

4. Plánování

4.1 Podstata plánování



Při vytváření **podmínek pro efektivní vykonávání práce** jednotlivců pracujících ve skupině, je **nejdůležitějším úkolem manažera dosáhnout jistoty, že každý pochopil účel a cíle práce skupiny včetně metod pro jejich dosažení**. Jestliže má být skupinové úsilí **efektivní, musí lidé vědět, co je třeba udělat**. To je **cílem plánování**.



Společnost zajišťující **výrobu a distribuci kosmetiky** dokázala během 2 let získat **výsadní postavení díky realizaci pěti (5) navazujících plánů**:

- 1) byly uvolněny finanční prostředky pro **detailní zpracování dlouhodobého plánu**,
- 2) společnost rozhodla zásadně **inovovat výrobní linku**,
- 3) díky **racionalizaci výroby** došlo k lepšímu využití kapacit,
- 4) byly **upraveny obchodní vztahy**,
- 5) místo **poskytování krátkodobých slev** se společnost rozhodla **ceny výrobků snížit permanentně**.

Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce. Zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje pochopitelně rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plán tak poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů.

Plánovací funkce vždy vychází ze **čtyř (4) základních faktorů**, které musí být vzaty v úvahu a do plánu zahrnuty. Jsou to:

- 1) **Cíle**, to znamená **budoucí stavy organizace**, kterých management **chce dosáhnout**.
- 2) **Akce**, které znamenají **specifické činnosti** naplánované tak, aby bylo **dosaženo zvolených cílů**.
- 3) **Zdroje**, které představují **omezení, limity**, ve kterých se organizace může **pohybovat**.
- 4) **Pravidla**, způsoby **realizace plánů**, které umožňují **konkrétním osobám cílů dosáhnout**.

Druhy plánů

Plánovací proces v organizaci může být charakterizován především podle **dvou (2) základních hledisek**: **časového horizontu** a **úrovně**, kde je řešen rozhodovací proces.

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat **tři (3)** základní úrovně plánování:

- **dlouhodobé plánování**, většinou prováděné na delší než pětileté období,
- **střednědobé plánování** pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let,
- **krátkodobé plánování**, které pokrývá zhruba jeden rok a je dále rozpracovááno i na kratší období.

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze **rozlišovat**:

- **strategické plánování**,
- **taktické plánování**,
- **operativní plánování**.

Strategické plánování je **výchozím** rozhodováním v organizaci. **Navazuje** na strategické cíle organizace, vyznačuje se **rámcovým dlouhodobým** charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku. Je realizováno na vrcholové úrovni vedení podniku (top management).



Strategický plán přepravní společnosti

získání nových zákazníků a nových segmentů trhu, zavedení služby pro přepravu osob, usilování o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.

Taktické plánování směřuje k **uskutečňování strategických cílů**. Dochází při něm ke **specifikaci a konkretizaci cílů** a prostředků k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu **plány** na úrovni jednotlivých **funkčních oblastí** a **organizačních článků** podniku, např. na úrovni jednotlivých **divizí**.



Taktický plán přepravní společnosti

zajištění přepravy tradičních komodit – písku, uhlí, zemědělské produkce, vytvoření dceřiné společnosti pro autobusovou dopravu, zavedení systému čtvrtletních školicích kurzů.

Operativní plánování vychází z **taktického** plánování a z **konkrétních známých podmínek a zdrojů**. Jeho charakter je **krátkodobý**. Hlavním významem operativního plánování je **dotváření rozhodnutí** pro procesy provozní (hmotně-energetické) a procesy s nimi bezprostředně související. Odpovídají mu **operativní plány**, z nichž nejvýznamnější je **operativní plán výroby**.

**Operativní plán přepravní společnosti**

- navázání kontaktů se stavebními, těžebními a zemědělskými družstvy/podniky,
- rozhodnutí o systému dopravy,
- realizování nabídky přepravy osob,
- sestavení školicího plánu, studijních podkladů.

