

Uvedte svoji strategii do života!

# Program

---

1. Úvod
2. Business plán – implementace podnikové strategie
3. Business plán pro stávající podnikání
4. Postup tvorby plánu
5. Business plán pro nové podnikání
6. Závěr
7. Diskuze



## Business plán – implementace podnikové strategie

---

# Několik definic na úvod: mise

---

Mise společnosti: velmi obecnými termíny popsaný smysl a důvod její existence, podstata jejího podnikání a zákazníci, které chce obsluhovat a uspokojovat. Je to vizionářská prognóza ústředních a klíčových konceptů, na kterých je firma postavena.

Cíle společnosti: měřitelné, vztahující se k celému podniku (návratnost kapitálu, obor podnikání, produkty, trhy, podíl na trhu, apod.)

Cíle vnitřních jednotek: specifické cíle, podporující cíle společnosti, měřitelné (návratnost kapitálu, produktivita práce, kvalita, počet nových produktů, apod.)

# Několik definic na úvod: strategie

---

- Strategie je integrovaný soubor kroků navržených tak, aby vytvářely trvalou výhodu vůči konkurentům.
- Strategie je založena na analýze vnějšího prostředí a zhodnocení vlastních zdrojů (SWOT analýza).
- Generické strategie:
  - nízké náklady;
  - diferenciaci;
  - zaměření na specifické segmenty.
- Alternativní směry rozvoje.
- Alternativní metody dosažení zvolených směrů rozvoje.

# Několik definic na úvod: plánování

---

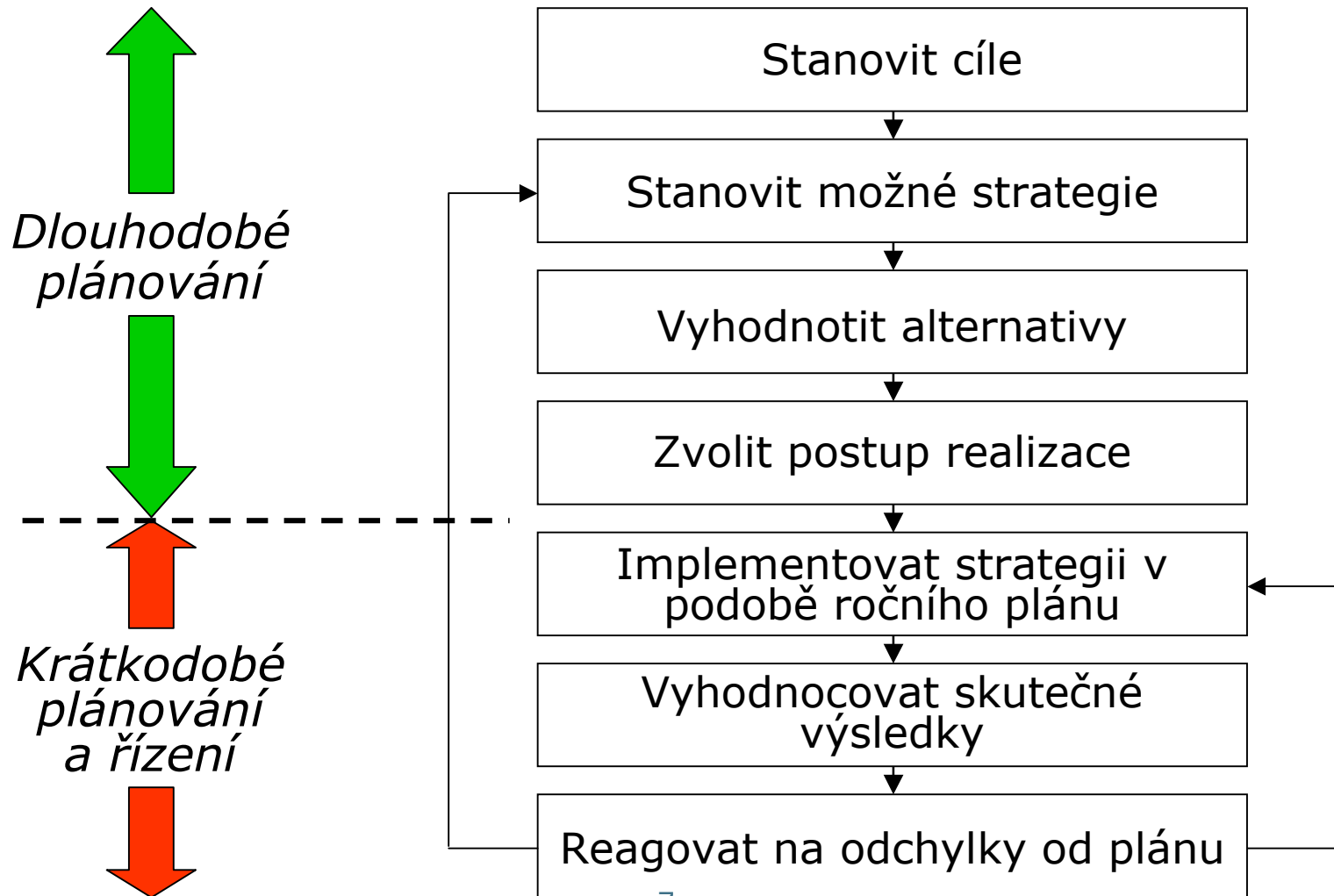
Plánování (dlouhodobé) je systematický a formalizovaný proces účelového směřování a řízení budoucích činností k dosažení požadovaných cílů na období, přesahující jeden rok.

