

Podnikatelský záměr

Osnova a pravidla podnikatelského plánu

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

Osnova a pravidla podnikatelského plánu



Studijní cíle

Cílem této kapitoly je seznámit studenty s pravidly a osnovou podnikatelského plánu, který jim může sloužit jak pro vlastní potřebu, tak i pro případ získávání finančních zdrojů, dotací apod.

Požadované vstupní znalosti

Kapitola předpokládá základní vstupní znalosti z úvodu do problematiky podnikání.

Vlastní text přednášky (cvičení)

Typy podnikatelských projektů

V praxi se lze setkat se širokou paletou projektů a studií, popisujících v různé fázi do různé hloubky podnikatelský záměr a jeho realizaci.

Některé z těchto dokumentů mohou být zaměřeny na analýzu podnikatelské příležitosti (projekt příležitosti či studie příležitosti), jiné na některé aspekty podnikatelského projektu, zejména na jeho finanční stránku (příkladem může být předběžná studie financování, zhodnocovací studie nebo analýza finančního toku). V každém případě však podnikatelský projekt hraje v podnikání velmi podstatnou úlohu – mnohdy může dojít i k tomu, že na jeho kvalitě (obsahové i formální) do značné míry závisí samotná realizace podnikatelského záměru.

Existuje celá řada kritérií, pro třídění podnikatelských projektů. Zdá se nejběžnějším je členění podle toho, k jakému účelu byl projekt sestavován. Z tohoto pohledu můžeme hovořit o:

- **podnikatelském projektu k získání úvěru,**
- **podnikatelském projektu k získání půjčky či kapitálové účasti,**
- **podnikatelském projektu k získání podpory, dotace a**
- **podnikatelském projektu pro vnitřní informaci.**

Z uvedeného lze dovodit, že podnikatelský projekt má tři důležité cíle:

- Donutit podnikatele důkladně prozkoumat a promyslet svůj záměr a ostatní otázky s tím související.
- Splnit úlohu provozního průvodce potom, co podnik zahájí svoji činnost.
- Poskytnout informace peněžním ústavům, úřadům práce a potenciálním investorům tak, aby tito mohli posoudit, zda se mají projektu finančně účastnit či nikoliv.

Neexistuje přesná podoba podnikatelského projektu, přesto se ustálil určitý všeobecný základ, který většina takovýchto plánů dodržuje. V rámci tohoto základu je nejdůležitější popsat vlastní podnikatelskou myšlenku co nejjasnějším způsobem tak, aby přesvědčila investory, že toto podnikání přinese dostatečný zisk vyvažující riziko spojené s investováním.

Pravidla sestavení podnikatelského projektu

Jak již bylo řečeno, potřeba podnikatelského projektu vzniká mj. vždy, když je zapotřebí získat peníze – ať už z banky, či jiného peněžního ústavu nebo od někoho, kdo poskytuje akciový kapitál.

Pro Vás je Vaše podnikání věcí nejvyššího zájmu a důležitosti, avšak pro banku nebo ředitele investičního fondu je Váš plán pouze jedním z mnoha, které se mu dostanou na jeho stůl. Musíte proto získat jeho souhlas a udržet si jeho zájem.

Abyste tohoto cíle dosáhli, je nutné, aby Váš podnikatelský projekt byl:

- srozumitelný,
- stručný,
- logický,
- pravdivý.

a doložte svá čísla všude tam, kde je to možné.

Srozumitelnost

Osoba, která bude číst Váš podnikatelský projekt, má zpravidla mnoho práce, často myslí na nějaký další problém a podvědomě či vědomě Vás posuzuje podle způsobu, jakým se vyjadřujete. Proto:

- vyjadřujte se jednoduše,
- nesnažte se vyjádřit příliš mnoho myšlenek v jedné větě,
- nechejte každou větu logicky vyplynout z věty předešlé,
- buďte opatrní při používání přídavných jmen,
- kde je to vhodné, seřaďte informace do tabulkové formy.

Stručnost

Pokud se bankéř nebo ředitel bude při čtení Vašeho podnikatelského projektu nudit, je málo pravděpodobné, že se Vám dostane tak příznivého přijetí, jakého byste si přáli. Proto neustále pracujte na zestručnění svého projektu a ponechtejте v něm pouze nejzákladnější údaje, které by se měl Váš čtenář dozvědět. Barvitě líčení musíte vynechat.

