

MANAGEMENT I

TVORBA A STRUKTURA PLÁNU

Ing. EVA ŠTĚPÁNKOVÁ, Ph.D.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



Postup plánování

1. Specifikace záměru
2. Sběr potřebných informačních zdrojů
3. Návrh plánu
4. Předložení návrhu plánu dotčeným útvarům organizace
5. Stanovisko útvarů
6. Korekce návrhu v souladu s připomínkami
7. Definitivní podoba plánu



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

Interní analýza podniku

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

VÝSTUP: **Silné a slabé stránky**

Zaměření na:

1. Produkty či služby
2. Zdroje pro podnikání – finanční, lidské, hmotné a nehmotné

Nástroje interní analýzy:

- ✓ Modely „7S“
- ✓ 4P marketingového mixu
- ✓ BCG matice
- ✓ ...řada dalších metod.

Externí analýza

- Analýza faktorů, které se nacházejí vně organizace, která je tedy nemůže ovlivňovat a řídit.

VÝSTUP: **Hrozby a příležitosti**

1. **Mikroprostředí** – blízké okolí podniku
 - ✓ Dodavatelé
 - ✓ Odběratelé, zákazníci
 - ✓ Konkurence
2. **Makroprostředí** – obecné okolí podniku.
 - ✓ faktory politické, ekonomické, sociální, demografické atd.



SWOT analýza

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

V rámci SWOT identifikujeme:

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



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



Stanovení cílů

Cíle určují, čeho chceme dosáhnout, požadovaný stav.

Hierarchie stanovení cílů organizace



Stanovení cílů

SMART koncept

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

Stanovení cílů

Postup stanovení cílů

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

Pořadí	Obecné cíle organizace	Specifické cíle organizace
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.

Stanovení strategie

- ✓ Cíle určují, čeho chceme dosáhnout.
- ✓ **Strategie říká, JAK chceme stanovených cílů dosáhnout.**
- ✓ Schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů.
- ✓ Definiuje dlouhodobou orientaci organizace.



Stanovení strategie

1. Strategie dalšího působení podniku na trhu

- ✓ Útlum
- ✓ Stabilita
- ✓ Expanze

2. Porterovy generické strategie

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



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 produktu
Noví zákazníci	Vývoj trhu	Diverzifikace

5. Diverzifikační strategie

- ✓ Koncentrická – nový produkt – příbuzný
- ✓ Konglomerátní – nový produkt – nepříbuzný
- ✓ Horizontální – nepříbuzné produkty pro stávající zákazníky

Stanovení strategie

6. Strategie pro produktové portfolio

BCG strategie

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

Strategie v rámci 4P

pro každý produkt z portfolia podnik určuje:

- ✓ konkurenční přístup
- ✓ propagace produktu na trhu
- ✓ distribuce produkce
- ✓ služby spojené s produktem

Stanovení strategie

7. Obranné strategie
 - ✓ Fúze, aliance, spojení
 - ✓ Redukce nákladů
 - ✓ Prodej obchodní jednotky

Rozpracování základní strategie

Základní strategie se rozpadá na:

1. operativní plány;
2. funkční strategie (výrobní, marketingová, výzkum a vývoj atd.).



Rozpracování základní strategie

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

Rozpracování základní strategie

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

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



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?



Finanční plán

- ✓ završuje tvorbu organizačního plánu a ověřuje jeho reálnost;
- ✓ trvalým finančním principem je usilovat o co možná nejvyšší tržní hodnotu organizace;

Dlouhodobé x krátkodobé finanční plány



Finanční plán

Dlouhodobý finanční plán

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



Finanční plán

Postup vytvoření dlouhodobého finančního plánu

1. **Zhodnocení stávající situace** – finanční výkazy – > rozvaha, výsledovka, poměrové ukazatele
2. **Rámcový finanční plán** - souhrnné údaje za celé plánované období.
Organizace 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

Finanční plán

Plán investic

Název Investičního projektu		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

Finanční plán

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 -> výrobní kalkulace -> rozpočetní výsledovka, rozpočetní rozvaha a rozpočet peněžních toků.



Finalizace plánu

- Schválení a příprava na implementaci

Práce s plánem a kontrola

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



Využité zdroje

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

