

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Natálie Novotná

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Plánování ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natálie Novotná**
Osobní číslo: **E22901**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Plánování ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem je popsat plánovací postupy v návaznosti na strukturu plánů, posoudit způsoby kontroly jejich plnění a navrhnout případná zlepšení.

Osnova:

- Podnikové plánování v teoretickém pojetí.
- Vliv vnějšího a vnitřního prostředí na proces plánování.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza plánování ve vybraném podniku a syntéza zjištěných poznatků.
- Doporučení pro oblast plánování.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 9788027124992.
HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.
JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
LANGENWALTER, G. A. *Enterprise Resources Planning and Beyond: Integrating Your Entire Organization*. 2019. ISBN 9781351658539
MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Plánování ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2025

Natálie Novotná, v.r.

ANOTACE

Práce analyzuje plánovací procesy v podniku ABC s.r.o. Cílem bylo popsat strukturu plánů, kontrolní mechanismy a navrhnout zlepšení. Metodika využila kvalitativní výzkum (analýza dokumentů, rozhovory s managementem). Výsledky ukazují funkční třístupňový systém plánování s definovanými KPI a kontrolami. Navržena byla integrace systémů, prediktivní analýza a scénářové plánování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza, kontrola, plánování, ABC, strategické plánování.

TITLE

Planning in the selected enterprise

ANNOTATION

The thesis analyzes the planning processes in the company ABC s.r.o. The aim was to describe the structure of plans, control mechanisms and propose improvements. The methodology used qualitative research (document analysis, interviews with management). The results show a functional three-stage planning system with defined KPIs and controls. Systems integration, predictive analysis and scenario planning were proposed.

KEYWORDS

Analysis, control, planning, ABC, strategic planning.

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ V TEORETICKÉM POJETÍ.....	13
1.1 Definice plánování	13
1.2 Význam plánování	14
1.3 Plánování podle úrovní řízení podniku	17
1.4 Druhy manažerských plánů	18
2 PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	23
2.1 Plánování jako proces	23
2.2 Fáze procesu plánování v podniku.....	24
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	28
4 ANALÝZA PLÁNOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	30
4.1 Vlastní výzkum	30
4.1.1 Metody výzkumu	30
4.1.2 Průběh výzkumu	32
4.2. Struktura plánu ve zkoumané společnosti	33
4.2.1 Dlouhodobé plány	33
4.2.2 Střednědobé plány.....	35
4.2.3 Operativní plány	37
5 Kontrola plánování a identifikace klíčových KPI.....	40
5.1 Kontrola dlouhodobých plánů	40
5.2 Kontrola střednědobých plánů	43
5.3 Kontrola operativních plánů	45
6 Výsledky výzkumu	47

7 Doporučení pro oblast plánování	52
ZÁVĚR	58
POUŽITÁ LITERATURA	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Propojenost plánů podle typu řízení podniku.....	22
Obrázek 2: Systém plánování ABC s.r.o., 2025	49
Tabulka 1: Systém kontroly plánování ABC s.r.o., 2025	51
Tabulka 2: Kalkulace návrhu implementace integrovaného plánovacího systému	52
Tabulka 3: Kalkulace návrhu implementace prediktivních modelů	53
Tabulka 4: Kalkulace návrhu scénářového plánování	54
Tabulka 5: Kalkulace návrhu posílení delegování při plánování.....	56

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

B2B – Business-to-Business (obchodní vztahy mezi společnostmi)

B2C – Business-to-Consumer (obchodní vztahy mezi firmou a koncovým spotřebitelem)

BI – Business Intelligence (proces analýzy dat pro podporu obchodního rozhodování)

BMC – Business Model Canvas (nástroj pro vizualizaci a analýzu obchodního modelu)

DIY – Do It Yourself (Udělej si sám)

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací)

HR – Human Resources (Lidské zdroje)

IT – Information Technology (Informační technologie)

Kč – Koruna česká (měnová jednotka)

KPI – Key Performance Indicators (Klíčové ukazatele výkonnosti)

m² – Metr čtvereční (jednotka plochy)

META Ads – Reklamy na platformách společnosti Meta (např. Facebook, Instagram)

MVP – Minimum Viable Product (Minimální životaschopný produkt)

PDCA – Plan-Do-Check-Act (Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej; cyklus zlepšování)

PEST – Political, Economic, Social, Technological (analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů)

PPC – Pay-per-click (Platba za proklik; model online reklamy)

ROI – Return on Investment (Návratnost investic)

SaaS – Software as a Service (Software jako služba)

SEO – Search Engine Optimization (Optimalizace pro vyhledávače)

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Relevantní, Časově ohraničené; principy stanovování cílů)

SME – Small and Medium-sized Enterprises (Malé a střední podniky)

s.r.o. - Společnost s ručením omezeným (právní forma společnosti)

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb)

USD – Americký dolar (měnová jednotka)

VPC – Value Proposition Canvas (Nástroj pro návrh hodnotové nabídky)

ÚVOD

V současném dynamickém podnikatelském prostředí představuje plánování jeden z klíčových nástrojů úspěšného řízení organizací. Efektivní plánování umožňuje podnikům nejen stanovit jasné cíle a směr svého rozvoje, ale také systematicky alokovat zdroje, koordinovat činnosti a vyhodnocovat dosažené výsledky. Bez ohledu na velikost či odvětví, každý podnik potřebuje určitou formu plánování, aby mohl úspěšně čelit výzvám trhu, využívat příležitosti a minimalizovat rizika.

Význam plánování je o to větší v kontextu rodinných podniků, které často kombinují dlouhodobou vizi s potřebou flexibilně reagovat na měnící se podmínky. Tyto podniky musí balancovat mezi zachováním tradičních hodnot a adaptací na nové trendy, mezi intuitivním rozhodováním založeným na zkušenostech a systematickým přístupem podloženým daty. Právě propracovaný systém plánování může rodinným firmám pomoci překlenout toto napětí a zajistit kontinuitu i inovativnost zároveň.

Cílem je popsat plánovací postupy v návaznosti na strukturu plánů, posoudit způsoby kontroly jejich plnění a navrhnout případná zlepšení. Vybranou společností je ABC, která se pohybuje na trhu prodeje zahradního nábytku potřeb pro dílny, domácnosti a domácí mazlíčky. Pro dosažení tohoto cíle byl zvolen kvalitativní výzkumný přístup, sběr dat byl realizován kombinací dvou základních metod – analýzy interních firemních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s vybranými členy managementu, což umožnilo získat ucelený pohled na plánovací procesy ve zkoumané společnosti.

Bakalářská práce je strukturována do osmi hlavních kapitol. První kapitola se věnuje teoretickému pojetí podnikového plánování, kde je nejprve definován samotný pojem plánování a objasňují jeho význam v kontextu řízení podniku. Následně se práce zabývá plánováním podle typu řízení podniku a představuje různé druhy manažerských plánů.

Druhá kapitola se zaměřuje na proces plánování společnosti, kde je plánování nejprve charakterizováno jako proces a poté jsou podrobně popsány jednotlivé fáze tohoto procesu. Třetí kapitola představuje vybraný podnik, společnost ABC s.r.o., a poskytuje základní informace o jeho historii, předmětu podnikání a organizační struktuře.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na vlastní výzkum v analyzované společnosti. Představuje zvolené metody výzkumu, popisuje průběh sběru dat a následně analyzuje strukturu plánů ve společnosti, rozdělenou na dlouhodobé, střednědobé a operativní plány. U každé úrovně jsou

popsány konkrétní plány používané ve společnosti, jejich obsah, proces tvorby a vzájemná provázanost. Pátá kapitola tvoří stěžejní část práce, kdy se práce zabývá kontrolou plánování a identifikací klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Podrobně jsou popsány kontrolní mechanismy na úrovni dlouhodobého, střednědobého a operativního plánování.

Šestá kapitola shrnuje výsledky výzkumu a poskytuje komplexní pohled na systém plánování ve společnosti. Sedmá kapitola předkládá konkrétní doporučení pro oblast plánování ve společnosti ABC, která vycházejí z provedené analýzy a identifikovaných příležitostí ke zlepšení.

1 PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ V TEORETICKÉM POJETÍ

Tato kapitola se zaměřuje na klíčové aspekty manažerských aktivit, přičemž podrobně rozebírá proces plánování jako jednu z nejdůležitějších funkcí řízení. Prozkoumáme význam plánování, jeho různé typy a hierarchickou strukturu v rámci podniku, stejně jako jeho integraci do celkového řízení a dosažení strategických cílů. Dále se věnujeme specifickým typům manažerských plánů, které jsou nezbytné pro úspěšné fungování a dlouhodobou konkurenceschopnost organizace.

1.1 Definice plánování

Manažerské činnosti představují klíčové aspekty efektivního řízení organizace, které zahrnují široké spektrum úkolů a odpovědností. Tyto činnosti jsou zásadní pro dosažení strategických cílů podniku a zajištění jeho dlouhodobé úspěšnosti. Plánování představuje klíčovou manažerskou funkci, která vytváří základ pro efektivní řízení a dosažení stanovených cílů organizace. Tento proces zahrnuje systematické stanovování cílů, výběr vhodných prostředků a určení postupů, které umožní tyto cíle dosáhnout v předem definovaném čase a na požadované úrovni. Plánování není jednorázová záležitost, ale kontinuální aktivita, která se vyvíjí s proměnlivými podmínkami vnitřního a vnějšího prostředí organizace (Veber et al., 2009).

Jedním z hlavních aspektů plánování je schopnost předvídat budoucí situace a připravit se na ně prostřednictvím strategického myšlení. Manažeři musí analyzovat aktuální stav organizace, identifikovat příležitosti a hrozby, a na základě těchto informací vytvořit plány, které budou reflektovat nejen vnitřní kapacity, ale i externí faktory ovlivňující činnost podniku. Tento proces zahrnuje nejen stanovení dlouhodobých cílů, ale také rozdělení těchto cílů do krátkodobých a střednědobých plánů, což umožňuje pružně reagovat na změny a optimalizovat využití zdrojů (Blažek, 2014).

Plánování se dále projevuje v různých typech plánů, které organizace vytváří. Tyto plány mohou být strategické, taktické nebo operativní, přičemž každý typ plánu slouží specifickému účelu a je vytvářen na různých úrovních řízení (Mládková a kol., 2009). Strategické plány stanovují dlouhodobé směry a ambice organizace, taktické plány se zaměřují na střednědobé cíle a jejich realizaci, a operativní plány jsou detailní a zaměřené na každodenní činnosti a úkoly.

Klíčovým prvkem plánovacího procesu je také alokace zdrojů, tedy rozhodování o tom, jakými prostředky bude dosaženo stanovených cílů. To zahrnuje finanční prostředky, lidské zdroje, materiální zabezpečení a technologie. Efektivní plánování tak zajišťuje, že organizace má potřebné zdroje pro realizaci svých plánů a dokáže je optimalizovat v souladu s aktuálními potřebami a prioritami (Mládková et al., 2009).

Další významnou součástí plánování je sledování a kontrola realizace plánů. Bez jasné definovaných plánů je jakákoliv forma kontroly neúčinná, neboť nelze posoudit, zda jsou dosažené výsledky v souladu s původními cíli. Kontrolní mechanismy umožňují manažerům hodnotit pokrok, identifikovat odchylky a přijímat potřebná opatření k nápravě, což přispívá k celkové efektivitě a úspěšnosti organizace (Blažek, 2014).

V rámci plánovacího procesu je rovněž nezbytné zohlednit prostředí, ve kterém organizace působí. To zahrnuje jak vnější faktory, jako jsou ekonomické podmínky, legislativa, technologické změny, tak vnitřní faktory, jako jsou organizační struktura, kultura a interní zdroje. Analýza těchto faktorů, poskytuje manažerům důležité informace pro formulaci realistických a dosažitelných plánů (Mládková et al., 2009).

1.2 Význam plánování

Jedním z hlavních aspektů významu plánování je jeho role při zvyšování efektivity podnikových procesů. Efektivní plánování umožňuje jasně definovat cíle, zvolit optimální způsoby jejich dosažení a zajistit adekvátní využití dostupných zdrojů. Tím, že jsou cíle a postupy jejich dosažení detailně naplánovány, dochází ke snížení zbytečných nákladů a zefektivnění pracovních procesů. To vede k lepší výkonnosti celé organizace, což je nezbytné pro její dlouhodobou prosperitu (Koubek, 2015).

Dalším významným přínosem plánování je snižování rizik spojených s nepředvídatelnými změnami v prostředí organizace. Plánování umožňuje manažerům získat lepší přehled o možných hrozbách a příležitostech, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Díky tomu mohou včas připravit opatření na eliminaci nebo minimalizaci negativních dopadů těchto rizik. Tento proaktivní přístup k řízení rizik přispívá k větší stabilitě a odolnosti organizace vůči vnějším i vnitřním nepředvídatelným faktorům (Mládková et al., 2009).

Plánování také hraje klíčovou roli při realizaci úspěšných organizačních změn. Každá změna, ať už se jedná o změnu struktury, zavedení nových technologií nebo změnu pracovních procesů, vyžaduje pečlivý plánovací proces. Bez systematického přístupu a jasně definovaných kroků je velmi obtížné dosáhnout požadovaných výsledků. Plánování tak zajišťuje, že změny jsou prováděny řízeně a efektivně, což zvyšuje pravděpodobnost jejich úspěšné implementace (Koubek, 2015).

Integrace úsilí jednotlivých částí organizace je dalším důležitým aspektem, který plánování podporuje. Dobře provedené plánování umožňuje koordinaci a sladění aktivit různých oddělení a jednotlivců směrem k dosažení společných cílů. Tento koordinovaný přístup vede k synergii, kdy výsledný efekt je větší než součet jednotlivých částí. Organizace tak může dosahovat svých cílů efektivněji a s vyšší mírou výkonu (Blažek, 2014).

Kromě toho je plánování klíčové pro rozvoj manažerských dovedností a kompetencí. Manažeři jsou nuceni systematicky přemýšlet o budoucnosti, analyzovat aktuální situaci a předpovídat možné scénáře. Tento proces rozvíjí jejich schopnost strategického myšlení, rozhodování a řešení problémů. Díky plánování se manažeři stávají efektivnějšími vůdci, kteří dokážou lépe řídit své týmy a organizaci jako celek (Koubek, 2005).

Standardy výkonnosti, které jsou vytvářeny prostřednictvím plánování, představují další významný přínos tohoto procesu. Jasně definované cíle, postupy a úkoly umožňují stanovit objektivní a měřitelné standardy, které slouží jako základ pro hodnocení a kontrolu výkonu. Tento systematický přístup k měření výkonu umožňuje identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení, a poskytuje jasný rámec pro neustálé zlepšování procesů a výsledků (Blažek, 2014).

Význam plánování se dále manifestuje v oblasti personálního plánování, kde jeho správné provedení zajišťuje, že organizace má k dispozici potřebné množství a kvalitu pracovní síly. Plánování lidských zdrojů zahrnuje nejen předpovídání budoucích potřeb, ale také efektivní nábor, školení a rozvoj zaměstnanců. To je zásadní pro zajištění, že organizace bude schopna adaptovat se na měnící se podmínky a dosahovat svých strategických cílů (Armstrong, 2008).

Efektivní plánování také přispívá k vytvoření organizační struktury, která podporuje dosažení cílů. Plánování zahrnuje rozhodování o počtu zaměstnanců, jejich rolích a odpovědnostech, což vede k optimálnímu rozložení pracovních sil v rámci organizace. Tento proces zajišťuje, že

každý pracovník má jasně definovanou roli a že organizace jako celek funguje harmonicky a efektivně (Stýblo, 2003).

Dalším významným aspektem plánování je jeho schopnost podporovat adaptabilitu organizace. V dynamickém a neustále se měnícím prostředí je schopnost rychle reagovat na nové výzvy a příležitosti nezbytná pro přežití a růst organizace. Plánování umožňuje organizaci být flexibilní a připravenou na změny tím, že vytváří scénáře a připravuje strategie pro jejich řešení (Koubek, 2015).

Z pohledu nákladové efektivity je plánování nepostradatelné pro optimalizaci využití dostupných zdrojů. Plánování umožňuje předvídat finanční požadavky, rozpočtovat náklady a efektivně řídit personální náklady. Tento proces zajišťuje, že organizace může dosáhnout svých cílů při přiměřených nákladech, což je klíčové pro udržení finanční stability a dlouhodobé udržitelnosti (Blažek, 2014).

Význam plánování se rovněž odráží v rozvoji organizační politiky a standardů chování. Plánování poskytuje rámec pro tvorbu politik, které podporují strategické cíle organizace a zajišťují konzistentní a smysluplné chování všech zaměstnanců. Tyto politiky slouží jako vodítka pro rozhodování a jednání, čímž přispívají k vytvoření jednotného směru a kultury v rámci organizace (Blažek, 2014).

Plánování má také zásadní vliv na harmonizaci individuálních a organizačních cílů. Tím, že plánování zahrnuje vyvažování a sladění osobních cílů zaměstnanců s cíli organizace, vytváří se prostředí, kde jsou jednotlivci motivováni k dosažení společných cílů. Tento proces podporuje angažovanost zaměstnanců a zvyšuje jejich loajalitu k organizaci, což je klíčové pro dlouhodobou úspěšnost (Koubek, 2015).

Plánování rovněž podporuje vytváření organizačních struktur a týmů, které jsou schopné efektivně spolupracovat a dosahovat synergických efektů. Plánování zahrnuje určit, jak budou pracovní týmy formovány, jaké budou jejich úkoly a jak budou spolupracovat na dosažení strategických cílů. Tento systematický přístup k vytváření týmů a struktur podporuje efektivní komunikaci, koordinaci a spolupráci mezi jednotlivými členy organizace (Armstrong, 2008).

1.3 Plánování podle úrovní řízení podniku

Strategické plánování představuje horní úroveň hierarchie plánovacích procesů a je zaměřeno na dlouhodobé cíle podniku. Tento typ plánování je charakterizován svou komplexností a rámcovým přístupem, který zahrnuje celkový směr a vizi organizace. Strategické plány se vypracovávají na úrovni vrcholového managementu a reflektují klíčové rozhodnutí, která ovlivňují budoucí vývoj podniku. Například, společnost SEAT ve své strategii zaměřené na vstup na britský trh definovala globální cíle, jako je dosažení určitého podílu na trhu a návratnost investic do tří let (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Taktické plánování se nachází na střední úrovni hierarchie a jeho hlavním cílem je realizace strategických cílů prostřednictvím konkrétních opatření v jednotlivých odděleních nebo funkcích organizace. Taktické plány jsou obvykle střednědobé, pokrývají období jednoho až pěti let a vypracovávají se na středním managementu. Tyto plány specifikují konkrétní kroky, které je třeba podniknout k dosažení strategických cílů, například roční plán výroby, marketingový plán či finanční plán. Taktické plánování zajišťuje, že strategické záměry jsou přeloženy do praktických akcí, které mohou být efektivně monitorovány a řízeny (Cejthamr, Dědina, 2010).

Operativní plánování představuje nejnižší úroveň hierarchie a je zaměřeno na denní, krátkodobé operace podniku. Tento typ plánování se vykonává na úrovni prvoliniového managementu a zahrnuje konkrétní úkoly a procesy, které jsou třeba vykonat pro zajištění hladkého chodu podniku. Operativní plány mohou zahrnovat denní nebo měsíční výrobní plány, směnové plány pracovníků či kontrolu zásob. Hlavním cílem operativního plánování je optimalizace každodenních činností a zajištění efektivity a kvality výstupů organizace (Hálek, 2017).

Interakce mezi strategickým, taktickým a operativním plánováním je nezbytná pro dosažení celkové soudržnosti a efektivity řízení podniku. Strategické plány poskytují rámec, ve kterém taktické plány definují konkrétní kroky k dosažení dlouhodobých cílů, a operativní plány zabezpečují, že každodenní operace jsou v souladu s těmito cíli. Koordinace mezi těmito úrovněmi plánování umožňuje podniku adaptovat se na vnější změny a interní výzvy, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti v dynamickém tržním prostředí (Hálek, 2017).