Logičnost

Skutečnosti a nápady, které předkládáte, budou snadněji pochopitelné a budou mít silnější účinek, pokud budou následovat za sebou v logické návaznosti. Vyhněte se řadě na sebe nenavazujících odstavců, i když jinak dobře napsaných. Také se snažte, aby to, co jste napsali v jednom odstavci, bylo v souladu s tím, co uvádíte jinde.

Pravdivost

Nezveličujte důležitost svého projektu.

Čísla

Bankéř nebo investor, který bude číst Váš podnikatelský projekt, uvažuje numericky, tj. myslí v číselných pojmech. Pokud nejsou slova podložena co nejpřesnějšími čísly, nijak to na něj nezapůsobí. Snažte se proto uvádět číselné údaje všude tam, kde je to možné.

Návrh podnikatelského projektu

Prozatím jsme se zamýšleli nad podnikatelským projektem z hlediska nutnosti jeho sestavování, pravidel a zásad tvorby a možností jeho využití. Nyní se zaměříme na **obsah a postupy zpracování** projektů a seznámíme se s nejčastěji zpracovávanými dokumenty, kterými jsou **předběžná studie proveditelnosti** (Pre-Feasibility Study) a **obchodní plán** (Business Plan).

Předběžná studie proveditelnosti

Základním cílem **předběžné studie proveditelnosti** (v propracovanější podobě i studie proveditelnosti) je **co nejstručněji formulovat základní aspekty podnikatelského záměru** k ověření toho, zda tento záměr **je proveditelný**.

Předběžná studie proveditelnosti se především zaměřuje na věcnou a ekonomickou stránku podnikání, tj. hodnotí **tržní situaci** záměru a jeho **ekonomické vyjádření**, tedy takové charakteristiky, jako je:

- typ produkce,
- investiční náročnost,
- náklady, výnosy a jejich rozdíl – zisk,
- dobu návratnosti vložených prostředků, atd.

Struktura studie proveditelnosti je tvořena několika základními částmi, které mají poměrně přesně stanovený informační cíl:

- a) **Úvodní údaje** stručně informují o všech podstatných aspektech záměru, tj. podávají informace o podniku, jeho právní formě, předmětu činnosti a souhrnných marketingových a ekonomických údajích, charakterizujících záměr.
- b) **Podrobnější údaje o podnikatelském záměru**, jež odůvodňují a vysvětlují podstatné prvky, jako je zejména cíl podnikání (uspokojení určité potřeby zákazníků, dosažení určitých cílových hodnot), trh, předmět činnosti, výsledky předběžné analýzy trhu a porovnání kapacit a trhu.
- c) Zpravidla jádro studie tvoří **finanční analýza** zaměřená na prezentaci tak podstatných ekonomických charakteristik, jako jsou **investiční náklady**, vyjadřující kapitálovou náročnost projektu, resp. potřeba **provozního (pracovního) kapitálu** v podobě zásob materiálu či zboží, peněžních prostředků a pohledávek; investiční a oběžný majetek (tedy potřeba kapitálu) je dále poměřován se **zdroji majetku** (také „zdroje financování“). Přitom jsou zpravidla rozlišovány tyto základní zdroje:
 - vklady společníků (podnikatele),
 - bankovní úvěr,
 - dodavatelský (obchodní úvěr).

Velmi podstatnou otázkou každého podnikatelského záměru je jeho **ziskovost** – jde vlastně o finanční vyjádření požadavku, aby výnosy (tržby) byly vyšší, než vynaložené náklady. Tato skutečnost je zjišťována jak uvedením celkových (popřípadě částečně strukturovaných) nákladů, tak zejména jejich porovnáním s tržbami.

Na závěr takovéto studie jsou uváděny některé základní **finanční ukazatele**, pomocí kterých se hodnotí (z různých hledisek) podnikatelský projekt. V nejjednodušším případě se jedná o dva ukazatele, a to **rentabilita úhrnných vložených prostředků**, která poměruje čistý zisk (tj. zisk po zdanění) s celkovými vloženými prostředky (celkové zdroje) a **doba návratnosti** vložených prostředků (tedy celkové vložené prostředky:čistý zisk, resp. celkové vložené prostředky:cash-flow).

Charakteristickým rysem výše uvedené předběžné studie proveditelnosti je stručnost formulace podnikatelského záměru a dále, že se u ní připouští 30% tolerance odchylek. Proto se tento typ dokumentu využívá zejména k nalezení určitých základních variant podniku a jeho činností ve stadiu zakládání.

