

Struktura podnikového plánu

Management

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 podpurných 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. http://new.skoda-auto.com/CZE/Documents/vyrocní_zpravy/skoda_auto_annual_report_2007_%20CZ_FINAL.pdf

2. 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. <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

Zaměření na:

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

Nástroje interní analýzy:

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

4. Interní analýza podniku - nástroje

Modely „7S“

- Strategy
- Systems
- Structure
- Staff
- Style
- Skills
- Shared values

4. Interní analýza podniku - nástroje

4P marketingového mixu

- Produkt
- Price
- Promotion
- Place

4. Interní analýza podniku - nástroje

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.

Nástroje externí analýzy

- SLEPT analýza
- Porterův model pěti konkurenčních sil

4. Externí analýza - nástroje

SLEPT analýza (PEST)

- **S**ociální
- **L**egislativní
- **E**konomické
- **P**olitické
- **T**echnologické

Porterův model pěti konkurenčních sil

- Konkurence mezi stávajícími podniky
 - Hrozba vstupu nových konkurentů
 - Hrozba substitutů
 - Vyjednávací síla dodavatele
 - Vyjednávací síla odběratele
- > Porterovy generické konkurenční strategie

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) →
- INTERNÍ
FAKTORY**
3. **Příležitosti okolí** (**O**pportunities) →
 4. **Hrozby okolí** (**T**hreats) →
- 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

| | |
|--|---|
| <p>S - Silné stránky</p> <p>Silné technologické zázemí (unikátní)</p> <p>Flexibilita, rychlost dodávek</p> <p>Kvalita dodávek</p> <p>Nízká cena</p> <p>Kvalitní a loajální pracovníci</p> | <p>W – Slabé stránky</p> <p>Nedostatečné zastoupení v Praze.</p> <p>Slabé zastoupení na slovenském trhu.</p> |
| <p>O – Příležitosti</p> <p>Možnost rozšiřování trhu</p> <p>Prosazení se v Praze a na Slovensku.</p> | <p>T – Hrozby</p> <p>Závislost na velkých stavebních firmách</p> <p>Konkurence velkých pražských firem</p> |

6. SWOT analýza

1. **Analýza silných a slabých stránek**

hodnotíme dle důležitosti a intenzity vlivu

2. **Analýza příležitostí**

Významnost příležitostí hodnotíme dle jejich:

- atraktivnosti
- pravděpodobnosti úspěchu

3. **Analýza hrozeb**

Významnost hrozeb hodnotíme dle jejich:

- závažnosti
- pravděpodobnosti, že nastanou

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. |

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. 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
- Definiuje dlouhodobou podnikatelskou orientaci podniku

8. Stanovení strategie

1. Strategie dalšího působení podniku na trhu

1. Útlum
2. Stabilita
3. Expanze

8. Stanovení strategie

2. Obchodní strategie

1. Integrační strategie

- a. Vertikální (zpětná nebo dopředná)
- b. Horizontální

2. Tržně intenzivní strategie

- a. Průnik trhu
- b. Vývoj produktu
- c. Vývoj trhu

3. Diverzifikační strategie

- a. Koncentrická – nový produkt - příbuzný
- b. Konglomerátní – nový produkt - nepříbuzný
- c. Horizontální – nepříbuzné produkty pro stávající zákazníky

8. Stanovení strategie

3. Strategie pro produktové portfolio

1. BCG strategie

- Expanze produktu
- „Vyždímání“ produktu
- Útlum produktu
- Zbavení se produktu

2. Strategie v rámci 4P

pro každý produkt z portfolio podnik určuje:

- a. konkurenční přístup
- b. propagace produktu na trhu
- c. distribuce produkce
- d. služby spojené s produktem