4.2 Základní kategorie plánování

Plánovacími kategoriemi jsou především:

- cíle,
- strategie,
- taktiky,
- postupy,
- pravidla,
- programy a
- rozpočty.

Cíle

znamenají **konečný stav**, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity **směřovat**.

Cíle organizace mohou být formulovány v různé míře **obecnosti**, mohou mít různou hierarchickou **strukturu** a tvořit hierarchickou **soustavu** cílů podniku, které odpovídá hierarchická soustava plánů.

V obecném vyjádření lze **hierarchickou soustavu cílů** a návaznost na soustavu plánů organizace vyjádřit zhruba takto:

- **strategické plánování** - **obecné** dle organizace, zahrnuje strategické cíle organizace,
- **taktické plánování** - cíle jednotlivých **funkčních oblastí** a nižších organizačních celků,
- **operativní plánování** - cíle jednotlivých **funkčních míst, jednotlivců a pracovišť**.

Efektivní plánovací proces je založen jak na **jasném stanovení cílů plánu**, tak i na **způsobu hodnocení míry** a postupu jejich **dosažení**. Znamená to, že cíle musí být

stanoveny tak, aby bylo možno průběžně konkrétně hodnotit stupeň jejich dosahování. **Základními požadavky** na stanovení cílů proto **jsou**:

- **jednoznačná formulace,**
- **jednoznačně vymezená oblast,**
- **určený časový horizont,**
- **specifikace vazeb na návazné cíle.**

Strategie

vyjadřují **koncept celého chování** organizace, **dlouhodobý** program a způsob činnosti organizace.

Jak je z předchozího patrné, vztahují se především ke strategickému plánování. Do jisté míry jsou podobné strategiím vojenským. V zásadě dávají **odpovědi** na tyto **základní otázky**:

- **jak udržet, či zlepšit konkurenční pozici podniku,**
- **jakým způsobem se chovat na trhu,**
- **které výrobky (sortiment) vyrábět a které služby poskytovat (jak řešit výrobní portfolio firmy),**
- **které trhy či jejich segmenty obsadit,**
- **jaký typ růstu firmy volit,**
- **jaký způsob chování ke konkurenci volit,**
- **jakou finanční strategii firmy volit atd.**

Taktiky

jsou **návody a způsoby uvažování** nutné pro formulaci plánů.

Všeobecně určují a objasňují přípustné způsoby rozhodnutí. Definují **oblast**, ve které má být rozhodnutí prováděno. **Existují** na všech hierarchických úrovních a podporují tvořivé, iniciativní jednání v rámci určitých principů či limitů. **Vztahují** se především k obecným cílům, ke kultuře firmy a firemním preferencím.

Postupy

jsou **návody**, jakým způsobem mají být určité **činnosti prováděny**.

Mají podobu **chronologických** posloupností požadovaných činností. Přesně **určují**, jakým způsobem mají být určité **činnosti provedeny**.

Pravidla

určují **specifické požadavky** na činnosti. Určují způsob a návody provádění činností, ale na rozdíl od postupů bez časové posloupnosti.

Vyjadřují **rozhodnutí**, zda určité činnosti **musí** nebo **nesmí** být vykonávány. Např. každý nový výrobek musí projít testováním na trhu v průzkumové prodejně atd.

Programy

jsou **souhrnem cílů**, strategií, **postupů**, pravidel, potřebných **kroků** a **zdrojů**.

Jedná se o specifikované cíle a strategie dovedené do takové formy, aby bylo možno podle nich konkrétně jednat. Obvykle bývají **doprovázeny rozpočty**.

Rozpočty

znamenají **numerické** stanovení očekávaných **výsledků** s vazbou na **zdroje**, neboli **finanční vyjádření programů**. Jsou těsně spojeny s **kontrolou**.

Základním principem stanovení rozpočtů je **variantní rozpočtování**, to znamená tvoření rozpočtů v několika variantách a tzv. **klouzavé rozpočtování** (moving budgeting). Klouzavé rozpočtování znamená sestavování rozpočtů nejen pro plánovací **období** jako celek, ale zároveň stanovení **termínů**, ve kterých budou rozpočty revidovány a opravovány během tohoto období.