Plánování (krátkodobé) je implementace zvolených strategických aktivit / programů.

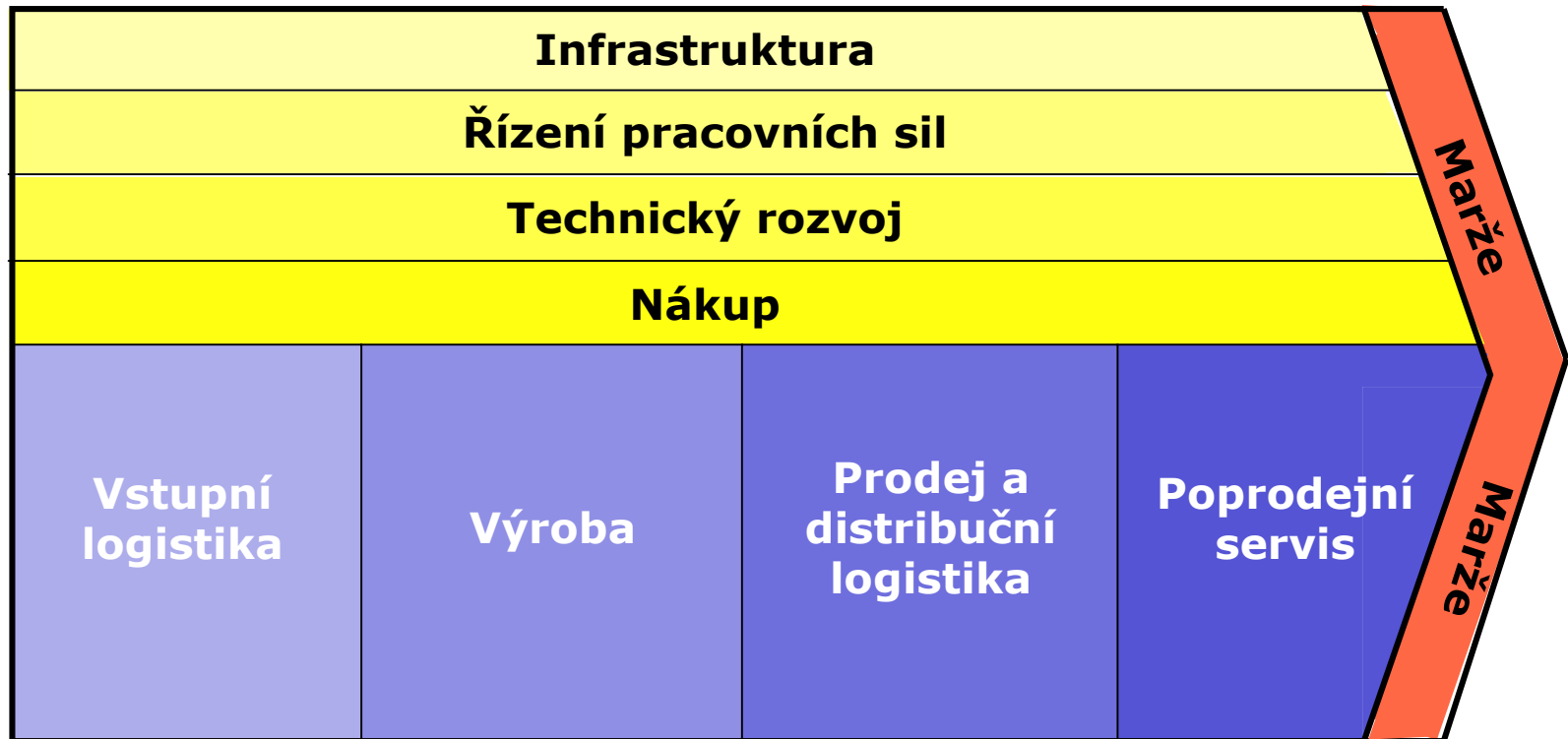
Programy:

