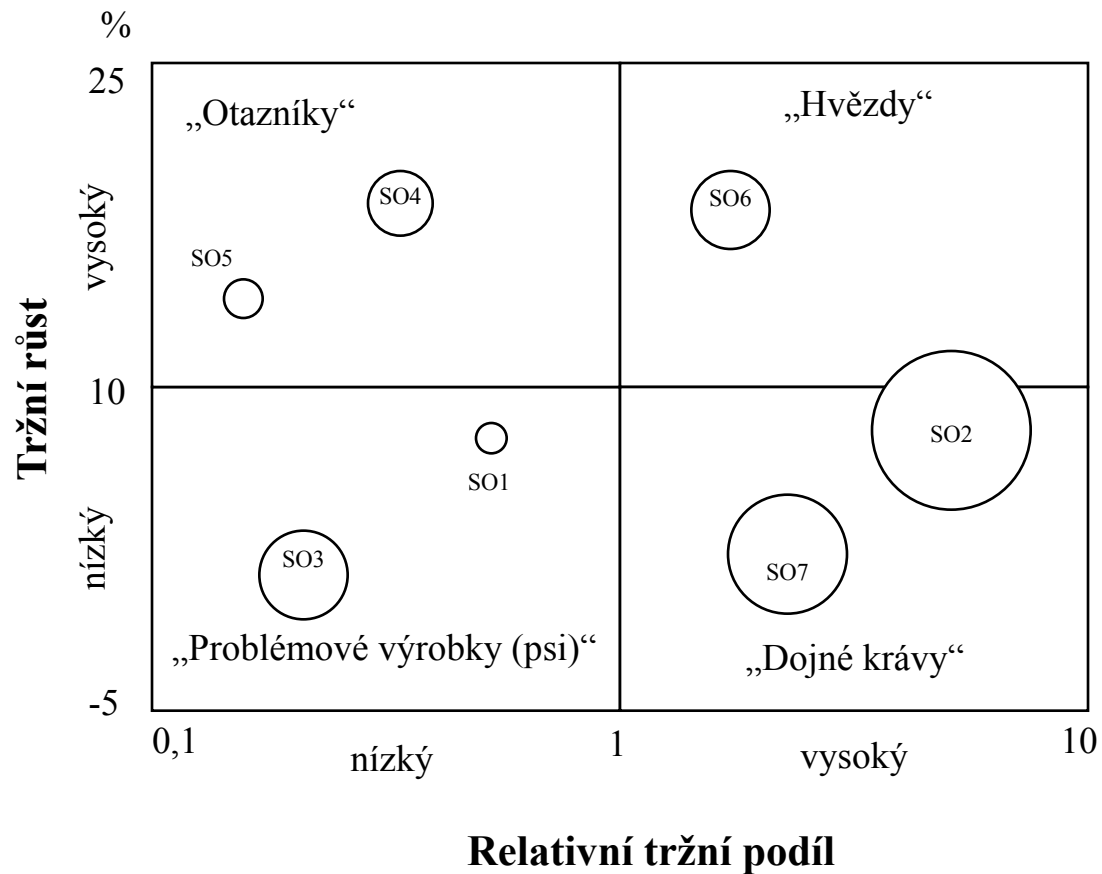
# Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií

---

- Analýza portfolia
  - Dojné krávy (Cash-cow)
  - Hvězdy (Star)
  - Otazníky (Question-mark)
  - Problémové výrobky (Dog)
- Strategie
  - defenzivní
  - ofenzivní
  - dezinvestiční
  - konsolidační
  - růstová



# Matrice Boston-portfolia





## Taktické a operativní plánování

---

Podle **předmětu plánování** se člení na:

- plánování výstavby organizace,
- programové plánování,
- plánování procesů v organizaci.

Podle **plánovacího horizontu** se člení na:

- dlouhodobé plány,
- střednědobé plány,
- krátkodobé plány.



# Taktické a operativní plánování

---

Podle **rozsahu plánování** se plány člení na:

- souhrnné plány a
- dílčí plány.

Podle míry **podrobnosti plánu** a míry informovanosti o plánovacím horizontu lze provést členění na:

- globální plány a
- detailní plány.

## **Vyrovňovací zákon plánování**



# Rozhodování

---

Podle úplnosti údajů o stavech okolí v rozhodovacím modelu rozlišujeme

**rozhodovací situace:**

- za podmínek jistoty
- za podmínek rizika
- za podmínek nejistoty

# Výsledková a rozhodovací matice

Výsledková matice	
Stavový prostor	$S_1 \ S_2 \ \dots \ S_n$
Akční prostor	
$a_1$	$e_{11} \ e_{12} \ \dots \ e_{1n}$
$a_2$	$e_{21} \ e_{22} \ \dots \ e_{2n}$
$\cdot$	$\cdot$
$\cdot$	$\cdot$
$\cdot$	$\cdot$
$a_m$	$e_{m1} \ e_{m2} \ \dots \ e_{mn}$



Rozhodovací matice	
Stavový prostor	$S_1 \ S_2 \ \dots \ S_n$
Akční prostor	
$a_1$	$u_{11} \ u_{12} \ \dots \ u_{1n}$
$a_2$	$u_{21} \ u_{22} \ \dots \ u_{2n}$
$\cdot$	$\cdot$
$\cdot$	$\cdot$
$\cdot$	$\cdot$
$a_m$	$u_{m1} \ u_{m2} \ \dots \ u_{mn}$