4.3 Strategické plánování

Strategie

Strategie představuje určení **dlouhodobých základních cílů** podniku a stanovení nezbytných **činností** a zdrojů pro **dosažení těchto cílů**.

Postup tvorby integrovaných komplexních strategických plánů

Postup tvorby těchto plánů se zpravidla skládá z následujících kroků:

- 1) **Stanovení strategických cílů**
- 2) **Strategická analýza vnějšího okolí firmy**
- 3) **Strategická analýza vnitřního prostředí firmy**
- 4) **Silné a slabé stránky podniku, určení konkurenčních výhod**
- 5) **Návrhy základních variant komplexních podnikatelských strategií**

- 6) Zpracování strategie výrobního portfolia firmy
- 7) Vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií:
 - marketingové,
 - inovační,
 - výrobní,
 - finanční,
 - organizační,
 - personální atd.
- 8) Výběr optimální varianty komplexních strategických plánů
- 9) Formulace komplexního strategického plánu
- 10) Sestavení rozpočtů
- 11) Rozpracování a převedení komplexního strategického plánu do plánů taktických a operativních

Ad 1) Stanovení strategických cílů

Základem procesu strategického plánování je stanovení **strategických cílů podniku**.

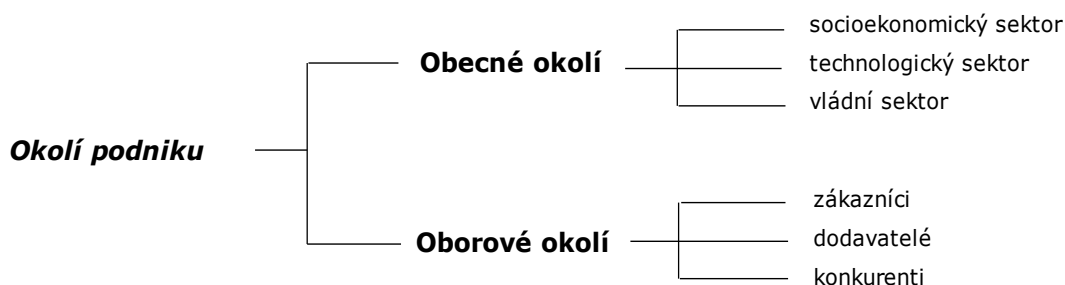
Cíle podniku jsou **žádoucí stavy**, kterých se podnik snaží **dosáhnout** prostřednictvím své **existence** a svých **činností**.

Ad 2) Strategická analýza vnějšího okolí firmy

Podnikatelské **prostředí** je **zásadní** pro podnikatelskou činnost firmy. **Okolí** vytváří jednak nové podnikatelské příležitosti, ale na straně druhé může vytvářet hrozby pro existenci firmy.

Mezi **hlavní faktory** okolí patří především aspekty **politické, ekonomické, inovace výrobní a technologické, životní styl, sociální aspekty** a **globální oblast** (životního prostředí a vyčerpávání přírodních zdrojů).

Členění okolí podle Jaucha a Gluecka je znázorněno rámcově na obrázku 4.1.



Obrázek 4.1 – Okolí podniku (makrookolí)

Obecné okolí

Socioekonomický sektor ovlivňují faktory ekonomické, ekologické, klimatické a sociální.

Ekonomické faktory představují působení současného a budoucího stavu ekonomiky.

Studuje se:

- stadium hospodářského cyklu, tj. zda ekonomika je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury,
- míra inflace (případně deflace),
- situace na kapitálovém trhu,
- politická situace a hospodářská politika vlády.

Ekologické faktory významně **ovlivňují** použití výrobních **technologií** podniků, rozmisťování výrobních jednotek, **zákazy** určitých výrob apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních letech vyvinut **tlak** na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Na druhé straně je třeba si uvědomit, že potřeba respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti, například v oblastech výroby filtračních zařízení spalín, klimatizačních zařízení, čističek odpadních vod, recyklace odpadů, alternativních energetických zdrojů aj.