- vývoj nových produktů;
- rozvoj stávajících trhů;
- vstup na nové trhy;
- nové distribuční kanály, apod.

# Několik definic na úvod: plánování

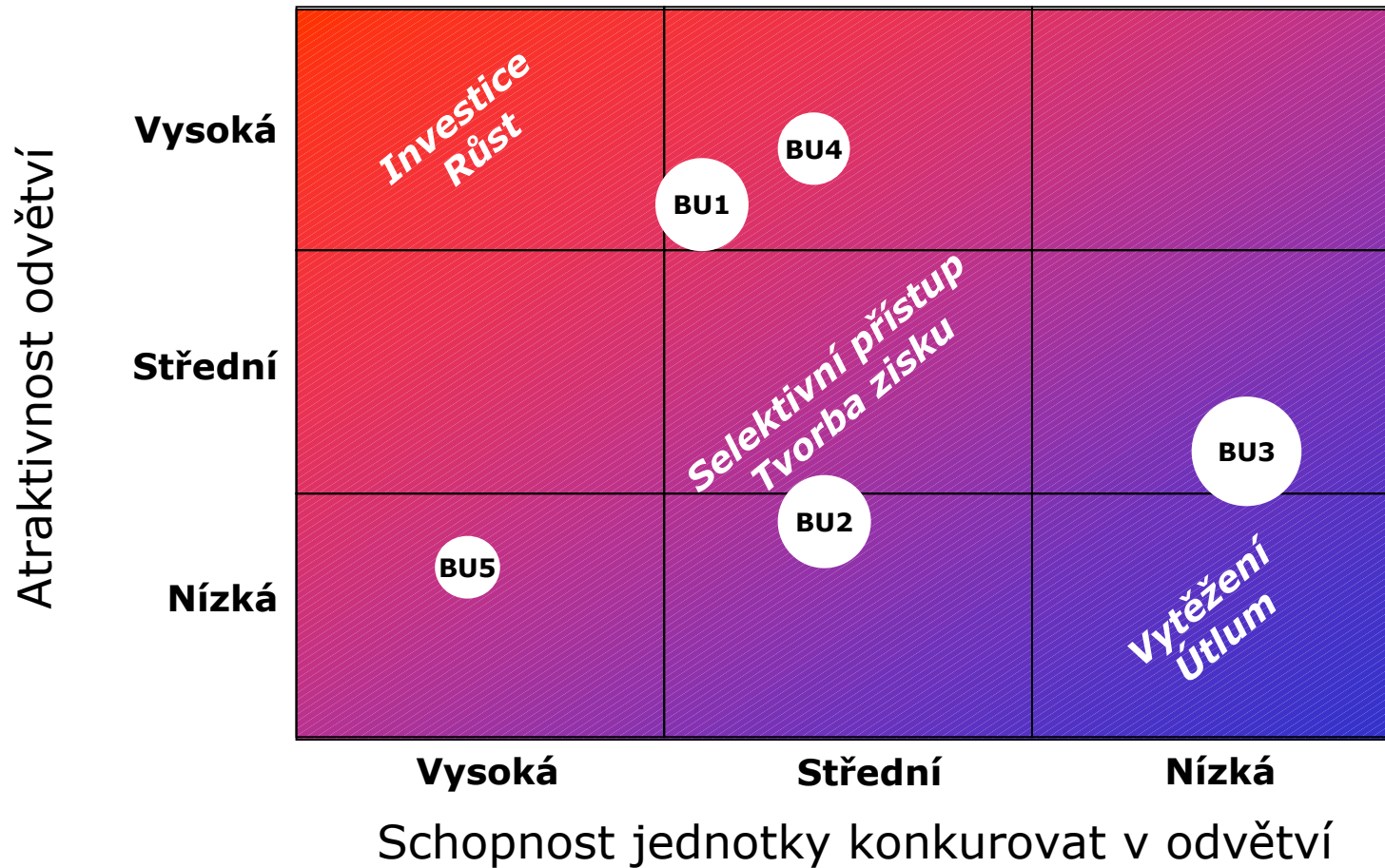


# Poznejte, jak vaše firma vytváří hodnotu!





# Volba alokace zdrojů



# Business plán (podnikatelský záměr)

---

- Pro existující podnikání (roční plán)
  - staví na kontinuitě podnikání a na existujících zdrojích (technologie, finance, pracovníci);
  - na základě revidovaných cílů určuje změny ve využití vlastních zdrojů.
- Pro nové podnikání
  - je založen na identifikaci podnikatelské příležitosti, umožňující dosažení stanovených dlouhodobých cílů;
  - definuje potřebné zdroje a celkový způsob uskutečnění záměru (časový harmonogram, realizační tým, atd.);
  - podrobně analyzuje a řeší rizika záměru (analýza citlivosti, studie proveditelnosti).



## Business plán pro stávající podnikání

---

# Cíle ročního plánování

---

Roční plánování není omezeno jen na běžný rok. Je součástí dlouhodobého plánu a je proto ovlivněno minulými rozhodnutími, které působí na budoucí programy. Hlavní cíle:

- Podpora plánování ročních provozních činností;
- Koordinace činností různých útvarů firmy a zajištění jejich konformity;
- Komunikace plánů vedoucím různých středisek;
- Motivace manažerů k dosažení cílů firmy;
- Kontrola průběhu činností;
- Hodnocení výkonnosti manažerů.



## Postup tvorby business plánu

---

# Čtyři vývojové fáze plánování

---

- Plánování jako disciplína se vyvíjí ve směru od rutinního ročního plánování ke strategickému řízení, ve kterém je plánování propojeno s řízením. Lze charakterizovat čtyři vývojové fáze:
  - finanční plánování;
  - plánování na základě výhledu delšího, než 1 rok;
  - externě orientované plánování;
  - strategické řízení.
- Jednotlivé fáze na sebe logicky navazují a předchozí fáze vytváří předpoklady a zkušenosti pro fázi následující.
- Finanční ředitel (CFO) je vůdcem a garantem procesu plánování.

