

P průvodce podnikatelským plánem

Podnikatelský plán lze chápat jako dokument, který plní tři základní funkce. Slouží jako:

- Základní podnikatelský dokument, který donutí podnikatele promyslet a posoudit své podnikatelské záměry.
- Zdroj informací pro potenciální investory (banky) k posouzení, zda se účastnit finančního projektu podnikatele či nikoliv.
- Provozní průvodce podnikatelských činností a zpětná kontrola jejich naplňování.

Definice, jak má správný podnikatelský plán vypadat, neexistuje. Přesto se ustálil všeobecný základ, který většina podnikatelských plánů dodržuje. Podnikatelský plán by měl poskytnout veškeré informace o podniku, jeho produktech, dalších podnikatelských záměrech a jejich finančních aspektech.

Struktura podnikatelského plánu, by měla vypadat asi takto:

- Přehled a shrnutí
- Podnikatelský subjekt
- Produkt
- Konkurence na trhu
- Odbyt a marketing
- Provozní záležitosti
- Finanční záměry
- Rizika
- Závěr

1 Přehled a shrnutí

Na samostatné stránce by měl být souhrn informací krátce popisující podstatu celého podnikatelského plánu. Jednak by měl obsahovat identifikační údaje podnikatele (tj. obchodní firmu, statut firmy, kontakty) a dále shrnovat hlavní body plánu – podnikatelské cíle, stěžejní výrobky či služby, nejdůležitější zákazníci, účel, pro který je plán sestavován, množství požadovaných finančních prostředků. Tato část shrnuje ostatní kapitoly a měla by být napsána jako poslední. Rozsah by neměl překročit jednu stránku.

2 Podnikatelský subjekt

Účelem je krátce představit podnik a jeho kapacity. Zaměřuje se především na historii podnikatelského subjektu, popis současného stavu, investiční vybavení, organizační strukturu a schopnosti řídicích pracovníků. Obsahem této části tedy je:

- podnik, právní forma, jeho historie a cíle
- důvod založení, autor myšlenky
- způsob získání počátečního kapitálu
- současný stav podniku (počet zaměstnanců, obrat a zisk, produkty)
- nejdůležitější součásti firemního majetku jako jsou zpracovatelské a montážní haly, vybavení a stroje, kancelářské vybavení, automobily, inventář, materiál a náhradní součásti
- popis minulého a přítomného stavu zaměstnanosti (počet, druh práce)

Jedním z nejdůležitějších faktorů určujících úspěšnost či neúspěšnost celého projektu jsou schopnosti manažerů firmy. Je žádoucí představit hlavní vlastníky a řídicí pracovníky podniku (doporučuje se přiložit životopis). Cílem této části podnikatelského plánu je ukázat podnikatelské schopnosti, takže je vhodné popsat, jaké má podnik a jeho představitelé v oboru zkušenosti.

3 Produkt

Jestliže podnikatelský plán popisuje zcela nový výrobek (nebo výrobky), potom by tato část měla popisovat tyto produkty detailněji. Jestliže výrobek nový není, stačí popis stručnější - jeho základní vlastnosti, použití výrobku, jaké výhody poskytuje (vysoká kvalita či nízká cena, nadstandardní funkce, moderní design apod.). Je nutné si uvědomit, že investoři zpravidla nejsou obeznámeni s výrobky do takových podrobností jako jejich výrobce, a proto je třeba poskytnout dostatečně detailní informace pro pochopení podnikatelské myšlenky. V popisu produktu by nemělo chybět:

- popis výrobku
- kdo bude výrobek používat
- k jakým účelům slouží
- důvody vedoucí k nákupu výrobku
- nejdůležitější údaje pro zákazníka - cena, záruka, servis, kvalita, apod.
- popis technologického postupu výroby
- popis patentů nebo vlastnictví technologií

Mnoho podnikatelů zná dobře své výrobky a přijde jim nejjednodušší začít s psaním podnikatelského plánu právě touto částí.

4 Konkurence na trhu

4.1 Trh

Nejdůležitější faktor zajišťující úspěch podnikatele, je znalost zákazníka. Podnikatel by si měl vhodnou segmentací trhu potenciálních zákazníků (např. dle věku, pohlaví, území, sociálního postavení, životního stylu atd.) určit cílového zákazníka svých produktů a služeb a jemu podřídit veškeré procesy spojené s výrobkem, jeho vlastnostmi, doprovodnými službami a propagací. Také je důležité odhadnout velikost trhu, na kterém se budou podnikatelovy výrobky či služby

pohybovat. Z tohoto odhadu lze přibližně odvodit množství produkce, které lze na trhu uplatnit, s čímž souvisí volba vhodných technologických zařízení, výrobních a prodejních postupů.