Mezi **sociální faktory** patří:

- společenskopolitický systém a **klima** ve společnosti,
- **hodnotové stupnice** a postoje lidí,
- **životní styl**,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace.

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně **ovlivňovat poptávku** po zboží a službách, na straně druhé silně **ovlivňují** i stranu **nabídky** – podnikavost, pracovní **motivaci**.

Technologický sektor

Vynálezy a zásadní inovace (laser, jaderné energie, počítače, komunikační systémy, vesmírná technika, genetické inženýrství atd.) mají strategický význam pro podniky. Jedná se o techniku v nejširším pojetí, tj. jak techniku, tak technologii. Investování do technického rozvoje je naprosto nezbytné, ale zahrnuje riziko, neboť ne všechny výzkumné a vývojové práce jsou úspěšné.

Vládní sektor

Fungování ekonomiky mohou silně ovlivňovat v **pozitivním** nebo **negativním** směru **aktivity vlády** včetně souvisejících orgánů a **institucí** (centrální banka, burza, soudy, politické strany apod.). **Vláda** je často **největším odběratelem** různých výrobků a služeb.

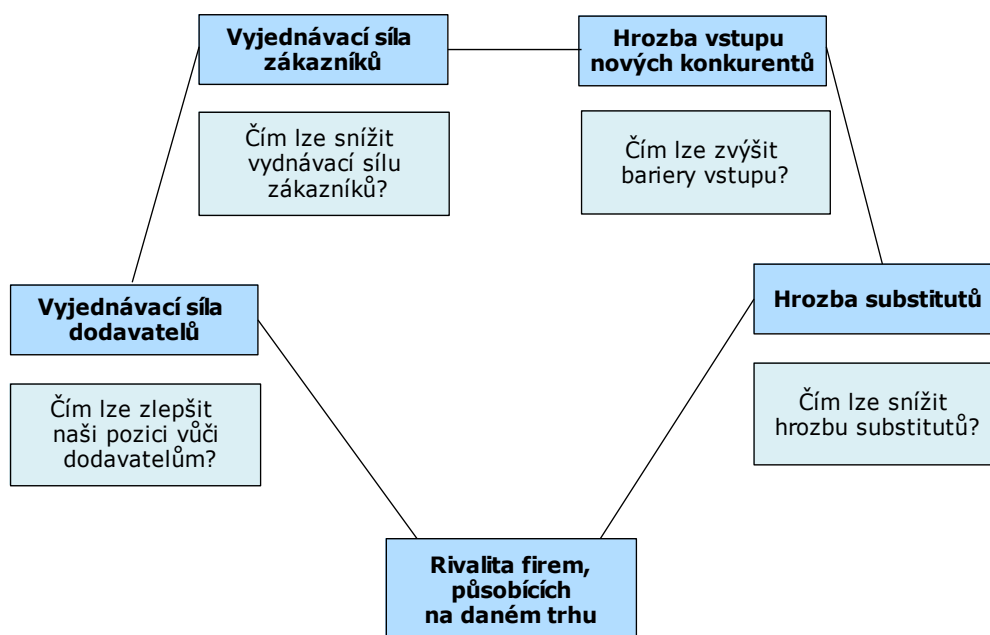
Oborové okolí podniku

(někdy zvané též mikrookolí) je ovlivňováno především jeho **zákazníky, dodavateli a konkurenty**.

Elegantním nástrojem analýzy okolí podniku je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**, uvedený na obrázku 4.2.

Předpokládá se, že **strategická pozice firmy**, působící v určitém odvětví, je určována **pěti (5) základními činiteli**:

- vyjednávací **silou** zákazníků (bargaining power of buyers),
- vyjednávací **silou** dodavatelů (bargaining power of suppliers),
- **hrozbou** vstupu nových konkurentů (threat of entry),
- **hrozbou** substitutů (threat of substitutes),
- **rivalitou** firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry).