# 1. fáze: finanční plánování

---

- Plánují se očekávané výnosy, náklady a potřebný kapitál na období jednoho roku;
- Strategie je obvykle vypracována ředitelem a malou skupinou vrcholového vedení. Její kvalita tak závisí na podnikatelských schopnostech několika lidí;
- Proces plánování musí mít formální rysy:
  - metodika stanovování cílů:
    - shora dolů;
    - zdola nahoru;
    - zero-based budgeting;
  - časový harmonogram;
  - formát výstupů.
- Riziko setrvačnosti použitých předpokladů.

## 2.fáze: plánování s delším výhledem

---

- Řada podniků je příliš složitých na metodu finančního plánu – zejména pro stanovení potřebného kapitálu;
- Plánování zahrnuje finanční plán na období delší, než 1 rok;
- Plánovači používají sofistikované metody prognózování (analýzy trendů, regresní a simulační modely);
- Po počátečním zlepšení výsledků se ale vrací pocit frustrace z rozdílů mezi plánem a skutečností.

Úkolem plánovačů není dostat budoucnost do tabulek, ale pojmenovat pro manažery problémy, které podnik musí řešit.



# 3.fáze: externě orientované plánování

---

- Orientace na problémy podniku vede k přesunu pozornosti na okolí podniku, které je zdrojem největších problémů;
- Analýzy se zaměřují na zákazníky, potenciální zákazníky, dodavatele, konkurenty atd.;
- Plánovací proces je časově náročný, ale je dynamičtější a vede ke kvalitnějším zásadním rozhodnutím:
  - hledají se cesty, jak alokací zdrojů přesunout pozici do atraktivnější polohy v matici novými kapacitami, redefinicí trhu, změnou nákupních standardů zákazníků, apod.;
  - plány jsou spíše adaptabilní, než deterministické, více se zaměřují na zákazníka.

## 4.fáze: strategické řízení

---

- Nejde o ještě sofistikovanější metody plánování, ale spíše o propojení plánování s denním řízením do neviditelného procesu;
- Nejde o cyklickou, ale kontinuální aktivitu;
- Strategické řízení má pět atributů:
  1. koncepční rámec pro řešení vzájemně propojených strategických problémů;
  2. schopnost strategického myšlení;
  3. proces hledání kompromisů mezi vzájemně si konkurujícími cíli;
  4. systém hodnocení výkonnosti, orientující pozornost na hlavní problémy a příležitosti;
  5. motivační systém a definované hodnoty, které podporují strategické myšlení.

