

# Plánování

## Struktura podnikového plánu

Ekoinkubátor  
Podniková ekonomika



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Co je plán?

**Plán** – výstup procesu plánování

- vyjadřuje, co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo stanovených cílů

Klíčové otázky všech plánů

1. **Kde jsme nyní?**
2. **Kam jdeme?**
3. **Jak se tam chceme dostat?**

# Druhy plánů

## Hlavní dělení

1. **Strategický plán** – řeší globální otázky budoucnosti podniku a způsoby dosahování vytyčených cílů.
1. **Operativní plány** - nejdetailnější úroveň plánů  
Zaměřuje se na bezproblémové fungování každodenních procesů ve firmě.

# Druhy plánů

## dle funkčních oblastí

- Marketingové plány
- Výrobní plány
- Plán prodeje
- Plán nákupu
- Plán lidských zdrojů
- Organizační plány
- Finanční plány
- Plány řízení kvality
- Plány výzkumu a vývoje
- ...

# Druhy plánů

## časové hledisko

- Krátkodobé plány – operativní
- Střednědobé plány – taktické
- Dlouhodobé plány – strategické

# Komu je plán určen?

- Majitel podniku
- Management podniku
- Externi investoři

# Struktura podnikového plánu

1. Vyjasnění účelu plánu
2. Stručné seznámení s podnikem
3. Vymezení vlastního podnikání
4. Analýza vnitřních faktorů podniku
5. Analýza vnějších faktorů podnikání
6. -> SWOT analýza
7. Stanovení cílů
8. Stanovení strategie
9. Rozpracování strategie do takticko-operativních plánů
10. Finanční plán
11. Schválení plánu
12. Realizace plánu a následná kontrola

# 1. Vyjasnění účelu plánu

- Co a proč plánujeme?





## 2. Stručné seznámení s podnikem

- a. Titulní strana
- b. Obsah dokumentu
- c. Kontaktní informace
- d. Definice pojmů a zkratk
- e. Exekutivní souhrn - abstrakt plánu - obsahuje nejdůležitější informace a data plánu.  
➤ zpracováván jako poslední, ale důležitý!

# 3. Vymezení vlastního podnikání

- a. Základní údaje o podniku
- b. Vize podniku – vyjádření očekávané budoucnosti podniku, dlouhodobé ambice.
  - jak by podnik měl být zapsán v dějinách a vnímán externími i interními uživateli.
  - podloženo reálnou vírou v dosažitelnost cílů a předpovězené budoucnosti

Poslání podniku – společenský smysl existence podniku, udává směr, zacílení podniku.

## Vize Škoda Auto

- Abychom byli schopni udržet tempo růstu i v budoucnosti, stanovujeme jasné směry a konkrétní cíle. Zaměříme se zvláště na nové produkty, nové trhy a dosažení maximální výkonnosti a efektivity ve všech procesech. Prostřednictvím osobní motivace a obětavosti všech našich zaměstnanců máme v úmyslu pokračovat ve zvyšování kvality našich produktů a služeb a tím dále budovat dobré jméno značky Škoda<sup>1</sup>.

## Skupina ČEZ

- Posláním akciové společnosti ČEZ je zajistit našim akcionářům dlouhodobý přiměřený zisk úspěšným podnikáním zejména na trhu s elektřinou v ČR i v zahraničí.
- Vizí akciové společnosti je stát se jedničkou na trhu s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě. ČEZ, a. s., bude zabezpečovat stabilní podmínky dodávek elektřiny v České republice při zajištění bezpečnosti provozu a dodávat zákazníkům elektřinu včetně podpůrných služeb a teplo nejvyšších kvalitativních parametrů, a část výroby elektřiny uplatní na evropských trzích.
- ČEZ, a.s. bude maximalizovat návratnost pro naše akcionáře, poskytovat kvalitní a bezpečné služby všem našim zákazníkům, přispívat k rozvoji společnosti a vytvářet prostředí pro profesionální růst pro nás samotné<sup>2</sup>.

