



MANAŽMENT PODNIKU

Ing. Martin Grančay, PhD.

Čo je to manažment?

-**manažment** je sústava princípov, metód, techník a postupov, ktoré používajú manažéri pri výkone svojej profesie na zabezpečenie podnikateľských, riadiacich a iných cieľov

-je to: a) činnosť

b) vedná disciplína

c) osobitná skupina ľudí

-manažment je širší pojem ako riadenie

-podnikateľ môže, ale nemusí byť zároveň manažérom:

podnikateľ znáša riziko aj zodpovednosť, je nezávislý

manažér vystupuje ako podnikateľ alebo v mene podnikateľa

podnikateľ hľadá podnikateľské príležitosti, poskytuje zdroje

manažér tieto príležitosti realizuje efektívnym riadením

Čo je to manažment?

-hlavné súčasti (funkcie) manažmentu:

1. Plánovanie
2. Organizovanie
3. Vedenie ľudí
4. Rozhodovanie
5. Kontrola

Plánovanie

-je najdôležitejšia manažérska funkcia, ktorá ovplyvňuje všetky ostatné

-je **permanентné projektovanie budúcnosti**

Plány – ciele a spôsob ich dosiahnutia

Vytvorenie organizačnej štruktúry

Personálne zabezpečenie – počet a štruktúra

Vedenie ľudí, motivácia

Rozhodovanie, výber optimálnych variantov

Voľba kritérií, kontrola plnenia cieľov

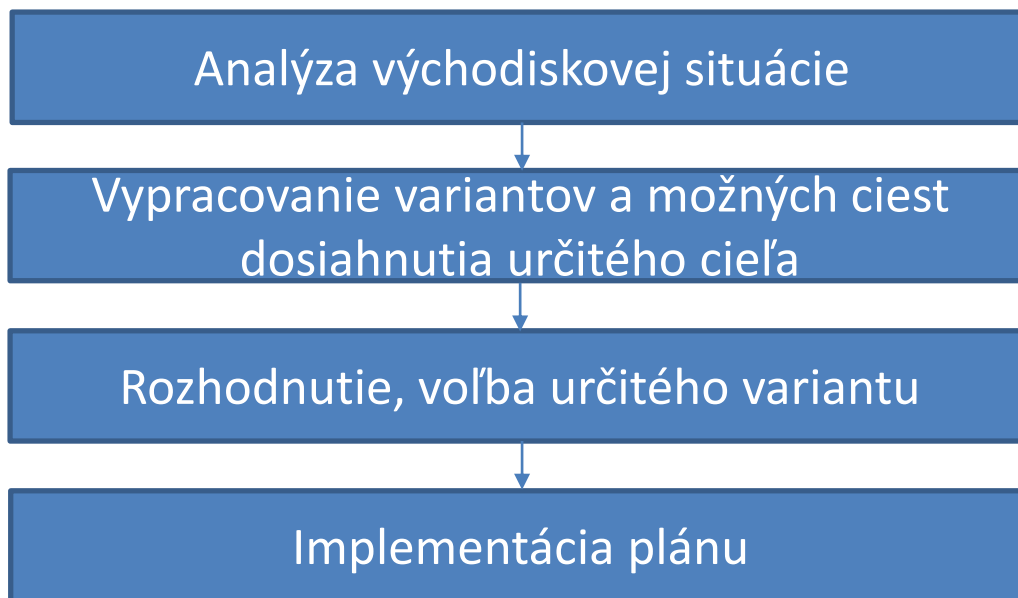
Plánovanie

- existuje na každom stupni riadenia
- čím nižší stupeň riadenia, tým konkrétnejšie plánovanie, ale aj tým nižší objem plánovacej práce
- strategické plánovanie**: na najvyššom stupni riadenia
 - dlhodobé plány
- operatívne plánovanie**: zväčša na nižších stupňoch
 - krátkodobé plány
 - plánovanie priebežných činností
- hlavnou úlohou plánovania je stanovenie cieľov a metód / postupov ich dosiahnutia!
- druhou možnosťou je metóda pokusov a omylov...
- úzko súvisí s rozhodovaním a informáciami (zvnútra i zvonka)

Plánovanie

-výsledkom je **sústava plánov** rôzneho zamerania, detailu a na rôzne časové obdobie

-kroky plánovania



-každý plán obsahuje **ciele** a **zdroje** na ich realizáciu

Typy plánov

-plány z časového hľadiska:

a) Dlhodobé	ca 5 rokov	Strategické
b) Strednodobé	ca 2-3 roky	Taktické
c) Krátkodobé	ca do 1 roka	Operatívne

-**strategické**: dlhý horizont, veľa neznámych premenných a rizík, menej štruktúrované, „vágne“

-**taktické**: stredný horizont, menej premenných, sústreďuje sa na niekoľko konkrétnych oblastí, špecifikuje čiastkové ciele a cesty ich dosiahnutia → finančné ciele, trhové ciele, HR ciele a pod.

-**operatívne**: do roka, veľmi konkrétne plány, úlohy a termíny

Typy plánov

-plány **z hľadiska objektov riadenia:**

a) z funkčného hľadiska:

-celkové plánovanie, plány podniku ako celku

-čiastkové plánovanie, plány jednotlivých činnosti, napr. výskum a vývoj, výroba, predaj, financie...

b) z inštitucionálneho hľadiska:

-plánovanie podniku

-plánovanie jednotlivých inštitucionálnych podsystémov, ako závodov, prevádzok...

Plánovanie

2025 Goals:



- Market Leadership
- Top-quartile Performance and Returns
- Growth Fueled by Productivity
- Design, Manufacturing, Services Excellence
- Accelerated Innovation
- Global Scale and Depth
- Best Team, Talent and Leaders
- Top Corporate Citizen



- **People:** Be a great place to work where people are inspired to be the best they can be.
- **Portfolio:** Bring to the world a portfolio of quality beverage brands that anticipate and satisfy people's desires and needs.
- **Partners:** Nurture a winning network of customers and suppliers, together we create mutual, enduring value.
- **Planet:** Be a responsible citizen that makes a difference by helping build and support sustainable communities.
- **Profit:** Maximize long-term return to shareowners while being mindful of our overall responsibilities.
- **Productivity:** Be a highly effective, lean and fast-moving organization.

OBLASŤ 2

VÝSKUM A ĎALŠIA TVORIVÁ ČINNOSŤ

GENERÁLNY CIEĽ

Väčšmi otvoriť STU medzinárodnej spolupráci vo výskume a ďalšej tvorivej činnosti, t. j. posilniť pozíciu univerzity v európskom výskumnom priestore; k tomu zlepšiť výskumnú infraštruktúru a prepájanie vzdelávania a výchovy s výskumom a ďalšou tvorivou činnosťou.



STRATEGICKÉ CIEĽE

1. Publikovať výsledky výskumu a tvorivej činnosti v medzinárodnom prostredí, najmä v renomovaných medzinárodných vedeckých časopisoch.
2. Posilniť postavenie STU v projektoch medzinárodnej spolupráce vo vede a technike.
3. Budovať výskumnú infraštruktúru (prístrojovú aj základnú) vrátane kvalifikovanej obsluhy.
4. Popularizovať a zviditeľňovať výsledky vedeckovýskumných a ďalších tvorivých aktivít univerzity v širokej verejnosti.