Konkurenční prostředí

Obrázek 4.2 – Porterův model konkurenčního prostředí

Ad 3) Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Poslání firmy (mise) odpovídá na otázku, **proč firma existuje**. Podle P. F. Druckera lze misi definovat odpověďmi na následující **otázky**:

- 1) **V čem** podnikáme a **jak** úspěšně?
- 2) **Kdo** je náš zákazník a **jaký** máme pro něho význam?
- 3) **V čem** bychom chtěli ještě podnikat?

Faktory vnitřního prostředí firmy (též faktory základní podnikatelské pozice firmy), které **zkoumá** jsou:

- faktory vědeckotechnického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Ad 4) Silné a slabé stránky podniku, určení konkurenčních výhod

Na základě analýzy okolí podniku je nutné odhadnout a definovat silné a slabé stránky podniku a na základě nich určit **hlavní konkurenční výhody**.

Ad 5) Návrhy základních variant komplexních podnikatelských strategií

Po stanovení poslání a cílů firmy (tj. čeho chce firma dosáhnout) je třeba stanovit **způsob dosažení cílů**. To představuje stanovení strategií. Existují **dva** zásadní způsoby:

- **lepší řízení** stávajících aktivit,
- zavedení **nových** aktivit.

Strategií volby je možné znázornit **maticí výrobek – trh**. Podle této matice se firma může zaměřit na **rozvoj** stávajících nebo nových výrobků a soustředit se přitom na stávající nebo nové zákazníky **čtyřmi (4) strategiemi**:

- 1) Strategie **pronikání na trh** znamená zdokonalení pozice u stávajících výrobků a stávajících zákazníků.
- 2) Strategie **rozvoje trhu** znamená vyhledávání nových zákazníků pro stávající výrobky firmy.
- 3) Strategie **vývoje výrobku** znamená nové podnikatelské aktivity.
- 4) **Diverzifikace** – firma vyhledává zcela nový výrobek (zpravidla odlišný od původního výrobního portfolia), který by uspokojil zákazníky a přinesl další zisky.

Ad 6) Zpracování strategie výrobního portfolia firmy

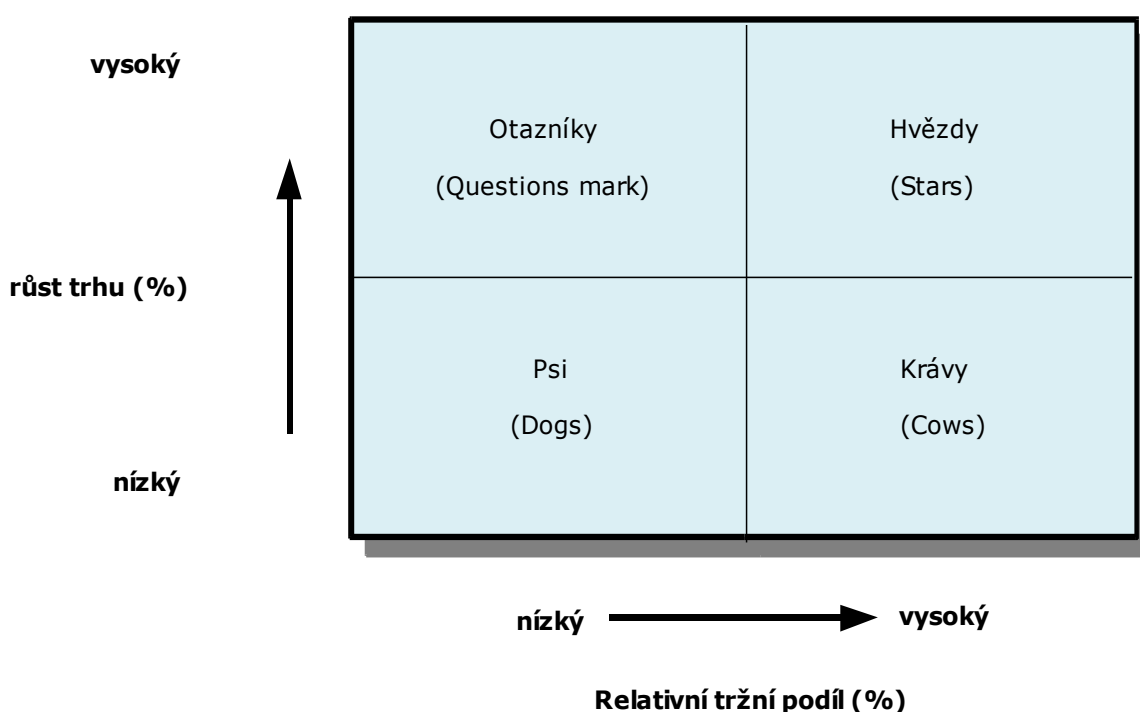
Stanovení **základního výrobního portfolia** firmy se ve většině případů stává **základním krokem** strategického plánování vzhledem k tomu, že v realitě většina firem vyrábí více než jeden výrobek, a to s **různou mírou efektivností**. Proto je nutno již na úrovni **vrcholné** komplexní podnikové strategie stanovit i strategie jednotlivých podnikatelských jednotek **SBU** (*Strategic Business Unit*), či v jednodušším případě strategii jednotlivých výrobních skupin či výrobků a vytvořit účelnou kombinaci těchto strategií.