1. *Auta a lidé : Škoda Auto, výroční zpráva 2007* [online]. Mladá Boleslav : Škoda Auto, 2008 [cit. 2009-09-06]. Jasná vize, s. . Dostupné z WWW: <[http://new.skoda-auto.com/CZE/Documents/vyrocní\\_zpravy/skoda\\_auto\\_annual\\_report\\_2007\\_%20CZ\\_FINAL.pdf](http://new.skoda-auto.com/CZE/Documents/vyrocní_zpravy/skoda_auto_annual_report_2007_%20CZ_FINAL.pdf)>.
2. *Skupina ČEZ* [online]. - [cit. 2009-10-06]. Koncepce podnikatelské činnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/edee/content/file/koncepce-podnikatelske-cinnosti.doc>>.

## Vize United Bakeries (Delta + Odkolek)

- chceme být jednou z nejvýznamnějších pekárenských firem v Evropské unii
- nabízet široké portfolio výrobků nejvyšší kvality za nejlepší cenu a špičkový servis
- neustále sledovat nové trendy a inovovat sortiment
- permanentně zkvalitňovat image našich značek a posilovat jejich hodnotu
- být zodpovědnou firmou ve vztahu ke společnosti, zaměstnancům a životnímu prostředí
- posilovat hodnoty fair-play v obchodních vztazích
- přinášet hodnotu akcionářům, zaměstnancům a zákazníkům <sup>3</sup>

- <sup>3</sup>. *United Bakeries* [online]. - [cit. 2010-10-07]. Vize a cíle. Dostupné z WWW: <<http://www.united-bakeries.cz/united-bakeries/vize-a-cile/info.html>>.

# 3. Vymezení vlastního podnikání

- c. Historie podniku
- d. Organizace podniku

# 4. Interní analýza podniku

- Analýza faktorů, které se nacházejí uvnitř organizace, která je může ovlivňovat a řídit.
- **Silné a slabé stránky organizace**

## Zaměření na:

1. Produkty či služby
  - ✓ funkčnost, účinnost, design – FED faktor
  - ✓ Životní cyklus produktu
2. Zdroje pro podnikání – finanční, lidské, hmotné a nehmotné

## Nástroje interní analýzy:

- Modely „7S“
- 4P marketingového mixu
- BCG matice

# 5. Externí analýza

## 1. **Mikroprostředí** – blízké okolí podniku

- Dodavatelé
- Odběratelé, zákazníci – stanovení potenciálního trhu a dále cílového trhu – segmentace trhu a umístění podniku.
- Konkurence - identifikace hlavních konkurentů podniku a posouzení jejich tržních podílů, strategie atd.

## 2. **Makroprostředí** – obecné okolí podniku.

- faktory politické, ekonomické, legislativní, sociální, demografické atd.

# 4. Externí analýza - nástroje

## SLEPT analýza (PEST)

- **S**ociální
  - **L**egislativní
  - **E**konomické
  - **P**olitické
  - **T**echnologické
- 
- Porterův model pěti konkurenčních sil



# 6. SWOT analýza

- Externí + Interní faktory ==> **SWOT**
- komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice.

V rámci SWOT identifikujeme:

1. **Silné stránky** (**S**trengths) →
  2. **Slabé stránky** (**W**eakness) →
  3. **Příležitosti okolí** (**O**pportunities) →
  4. **Hrozby okolí** (**T**hreats) →
- INTERNÍ  
FAKTORY**
- EXTERNÍ  
FAKTORY**

# 6. SWOT analýza

|   |   |
|---|---|
| <p>S - Silné stránky</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | <p>W – Slabé stránky</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>O – Příležitosti</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>  | <p>T – Hrozby</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>        |

# 6. SWOT analýza – příklad stavebního podniku

## **S - Silné stránky**

Silné technologické zázemí  
(unikátní)  
Flexibilita, rychlost dodávek  
Kvalita dodávek  
Nízká cena  
Kvalitní a loajální pracovníci

