



 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Podnikatelský záměr

## Obsah jednotlivých kapitol podnikatelského plánu II.

Výuka podnikatelství na UTB ve Zlíně

Ing. Jiří Kučera

Zlín, červenec 2011

## Používané ikony



Cíle kapitoly



Průvodce studiem



Definice – např. důležitá definice k pojmu



Upozornění



Námět pro praxi



Nevýhody



Zvažte – doporučení k diskusi a ke zvážení



Praktický příklad



Kontrolní otázky



Doporučená literatura



Odkaz na internet



Shrnutí

# Obsah jednotlivých kapitol podnikatelského plánu II.



## Studijní cíle

Cílem této přednášky je seznámit studenty s věcnou obsahovou náplní jednotlivých kapitol druhé části osnovy podnikatelského plánu tak, aby si byli schopni připravit kvalitní projekt sami.

## Požadované vstupní znalosti

Kapitola předpokládá základní vstupní znalosti z úvodu do problematiky podnikání a zásad (pravidel) pro sestavování podnikatelského plánu, živnostenského zákona, obchodního zákoníku, a také dobré znalosti z oblasti ekonomiky, kalkulací a marketingu.

## Vlastní text přednášky (cvičení)

V předchozí přednášce jsme si přiblížili obsahovou náplň prvních šesti kapitol osnovy podnikatelského plánu a nyní se podíváme na zbylých sedm částí.

Stále platí pravidlo, že forma a obsah vašeho podnikatelského projektu musí být ve shodě a také to, že na kvalitě a shodě obou těchto složek závisí udržení zájmu čtenáře.

Obdobně i v této části platí nezbytnost dodržování základních pravidel psaní podnikatelského plánu – logičnost, srozumitelnost, stručnost a pravdivost. Dnešní téma vám přiblíží obsahovou náplň zbývajících kapitol osnovy podnikatelského plánu tak, abyste tento plán mohli zkompletovat a aby si každý čtenář mohl udělat jasný obrázek o vašich představách, schopnostech a také cílech, předmětu činnosti, zdrojích a předpokládaném trhu, na který se svým podnikem hodláte vstoupit.



Znovu připomínám to, co již bylo několikrát zmíněno, že podnikatelský plán tvoříte především pro sebe, i když se neucházíte o žádný nový kapitál či půjčku. Je dobrým zvykem (a obzvláště v podnikání) mít jasně vytyčené cíle, uvědomovat si veškerá úskalí a bariéry, které bude nutno překonat.

## Osnova podnikatelského projektu – pokračování

### 7. Potřeba pracovníků

Práce s lidmi, chcete-li řízení lidských zdrojů, je jednou z nejnáročnějších oblastí podnikání. Vyžaduje odborné znalosti a navíc velmi závisí na osobnosti manažera či podnikatele. Umění „vést lidi“ a pracovat s nimi, významně ovlivní váš úspěch v podnikání.

Před tím, než začnete hledat nové zaměstnance, si dobře rozmyslete, zda je skutečně potřebujete. Zaměstnat člověka totiž znamená náklady nejen na jeho mzdu, ale také na povinné odvody na zdravotní a sociální pojištění. Ale hlavně znamená, že pro tyto zaměstnance musíte mít dostatek práce, dostatek zakázek. Proto dobře zvažte, zda nejde situaci řešit např. smlouvou na dodávku služeb s externí firmou (např. zpracování účetnictví, úklidové služby, apod.).



Mějte na paměti, že (v tom lepším případě) budou vaši zaměstnanci připraveni pracovat a budou čekat na vás, jakou práci pro ně budete mít, jaké úkoly jim zadáte.



Mějte také na paměti, že v okamžiku, kdy začnete zaměstnávat lidi, se měníte v „tvrdého kapitalistu“, který vstupuje do procesu „vykořisťování člověka člověkem“, tedy do vztahu **zaměstnavatel versus námezdní pracovní síla**.