Organizovanie

-**organizácia** má mnoho definícií:

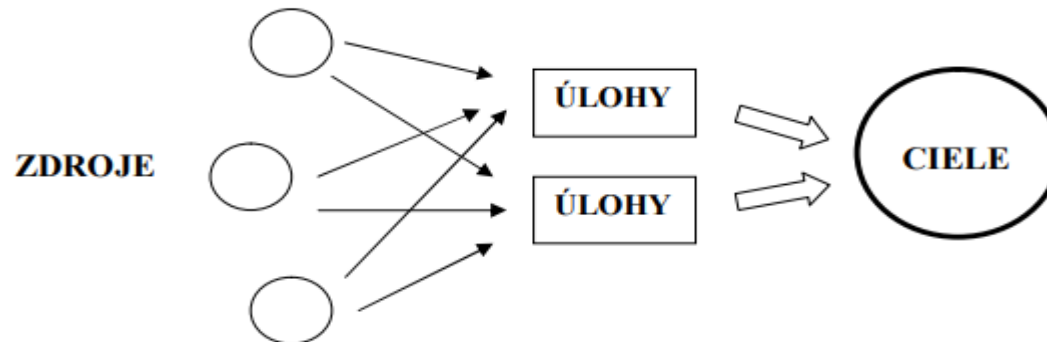
objekt (= inštitúcia)

vlastnosť (= stupeň usporiadania; chaos až harmónia)

štruktúra (= systém, usporiadanie)

činnosť (= organizovanie)

-organizovanie ako **podniková činnosť** je proces usporiadania úloh, zdrojov a vzťahov medzi nimi; je proces špecifikácie a koordinácie činností a vzťahov v systéme za účelom efektívnej transformácie zdrojov na vytýčené ciele

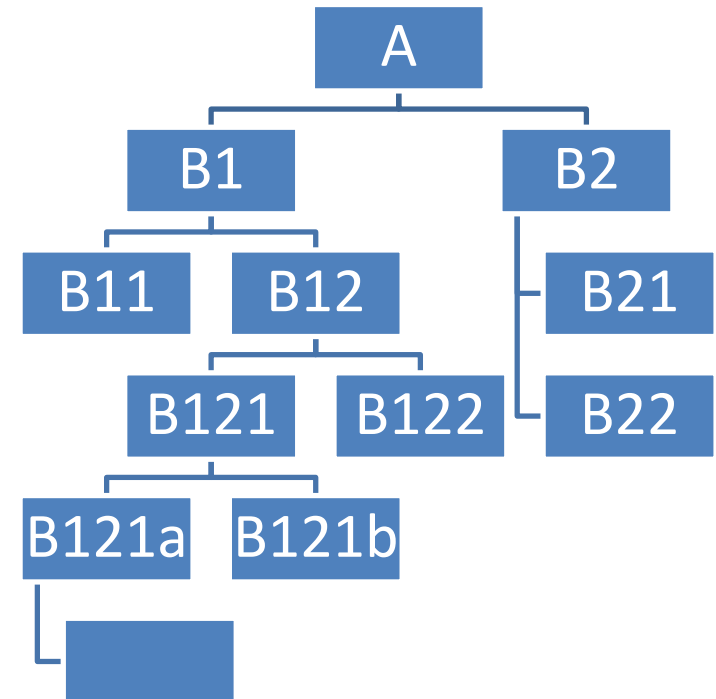
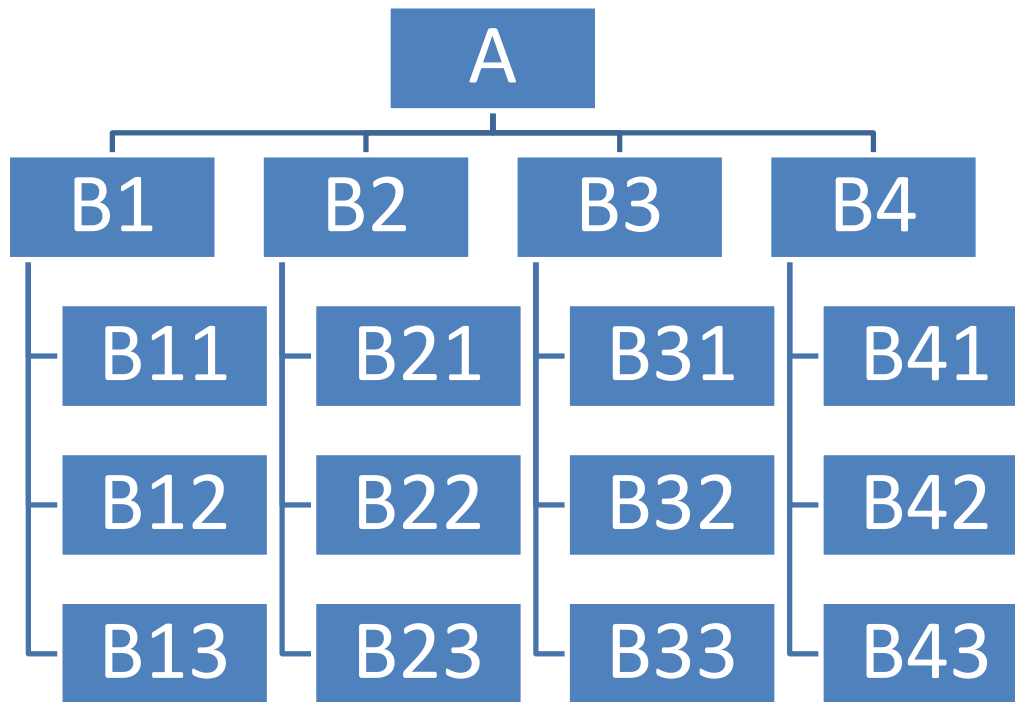


Organizovanie

- výsledkom procesu organizovania je **organizačná štruktúra**, ktorá zabezpečuje del'bu práce a zodpovednosti v podniku
- je ucelená „kostra“ organizácie skladajúca sa z prvkov:
 - útvary a pracoviská
- dôležitá je komunikácia a delegovanie právomocí
- formálna** vs. **neformálna** organizačná štruktúra
- široká** organizačná štruktúra vs. **vysoká** organizačná štruktúra
- funkcionálna** štruktúra vs. **objektová** štruktúra
- líniová** štruktúra vs. **líniovo-štábná** štruktúra
- moderné typy organizačných štruktúr: **projektová**, **maticová**, **sieťová**