Podnikové plány na různých úrovních plánování by měly být navzájem sladěny a provázány tak, aby vytvářely jednotný směr a podporovaly celkové cíle organizace. Například, strategický cíl zaměřený na expanzi na nový trh musí být podporován taktickým plánem, který definuje marketingové aktivity a logistické postupy, a operativní plán, který zajistí, že tyto aktivity budou efektivně realizovány na denní bázi. Tento přístup zajišťuje, že každý člen organizace chápe svou roli a přispívá k dosažení společných cílů (Fotr a kol., 2020).

Efektivní plánování na všech úrovních hierarchie vyžaduje nejen dobré uvědomění si aktuální situace a budoucích trendů, ale také schopnost jasně definovat cíle, alokovat zdroje a monitorovat výkon. To zahrnuje použití analytických nástrojů, jako je SWOT analýza či metoda VRIO, které pomáhají identifikovat vnitřní schopnosti a vnější příležitosti a hrozby. Strategické, taktické a operativní plánování tedy představují propojené procesy, které společně formují celkovou strategii podniku a zajišťují jeho dlouhodobou úspěšnost (Fotr a kol., 2020).

Integrace těchto tří úrovní plánování je klíčová pro efektivní řízení a adaptaci podniku. Například, pokud strategický plán zahrnuje rozšíření produktového portfolia, taktické plánování stanoví kroky, jakým způsobem bude nové produkty vyvíjeny a uvedeny na trh, a operativní plán pak zajistí, že proces výroby a distribuce těchto produktů bude probíhat hladce a efektivně. Tento hierarchický přístup k plánování umožňuje podniku koordinovat své aktivity na všech úrovních řízení a optimalizovat své výsledky (Hálek, 2017).

1.4 Druhy manažerských plánů

Podnikatelský plán je nezbytným dokumentem při založení nového podniku. Slouží nejen jako nástroj pro získání financování od investorů, ale také poskytuje podnikateli jasnou strukturu a vizi pro budoucí činnosti. Tento plán zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, stanovení cílů a strategií, a detailní finanční projekce. Díky tomu podnikatelský plán pomáhá identifikovat potenciální příležitosti a hrozby, a zároveň definuje konkrétní kroky k dosažení úspěchu (Srpová, 2007).

Strategický plán podniku je zaměřen na dlouhodobé cíle a směr organizace. Tento plán vychází z analýzy současné situace podniku, včetně jeho silných a slabých stránek, a identifikace příležitostí a hrozeb v externím prostředí. Strategický plán definuje hlavní cíle, které si podnik stanovuje na několik let dopředu, a strategie, které budou použity k jejich

dosažení. Tento plán je nezbytný pro koordinaci činností a efektivní alokaci zdrojů v dlouhodobém horizontu pěti a více let (Bednarčík, 2007).

V rámci strategického plánování hraje klíčovou roli analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Externí analýza zahrnuje zkoumání makroekonomických faktorů, tržních podmínek, konkurenčního prostředí a technologických trendů. Interní analýza se zaměřuje na hodnocení zdrojů, schopností a konkurenčních výhod organizace. Důležitou součástí strategických plánů je definování konkurenční strategie. Ta určuje, jakým způsobem chce podnik konkurovat na trhu a jak hodlá vytvářet a udržovat konkurenční výhodu. Může se jednat například o strategii nákladového vůdcovství, diferenciací nebo zaměření na specifický segment trhu (Fotr a kol., 2022).

Strategické plány také zahrnují rozhodnutí o portfoliu produktů a služeb, které bude podnik nabízet. To zahrnuje plány pro vývoj nových produktů, vstup na nové trhy nebo naopak ukončení neefektivních aktivit. Součástí jsou také rozhodnutí o způsobu růstu podniku, ať už organického nebo prostřednictvím akvizic a fúzí. V oblasti organizační struktury strategické plány definují základní uspořádání podniku, rozdělení pravomocí a odpovědností, a systémy řízení. Zahrnují také plány pro rozvoj organizační kultury a hodnot, které mají podporovat dosažení strategických cílů. Finanční aspekty strategického plánování zahrnují dlouhodobé investiční plány, způsoby financování rozvoje podniku a očekávané finanční výsledky. Součástí je také definování požadované návratnosti investic a politiky rozdělování zisku. (Kepczynzsky, 2018)

Dále jsou v podnikovém řízení hojně využívány **plány taktické**. Jedná se o plány zaměřené na oddělení podniku jako např. marketing, obchod, nákup, výroba, lidské zdroje a další. Tyto plány se vytváří zpravidla na střednědobý horizont, tedy od 1 do 5 let (Fotr a kol., 2022).

Plán nákupu je zaměřen na řízení zásob a zajišťování potřebných materiálů a komponentů pro výrobu. Tento plán zahrnuje metody jako bilance zásob, výpočet potřeby nákupu a koordinaci s dodavateli. Efektivní plánování nákupu je nezbytné pro udržení optimální úrovně zásob, minimalizaci nákladů a zajištění plynulého výrobního procesu (Tomek a Vávrová, 2007). Výrobní plány se zaměřují na optimalizaci výrobních procesů a efektivní využití výrobních kapacit. Tyto plány zahrnují detailní harmonogramy výroby, plánování kapacit, řízení zásob a kontrolu kvality. Výrobní plány jsou nezbytné pro udržení plynulého

chodu výroby, minimalizaci nákladů a zajištění vysoké kvality výrobků (Tomek a Vávrová, 2007).

Plán prodeje slouží k definování prodejních cílů a strategií, a k plánování prodeje jednotlivým zákazníkům či segmentům trhu. Tento plán zahrnuje nastavení prodejních cílů v různých časových intervalech, monitorování jejich plnění prostřednictvím dashboardů a kontrolních mechanismů. Plán prodeje je klíčový pro dosažení stanovených cílů a zajištění růstu tržeb podniku (Vistos CRM, 2020).

Plán lidských zdrojů je důležitý pro zajištění, že organizace má k dispozici potřebný počet zaměstnanců s odpovídajícími dovednostmi a kompetencemi. Tento plán zahrnuje nábor, rozvoj a udržení zaměstnanců, což je klíčové pro dosažení strategických cílů podniku. Plán lidských zdrojů také zahrnuje plánování školení, rozvoje kariérních cest a motivace zaměstnanců (Armstrong, 2008).

Marketingový plán je specificky zaměřen na řízení prodeje a marketingových aktivit podniku. Tento plán definuje marketingové prostředí, cíle a strategie, a stanoví odpovědnosti za jejich realizaci. Marketingový plán je klíčový pro efektivní oslovení cílové skupiny zákazníků a dosažení konkurenční výhody na trhu. Obsahuje analýzu trhu, definici cílových segmentů, a plán marketingového mixu, který zahrnuje produkt, cenu, místo a propagaci (Solomon, Marshall, 2006).

Finanční plány jsou nezbytné pro řízení finančních toků podniku. Zahrnují tvorbu rozpočtů, správu investic, řízení dluhů a plánování dividend. Tyto plány pomáhají podnikům udržet finanční stabilitu a podporují dlouhodobý růst. Finanční plánování také zahrnuje analýzu finančních ukazatelů, forecastování a strategické rozhodování o financování (Jakubíková, 2013).

Plány řízení kvality se zaměřují na zajištění, že produkty a služby podniku splňují stanovené standardy kvality. Tyto plány zahrnují procesy kontroly kvality, monitorování výrobních procesů a neustálé zlepšování. Plány řízení kvality jsou klíčové pro udržení vysoké úrovně spokojenosti zákazníků a minimalizaci vadných výrobků (Jakubíková, 2013).

Plány operativního řízení představují specifickou kategorii manažerských plánů, které se zaměřují na krátkodobé období a detailní rozpracování strategických a taktických plánů

do konkrétních úkolů a činností. Tyto plány jsou charakteristické svou vysokou mírou podrobnosti, krátkým časovým horizontem (obvykle do jednoho roku) a přímou vazbou na každodenní činnosti podniku (Špaček, Holečková, 2022). Základním rysem operativních plánů je jejich konkrétnost a jednoznačnost. Na rozdíl od strategických plánů, které stanovují obecné směry rozvoje, operativní plány přesně určují, co má být uděláno, kdo to má udělat, kdy a jakým způsobem. Tyto plány jsou vytvářeny především pro nižší úroveň řízení a jsou zaměřeny na optimální využití dostupných zdrojů. V rámci operativního plánování rozlišujeme několik základních typů plánů (Fotr a kol., 2022).

Prvním typem jsou programy neboli „akční plány,“ které představují jednorázové plány pro specifické činnosti nebo projekty. Akční plány mají jasně stanovený začátek a konec a často zahrnují více vzájemně propojených aktivit. Příkladem může být program zavedení nového výrobku nebo program školení zaměstnanců. Rozpočty jsou dalším klíčovým nástrojem operativního řízení a mohou být zaměřeny na různé oblasti – od výrobních nákladů přes marketingové výdaje až po investiční rozpočty. Jejich hlavním účelem je kontrola nákladů a zajištění efektivního využití finančních zdrojů. (Jurová, 2016).

Pravidla a postupy tvoří další důležitou kategorii operativních plánů. Jedná se o standardizované návody pro řešení opakujících se situací. Pro úspěšnou implementaci operativních plánů je klíčová jejich vzájemná koordinace a soulad s nadřazenými taktickými a strategickými plány. Kontrola plnění operativních plánů probíhá průběžně a využívá různé nástroje jako jsou výrobní výkazy, nákladové reporty nebo kontrolní seznamy. Důležitá je rychlá zpětná vazba a možnost operativních zásahů v případě zjištění odchylek od plánu (Jurová, 2016).

Propojenost jednotlivých typů plánů prezentuje následující obrázek:

Zdroj: vlastní zpracování podle Fotr a kol. (2022)



Obrázek 1: Propojenost plánů podle typu řízení podniku

Strategický plán tvoří základní východisko pro tvorbu ostatních plánů. Na základě těchto plánů se tvoří plány taktické pro kratší období a dílčí celky podniku. Pro získání orientace v podnikových plánech slouží plány operativní, které určují každodenní chod podniku. Je zásadní, aby taktické i operativní plány vycházely z plánů strategických a byly s nimi v souladu (Fotr a kol., 2022).

2 PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Tato kapitola se věnuje na plánování v podnikovém prostředí. V první části je plánování představeno jako strukturovaný proces, který je nedílnou součástí procesního řízení organizace. Následně se text zaměřuje na jednotlivé fáze procesu plánování, od úvodní analýzy situace přes stanovení cílů a tvorbu strategie až po implementaci, kontrolu a zpětnou vazbu. Závěrečná část kapitoly se zabývá metodami analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

2.1 Plánování jako proces

Plánování podniku představuje proces, který je nedílnou součástí procesního řízení organizace. Z pohledu procesního řízení lze plánování charakterizovat jako strukturovaný sled činností s jasně definovanými vstupy, výstupy, vlastníky procesu a měřitelnými ukazateli výkonnosti (Špaček a Holečková, 2022).

Proces plánování začíná definováním vstupů, mezi které patří především informace z interního a externího prostředí podniku. Tyto informace zahrnují data o výkonnosti podniku, tržní analýzy, finanční ukazatele, zpětnou vazbu od zákazníků a další relevantní údaje. Vlastníkem procesu plánování je typicky vrcholový management podniku, který nese odpovědnost za jeho správné nastavení a průběh. V rámci procesního přístupu je důležité jasně definovat jednotlivé subprocesy a jejich vzájemné vazby. Hlavní proces plánování se obvykle člení na několik dílčích procesů, jako je strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování. Každý z těchto subprocesů má své specifické charakteristiky, časový horizont a úroveň detailu. (Mulačová a Mulač, 2013)

Pro efektivní fungování procesu plánování je klíčové nastavení kontrolních bodů a metrik výkonnosti (KPI). Tyto metriky umožňují průběžně sledovat kvalitu procesu plánování a jeho výstupy. Mezi typické KPI patří například míra plnění plánovaných cílů, odchylky od plánu nebo časová náročnost plánovacího procesu. Z hlediska procesního řízení je také důležité zajistit správnou dokumentaci procesu plánování. To zahrnuje vytvoření procesních map, definování postupů a odpovědností, stanovení pravidel pro schvalování a aktualizaci plánů. Dokumentace procesu slouží jako základní nástroj pro standardizaci a kontinuální zlepšování plánovacích aktivit. Proces plánování musí být také integrován s ostatními podnikovými procesy. Existují významné vazby například na proces řízení zdrojů, řízení rizik, controlling nebo proces strategického řízení. Tyto vazby musí být jasně definovány a řízeny, aby byla zajištěna celková efektivita podnikového řízení. (Parolini, 2021)

V kontextu procesního řízení je důležité vnímat plánování jako cyklický proces, který podléhá neustálému zlepšování. To zahrnuje pravidelné přezkoumávání efektivity procesu, identifikaci úzkých míst a implementaci zlepšovacích opatření. Využívají se při tom různé metodiky procesního zlepšování, jako je například cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) nebo metodika Six Sigma. Moderní přístup k procesnímu řízení plánování často zahrnuje také využití informačních technologií a specializovaných softwarových nástrojů. (Kepczynzsky, 2018) Tyto nástroje umožňují automatizaci některých činností, lepší sdílení informací mezi účastníky procesu a efektivnější sledování výkonnosti procesu. Z procesního pohledu je také důležité věnovat pozornost řízení změn v procesu plánování. Každá významná změna v procesu by měla být řízena jako samostatný projekt s jasně definovanými cíli, harmonogramem a odpovědnostmi. To pomáhá minimalizovat rizika spojená se změnami a zajistit jejich úspěšnou implementaci. (Abrams, 2023)

2.2 Fáze procesu plánování v podniku

Proces plánování podniku představuje systematický přístup k řízení organizace, který se skládá z několika klíčových fází. Každá z těchto fází má svůj specifický význam a přispívá k celkovému úspěchu podniku. Plánování jako takové prostupuje všemi úrovněmi řízení, od strategické přes taktickou až po operativní, a vytváří tak ucelený rámec pro směřování organizace v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

První a zásadní fází procesu plánování je důkladná analýza situace. Tato fáze zahrnuje průzkum jak vnějšího, tak vnitřního prostředí podniku a je nezbytným východiskem pro všechny typy plánů. V rámci analýzy vnějšího prostředí se podnik zaměřuje na makroekonomické faktory, jako jsou politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy (PEST analýza). Důležitou součástí je také analýza konkurence, kdy podnik zkoumá své přímé i nepřímé konkurenty, jejich silné a slabé stránky, tržní podíl a strategie (Fotr a kol., 2020). Zatímco pro strategické plány je tato analýza nejrozsáhlejší a nejdetailnější, i operativní plány musí reflektovat aktuální situaci na trhu, byť v omezenějším rozsahu. Průzkum trhu poskytuje informace o potřebách a preferencích zákazníků, trendech v odvětví a potenciálních příležitostech. Analýza vnitřního prostředí se soustředí na hodnocení vlastních zdrojů a schopností podniku. Zahrnuje přezkoumání finančních zdrojů, lidského kapitálu, technologického vybavení, výrobních kapacit a organizační struktury. Výstupem této komplexní analýzy je často SWOT analýza, která přehledně shrnuje silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a hrozbami z vnějšího prostředí. (Abrams, 2023)

Na základě provedené analýzy přichází fáze stanovení cílů, která je společná pro všechny úrovně plánování. Tato fáze je kritická pro určení směru, kterým se podnik bude ubírat. Cíle musí být stanoveny jak pro dlouhodobý horizont (strategické cíle), tak pro střednědobé a krátkodobé období (taktické a operativní cíle), přičemž musí existovat jasná hierarchie a návaznost mezi nimi. Strategické cíle poskytují obecný rámec, který je dále konkretizován v taktických plánech a nakonec rozpracován do detailních operativních úkolů. Při definování cílů na všech úrovních je klíčové dodržovat principy SMART, tedy zajistit, aby cíle byly specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené (Fotr a kol., 2020). Dlouhodobé cíle obvykle zahrnují vize o postavení podniku na trhu, plánovaném růstu, rozšíření produktového portfolia či vstupu na nové trhy. Krátkodobé cíle jsou konkrétnější a zaměřují se například na zvýšení prodeje v následujícím kvartálu, zlepšení efektivity výroby nebo snížení nákladů. Důležité je také stanovení priorit mezi jednotlivými cíli a zajištění jejich vzájemné kompatibility. (Mulačová a Mulač, 2013)

Třetí fáze se zabývá tvorbou strategie, tedy určením způsobů, jak dosáhnout stanovených cílů. Tato fáze se projevuje odlišně na různých úrovních plánování. Na strategické úrovni jde o zásadní rozhodnutí o směřování podniku, na taktické úrovni o konkrétní postupy jednotlivých oddělení a na operativní úrovni o detailní kroky k dosažení krátkodobých cílů. Bez ohledu na úroveň však strategie musí být realistická a zohledňovat dostupné zdroje podniku. V této fázi se vypracovává detailní časový harmonogram jednotlivých aktivit a plánuje se alokace zdrojů – finančních, lidských i materiálních (Fotr a kol., 2020). Součástí plánování na všech úrovních je také vytvoření alternativních scénářů pro různé situace, které mohou nastat. Podnik by měl mít připravené varianty postupu pro optimistický, pesimistický i realistický scénář vývoje. Strategie by měla být dostatečně flexibilní, aby umožňovala adaptaci na měnící se podmínky trhu, což je zvláště důležité u operativních plánů, které musí reagovat na aktuální situaci. (Špaček a Holečková, 2022)

Implementační fáze představuje převedení plánů do konkrétních akcí a je klíčová pro všechny typy plánů. Bez efektivní implementace zůstávají i ty nejlépe zpracované plány pouze na papíře. Tato fáze zahrnuje rozdělení úkolů a odpovědností mezi jednotlivé oddělení a pracovníky, stanovení kontrolních mechanismů a vytvoření detailního rozpočtu. V této fázi je klíčová efektivní komunikace napříč celou organizací, aby všichni zaměstnanci rozuměli svým úkolům a byli motivováni k jejich plnění. (Fotr a kol., 2020). Zatímco implementace strategických plánů může trvat měsíce či roky, operativní plány jsou uváděny do praxe prakticky okamžitě. Důležitou součástí implementace je také zajištění potřebných zdrojů, ať už

se jedná o finanční prostředky, technologie, materiál nebo lidské zdroje. Může být nutné provést organizační změny, zajistit dodatečné školení zaměstnanců nebo implementovat nové systémy a procesy. (Kepczynzsky, 2018)

Pátá fáze zahrnuje průběžné sledování a vyhodnocování plnění stanovených cílů prostřednictvím kontroly a je nezbytná pro všechny úrovně plánování, byť s různou frekvencí a intenzitou. U strategických plánů může kontrola probíhat čtvrtletně nebo pololetně, u operativních plánů často denně nebo týdně. Je třeba nastavit systém měření výkonnosti pomocí klíčových ukazatelů (KPI) a pravidelně sledovat dosahované výsledky. Důležité je včas identifikovat případné odchylky od plánu a analyzovat jejich příčiny. V případě zjištění významných odchylek je nutné přijmout nápravná opatření (Fotr a kol., 2020). Ta mohou zahrnovat úpravu postupů, přerozdělení zdrojů nebo v krajním případě i modifikaci původních cílů. Kontrolní fáze by měla být systematická a kontinuální, nikoli jednorázová aktivita, a měla by poskytovat zpětnou vazbu pro všechny úrovně řízení. (Ashok, 2023)

Šestá fáze reflektuje dynamickou povahu podnikatelského prostředí a týká se všech typů plánů. Plány je nutné pravidelně revidovat a aktualizovat v závislosti na měnících se podmínkách trhu, nových příležitostech či hrozbách. Aktualizace může zahrnovat úpravu cílů, změnu strategie nebo optimalizaci procesů a metrik (Fotr a kol., 2020). Frekvence aktualizací se liší podle typu plánu – strategické plány mohou být revidovány ročně, taktické plány čtvrtletně a operativní plány i týdně nebo denně v závislosti na dynamice prostředí. Důležité je zachovat rovnováhu mezi stabilitou původního plánu a potřebnou flexibilitou. Příliš časté změny mohou vést k nestabilitě a zmatku v organizaci, zatímco přílišná rigidita může znamenat ztrátu konkurenční výhody. (Kepczynzsky, 2018)

Závěrečná fáze procesu plánování se zaměřuje na celkové vyhodnocení úspěšnosti realizovaných plánů a je nezbytná pro učení se a zlepšování plánovacích procesů na všech úrovních. Zahrnuje analýzu dosažených výsledků, identifikaci úspěchů i neúspěchů a poučení se z případných chyb. Získané zkušenosti by měly být zdokumentovány a sdíleny v rámci organizace, aby mohly být využity při budoucím plánování (Fotr a kol., 2020). Zpětná vazba by měla být získávána od všech relevantních stakeholderů – zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů i managementu. Tyto informace jsou cenným zdrojem pro kontinuální zlepšování procesů plánování a řízení podniku. Celý proces plánování podniku je cyklický a jednotlivé fáze se vzájemně prolínají a ovlivňují. Úspěšné zvládnutí všech fází vyžaduje systematický přístup, dobrou koordinaci a efektivní komunikaci napříč celou organizací. Pouze tak může

podnik dosáhnout svých strategických, taktických i operativních cílů a udržet si konkurenceschopnost v dynamickém podnikatelském prostředí. (Kovařík, 2021)

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

ABC s.r.o. je česká rodinná společnost, která působí na českém trhu již od roku 1992. Za více než 30 let své existence se vypracovala na jednoho z největších distributorů v oblasti zahradního sortimentu, domácích potřeb a DIY (Do It Yourself) produktů v České republice. Společnost se zaměřuje především na velkoobchodní činnost, ale provozuje také maloobchodní vzorkovnu, kde si zákazníci mohou produkty osobně prohlédnout a vyzkoušet. Tato kombinace B2B a B2C přístupu umožňuje společnosti efektivně pokrývat různé segmenty trhu a reagovat na potřeby jak koncových zákazníků, tak obchodních partnerů.