## **O – Příležitosti**

Rozšiřování trhu „stavební jámy“  
Prosazení se v Praze a na Slovensku

## **W – Slabé stránky**

Nedostatečné zastoupení v Praze  
Slabé zastoupení na slovenském trhu

## **T – Hrozby**

Konkurence velkých podniků  
Konkurence pražských firem

# 6. SWOT analýza - strategie

| SWOT analýza    |                           | Interní analýza  |  |
|-----------------|---------------------------|--|--|
|                 |                           | Početné silné stránky  | Početné slabé stránky  |
| Externí analýza | Převládající příležitosti | <u>Strategie S-O</u><br>Využívání silných stránek podniku a příležitostí z okolí | <u>Strategie W – O</u><br>Snaha o překonání slabých stránek využíváním příležitostí. |
|                 | Převládající hrozby       | <u>Strategie S – T</u><br>Silné stránky jsou využívány pro eliminaci hrozeb      | <u>Strategie W – T:</u><br>Snaha řešit špatný stav, např. i likvidace podniku        |

# Co už známe?

- Základní informace o podniku
- Popis produktu a služeb
- Finanční propočty hospodaření
- Přehled podnikových zdrojů
- Informace o mikro a makroprostředí podniku  
—————> SWOT analýza



# 7. Stanovení cílů

- **Cíle určují, čeho chceme dosáhnout.**

Hierarchie stanovení cílů podniku



# 7. Stanovení cílů

## SMART koncept

- **S** – SPECIFIC – určité, konkrétní
- **M**- MEASURABLE – měřitelné
- **A**- ATTAINABLE – dosažitelné a motivující.
- **R** – REALISTIC – reálné
- **T**- TIMED – určené v čase

# 7. Stanovení cílů

## Postup stanovení cílů

1. Stanovení obecných cílů
2. Stanovení specifických cílů
3. Určení pořadí dle významnosti jednotlivých cílů

| Pořadí | Obecné cíle podniku                       | Specifické cíle podniku   |
|--------|---|---|
| 1      | Během pěti let zvýšit celkový zisk        | Zvýšit přírůstek celkového zisku ze 4% na 6% během pěti let.                              |
| 2      | Zlepšit návratnost investovaného kapitálu | Zvýšit návratnost z 12% na 19% během tří let.   |
| 3      | Zvýšit prodeje stávajících výrobků.       | Zvýšit podíl na trhu výrobku A z 10% na 15% a výrobku B z 13% na 18% během příštího roku. |
| 4      | Zvýšit produktivitu                       | Nákup nového zařízení za 3 mil. Kč příští rok. Snížit počet zmetků o 2% příští rok.       |

26.10.2010

Ekoinkubátor\_Podniková ekonomika



# 7. Stanovení cílů - příklad

## Cíle Toray Group pro 21. století

1. Být silnou skupinou společností operujících ve třech obchodních oblastech chemického průmyslu
2. Usilovat o růst v celosvětovém měřítku
3. Prezentovat integrované schopnosti vycházející z řídicí praxe Toray Group
4. Podporovat globalizaci aktivit skupiny
5. Hrát pozitivní roli v ochraně životního prostředí s důrazem na bezpečnost práce, prevenci nehod a zachování životního prostředí
6. Přispívat k rozvoji společnosti, které je firma součástí, a vytvářet živou a přitažlivou firemní kulturu<sup>4</sup>

<sup>4</sup>. TORAY [online]. - [cit. 2010-10-08]. Toray Textiles central Europe. Dostupné z WWW: <[http://www.toray.cz/toray\\_industries.html](http://www.toray.cz/toray_industries.html)>.