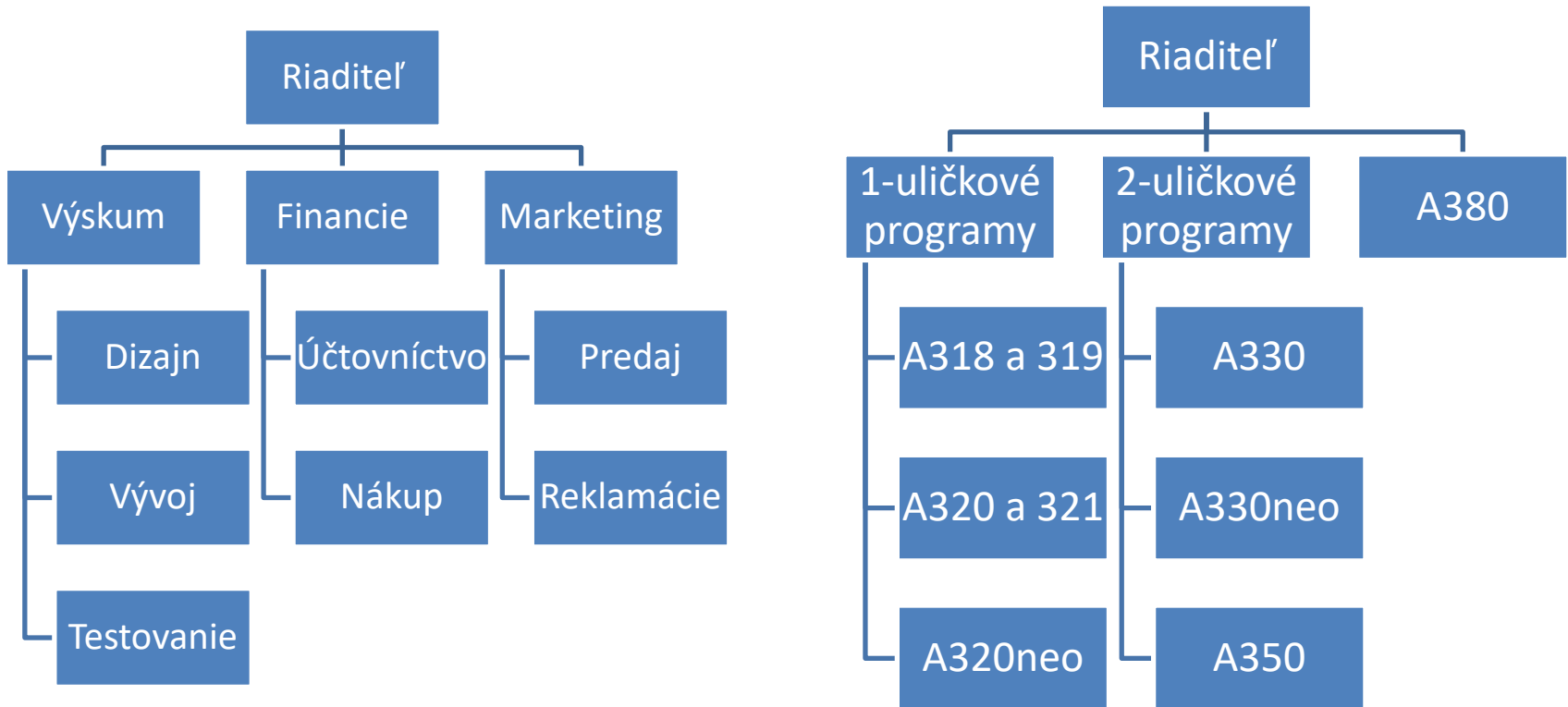
Organizovanie

široká štruktúra vs. vysoká štruktúra



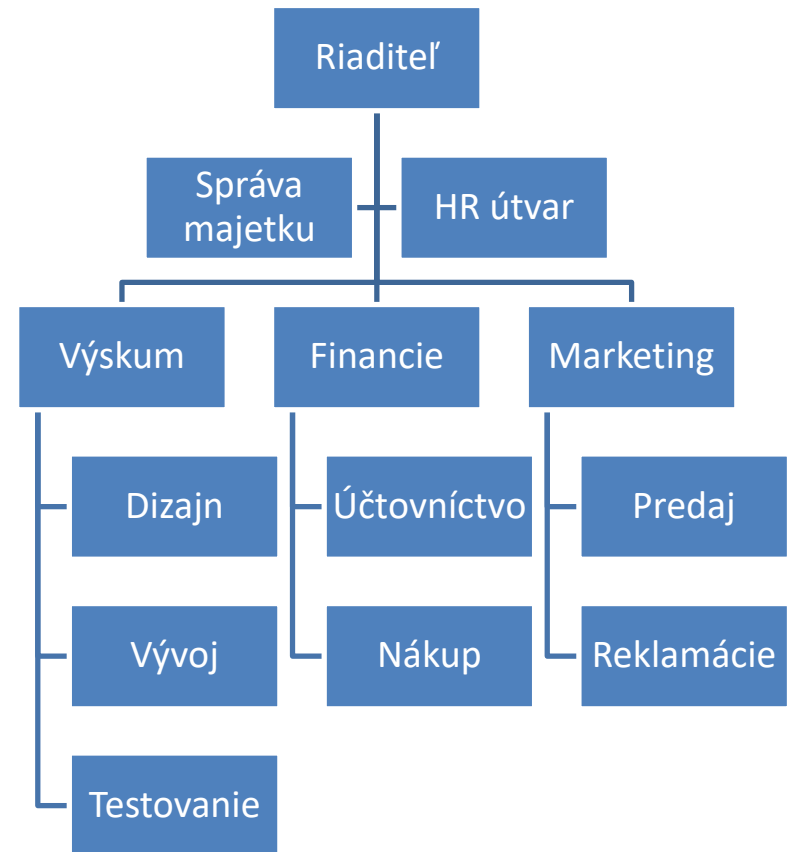
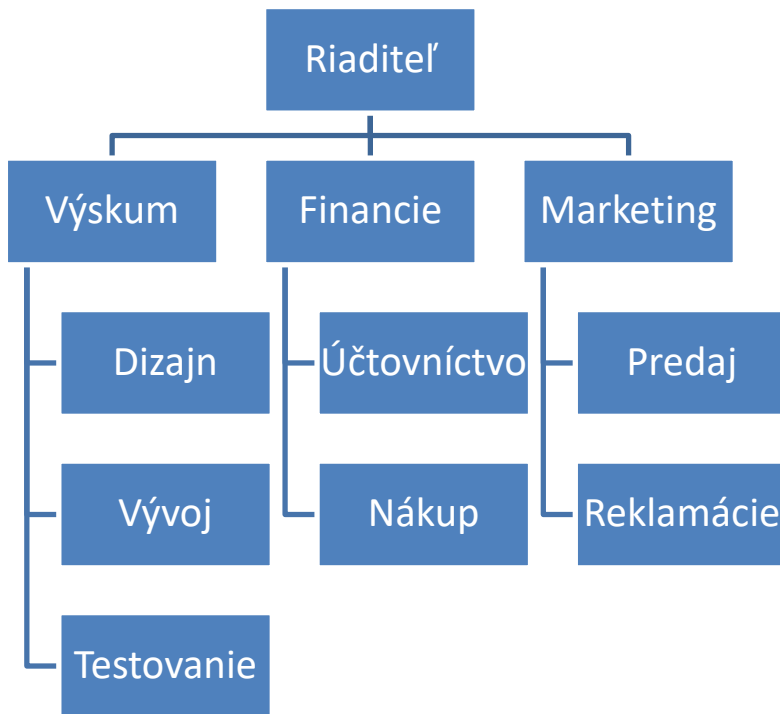
Organizovanie