Z **možných metod**, které jsou pro **optimalizaci portfolia** využívány, je třeba jmenovat alespoň **základní**, z nichž každá využívá rozdílných kritérií pro stanovení efektivnosti a strategie s tím, že nejrationálnější přístupem je kombinace těchto metod s následnou analýzou a syntézou výsledků.

Za tyto metody lze považovat:

- matici růstu Bostonské poradenské skupiny (BCG - Boston Consulting Group),
- matici rentabilita - konkurenční schopnost (Drucker),
- přístup společnosti General Electric (GE),
- matici konkurenční pozice - stadium trhu.

Matice růst - podíl, označená též jako **bostonská matice**, je uvedena na obrázku 4.3.



Obrázek 4.3 - Bostonská matice

Význam jednotlivých pojmů.

Hvězdy - velký podíl na trhu a jeho růstu. Tyto výrobky slibují **růst příjmů**, ale současně **mohou být přitažlivé i pro konkurenci**. Vyžadují proto **stálou peněžní podporu** k udržení tržní pozice. Je nutný i **růst investic** do výroby.

Krávy - znamenají **vysoký podíl na trhu**, který již **neroste**. Tyto výrobky již **nevyžadují žádné další investice**, protože se dá v **budoucnu očekávat pokles**. Jsou tedy **primárním zdrojem příjmů i zdrojem financování "hvězd" a "problémových dětí"**.

Otazníky (problémové děti) – mají před sebou **velké možnosti**, ale vyžadují značnou **péči**. Investovat do nich se **vyplatí** pouze tehdy, když se dá **věřit**, že se stanou "hvězdami".

Psi (bídící psi) – znamenají pro podnik **malý zdroj příjmů**. Jestliže jsou vyráběny pro **vybraný tržní segment**, může být jejich zařazení do výrobního programu **účelné**. Jinak jsou **prvními kandidáty na vyloučení**.

Ad 8) Výběr optimální varianty komplexních strategických plánů

Zvažují se **ekonomické** a **mimoekonomické účinky** jednotlivých variant. K tomu cílí porovnáváme a zvažujeme následující **základní faktory**:

- očekávaný **vývoj** odvětví,
- očekávaný **životní cyklus** výrobků,
- nutné **investiční náklady** a návratnost investic,
- očekávané **příjmy** z prodeje,
- očekávaný budoucí **cash-flow**.

Vhodnou alternativu optimální strategie lze vybrat příslušnými rozhodovacími postupy na základě zkušenosti, experimentu a metod teorie rozhodování.

Shrnutí

Na základě závěrů uvedených kroků je zpracován souhrnný dokument "**Komplexní strategický plán**" společnosti, který je **předložen** vrcholovému vedení firmy ke schválení.