Produktové portfolio společnosti ABC s.r.o. je velmi široké a zahrnuje několik hlavních kategorií. V oblasti zahrady, která představuje stěžejní část sortimentu, nabízí společnost zahradní nábytek včetně stolů, židlí, lavic a kompletních sestav, dále zahradní domky a pergoly, slunečníky a stínící techniku, houpačky a zahradní houpací sítě, a také campingový a cateringový nábytek. V kategorii domácnost společnost distribuuje různé produkty pro vybavení a organizaci domácnosti, které pomáhají zákazníkům udržovat pořádek a efektivně využívat prostor. Pro kutily a řemeslníky společnost ABC s.r.o. nabízí sortiment v kategorii dílna, který zahrnuje nářadí a další vybavení potřebné pro domácí práce a opravy. Společnost má samostatnou sekci určenou pro domácí mazlíčky, pro které pod vlastní značkou PETSYS nabízí designové pelíšky a další vybavení. Poslední významnou kategorií je interiér, kde společnost nabízí doplňky a vybavení pro interiérové prostory.

Kromě vlastní značky ROJ a PET je společnost hlavním distributorem řady mezinárodních značek pro český trh, mezi které patří KETER, CURVER, DAJAR, SUN GARDEN, ROTHO, TOOMAX, DEA HOME, QBRICK a další. Tato diverzifikace portfolio umožňuje společnosti oslovit široké spektrum zákazníků a nabídnout jim produkty různých cenových kategorií a designových stylů. Díky tomu může společnost ABC uspokojit potřeby různých zákaznických segmentů od cenově citlivých spotřebitelů až po náročné zákazníky hledající prémiové produkty.

Společnost v roce 2023 dosáhla tržeb z prodeje zboží a tržeb za vlastní výrobky a služby celkem ve výši 277 798 000 Kč, což představuje zhruba stejnou úroveň, oproti předchozím létům. Zisk společnosti před zdaněním dosáhl výše 41.816 000 Kč. V současnosti společnost zaměstnává 30 pracovníků a spravuje rozsáhlé skladové prostory, které jí umožňují držet většinu sortimentu trvale skladem. Tato strategie přináší konkurenční výhodu v podobě rychlé dostupnosti zboží pro odběratele a zákazníky, kteří mohou odebírat produkty dle aktuální

potřeby bez dlouhých čekacích dob. Co se týče způsobu řízení podniku, ABC jako rodinná společnost klade důraz na dlouhodobé vztahy se svými partnery a zákazníky. Management společnosti pravděpodobně kombinuje tradiční hodnoty rodinného podniku s moderními přístupy k řízení, což vytváří stabilní základ pro dlouhodobý růst.

Distribuční strategie společnosti je založena na kombinaci přímého prodeje ve vlastní vzorkovně a nepřímé distribuce prostřednictvím partnerských e-shopů a kamenných prodejen. Produkty ABC lze nalézt v řetězcích velkých hobby marketů, ale i v menších specializovaných prodejnách a v mnoha e-shopech různých velikostí. Pro komunikaci se zákazníky společnost využívá různé kanály včetně e-mailu, telefonu a sociálních sítí (Facebook, Instagram). ABC také projevuje společenskou odpovědnost tím, že každoročně finančně či věcně podporuje charitativní organizace, útulky, dětské domovy či domovy seniorů. Tento aspekt podnikání posiluje pozitivní vnímání značky a může přispívat k loajalitě zákazníků, kteří stále častěji zohledňují etické a společenské aspekty při svých nákupních rozhodnutích.

4 ANALÝZA PLÁNOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

Tato kapitola se věnuje podrobné analýze plánovacích postupů uplatňovaných ve společnosti ABC s.r.o. Nejprve bude představena zvolená metodologie výzkumu, která vychází z kvalitativního přístupu. Detailně budou popsány použité metody sběru dat, konkrétně analýza klíčových interních plánovacích dokumentů společnosti na strategické, střednědobé i operativní úrovni a realizace polostrukturovaných rozhovorů s vybranými členy vrcholového managementu.

Následně bude přiblížen samotný průběh výzkumu, včetně specifikace výzkumného vzorku a postupu při získávání a zpracování dat. Stěžejní část kapitoly pak bude strukturovaně prezentovat popis plánovacích procesů rozdělených podle časového horizontu na dlouhodobé, střednědobé a operativní plánování. Samostatná část bude věnována také analýze mechanismů kontroly plnění plánů v rámci sledované společnosti.

4.1 Vlastní výzkum

Výzkum se zaměřil na analýzu plánovacích procesů ve společnosti ABC s.r.o. prostřednictvím kvalitativního přístupu, který kombinoval studium interních dokumentů a polostrukturované rozhovory s vybranými členy managementu.

4.1.1 Metody výzkumu

Pro účely analýzy plánovacích postupů ve společnosti ABC s.r.o. byl zvolen kvalitativní výzkumný přístup, který umožnil porozumění procesům strategického, střednědobého i operativního plánování v podniku. Výzkum byl realizován kombinací dvou základních metod – analýzy interních firemních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s vybranými členy managementu, které probíhaly formou diskuze.

Analýza dokumentů se zaměřila na tři klíčové plánovací dokumenty společnosti: Strategický plán společnosti, Obchodní strategii a Finanční plán s investičním výhledem. Dále byly zkoumány střednědobé plány (Střednědobý obchodní plán, Marketingový akční plán, Plán rozvoje distribučních kanálů, Personální plán a Střednědobý finanční plán) a vybrané operativní plány z oblasti prodeje, zásobování, marketingu a personalistiky. Tyto plány jsou ve společnosti nejrozšířenější a také nejlépe měřitelné pro účely této práce. Cílem této analýzy

bylo identifikovat strukturu plánů, jejich vzájemnou provázanost a mechanismy kontroly jejich plnění.

Polostrukturované rozhovory s manažery byly vedeny podle předem připraveného scénáře, který obsahoval otevřené otázky zaměřené na proces tvorby plánů, zapojení jednotlivých oddělení, způsoby vyhodnocování a kontroly plnění stanovených cílů a na identifikaci případných problémů či výzev v oblasti plánování. Rozhovory trvaly v průměru 60 minut a byly realizovány v sídle společnosti.

Výzkumný vzorek pro rozhovory tvořili tři manažeři z vrcholového vedení společnosti ABC s.r.o., kteří jsou přímo zapojeni do strategického plánování a mají přehled o fungování společnosti. Výběr respondentů byl záměrný, s cílem získat informace od osob s rozhodovacími pravomocemi na strategické úrovni řízení.

První respondent zastává pozici výkonného ředitele společnosti a je členem rodiny vlastníků společnosti. Ve společnosti působí více než 15 let a má rozsáhlé zkušenosti s řízením podniku v oblasti distribuce zahradního a domácího sortimentu. Je hlavním tvůrcem dlouhodobé strategie společnosti a má konečné slovo při schvalování všech klíčových plánů.

Druhý respondent je finanční ředitel s více než desetiletou praxí v oblasti finančního řízení. Ve společnosti ABC pracuje 8 let a je zodpovědný za finanční plánování, controlling a investiční rozhodování. Má detailní přehled o finančních aspektech plánování na všech úrovních a o mechanismech kontroly plnění finančních cílů.

Třetí respondent zastává pozici obchodního ředitele a ve společnosti působí 12 let. Je zodpovědný za obchodní strategii, rozvoj produktového portfolia a expanzi na nové trhy. Má bohaté zkušenosti s plánováním v oblasti prodeje, marketingu a distribuce a úzce spolupracuje s vedoucími jednotlivých oddělení při tvorbě střednědobých a operativních plánů.

Všichni tři respondenti jsou členy strategického týmu, který se pravidelně schází k vyhodnocování plnění dlouhodobých cílů a k aktualizaci strategických plánů. Díky jejich dlouhodobému působení ve společnosti a celkovému přehledu o jejím fungování poskytli cenné informace o plánovacích postupech, kontrolních mechanismech a o způsobech, jakými společnost ABC reaguje na změny tržního prostředí.

4.1.2 Průběh výzkumu

Výzkum byl rozdělen do tří fází. V první fázi došlo k navázání kontaktu s vedením společnosti a k vysvětlení účelu a cílů výzkumu. Po získání souhlasu s realizací průzkumu byla dohodnuta pravidla pro přístup k interním dokumentům a pro uskutečnění rozhovorů s manažery.

Ve druhé fázi byla provedena analýza interních dokumentů. Vzhledem k citlivé povaze informací obsažených v plánech společnosti nebylo možné získat kopie dokumentů k vlastnímu užívání. Vedení společnosti umožnilo nahlédnutí do dokumentů pouze v prostorách společnosti, kde jsem si mohla dělat poznámky, ale odmítlo poskytnout kopie s odvoláním na ochranu obchodního tajemství. Analýza dokumentů proto probíhala přímo v sídle společnosti během několika návštěv, při kterých byly systematicky procházeny jednotlivé plány a zaznamenávány jejich klíčové charakteristiky, struktura a obsah.

Ve třetí fázi byly realizovány rozhovory s vybranými manažery. Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány na diktafon a následně přepsány do textové podoby pro účely analýzy. Přepisy rozhovorů byly anonymizovány a po dokončení analýzy byly audionahrávky smazány v souladu s dohodou o ochraně osobních údajů.

Získaná data byla následně analyzována pomocí metody obsahové analýzy, která umožnila identifikovat klíčová témata a vzorce v oblasti plánování. Výsledky analýzy byly strukturovány podle časového horizontu plánů (dlouhodobé, střednědobé, operativní) se samostatným rozlišením kontroly plánování v samostatné kapitole.

4.2. Struktura plánu ve zkoumané společnosti

Tato kapitola se podrobně věnuje systému dlouhodobého plánování ve společnosti ABC s.r.o. Společnost kombinuje velkoobchodní a maloobchodní aktivity a operuje na dynamickém trhu se zahradním sortimentem, domácími potřebami a dalšími produkty, představuje strategické plánování klíčový nástroj pro stanovení dlouhodobého směřování a zajištění udržitelného rozvoje.

V kapitole je detailně rozebrán klíčový dokument této úrovně – Strategický plán společnosti. Ten nejen definuje misi, vizi a základní hodnoty, ale také stanovuje konkrétní pětileté SMART cíle a obecnější desetiletý výhled, přičemž vychází z důkladných analýz vnějšího i vnitřního prostředí (např. PEST analýza, analýza zdrojů, finanční analýza). Dále se kapitola zaměří na dva přímo navazující dlouhodobé plány: Obchodní strategii, která konkretizuje směřování v oblasti produktového portfolia, distribučních kanálů, marketingu a expanze, a Finanční plán a investiční výhled, jenž stanovuje finanční cíle a definuje klíčové investiční priority, jako je nedávno realizované rozšíření skladů, digitalizace či modernizace infrastruktury.

4.2.1 Dlouhodobé plány

Vzhledem k zaměření na velkoobchodní i maloobchodní prodej se společnost snaží plánovat své aktivity strategicky a v delším časovém horizontu. Východiskem pro všechny plány je **Strategický plán společnosti**, který vymezuje pětileté cíle společnosti v konkrétní podobě a poskytuje obecnější výhled na dobu deseti let. Tento dokument začíná definováním mise, vize a klíčových hodnot, jež ovlivňují každodenní činnosti i dlouhodobé rozhodování managementu. Při formulaci strategických priorit je kladen důraz na metody analýzy prostředí. Společnost tak pracuje s PEST analýzou, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, a dále s Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, jehož cílem je identifikovat pozici podniku vůči konkurenci, dodavatelům a odběratelům. Kromě toho posuzuje využití podnikových zdrojů a z těchto poznatků management společnosti následně vyvozuje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby do tzv. SWOT analýzy.

Na základě výše uvedených analýz vrcholový management – tvořený i členy rodiny vlastníci společnost – stanovuje pro pětileté období konkrétní SMART cíle, například v podobě požadovaného meziročního růstu tržeb či marže. Díky tomu lze průběžně vyhodnocovat, zda se společnosti daří dlouhodobá východiska naplňovat a za jakých podmínek je nutné přistoupit

k úpravám. Desetiletý výhled bývá pak záměrně pojímán obecněji, aby byla zachována určitá míra flexibility v reakci na nové podněty trhu. Na této úrovni se tak definují především směřování podniku, cíle v oblasti expanze nebo navazování strategických partnerství. Přestože rodinný charakter společnosti vytváří stabilitu a umožňuje i rychlé operativní zásahy, přizvání externích konzultantů by mohlo přispět k ještě přesnějšímu zacílení strategie.

Na Strategický plán společnosti přímo navazuje **Obchodní strategie**, jejímž úkolem je položit základy konkrétního rozvoje prodeje, marketingu a práce s distribučními kanály. V případě společnosti ABC se tato obchodní strategie skládá z několika propojených oblastí. První z nich je plán rozvoje produktového portfolia, který určuje, jaké kategorie bude společnost preferovat, které novinky představí a do jaké míry se v sortimentu zaměří na vlastní značky (ROJ a PET) či produkty mezinárodních výrobců, pro něž působí jako hlavní distributor. Tento plán rovněž řeší případné vyřazování sortimentu, který se již jeví jako neperspektivní či nepřináší očekávanou marži.

Další součástí Obchodní strategie představuje plán rozvoje distribučních kanálů. Společnost ABC udržuje širokou síť partnerů v podobě e-shopů, kamenných prodejen a hobby marketů, a zároveň provozuje vlastní maloobchodní vzorkovnu u Kolína. Aby bylo možné pokrýt co nejširší spektrum zákazníků, management společnosti pravidelně analyzuje výkonnost jednotlivých prodejních cest, náklady na distribuci a úroveň zákaznické spokojenosti. Přestože společnost výrazně těží z existujících partnerství, pro úspěch v moderním obchodním prostředí je důležité i propojování on-line a off-line aktivit a využívání dat o spotřebitelském chování. Dále se Obchodní strategie zaměřuje na marketingovou podporu prodeje s cílem budovat povědomí o značce a udržovat loajalitu zákazníků.

Třetím a posledním klíčovým plánovacím dokumentem je **Finanční plán a investiční výhled**. V návaznosti na Strategický plán společnosti a Obchodní strategii stanovuje finanční cíle v oblastech obratu, zisku, poměru zadlužení či úrovně hotovosti. Po nedávné realizaci rozšíření skladových prostor na 10 000 m² se nyní společnost primárně soustředí na udržení optimální úrovně zásob a další digitalizaci logistických procesů. Mezi investiční priority patří zejména rozvinutí technologické infrastruktury, včetně automatizace distribuce a modernizace informačních systémů. Méně důležitou, avšak stále možnou variantou, mohou být i akvizice konkurenčních malých distributorů či specializovaných e-shopů, pokud to bude pro podnik vhodné.

4.2.2 Střednědobé plány

Střednědobé plány ve společnosti ABC navazují na dlouhodobou strategii a pomáhají realizovat konkrétní cíle v horizontu přibližně dvou až tří let. Jejich hlavním účelem je koordinovat klíčové procesy a zajišťovat, aby jednotlivé úseky společnosti postupovaly systematicky a v souladu se širším strategickým rámcem. Následující pětice plánů – Střednědobý obchodní plán, Marketingový akční plán, Plán rozvoje distribučních kanálů, Personální plán a Střednědobý finanční plán – vytváří dohromady ucelený nástroj pro plnění stanovených střednědobých cílů.

Střednědobý obchodní plán navazuje na dlouhodobou obchodní strategii, ale s kratším časovým výhledem, zpravidla 2,5 let. Jeho hlavním posláním je orientovat se na konkrétní prodejní cíle, výběr a obměnu sortimentu a pružné sezónní kampaně. Tento plán se tak stává mostem mezi dlouhodobými cíli (např. rozšíření prodeje v nových segmentech) a každodenní praxí, která vyžaduje rychlou reakci na změny poptávky.

Střednědobý obchodní plán zahrnuje především kvantifikované prodejní cíle, analýzu vývoje současného produktového portfolia a návrhy na jeho úpravu podle sezónních trendů či poptávky. Součástí je rovněž plán akčních nabídek a marketingových kampaní, jimiž společnost motivuje obchodní partnery a koncové zákazníky k nákupu vybraného sortimentu v určitém období.

Plán klade důraz na vytipování nových produktových řad nebo vylepšených verzí stávajících výrobků, jež mohou být konkurenční výhodou pro společnost. Vzhledem k dynamice trhu se vedoucí oddělení obchodu zaměřují na sezónní vrcholy (jaro/léto u zahradního sortimentu) a stanovují pro ně konkrétní objemy prodejů či marže, které by měly být dosaženy.

Tvorba střednědobého obchodního plánu obvykle začíná sběrem prodejních dat z uplynulého období a jejich porovnáním s dlouhodobými cíli. Produktivní manažeři společně s obchodním oddělením navrhuje, jak optimalizovat sortiment, které kategorie posílit a kterých se případně zbavit. Následně jsou definovány měřitelné cíle pro různá časová období (čtvrtletí, pololetí) a vypracovávají se přesnější plány obchodních akcí s ohledem na kalendářní sezóny. Finální podoba plánu je schválena vrcholovým managementem, který dohlíží na jeho provázanost s dlouhodobou obchodní strategií a Strategickým plánem společnosti.

Marketingový akční plán úzce souvisí se střednědobým obchodním plánem, neboť vytváří základ pro propagaci produktů a posilování značky v daném časovém horizontu. Je zaměřen

na komunikační kampaně, propagaci nových výrobků, slevové akce a navázání spolupráce s mediálními partnery.

V marketingovém akčním plánu společnosti ABC se obvykle vymezují konkrétní marketingové cíle (např. zvýšení povědomí o značce, posílení image inovativního a spolehlivého dodavatele, nárůst návštěvnosti vzorkovny či e-shopu). Dále se stanovují nástroje, rozpočty a časové harmonogramy pro každou kampaň – ať už jde o slevové akce, spolupráci s influencery na sociálních sítích, tištěnou inzerci nebo účast na veletrzích.