Průzkum trhu

Nejlepší cesta, jak získat informace o zákaznících, potenciálním trhu a možném podílu na trhu, je průzkum trhu. Tento proces zahrnuje dotazování většího počtu potenciálních zákazníků na informace týkající se nabízených výrobků a pečlivou analýzu odpovědí. Průzkum trhu lze provést vlastními silami, nebo využitím některé z agentur, které se těmito aktivitami zabývají. Každý z těchto dvou způsobů má své výhody a nevýhody. Profesionální způsob provedení průzkumu a zpracování jeho výsledků agenturou je vykoupeno vyššími náklady na provedení tohoto průzkumu.

Dalšími zdroji získávání informací o počtu a profilu potenciálních zákazníků jsou např.:

- oficiální statistiky
- pozorování obchodů, které prodávají obdobné výrobky
- telefonní seznamy a podobné databáze

4.2 Konkurence

Obtížně by se hledaly výrobky či služby, které nemají na světě konkurenci. Za konkurenci se považují nejen stejné či obdobné produkty, ale i výrobky, které lze vzájemně zaměnit - tzv. substituty (káva x čaj, rohlík x houska).

V této části podnikatelského plánu je třeba důkladně analyzovat existující konkurenci na trhu a předvést její podnikatelskou a cenovou strategii – zaměřit se především na následující oblasti:

- popis současného stavu konkurenčního prostředí (státní, soukromé firmy, jejich velikost)
- způsob prodeje a propagace konkurence
- mínění zákazníků o konkurenci
- silné stránky konkurence
- slabé stránky konkurence
- riziko vzniku nové konkurence a opatření proti němu.

5 Odbyt a marketing

I kvalitní výrobek či služba jsou určeny k zániku, pokud si nenajdou cestu ke správnému zákazníkovi. Při stanovování odbytové strategie si musí podnikatel udělat jasno v oblastech způsobu distribuce, reklamy a cen za výrobky a služby.

Distribuce

Způsob distribuce závisí na typu produktu, jeho vlastnostech a vyráběných množstvích, místu výroby, na zákaznících a také na konkurenci. Většina výrobků je prodávána prostřednictvím jednoho nebo více prostředníků, jako je maloobchod či velkoobchod, protože výrobce zpravidla nemůže dodávat efektivně své výrobky přímo každému konečnému spotřebiteli.

V podnikatelském plánu je třeba zvolený způsob prodeje a důvody, které k tomuto způsobu distribuce vedly, vysvětlit.

Reklama

Reklama je nejmocnějším prostředkem, jak se dostat do povědomí zákazníků. V nákladových položkách podniku zaujímá stále více místa. Zvoleným médiem pro reklamu může být televize, rozhlas, denní či odborný tisk, internet, plošná reklama, letáky, prezentace na různých výstavách a veletrzích apod. Výběr způsobu reklamy, její intenzita jsou odvislé na stejných faktorech jako způsob distribuce.

Ceny

Ke stanovování ceny je možno přistoupit několika způsoby:

- **Cena odvozená od nákladů.** Princip jejího stanovení je takový, že se k nákladům podniku připočte určitá procentní marže, která by měla představovat zisk podniku. Tento způsob stanovení ceny nereflakuje ceny konkurence a stav na trhu.
- **Cena odvozená od konkurence.** Podnik může stanovit cenu vyšší, nižší, či stejnou jako konkurence. Nižší cena se stanovuje obvykle ze začátku, kdy podnik potřebuje prorazit na trh a získat dostatečný počet zákazníků. Vyšší cenu je vhodné zvolit, pokud je nabízený produkt kvalitnější, nebo má aspoň tuto image kvality a nějaké jedinečnosti vytvořit. Cenu stejnou jako konkurence je třeba zvolit, pokud na trhu existuje silný výrobce stejného nebo podobného produktu s vysokým podílem na trhu.
- **Cena odvozená od zákazníků.** Tato cenová politika se využívá například v případech, kdy výrobce přichází na trh s nějakou novinkou a konkurence podobný výrobek nenabízí, zákazníci nemají představu o výrobních nákladech. Cenu za tuto novinku je možné stanovit na takové maximální úrovni, kterou budou zákazníci ochotni akceptovat.

