

## **Zadání:**

### **Podnikatelský plán firmy, jeho účel a struktura. (A7B16EPD)**

---

#### **Co je to podnikatelský plán?**

Podnikatelský plán je písemný dokument vypracovaný podle kompetentnosti jeho tvůrců a požadavek jeho budoucích uživatelů, v kterém je potřebný zodpovědět tři okruhy otázek.

#### **1) Jak se plánuje podnikat.**

Cílem zodpovězení tohoto okruhu otázek je poskytnout návod na řízení podnikání – způsob podnikání. Odpovědi na tyto otázky pomáhá zodpovědět soustava poznatků manažmentu podnikání.

#### **2) V čem se plánuje podnikat, nebo rozšířit podnikání.**

V tomto okruhu otázek se určují podmínky a předpoklady úspěšnosti podnikání na trhu, produkty s kterými se plánuje uspět, jejich ceny, lokality, způsoby nabídky apod. Na otázky tohoto druhu pomáhá najít odpovědi soustava poznatků marketingu podnikání.

#### **3) Za co se plánuje podnikat.**

Odpovědět na tyto otázky znamená vytvořit si představu o zdrojích – financování podnikání a vymezit pravidla hospodaření při podnikání. Odpovědi na tento okruh otázek dávají finance podnikání. Podnikatelský plán je vždy požadovaný peněžními institucemi při žádání o úvěry pro posouzení schopnosti podniku krýt a splácet tak jistinu jak i stanovený úrok.

#### **Podnikatelský plán**

je důležitý pro prezentaci podnikatelského záměru při jednání s bankami a dalšími institucemi - jako podklad pro získávání kapitálu při žádosti o úvěr nebo při prodeji podniku.

Jiný zdroj uvádí 4 základní otázky:

- 1. Kde jsme a jak jsme se sem dostali?** - popis trhu, výrobků, služeb a historie
- 2. Kde chceme být?** - popis silných a slabých stránek toho, kde chceme být, analýza okolí, alternativy a nebezpečí
- 3. Jak se tam můžeme dostat?** - popis obchodní a výrobní strategie, odhad obratu, likvidity, zisku, jak se vypořádáme se svými slabinami, ostatní problémy
- 4. Co uděláme?** - plán realizace, klíčová úloha

#### **Stručné informace k začátku podnikání**

##### **1. Nápad**

Na úplném začátku stojí nápad a rozhodnutí začít podnikat. Nápad je dobré rozepsat v podnikatelském plánu.

##### **2. Podmínky provozování živnosti:**

- dosažení věku 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost (čistý výpis z Rejstříku trestů ČR)
- zaplacení všechny povinné platby - daně, platby pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (Nutno doložit v případě, pokud jste na území České republiky již podnikali, nebo podnikáte.)

##### **3. Založení živnosti**

Pokud se jedná o živnost, je třeba dojít na živnostenský úřad, kde se vyplní Jednotný registrační formulář (JRF).

Je třeba doložit splnění obecných podmínek:

1. předložit občanský průkaz, u živností tzv. vázaných nebo řemeslných také požadované vzdělání
2. výpis z rejstříku trestů
3. vyplnit formulář a zaplatit poplatek 50 Kč.

4. doklad o vlastnictví nemovitosti nebo jiném užívatelském právu k nemovitosti
5. doklad o absenci daňových nedoplatků (Doložit jen v případě, pokud na území České republiky podnikáte, nebo jste již podnikali. Doklad vyhotoví místně příslušný finanční úřad.)
6. doklad o absenci nedoplatků pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (Doložit jen v případě, pokud na území České republiky podnikáte, nebo jste již podnikali.)