Schéma předběžné studie proveditelnosti

I. Základní údaje

- a) Údaje o podniku
Název podniku, předmět jeho činnosti, vznik podniku, datum zahájení činnosti.
- b) Souhrnné marketingové a ekonomické údaje
Předpokládaný trh, sortiment, zákazníci, investiční nároky, roční průměrný obrat, průměrný roční čistý zisk a finanční ukazatele (například návratnost vloženého kapitálu ...).

II. Trh a poptávka

- a) Charakteristika záměru
Stručný popis podnikatelských cílů, podstaty a charakteristik podnikatelských záměrů.
- b) Výsledky předběžného marketingového rozboru
Stručné údaje o produktu, trhu, zákaznících a konkurenci.
- c) Kvantifikace kapacit a možností uspokojit poptávku
Údaje o kapacitních možnostech budoucího podniku ve vztahu k předpokládanému trhu (viz bod b.).

III. Zaměstnanci a řízení firmy

Stručné údaje o podnikateli nebo společnících, jejich kvalifikaci, vzdělání, předchozí praxi. Předpoklad počtu a kvalifikační struktury zaměstnanců.

IV. Časový plán

Časový plán založení podniku a jeho rozběhu činnosti: datum založení, datum zahájení činnosti, termín dosažení plné kapacity a předpoklad dosažení plného provozu.

V. Finanční analýza

- a) Investiční výdaje (investiční výdaje celkem + rezervy na výlohy (např. 10%) + počáteční provozní kapitál)
- b) Struktura financování (vlastní zdroje, cizí zdroje v podobě finančního či obchodního úvěru)
- c) Náklady produkce (v členění alespoň na náklady externí, provozní a finanční)
- d) Obchodní rentabilita (sestavení předběžného výkazu zisku a ztrát a výpočet finančních ukazatelů)

Jestliže předběžná studie proveditelnosti svědčí o reálnosti podnikatelského záměru, je možné přistoupit k důkladnějším analýzám, které jsou následně vyjádřeny v podobě obchodního plánu.

Obchodní plán

Na rozdíl od předběžné studie proveditelnosti se **obchodní plán** vyznačuje podstatně hlubším záběrem v jednotlivých částech. Proto také struktura obchodního plánu je širší, než u studie proveditelnosti a zabývá se komplexně celým (existujícím nebo budoucím) podnikem.

Schéma obchodního plánu

I. Podnik

- a) Název a adresa, právní forma podniku
- b) Popis podniku a předmětu jeho činnosti
- c) Datum počátku činnosti
- d) Podnikatelský cíl
- e) Struktura kapitálu

II. Shrnutí podnikatelského projektu – výstižné a stručné shrnutí podstatných prvků obchodního plánu

III. Analýza produkčního programu

- a) Výhledy a trendy
- b) Analýza konkurence
- c) Tržní segmentace
- d) Předpoklady odbytu a produkce

IV. Plán produkce

- a) Popis výrobního (produkčního) procesu
- b) Stávající technické vybavení

- c) Životnost a hodnota vybavení
- d) Předpoklad struktury a objemu zásob
- e) Počet a kvalifikační struktura pracovníků

V. Marketingový plán

- a) Předpokládaný výrobek, služby atd. (produkt)
- b) Podrobnosti o trhu, jeho velikosti a možnostech
- c) Cenová politika
- d) Distribuce
- e) Podpora prodeje
- f) Předpoklad odbytu včetně zdůvodnění

VI. Organizační plán

- a) Právní formy podnikání
- b) Rozbor splnění podmínek pro činnost
- c) Organizační struktura

VII. Analýza rizika

- a) Technologická rizika
- b) Tržní rizika
- c) Ekonomická rizika

VIII. Finanční plán

- a) Předběžný výkaz zisku a ztrát (výkaz o příjmech a výdajích)
- b) Předběžná rozvaha (výkaz o majetku a závazcích)
- c) Předpoklad toku peněžní hotovosti (Cash-flow)
- d) Analýza rovnovážného bodu

Úvodní část

Cílem úvodní části je seznámit uživatele obchodního plánu se základními informacemi o podniku, jako je název a sídlo podniku, jeho právní forma (individuální podnik, akciová společnost, společnost s ručením omezeným atd.), cíl podniku (postavení na trhu, případné inovace výrobních programů a technologií, efektivnost a finanční stabilita atd.).