Plán rozvoje distribučních kanálů

Vzhledem k tomu, že společnost ABC kombinuje velkoobchodní i maloobchodní prodej, je plán rozvoje distribučních kanálů jedním z klíčových nástrojů pro efektivní zajištění plynulosti dodávek, dostupnosti zboží a optimalizaci skladového hospodářství. Tento plán se zaměřuje na spolupráci s klíčovými odběrateli (hobby markety, e-shopy, kamenné specializované obchody), na rozvoj vlastní vzorkovny (např. rozšíření služeb, efektivita prostoru) nebo případné aktivity pro zlepšení logistiky mezi sklady a prodejními místy. Rovněž zohledňuje příležitosti pro geografické rozšíření v rámci ČR a dostupných zahraničních trhů. Součástí plánu na rozvoj distribuce je také plán nákupu, který se propojuje s požadavky na udržování a rozvoj distribuce.

Na začátku se posuzuje stávající stav distribučních sítí, jejich výkonnost, náklady na manipulaci se zbožím a dopravní dostupnost pro zákazníky. Následně se formulují střednědobé cíle, které mohou zahrnovat navýšení obrátu v určitých segmentech, zlepšení rychlosti dodávek či posílení servisu pro vybrané klíčové partnery.

Personální plán se soustřeďuje na dvě hlavní oblasti: získávání a stabilizaci zaměstnanců potřebných k plnění střednědobých cílů a jejich kontinuální vzdělávání a rozvoj. Roli zde hrají také motivační programy a systém hodnocení výkonnosti. Plán obsahuje přehled stávajícího personálního složení, prognózu potřebných počtů pracovníků v jednotlivých odděleních (např. posílení obchodu či marketingu v sezóně), návrhy na školení či profesní rozvoj a systém odměňování a bonusů. Součástí je také analýza fluktuace a způsoby posilování loajality, např. pomocí benefitů, interních školení a možnosti kariérního růstu.

HR oddělení vychází z obchodních a finančních plánů a předkládá návrhy, kolik zaměstnanců bude potřeba, s jakou kvalifikací a za jakých podmínek. Následně je zpracován časový harmonogram nábory a rozvoje, zohledňující důležité fáze (např. jarní posílení skladu

a logistiky). Následují detailní rozpočty pro školení, motivační programy a případné zaměstnanecké benefity.

Finanční plán

Poslední z klíčových dokumentů, který pomáhá střednědobým plánům stát se reálně dosažitelnými, je finanční plán. Ten definuje alokaci finančních zdrojů, celkové rozpočty a způsoby optimalizace cash-flow v horizontu dvou až tří let. Střednědobý finanční plán vychází z projektovaných prodejů, nákladů a cenových strategií obsažených v obchodních a marketingových plánech. Zahrnuje rovněž investiční záměry menšího rozsahu či nutné navýšování výrobních a skladových kapacit, pokud si to projektovaný nárůst poptávky vyžádá. Součástí je také systém monitoringu likvidity, který zabezpečí rychlou reakci, dojde-li k nečekaným výkyvům.

Finance vycházejí z předpokládaného obratu a provozních nákladů, jež do plánu předkládá obchodní oddělení ve spolupráci s marketingem. Finanční oddělení analyzuje různé scénáře s ohledem na vývoj cen vstupů, inflaci i úrokové sazby. Na základě této analýzy potom stanoví, jaké zdroje a kolik prostředků budou alokovány k realizaci cílů, a definuje rezervu pro nepředvídané výdaje.

4.2.3 Operativní plány

Společnost ABC s.r.o. věnuje značnou pozornost nejen strategickému a střednědobému plánování, ale také operativním plánům, které pokrývají krátkodobé časové období, zpravidla jeden rok nebo i kratší úsek. Operativní plánování se zaměřuje na každodenní chod společnosti a zajišťuje, že všechny činnosti navazují na vyšší stupně plánů. V ABC vytvářejí operativní plány zejména vedoucí relevantních oddělení ve spolupráci s top managementem, který dohlíží na jejich soulad s celkovou strategií společnosti a odsouhlasuje je. Je přitom kladen důraz na precizní definování dílčích kroků, průběžnou kontrolu a rychlou aktualizaci v reakcích na změny poptávky nebo provozní okolnosti. Tato pečlivost je nezbytná, protože společnost se zaměřuje nejen na velkoobchodní distribuci, ale také na maloobchodní prodej ve vlastní vzorkovně, což vyžaduje přesnou koordinaci v oblasti zásobování, logistiky, prodejního servisu a komunikace se zákazníky.

Operativní plány v ABC se každoročně sestavují na přelomu roku, kdy je k dispozici vyhodnocení výsledků sezóny, vznikají reakce na případné výkyvy a současně se upřesňují očekávání pro následující období. Nejčastěji jsou zpracovávány ve formě ucelených dokumentů pro jednotlivá oddělení, která poté předkládají svoji vizi operativního řízení

managementu. Tento postup zajišťuje, že se od prvotních podkladů z každodenní praxe dostávají plány až na nejvyšší úroveň řízení, kde jsou porovnávány s dlouhodobějšími koncepcemi a střednědobými cíli. Kromě toho vznikají plány i v kratších časových intervalech, což se týká zejména oblasti personálního plánování směn. Úspěšné splnění operativních plánů pak slouží jako jeden z hlavních indikátorů, zda je společnost skutečně schopna naplňovat strategické záměry.

Za klíčové operativní plány lze v ABC považovat plány prodejní, zásobovací, marketingové a plány v oblasti personalistiky a logistiky. V prodejních plánech se detailně stanovují měsíční či čtvrtletní cíle pro jednotlivé produktové kategorie, s přihlédnutím na sezónnost a reálné trendy z minulých období. Jelikož stěžejní část sortimentu tvoří zahradní nábytek, pergoly a další zboží určené do exteriéru, vrchol sezóny tradičně spadá do jarních a letních měsíců. Operativní prodejní plán se proto zaměřuje na včasné naskladnění a na naplánování marketingových aktivit, které stimulují poptávku před hlavní sezónou. V zimních měsících naopak dochází k mírnému útlumu v prodeji zahradních doplňků, a tak se společnost soustředí na domácnost, vybavení dílen nebo jiné kategorie, které nejsou tolik závislé na počasí.

Zásobovací plány vycházejí z předpokládaného odbytu, přičemž vedení skladu a nákupní oddělení úzce spolupracují na zajištění plynulého zásobování. Díky rozsáhlým skladovým kapacitám nad 10 tis. m² může ABC operativně pracovat se zásobami a pokrývat i neočekávané výkyvy poptávky. V každodenní praxi to znamená, že operativní plán definuje týdenní či měsíční cykly doplňování zboží, pravidla pro minimální skladovou zásobu a postupy pro rychlé objednávky, jestliže se některý klíčový artikl vyprodá nebo se jeho stav blíží kritickému minimu. Protože společnost využívá hned několik distribučních kanálů (kamenné prodejny partnerů, e-shopy, vlastní vzorkovnu), všechny tyto směry jsou zohledňovány s ohledem na jejich specifickou dynamiku. Marketingové oddělení předává nákupčím informace o plánovaných akcích nebo slevách, aby bylo možné předejít nedostatku zboží během kampaně, nebo naopak snížit riziko nadbytečných zásob po jejím ukončení.

Marketingové operativní plány jsou v ABC vytvářeny ve dvou až tříměsíčních intervalech, a to s přesným zaměřením na probíhající či plánované akce. Vzhledem k částečné sezónnosti sortimentu mohou mít kampaně vysokou účinnost ve správnou chvíli, a proto je důležité jejich načasování a věcná soudržnost s ostatními plány. Marketingové oddělení v operativních plánech detailně popisuje kanály komunikace, používané propagační materiály, rozpočet pro jednotlivé mediální kampaně a spolupráci se sociálními sítěmi. Součástí bývá i dohoda

s partnery, kteří sortiment ABC prodávají na svých e-shopech nebo v kamenných prodejnách, aby se aktivity synchronizovaly a posílil efekt jednotného marketingového sdělení.

Neméně důležité jsou také každodenní operativní plány v personalistice, které odpovídají za personální obsazení jednotlivých směn a oddělení v závislosti na reálné potřebě pracovních sil. Protože ABC v určitých obdobích přijímá sezónní pracovníky, nastavuje si kvóty a termíny náborem, aby byl sklad i maloobchodní vzorkovna posílena v době vyšší poptávky. Personální plán v krátkodobém horizontu sestavuje HR oddělení, které vyhodnocuje ukazatele fluktuace, aktuální docházku a kapacitu veškerých pracovních úseků. Pravidelně komunikuje s vedoucími jednotlivých týmů, aby mělo k dispozici realistický odhad potřeb. Tento operativní přístup je zásadní zvláště pro zajištění plynulého chodu skladu, kde se mohou krátkodobé požadavky rychle zvyšovat. Pokud je nutná spolupráce s agenturami zprostředkujícími sezonní zaměstnance, organizuje se výběr a zaučení nových pracovníků s ohledem na standardy kvality, které se v ABC dlouhodobě uplatňují.

Důležitou roli v kvalitním provázání operativních plánů s ostatními plány společnosti hrají interní komunikační platformy, díky nimž mají jednotlivé týmy v reálném čase přehled o stavu zakázek, stavu skladových zásob a plnění termínů. Společnost ABC používá interní informační systémy sloužící k řízení objednávek a evidenci veškerých prodejních transakcí. Tímto způsobem je možné například rychle zjistit, které produkty se v daném týdnu nejvíce prodávají, a operativně posílit marketing právě na tuto kategorii. Pokud dojde k nečekané události, jakou může být sezónní výkyv počasí nebo zpožděná dodávka od dodavatele, vedoucí manažeři okamžitě svolávají krátkou operativní poradou, kde vyhodnotí dopad na plnění aktuálních plánů a přijmou opatření, jež zabrání řetězové reakci v dalších částech provozu.

Operativní plány plní také důležitou úlohu v prodejně a vzorkovně, kde se přímo setkává společnost se svými maloobchodními zákazníky. Zde je nezbytné koordinovat personál, dostupnost produktů a případné akční nabídky, aby koncoví klienti měli co nejlepší nákupní zkušenost. Vedoucí vzorkovny sestavuje krátkodobá doporučení pro aranžmá aktuálních kolekcí, vyhodnocuje úspěšnost jednotlivých vystavených produktů a sleduje, jak se promítá marketingová podpora v reálné návštěvnosti. Neplnění stanovených cílů (například slabší prodej nově představené produktové řady) bývá rozebíráno při pravidelných setkáních, kde se hledají důvody a řešení. Pokud se ukáže, že propagační materiály nejsou dostatečně výrazné nebo že personál potřebuje intenzivnější proškolení, jsou tyto kroky plánovány v rámci navazujících operativních aktivit.

Tím, že se operativní plány sestavují opakovaně v relativně krátkých cyklech, bývají schopné reagovat na různé externí i interní podněty rychleji než střednědobé či dlouhodobé dokumenty. V ABC se tato flexibilita projevuje například v přístupu k nečekaným poklesům nebo nárůstům zájmu o určité kategorie zboží, a to jak v maloobchodním segmentu, tak ve velkoobchodním prodeji. Díky spolupráci s obchodními partnery mají vedoucí manažeři operativně k dispozici informace o prodejním výkonu produktů i v externích prodejních sítích, což umožňuje okamžitě reagovat upřesněním distribučních a marketingových priorit.

5 KONTROLA PLÁNOVÁNÍ A IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH KPI

Tato kapitola se zaměřuje na celkovou analýzu kontrolních mechanismů, které společnost ABC s.r.o. využívá pro vyhodnocování svých plánovacích procesů. Postupně jsou zde rozebrány kontrolní systémy pro dlouhodobé, střednědobé i operativní plány, včetně konkrétních nástrojů a metrik, které společnost používá pro měření úspěšnosti jednotlivých plánů. Kapitola popisuje odpovědnosti jednotlivých manažerských úrovní za kontrolní činnosti, frekvenci prováděných kontrol a způsoby, jakými jsou výsledky kontrol dokumentovány a komunikovány v rámci organizační struktury. Součástí je také analýza provázanosti kontrolních mechanismů napříč různými časovými horizonty plánování a jejich role v procesu aktualizace a úpravy plánů. Pozornost je věnována i tomu, jak společnost využívá zpětnou vazbu z kontrolních procesů pro kontinuální zlepšování svého plánovacího systému a jak se kontrolní mechanismy vyvíjely v průběhu času v reakci na měnící se podmínky trhu a růst společnosti.

5.1 Kontrola dlouhodobých plánů

Kontrolu strategického plánu provádí výkonný ředitel v pololetních intervalech, přičemž čtvrtletně probíhají strategické porady, kde se vyhodnocuje plnění jednotlivých cílů. V rámci kontroly se sledují klíčové ukazatele výkonnosti zahrnující meziroční růst tržeb vyjádřený v procentech, celkovou ziskovost měřenou EBITDA marží, tržní podíl v klíčových segmentech, míru plnění strategických milníků a návratnost investic. Jednou ročně pak dochází k rozsáhlejší revizi, v jejímž průběhu může být plán doplněn či přepracován s ohledem na aktuální tržní situaci, technologický vývoj nebo změny v chování zákazníků.

Obchodní strategie představuje druhý významný dlouhodobý plán, za který nese odpovědnost obchodní ředitel a jeho kontrolu zajišťuje výkonný ředitel ve čtvrtletních intervalech. Za kontrolu naplňování obchodní strategie zodpovídají především oddělení obchodu a marketingu,

kteřá měsíĉně a ĉtvrtletně vyhodnocují v ývoj klíčových ukazatelů. Sledované KPI zahrnují podíl vlastních značek ROJ a PET na celkovém obratu, počet nově zavedených produktů, obrat dosahovaný na zahraniĉních trzích vyjádřený v korunách, počet aktivních distribuĉních partnerů a konverzní poměř u marketingových kampaní. Výsledky se porovnávají s plánem a v případě zásadních odchylek lze strategii průběžně upravovat. Tento plán se zaměřuje na rozvoj produktového portfolia, distribuĉních kanálů, marketingové podpory a expanzi na zahraniĉní trhy, ĉímž přímo navazuje na strategický plán společnosti.

Sledované KPI zahrnují obrat podle produktových kategorií, hrubou marži podle kategorií, průměrnou hodnotu objednávky, podíl nových versus opakovaných zákazníků, a úspěšnost sezónních kampaní měřenou poměrem skuteĉného obratu vůĉi plánovanému. Kontrola střednědobého obchodního plánu probíhá formou pravidelných porad vedení obchodu, kde se sledují klíčové ukazatele jako počet prodaných kusů, výše obratu, marže a tempo růstu v jednotlivých kategoriích. Pokud některý ukazatel neodpovídá oĉekáváním, projednají se možné důvody, jako je například slabší sezóna nebo zpoždění dodávek, a navrhnou se nápravná opatření.

Marketingový akĉní plán spadá pod zodpovědnost marketingového manažera a je kontrolován obchodním ředitelem měsíĉně. Plán se zaměřuje na komunikaĉní kampaně, propagaci nových výrobků, slevové akce a spolupráci s mediálními partnery. Mezi sledované KPI patří návštěvnost vzorkovny vyjádřená počtem osob, návštěvnost e-shopu měřená počtem unikátních návštěvníků, konverzní poměř marketingových kampaní, návratnost investic do marketingových aktivit, míra povědomí o znaĉce zjišřovaná z průzkumů a náklady na získání zákazníka. Při tvorbě tohoto plánu marketingové oddělení nejprve vyhodnotí minulé kampaně a jejich dopad na tržby, případně na ostatní sledované ukazatele, jako je například nárůst počtu followerů na sociálních sítích nebo míra prokliku u newsletterů. Tyto výsledky jsou pak konfrontovány s cíli v obchodní oblasti a s dlouhodobou strategií posilování znaĉky. Následně je navržena sada kampaní a aktivit, které mají potenciál nejlépe podpořit prodej v klíčových kategoriích a rovněž zohlednit sezónnost produktů. Po odsouhlasení rozpoĉtu a termínů se marketingový akĉní plán finalizuje a předloží k projednání vrcholovému managementu. Souĉástí tohoto plánu je i systém vyhodnocování kampaní prostřednictvím klíčových metrik, jako je změna v objemu prodeje sledovaných produktů, náklady na proklik v online kampaních, konverzní poměry nebo míra otevření newsletterů. Výsledky se pravidelně prezentují vedení obchodu a marketingu, které na základě nich provádí případné úpravy v plánovaných aktivitách ĉi přeskupení rozpoĉtů.

Plán rozvoje distribučních kanálů je v kompetenci manažera distribuce a jeho kontrolu provádí obchodní ředitel čtvrtletně. Tento plán se zaměřuje na spolupráci s klíčovými odběrateli, rozvoj vlastní vzorkovny, optimalizaci logistiky a plánování nákupu. Sledované KPI zahrnují obrát podle jednotlivých distribučních kanálů, náklady na distribuci vyjádřené jako procento z obrátu, rychlost dodávek měřenou průměrným časem v dnech, spokojenost partnerů hodnocenou na škále 1-10, efektivitu vlastní vzorkovny měřenou obrátem na metr čtvereční a počet nových distribučních partnerů. Plnění plánu rozvoje distribučních kanálů je kontrolováno převážně formou měsíčního monitoringu skladových zásob, rychlosti obrátkovosti zboží a spokojenosti partnerů se servisem. Každé čtvrtletí se výsledky konzultují na poradách obchodního a logistického oddělení, které posuzují, zda provedené kroky, jako jsou například úpravy systému řízení zásob nebo investice do IT podpory, vedly ke zlepšení v konkrétních metrikách.

Personální plán spadá pod zodpovědnost HR manažera a je kontrolován finančním ředitelem ve čtvrtletních intervalech. Plán se zaměřuje na získávání a stabilizaci zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, motivační programy a systém hodnocení výkonnosti. Mezi sledované KPI patří míra fluktuace zaměstnanců, produktivita práce měřená obrátem na zaměstnance, úspěšnost školení vyjádřená procentem zlepšení výkonu, spokojenost zaměstnanců zjišťovaná z průzkumů, náklady na nábor na jednoho nového zaměstnance a průměrná doba obsazení volné pozice ve dnech. V rámci kontroly personálního plánu se pravidelně vyhodnocuje, zda bylo dosaženo stanovených kvantitativních ukazatelů, jako je například počet nově přijatých zaměstnanců, a kvalitativních ukazatelů, jako je úspěšnost školení nebo snížení fluktuace. HR oddělení připravuje měsíční či kvartální reporty, které prezentuje vrcholovému vedení. Součástí kontroly jsou i individuální hodnocení pohovory a průzkumy spokojenosti mezi zaměstnanci.

Střednědobý finanční plán je v kompetenci finančního manažera a jeho kontrolu zajišťuje finanční ředitel měsíčně. Tento plán se zaměřuje na alokaci finančních zdrojů, rozpočty, optimalizaci cash-flow a investiční záměry menšího rozsahu. Sledované KPI zahrnují cash flow v korunách, ukazatele likvidity (běžná, pohotová, okamžitá), dobu obrátu zásob ve dnech, dobu obrátu pohledávek ve dnech, provozní náklady jako procento z obrátu a míru plnění rozpočtu. Kontrola finančního plánu se provádí jednou za měsíc, kdy finanční oddělení předkládá vedení aktualizovaný přehled o stavu plnění rozpočtu, vývoji tržeb a nákladech. Následují diskuse o případných nápravných opatřeních, jako je například úprava marží nebo dočasné pozastavení méně prioritních investic.

5.2 Kontrola střednědobých plánů

V oblasti střednědobého plánování využívá společnost ABC pět vzájemně provázaných plánů, které společně tvoří ucelený systém pro řízení aktivit v horizontu dvou až tří let. Tyto plány přímo navazují na dlouhodobé strategické dokumenty a zároveň poskytují rámec pro operativní řízení.