funkcionálna štruktúra vs. objektová štruktúra



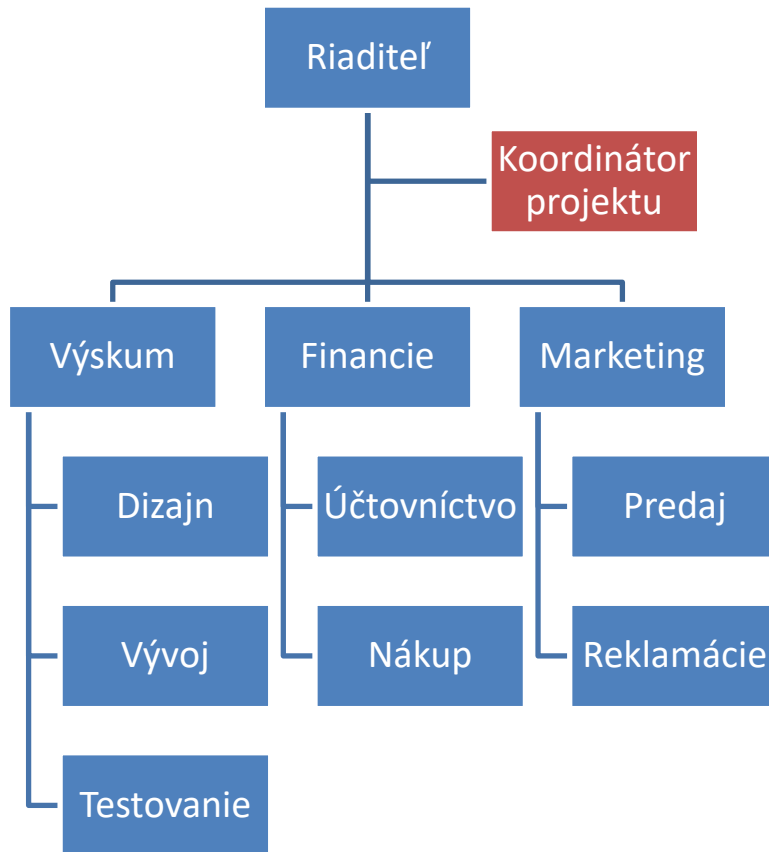
Organizovanie

líniová štruktúra vs. líniovo-štábná štruktúra

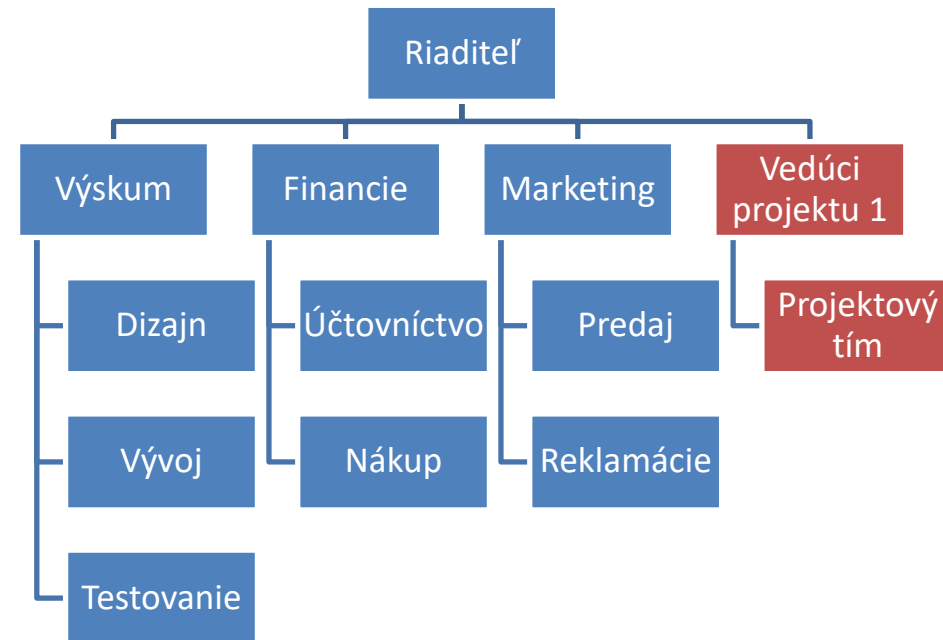


Organizovanie

projektová štruktúra



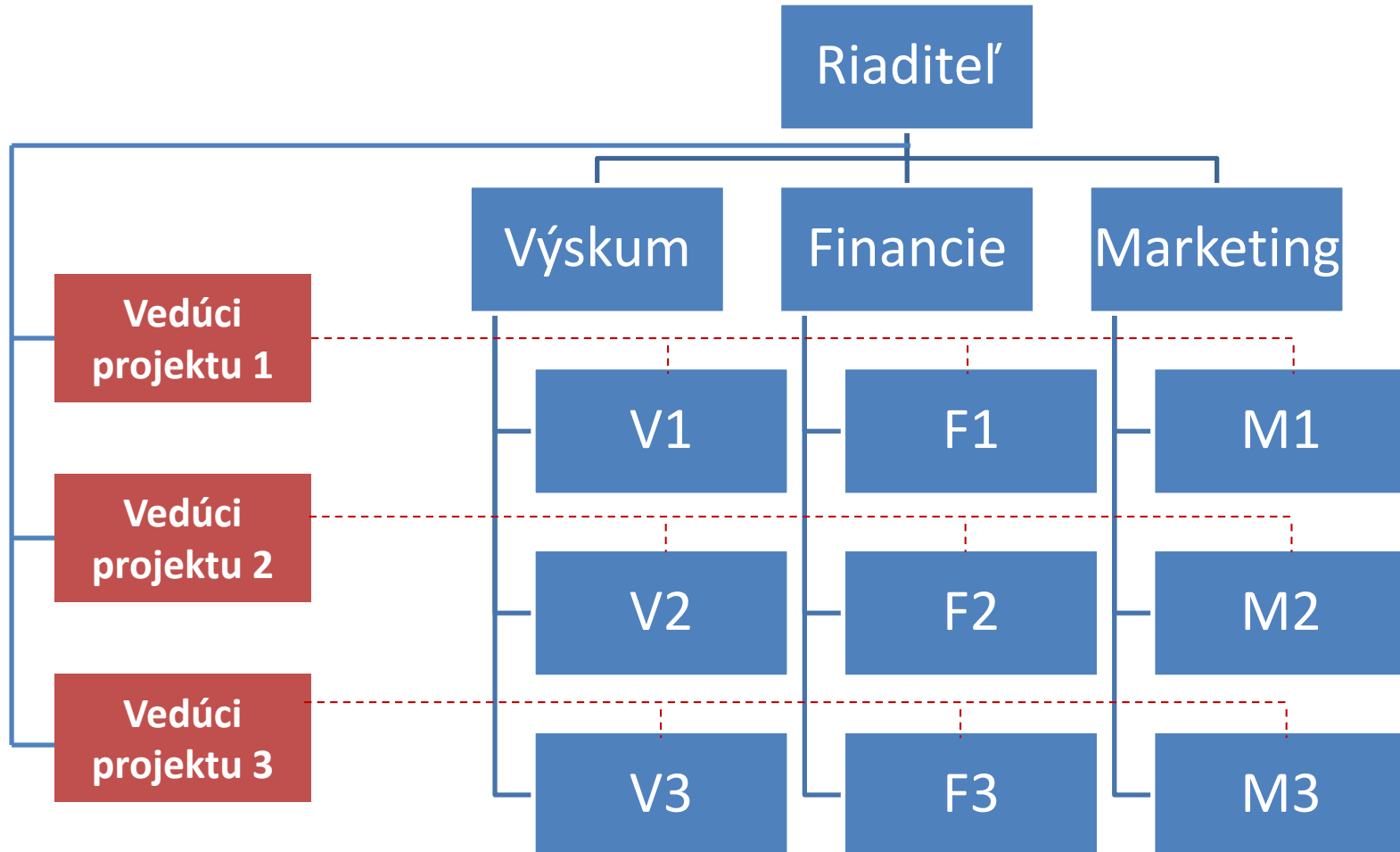
s koordináciou



so samostatnou skupinou

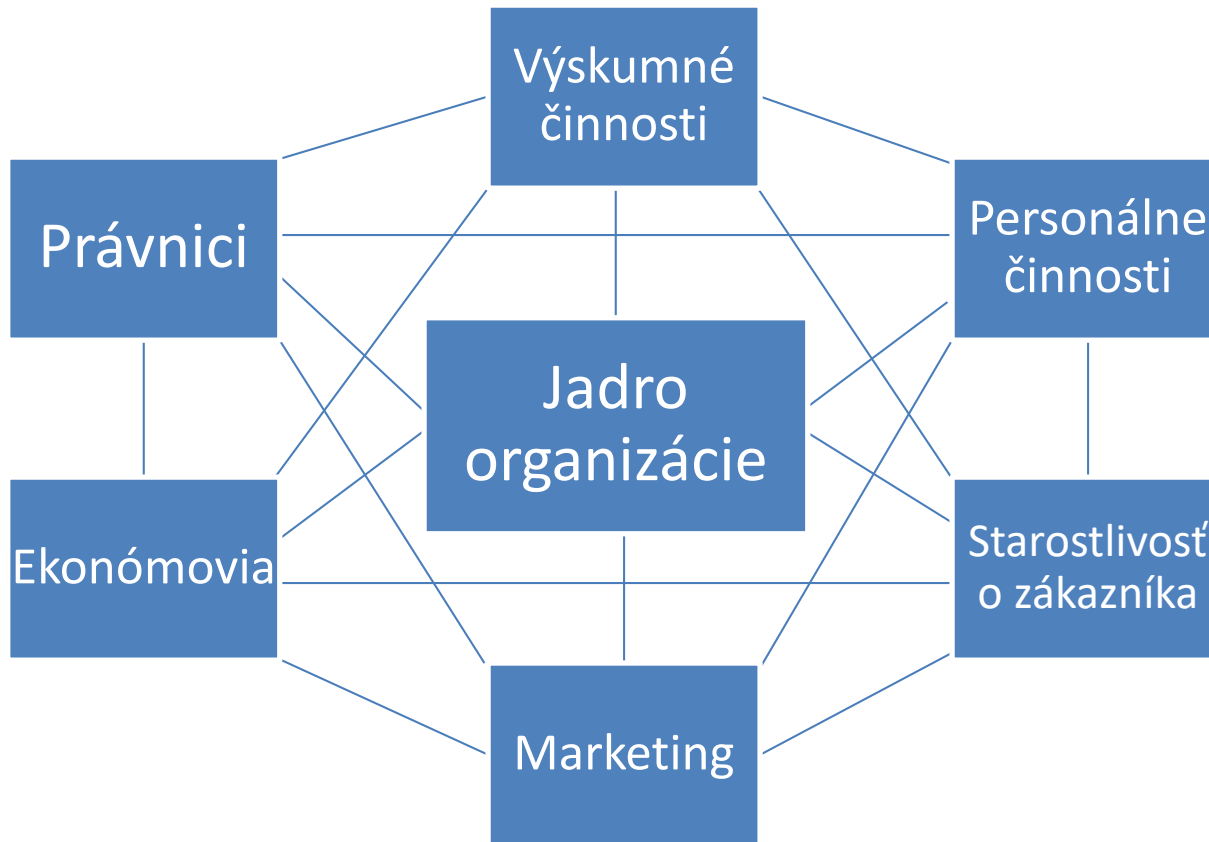
Organizovanie

maticová štruktúra

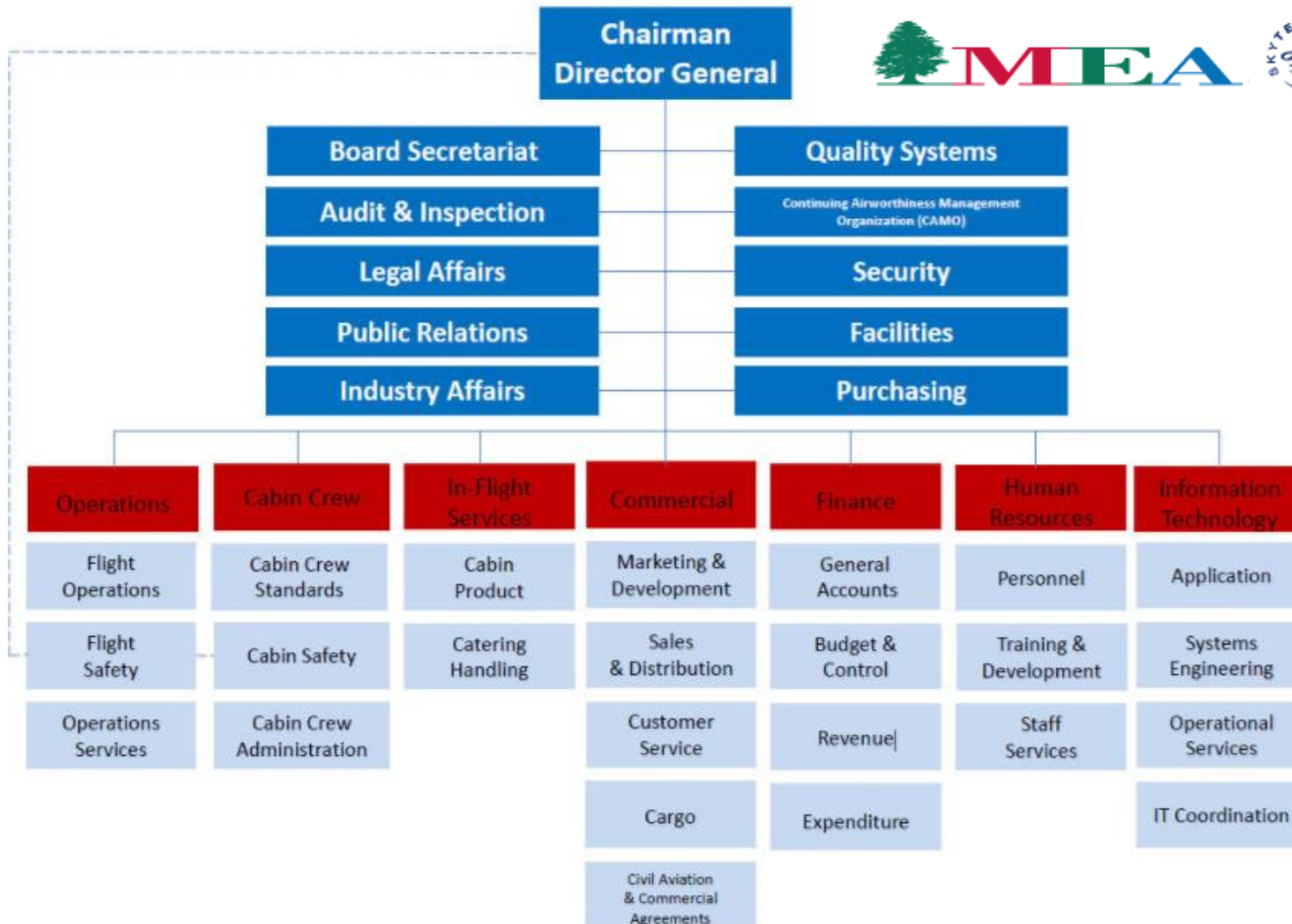


Organizovanie

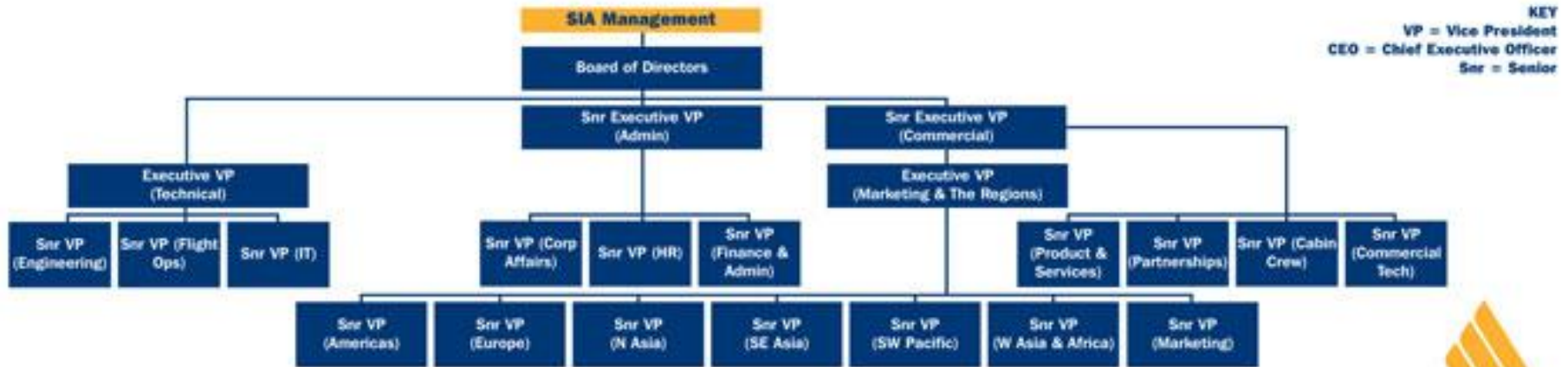
sieťová štruktúra



Organizovanie



Organizovanie



Vedenie ľudí

-so zameraním na **ciele!**

-je to schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov a tým o uspokojovanie svojich potrieb; **motivuje!**

-**formálny** vedúci

vs. **neformálny** vedúci

-pozor na kultúrne odlišnosti!

Monetary factors

- ✓ Salary or Wages