#### 4. Povinné další kroky

Po obdržení živnostenského listu je nutné se registrovat na úřadech:

1. Finanční úřad - registrace a přihlášení k dani z příjmu fyzických osob
2. Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) - registrace sociálního pojištění
3. Zdravotní pojišťovna - registrace zdravotního pojištění u své zdravotní pojišťovny

#### Obchodní společnosti

##### veřejná obchodní společnost

společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem (§ 76 odst. 1 obchodního zákoníku)

##### komanditní společnost

společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři), (§ 93 obchodního zákoníku)

##### společnost s ručením omezeným

společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku (§ 5 odst. 1 obchodního zákoníku)

##### akciová společnost

společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti (§ 154 odst. 1 obchodního zákoníku)

#### Slovníček pojmů, definice

**Rozvaha** = bilance aktiv a pasiv

- Přehled o stavu majetku a zdrojích jeho financování
- Základem je bilanční princip, tj. AKTIVA = PASIVA

**Výsledovka** = výkaz zisků a ztrát

- Slouží ke zjištění hospodářského výsledku
- Základem jsou náklady výnosy (provozní, finanční a mimořádné)

**ROA (Return on Assets)** = rentabilita aktiv

- Poměří zisk s celkovými aktivy.
- Aktiva jsou financována z vlastního nebo cizího kapitálu.

**ROE (Return on Equity)** = rentabilita vlastního kapitálu

- Vlastní kapitál tvoří základní kapitál, emisní ážio, zákonné a další fond.
- Hodnota ROE by měla být vyšší než výnosnost jiných investičních příležitostí

Oba tyto ukazatele rentability nám pomohou zjistit, zda vytváříme dostatečně vysoký zisk.

**ROCE (Return on Capital Employed)** = rentabilita investovaného kapitálu

**ROS (Return on Sales)** = rentabilita tržeb

**WACC (Weighted Average Cost of Capital)** = vážený průměr nákladů na kapitál

- představující průměrnou cenu (vyjádřenou v úrokové míře), kterou musí podnik platit za užití svého kapitálu.

**Cash flow** = přehled o peněžních tocích

**Náklady** = jsou účelně vynaložené peněžní částky nutné k realizaci výnosů.

**Výnosy** = jsou peněžní částky získané za určité období

### **Účel podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán je důležitý pro začínajícího podnikatele, pomůže stanovit si cíle, uvědomit si nebezpečí a bariéry, které bude nutné překonat.

Podnikatelský plán je dokument, kterým oslovujeme finanční sektor v případě, že chceme zaujmout investora, nebo si chceme půjčit od banky za účelem rozvoje naší podnikatelské myšlenky.

### **Interní účel**

Podnikatelský plán (business plan) je taktickým plánem činnosti podniku. Jde o základní dokument plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a o očekávaných výsledcích. Definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení. Tím plní úlohu nástroje řízení podniku.

### **Externí účel**

Vystupuje jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, především potenciálními investory či věřiteli – má za úkol přesvědčit o přednostech podílnictví na podniku, resp. o poskytnutí úvěru. Důležitá úloha podnikatelského plánu je proto získat důvěru všech těch, kteří budou partnery při jeho realizaci, resp. se budou na jeho realizaci nějakým způsobem podílet (finance, investice, poskytnutí kapitálu, poskytnutí technologie, prostorů pro jeho realizaci apod.)

### **Struktura podnikatelského plánu**

Neexistuje žádný předpis, co má podnikatelský plán obsahovat a jak má být upraven. Záleží na každém podnikateli, jak podnikatelský plán zpracuje.