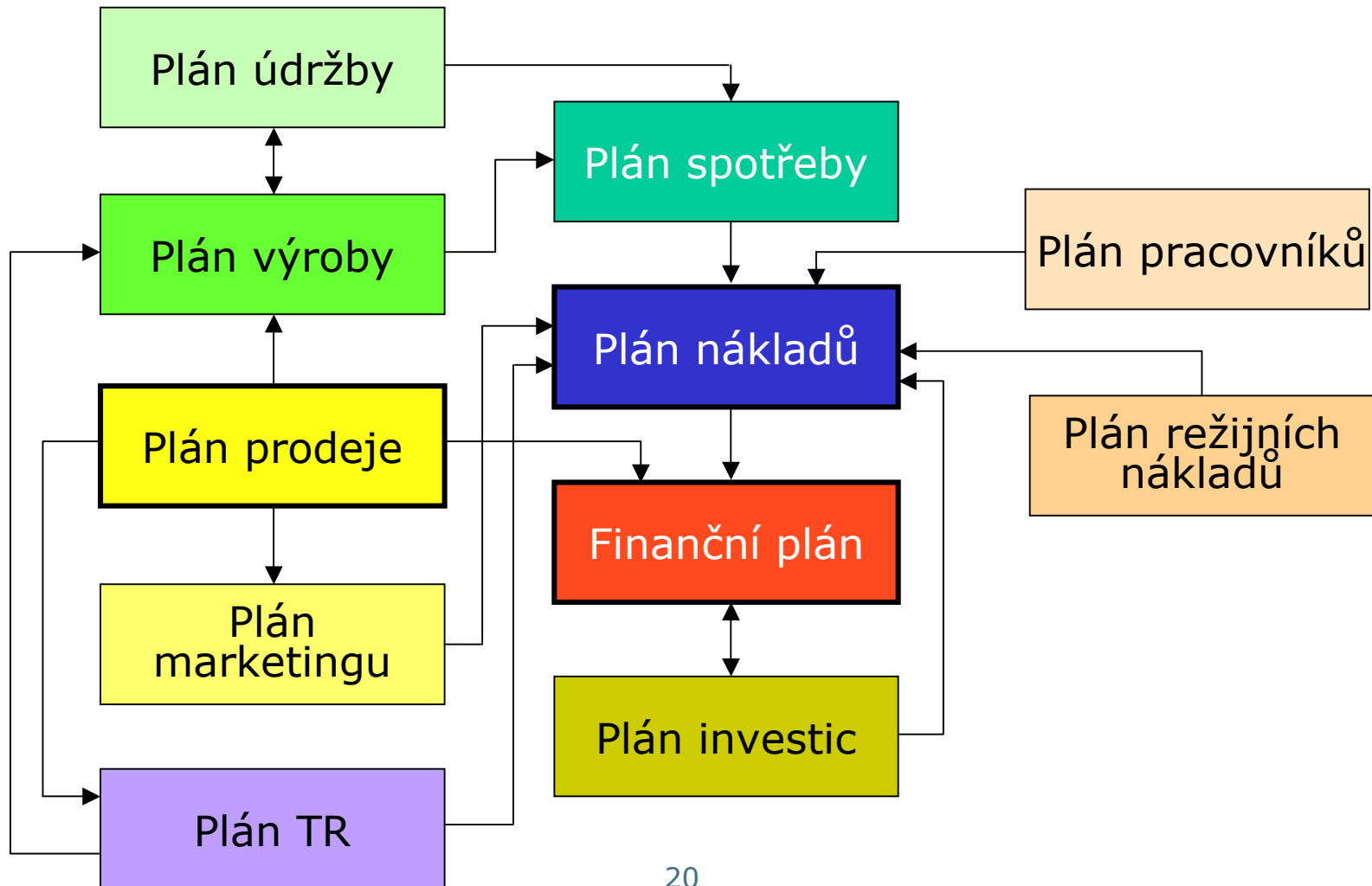
# Pravidla strategického myšlení

---

Lidé se strategickým myšlením:

- vyhledávají konkrétní, reálné a podložené informace. Neradi používají vágní koncepty a nepřijímají obecné teorie ekonomického chování. Hledají tržní mechanismy a realizační plány, vedoucí k žádoucímu cíli;
- zpochybňují všechny předpoklady, které se jeví jako nezpochybnitelné;
- neochotně vydávají / poskytují zdroje;
- uvažují netradičně a spíše nepředvídatelně.

# Obsah a struktura business plánu



# Řízení rizik business plánu

---

- I sebelepší business plán v sobě skrývá rizika významných odchylek očekávaných vstupních předpokladů od skutečnosti:
  - vývoj kurzů;
  - vývoj inflace (úrokových sazeb);
  - poptávka;
  - ceny vstupních materiálů a surovin (ropa).
- Jednotlivá rizika je potřeba identifikovat, odhadnout možná rozpětí odchylek a z toho vyplývající důsledky pro stabilitu společnosti;
- Pro rizika, ohrožující stabilitu společnosti je užitečné připravit plán protiopatření (contingency plan).

# Komunikace business plánu

Business plán je dokument, který je nutno selektivně komunikovat partnerům v podnikání.