Pokud to váš podnikatelský záměr vyžaduje a vy se rozhodnete zaměstnat lidi, pak v této kapitole uveďte:

- přehled pracovníků, které potřebujete k zajištění činnosti,
- počet vytvořených pracovních míst,
- jejich charakteristiku, popis pracovní činnosti,
- nároky na kvalifikaci (vzdělání, praxe),
- výši mezd (lze zpracovat formou vhodné tabulky).

Možná budete vytvářet nová pracovní místa a začnete zaměstnávat pracovníky. Uveďte, kolik lidí budete potřebovat na začátku a kolik později, až se zvýší výroba a prodej.

Důvěru ve váš plán zvýší i to, uvedete-li zde strukturu řízení vašeho podniku. Pokud máte partnery, společníky nebo spolupracovníky, popište, kdo je za co zodpovědný. Definujte projektový tým, postavení a úkoly jednotlivých členů v něm. Popište organizační strukturu podniku a je-li to vhodné, u stěžejních funkcí, uveďte profesní životopis dokumentující jejich zkušenosti.

Kdo budou vlastníci, společníci, ředitelé. Jakou funkci budou v podniku zastávat (finance, marketing, výroba, atd.). Přiložte profesní životopisy těchto vašich nejbližších spolupracovníků. Pokud bude podnik provozován jako společnost, přiložte ke svému podnikatelskému projektu kopii společenské smlouvy nebo zakladatelských dokumentů.

Čtenář bude také chtít vědět, jak budete řídit a kontrolovat finanční záležitosti a ekonomiku podniku vůbec. I ten nejmenší podnik musí neustále znát svoji finanční situaci. Od okamžiku, kdy vám někdo dluží peníze, nebo někomu dlužíte vy, je nutné dělat pravidelnou kontrolu. Každý bankéř velmi dobře ví, že mnoho jinak dobrých podniků ztroskotalo na nedostatku základní finanční kontroly. Proveďte všechna potřebná opatření v tomto směru a zajistěte, aby bankovní úředník nebo investor věděl, že tomuto problému věnujete dostatečnou pozornost. Pokud na tuto věc sami nestačíte, nestyďte se. Obraťte se na odborné poradenské firmy, které Vám poradí.



V této souvislosti připomínám již mnohokrát potvrzené pravidlo: „**Není důležité vědět, ale je důležité vědět, že nevím a hlavně – umět si to přiznat**“.



Nezapomeňte také na dosud existující získání možné dotace, v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, na vytvořená, společensky účelná pracovní místa. Neváhejte, proto kontaktovat příslušný úřad práce.

## **8. Pracovní prostředí (bezpečnost práce, ekologie)**

V rámci této kapitoly dobře popište, jaký vliv bude mít realizace vašeho podnikatelského plánu jak dovnitř, tak i vně vašeho podniku. Nezapomínejte, že se vznikem nového podniku jsou zcela nepochybně spojeny také otázky bezpečnosti práce, hygieny, dopadu vašeho projektu na životní prostředí apod.

## Bezpečnost práce

Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci uložená zaměstnavateli podle ustanovení Zákoníku práce a doplňujících právních předpisů je nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, která zastávají. Nelze tedy na úkor zákonem vyžadovaných pracovních podmínek zaměstnanců zlepšovat ekonomickou bilanci zaměstnavatele. Vytvořením bezpečných podmínek pro své zaměstnance vytváří zaměstnavatel podmínky, kterými předchází vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Zákoník práce a navazující právní předpisy stanoví soubor dokumentace, kterou je zaměstnavatel povinen zpracovat.