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

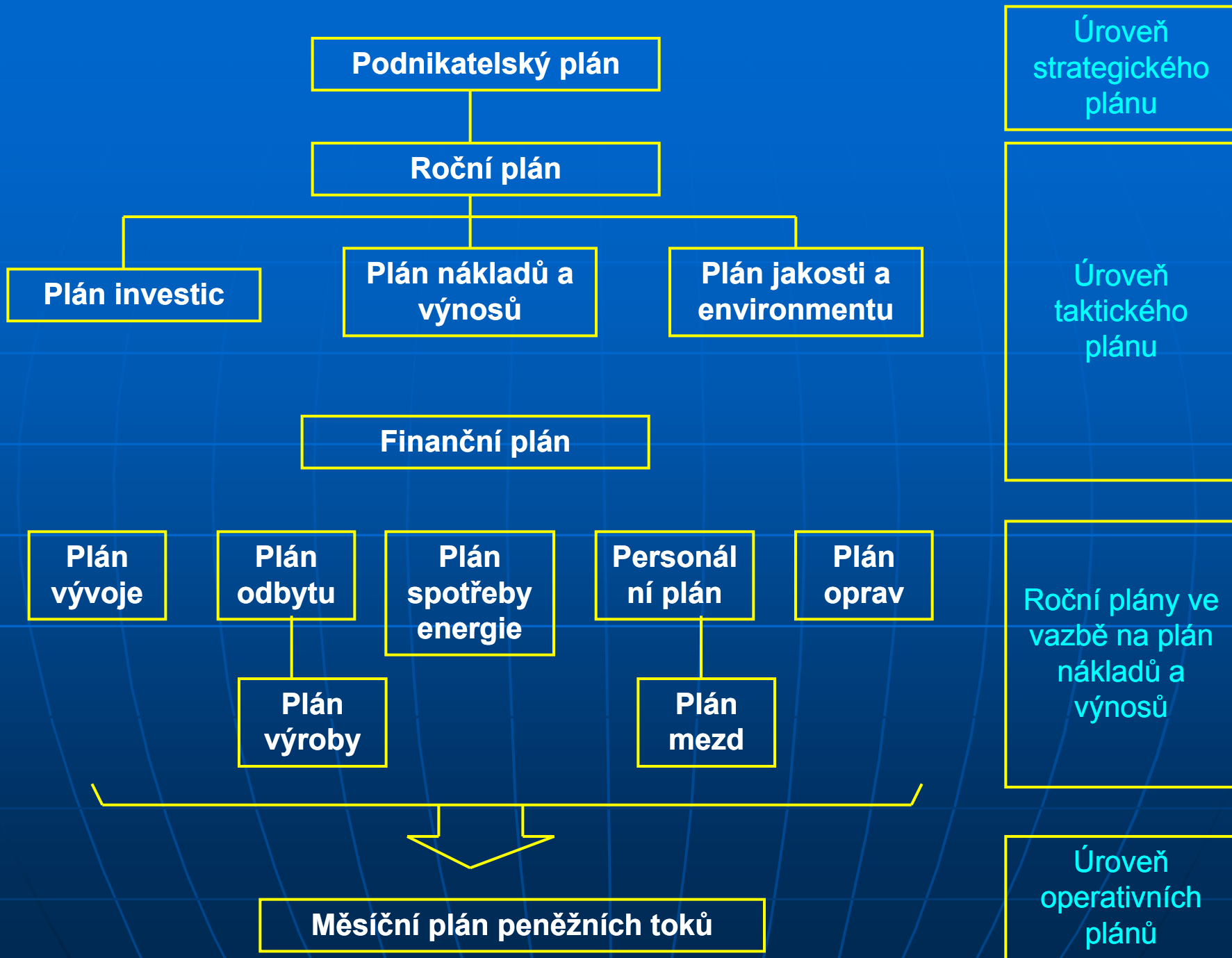
9. Rozpracování základní strategie

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

Plán investic

| Název Investičního projekt | | Rok 1 | Rok 2 | Rok 3 | Rok 4 | Rok 5 |
|--|--------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| „Modernizace“ Zahájení provozu v roce 3 | Pořízení DHM | 280 | 3800 | | | |
| | Tržby | | | 3500 | 3500 | 3500 |
| | Zisk | | | 708 | 708 | 708 |
| „Dosluhující závod“ Ukončení provozu v roce 2 | Tržby | | | - 2300 | - 2300 | - 2300 |
| | Zisk | | | - 368 | - 368 | - 368 |
| CELKEM | Pořízení DHM | 280 | 3800 | - | - | - |
| | Přírůstek tržeb | | | 1200 | 1200 | 1200 |
| | Přírůstek zisku | | | 340 | 340 | 340 |

Rozvinutý plán peněžních toků

| | Rok 1 | Rok 2 | Rok 3 | Rok 4 | Rok 5 | Součet | Rámco vý plán |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| Tržby (T) | 6236 | 6236 | 7436 | 7436 | 7436 | 34780 | 35545 |
| Zisk před odpisy, úroky a zdaněním | 1248 | 1248 | 1588 | 1588 | 1588 | 7260 | 7109 |
| Odpisy 9,5 % tržeb | -592 | -592 | -706 | -706 | -706 | -3302 | -3381 |
| Zisk před úroky a zdaněním | 656 | 656 | 882 | 882 | 882 | 3958 | 3728 |
| Daň z příjmu 20% | -131 | -131 | -176 | -176 | -176 | -790 | 746 |
| Zisk po zdanění a zdaněné úroky | 525 | 525 | 706 | 706 | 706 | 3168 | 2982 |
| Odpisy 9,5 % tržeb | 592 | 592 | 706 | 706 | 706 | 3302 | 3381 |
| Čistý provozní příjem/výdaj | 1117 | 1117 | 1412 | 1412 | 1412 | 6470 | 6363 |
| Pořízení DHM | -280 | -3800 | - | - | - | -4080 | -4196 |
| Přírůstek/úbytek PK 8,9% ze součtu tržeb | - | - | -107 | - | - | -107 | -104 |
| | -174 | 346 | 25 | -82 | -82 | 33 | |
| Čistý investiční příjem/ výdaj | -454 | -3454 | -82 | -82 | -82 | -4154 | -4300 |
| Volný peněžní tok | 663 | -2337 | 1330 | 1330 | 1330 | 2316 | 2063 |
| Zdaněné úroky 2,06% z tržeb | -128 | -128 | -153 | -153 | -153 | 715 | -732 |
| Dividendy 60,8% ze zisku po zdanění | -235 | -235 | -327 | -327 | -327 | -1451 | -1331 |
| Přírůstek / úbytek dlouhodobého bankovního úvěru | -300 | 2700 | -850 | -850 | -850 | -150 | - |
| Čistý finanční příjem/výdaj | -663 | 2337 | -1330 | -1330 | -1330 | -2316 | -2063 |

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
- Rozpočtování se odvíjí od plánu prodeje:

Plán prodeje -> plán výroby -> výrobové kalkulace -> rozpočetní výsledovka, rozpočetní rozvaha a rozpočet peněžních toků.

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

- VEGER 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