7. prednáška – 27.3.2012

# Rozdiely medzi príjmami a výdavkami

Rozdiely z časového hľadiska:

* tržba vzniká momentom realizácie
* peňažný príjem získa predávajúci momentom zaplatenia
* peňažný výdavok vzniká vtedy, keď podnik za inputy platí
* náklad vzniká pri vynakladaní inputov v reprodukčnom procese

# Rozdiely medzi príjmami a výdavkami

Obsahové rozdiely vyplývajú z peňažných vzťahov súvisiacich s rozdeľovaním hospodárskeho výsledku podniku (výplata dividend je v podniku peňažným výdavkom, ale neobjaví sa medzi položkami výkazu ziskov a strát).

# Vykazovanie cash flow

Metóda vykazovania cash flow:

A. Priama metóda

B. Nepriama metóda

# Priama metóda výpočtu CF

## Priama metóda

je založená na priamom sledovaní všetkých peňažných príjmov a peňažných výdavkov podniku za určité obdobie (v peňažnom denníku pri jednoduchom účtovníctve).

## Nepriama metóda

Zisk pred zdanením a odpisy z dlhodobého hmotného a nehmotného majetku sa upravujú

* o výnosy, ktoré v sledovanom období nevyvolali peňažný príjem
* o náklady, ktoré v sledovanom období neznamenali peňažné výdavky a
* o ďalšie peňažné príjmy a výdavky, ktoré sa v danom období neprejavili vo výnosoch ani nákladoch podniku

Manažment

# Manažment a manažéri

I. Podstata manažmentu

II. Manažéri v organizácii

III. Manažérske roly a manažérske zručnosti

# I. Podstata manažmentu

Manažment je proces zameraný na efektívne dosahovanie cieľov, obsahom ktorého je plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola.

Plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola predstavujú kľúčové manažérske aktivity, ktoré označujeme za manažérske funkcie.

# Plánovanie

Plánovanie ako manažérska funkcia je zameraná na:

* vytýčenie cieľov
* stanovenie postupov a vytvorenie podmienok na dosiahnutie cieľov
* vytvorenie systému plánovania v organizácii

# Organizovanie

Organizovanie ako manažérska funkcia:

* definovanie pracovných miest a vytvorenie útvarov
* definovanie štruktúry vzťahov medzi pracovníkmi a útvarmi, koordinácia činností
* vytvorenie organizačnej štruktúry

# Vedenie ľudí

Vedenie ľudí ako manažérska funkcia

* štýl vedenia ľudí
* motivovanie pracovníkov
* komunikácia s ľuďmi

# Kontrola

Kontrola ako manažérska funkcia

* monitorovanie súčasného stavu plnenia cieľov
* hodnotenie úloh a výkonnosti jednotlivcov a kolektívov
* korekcie smerom k zabezpečeniu cieľov

# II. Manažéri v organizácii

Organizácia je vnútorne štruktúrovaná skupina ľudí, ktorá je vytvorená so zámerom dosiahnuť určitý, konkrétne špecifikovaný cieľ.

Pracovníkov v organizácii

* Manažérov – riadia aktivity ostatných, ich primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie
* Výkonných pracovníkov – priamo zabezpečujú (vykonávajú) produkciu výrobkov a služieb

# Typológia manažérov

Manažérov v organizácii členíme z pohľadu:

1. Úrovne manažmentu
2. Rozsahu aktivít, ktoré riadia
3. Či sú nositeľmi líniovej alebo štábnej moci

# 1. Úroveň manažmentu

**A. Vrcholoví manažéri**

* celkové riadenie a činnosť organizácie
* strategické ciele, ktoré sú kľúčové pre prežitie a rast
* ciele v agregovanej forme, na dlhší horizont

**B. Manažéri strednej úrovne**

* riadenie menších organizačných jednotiek vytváraných podľa kľúčových produktov a špecifických oblastí organizácie
* špecifické ciele a stratégie pre tieto jednotky
* ciele k strednodobému horizontu