Střednědobý obchodní plán představuje klíčový dokument, za který odpovídá vedoucí oddělení obchodu a jehož kontrolu zajišťuje obchodní ředitel v měsíčních a čtvrtletních intervalech. Tento plán se zaměřuje na konkrétní prodejní cíle, výběr a obměnu sortimentu a sezónní kampaně. Sledované KPI zahrnují obrat podle produktových kategorií, hrubou marži podle kategorií, průměrnou hodnotu objednávky, podíl nových versus opakovaných zákazníků a úspěšnost sezónních kampaní měřenou poměrem skutečného obratu vůči plánovanému. Kontrola střednědobého obchodního plánu probíhá formou pravidelných porad vedení obchodu, kde se sledují klíčové ukazatele jako počet prodaných kusů, výše obratu, marže a tempo růstu v jednotlivých kategoriích. Pokud některý ukazatel neodpovídá očekáváním, projednají se možné důvody, jako je například slabší sezóna nebo zpoždění dodávek, a navrhnou se nápravná opatření.

Marketingový akční plán spadá pod zodpovědnost marketingového manažera a je kontrolován obchodním ředitelem měsíčně. Plán se zaměřuje na komunikační kampaně, propagaci nových výrobků, slevové akce a spolupráci s mediálními partnery. Mezi sledované KPI patří návštěvnost vzorkovny vyjádřená počtem osob, návštěvnost e-shopu měřená počtem unikátních návštěvníků, konverzní poměr marketingových kampaní, návratnost investic do marketingových aktivit, míra povědomí o značce zjišťovaná z průzkumů a náklady na získání zákazníka. Při tvorbě tohoto plánu marketingové oddělení nejprve vyhodnotí minulé kampaně a jejich dopad na tržby, případně na ostatní sledované ukazatele, jako je například nárůst počtu followerů na sociálních sítích nebo míra prokliku u newsletterů. Tyto výsledky jsou pak konfrontovány s cíli v obchodní oblasti a s dlouhodobou strategií posilování značky. Následně je navržena sada kampaní a aktivit, které mají potenciál nejlépe podpořit prodej v klíčových kategoriích a rovněž zohlednit sezónnost produktů. Po odsouhlasení rozpočtu a termínů se marketingový akční plán finalizuje a předloží k projednání vrcholovému managementu. Součástí tohoto plánu je i systém vyhodnocování kampaní prostřednictvím klíčových metrik, jako je změna v objemu prodeje sledovaných produktů, náklady na proklik v online kampaních, konverzní poměry nebo míra otevření newsletterů. Výsledky se pravidelně

prezentují vedení obchodu a marketingu, které na základě nich provádí případné úpravy v plánovaných aktivitách či přeskupení rozpočtů.

Plán rozvoje distribučních kanálů je v kompetenci manažera distribuce a jeho kontrolu provádí obchodní ředitel čtvrtletně. Tento plán se zaměřuje na spolupráci s klíčovými odběrateli, rozvoj vlastní vzorkovny, optimalizaci logistiky a plánování nákupu. Sledované KPI zahrnují obrat podle jednotlivých distribučních kanálů, náklady na distribuci vyjádřené jako procento z obratu, rychlost dodávek měřenou průměrným časem v dnech, spokojenost partnerů hodnocenou na škále 1-10, efektivitu vlastní vzorkovny měřenou obratem na metr čtvereční a počet nových distribučních partnerů. Plnění plánu rozvoje distribučních kanálů je kontrolováno převážně formou měsíčního monitoringu skladových zásob, rychlosti obrátkovosti zboží a spokojenosti partnerů se servisem. Každé čtvrtletí se výsledky konzultují na poradách obchodního a logistického oddělení, které posuzují, zda provedené kroky, jako jsou například úpravy systému řízení zásob nebo investice do IT podpory, vedly ke zlepšení v konkrétních metrikách.

Personální plán spadá pod zodpovědnost HR manažera a je kontrolován finančním ředitelem ve čtvrtletních intervalech. Plán se zaměřuje na získávání a stabilizaci zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, motivační programy a systém hodnocení výkonnosti. Mezi sledované KPI patří míra fluktuace zaměstnanců, produktivita práce měřená obratem na zaměstnance, úspěšnost školení vyjádřená procentem zlepšení výkonu, spokojenost zaměstnanců zjišťovaná z průzkumů, náklady na nábor na jednoho nového zaměstnance a průměrná doba obsazení volné pozice ve dnech. V rámci kontroly personálního plánu se pravidelně vyhodnocuje, zda bylo dosaženo stanovených kvantitativních ukazatelů, jako je například počet nově přijatých zaměstnanců, a kvalitativních ukazatelů, jako je úspěšnost školení nebo snížení fluktuace. HR oddělení připravuje měsíční či kvartální reporty, které prezentuje vrcholovému vedení. Součástí kontroly jsou i individuální hodnocení pohovory a průzkumy spokojenosti mezi zaměstnanci.

Střednědobý finanční plán je v kompetenci finančního manažera a jeho kontrolu zajišťuje finanční ředitel měsíčně. Tento plán se zaměřuje na alokaci finančních zdrojů, rozpočty, optimalizaci cash-flow a investiční záměry menšího rozsahu. Sledované KPI zahrnují cash flow v korunách, ukazatele likvidity (běžná, pohotová, okamžitá), dobu obratu zásob ve dnech, dobu obratu pohledávek ve dnech, provozní náklady jako procento z obratu a míru plnění rozpočtu. Kontrola finančního plánu se provádí jednou za měsíc, kdy finanční oddělení předkládá vedení aktualizovaný přehled o stavu plnění rozpočtu, vývoji tržeb a nákladech. Následují diskuse

o případných nápravných opatřeních, jako je například úprava marží nebo dočasné pozastavení méně prioritních investic.

Všechny střednědobé plány jsou vzájemně provázané a společně tvoří ucelený systém řízení, který umožňuje společnosti ABC efektivně reagovat na změny tržního prostředí a zároveň systematicky naplňovat dlouhodobé strategické cíle. Pravidelná kontrola klíčových ukazatelů výkonnosti zajišťuje, že případné odchylky od plánovaných hodnot jsou včas identifikovány a mohou být přijata odpovídající opatření. Díky tomuto přístupu se daří udržovat rovnováhu mezi dlouhodobou vizí a flexibilitou potřebnou pro úspěšné fungování v dynamickém prostředí trhu se zahradním nábytkem a doplňky.

5.3 Kontrola operativních plánů

V oblasti operativního plánování využívá společnost ABC čtyři základní plány, které zajišťují efektivní řízení každodenních činností a zároveň podporují naplňování střednědobých a dlouhodobých cílů. Tyto plány se zaměřují na klíčové oblasti fungování společnosti a jsou pravidelně kontrolovány, aby bylo možné včas identifikovat případné odchylky a přijmout odpovídající opatření.

Prodejní plány představují první pilíř operativního plánování a jsou v kompetenci vedoucího prodeje, přičemž jejich kontrolu zajišťuje vedoucí oddělení obchodu v týdenních intervalech. Tyto plány stanovují měsíční a čtvrtletní cíle pro jednotlivé produktové kategorie s přihlédnutím k sezónnosti, která je pro sortiment zahradního nábytku a doplňků charakteristická. Mezi sledované KPI patří denní a týdenní obrat v korunách, počet prodaných kusů podle kategorií, průměrná hodnota objednávky, konverzní poměr, podíl vyprodaných položek a úspěšnost cross-sellingu. Kontrola úspěšnosti prodejních plánů se provádí na denní, týdenní či měsíční bázi, přičemž se sleduje zejména objem prodejů a dosažená marže. Při pravidelných poradách, obvykle konaných jednou za týden či jednou za čtrnáct dní, si manažeři a klíčoví pracovníci vyjasňují, zda tržby odpovídají plánovaným cílům a zda je třeba upravit cenovou politiku či marketingovou podporu.

Zásobovací plány tvoří druhý pilíř operativního plánování a spadají pod zodpovědnost vedoucího skladu a nákupního oddělení, přičemž jsou kontrolovány manažerem distribuce v týdenních intervalech. Tyto plány zajišťují plynulé zásobování, stanovují týdenní a měsíční cykly doplňování zboží a pravidla pro minimální skladové zásoby. Sledované KPI zahrnují obrátkovost zásob, dobu obratu zásob ve dnech, podíl položek pod minimální zásobou, přesnost inventury, náklady na skladování na metr čtvereční a rychlost vychystání objednávky

v hodinách. V oblasti skladového hospodářství a logistiky společnost sleduje například průměrný počet vyexpedovaných objednávek za den, rychlost vyřízení, stav reklamací či počet nevyřízených dodávek. Jakmile některý z těchto ukazatelů překročí povolený limit, příslušné oddělení se zaměřuje na odhalení příčiny, jako je například nedostatečná pracovní síla, technická závada nebo zpožděná objednávka, a operativně přijímá nápravná opatření.

Marketingové operativní plány představují třetí pilíř a jsou v kompetenci marketingového specialisty, přičemž jejich kontrolu zajišťuje marketingový manažer ve dvoutýdenních intervalech. Tyto plány jsou vytvářeny v dvou až tříměsíčních intervalech a zaměřují se na konkrétní kampaně, kanály komunikace a rozpočty. Mezi sledované KPI patří dosah kampaně měřený počtem oslovených osob, míra prokliků, konverzní poměr kampaně, náklady na konverzi, míra zapojení na sociálních sítích a nárůst prodeje během kampaně. Každodenní kontrola marketingových operativních plánů spočívá ve sledování statistik, jako je počet návštěvníků e-shopu, míra konverze a průměrná hodnota objednávky. Z velké části jde o data přicházející z online prostředí, která umožňují pružné zásahy do reklamních kampaní, korekci cen či přizpůsobení obsahu stránek. Operativní marketingové plány zpravidla obsahují i krátkodobé cíle v oblasti podpory prodeje, například slevové kupony, výhodné balíčky nábytku a doplňků nebo dočasné prodloužení zákaznické podpory v exponovaných týdnech sezóny.

Personální operativní plány tvoří čtvrtý pilíř a spadají pod zodpovědnost HR specialisty, přičemž jsou kontrolovány HR manažerem týdně. Tyto plány zajišťují personální obsazení směn a oddělení, nábor sezónních pracovníků, řeší fluktuaci a spolupráci s agenturami zprostředkujícími zaměstnance. Sledované KPI zahrnují obsazenost směn, míru absence, počet přesčasových hodin, produktivitu práce měřenou počtem vychystaných objednávek na osobu, úspěšnost zaučení nových pracovníků a počet pracovních úrazů. Kontrola personálních plánů je zvláště důležitá v období sezónních výkyvů, kdy je třeba flexibilně reagovat na měnící se potřeby jednotlivých oddělení a zajistit dostatečnou kapacitu pro zpracování zvýšeného objemu objednávek.

Všechny tyto plány tvoří vzájemně provázaný systém, který společnosti ABC umožňuje efektivně řídit své aktivity v různých časových horizontech a reagovat na měnící se podmínky trhu. Pravidelná kontrola klíčových ukazatelů výkonnosti zajišťuje, že případné odchylky od plánovaných hodnot jsou včas identifikovány a mohou být přijata odpovídající opatření. Kontrola a vyhodnocování operativních plánů přitom pomáhají nejen udržet plynulý chod

společnosti v daném období, ale slouží i jako zpětná vazba pro střednědobé a dlouhodobé plánování.

Management ABC vyhodnocuje, jak úspěšně se plní určité dílčí cíle v oblasti prodeje, nábory nebo marketingu, a tuto zkušenost následně promítá do formulace cílů pro nadcházející období. Prohlubuje se tak provázanost mezi každodenním řízením a strategickými záměry, jež společnost sleduje již od počátku svého působení na českém trhu. Tento přístup umožňuje společnosti ABC nejen efektivně reagovat na aktuální výzvy, ale také systematicky budovat svou pozici na trhu a naplňovat dlouhodobou vizi.

Operativní plány jsou pravidelně aktualizovány na základě aktuálních výsledků a trendů, což umožňuje společnosti flexibilně reagovat na změny v poptávce, chování zákazníků nebo konkurenčním prostředí. Díky propracovanému systému kontroly a vyhodnocování je možné rychle identifikovat problematické oblasti a přijmout nápravná opatření, což minimalizuje rizika a maximalizuje využití dostupných zdrojů. Zároveň tento systém poskytuje podstatné informace pro strategické rozhodování a dlouhodobé plánování, čímž přispívá k udržitelnému růstu a rozvoji společnosti.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Dlouhodobé plánování ve společnosti ABC vychází z potřeby sladit každodenní činnost s vizí a strategií, kterou společnost definuje v rámci Strategického plánu společnosti. V tomto plánu, pojatém na období pěti let s desetiletým výhledem, se odrážejí klíčové hodnoty podniku, jeho mise a dlouhodobé cíle v rozvoji zahradního sortimentu, domácích potřeb a produktů pro dílny a domácí mazlíčky.

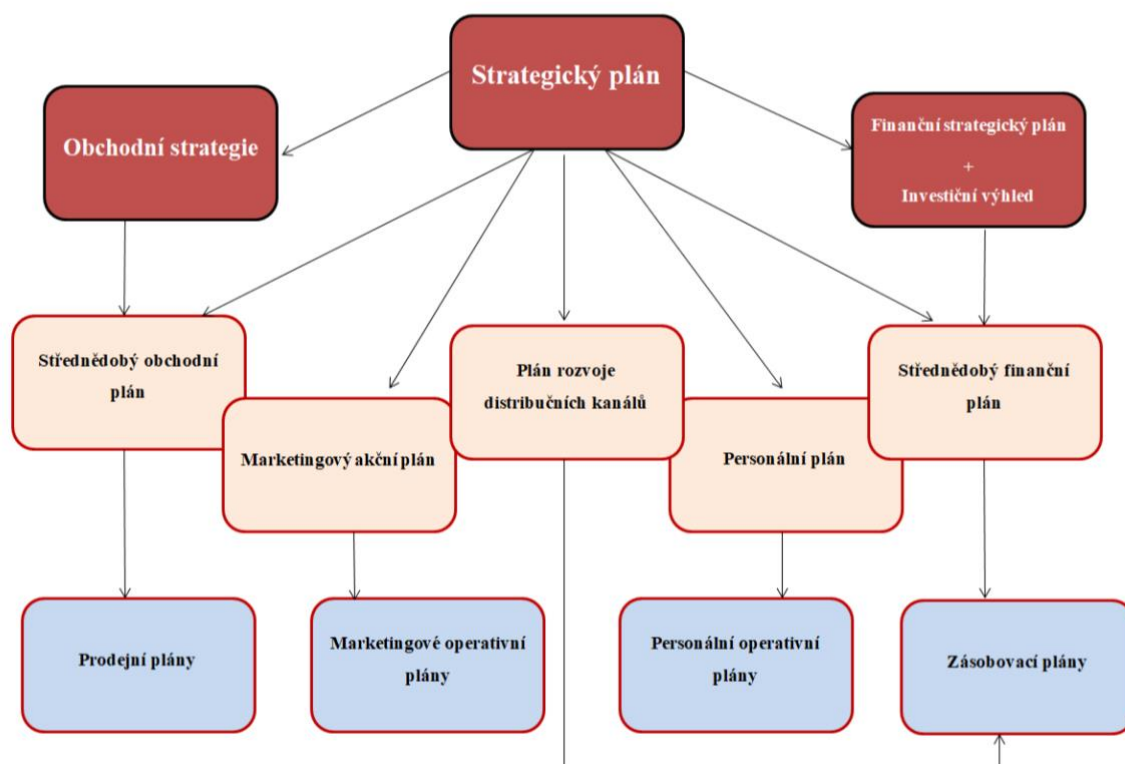
Strategický plán stanovuje konkrétní pětileté SMART cíle, například v oblasti růstu tržeb nebo rozšiřování tržního podílu, a obecné desetileté směřování společnosti, aby si zachovala flexibilitu vůči změnám trhu. Tato dlouhodobá východiska získávají pevnější podobu v Obchodní strategii, která určuje, jak bude společnost rozvíjet produktové kategorie, budovat distribuční kanály včetně maloobchodní vzorkovny i e-shopů, anebo posilovat marketing. Strategicky důležitá je také expanze na zahraniční trhy, jež vyžaduje individuální přístup zohledňující zdejší legislativu a preference spotřebitelů. Na Obchodní strategii navazuje Finanční plán a investiční výhled, který seskupuje finanční cíle v oblasti obratu, zisku nebo likvidity a určuje investiční priority, například digitalizaci logistických procesů. Kontrola dlouhodobých plánů probíhá prostřednictvím čtvrtletních a ročních revizí, při nichž vedení

vyhodnocuje klíčové ukazatele, provádí případné úpravy a zvažuje dopady aktuálních trendů, jako je vývoj ekonomiky či inflace. Díky tomu si společnost ABC udržuje strategickou stabilitu a současně pružnost v rozhodování, která je důležitá pro rodinné podniky kombinující velkoobchodní i maloobchodní aktivity.

Střednědobé plány navazují na dlouhodobou strategii a vytvářejí konkrétní koncepci pro horizont zhruba dvou až tří let. Jejich smyslem je efektivně propojit obecné dlouhodobé cíle s potřebou včas reagovat na aktuální potřeby trhu, na sezónní výkyvy poptávky a na proměnlivé preference zákazníků i obchodních partnerů. Střednědobý obchodní plán se zaměřuje na kvantifikaci prodejních cílů, úpravy sortimentu podle prodejních analýz a cyklů poptávky, a nastavuje marketingové akce navázané na sezónní cíle, například na jaro a léto v kategorii zahradního nábytku. Marketingový akční plán konkretizuje komunikační strategii, pracuje s rozpočtem pro reklamu a podporu prodeje a vyhodnocuje dopady různých kanálů, jako jsou sociální sítě, klasická inzerce či partnerské e-shopy. Plán rozvoje distribučních kanálů se soustředí na dostupnost zboží v různých místech prodeje, od velkých hobby marketů až po vlastní vzorkovnu, a řeší logistické i finanční náročnosti provozu. Personální plán střednědobě definuje potřebu kvalifikované pracovní síly, a to jak v oblasti obchodu a marketingu, tak ve skladu, a zároveň řeší otázky motivace a loajality. Finanční plán stanovuje rozpočet, zajišťuje stabilní cash-flow a předchází finančním problémům při rozšiřování portfolia nebo vyžadovaných skladových kapacit. Kontrolní mechanismy stavějí na pravidelných reportech a poradách, kdy se porovnávají dosažené ukazatele s plánovanými. Pokud se objeví výraznější odchylky, management má možnost provést úpravy priorit, alokací zdrojů a případně i přehodnotit skladbu sortimentu či zaměření kampaní, aby se podařilo udržet vývoj společnosti v mezích plánovaných cílů.

Operativní plánování pak představuje nejkratší horizont, obvykle od několika dnů po rok, při němž ABC detailně řeší každodenní chod společnosti. Prodejní a zásobovací plány určují, které produkty bude třeba naskladňovat vzhledem k očekávané poptávce či aktuálním slevovým a marketingovým akcím. Zejména v oblasti zahradního sortimentu je nutné včas se připravit na sezónu, zajistit dostatečné objemy produktů a současně koordinovat sezónní pracovní síly ve skladu a při obsluze zákazníků. Marketingové operativní plány plánují konkrétní kampaně, často v dvouměsíčním cyklu, a okamžitě je vyhodnocují na základě statistik z prodeje či návštěvnosti e-shopu nebo vzorkovny. Personální operativní plány se soustředí na zajištění správného počtu pracovních sil v potřebných časech a popisují postupy pro rychlé zaučení nových zaměstnanců. Společnost přitom podporují interní komunikační platformy, v nichž jsou

sdíleny denní přehledy prodejů, skladových zásob i termínů dodávek. Kontrola úspěšnosti operativních plánů probíhá na denní a týdenní bázi, kdy se manažeři a vedoucí týmů zaměřují na splnění krátkodobých cílů, hladký průběh skladového hospodářství a minimalizaci prodlev v distribuci. Narazí-li na překážky, zefektivňují procesy, zvažují úpravy cen či marketingových sdělení nebo posilují personál. Operativní plány se tak stávají klíčovým článkem mezi střednědobou a dlouhodobou koncepcí, neboť umožňují rychle reagovat na okamžité podněty a zpětně tak ovlivňovat širší cíle a záměry společnosti. Tento kontinuální proces revize a učení se z výsledků zabezpečuje, aby společnost ABC dokázala nadále upevňovat své postavení na trhu, jelikož zjištění provedená tímto výzkumem naznačují, že je plánování v této společnosti nastaveno efektivně. Identifikovaný systém plánování v podniku ABC zobrazuje obrázek 2.