Zpracováním této dokumentace zaměstnavatel vytváří podmínky pro zajištění požadavků BOZP v jeho organizaci. Rozsah legislativou požadované dokumentace je různý dle rozsahu činnosti zaměstnavatele, Mezi dokumentaci, která musí být zpracována vždy bez ohledu na činnost zaměstnavatele, patří:

- vyhodnocení pracovních rizik na pracovištích zaměstnavatele,
- kategorizaci prací,
- dokumentace školení zaměstnanců,
- dokumentace poskytování osobních pracovních prostředků,
- dokumentace provádění kontrol technických zařízení (zázpisy o kontrolách a revizích,
- kniha úrazů,
- dokumentace pravidelných kontrol úrovně BOZP u zaměstnavatele.

Není to však jen o „papírování“ a dokumentaci. Je třeba vědět, že je to v začátku podnikání v mnoha případech o tom, zda vám příslušné instituce (hygienická stanice, hasiči apod.) vůbec povolí otevřít vaši provozovnu. Jako příklad zde můžeme uvést:

- zajištění dostatečného přístupu světla do místností, kde budeme realizovat vzdělávání,
- zajištění nerezového vybavení v kuchyních a stravovacích či hostinských zařízeních,
- oddělené WC pro zaměstnance a zákazníky,
- nutnost řešení křížení cest „čistých“ a „špinavých“ procesů ve firmách s potravinářskou výrobou (zpracování masa, výroba baget, pekařská výroba, apod.) – známý systém HCCP,
- odsávání ve stolařské dílně, kovárně či zámečnické dílně,
- bezpečné uložení jedů a podobných látek v prodejních drogerie,
- bezbariérový přístup do provozovny apod.

Veškerá tato a podobná opatření si vyžádají nepochybně také nezbytné zajištění dostatečných finančních zdrojů pro jejich realizaci a s tím musíte ve svém podnikatelském plánu počítat.

O povinnostech v této oblasti se dozvíte více v přednášce Celospolečenská odpovědnost podnikatele I.

## Ekologie a životní prostředí

Váš podnikatelský plán se dotýká také okolního světa. Popište jeho případné dopady na životní prostředí z titulu odpadů (pevné, tekuté, plynné) vznikajících při výrobě a způsob jejich likvidace ve vaší firmě. Nezapomeňte také na nakládání s obaly a způsob jejich likvidace.

V rámci přednášek v modulu Ekologie získáte přehled o základních povinnostech vztahujících se k zahájení podnikání nebo k podnikání u malého a středního podniku vyplývajících z těchto právních předpisů:

- Zákon o odpadech
- Zákon o obalech

- Zákon o chemických látkách a přípravcích
- Zákon o ochraně ovzduší
- Vodní zákon
- Zákon o ochraně zemědělského půdního fondu
- Zákon o ochraně přírody
- Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí

Po absolvování tohoto modulu budete schopni identifikovat povinnosti, které pro Vás vyplývají z právních předpisů vztahujících se k probíraným oblastem životního prostředí. Dále budete schopni některé základní legislativní požadavky sami zpracovat a současně získáte informace, na která pracoviště veřejné správy se se svými dotazy ohledně přednesené ekologické agendy obrátit. A také si uvědomit, kolik finančních prostředků spojených s těmito otázkami budete při rozjezdu vlastního podnikání potřebovat.

O povinnostech v této oblasti se dozvíte více v přednášce Celospolečenská odpovědnost podnikatele II..

## **9. Marketing**

Marketing je velmi často používaný pojem a já mám vždy podezření, že spousta lidí, která tento pojem používá (možná také zneužívá) často neví, co vlastně toto slovo znamená, o co vlastně jde.

Často si v této souvislosti vzpomenu na dialog z jednoho českého filmu minulých let, kdy se paní u přepážky ptá herce Pavla Kříže: „Budete platit šekem nebo cashem?“ a on jí odpovídá: „Penězi. To se nesmí???“

Je nesprávně spojováno pouze s pojmy reklama nebo prodej. Ale marketing není synonymem těchto dvou pojmů. Jeho funkce jsou mnohem rozsáhlejší. Existuje řada definic, které popisují marketing, ale všechny mají jednoho společného jmenovatele – zákazníka, jeho potřeby a proces uspokojování těchto potřeb.

