

1 Podnikatelský plán

1.1 Charakteristika podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je dokument, který popisuje předpokládaný vývoj podniku. Vypracovává se jak při zakládání nového podniku, tak i při změnách nebo rozšiřování již fungující společnosti. Podnikatelský plán zobrazuje informace o finanční náročnosti a odpovídá na otázku, zda se podnikání vyplatí i v následujících letech. Řeší otázky, jak zajistit prodej výrobků nebo služeb, jak získat požadovaný zisk, popisuje obchodní aktivity, dává návod, jak zaujmout potenciální poskytovatele finančních zdrojů (investory), kteří finanční plán hodnotí a rozhodují se, zda poskytnou finanční prostředky pro jeho financování. Hotový podnikatelský plán je důvěrným dokumentem, který slouží jako základní pomůcka pro podnikatele.

Mnohdy bývá podnikatelský plán zaměňován s **podnikatelským záměrem**. Přesto, že tyto dva termíny vyjadřují podobnou věc, nejsou totožné. Podnikatelský plán rozvádí a podrobně popisuje podnikatelský záměr. Záměrem může být například založení cestovní agentury. Podnikatelský plán pak popisuje, jak tato agentura bude fungovat, jaké jsou nároky na její založení a další podrobnosti jejího provozování. Mezi **základní funkce podnikatelského plánu** řadíme:

- je nástrojem pro získávání finančních zdrojů, poskytuje nám představu, kolik peněz a kdy budeme potřebovat
- banky podnikatelský plán vyžadují jako přílohu k žádostem o získání úvěru nebo půjčky
- je vyžadován při žádostech o finanční podporu z prostředků Evropské unie
- slouží jako vodítko či návod pro podnikání
- přispívá k hledání a řešení případných problémů
- díky němu můžeme kontrolovat vývoj podnikání a zda je dosahováno stanovených cílů.

1.2 Zásady tvorby podnikatelského plánu

Při tvorbě podnikatelského plánu si musíme uvědomit, že bankéři, investoři či budoucí partneři mají s největší pravděpodobností k dispozici plány k jiných firm, které na ně chtějí také zapůsobit a získat finanční prostředky.

Orientace plánu na trh

V podnikatelském plánu je třeba jasně vymezit, komu budeme výrobky nebo služby prodávat. Nestačí mít pouze dobrý nápad. Musíme mít jasnou představu, na kterém trhu budeme operovat (místní, národní, mezinárodní) a jak je tento trh velký. Současně musíme zdůraznit, proč si zákazníci budou kupovat právě naše výrobky nebo služby.

Srozumitelnost a uvážená stručnost

Při sestavování podnikatelského plánu se vyjadřujeme jednoduše, neprezentujeme zbytečně hodně myšlenek v jedné větě, neplýtváme nadbytečnými přídavnými jmény jen proto, aby věty byly košatější. Myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést jasně a srozumitelně. Kde je to vhodné, pro větší přehlednost sestavíme tabulku či doplníme graf. Musíme si uvědomit, že bankéři či další investoři mají málo času, a proto myšlenky a závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně. Současně je třeba ale připomenout, že stručnost nesmí být na úkor postižení všech základních faktů, které jsou důležité pro posouzení podnikatelského plánu.

Pravdivost a realita

Všechny informace obsažené v podnikatelském plánu musí být pravdivé. Každá skutečnost uvedená v plánu by měla být zdůvodněna a podepřena objektivními údaji. Pokud potřebné údaje nemůžeme zjistit, použijeme srovnání se stejným nebo obdobným podnikem na základě co největšího množství skutečně spolehlivých dat. Stanovené cíle musí být reálné a plán musí obsahovat informace o tom, jak dosáhneme realizace stanovených cílů.

Respektování rizika

Vždy existuje určitá pravděpodobnost, že realizace podnikatelského plánu se bude lišit od původních předpokladů. Tuto skutečnost je třeba mít na zřeteli již při sestavování podnikatelského plánu. Doporučujeme možná rizika identifikovat a připravit variantnost navrhovaných řešení v případě výskytu rizikových faktorů. Informujeme tím čtenáře o tom, že s rizikovými faktory počítáme a máme připravena opatření na snižování rizika.

1.3 Struktura podnikatelského plánu

Jednotný a universální vzor podnikatelského plánu pro všechny organizace neexistuje. V důsledku rozdílnosti oboru činnosti resp. podnikatelského záměru, lze stanovit strukturu podnikatelského plánu pouze v hrubých rysech. Jedná se o obecnou strukturu podnikatelského plánu, která by měla být vždy dodržována.

Obecná struktura podnikatelského plánu

- popis organizace a podnikatelského záměru
- ekonomické propočty
- přílohy

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Postupně si objasníme tyto části podnikatelského plánu:

1. Shrnutí
2. Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy
3. Popis podnikatelské příležitosti
4. Majetkoprávní vztahy související s projektem
5. Technicko-technologická část projektu
6. Dodavatelské zajištění realizace projektu
7. Vstupy projektu – materiálové vstupy a energie
8. Postavení firmy na trhu, konkurence, marketing
9. Zabezpečení prodeje
10. Finanční plán (zakladatelský rozpočet)
11. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
12. Příloha

1.3.1 Shrnutí

Podnikatelský plán začíná stručným shrnutím nejdůležitějších bodů. Tyto body bychom neměli formulovat jako úvod. Úkolem shrnutí je zaujmout čtenáře a nalákat ho ke čtení dalších kapitol. Investoři a pracovníci úvěrových oddělení bank si vždy ze všeho nejdříve prostudují toho shrnutí. Mělo by být napsáno tak, aby se dalo rychle přečíst a snadno pochopit. Často se objevuje velmi mnoho podnikatelských plánů, které lze pochopit až po položení doplňujících otázek. Proto je třeba sepsat shrnutí zvláště pečlivě a vyjadřovat se stručně a přesně. Doporučujeme, aby v rámci shrnutí byla uvedena přehledná tabulka se základními informacemi. Shrnutí by mělo dále obsahovat tyto informace:

- **Podnikatelský záměr** – krátké popsání předmětu podnikání, nabízených výrobků a služeb, popřípadě inovačních záměrů, jakož i příslušných trhů.