Po schválení top managementem firmy je "**Komplexní strategický plán**" **doplněn** podrobnými rozpočty a **zpracován** do krátkodobých plánů taktických a operativních. Zpravidla se jedná o **následující taktické plány** (o trvání **1 roku**):

- **marketingový plán**,
- **plán odbytu**,
- **výrobní plán**,
- **plán investic**,
- **plán výzkumu a vývoje**,
- **plán zásobování**,

- plán **personálního rozvoje**,
- **finanční plán**.

4.4 Determinanty podnikového plánu

Determinanty určující **vliv**, rozhodující **význam** některých **činitelů**. Znalost činitelů vede k poznání příčin (analýzy) a řešení problémů.

Činitele (faktory, vlivy) působící na podnik se člení do **šesti (6) skupin**:

Základní činitele

- **přírodní**: země, voda, vzduch, podnebí, geografická poloha;
- **technické**: výrobky, stroje, zařízení, budovy, stavby;
- **ekonomické**: vlastnictví, hodnotové nástroje, rezervy.

Odvozené činitele (druhotné s vlivem v některých případech významnějším)

- **politické**: státní zřízení, politické strany, veřejný zájem;
- **sociální**: životní a pracovní podmínky;
- **psychologické**: charakter a duševní život člověka.

Přírodní činitele:

- **geografická poloha** (dopravní vzdálenosti), členitost území;
- **nerostné bohatství** – suroviny, paliva, pohonné hmoty;
- **sezónnost** – výprodeje, ceny ovoce a zeleniny.

Technické činitele:

- **složitost výrobku** – počet operací a součástí, technologie;
- **technická náročnost** výroby na vybavení stroji a zařízením;
- **typ výroby** – kusová, malosériová, středněsériová, velkosériová a hromadná s rozdílnou náročností na technické podklady, strojní vybavení a kvalifikaci pracovníků;
- **zajišťování údržby** – signál: míra opotřebení do 50 a nad 50 %;

- **vliv výpočetní techniky** na organizaci a celkovou úroveň řízení.

Ekonomické činitele:

- soukromé **vlastnictví** – dělba práce – trh – konkurence;
- hodnotové nástroje: **cena, mzda, zisk**, ... a jejich funkce;
- **rezervy** hmotné a finanční (možnost podstupovat rizika).

Politické činitele:

- činnost **státních orgánů** – vláda, MF, Úřad pro hospodářskou soutěž, ...;
- činnost **politických stran** a právní řád – parlament;
- mezinárodní **politická situace** – spolupráce na rozdíl od války;
- **individuální rysy** významných politiků: Masaryk, Havel, Castro, Putin, Zeman, ...

Sociální činitele:

- **optimální** struktura pracovníků podniku: podle kvalifikace (třídy), podle profesí (obory práce), podle věku (obvykle 5leté intervaly);
- pracovní a životní **prostředí**: bezpečnost, hygiena, zdravotní péče, stravování, doprava, bydlení, rekreace, volný čas.

Psychologické činitele:

- **prestíž** zaměstnání: lékaři, vědci a vynálezci, učitelé VŠ, ...;
- **charakterové vlastnosti**: aktivita na rozdíl od pasivity, pracovitost, důkladnost, poctivost na rozdíl od lenosti, ...;
- **hodnotový systém**: zdraví, rodina, přátelství, láska, pracovní uspokojení, peníze, ...;
- **jednání** jako funkce schopností + dovedností + motivace + úsilí (vytrvalost, vůle).

4.5 Podnikatelský plán

K **rozhodnutí** pro samostatnou podnikatelskou činnost mohou vést **rozmanité** důvody. Ve spojitosti se základní otázkou **finanční** se projevuje na prvním místě snaha být **nezávislý**, uplatnit tvůrčí **schopnosti**, kromě toho zájem o **styk s lidmi**, být užitečný anebo podnikatel využívá **příležitosti** – dědictví, restituce. K **úspěchu** ovšem patří, že původní sebelepší myšlenka potřebuje **realisticky ztvárnit, promyslet, doplnit podrobnostmi**.