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a vhodným způsobem, který zajišťuje plnění cílů firmy, podniku nebo organizace.

Marketing je umění nacházet příležitosti, rozvíjet je a výnosně využívat. Úspěšné budou ty firmy, které uplatní marketingovou filozofii na všech úrovních. Kde jsou všichni zaměstnanci v přímém nebo nepřímém kontaktu se zákazníky a ovlivňují jejich vztah k firmě – od skladníka až po manažery. Všechno, co se ve firmě děje, by mělo být orientováno na zákazníka. Pak může firma říct, že je marketingově orientována.

Většina lidí, kteří půjčují peníze, věří, že úspěch v podnikání je zajištěn nalezením a využitím dostatečně velkého trhu. Proto tato část Vašeho podnikatelského projektu bude patřit k těm nejdůležitějším a především **průzkum trhu** a nalezení správného **segmentu trhu** bude pro Vás mimořádně složité a náročné.



Toto je důležitý aspekt podnikatelského plánování, protože poskytuje nezbytné informace pro odůvodnění Vaší budoucí činnosti.

V této části si nic nevymýšlejte. Podrobnosti jsou důležité. Vyhledejte pomoc a radu, pokud Vám některé body nebudou jasné. Zákazníci jsou vždy určitou specifickou skupinou lidí nebo organizací, která možná potřebuje Vaše výrobky nebo služby. Je dobré si neustále připomínat, že zákazník je pro mě vždy konkrétní osoba a je pro můj podnik „numero uno“. Jsou to v podstatě peníze, mé tržby, které „leží na chodníku, jen se pro ně shýbnout.“

Přesné informace o vaší konkurenci jsou rovněž velmi důležité. Je třeba si uvědomit, že se svým podnikem nevstupujete do vzduchoprázdna. Pokud nějakým způsobem nemůžete být lepší než

konkurence, vaše nápady nemohou být úspěšné. Pokud nevíte, jak dobrá vaše konkurence je, jak můžete říci, že budete lepší?

## **Informace o trhu**

### ***Trh obecně***

Popište trh, na který hodláte s vašimi výrobky (službami) vstoupit – jeho velikost, předpokládaný vývoj (zda je rostoucí, stagnující nebo ustupující), jaké je jeho geografické rozložení apod.

### ***Cílový trh***

Charakterizujte segment trhu, na který se soustředíte. Podle významu pro vaši podnikatelskou aktivitu charakterizujte zákazníka z hlediska věku, pohlaví, místa, výdělku, povolání, zájmů, životního stylu, sezónnosti apod.

### ***Podíl na trhu***

Uveďte, jaký podíl na trhu (hodnota, objem, procenta) svým výrobkem (službou) zaujímáte, popř. chcete zaujmout v určitém časovém období. Uveďte, na základě čeho jste tyto závěry udělali. Pokud tuto informaci nelze smysluplně vyčíslit, uveďte to.

V rámci této kapitoly si tedy zodpovězte minimálně tyto následující otázky:

- Kdo jsou Vaši cíloví zákazníci?
- V jaké oblasti budete podnikat?
- Kolik potencionálních zákazníků se v této oblasti nachází?
- Kolika zákazníkům jste schopni dodávat?
- Kolik zákazníků, kteří koupí Vaše výrobky (služby) jste zjistili?
- Jaké máte důkazy na podložení předchozí odpovědi?
- Jaké jsou potřeby Vašich zákazníků v návaznosti na Vaše výrobky nebo služby?
- Jak jste určili jejich potřeby?
- Jaké máte důkazy?
- Kolik momentálně platí Vaši zákazníci za tento výrobek (službu)?