Dobře zpracovaný podrobný podnikatelský plán má tyto části:

#### **1) Titulní stranu**

základní informace o společnosti, pro kterou je plán připravován (jméno společnosti, předmět činnosti kterou provozuje, jména společníků, jména osob které sestavovali podnikatelský plán)

#### **2) Úvod**

charakteristika plánu (seznámení se záměrem proč plán vznikl)

#### **3) Obsah (rejstřík)**

#### **4) Exekutivní souhrn** - souhrně představuje společnost

- kontaktní informace o podniku = název společnosti, právní formu podnikání, sídlo, datum založení, zakladatelé společnosti, kontakt (email)
- předmět podnikání = jaké nabízíte produkty (služby), popřípadě jaké jsou inovační záměry
- tržní situace = na jaké trhy se orientujeme, forma vstupu na trh, velikost tržního potenciálu dnes a v budoucnu
- podnikové cíle = cíle růstu společnosti, podnikatelská vize, jakými konkrétními kroky chcete těchto cílů dosáhnout
- ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu = jaký obrat a zisk plánujete v příštích pěti letech, kolik potřebujete kapitálu

#### **5) Podnikatelský záměr** - zde vysvětlíte, jak jste přišli na svůj podnikatelský záměr

- popis výrobku/služby = vlastnosti výrobku, účel a použití, v čem spočívá inovace, služby doprovázející výrobek, budoucí význam (jaký obrat nebo zisk výrobek přinese)

- užitek pro zákazníka a konkurenční výhody = které cílové skupiny zákazníků oslovujete, jaký prospěch přinese výrobek/služba zákazníkovi, v čem se výrobek liší od konkurence, znaky jedinečnosti, jaké partnery nezbytně potřebujete k tomu, abyste dosáhli užítku (dodavatelé).
- stupeň vývoje záměru = v jaké vývojové fázi je váš záměr, popište, jak jste postupovali při vývojových pracích, jaké kroky je ještě třeba udělat pro uvedení výrobku na trh, kolik to bude stát peněz a času.

#### 6) Popis podniku

- právní forma = kdo a kdy společnost založil, proč jste zvolil tuto právní formu, jaká je velikost vlastního kapitálu, jaké je osobní ručení podnikatele, jakým majetkem disponujete
- vlastnické vztahy = jaké jsou vlastnické vztahy mezi zakladateli, jak jsou rozděleny obchodní podíly společníků, jaké jsou cíle jednotlivých společníků, jaké smlouvy jsou uzavřeny mezi společníky
- vývoj podniku = jaký je dosavadní vývoj společnosti, jakých jste dosud dosáhl úspěchů, jak se vyvíjel počet zaměstnanců, obratu, zisku
- místo působení = proč jste si ho vybrali

#### 7) Management a zaměstnanci

- kdo vede podnik? = jaké má odborné a podnikatelské zkušenosti, jaké profesní znalosti a zkušenosti jsou důležité pro realizaci záměru
- zaměstnanci = jaký počet zaměstnanců, jakou mají kvalifikaci a zkušenosti, jaké je jejich věkové složení, plánovaný vývoj počtu zaměstnanců, jaké jsou pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců
- poradci = využíváte nějaké poradce, experty a jak často
- organizační struktura = kdo jsou klíčové osoby a jaké funkce zastávají, jaké je uspořádání vedení a pracovníků (graf), jaké jsou vztahy nadřizený-podřizený, delegace úkolů a kompetencí, silná a slabá místa v současné organizační struktuře a jak budou slabá místa ošetřena, popište řetězové procesy ve firmě-organizace nákupu, výroby, prodeje

#### 8) Produkt/služba

- popis výrobku/služby = charakteristika výrobku, účel výrobku a uspokojení potřeb zákazníka, dělali jste si průzkum trhu o potřebách zákazníka ve vztahu k vašemu výrobku, jde o výrobek na trhu nový nebo jen inovovaný, služby doprovázející výrobek, jaké je potřebné výrobní zařízení, kde ho seženete, jaké parametry, normy musejí výrobky splňovat, budete potřebovat nějaké úřední povolení pro výrobu
- konkurenční výhody = jaké stejné nebo podobné výrobky vyrábí konkurence, v čem se váš výrobek liší od konkurence, uveďte znaky jedinečnosti
- plán výroby = harmonogram vyrobené produkce, plánovaný cíl objemu prodeje, nároky na zdroje-lidské i materiální, plánované investice do zařízení