- ✓ Bonus
- ✓ Incentives



Non- Monetary factors

- ✓ Status or Job Title
- ✓ Appreciation & Recognition
- ✓ Delegation of Authority
- ✓ Working Conditions
- ✓ Job Security
- ✓ Enrichment
- ✓ Workers Participation



Rozhodovanie

- každá hospodárska činnosť je voľbou medzi viacerými možnosťami so zreteľom na stanovený **cieľ**
- rozhodovanie = proces voľby
- rozhodnutie = **vedomý** akt voľby medzi variantmi

Rozhodnutie o
cieľoch

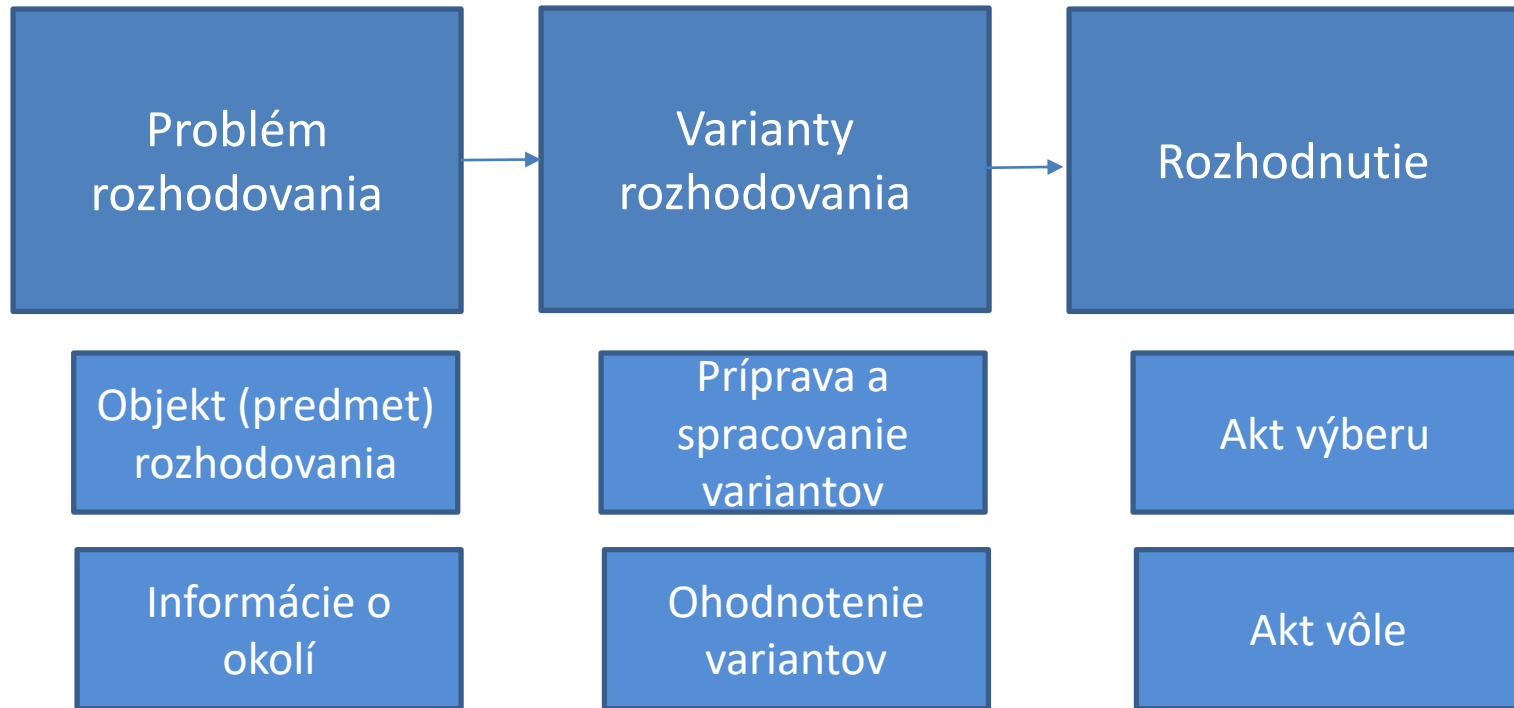
Rozhodnutie o
cestách k ich
dosiahnutiu

Rozhodnutie o
prostriedkoch k
ich dosiahnutiu

- ekonomický princíp, princíp dominancie, princíp iniciatívnosti

Rozhodovanie

-**priebeh** rozhodovania:



-informácie a riziko!

Riziko v rozhodovaní

- rizikom** sa myslí neistota, ktorá sa (zväčša) dá merať štatistickými metódami
- je to nebezpečenstvo neúspechu podnikateľskej činnosti v budúcnosti
- podnikateľské riziko**: nebezpečenstvo nežiadúcich odchýlok od plánovaných výsledkov vystupuje často spolu s nádejou na žiaduce (pozitívne) odchýlky od týchto výsledkov. Prijatie tohto rizika môže spôsobiť firme tak straty, ako aj mimoriadne dobré hospodárske výsledky.
- externé** riziká (politické, makroekonomické, dodávateľské...) vs. **interné** riziká (personálne, technické...)
- ovplyvniteľné** a **neovplyvniteľné** riziká
- systematické** a **nesystematické (jedinečné)** riziká

Klasifikácia podnikateľ. rizík

-najčastejšia klasifikácia:

- a) Technické riziká
- b) Výrobné riziká
- c) Obchodné riziká
- d) Finančné riziká
- e) Ekonomické riziká
- f) IT riziká
- g) Politické riziká

-treba ich hodnotiť, a ak sa dá, tak aj riadiť a minimalizovať

Čo s rizikom?