V praxi většinou dochází k prolínání těchto způsobů. Cenová politika je velmi komplikovaná záležitost a při stanovování ceny za výrobky či služby je třeba vycházet z možností jejího možného ovlivnění cenovou politikou konkurence. Na cenovou politiku má také vliv charakter nabízeného produktu – jaká je jeho elasticita poptávky. Zda se jedná o produkt běžné vsední spotřeby nebo o luxusní výrobek. Rovněž je třeba si uvědomit, že cena výrobku a poptávka po něm může být ovlivňována externími vlivy, které podnik nemůže ovlivnit, např. počasí, legislativní a hospodářské změny, přírodní katastrofy apod.

V této části podnikatelského plánu se detailně popisuje:

- způsob odbytu a prodeje
- osoby zodpovědné za marketing
- způsob, druh a intenzita reklamy
- cena a důvod jejího stanovení

6 Provozní záležitosti

Tato část slouží k popsání výrobního postupu. Je to proces, který v sobě zahrnuje výběr dodavatele surovin a materiálu, zvolený technologický postup výroby až po distribuci k zákazníkovi. V provozních záležitostech se přibližuje:

- zajišťování dodávek materiálů a surovin pro výrobu – způsob zajišťování a od jakých dodavatelů
- popis materiálů a surovin potřebných k výrobě
- popis výroby produktu, výrobního cyklu
- popis strojů a zařízení nezbytných pro výrobu
- pracovní síla, její kvalifikace, případné školení pracovníků

7 Finanční záměry

Hlavním cílem podnikatelského úsilí je, aby se prostředky investované do podnikání vrátily a zbylo ještě něco navíc ve formě zisku na další podnikatelský rozvoj či jiné účely. Každý podnikatelský záměr musí mít svůj finanční podklad. Mělo by být ozřejmeno, že jsou podnikatelské myšlenky z finančního hlediska realizovatelné a přinesou uspokojivou míru výnosu. Tato část podnikatelského záměru má pro potenciálního investora téměř rozhodující význam, takže je důležité se jejímu správnému popisu věnovat do podrobností.

V této části podnikatelského plánu by měly být ukázány odhady budoucnosti firmy ve formě finančního záměru. Rovněž by měly být vyčísleny finanční výsledky minulých let (jsou-li k dispozici) a tyto výsledky by měly vysvětlit a podpořit budoucí podnikatelské záměry.

Tato část podnikatelského záměru by se měla skládat ze tří částí:

- výkaz zisku a ztráty - výsledovka (income statement)
- rozvaha (balance sheet)
- přehled o peněžních tocích (cash flow statement).

Výkaz zisku a ztráty - výsledovka (Income Statement)

Výsledovka popisuje vývoj nákladů (revenues) a výnosů (expenses) podniku za určité období (běžně 1 kalendářní rok). Výsledovka by měla být sestavena na tři až čtyři roky dopředu a měla by být přiložena výsledovka za uplynulé dva roky podnikání, je-li to možné.

Rozvaha (Balance Sheet)

Rozvaha je obrázkem finančního stavu podniku v určitém okamžiku. Obvykle je sestavována k poslednímu dni účetního období (hospodářského roku nebo kalendářního roku). Rozvaha je rozdělena do dvou celků – aktiv a pasiv, které se dále dělí na další položky.

Aktiva ukazují, co firma vlastní. Pasiva dávají přehled, jakým způsobem je získávání aktiv financováno. V konečném součtu se hodnoty aktiv a pasiv rovnají.

Přehled o peněžních tocích (Cash Flow)

Tento výkaz dává přehled o peněžních tocích za provozní, investiční a finanční činnost podniku za účetní období. Existují 2 metody sestavení cash flow:

- **Přímá metoda** - sleduje rozdíly mezi příjmy a výdaji průběžně, jak k nim dochází. Tato metoda se využívá u podnikatelů, kteří místo účetnictví vedou tzv. daňovou evidenci - evidenci příjmů a výdajů.
- **Nepřímá metoda** - cash flow se vypočítává z hospodářského výsledku podniku. Hospodářský výsledek se upravuje následovně:

Hospodářský výsledek běžného účetního období

- + Příjmy, které nejsou v běžném účetním období výnosy (např. přijaté zálohy)
- Výdaje, které nejsou v běžném účetním období náklady (např. nájemné placené dopředu)
- + Náklady, které nejsou v běžném účetním období výdaji (např. odpisy)
- Výnosy, které nejsou v běžném účetním období příjmy (např. prodej na úvěr, nesplacené faktury)

= **Cash flow**

Tato metoda je typická pro podniky, které vedou účetnictví v plném rozsahu.