#### 9) Tržní prostředí

- definujte celkový trh = vymezte celkový okruh všech 1. možných zákazníků
- definujte cílový trh = stanovte tržní segment z celkového trhu, na který se zaměříte, jaké má charakteristiky, jaké jsou potřeby zákazníků v tomto segmentu, proč jste se zaměřil na tento segment, stanovte velikost tohoto segmentu, stanovte plánovaný růst-vývoj segmentu, jaké faktory ovlivňují vývoj trhu, jakou úlohu sehrávají inovace, stanovte jeho dostupnost, dosažitelnost zákazníků sílu konkurence v daném segmentu, jakého tržního podílu chcete dosáhnout
- průzkum trhu = z jakých informačních zdrojů jste průzkum trhu prováděl, jak jste průzkum trhu prováděl (dotazování, konkurence), stanovte společnosti, které vám konkurují v současné době, stanovte společnosti, které vám mohou konkurovat v budoucnu (potenciální konkurenti) stanovte společnosti, které jsou vašimi hlavními konkurenty, BENCHMARKING analýza charakteristik hlavních konkurentů
- SWOT analýza = silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti

#### 10) Marketingový plán

- marketingové cíle = jakého postavení chceme dosáhnout, jaké image má váš výrobek mít u zákazníka

- strategie vstupu na trh = jakou jste zvolili formu vstupu na trh (přímí prodej, franšíza, licence, obchodní zastoupení) načasování vstupu na trh) vyhledání a oslovení potenciálních zákazníků, navázání vztahů se zákazníky, představení produktů,
- produktové strategie = pro jaké segmenty jsou jednotlivé produkty, jaký je životní cyklus cenová politika: jakým způsobem stanovíte ceny, znáte cenovou elasticitu výrobku, víte jakou výši cen jsou zákazníci ochotni a schopni zaplatit, jak je to s cenou u konkurence, množstevní slevy, platební podmínky dodavatelů
- komunikační politika = jak se váš výrobek jmenuje logo, jak oslovovat zákazníky, rozpočet na komunikační politiku
- odbytová politika = jak prodávat (způsob), dodavatelé, jak distribuovat, jaké jsou moje prodejní náklady

### 11) Plánování

- cíle podniku
- operativní plán = rozpracování cíle do jednotlivých úkolů, časový horizont, zodpovědnost za splnění úkolů

### 12) Finanční analýza

- vlastní a cizí zdroj
- plánování investic = jaký potřebujeme dlouhodobý a krátkodobý majetek, z jakých prostředků budeme majetek financovat,
- plánování nákladů = jednorázové náklady při založení, provozní náklady plánování obratu a výsledku hospodaření, jaká je plánovaná výše obratu, plánovaný počet zákazníků vynásobíme cenou, výsledek hospodaření, rozpočty příjmů a výdajů, rozpočty cash-flow
- plánování finančních toků, příjmů a výdajů = kdy bude tok kladný, kdy dosáhneme bodu zvratu, reálná délka období bez příjmů, doba splatnosti našich pohledávek

### 13) Analýza rizika

- jaká rizika mohou ohrožovat vaše podnikání
- jaká podniknete opatření k eliminaci rizik

### 14) Shrnutí

Jasně, stručně a výstižně shrnout celý podnikatelský plán. Vyzdvihnout hlavní myšlenku, přínosy podnikání. Shrnutí je nejdůležitější částí dokumentu, zde se investor rozhoduje, zda projekt bude číst celý či nikoliv.