1. **Identifikácia** faktorov rizika
2. Stanovenie **významnosti** faktorov rizika
3. Stanovenie **miery** rizika, resp. meranie rizika
4. **Hodnotenie** rizika
5. Príprava a realizácia opatrení zameraných na **oslabenie príčin vzniku** rizika
6. Príprava a realizácia opatrení na **zníženie nepriaznivých dopadov**
7. Príprava plánu **korekčných opatrení** a sledovanie vývoja faktorov rizika
8. Spracovanie **dokumentácie** prípravy a hodnotenia rizika podnikateľského projektu.

pravdepodobnosť výskytu

vysoká
značná
stredná
malá
zanedbateľná

účinok

zanedbateľný malý stredný značný vysoký

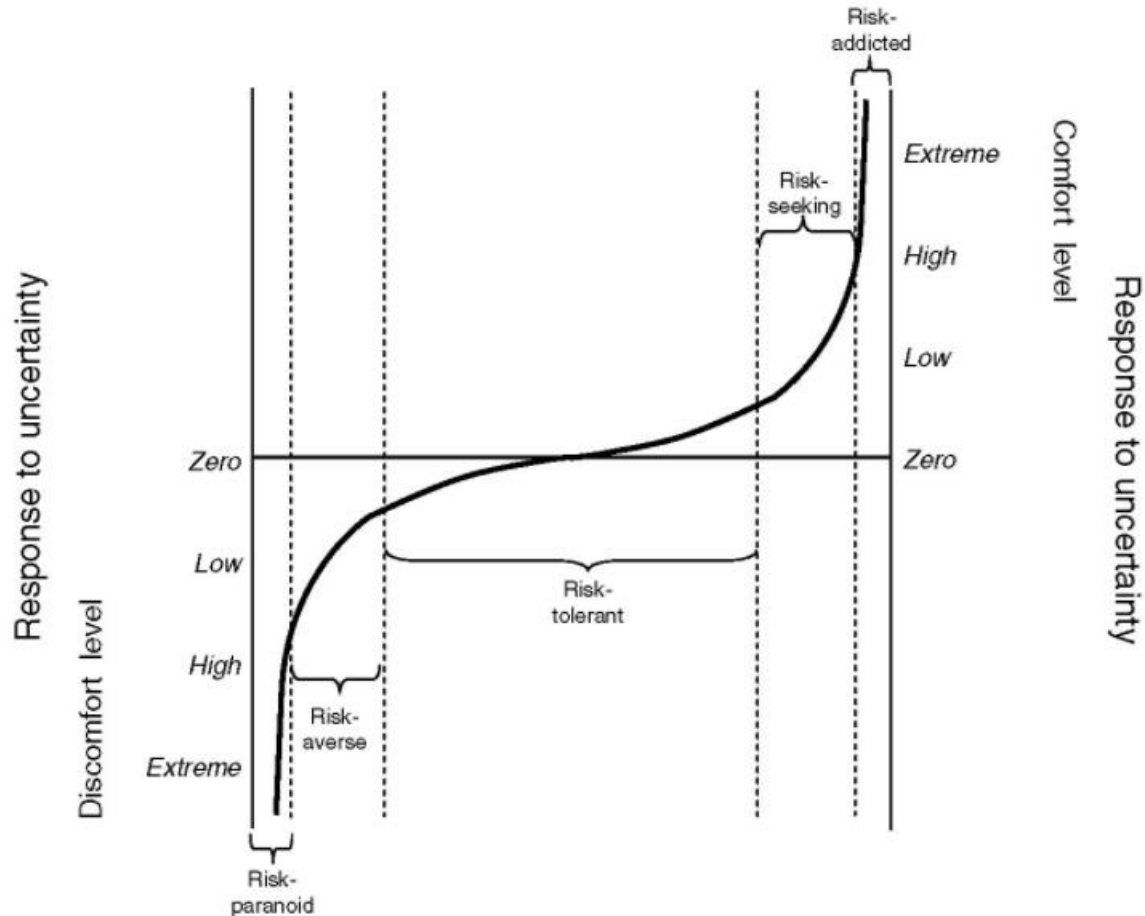
Čo s rizikom?

-nástroje (čiastočnej) eliminácie rizika:

- a) **diverzifikácia** podnikateľskej činnosti
- b) **delenie** rizika na viacero subjektov (napr. joint ventures)
- c) **transfer** rizika (dlhodobé fixné kontrakty)
- d) rôzne finančné nástroje (forwardy, futures, swapy...)
- e) **poistenie**

