

Plánování

Struktura podnikového plánu

Ekoinkubátor
Podniková ekonomika



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



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 Škoda¹.

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 samotné².

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>.
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 ³

- ³. *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> Využívání silných stránek podniku a příležitostí z okolí	<u>Strategie W – O</u> Snaha o překonání slabých stránek využíváním příležitostí.
	Převládající hrozby	<u>Strategie S – T</u> Silné stránky jsou využívány pro eliminaci hrozeb	<u>Strategie W – T:</u> 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.

6.12.2011

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 kulturu⁴

⁴. TORAY [online]. - [cit. 2010-10-08]. Toray Textiles central Europe. Dostupné z WWW: <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)

	Dosavadní výrobky	Nové výrobky
Stálí zákazníci	Průnik trhu	Vývoj trhu
Noví zákazníci	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.

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

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.