Shrnutí obchodního plánu

V této části by měl být adresát obchodního plánu na třech až čtyřech stránkách seznámen s podstatnými údaji celého plánu tak, aby získal úvodní přehled. Přitom je důležité, aby struktura a díkce této části plánu byla sestavena tak, aby byla přesvědčivá a aby na čtenáře přenesla nadšení pro celkový podnikatelský záměr.

Analýza produkčního programu

Tato část obchodního plánu by měla odpovídat na základní otázky produkčního programu podniku, který může spočívat ve výrobě a prodeji výrobků (výrobní činnost), nákupu a prodeji zboží (obchodní činnost) nebo v poskytování služeb různého typu. Nezřídka dochází v rámci produkční činnosti podniku ke kombinaci dvou nebo všech typů činností.

Žádný podnik neexistuje ve „vzduchoprázdnu“, ale vždy je jeho činnost součástí širšího rámce v daném oboru. Proto prvním bodem by mělo být **shrnutí stávajících a budoucích trendů** z hlediska daného oboru i z hlediska trhu.

Velmi důležitá je rovněž **analýza konkurence**, tedy toho prvku, který do značné míry ovlivňuje postavení podniku ve vztahu k jeho zákazníkům.

Dále je nutno provést a zhodnotit určitou **segmentaci trhu** – asi by nebylo žádoucí zaměřit se na zákazníka bez znalosti bližších charakteristik. Proto je nutné definovat cílový trh z hlediska vybraných údajů o zákaznících (např. podle věku, sociálních skupin apod.). Na základě uvedených údajů lze pak určit cílové hodnoty produkce a odbytu.

Plán produkce

Základním východiskem plánu produkce je vymezení **produktu**, tedy výrobku, zboží nebo služeb, které podnik již poskytuje nebo hodlá poskytovat svým zákazníkům. Každý produkt je však výsledkem určitého **produkčního procesu**. V rámci plánu produkce je tedy nutné stanovit základní prvky tohoto procesu, kterými jsou zejména:

- technologický proces,
- produkční zařízení (hmotné nebo nehmotné povahy),
- zásoby materiálu, surovin, polotovarů, zboží atd.,
- produkční pracovníci,
- potřebný finanční kapitál.

Marketingový plán

V marketingovém plánu jsou čtyři **strategické proměnné**:

- výrobek, zboží nebo služba,
- cena,
- distribuce,
- podpora prodeje (reklama, servis atd.).

Z hlediska celkové koncepce marketingového plánu je velmi důležitý vzájemný vztah a doplňování se uvedených prvků – v praxi se hovoří o tzv. **marketingovém mixu**.

Současně je však nutné v rámci marketingového plánu provést **analýzu silných a slabých stránek** podniku.

Silnými stránkami se rozumí přednosti podniku, tedy oblasti, v nichž lze dosahovat bez zvláštního úsilí dobré, resp. nadprůměrné výsledky. Jejich opakem jsou slabé stránky, které by mohly způsobit podniku vážné problémy (analýza slabých a silných stránek se označuje jako SWOT analýza – viz dále).

Organizační plán

Tato část obchodního plánu analyzuje především tři oblasti:

- právní formu podniku,
- splnění předpokladů pro zahájení podnikatelské činnosti (u začínajícího podniku) a
- organizační strukturu.

Podle současné právní úpravy (obchodní zákoník, občanský zákoník) může podnik vystupovat v různých právních formách:

- První základní formou je **podnik jednotlivce** (individuální podnikatel, živnostník, osoba samostatně výdělečně činná), kdy zakladatelem a jediným vlastníkem je fyzická osoba.
- Častěji je podnik založen v podobě **obchodní společnosti**, přičemž můžeme rozlišovat akciovou společnost, společnost s ručením omezeným, veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost.
- Konečně může také dojít i k určitým jiným formám spolupráce podnikatelských subjektů – zejména se může jednat o **sdružení osob** a **tichou společnost**.

Každá z těchto právních forem podniku, resp. forem spolupráce má svoje výhody a nevýhody a správná volba je zde velmi důležitá.

Vedle právní formy podniku je nutné zkoumat **splnění podmínek pro vznik podnikatelského oprávnění**. Většina podnikatelských subjektů podniká na základě **živnostenského oprávnění**, ale mohou to být i jiné případy podnikání podle zvláštních předpisů (auditorství, daňové poradenství atd.). Zpravidla jsou pro vznik podnikatelského oprávnění stanoveny určité předpoklady a ty je nutné splnit.