Shrnutí by mělo obsahovat:

- *podnikatelský záměr* – stručně popsat zaměření podnikání, charakterizovat produkt, službu, definovat velikost trhu a cílovou skupinu
- *faktory úspěchu* – vyzdvihnout přednosti projektu, popsat konkurenční výhodu a přidanou hodnotu pro zákazníka
- *podnikové cíle* – specifikovat vizi a strategii jak jí dosáhnete, stanovit si dlouhodobé i krátkodobé podnikatelské cíle

### 15) Přílohy

Doplňková část podnikatelského plánu je příloha. V příloze uveďte vše, co je sice pro daný podnikatelský plán relevantní, ale do předchozích kapitol moc detailní. Jedná se například o technickou dokumentaci k výrobku, ceníky, smlouvy s obchodními partnery, leasingové smlouvy apod.

**Praktická část**

**Rozvaha (bilance)** se sestavuje:

1. Počáteční rozvaha - ke dni vzniku účetní jednotky
2. Konečná (výroční) rozvaha - k 31. 12. každého roku
3. Mimořádná rozvaha - fúze, rozdělení podniku, likvidace

**STRUKTURA ROZVAHY**

<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
Pohledávky za upsané vlastní jmění	<b>Vlastní jmění</b>
<b>Fixní (stálá) aktiva</b>	- Základní jmění
- Nehmotný investiční majetek	- Kapitálové fondy
- Hmotný investiční majetek	- Fondy ze zisku
- Finanční investice	- Nerozdělený zisk
<b>Oběžná aktiva</b>	- Hospodářský výsledek běžného roku
- Zásoby	<b>Cizí zdroje</b>
- Dlouhodobé pohledávky	- Dlouhodobé závazky
- Krátkodobé pohledávky	- Krátkodobé závazky
- Finanční majetek (krátkodobý)	- Bankovní úvěry a výpomoci
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>Ostatní pasiva</b>
- Přechnodné položky aktiv	- Přechnodné položky pasiv
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>

**Výsledovka – výkaz zisků a ztrát****STRUKTURA VYSLEDOVKY**

Tržby za prodej zboží, výrobků a služeb

Náklady na prodané zboží

**+ Obchodní marže**

Výkony

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Změna stavu zásob

Aktivace

Výkonová spotřeba

**+ Přidaná hodnota**

Osobní náklady

Daně a poplatky

Jiné provozní výnosy

Jiné provozní náklady

Odpisy NIM, HIM

Zúčtování rezerv, opravných položek a časového rozlišení provozních výnosů

Tvorba rezerv

Převod provozních výnosů

**Provozní hospodářský výsledek**

Finanční výnosy

Finanční náklady

Zúčtování rezerv, opravných položek do finančních výnosů

Zúčtování rezerv, opravných položek na finanční náklady

Převod finančních výnosů

Převod finančních nákladů

**Hospodářský výsledek z finančních operací**

Mimořádné výnosy

Mimořádné náklady

**Mimořádný hospodářský výsledek**

**ROA** - rentabilita aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{AKTIVA} \quad \text{nebo} \quad ROA = EBIT \frac{(1-t)}{AKTIVA}$$

kde EBIT = zisk před úroky a daněmi  
t = daňová sazba  
ROE = rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT}{Equity}$$

kde EAT = čistý zisk po zdanění  
Equity = vlastní kapitál  
ROCE = rentabilita investovaného kapitálu

$$ROCE = \frac{EBIT}{(Equity + Rezervy + Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé bankovní úvěry)}$$

**ROS** = rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EBIT}{(Tržby z prodeje vlastních výrobků + Tržby z prodeje zboží)}$$

**WACC**

$$WACC = \frac{Rd \times (1-t) \times D}{C} + \frac{Re \times E}{C}$$

kde Rd = požadovaná výnosnost cizích zdrojů (obligace, úvěry, ...)  
Re = požadovaná výnosnost vlastního kapitálu (výnosnost akcií)  
E = podíl vlastního kapitálu (equity)  
D = podíl cizího kapitálu (debt)  
C = celkový kapitál pro financování podniku  
t = míra daně z příjmů

**Náklady**

**Kalkulace nákladů**

je stanovení velikosti nákladů na kalkulační jednici, kterou může být metr, kilogram, kus, přeprava jednotky hmotnosti na jednotkovou vzdálenost atd.