- **Faktory úspěchu** – rozvést, co je neobyčejného na daném podnikatelském záměru a v čem spočívají jeho významné konkurenční výhody. Doporučujeme zmínit se o užítku pro zákazníka a osobních předpokladech managementu.
- **Podnikové cíle** – objasnění výchozích předpokladů, cílů a možností růstu firmy. Optimistický a realistický popis „podnikové vize“.
- **Ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu** – formou čísel uvedeme, jaký obrat a zisk chceme dosáhnout, kolik bude potřeba kapitálu na realizaci těchto záměrů a jak bude zhodnocen investovaných kapitál.

Podnikové cíle

Na začátek je třeba si dát odpověď na základní obecnou otázku, co je důvodem existence podniku a ve vazbě na ni, co je jeho hlavním cílem. Odpověď na otázku není jednoznačná, protože jich existuje velké množství, z něhož lze identifikovat tři základní přístupy:

- Hlavní cílem podniku je dosahování zisku a tím uspokojení vlastníků (shareholders). Tento přístup je čistě ekonomický a neakceptuje další úlohy podniků ve společnosti. Pro zmírnění negativního přijímání tohoto přístupu se dodává, že dosahování zisku musí být v souladu s legislativou.
- Hlavní cílem podniku je uspokojování potřeb zákazníků a zisk podniku vyjadřuje toto uspokojení. Podnik vytváří hodnotu ve formě výrobků a služeb a zákazníci nabízenou hodnotu akceptují, protože uspokojují jejich potřeby.
- Třetí přístup vychází z pojetí podniku jako otevřeného systému, který ovlivňuje své okolí a také je jím ovlivňován. Aktivita podniku a jeho podnikatelské rozhodování zaměřené do budoucnosti má dlouhodobý dopad nejen dovnitř podniku, ale současně na jeho okolí.

Hlavní zájmové skupiny (stakeholders) a jejich typické zájmy

Do zájmových skupin patří různé osoby a organizace, které se odlišují velikostí, druhy zájmů a významností ve spojení se silou, kterou mohou vyvíjet a uplatňovat vůči podniku při prosazování svých zájmů. V následujícím přehledu jsou uvedeny jen nejdůležitější, které lze identifikovat u každého podniku.

- **Vlastníci** – jejich prioritním zájmem je co největší a nejrychlejší zhodnocení vložených investic ve formě dividend a růstu hodnoty akcií. Vyvíjejí často tlak na

krátkodobá opatření s vyšší výnosností, na růst ziskovosti s následným růstem tržní ceny akcií apod.

- **Zaměstnanci** (někdy zastupovaní odbory) – mají zájem na dosahování vysokých mezd a jejich růstu, relativních sociálních jistotách, zajímavé a zdraví neohrožující práci, dobrých pracovních podmínkách. V případě neuspokojení nebo ohrožení svých požadavků mohou vytvářet tlak na vedení podniku a vlastníky.
- **Manažeři** – tvoří zvláštní skupinu zaměstnanců. Jejich zájmy zpravidla vyplývají z motivace: seberealizace, moc, osobní ambice, postup v hierarchii, finanční ohodnocení a další motivy.
- **Místní komunita** – má zájem na dosažení zaměstnanosti, sponzorování kulturní, vzdělávací, sportovní a jiné činnosti, podporu výstavby infrastruktury, neznečišťování životního prostředí, snižování hluchnosti apod.
- **Stát a jeho orgány** – zájmy jsou fiskální, pozitivní vliv na zaměstnanost a životní prostředí, podpora místní komunity, dodržování zákonů.
- **Dodavatelé** – preferují spolupráci s odběrateli, kteří jim zabezpečují dlouhodobý a stabilní odběr a včas plní své závazky. Problémy u odběratelů, změny v požadavcích nebo dokonce jejich zánik se negativně na ně přenáší.
- **Odběratelé** – kladou důraz na kvalitu výrobků a služeb, dodržení deklarovaných vlastností, cenu, dodávky v požadované době a množství apod.
- **Věřitelé** (především banky) – chtějí, aby podnik uhradil své pohledávky ve smluvené výši a době.

Požadavky kladené na formulaci cílů

Tyto požadavky lze vyjádřit pomocí písmen SMART:

- musí **stimulovat (stimulating)** manažery a další podnikové pracovníky k jejich dosažení a proto jim musí být známy
- musí být vyjádřeny v **měřitelných jednotkách (measurable)** např. peněžních jednotkách, kusech (možné i neměřitelné jednotky)
- nutné je jejich **přijmutí (acceptable)** ze strany manažerů a pracovníků, kteří podstatně ovlivní jejich dosažení
- důležitá je jejich **reálnost dosažení (realistic)**
- musí být uveden **časový horizont** jejich dosažení (**timed**).