# 8. Stanovení strategie

- Cíle určují, čeho chceme dosáhnout.
- **Strategie říká, jak toho chceme dosáhnout.**
- Schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů
- Definuje dlouhodobou podnikatelskou orientaci podniku



# 8. Stanovení strategie

## 1. Strategie dalšího působení podniku na trhu

- ✓ Útlum
- ✓ Stabilita
- ✓ Expanze

## 2. Porterovy generické strategie

- ✓ Strategie nízkých nákladů
- ✓ Diferenciace
- ✓ Koncentrační strategie

# 8. Stanovení strategie

## 3. Integrační strategie

- ✓ Vertikální (zpětná nebo dopředná)
- ✓ Horizontální

## 4. Strategie výrobek-trh (Ansoffův model růstu)

|                        | <b>Dosavadní výrobky</b> | <b>Nové výrobky</b> |
|------------------------|--------------------------|---------------------|
| <b>Stálí zákazníci</b> | Průnik trhu              | Vývoj trhu          |
| <b>Noví zákazníci</b>  | Vývoj produktu           | Diverzifikace       |

# 8. Stanovení strategie

## 5. Strategie pro produktové portfolio

BCG strategie

## 6. Obranné strategie

- ✓ Fúze, aliance, spojení
- ✓ Redukce nákladů
- ✓ Prodej obchodní jednotky

# 9. Rozpracování základní strategie

Základní strategie se rozpadá na:

1. Operativní plány
2. Funkční strategie (výrobní, marketingová, výzkum a vývoj atd.)

# 9. Rozpracování základní strategie

## 1. Operativní plány

- Strategické plány – dlouhodobé, pokrývají řadu oblastí a definují cíle převážně kvalitativně, pro celý podnik.
- **Operativní plány** - krátkodobější, formulují postupy pro dosažení cílů v denních, týdenních, měsíčních intervalech.

—————> Strategie je převedena na konkrétní opatření prostřednictvím takticko-operativního plánování.

Výsledky takticko – operativního plánování jsou ohraničeny strategickým plánem a řeší otázky Co, Čím, Jak, Kdy a Kde.

|  | <b>Strategické plánování</b>  | <b>Manažerské (taktické) plánování</b>          | <b>Operativní plánování</b>   |
|--|---|---|---|
| <b>Časový horizont</b>                   | Dlouhodobější   | Zhruba 1 rok                                    | Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální)                                   |
| <b>Hlavní důraz</b>                      | Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí                          | Naplánovat, jak strategii implementovat v praxi | Plánování denních podnikových operací   |
| <b>Zaměření</b>                          | Směr a strategie celé organizace (zpravidla vyjádřené kvalitativně) | Směr a strategie pro určité trhy                | Zdroje a činnosti potřebné k zajištění podnikových cílů (kvantitativní vyjádření) |
| <b>Nejistota</b>                         | Velmi vysoká  | Střední   | Nízká   |
| <b>Detailní úroveň</b>                   | Pouze globální otázky   | Detailnější rozpracování globální strategie     | Velmi detailní  |
| <b>Šíře obsahu</b>                       | Velmi široká  |   | Velmi specifická  |
| <b>Plánovací metody</b>                  | nestrukturované   | Více strukturované                              | Vysoce strukturované  |
| <b>Možnost vyhodnocení a změny plánů</b> | Poměrně složité a nesnadno opravitelné                              | Po uvedení strategie do praxe                   | Zpravidla snadno vyhodnotitelné a opravitelné                                     |



# 9. Rozpracování základní strategie

## 2. Funkční strategie

### a. Prodejní plán

- Definuje úroveň a mix nabízených produktů
- Jaká má být cena, za kterou bude prodáváno?
- Jaký objem má být prodán?

### b. Marketingový plán

- Jak získat zákazníky, za jakou cenu, jaký marketingový mix zvolit?

### c. Výrobní plán

- Výrobní metody
- Plánovaná výkonnost podniku a výrobní kapacity
- Požadavky na nákup surovin pro výrobu - časově a množstevně
- Stroje a vybavení

# 9. Rozpracování základní strategie

- d. Plán nákupu
  - Znalost dodavatelů a důkladná analýza jejich důvěryhodnosti, dodacích podmínek, přesnosti dodávek, stability atd.
  
- e. Organizační plány
  - Jaká bude organizační struktura podniku?
  - Jak bude zabezpečen tok informací ve firmě?
  