Obrázek 2: Systém plánování ABC s.r.o., 2025

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé plány jsou vzájemně propojeny, zejména strategický plán ovlivňuje největší množství taktických plánů. Dále jsou všechny ostatní plány propojeny, obchodní plán navíc vychází z obchodní strategie a střednědobý finanční plán se opírá o strategický finanční plán

a investiční výhled. Zásobovací plány jsou propojeny nejen se střednědobým finančním plánem, ale i s plánem rozvoje distribučních kanálů.

Je patrná jasná hierarchie odpovědnosti, kdy za dlouhodobé plány zodpovídá vrcholový management, za střednědobé plány ředitelé jednotlivých oddělení a za operativní plány vedoucí pracovníci a specialisté. Systém kontroly je nastaven s promyšlenou frekvencí odpovídající časovému horizontu jednotlivých plánů. Strategický plán je kontrolován pololetně, což poskytuje dostatečný čas na implementaci strategických iniciativ a zároveň umožňuje včasnou reakci na významné změny v externím prostředí. Obchodní strategie a finanční plán jsou kontrolovány čtvrtletně, což zajišťuje pravidelné vyhodnocování klíčových ukazatelů výkonnosti a umožňuje případné korekce směřování. U střednědobých plánů se frekvence kontroly pohybuje mezi měsíční a čtvrtletní periodou podle charakteru plánu. Zatímco marketingový akční plán a střednědobý finanční plán vyžadují měsíční kontrolu vzhledem k jejich dynamické povaze a přímému dopadu na obchodní výsledky, ostatní střednědobé plány jsou kontrolovány čtvrtletně. Operativní plány jsou kontrolovány s nejvyšší frekvencí – týdně, v případě marketingových operativních plánů každý sudý týden. Tato vysoká frekvence kontroly umožňuje okamžitou reakci na odchylky od plánovaných hodnot a zajišťuje efektivní řízení každodenních činností. Z hlediska odpovědnosti za kontrolu je zajímavé, že výkonný ředitel osobně kontroluje všechny dlouhodobé plány a střednědobý obchodní plán, což ukazuje na centralizované řízení strategických rozhodnutí. U ostatních střednědobých a operativních plánů je kontrola delegována na příslušné ředitele a manažery, což podporuje efektivitu a flexibilitu řízení. Tabulka 1 uvádí souhrn jednotlivých plánů, osobu odpovědnou za naplňování plánu, kontrolu plánu a frekvenci plánování.

Tabulka 1: Systém kontroly plánování ABC s.r.o., 2025

Plán	Zodpovědnost	Kontrola	Kontrola
Strategický plán	Vrcholový management	Výkonný ředitel	Pololetně
Obchodní strategie	Obchodní ředitel	Výkonný ředitel	Čtvrtletně
Finanční plán a investiční výhled	Finanční ředitel	Výkonný ředitel	Čtvrtletně
Střednědobý obchodní plán	Obchodní ředitel	Výkonný ředitel	Čtvrtletně
Marketingový akční plán	Marketingový manažer	Obchodní ředitel	Měsíčně
Plán rozvoje distribučních kanálů	Manažer distribuce	Obchodní ředitel	Čtvrtletně
Personální plán	HR manažer	Finanční ředitel	Čtvrtletně
Střednědobý finanční plán	Finanční manažer	Finanční ředitel	Měsíčně
Prodejní plány	Vedoucí prodeje	Vedoucí oddělení obchodu	Týdně
Zásobovací plány	Vedoucí skladu a nákupní oddělení	Manažer distribuce	Týdně
Marketingové operativní plány	Marketingový specialista	Marketingový manažer	Každý sudý týden
Personální operativní plány	HR specialista	HR manažer	Týdně

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje třístupňový systém plánování ve společnosti ABC, který je logicky strukturován od strategické po operativní úroveň. Tento zpracovaný systém plánování a kontroly umožňuje společnosti ABC efektivně řídit své aktivity na všech úrovních, včas identifikovat případné problémy a přijímat nápravná opatření, což významně přispívá k úspěšnému naplňování strategických cílů a udržitelnému růstu společnosti.

7 DOPORUČENÍ PRO OBLAST PLÁNOVÁNÍ

Na základě analýzy plánovacích procesů ve společnosti ABC s.r.o. lze identifikovat několik oblastí, kde existuje prostor pro zlepšení. Ačkoliv společnost disponuje propracovaným systémem dlouhodobých, střednědobých i operativních plánů, některé aspekty plánování by mohly být dále optimalizovány pro zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti podniku. Kalkulace pro jednotlivé návrhy byly sestaveny jako odhady po konzultaci s manažery podniku.

Prvním návrhem je implementace integrovaného plánovacího systému, který by propojil všechny úrovně plánování do jednotného digitálního prostředí. V současnosti společnost ABC pracuje s několika oddělenými dokumenty pro různé časové horizonty a funkční oblasti, což může vést k nekonzistencím a ztížené koordinaci. Zavedení specializovaného softwaru pro podnikové plánování by umožnilo automatické propojení strategických, taktických a operativních plánů, včetně okamžité aktualizace navazujících dokumentů při změně vstupních parametrů. Tento systém by měl obsahovat dashboardy s klíčovými ukazateli výkonnosti (KPI) pro jednotlivá oddělení i pro vedení společnosti, což by usnadnilo průběžnou kontrolu plnění plánů na všech úrovních. Implementace by měla probíhat postupně, začínající pilotním projektem v oblasti obchodního plánování, které je pro společnost klíčové vzhledem k její distribuční povaze. Následně by se systém rozšířil na marketingové, logistické a finanční plánování. Přínosem by byla nejen vyšší efektivita plánovacích procesů, ale také lepší dostupnost dat pro rozhodování v reálném čase a snížení administrativní zátěže při tvorbě reportů. Tabulka 2 uvádí kalkulaci pro první doporučení.

Tabulka 2: Kalkulace návrhu implementace integrovaného plánovacího systému

Položka	Náklady/ Výnosy
Licence specializovaného softwaru	-450 000 Kč
Implementace a přizpůsobení uživatelům	-350 000 Kč
Školení zaměstnanců	-120 000 Kč
Údržba a podpora (ročně)	-90 000 Kč
Suma nákladů	-1 010 000 Kč
Úspora času při tvorbě a aktualizaci plánů (250 hodin)	125.000 Kč
Snížení chybovosti v plánech (3% zlepšení přesnosti)	450.000 Kč

Zrychlení rozhodovacích procesů	300.000 Kč
Celkové roční přínosy	875.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulace tohoto návrhu zahrnuje jednorázové náklady na pořízení softwaru, jeho implementaci a zaškolení zaměstnanců v celkové výši 920.000 Kč, plus roční náklady na údržbu 90.000 Kč. Očekávané přínosy ve výši 875.000 Kč ročně vycházejí z kvantifikace úspory času při plánování, snížení chybovosti a zrychlení rozhodovacích procesů. Návratnost investice 14 měsíců je sice nejdelší ze všech návrhů, ale stále velmi dobrá vzhledem k tomu, že se jedná o systémové řešení s dlouhodobým dopadem na efektivitu celé organizace.

Druhým návrhem je posílení analýzy v procesu plánování prostřednictvím implementace prediktivních softwarů. Společnost ABC se potýká se sezónností prodeje, zejména v kategorii zahradního nábytku, což klade vysoké nároky na přesnost prognóz poptávky. Zavedení sofistikovanějších analytických nástrojů, které by kombinovaly historická data o prodejích s externími vlivy (počasí, ekonomické ukazatele, trendy v bydlení), by umožnilo přesnější predikci budoucího vývoje. Konkrétně by se jednalo o vytvoření specializovaného analytického týmu nebo spolupráci s externí konzultační firmou, která by pomohla vyvinout modely pro jednotlivé produktové kategorie. Tyto modely by zohledňovaly nejen sezónní výkyvy, ale také dlouhodobější trendy v chování spotřebitelů a vývoj konkurenčního prostředí. Výstupy z těchto analýz by sloužily jako podklad pro všechny úrovně plánování, od strategického určování perspektivních produktových kategorií až po operativní řízení skladových zásob. Implementace by vyžadovala investici do analytických nástrojů a školení zaměstnanců, ale přinesla by významné zlepšení v přesnosti plánů a snížení nákladů spojených s nedostatkem nebo nadbytkem zásob. Tabulka 3 uvádí kalkulaci pro druhé doporučení.

Tabulka 3: Kalkulace návrhu implementace prediktivních modelů

Položka	Náklady/ Výnosy
Analytické nástroje a software	-280 000 Kč
Externí konzultace	-350 000 Kč
Školení analytického týmu	-150 000 Kč

Průběžná údržba modelů (ročně)	-120 000 Kč
Celkové náklady v prvním roce	-900 000 Kč
Snížení nákladů na nadbytečné zásoby (5% zlepšení)	650 000 Kč
Redukce ztracených prodejů z důvodu nedostatku zboží:	420 000 Kč
Optimalizace nákupních procesů	180 000 Kč
Celkové roční výnosy	1 250 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na zavedení prediktivních modelů zahrnují pořízení analytických nástrojů, externí konzultace a školení týmu v celkové výši 780.000 Kč, s ročními náklady na údržbu 120.000 Kč. Tento návrh přináší nejvyšší očekávané roční přínosy ze všech doporučení - 1.250.000 Kč, především díky optimalizaci skladových zásob a redukcii ztracených prodejů. S návratností investice 9 měsíců představuje velmi efektivní využití prostředků, které přímo ovlivňuje provozní efektivitu a ziskovost společnosti.

Třetím návrhem je zavedení systematického procesu scénářového plánování, které by posílilo schopnost společnosti reagovat na neočekávané změny v podnikatelském prostředí. Současný přístup k plánování v ABC je poměrně lineární, s omezenou formalizovanou přípravou na alternativní scénáře vývoje. Navrhovaný proces by zahrnoval pravidelné workshopy s klíčovými manažery, během kterých by byly identifikovány potenciální rušivé faktory vypracovány alternativní scénáře vývoje. Pro každý scénář by byly definovány spouštěcí události, které by signalizovaly jeho nastávání, a připraveny kontingenční plány s konkrétními kroky pro adaptaci. Tento přístup by měl být integrován do ročního cyklu strategického plánování, s pravidelnou revizí a aktualizací scénářů na kvartální bázi. Přínosem by byla vyšší odolnost společnosti vůči externím šokům, rychlejší reakční doba při změnách tržních podmínek a systematictější přístup k řízení rizik. Implementace by vyžadovala především změnu v myšlení a přístupu k plánování, spíše než významné finanční investice. Tabulka 4 uvádí kalkulaci pro třetí doporučení.

Tabulka 4: Kalkulace návrhu scénářového plánování

Položka	Náklady/ Výnosy
Školení managementu v metodice	-180 000 Kč

Facilitace workshopů (externí)	-120 000 Kč
Tvorba metodiky a dokumentace	-90 000 Kč
Pravidelné aktualizace scénářů (ročně)	-60 000 Kč
Celkové náklady v prvním roce	-450 000 Kč
Snížení rizik spojených s nepředvídanými událostmi	300 000 Kč
Rychlejší adaptace na změny trhu	250 000 Kč
Lepší připravenost na krizové situace	200 000 Kč
Celkové roční výnosy	750 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulace scénářového plánování zahrnuje především náklady na školení, facilitaci workshopů a tvorbu metodiky v celkové výši 390.000 Kč, plus roční náklady na aktualizace 60.000 Kč. Očekávané přínosy 750.000 Kč ročně vycházejí z lepší připravenosti na rizika a změny trhu. S návratností investice 8 měsíců jde o velmi efektivní návrh, který nevyžaduje vysoké technologické investice, ale přináší významné strategické výhody v podobě vyšší adaptability a odolnosti podniku.

Čtvrtým návrhem je posílení delegování při plánování prostřednictvím zapojení širšího spektra zaměstnanců a externích partnerů. V současnosti je plánování v ABC primárně v rukou vrcholového managementu a vedoucích oddělení, s omezeným systematickým zapojením zaměstnanců první linie a obchodních partnerů. Navrhovaný přístup by zahrnoval vytvoření strukturovaného procesu sběru podnětů od zaměstnanců skladu, prodejny a zákaznického servisu, kteří mají přímý kontakt se zákazníky a mohou poskytnout informace o trendech a potřebách trhu. Dále by bylo vhodné zavést pravidelná setkání s klíčovými velkoobchodními partnery, během kterých by byly diskutovány jejich plány a očekávání, což by umožnilo lépe sladit plánování ABC s potřebami distribučních kanálů. Tento přístup by mohl být realizován prostřednictvím kombinace digitálních nástrojů (platformy pro sběr nápadů, průzkumy) a osobních setkání (workshopy, focus skupiny). Přínosem by bylo nejen zkvalitnění vstupů pro plánování, ale také vyšší angažovanost zaměstnanců a posílení vztahů s obchodními partnery. Tabulka 5 uvádí kalkulaci pro poslední doporučení.

Tabulka 5: Kalkulace návrhu posílení delegování při plánování

Položka	Náklady/ Výnosy
Vytvoření platformy pro sběr podnětů	-120 000 Kč
Organizace workshopů a setkání	-80 000 Kč
Odměny za přínosné návrhy	-50 000 Kč
Koordinace procesu (ročně)	-100 000 Kč
Celkové náklady v prvním roce	-350 000 Kč
Zlepšení kvality plánů díky vstupům z první linie	200 000 Kč
Zvýšení angažovanosti zaměstnanců	150 000 Kč
Posílení vztahů s obchodními partnery	250 000 Kč
Celkové roční výnosy	600 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tento návrh má nejnižší počáteční investici ze všech doporučení - 250.000 Kč na vytvoření platformy, organizaci workshopů a systém odměn, plus 100.000 Kč ročně na koordinaci procesu. Očekávané přínosy 600.000 Kč ročně zahrnují jak přímé ekonomické efekty z lepších plánů, tak i nepřímé přínosy v podobě vyšší angažovanosti zaměstnanců a lepších vztahů s partnery. S návratností investice pouhých 7 měsíců představuje tento návrh nejrychlejší cestu k pozitivnímu dopadu na fungování společnosti.

Celkové náklady implementace všech doporučení v prvním roce činí 2 710 000 Kč, celkové roční výnosy po plné implementaci pak 3.475.000 Kč. Implementace těchto návrhů by měla být rozložena do časového horizontu 12-24 měsíců, s jasně definovanými milníky a odpovědnostmi. Prioritizace by měla zohledňovat jak potenciální přínosy jednotlivých opatření, tak náročnost jejich implementace. Jako první kroky se jeví vhodné zavedení integrovaného plánovacího systému a posílení analytické složky, které vytvoří infrastrukturní základ pro další zlepšení. Následovat by mělo zavedení scénářového plánování a participativního přístupu, které představují spíše změnu v metodice a přístupu. V poslední fázi by pak došlo k implementaci agilnějšího operativního plánování a posílení kontrolních mechanismů, které staví na předchozích změnách. Celý proces by měl být doprovázen

adekvátním školením zaměstnanců a komunikací změn, aby byla zajištěna jejich efektivní adopce napříč organizací.

ZÁVĚR

Tématem této práce je plánování podniku se zaměřením na společnost ABC. Cílem bylo popsat plánovací postupy v návaznosti na strukturu plánů, posoudit způsoby kontroly jejich plnění a navrhnout případná zlepšení. Pro dosažení tohoto cíle byl zvolen kvalitativní výzkumný přístup, který umožnil detailní porozumění plánovacím procesům. Výzkum byl realizován kombinací dvou základních metod – analýzy interních firemních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s vybranými členy managementu. Analýza dokumentů se zaměřila na tři klíčové plánovací dokumenty společnosti: Strategický plán společnosti, Obchodní strategii a Finanční plán s investičním výhledem, dále na střednědobé plány a vybrané operativní plány. Polostrukturované rozhovory byly vedeny se třemi manažery z vrcholového vedení společnosti, kteří jsou přímo zapojeni do strategického plánování a mají přehled o fungování společnosti.

Výsledky výzkumu ukázaly, že společnost ABC má propracovaný systém plánování na všech úrovních řízení. Dlouhodobé plánování vychází ze Strategického plánu společnosti, který je koncipován na období pěti let s obecnějším desetiletým výhledem. Tento dokument definuje vizi, misi a klíčové hodnoty podniku a stanovuje strategické cíle v oblasti rozvoje produktového portfolia, expanze na nové trhy a finančního růstu. Při tvorbě strategického plánu společnost využívá analytické nástroje jako PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Na základě těchto analýz vrcholový management stanovuje konkrétní SMART cíle pro pětileté období, zatímco desetiletý výhled je pojímán obecněji, aby byla zachována flexibilita v reakci na změny trhu. Strategický plán je dále rozpracován v Obchodní strategii, která se zaměřuje na rozvoj produktového portfolia, distribuční kanály a marketingovou podporu. Třetím klíčovým dokumentem je Finanční plán a investiční výhled, který stanovuje finanční cíle a investiční priority. Kontrola dlouhodobých plánů probíhá čtvrtletně a ročně, kdy vedení vyhodnocuje plnění stanovených cílů a provádí případné úpravy.

Střednědobé plánování ve společnosti ABC pokrývá horizont dvou až tří let a jeho cílem je propojit dlouhodobé strategické cíle s operativním řízením. Střednědobý obchodní plán se zaměřuje na konkrétní prodejní cíle, úpravy sortimentu a marketingové akce navázané na sezónní cykly. Marketingový akční plán konkretizuje komunikační strategii a rozpočet pro jednotlivé marketingové aktivity. Plán rozvoje distribučních kanálů řeší dostupnost zboží v různých prodejních místech a optimalizaci logistických procesů. Personální plán definuje potřebu pracovních sil a strategie pro jejich získávání a rozvoj. Finanční plán pak zajišťuje

alokaci zdrojů a stabilní cash-flow. Kontrolní mechanismy střednědobých plánů jsou založeny na pravidelných reportech a poradách, kde se porovnávají dosažené výsledky s plánovanými cíli.

Operativní plánování představuje nejkratší horizont, od několika dnů po jeden rok, a zaměřuje se na každodenní chod společnosti. Prodejní a zásobovací plány určují, které produkty je třeba naskladnit vzhledem k očekávané poptávce a marketingovým akcím. Marketingové operativní plány se soustředí na konkrétní kampaně a jejich okamžité vyhodnocování. Personální operativní plány zajišťují dostatek pracovních sil v potřebných časech, zejména s ohledem na sezónnost prodeje zahradního sortimentu. Kontrola operativních plánů probíhá na denní a týdenní bázi, což umožňuje rychlou reakci na případné odchylky od plánu. Společnost využívá interní komunikační platformy pro sdílení informací o prodejkách, skladových zásobách a termínech dodávek, což podporuje efektivní koordinaci mezi jednotlivými odděleními.