## **Marketingové informace**

### ***Cena***

Za jakou budete vaši službu (výrobek) zákazníkům dodávat a na základě čeho jste se tak rozhodli. Uveďte také, co bylo podkladem pro výpočet ceny.

### ***Distribuce***

Tj. místo, kde zákazník vaši službu (zboží) najde, aniž by vynaložil nadměrné úsilí. Jaký jste zvolili distribuční systém pro vaše výrobky a proč (velkoobchod, přímý prodej, provozovna v centru, na okraji, rozvoz, služba v domě...). Máte-li již smluvně zajištěn odbyt, nebo jeho část, uveďte to.

### ***Propagace***

Jak a kde jste se rozhodli informovat vašeho zákazníka o vašich výrobcích (službách), jak se o vás zákazník dozví a proč jste se tak rozhodli, jaké techniky budete používat, kolik budou stát.

*„Šetřit na reklamě je stejná pošetilost, jako zastavit čas v domnění, že takto zůstaneme stále mladí.“*



Mějte na paměti, že nejlepší reklamou je kvalitní výrobek, kvalitní služba.



Pokud jde o formu, pojednou z nejlepších forem je tzv. „sdílená“ reklama, tedy doporučení vašich zákazníků jejich přátelům, známým, obchodním partnerům. Tuto formu nejlépe znají ženy: „Kde jsi koupila tu krásnou kabelku?“ a odpověď: „V té a té firmě. Mají tam velký výběr a vzorně se chovají k zákazníkovi.“

### ***Konkurence***

Kdo jsou a kde jsou vaši hlavní konkurenti, jaký je jejich cílový trh, jaké jsou jejich výrobky, ceny, distribuce a propagace. Konkretizujte své konkurenty, případně zde uveďte v rámci S.W.O.T. analýzy silné a slabé stránky vaší konkurence ve srovnání s vaším podnikem a jaké z toho pro vás vyplývají příležitosti a hrozby.

#### USP (Unique Selling Point – zvláštní prodejní rys)

Každý podnik, výrobek nebo služba by měl mít svůj USP, bez kterého zpravidla není možné mít konkurenční výhodu. Pokud jsou vaše výrobky, služby a jejich ceny přesně stejné jako u Vaší konkurence, těžko jim potom budete přetahovat zákazníky.

Pokud chcete účinně konkurovat, je důležité, abyste určili USP váš a vaší konkurence a uměli ho využít. Může to být např.:

- jejich ceny mohou být nižší, ale Vaše kvalita může být vyšší,
- jejich pověst může být lepší, ale Vaše výrobky mohou být modernější,
- jejich dodací lhůty mohou být kratší, ale Váš servis může být kvalitnější,
- nabídněte něco, co vás bude zcela odlišovat (doprava zdarma, dárek k nákupu apod.).

### **10. Zákazníci**

Zde uveďte hlavní zákazníky, kteří od vás budou odebírat výrobky a služby, případně který zákazník jaké výrobky či služby. Uveďte, zda s nimi máte dohodnuty smluvní vztahy a popište je (rámcové smlouvy, dílčí objednávky...). Uveďte, kolik % roční produkce máte již smluvně a ústně dojednáno. Buďte konkrétní a konkrétně zde své zákazníky definujte.

**Nikdy se na zákazníky neďte jako na „širokou veřejnost!!!“**



**Průzkum spokojenosti zákazníků ve Francii na přelomu století přinesl velmi zajímavé poznatky, které je dobré mít na paměti:**

- **96 % nespokojených zákazníků mlčí, nestěžuje si, ale**
- **každý nespokojený zákazník sdělí své smutné zkušenosti nejméně 9 dalším osobám,**
- **13 % nespokojených zákazníků však sdělí své smutné zkušenosti 20 osobám,**
- **90 % nespokojených zákazníků se obrátí na konkurenci a**
- **získat nového zákazníka pak vyžaduje 5x větší úsilí a 5x více nákladů, než udržet si toho stávajícího (pramen Yves Pastot, poradce společnosti CEPAC Soissons, Francie)**

### **11. Dodavatelé**

Ať již vyrábíte výrobky, nakupujete zboží za účelem dalšího prodeje nebo nakupujete materiály, energetická média, služby a jiné komponenty, které vám umožní poskytovat vaše služby, hrají dodavatelé důležitou roli ve vašem podniku.