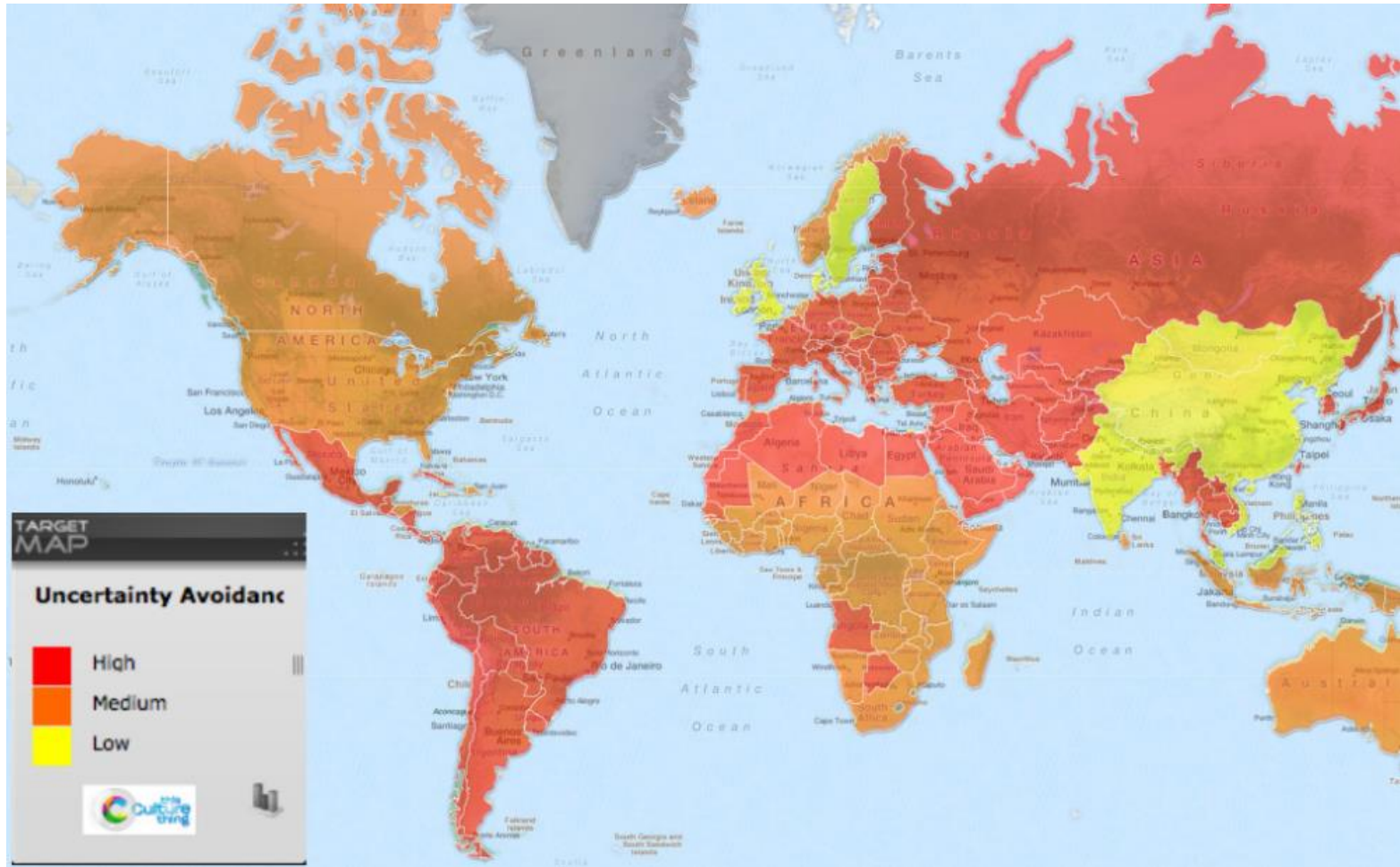
Postoj k riziku

-averzia k riziku, neutrálny postoj, sklon k riziku

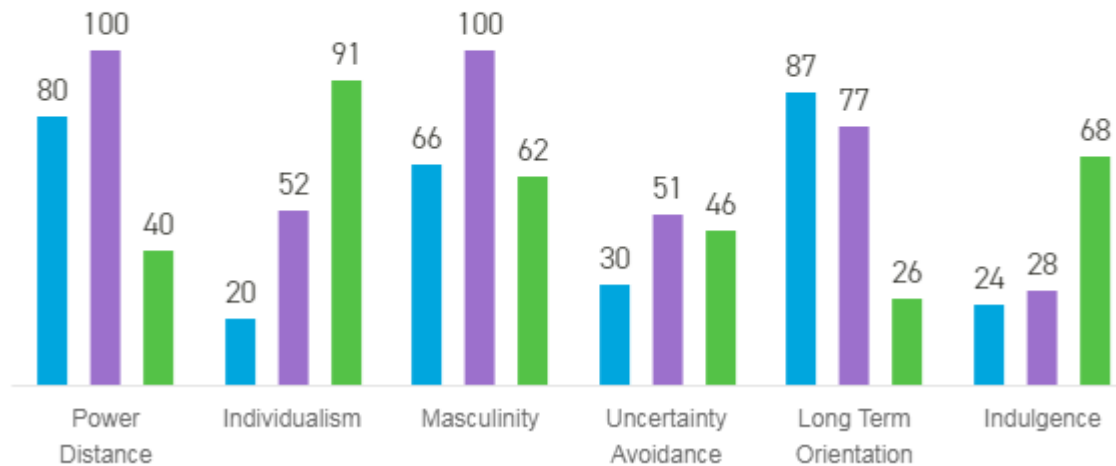
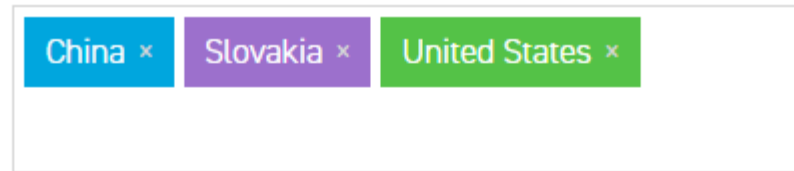


Riziko a kultúra

-Geert Hofstede

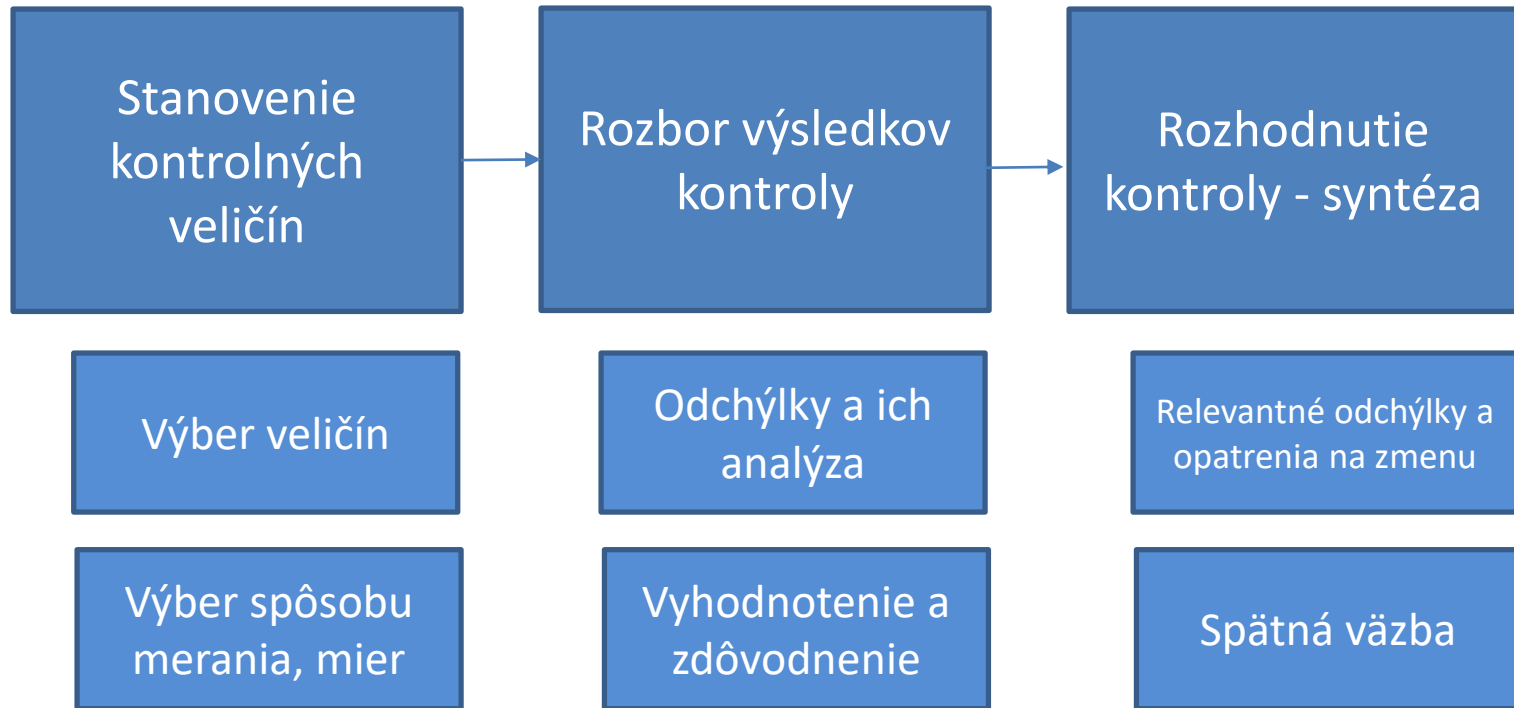


Ďalšie indikátory



Kontrola

- ako sa zhodujú ciele a veličiny plánu so skutočnosťou?
- zisťovanie **odchýlky** od plánu
- priebeh kontroly:



Úloha

-1. priebežný test!

Vyhľadajte na internetových stránkach slovenských bánk, aké typy úverov ponúkajú pre podnikateľské subjekty.