Na základě výsledků výzkumu bylo formulováno několik návrhů pro zlepšení oblasti plánování v podniku ABC. První návrh se týká implementace integrovaného plánovacího systému, který by propojil všechny úrovně plánování do jednotného digitálního prostředí. Tento systém by umožnil automatické propojení strategických, taktických a operativních plánů, včetně okamžité aktualizace navazujících dokumentů při změně vstupních parametrů. Druhý návrh se zaměřuje na posílení analytické složky v procesu plánování prostřednictvím implementace pokročilých prediktivních modelů, které by kombinovaly historická data o prodejkách s externími faktory jako počasí, ekonomické ukazatele či trendy v bydlení. Třetí návrh doporučuje zavedení systematického procesu scénářového plánování, které by posílilo schopnost společnosti reagovat na neočekávané změny v podnikatelském prostředí. Čtvrtý návrh se týká posílení participativního přístupu k plánování prostřednictvím zapojení širšího spektra zaměstnanců a externích partnerů, což by přineslo cenné podněty z první linie kontaktu se zákazníky a trhem.

Pro pokračování výzkumu v oblasti plánování ve společnosti ABC se nabízí několik zajímavých směrů. Jedním z nich je hlubší analýza vlivu digitalizace a automatizace na plánovací procesy. Dalším směrem by mohl být komparativní výzkum plánovacích procesů v podobně zaměřených rodinných firmách v České republice i zahraničí, který by umožnil identifikovat best practices a inovativní přístupy aplikovatelné v kontextu ABC. Zajímavou oblastí pro další výzkum je také analýza vlivu environmentálních a sociálních faktorů na dlouhodobé plánování v sektoru zahradního a domácího vybavení, zejména s ohledem na rostoucí důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost firem.

POUŽITÁ LITERATURA

- ABRAMS, R. *Successful Business Plan*. Planning Shop. 2023. ISBN 978-19-338-959-3-2
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ASHOK, S. *Business Planning*. Amazon Digital Services LLC – Kdp, 2023. ISBN 979-83-93-760-86-1
- BEDNARČÍK, Z. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2
- BĚLOHLÁVEK, F.; P. KOŠŤAN, a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, ISBN 978-80-7452-038-9.
- DOLEŽAL, J. *Projektový management*. 2. vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.
- DUBOVEC, J. a T. HLAČINA. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2017. ISBN 978-80-7314-387-9.
- DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.

- FOTR, J.; E. VACÍK; I. SOUČEK; M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KEPCYNZSKY, R. *Integrated Business Planning. How to Integrate Planning Processes, Organizational Structures and Capabilities, and Leverage SAP IBP Technology*. Springer International Publishing, 2018. ISBN 978-33-197-5665-3
- KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Expert. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, P.; G. ARMSTRONG; L. HARRIS a H. HE. *Principles of marketing*. Eighth European edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2020. ISBN 978-1-292-26956-6
- KOTLER, P.; K. L. KELLER; M. BRADY; M. GOODMAN a T. HANSEN. *Marketing management*. 5th European edition. Harlow: Pearson, 2024. ISBN 978-1-292-72703-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOVAŘÍK, P. *Manažerská ekonomika*. Druhé aktualizované vydání. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-11-0.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- LINHART, Z. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-65-3.

McKEE, S. *Co dělat, když společnost přestane růst*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3316-6

MLÁDKOVÁ, L., P. JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

PAROLINI. C. *Business Planning – Turning an Idea Into a Reality*. Amazon Digital Services LLC – KDP Print US , 2021. ISBN 979-122-008-375-1

PITRA, Z. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

SOLOMON, M. R.; G. W. MARSHALL a E. W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Malé a střední podnikání. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠPAČEK, M. a L. HOLEČKOVÁ, L. *Finanční management*. Vydání druhé. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-81-3.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Expert. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

DVORSKÝ J. a kol., 2020. Vliv některých faktorů konkurenceschopnosti na podnikatelská rizika. *Journal of Business Economics and Management* [online], 21 (5), 1451-1465.

<https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13440>.

CHEN HM., WU CH. a AUAN YH., 2016. Exploring the Service Quality Assessment and Competition Strategy of Online Shopping Website. *Proceedings of the first international conference economic and business management* [online], ISSN 2352-5428. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/311611406_Exploring_the_Service_Quality_Assessment_and_Competition_Strategy_of_Online_Shopping_Website/fulltext/5850a08108ae4bc8993b6fed/Exploring-the-Service-Quality-Assessment-and-Competition-Strategy-of-Online-Shopping-Website.pdf?origin=scientificContributions

MATĚJÍČEK M., 2020. Open Business Model and Open Innovation: Bibliographic Analysis. *Proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days* [online], 10 (1), 515-526, ISSN 2464-6059, dostupné z: <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-059>

Visitors CRM. 2020. *Plán prodeje*. Online. Dostupné z: <https://podpora.vistoscrm.cz/plan-prodeje/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Otázky k rozhovorům

Příloha B: Přepisy rozhovorů

PŘÍLOHA A: Otázky k rozhovorům

Dlouhodobé plány

1. Jaké dlouhodobé plány společnost využívá?
2. Jaký je časový horizont strategického plánování ve společnosti?
3. Co je východiskem pro všechny plány ve společnosti?
4. Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu?
5. Jaké metody analýzy prostředí společnost využívá při strategickém plánování?
6. Jak jsou definovány cíle v dlouhodobých plánech?
7. Co obsahuje obchodní strategie společnosti?
8. Jak společnost plánuje rozvoj produktového portfolia?
9. Jaký je plán rozvoje distribučních kanálů?
10. Jak společnost plánuje expanzi na zahraniční trhy?
11. Co obsahuje finanční plán a investiční výhled?
12. Kdo je zodpovědný za dlouhodobé plány?
13. Jak často se kontroluje plnění strategického plánu?
14. Jaké KPI sledujete u dlouhodobých plánů?

Střednědobé plány

1. Jaké střednědobé plány společnost využívá?
2. Jaký je časový horizont střednědobých plánů?
3. Co obsahuje střednědobý obchodní plán?
4. Jak probíhá tvorba střednědobého obchodního plánu?
5. Co zahrnuje marketingový akční plán?
6. Na co se zaměřuje plán rozvoje distribučních kanálů?
7. Co obsahuje personální plán?
8. Jak probíhá tvorba personálního plánu?

9. Co zahrnuje střednědobý finanční plán?
10. Jak probíhá tvorba finančního plánu?
11. Kdo je zodpovědný za jednotlivé střednědobé plány?
12. Jak často kontrolujete plnění střednědobých plánů?
13. Jaké KPI sledujete u střednědobých plánů?

Operativní plány

1. Jaké operativní plány společnost využívá?
2. Jaký je časový horizont operativních plánů?
3. Kdo vytváří operativní plány?
4. Kdy se sestavují operativní plány?
5. Co obsahují prodejní plány?
6. Na co se zaměřují zásobovací plány?
7. Co zahrnují marketingové operativní plány?
8. Jak často se aktualizují marketingové plány?
9. Co obsahují personální operativní plány?
10. Jak společnost využívá interní komunikační platformy při operativním plánování?
11. Kdo je zodpovědný za kontrolu operativních plánů?
12. Jak často kontrolujete plnění operativních plánů?
13. Jaké KPI sledujete u operativních plánů?

PŘÍLOHA B: Přepisy rozhovorů

Přepis rozhovoru č. 1 - ředitel společnosti

Dobrý den, děkuji vám, že jste si na mě udělal čas.

"Dobrý den, v pořádku, domluvili jsme se. Snad vám to pomůže."

Jaké dlouhodobé plány společnost využívá?

"Máme tři klíčové dlouhodobé plány. Strategický plán společnosti, Obchodní strategii a Finanční plán s investičním výhledem. Všechny jsou pro nás zásadní."

Jaký je váš časový horizont strategického plánování ve společnosti?

"Strategický plán vymezuje konkrétní cíle na pět let dopředu a poskytuje obecnější výhled na deset let. Ten desetiletý výhled je záměrně obecnější, abychom si zachovali flexibilitu."

Co je východiskem pro všechny plány ve vaší společnosti?

"Východiskem je jednoznačně Strategický plán společnosti. Ten začíná definováním mise, vize a klíčových hodnot, které ovlivňují naše každodenní činnosti i dlouhodobé rozhodování."

Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu?

"Primárně vrcholový management, včetně členů rodiny, která společnost vlastní. Zapojujeme ale i vedoucí pracovníky z obchodního, marketingového a produktového oddělení. Ti přinášejí specifické informace o prodejkách, zpětnou vazbu od zákazníků a poznatky o konkurenci."

Jaké metody analýzy prostředí společnost využívá při strategickém plánování?

"Používáme komplexní analýzu prostředí. Posuzujeme podnikové zdroje, využíváme metody finanční analýzy. Pracujeme s PEST analýzou, Porterovým modelem a SWOT analýzou. Snažíme se být důkladní."

Jak máte definované cíle v dlouhodobých plánech?

"Pro pětileté období stanovujeme konkrétní SMART cíle, například požadovaný meztiroční růst tržeb či marže. Díky tomu můžeme průběžně vyhodnocovat, jestli se nám daří dlouhodobá východiska naplňovat."

Co obsahuje obchodní strategie společnosti?

"Obchodní strategie navazuje na strategický plán a skládá se z několika oblastí. Máme tam plán rozvoje produktového portfolia, plán rozvoje distribučních kanálů, marketingovou podporu prodeje a plán expanze na zahraniční trhy."

Dobře děkuji. Jak vaše společnost plánuje rozvoj produktového portfolia?

"V plánu rozvoje portfolia určujeme, jaké kategorie budeme preferovat, které novinky představíme a do jaké míry se zaměříme na vlastní značky či produkty mezinárodních výrobců, pro které jsme distributorem. Řešíme i vyřazování neperspektivního sortimentu."

Jaký pak máte plán rozvoje distribučních kanálů?

"Udržujeme širokou síť partnerů – e-shopy, kamenné prodejny, hobby markety, a provozujeme vlastní vzorkovnu u Kolína. Pravidelně analyzujeme výkonnost jednotlivých prodejních cest, náklady na distribuci a úroveň zákaznické spokojenosti."

Jak společnost plánuje expanzi na zahraniční trhy?

"Pro každou zemi vypracováváme realistický časový harmonogram a definujeme způsoby přizpůsobení sortimentu i marketingové komunikace. Primárně hledáme vhodné partnery, nastavujeme efektivní logistiku a posuzujeme fiskální i právní specifika každého trhu."

Co obsahuje finanční plán a investiční výhled?

"Stanovujeme finanční cíle v oblastech obratu, zisku, poměru zadlužení či úrovně hotovosti. Po nedávném rozšíření skladových prostor na 10 000 m² se teď soustředíme na udržení optimální úrovně zásob a další digitalizaci logistických procesů."

Kdo je zodpovědný za dlouhodobé plány?

"Za strategický plán zodpovídá vrcholový management včetně členů rodiny. Za obchodní strategii nese odpovědnost obchodní ředitel a za finanční plán finanční ředitel."

Jak často kontrolujete plnění strategického plánu?

"Kontrolu strategického plánu provádím já jako výkonný ředitel v pololetních intervalech. Čtvrtletně ale máme strategické porady, kde vyhodnocujeme plnění jednotlivých cílů. Jednou ročně děláme rozsáhlejší revizi."

Jaké KPI sledujete u dlouhodobých plánů?

"U strategického plánu sledujeme meziroční růst tržeb, celkovou ziskovost měřenou EBITDA marží, tržní podíl v klíčových segmentech, míru plnění strategických milníků a návratnost investic. U obchodní strategie je to podíl vlastních značek na obratu, počet nových produktů, obrat na zahraničních trzích, počet aktivních distribučních partnerů a konverzní poměr u marketingových kampaní."

Jaké střednědobé plány společnost využívá?

"Máme pět vzájemně provázaných střednědobých plánů. Je to Střednědobý obchodní plán, Marketingový akční plán, Plán rozvoje distribučních kanálů, Personální plán a Střednědobý finanční plán."

Jaký je stanovený časový horizont střednědobých plánů?

"Střednědobé plány navazují na dlouhodobou strategii a pomáhají realizovat konkrétní cíle v horizontu přibližně dvou až tří let."

Co obsahuje váš střednědobý obchodní plán?

"Střednědobý obchodní plán zahrnuje kvantifikované prodejní cíle, analýzu vývoje současného produktového portfolia a návrhy na jeho úpravu podle sezónních trendů či poptávky. Součástí je i plán akčních nabídek a marketingových kampaní."

Jak potom probíhá tvorba střednědobého obchodního plánu?

"Začínáme sběrem prodejních dat z uplynulého období a jejich porovnáním s dlouhodobými cíli. Produktoví manažeři s obchodním oddělením navrhnou optimalizaci sortimentu. Pak definujeme měřitelné cíle pro různá časová období a vypracováváme plány obchodních akcí s ohledem na sezóny."

A co zahrnuje marketingový akční plán?

"V marketingovém akčním plánu vymezujeme konkrétní marketingové cíle, jako zvýšení povědomí o značce nebo nárůst návštěvnosti vzorkovny. Stanovujeme nástroje, rozpočty a časové harmonogramy pro každou kampaň – ať už jde o slevové akce, spolupráci s influencery, tištěnou inzerci nebo účast na veletrzích."

Na co se zaměřuje plán rozvoje distribučních kanálů?

"Zaměřuje se na spolupráci s klíčovými odběrateli, na rozvoj vlastní vzorkovny, na zlepšení logistiky mezi sklady a prodejními místy. Zohledňuje příležitosti pro geografické rozšíření v rámci ČR a dostupných zahraničních trhů. Součástí je i plán nákupu."

Co obsahuje personální plán?

"Personální plán obsahuje přehled stávajícího personálního složení, prognózu potřebných počtů pracovníků v jednotlivých odděleních, návrhy na školení či profesní rozvoj a systém odměňování a bonusů. Součástí je i analýza fluktuace a způsoby posilování loajality."

Jak probíhá tvorba personálního plánu?

"HR oddělení vychází z obchodních a finančních plánů a předkládá návrhy, kolik zaměstnanců budeme potřebovat, s jakou kvalifikací a za jakých podmínek. Pak zpracováváme časový harmonogram náboru a rozvoje a detailní rozpočty pro školení a motivační programy."

Co zahrnuje váš střednědobý finanční plán?

"Finanční plán definuje alokaci finančních zdrojů, celkové rozpočty a způsoby optimalizace cash-flow v horizontu dvou až tří let. Vychází z projektovaných prodejů, nákladů a cenových strategií. Zahrnuje i investiční záměry menšího rozsahu a systém monitoringu likvidity."

Jak probíhá tvorba finančního plánu?

"Finance vycházejí z předpokládaného obrátu a provozních nákladů, které předkládá obchodní oddělení s marketingem. Finanční oddělení analyzuje různé scénáře s ohledem na vývoj cen vstupů, inflaci i úrokové sazby. Pak stanoví alokaci zdrojů a definuje rezervu pro nepředvídané výdaje."

Kdo je zodpovědný za jednotlivé střednědobé plány?

"Za střednědobý obchodní plán odpovídá vedoucí oddělení obchodu, za marketingový akční plán marketingový manažer, za plán rozvoje distribučních kanálů manažer distribuce, za personální plán HR manažer a za finanční plán finanční manažer."

Jak často asi kontrolujete plnění střednědobých plánů?

"Frekvence kontrol se liší podle typu plánu. Střednědobý obchodní plán kontroluje obchodní ředitel čtvrtletně, marketingový akční plán obchodní ředitel měsíčně, plán rozvoje distribučních kanálů obchodní ředitel čtvrtletně, personální plán finanční ředitel čtvrtletně a finanční plán finanční ředitel měsíčně."

Jaké KPI sledujete u střednědobých plánů?

"U obchodního plánu sledujeme obrat podle kategorií, hrubou marži, průměrnou hodnotu objednávky a úspěšnost sezónních kampaní. U marketingového plánu návštěvnost vzorkovny a e-shopu, konverzní poměr kampaní a náklady na získání zákazníka. U distribučních kanálů obrat podle kanálů, náklady na distribuci a rychlost dodávek."

Jaké operativní plány využíváte ve společnosti?

"Máme čtyři základní operativní plány – prodejní, zásobovací, marketingové a personální. Všechny jsou pro nás klíčové pro každodenní chod společnosti."

Jaký je časový horizont operativních plánů?

"Operativní plány pokrývají krátkodobé časové období, zpravidla jeden rok nebo i kratší úsek. Některé plány, jako třeba personální plánování směn, vznikají i v kratších časových intervalech."

Kdo vytváří vaše operativní plány?

"Operativní plány vytvářejí především vedoucí relevantních oddělení ve spolupráci s top managementem. My jako vedení dohlízíme na jejich soulad s celkovou strategií a odsouhlasujeme je."

Kdy se sestavují operativní plány?

"Sestavujeme je každoročně na přelomu roku, kdy máme k dispozici vyhodnocení výsledků sezóny. Reagujeme na případné výkyvy a upřesňujeme očekávání pro následující období."

Co obsahují prodejní plány?

"V prodejních plánech detailně stanovujeme měsíční či čtvrtletní cíle pro jednotlivé produktové kategorie. Zohledňujeme sezónnost a reálné trendy z minulých období. Jelikož máme hlavně"

zahradní nábytek, vrchol sezóny je na jaře a v létě, takže se zaměřujeme na včasné naskladnění a marketingové aktivity před sezónou."

Na co se zaměřují zásobovací plány?

"Zásobovací plány vycházejí z předpokládaného odbytu. Vedení skladu a nákupní oddělení spolupracují na zajištění plynulého zásobování. Definujeme týdenní či měsíční cykly doplňování zboží, pravidla pro minimální skladovou zásobu a postupy pro rychlé objednávky."

Co zahrnují marketingové operativní plány?

"Marketingové plány detailně popisují kanály komunikace, používané propagační materiály, rozpočet pro jednotlivé mediální kampaně a spolupráci se sociálními sítěmi. Součástí je i dohoda s partnery, aby se aktivity synchronizovaly a posílil efekt jednotného marketingového sdělení."

A jak často aktualizujete ty marketingové plány?

"Marketingové operativní plány vytváříme ve dvou až tříměsíčních intervalech, a to s přesným zaměřením na probíhající či plánované akce. Vzhledem k sezónnosti našeho sortimentu je důležité jejich načasování."

Super, děkuji. Co obsahují personální vaše operativní plány?

"Personální plány odpovídají za personální obsazení jednotlivých směn a oddělení podle reálné potřeby. Protože v určitých obdobích přijímáme sezónní pracovníky, nastavujeme si kvóty a termíny naborů, aby byl sklad i vzorkovna posílena v době vyšší poptávky."

Jak tato společnost využívá interní komunikační platformy při operativním plánování?

"Používáme interní informační systémy pro řízení objednávek a evidenci prodejních transakcí. Díky nim máme v reálném čase přehled o stavu zakázek, skladových zásob a plnění termínů. Můžeme rychle zjistit, které produkty se nejvíc prodávají, a operativně posílit marketing na danou kategorii."

Kdo je zodpovědný za kontrolu těch operativních plánů?

"Za prodejní plány zodpovídá vedoucí prodeje a kontrolu zajišťuje vedoucí oddělení obchodu. Za zásobovací plány zodpovídá vedoucí skladu a nákupní oddělení, kontrolu provádí manažer"

distribuce. Marketingové plány má na starosti marketingový specialista a kontroluje je marketingový manažer. Personální plány jsou v kompetenci HR specialisty a kontroluje je HR manažer."

Jak často kontrolujete plnění operativních plánů?

"Prodejní a zásobovací plány kontrolujeme týdně, marketingové plány každý sudý týden a personální plány také týdně. Při nečekané události okamžitě svoláváme operativní poradu, kde vyhodnotíme dopad na plnění plánů a přijmeme opatření."

Jaké KPI sledujete u operativních plánů?

"U prodejních plánů sledujeme denní a týdenní obrat, počet prodaných kusů podle kategorií a průměrnou hodnotu objednávky. U zásobovacích plánů obrátkovost zásob, podíl položek pod minimální zásobou a rychlost vychystání objednávky. U marketingových plánů dosah kampaně, míru prokliků a konverzní poměr. U personálních plánů obsazenost směn, míru absence a produktivitu práce."

Děkuji, z mé strany to jsou všechny otázky. Děkuji ještě jednou za váš čas.

"Jasně, rádo se stalo. Ať se vám daří."