Podnikatelé sami sebe většinou **omlouvají**, že příčinou jejich **neúspěchu** se stal **nedostatek** kapitálu nebo nekontrolované **změny trhu**. Ve skutečnosti se však projevuje **nejvíce nedostatků v nedokonalém managementu**:

- **nejasný záměr**, nereálnost, chybějící strategie a termíny,
- **podcenění rizika** včetně nebezpečí ze strany konkurence,
- **nedostatky marketingu** – příprava trhu, reklama, komunikace s dodavateli a zákazníky,
- **výběr spolupracovníků**, jejich příprava a zvyšování kvalifikace, růst a perspektiva.

Společný jmenovatel uvedených nedostatků se projevuje jako následek **nedostatku informací**, **malé pozornosti** jejich získávání a **rozboru**, jako předpokladům účelného využití.

Proto by si měl **začínající podnikatel**, dříve než investuje svůj čas a peníze do zamýšlené činnosti, položit **několik otázek**:

- Jsem **ukázněný** a **rozhodný**?
- Jsem připraven pracovat **12 - 14 hodin denně** v šestidenním pracovním týdnu?
- **Vycházím dobře** s různými typy lidí?
- Uvědomuji si, že se můj **životní standard sníží do té doby**, než bude založený podnik dostatečně zaveden?
- Vyrovnám se dobře se **stresem**?

Pokud **nemůže** na převážnou většinu otázek **odpovědět ano**, **není** pro příslušného zájemce **podnikání vhodné**.

Podnikatelské úvahy procházejí nejčastěji **čtyřmi (4) etapami**:

- **podnikatelská vize**,
- **podnikatelský záměr**,

- podnikatelský projekt,
- podnikatelský plán.

Podnikatelská vize

vyjadřuje **první představu, nápad**, hraničící až s tvrdošjnou posedlostí.



Vize obchodního domu IKEA: Obchodní ideou IKEA je nabízet široký sortiment zařízení domácnosti s dobrým designem a funkcí za ceny tak nízké, aby si ho mohlo dovolit co nejvíce lidí a ještě jim zbyly peníze na něco dalšího.

Podnikatelský záměr

znamená **konceptní představu o budoucí činnosti**. V **hrubých rysech** promýšlíme původní vizi a získáváme první informace o možnosti realizace – charakter **budoucích zákazníků** a jejich nároky, existující **konkurence**, dodavatelé a postup při **výběru kvalitních zaměstnanců**. Zároveň si podnikatel vytváří **první představu o výši potřebných finančních zdrojů**.

V podnikatelském projektu

se uvažuje s **technickými otázkami**, např. rozdíly mezi stroji nabízenými 2 – 3 firmami, umístění a **velikost provozních jednotek**, **situační plán** s parkováním, příjezdovými cestami a základní orientací.

Podnikatelský plán

vzniká jako **podrobnější propracování předchozích etap** a s nimi spojených úvah a vytváří se v něm syntéza **tří (3) základních částí**:

- **marketingového plánu**: charakteristika zákazníků, odvětví, předpokládané tržby, analýza příležitostí a nebezpečí, návrh prodejní strategie a postup uvádění výrobků na trh, formy marketingové komunikace,
- **provozního plánu**: zajištění potřebného množství výrobků a rozsahu služeb, provoz skladů, informační systém, výběr pracovníků a systém kontroly,
- **finančního plánu**: bilance dlouhodobého hmotného a oběžného majetku, prognóza hotovostních toků (cash-flow), nehmotný majetek (autorská a průmyslová práva), způsob financování – vlastní kapitál, bankovní úvěr, leasing.

Dobře zpracovaný podnikatelský plán **slouží** tedy nejen k získání úvěru, ale má mnohem **širší využití**:

- pro **vlastní potřebu** podniku (konkretizace strategie)
- pro jasnou **perspektivu** zaměstnanců
- pro získání **úvěru** od banky, **leasingu**
- pro případné **investory**, spolupracující podniky
- pro **akcionáře**, eventuálně jiné podílníky (dluhopisy)