Podnikatelé, kteří vedou daňovou evidenci

Pro podnikatele, kteří místo účetnictví vedou tzv. daňovou evidenci, by bylo značně komplikované kvůli podnikatelskému plánu sestavovat všechny tyto výkazy. Pro účely sestavení finančních záměrů by měla postačit následující tabulka – přehled příjmů a výdajů -, jejíž položky, které představují větší procento z celkového objemu výdajů či příjmů, by měly být dále rozdělovány na podrobnější části. (pozn. Tento vzor není nějakou normou pro sestavení finančních výkazů. Např. při žádostech o úvěr mohou mít bankovní ústavy své vlastní vzory.)

Tabulka – Přehled příjmů a výdajů

	Minulý rok	Letošní rok	Příští rok	Následující rok
Příjmy z podnikání celkem				
Tržby za prodej zboží				
Tržby za prodej vl.výrobků a služeb				
Tržby ostatní				
Výdaje celkem				
Nákup materiálu				
Nákup zboží				
Mzdy				
Soc. a zdrav. pojištění				
Provozní náklady				
Nájemné				
Spotřeba energií				
Cestovné				
Úroky				
Ostatní				
Odpisy DHM a DNM				
Příjmy - výdaje				
Odpočitatelné položky				
Základ daně z příjmu				
Daň z příjmu				
Rozdělení zisku	Osobní spotřeba			
	Převod do podnikání			

Poznámky k finanční části

Finanční část by měla zahrnovat slovní komentáře ke všem významnějším položkám (obecně se uvádí položky přesahující 5 % celkového objemu) výše uvedených výkazů. Z čeho se skládají, jakým způsobem se dospělo k jejich stanovení, jaký je předpoklad jejich dalšího vývoje.

Prognózy budoucích finančních toků jsou ve své podstatě pouze odhady. Je nutné ukázat, na základě jakých předpokladů k těmto odhadům došlo. Rovněž je dobré ukázat, že byla vymezena rizika, která přímo či nepřímo ohrožují podnikatelský záměr a že byla přijata určitá opatření na jejich eliminaci. Dále lze vypracovat několik variant budoucích finančních výkazů v závislosti na změnách některých významných položek (např. pesimistická, optimistická, realistická varianta v závislosti na objemu prodeje výrobků či služeb).

8 Rizika

Riziko je neoddelitelnou součástí podnikání. Podnikatelské riziko lze chápat jako určitou pravděpodobnost, že skutečné hospodářské výsledky se budou odlišovat od těch naplánovaných. Tyto odchylky mohou být v pozitivním i negativním směru.

Při sestavování podnikatelského plánu je důležité si uvědomit veškerá rizika, která mohou ohrozit úspěšnost jeho realizace. Rizika lze rozdělit do několika kategorií podle různých hledisek.

Nejpodstatnějším úkolem je určení rizik, která může podnikatel ovlivnit – v tomto případě je třeba stanovit opatření přijatá na zamezení jejich výskytu, jejich eliminaci – a rizik, která podnikatel ovlivnit nemůže (politická rozhodnutí, klimatické změny) – v tomto případě je třeba určit strategii, jak se bude postupovat v případě jejich výskytu.

9 Závěr

Celý podnikatelský plán by měl vyústit do závěrečného zhodnocení podnikatelského záměru. V něm se shrnují poznatky za jednotlivé kapitoly, prezentují výsledky finanční části. Měly by být vyzdvíženy silné stránky podnikatelského záměru a popsány způsoby řešení jeho slabín.

Ze závěru by měla jasně vyplývat realizovatelnost podnikatelského plánu i návratnost prostředků vložených do jeho realizace. Na základě závěru by měl být potencionální investor (bankovní subjekt) schopen posoudit, zda se bude účastnit realizace podnikatelského plánu a poskytne své finanční prostředky či nikoliv.