Přepis rozhovoru č. 2 - manažer na taktické úrovni

Dobrý den, děkuji, že jste si dnes pro mě udělal čas.

. *“Dobrý den, v pohodě. Pokud jste pro můžeme rovnou začít.”*

Jaké střednědobé plány společnost využívá?

“Pracujeme s pěti hlavními střednědobými plány. Máme Střednědobý obchodní plán, Marketingový akční plán, Plán rozvoje distribučních kanálů, Personální plán a Střednědobý finanční plán. Všechny jsou vzájemně provázané, to je důležité.”

Jaký je časový horizont střednědobých plánů?

“Naše střednědobé plány pokrývají období dvou až tří let. Navazují na dlouhodobou strategii a pomáhají nám realizovat konkrétní cíle. Jsou takovým mostem mezi strategií a každodenním provozem, chápete.”

Co obsahuje střednědobý obchodní plán?

“Ten plán je docela komplexní. Obsahuje kvantifikované prodejní cíle, analýzu vývoje současného produktového portfolia a návrhy na jeho úpravu podle sezónních trendů. Taky tam máme plán akčních nabídek a marketingových kampaní. Hodně se zaměřujeme na vytipování nových produktových řad, které by mohly být naší konkurenční výhodou.”

Jak probíhá tvorbu střednědobého obchodního plánu?

“Nejdřív sbíráme prodejní data z minulého období a porovnáváme je s dlouhodobými cíli. Pak naši produktoví manažeři společně s obchodním oddělením navrhuji, jak optimalizovat sortiment – co posílit, čeho se zbavit. Následně definujeme měřitelné cíle pro různá období a vypracováváme plány obchodních akcí s ohledem na sezóny. Nakonec to schvaluje vrcholový management. Je to docela náročný proces, ale funguje nám to.”

Co zahrnuje marketingový akční plán?

“Ten úzce souvisí s obchodním plánem. Vymezujeme v něm konkrétní marketingové cíle – třeba zvýšení povědomí o značce nebo nárůst návštěvnosti naší vzorkovny. Stanovujeme nástroje, rozpočty a harmonogramy pro každou kampaň. Může jít o slevové akce, spolupráci s influencery na sociálních sítích, tištěnou inzerci nebo účast na veletrzích. Snažíme se být všude, kde jsou naši zákazníci.”

Na co se zaměřuje plán rozvoje distribučních kanálů?

"Tento plán je pro nás klíčový, protože kombinujeme velkoobchod i maloobchod. Zaměřuje se na spolupráci s odběrateli jako jsou hobby markety nebo e-shopy, na rozvoj naší vzorkovny u Kolína a na zlepšení logistiky. Taky zohledňuje možnosti geografického rozšíření v ČR i v zahraničí. Součástí je i plán nákupu, který se propojuje s požadavky na distribuci. Je toho hodně, ale musíme to všechno koordinovat."

Co obsahuje personální plán?

„V personálním plánu máme přehled stávajícího personálního složení, prognózu potřebných počtů pracovníků v jednotlivých odděleních, návrhy na školení a systém odměňování. Taky tam řešíme fluktuaci a způsoby, jak posilovat loajalitu – benefity, interní školení, možnosti kariérního růstu. Bez dobrých lidí bychom nikam nedošli, to je jasné."

Jak probíhá tvorba personálního plánu?

"Naše HR oddělení vychází z obchodních a finančních plánů. Předkládá návrhy, kolik lidí budeme potřebovat, s jakou kvalifikací a za jakých podmínek. Pak zpracováváme časový harmonogram nábory a rozvoje, který zohledňuje důležité fáze – třeba jarní posílení skladu a logistiky. Následují detailní rozpočty pro školení a motivační programy. Je to hodně o předvídání budoucích potřeb."

Co zahrnuje střednědobý finanční plán?

"Finanční plán definuje alokaci zdrojů, rozpočty a způsoby optimalizace cash-flow na dva až tři roky dopředu. Vychází z projektovaných prodejů, nákladů a cenových strategií. Zahrnuje i investiční záměry menšího rozsahu a systém monitoringu likvidity. Ten je důležitý, abychom mohli rychle reagovat, když dojde k nečekaným výkyvům. Finanční stabilita je pro nás priorita."

Jak probíhá tvorba finančního plánu?

"Finance vycházejí z předpokládaného obrátu a provozních nákladů, které jim předkládá obchod a marketing. Finanční oddělení pak analyzuje různé scénáře s ohledem na vývoj cen vstupů, inflaci i úrokové sazby. Na základě této analýzy stanoví, jaké zdroje a kolik prostředků

půjde na realizaci cílů, a definuje rezervu pro nepředvídané výdaje. Musíme být připraveni na různé varianty vývoje."

Kdo je zodpovědný za jednotlivé střednědobé plány?

"Za obchodní plán odpovídá vedoucí oddělení obchodu, za marketingový plán marketingový manažer, za plán distribučních kanálů manažer distribuce, za personální plán HR manažer a za finanční plán finanční manažer. Každý má svůj díl odpovědnosti, ale všechno musí být vzájemně provázané. Já osobně dohlížím na několik těchto plánů a koordinuji jejich propojení."

Jak často kontrolujete plnění střednědobých plánů?

"To se liší podle typu plánu. Obchodní plán kontroluje obchodní ředitel čtvrtletně, marketingový plán se kontroluje měsíčně, plán distribučních kanálů čtvrtletně, personální plán čtvrtletně a finanční plán měsíčně. Já se účastním většiny těchto kontrol a přináším tam pohled z taktické úrovně. Když vidíme, že něco nefunguje, hned to řešíme."

Jaké KPI sledujete u střednědobých plánů?

"U obchodního plánu sledujeme obrat podle kategorií, hrubou marži, průměrnou hodnotu objednávky a úspěšnost sezónních kampaní. U marketingového plánu je to návštěvnost vzorkovny a e-shopu, konverzní poměr kampaní a náklady na získání zákazníka. U distribučních kanálů sledujeme obrat podle kanálů, náklady na distribuci a rychlost dodávek. Je toho hodně, ale díky tomu máme přehled, co funguje a co ne."

Jaké operativní plány společnost využívá?

"Na operativní úrovni máme čtyři základní plány – prodejní, zásobovací, marketingové a personální. Ty řeší každodenní chod společnosti a zajišťují, že všechny činnosti navazují na vyšší stupně plánů. Bez nich by to byl chaos, věřte mi."

Jaký je časový horizont operativních plánů?

"Operativní plány pokrývají krátkodobé období, většinou jeden rok nebo i kratší úsek. Některé plány, jako třeba personální plánování směn, děláme i v kratších intervalech. Musíme být flexibilní a reagovat na aktuální situaci na trhu."

Kdo vytváří operativní plány?

"Vytváří je hlavně vedoucí relevantních oddělení ve spolupráci s top managementem. Vedení dohlíží na jejich soulad s celkovou strategií a schvaluje je. Já se podílím na tvorbě několika těchto plánů a zajišťuji, aby byly v souladu se střednědobými cíli."

Kdy se sestavují operativní plány?

"Sestavujeme je každoročně na přelomu roku, kdy máme vyhodnocení výsledků sezóny. Reagujeme na případné výkyvy a upřesňujeme očekávání pro další období. Zpracováváme je jako ucelené dokumenty pro jednotlivá oddělení, která pak předkládají svoji vizi operativního řízení managementu. Je to takový zdola nahoru přístup."

Co obsahují prodejní plány?

"V prodejních plánech detailně stanovujeme měsíční či čtvrtletní cíle pro jednotlivé produktové kategorie. Zohledňujeme sezónnost a trendy z minulých období. Náš hlavní sortiment je zahradní nábytek, takže vrchol sezóny je na jaře a v létě. Proto se zaměřujeme na včasné naskladnění a marketingové aktivity před sezónou. V zimě zase řešíme jiné kategorie, které nejsou tak závislé na počasí."

Na co se zaměřují zásobovací plány?

"Zásobovací plány vycházejí z předpokládaného odbytu. Naše vedení skladu a nákupní oddělení úzce spolupracují na zajištění plynulého zásobování. Díky našim skladovým kapacitám nad 10 tisíc m² můžeme operativně pracovat se zásobami a pokrýt i nečekané výkyvy poptávky. Definuujeme cykly doplňování zboží, pravidla pro minimální zásobu a postupy pro rychlé objednávky. Je to docela věda."

Co zahrnují marketingové operativní plány?

"Marketingové plány detailně popisují kanály komunikace, propagační materiály, rozpočet pro jednotlivé kampaně a spolupráci se sociálními sítěmi. Součástí je i dohoda s partnery, aby se aktivity synchronizovaly a posílil efekt jednotného marketingového sdělení. Vzhledem k sezónnosti našeho sortimentu je důležité správné načasování kampaní."

Jak často se aktualizují marketingové plány?

"Vytváříme je ve dvou až tříměsíčních intervalech, s přesným zaměřením na probíhající či plánované akce. Musíme být flexibilní, protože efektivita kampaní hodně závisí na správném"

načasování. Když vidíme, že něco nefunguje, hned to upravíme. Nemůžeme si dovolit plýtvat rozpočtem na neefektivní kampaně."

Co obsahují personální operativní plány?

"Personální plány řeší obsazení jednotlivých směn a oddělení podle reálné potřeby. V určitých obdobích přijímáme sezónní pracovníky, takže si nastavujeme kvóty a termíny náborů, aby byl sklad i vzorkovna posílena v době vyšší poptávky. HR oddělení pravidelně komunikuje s vedoucími týmů, aby mělo realistický odhad potřeb. To je zásadní hlavně pro zajištění plynulého chodu skladu."

Jak společnost využívá interní komunikační platformy při operativním plánování?

"Používáme interní informační systémy pro řízení objednávek a evidenci prodejních transakcí. Díky nim máme v reálném čase přehled o stavu zakázek, skladových zásob a plnění termínů. Můžeme rychle zjistit, které produkty se nejvíc prodávají, a operativně posílit marketing na danou kategorii. Když dojde k nečekané události, okamžitě svoláváme operativní poradu a přijímáme opatření. Bez těchto systémů bychom byli slepí."

Kdo je zodpovědný za kontrolu operativních plánů?

"Za prodejní plány zodpovídá vedoucí prodeje a kontrolu zajišťuje vedoucí oddělení obchodu. Za zásobovací plány zodpovídá vedoucí skladu a nákupní oddělení, kontrolu provádí manažer distribuce. Marketingové plány má na starosti marketingový specialista a kontroluje je marketingový manažer. Personální plány jsou v kompetenci HR specialisty a kontroluje je HR manažer. Já dohlížím na to, aby všechny tyto kontroly probíhaly podle plánu a aby se výsledky promítaly do úprav plánů."

Jak často kontrolujete plnění operativních plánů?

"Prodejní a zásobovací plány kontrolujeme týdně, marketingové plány každý sudý týden a personální plány také týdně. Tato vysoká frekvence kontrol nám umožňuje rychle reagovat na odchylky. Při nečekané události okamžitě svoláváme operativní poradu, kde vyhodnotíme dopad na plnění plánů a přijmeme opatření. Flexibilita je v našem oboru klíčová."

Jaké KPI sledujete u operativních plánů?

"U prodejních plánů sledujeme denní a týdenní obrat, počet prodaných kusů podle kategorií a průměrnou hodnotu objednávky. U zásobovacích plánů obrátkovost zásob, podíl položek pod minimální zásobou a rychlost vychystání objednávky. U marketingových plánů dosah kampaně, míru prokliků a konverzní poměr. U personálních plánů obsazenost směn, míru absence a produktivitu práce. Díky těmto metrikám víme přesně, kde jsme a kam směřujeme. Data nelžou, jak říkám svému týmu."

Děkuji, z mé strany je to všechno. Děkuji vám ještě jednou.

"Nemáte zač. Neshledanou."

Přepis rozhovoru č. 3 - manažer na operativní úrovni

Dobrý den, děkuji, že jste přišel. Ráda bych se zeptala na pár otázek ohledně vaší práce a plánování ve společnosti.

“Dobrý den, děkuji, rád jsem dorazil. Klidně se do toho můžeme pustit.”

Jaké operativní plány společnost využívá?

“Na naší úrovni pracujeme se čtyřmi základními operativními plány – prodejními, zásobovacími, marketingovými a personálními. Všechny jsou pro nás naprosto klíčové, protože bez nich bychom nedokázali efektivně řídit každodenní provoz. Já osobně mám na starosti hlavně zásobovací plány, ale samozřejmě musím mít přehled i o těch ostatních, všechno to spolu souvisí.”

Jaký je časový horizont operativních plánů?

“Naše operativní plány pokrývají krátkodobé časové období, většinou jeden rok nebo i kratší úsek. Některé plány, jako třeba personální plánování směn nebo zásobovací plány, děláme i v mnohem kratších intervalech – týdenních nebo dokonce denních. To je nutné, abychom mohli pružně reagovat na aktuální situaci. Zvláště v sezóně, kdy jde zahradní nábytek nejvíc na odbyt, musíme být schopni rychle přizpůsobit naše plány.”

Kdo vytváří operativní plány?

“U nás operativní plány vytváříme především my, vedoucí jednotlivých oddělení. Já třeba zodpovídám za zásobovací plány, kolegyně z marketingu za marketingové plány a tak dále. Samozřejmě spolupracujeme s top managementem, který dohlídí na jejich soulad s celkovou strategií a dává jim finální požehnání. Ale ta každodenní operativa, to je naše parketa. My jsme ti, kdo vidí, co se děje přímo v provozu, a můžeme na to nejrychleji reagovat.”

Kdy se sestavují operativní plány?

“Hlavní operativní plány sestavujeme každoročně na přelomu roku, kdy máme k dispozici vyhodnocení výsledků sezóny. To je takový základ. Ale jak už jsem říkal, průběžně je aktualizujeme podle potřeby. Třeba zásobovací plány upravujeme prakticky neustále. Když vidíme, že nějaké zboží jde na odbyt víc, než jsme čekali, musíme okamžitě reagovat a doobjednat. Nemůžeme si dovolit čekat na nějakou pravidelnou revizi plánu, to by bylo pozdě.”

Co obsahují prodejní plány?

"Prodejní plány jsou hodně detailní. Stanovujeme v nich měsíční a čtvrtletní cíle pro jednotlivé produktové kategorie, s přihlédnutím na sezónnost a trendy z minulých období. Jelikož máme hlavně zahradní nábytek, pergoly a další venkovní vybavení, vrchol sezóny je logicky na jaře a v létě. Proto se v prodejních plánech zaměřujeme na včasné naskladnění a marketingové aktivity před hlavní sezónou. V zimě zase řešíme, jak podpořit prodej jiných kategorií, které nejsou tak závislé na počasí. Je to takový neustálý koloběh."

Na co se zaměřují zásobovací plány?

"Zásobovací plány, to je moje hlavní zodpovědnost. Vycházíme z předpokládaného odbytu a snažíme se zajistit plynulé zásobování. Máme rozsáhlé skladové kapacity, přes 10 tisíc metrů čtverečních, takže můžeme operativně pracovat se zásobami a pokrýt i nečekané výkyvy poptávky. V praxi to znamená, že definujeme týdenní a měsíční cykly doplňování zboží, pravidla pro minimální skladovou zásobu a postupy pro rychlé objednávky. Musíme být pořád ve střehu, protože když něco dojde, zákazníci nebudou čekat a půjdou ke konkurenci."

Co zahrnují marketingové operativní plány?

"Marketingové plány detailně popisují, jaké komunikační kanály budeme používat, jaké propagační materiály potřebujeme, kolik peněz půjde na jednotlivé kampaně a jak budeme spolupracovat se sociálními sítěmi. Taky tam řešíme spolupráci s našimi partnery, kteří prodávají náš sortiment, aby se všechny aktivity synchronizovaly a měly větší dopad. Vzhledem k sezónnosti našeho sortimentu je strašně důležité správné načasování kampaní. Když začneme moc brzy nebo pozdě, efekt nebude takový, jaký bychom potřebovali."

Jak často se aktualizují marketingové plány?

"Marketingové plány se u nás aktualizují docela často, obvykle ve dvou až tříměsíčních intervalech. Vždycky s přesným zaměřením na probíhající nebo plánované akce. Marketingové oddělení musí být v neustálém kontaktu s námi ze skladu a s nákupčími, aby věděli, co propagovat a aby měli jistotu, že propagované zboží bude skladem. Nic horšího než kampaň na vyprodané zboží neexistuje, to pak zákazníci nadávají a my to odnášíme všichni."

Co obsahují personální operativní plány?

"Personální plány řeší obsazení jednotlivých směn a oddělení podle aktuální potřeby. To je hodně důležité, protože v určitých obdobích, hlavně před sezónou a během ní, potřebujeme víc lidí. Proto si nastavujeme kvóty a termíny náborek, aby byl sklad i vzorkovna dostatečně posílena v době vyšší poptávky. HR oddělení s námi pravidelně komunikuje, aby mělo realistický odhad, kolik lidí budeme potřebovat. Bez toho by to nešlo, protože když nemáte dost lidí ve skladu, zboží se nevyčistí včas a zákazníci jsou nespokojeni."

Jak společnost využívá interní komunikační platformy při operativním plánování?

"Interní komunikační platformy jsou pro nás naprosto zásadní. Používáme informační systémy pro řízení objednávek a evidenci všech prodejních transakcí. Díky nim máme v reálném čase přehled o stavu zakázek, skladových zásob a plnění termínů. Můžeme okamžitě vidět, které produkty jdou nejlépe na odbyt, a podle toho upravit zásobování nebo posílit marketing. Když dojde k nějaké nečekané události, třeba zpoždění dodávky od dodavatele nebo náhlý nárůst poptávky po určitém zboží, hned svoláváme operativní poradu a řešíme, co s tím. Bez těchto systémů bychom byli jako slepí, to by nešlo."

Kdo je zodpovědný za kontrolu operativních plánů?

"Za kontrolu zodpovídají vedoucí jednotlivých oddělení. Za prodejní plány vedoucí prodeje, za zásobovací plány, což je moje oblast, zodpovídám já a kontrolu provádí manažer distribuce. Marketingové plány má na starosti marketingový specialista a kontroluje je marketingový manažer. Personální plány jsou v kompetenci HR specialisty a kontroluje je HR manažer. Je důležité, aby každý plán měl jasně určeného vlastníka, který za něj zodpovídá. Jinak by to byl chaos a nikdo by nevěděl, kdo má co dělat."

Jak často kontrolujete plnění operativních plánů?

"Frekvence kontrol je poměrně vysoká. Prodejní a zásobovací plány kontrolujeme týdně, někdy i častěji, když je potřeba. Marketingové plány se kontrolují každý sudý týden a personální plány také týdně. Já osobně kontroluji zásobovací plány prakticky denně, protože potřebuji mít přehled, co se děje. Při jakékoliv nečekané události okamžitě svoláváme operativní poradu, kde vyhodnotíme dopad na plnění plánů a přijmeme opatření. Nemůžeme si dovolit čekat, až bude pozdě. V našem oboru je rychlost reakce klíčová."

Jaké KPI sledujete u operativních plánů?

"U prodejních plánů sledujeme denní a týdenní obrat, počet prodaných kusů podle kategorií, průměrnou hodnotu objednávky, konverzní poměr a další ukazatele. U zásobovacích plánů, což je moje oblast, je to hlavně obrátkovost zásob, doba obratu zásob ve dnech, podíl položek pod minimální zásobou, přesnost inventury a rychlost vychystání objednávky. U marketingových plánů se sleduje míra prokliků, konverzní poměr kampaně a tak, tady moc nevím detaily. U personálních plánů je to obsazenost směn, míra absence, produktivita práce a tak dále. Těch metrik je spousta, ale díky nim přesně víme, jak si stojíme a kde máme případné problémy. Bez dat by to bylo jen takové plácání do vody."

Děkuji, já už další otázky na vás na vás nemám. Ještě jednou vám děkuji za váš čas i informace.
"Rádo se stalo, mějte se hezky. Neshledanou."