**C. Manažéri prvého stupňa (nižší manažéri)**

* riadenie najmenších jednotiek a výkonných pracovníkov
* konkrétne ciele a úlohy, ktoré je potrebné zabezpečiť
* ciele špecifické, viac na kratší časový horizont

# 2. Rozsah aktivít, ktoré riadia

**A. Manažéri univerzalisti (generalisti)**

* zodpovední za celkovú činnosť ucelenej jednotky, ako je podnik, závod, prevádzka, dielňa
* komplexnú právomoc a zodpovednosť za jednotku

**B.** **Manažéri špecialisti (funkčne špecializovaní)**

* zodpovední za určitú špecializovanú oblasť činnosť v organizácii, ako marketing, výroba, predaj
* právomoc a zodpovednosť za danú špecializovanú oblasť v organizácii

# 3. Líniová a štábna moc

**A. Línioví manažéri**

* zodpovední za dosiahnutie cieľov celej organizácie alebo menšej ucelenej jednotky
* zapojení do línie príkazov a kontroly vo vzťahu k nižších úrovniam, majú túto právomoc

**B. Štábni manažéri**

* zodpovední za určitú špecializovanú oblasť, čím vytvárajú podmienky pre dosahovanie cieľov organizácie
* nie sú zapojení do línie dávania príkazov a kontroly v hierarchii organizácie, majú právomoc len vo vzťahu k tejto špecializovanej oblasti

# Manažérska verzus nemanažérska práca

* manažérska práca zahŕňa celý proces manažmentu, všetky manažérske funkcie, pri nemanažérskej práci sa činnosti vzťahujú len k určitej manažérskej funkcii
* manažéri majú podriadených, výkonní pracovníci nemajú
* manažérska práca sa vykonáva nad výkonnou úrovňou, nemanažérska práca na výkonnej úrovni
* manažérska práca by nemala byť rutinnou, ale tvorivou činnosťou, spojená s rozhodovaním, špecifickými zručnosťami manažéra, nemanažérska práca skôr smeruje k implementácii rozhodnutí

# III. Manažérske roly

Manažérske roly vyjadrujú požadované správanie, postoje, konanie manažéra v organizácii. Manažér by mal vedieť zastávať nasledovnú tri skupiny rolí:

**A. Interpersonálne roly**

* **reprezentant** –oficiálny predstaviteľ organizácie
* **vodca** – usmerňovanie a koordináciu činnosti podriadených
* **koordinátor** – vytváranie kontaktov v externom prostredí na podporu cieľov

**B. Informačné roly**

* **monitor** – získavanie informácií pre rozhodovanie
* **šíriteľ informácií** – výmena informácií medzi manažérom a spolupracovníkmi, či podriadenými
* **hovorca** – poskytovanie informácií o organizácii externému prostrediu

**C. Rozhodovacie roly**

* **podnikateľ** – schopnosť vyhľadávať nové príležitosti
* **riešiteľ problémov** – ktoré vznikajú bežne i ako krízové situácie
* **alokátor zdrojov** – rozmiestňovanie a využívanie zdrojov
* **vyjednávač** – komunikovať so subjektmi externého prostredia a hľadať vzájomnú dohodu

# Manažérske zručnosti (schopnosti)

* **odborné (technické)** – využívať špecifické metódy a postupy v manažérskej práci
* **interpersonálne** – viesť ľudí, motivovať ich, komunikovať, riešiť pracovné konflikty
* **koncepčné** – vidieť organizáciu ako celok, vzťahy vo vnútri i s externým prostredím
* **projekčné** – nachádzať praktické riešenia na realizáciu rozhodnutí v manažérskej práci

# Plánovanie ako východisková manažérska funkcia

Plánovanie ako proces:

**Plánovanie**

Vytýčenie cieľov

Vymedzenie zdrojov a postupov na dosiahnutie cieľov

Implementácia, hodnotenie a kontrola

**Význam plánovanie:**

* udáva smer činnosti organizácie
* koordinácia umožňuje predchádzať plytvaniu
* zamýšľaním sa nad budúcnosťou redukovať neistotu
* poskytuje štandardy pre hodnotenie

# Vytýčenie cieľov

Cieľ je určitý bod v budúcnosti ku ktorému organizácia smeruje a plán vymedzuje cestu k jeho dosiahnutiu

Ak má cieľ splniť túto funkciu, musí mať:

* jasnú „hodnotovú“ orientáciu s vymedzenými prioritami
* možnosť merateľnosti a hodnotenia
* časové vymedzenie

t0

tn

Cieľ

Východiskový

stav

# Vývoj plánovania

Plánovanie do II. sv. vojny

* Ťažisko na krátkodobom plánovaní
* Riešenie operatívnych úloh výrob a predaja na formulujúcich sa trhoch

Plánovanie v 50. a 60. rokoch

* prechod k dlhodobému plánovaniu (podrobnejšie plánovanie na dlhší časový horizont)
* využívajú sa kvantitatívne metódy, modely, počítače
* orientácia do vnútra podniku, na využitie vnútorných zdrojov
* plánovanie založené na raste dopytu, lojalite zákazníkov

Plánovanie v 70. a 80. rokoch

* prechod k strategickému plánovaniu na strategických cieľoch, ktoré sú dôležité z hľadiska prežitia a rastu
* zameranie na hodnotenie vonkajšieho prostredia
* plánovanie založené na systéme MBO

Plánovanie od polovice 80. rokov

* prechod k strategickému riadeniu
* plánovanie ako súčasť strategického riadenia (zahrňuje strategické ciele, skúmanie prostredia, výber stratégie, implementácia, kontrola)
* strategické myslenie – zamerané na komplexné chápanie budúcnosti, jej trendov a na základe toho skúmať miesto a úlohu organizácie v budúcom vývoji

# Strategický manažment

Strategický manažment je zameraný na formuláciu základných a dlhodobých zámerov a cieľov organizácie i rámcových postupov a ciest na ich dosiahnutie

# Proces strategického manažmentu

Proces strategického manažmentu zahrňuje

1. Formuláciu cieľov
2. Skúmanie prostredia
3. Tvorba a výber stratégie
4. Implementácia stratégie
5. Hodnotenie a kontrola

# Formulácia cieľov

Vízia – obraz budúcnosti, na základe myšlienok predbiehajúcich dobu, ktorý ako hnacia sila ťahá dopredu ďalšie generácie.

Poslanie – vyjadruje zmysel existencie firmy, predstavuje „kto sme“ a „kým sme“. Zahrňuje predmet činnosti, výrobkovú a trhovú orientáciu, vzťah k zákazníkom, zamestnancom, akcionárom a ostatným subjektom, k inovácií, zmenám a pokroku.

Strategické ciele – sú miľnikmi na ceste k napĺňaniu vízie, vytýčené pre určitú etapu na ceste k vízií.

# Skúmanie prostredia

Proces skúmania prostredia zahrňuje analýzu

1. Externého prostredia
2. Interného prostredia

# Externé prostredie

* globálne prostredie (makroprostredie) – trendy politické, ekonomické, sociálne, technologické
* konkurenčné prostredie (odvetvové) – konkurenčné sily ako zákazníci, dodávatelia, súčasní i potenciálni konkurenti, substitučné produkty

# Skúmanie externého prostredia

* ***všeobecná charakteristika externého prostredia***
* ***skúmanie trendov globálneho prostredia a ich vplyvu na organizáciu***
* ***odvetvová analýza konkurenčného prostredia***
* ***hodnotenie výsledkov analýzy***
  + ***nových príležitostí (opportunities)***
  + ***možných ohrození z okolia (threats)***

# Metódy skúmania

Metódy skúmania externého prostredia

1. Analýza PEST
2. Porterova analýza (Porterov model piatich síl)