Pokud zboží nebo materiály potřebné pro chod vašeho podniku nejsou u vašich dodavatelů dostupné v momentě, kdy je požadujete, vaši zákazníci budou trpět a to pro vás bude mít neblahé následky.



Součástí úvah v této kapitole vašeho podnikatelského plánu by mělo být i určení dodavatelů, zjištění jejich zásobovací politiky (týkající se vámi používaného zboží), určení rozvrhů dodávek a jejich platebních podmínek pro obchodování s vámi.

Uveďte v této části osnovy své potřeby a přehled hlavních dodavatelů:

- materiálu pro výrobu,
- zajištění dodávek energií (voda, elektřina, plyn, pára, ...),
- potřebných služeb (doprava, účetnictví, právní, daňové a jiné poradenství, úklidové služby a odvoz odpadu, apod.),
- skladbu nejdůležitějších materiálů, zboží a subdodávek,
- potřebné množství a dostupnost.

Máte-li dodávky již smluvně zajištěny, uveďte to, pokud nejsou smluvně zajištěny, popište daný stav a uveďte, proč to neohrozí realizaci projektu.

Konkretizujte vaše hlavní dodavatele.

### **Dodavatelské zajištění investiční činnosti projektu**

Uveďte ceny potřebného vybavení a podklady, na základě kterých byly stanoveny (stavební rozpočet, výběrové řízení sestavené z nabídek strojů a zařízení, výběrové řízení z katalogů apod.).

Popište, kdo bude dodavatelem v případě nákupů. Uveďte, zda máte dodávky smluvně zajištěny, případně jak daleko jsou jednání.

V této části podnikatelského projektu uveďte:

- harmonogram a etapy realizace výstavby vaší provozovny (obchodu, hotelu, dílny, kanceláře atd.), od okamžiku zajištění finančních prostředků a projektové dokumentace, až po kolaudaci,
- způsob výběru stavební firmy,
- harmonogram a dodávky technologie a výrobního zařízení,
- charakteristiku úrovně smluvního zajištění
- a další podrobnosti.



Je dobré také určit alternativní dodavatele pro případ, že by vámi vytipovaný nebo stávající dodavatel přestal obchodovat nebo vám odmítl dále dodávat zboží. Není dobré se orientovat pouze na jednoho nebo několik málo dodavatelů, protože se stáváte velmi zranitelní a zvyšuje se riziko vašeho podnikání.

### **12. Harmonogram realizace**

Uveďte chronologicky sled nutných událostí a činností, které musíte zajistit a doplňte je předpokládaným datem dokončení, případně obdobím, po které budou prováděny.

### **13. SWOT analýza**

**Analýza silných a slabých stránek** se zaměřuje především na **interní prostředí firmy**, na vnitřní faktory podnikání. U podnikání to může být například výkonnost a motivace pracovníků, úroveň strojního vybavení, logistické systémy, apod.

Naproti tomu **analýza příležitostí a hrozeb** se zaměřuje na **externí prostředí firmy**, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je ale popsat a v podnikatelském plánu využít identifikovaných příležitostí a eliminovat rizika spojená s hrozbami. Mezi externí faktory ovlivňující firmu patří například změny devizového kurzu, změna úrokových sazeb, úroveň nezaměstnanosti, apod.