- f. Plán lidských zdrojů
  - Kolik pracovníků bude podnik potřebovat?
  - Jaké pracovníky bude potřebovat?
  - Kdy bude pracovníky potřebovat?
  
- g. Finanční plány

# 9. Rozpracování základní strategie

## h. Plány řízení kvality

- Jak bude podnik řídit kvalitu svých produktů?

## i. Plány výzkumu a vývoje

- Jaká je správná a dostačující úroveň výzkumu a vývoje?
- Jaký objem prostředků je potřeba investovat?

# 10. Finanční plán

- završuje tvorbu podnikatelského plánu a ověřuje jeho reálnost
- trvalým finančním principem je usilovat o co možná nejvyšší tržní hodnotu podniku
- Dlouhodobé x krátkodobé finanční plány

# 10. Finanční plán

## 1. **Dlouhodobé finanční plány**

- horizont tří až pěti let a delší
- slouží pro rozhodování o skutcích v přítomnosti s účinkem v budoucích letech
- prověřuje proveditelnost a obchodní úspěšnost podnikového plánu, navazuje na podnikové cíle a strategie
- východiskem finančního plánování je plán tržeb - zachycuje plánovaný vývoj tržeb v reálných cenách. Podnik vytváří variantu optimistickou, pesimistickou a realistickou

# 10. Finanční plán

## Postup vytvoření dlouhodobého finančního plánu

1. Zhodnocení stávající situace – finanční výkazy –> rozvaha, výsledovka, poměrové ukazatele
2. Rámcový finanční plán - sumární údaje za celé plánované období. Podnik vytváří:  
rámcovou plánovanou rozvahu, rámcový plán peněžních toků, plánovanou výsledovku, analýzu poměrových ukazatele za celé období.
3. Plán investic
4. Rozvinutý finanční plán – sledované údaje za jednotlivé roky

# 10. Finanční plán

## 2. Krátkodobý finanční plán

- zpravidla roční
- konkretizuje a zpřesňuje záměry, které vytyčil dlouhodobý plán na daný rok
- přihlíží se k výsledkům předchozího roku – aktualizace dlouhodobého plánu

# 11. Finalizace plánu

- Schválení a příprava na implementaci

## 12. Práce s plánem a kontrola

- prověřuje, zda směřujeme tam, kam chceme směřovat.
- Porovnání plánů s výsledky:
  - Žádné nežádoucí odchylky
  - Nežádoucí odchylky – korekční činnost – nový plán



# Zásady správné tvorby plánu

- Orientace na trh
- Věrohodnost a průkaznost předpokladů
- Plán zahrnuje všechny činnosti a odpovědnostní útvary podniku
- Části plánu jsou věcně a časově sladěny
- Tvorby plánů by se měli aktivně účastnit pracovníci, kteří budou odpovědni za jeho uskutečnění.
- Plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou.
- Plán je pružný a upravuje se dle měnících se podmínek.
- Plánování je systematické.
- Plán je efektivní, jestliže bylo dosaženo vytčených cílů při vynaložení přiměřených nákladů (peněžní, časové a další)

# Užitečné zdroje

- VEBER A KOL., Jaromír. *Management : Základy, prosperita, globalizace.* [s.l.] : [s.n.], 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola : klíč k úspěchu.* 1. vyd. Praha : [s.n.], 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.
- KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán.* 1. vyd. Brno : [s.n.], 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KEŘKOVSKÝ, Oldřich, VYKYPĚL, Miloslav. *Strategické řízení : teorie pro praxi.* 1. vyd. Praha : [s.n.], 2002. 172 s. ISBN 80-7179-57-8.
  
- [www.bplans.com](http://www.bplans.com)

# Úkoly na seminář 3

Metody analýzy prostředí organizace:

1. Popište princip a účel BCG matice.
2. Popište prvky a účel koncepce 7S (McKinsey)
3. Popište princip a účel Porterova modelu pěti konkurenčních sil.