Podnik je v převážné míře případů tvořen **organizačními složkami**, které mohou být různým způsobem uspořádány – v této souvislosti hovoříme o organizační struktuře podniku. I popis tohoto aspektu podniku je součástí obchodního plánu.

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.

Finanční plán

Poslední – ale velmi podstatnou – částí obchodního plánu je **finanční plán**, jehož cílem je převést produkční, tržní a marketingové údaje do ekonomického vyjádření. I když podrobně bude tato pasáž popsána v další kapitole, 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.

Osnova podnikatelského projektu

1. Stručná charakteristika firmy, předmět podnikání, návaznost na předchozí podnikatelské subjekty (rodinná tradice, apod.), profesní a osobní údaje o vlastnícih firmy (profesní životopis).
 - V případě **fyzických osob** délka praxe v oboru, druh a délka předchozí praxe žadatele nebo odpovědného pracovníka (ů), využitelné pro předkládaný projekt, zastupitelnost ve vedení podniku.
 - U **obchodních společností** se uvedou obdobné údaje jako v předchozím odstavci u maximálně 4 společníků firmy nebo u vedoucích pracovníků, vztah mezi vlastníky a vedením firmy.
 - Vedení firmy, jeho stabilita a zkušenosti.
 - Odpovědnost a kompetence majitele firmy a pracovníků, způsob řízení a zajištění jednotlivých činností (výroba, obchod, administrativa, účetnictví, apod.).
 - Vzdělání.

2. Cíl projektu (stručná charakteristika cílů, včetně vyjádření počáteční a konečné představy).
3. Majetkoprávní vztahy související s projektem (vlastnictví či pronájem pozemků a budov, ve kterých hodlám svůj projekt realizovat, vlastnictví či pronájem strojů a jiného vybavení).
4. Technicko-technologická charakteristika projektu (popis výrobního či jiného procesu, technologického postupu, výkonové parametry, definice výrobku, poskytované služby, sezónní vlivy).
5. Dodavatelské zajištění realizace projektu – stavby, strojů, vybavení a nezbytné úpravy provozovny, termíny dodávek (včetně charakteristiky smluvního zajištění a celkových nákladů na investice a provoz).
6. Vstupy projektu – zajištěnost elektrické energie, plynu, vody, tepla, materiálu, zboží (hlavní dodavatelé – předmět dodávek a způsob či forma smluvního zajištění).
7. Využití leasingu – předmět leasingu, výše, doba splatnosti, velikost splátek, příp. akontace, stav smluvního zajištění.
8. Postavení firmy na trhu, stav konkurence, marketingové aktivity včetně SWOT analýzy – silné a slabé stránky mé firmy a totéž u mé konkurence, příležitosti a hrozby, cenová politika – tvorba cen a srovnání s konkurencí, zajištění záručního a pozáručního servisu, dodávky zboží přímo zákazníkům.
9. Zabezpečení prodeje, hlavní odběratelé včetně jejich konkrétní identifikace.
10. Finanční plán – potřeba a finanční krytí prvotních vstupů (investice, vybavení drobným hmotným majetkem, zásoby, ostatní vstupní náklady), rozbor tržeb po náběhu projektu (v 1. roce podnikání), rozbor provozních nákladů po náběhu projektu, komentář ke kalkulaci hlavních nákladových položek (v 1. roce podnikání), výhled tržeb odvozený od naturálních ukazatelů.
11. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu – silné a slabé stránky, rizika projektu, co ještě musím udělat, než zahájím podnikání.

Přílohy:

- Půdorys, náčrtek či foto provozovny.
- Katalog výrobků a služeb.
- Studie a hodnocení nezávislých institucí a úřadů.
- Prezentace firmy.
- Stručný přehled právních norem, které se mě týkají.
- 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.

Případová studie (praktický příklad)



V této kapitole není uváděn praktický příklad.



Shrnutí

Podnikání je soustavná výdělečná činnost, svým jménem, na vlastní odpovědnost, na vlastní účet, za účelem dosažení zisku. Podnikatelský plán není cíl, ale prostředek, či předpoklad pro úspěšné založení vlastní firmy.

Kontrolní otázky a úkoly

?

- 1) Co to je podnikání?
- 2) Charakterizuj pojem podnik.
- 3) Charakterizuj pojem podnikatel.

Literatura



Eduard Blackwel: Podnikatelský plán, Readers International, Prague 1993

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