## Analýza rizika

Obecně bychom mohli podnikatelské riziko chápat jako **nebezpečí, že skutečně dosažené výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných**, na kterých byl postaven podnikatelský záměr. Riziko je neoddelitelnou součástí podnikání a vždy zde vzniká určité podnikatelské dilema. Podnik nemůže být dlouhodobě úspěšný, pokud není ochoten vzít na sebe určité riziko. Toto riziko však na druhé straně může být příčinou podnikatelského neúspěchu. Práce s rizikem je proto jedním ze závažných aspektů podnikatelské strategie a přípravy podnikatelských projektů.

Proto součástí obchodního plánu je **analýza rizika** se zaměřením na technologická rizika, tržní rizika a ekonomická rizika.

V komentáři vždy uvádějte i proč je právě toto silná stránka apod. Slabých stránek by mělo být přibližně stejně jako silných, vždy uvádějte, jaká obranná opatření jste přijali proti dané slabé stránce.

### Přílohy:

- půdorys, náskres či foto provozovny,
- katalog výrobků a služeb,
- studie a hodnocení nezávislých institucí a úřadů,
- prezentace firmy,
- propočet ekonomiky (výkaz zisku a ztrát, rozvaha – pro podnikatele vedoucí účetnictví, resp. výkaz o příjmech a výdajích, výkaz o majetku a závazcích, cash flow – pro podnikatele s daňovou evidencí),
- jiné.

## Finanční plán

Velmi důležitou a podstatnou částí podnikatelského plánu je **finanční plán**, jehož cílem je převést produkční, tržní a marketingové údaje do ekonomického vyjádření. I když podrobně bude tato pasáž předmětem jiného modulu přednášek, uveďme si alespoň stručnou charakteristiku čtyř základních částí:

- **Předběžný výkaz zisku a ztrát (výkaz o příjmech a výdajích)** poskytuje informace o výnosech a nákladech (příjmech a výdajích) a jejich rozdílu – předpokládaném zisku.
- **Předběžná rozvaha (výkaz o majetku a závazcích)** dává přehled o stavu a pohybu majetku (aktivech) a zdrojích financování (vlastním jmění a cizích pasivech).
- **Předpoklad toku peněžní hotovosti (cash flow)** je vlastně rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji a informuje o tom, která část podnikové činnosti se podílí na těchto příjmech a výdajích.
- **Analýza rovnovážného bodu** je využívána pro zjištění minimálního objemu produkční činnosti podniku tak, aby nebyl ztrátový.

Finanční plán bývá sestavován nejméně na roční období, ale pravidlem spíše bývá výhled na více let – to je nutné zvláště v případech, kdy k realizaci podnikatelského záměru je využíván bankovní úvěr. Má-li banka finanční prostředky poskytnout, je nutné ji přesvědčit, že po celou dobu splatnosti úvěru bude podnik likvidní, tedy bude schopen dostát svým finančním závazkům jak vůči svým obchodním partnerům, tak zejména vůči bance.

## Případová studie (praktický příklad)



V této kapitole není uváděn praktický příklad.

## Shrnutí

Podnikatelský plán není cíl, ale prostředek, či předpoklad pro úspěšné založení vlastní firmy. Je to dokument, který slouží především zakladateli firmy k tomu, aby se v problematice podnikání lépe orientoval a vyvaroval se rizikům a nebezpečím, které ho při budování vlastní firmy mohou potkat. Neexistuje univerzální podoba podnikatelského plánu, nicméně danou osnovu je možné využít při jednáních s investory, bankami a jinými institucemi při získávání zdrojů financování podnikatelského záměru.

## Kontrolní otázky a úkoly

- 1) Definujte základní prvky marketingu.
- 2) Popište nejvhodnější formy marketingu.
- 3) Co to je marketingový mix?



## Literatura

Eduard Blackwel: Podnikatelský plán, Readers International, Prague 1993

Kolektiv autorů: Jak napsat podnikatelský plán, CZECHINVEST, Praha 2005

Koráb, Peterka, Režňáková: Podnikatelský plán, Computer Press, Brno 2008