**Kalkulační členění nákladů**

- **náklady přímé** - je možné je stanovit pomocí technicko – hospodářských norem spotřeby času, materiálu
- **náklady nepřímé**- společné náklady vyvolané více vyráběnými produkty, které se dle určité metodiky rozvrhují na jednotlivé vyráběné výrobky.

**Obecný kalkulační vzorec**

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

*Výrobní režie (všeobecná/ technologická)*

**Náklady výroby**

*Správní režie*

**Náklady výkonu**

*Odbytová režie*

**Úplné vlastní náklady výkonu**

*Zisková přírážka*

**Nabídková cena**

**Cash flow**

*cash flow = příjmy - výdaje = tok hotovosti*

**Způsoby výpočtu výkazu cash-flow:**

**Přímá metoda výpočtu:**

$$CF = \text{příjmy} - \text{výdaje}$$

**Nepřímá metoda výpočtu:**

$$CF = \text{zisk} + \text{odpisy} + \frac{\text{změna stavu zásob, pohledavek a závazků}}$$

**Příklad**

**1. Příklad**

Sestavte zakladatelský rozpočet podniku, jsou-li známy následující údaje:

- Podnik bude vyrábět jeden druh výrobku
- Předpokládaná cena jednoho výrobku se odhaduje na 150 Kč
- Mzdy na jeden výrobek se odhadují na 40 Kč
- Spotřeba materiálu na jeden výrobek se odhaduje na 50 Kč
- Ostatní přímé náklady na výrobek budou 25 Kč
- Předpokládaná cena výrobního zařízení včetně instalace je 2 300 000 Kč
- Odpisová sazba je 12 % ročně
- K dispozici je vlastní kapitál ve výši 2 100 000 Kč
- Předpokládaný roční prodej je 90 000 kusů výrobku
- Úroková sazba za úvěr se pohybuje ve výši 16 % ročně
- Úvěr je poskytnut na dobu 5 let
- Roční nájemné činí 600 000 Kč
- Výše oběžného majetku daná převážně zásobou materiálu se odhaduje na 700 000 Kč
- Zdravotní a sociální pojištění tvoří 34 % hrubých mezd (9 % zdravotní pojištění + 25 % sociální pojištění)
- Daň z příjmu činí 20 %

**Řešení**

**Struktura majetku**

Výrobní zařízení	2 300 000 Kč
Oběžná aktiva	700 000 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>3 000 000 Kč</b>



Vlastní kapitál	2 100 000 Kč	
Cizí kapitál – úvěr	900 000 Kč	
<b>Passive celkem</b>	<b>3 000 000 Kč</b>	<b>(zdroje financování)</b>
<b>Rozpočtová výsledovka</b>		
Tržby (150 90 000)	13 500 000 Kč	
Mzdové náklady (40 90 000)	3 600 000 Kč	
Zdravotní a sociální pojištění	1 224 000 Kč	(0,34 40 90 000)
Materiálové náklady (90 000 50)	4 500 000 Kč	
Ostatní náklady (90 000 25)	2 250 000 Kč	
Odpisy (0,12 2 300 000)	276 000 Kč	
Nájemné	600 000 Kč	
Úroky (0,16 900 000)	144 000 Kč	
Zisk před zdaněním	906 000 Kč	
Daň (0,2 906 000)	181 200 Kč	
<b>Zisk po zdanění</b>	<b>724 800 Kč</b>	
Úvěr (5 let)	900 000 Kč	
Roční úmor	180 000 Kč	
<b>Tok hotovosti (Cash Flow)</b>		
Zisk po zdanění	+ 724 800 Kč	
Odpisy	+ 276 000 Kč	
Úmor	- 180 000 Kč	
Stav hotovosti (čistý výsledek podnikání)	+ 820 800 Kč	