Je solventní, vyplatí se investovat do výrobku a kapacity



Dodavatelé

Přispívá k bohatství státu a dodržuje zákony



Stát

Pracuji pro zajímavou společností, mám zde dobrou pracovní perspektivu



Zaměstnanci

Uspokojí dlouhodobě moje potřeby lépe, než konkurence



Zákazníci

Je to perspektivní místo pro investování s dobrou návratností kapitálu



Investoři

Firma generuje dostatek CF, je to bonitní dlužník, který si zaslouží naše nejlepší úrokové sazby



Věřitelé



## Business plán pro nové podnikání

---

# Specifické rysy plánu pro nové podnikání

---

- Jde o založení zcela nového podniku nebo o rozšíření existujícího podniku o nové podnikání:
  - zcela nový produkt, využívající existující zařízení;
  - dosavadní produkt, vyráběný zcela novou technologií;
  - zcela nový produkt, využívající novou technologii;
  - akvizice existující společnosti;
- Nové podnikání nemá přiřazeny žádné zdroje;
- Business plán musí přesvědčit o své reálnosti investory, věřitele a manažery.



# Technika přípravy projektového BP

---

- Projekt musí zapadat do strategie podnikatelského subjektu.
- Business plán musí být podložen celou řadou analýz:
  - analýza trhu dodavatelů a odběratelů;
  - analýza pracovního trhu v místě dislokace;
  - rešerše patentové ochrany;
  - hodnocení státní regulační politiky;
  - zkoumání vlivů na životní prostředí.
- Může se pracovat s několika odlišnými alternativami / scénáři vývoje.

# Obvyklý obsah projektového BP

---

- Popis odvětví, společnosti, produktu / služby;
- Výsledky průzkumu trhu;
- Předpokládaná ekonomika podnikání;
- Marketingový plán;
- Plán rozvoje produktu;
- Výrobní a provozní plán;
- Manažerský tým;
- Harmonogram realizace;
- Důležitá rizika, problémy a předpoklady;
- Finanční plán;
- Návrh financování;
- Přílohy.

# Řízení rizik projektového business plánu

---

- Vzhledem k novému předmětu podnikání jsou rizika neúspěchu podstatně větší, než u existujícího podnikání a musí být důsledně řízena;
- Technika scénářů (např. realistický, pesimistický, optimistický);
- U komplikovanějších projektů vypracování studie proveditelnosti nezávislým poradcem (institucí);
- Studie proveditelnosti ověřuje vstupní předpoklady na základě vlastních (nezávislých) zdrojů informací;
- Součástí studie bývá analýza citlivosti, zkoumající důsledky odchylek vstupních předpokladů pro úspěch projektu.

# Komunikace projektového business plánu

---

- Komunikace se koncentruje na úzkou skupinu lidí: zástupce investorů a věřitelů;
- Business plán musí prokázat schopnost splácení úvěrů a očekávanou návratnost vloženého kapitálu;
- Předkladatel plánu musí být schopen všechny předpoklady doložit výchozími údaji a logikou jejich transformace do parametrů plánu;
- Prezentace business plánu musí prokázat celkové podnikatelské schopnosti předkladatele.



Závěr

---

# Shrnutí

---

- Business plán je implementací podnikové strategie; proto musí být oba dokumenty konzistentní;
- Vypracování dobrého plánu není složitým teoretickým úkolem, ale demonstrací podnikatelského uvažování;
- Plán musí být přehledný a srozumitelný i pro manažery – neekonomy;
- Pro motivaci pracovníků je užitečné zapojení co nejširšího týmu do jeho přípravy;
- Plán ve svém celku je důvěrným podnikovým dokumentem, vybrané informace je však potřeba srozumitelně prezentovat partnerům v podnikání;
- Projektový business plán je typem ad hoc plánu, který vyžaduje kvalitní předchozí identifikaci podnikatelských příležitostí.



## Diskuze

---

Ing. Vlastimil Dominik, MBA

*Management Consulting*

Nade Mlýnem 216  
277 11 Neratovice  
Česká republika

Telefon: +420 315 684 114

Fax: +420 315 688 446

[dominik@management-consulting.cz](mailto:dominik@management-consulting.cz)

[www.management-consulting.cz](http://www.management-consulting.cz)