



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2007

Bc. Miroslava Matoušková



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Podnikatelský plán

Vypracovala: Bc. Miroslava Matoušková

Vedoucí diplomové práce: Prof. Ing. František Kovář, CSc.

Dobřichovice, duben 2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „**Podnikatelský plán**“ jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Dobřichovicích, dne 15. 4. 2007

Podpis:

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc. za poskytnuté rady a odborné vedení celé práce.

Dále bych ráda poděkovala autorům projektu za poskytnuté informace a materiály, díky kterým jsem mohla svou diplomovou práci zpracovat.

Obsah

1. Úvod	3
1.1. Cíl práce a její zdůvodnění.....	3
1.2. Použité metody při zpracování.....	4
2. Teoretická část	5
2.1. Podnikání, základní cíle podnikání, podnik.....	5
2.2. Výběr vhodné právní formy podnikání.....	6
3. Podnikatelský plán	9
3.1. Funkce podnikatelského plánu a zásady zpracování.....	10
3.2. Požadavky na podnikatelský plán.....	11
3.3. Přínosy podnikatelského plánu.....	11
3.4. Zdroje financování podnikatelského plánu.....	11
3.4.1. Vlastní zdroje financování.....	12
3.4.2. Cizí zdroje financování.....	12
3.4.3. Další zdroje financování.....	13
3.5. Struktura podnikatelského plánu.....	14
3.5.1. Základní informace o podniku.....	14
3.5.2. Popis výrobků.....	15
3.5.3. Analýza vnějšího prostředí a trhu.....	15
3.5.3.1. Analýza vnějšího prostředí.....	15
3.5.3.2. Analýza trhu.....	16
3.5.4. Volba strategie a marketingový plán.....	20
3.5.5. Klíčové osobnosti.....	22
3.5.6. Organizační a personální plán.....	23
3.5.7. Výrobní plán.....	23
3.5.8. Finanční plán.....	26
3.5.9. Ekonomické a finanční vyhodnocení.....	27
3.5.10. Analýza rizik.....	30
3.5.11. Shrnutí a závěry.....	31
3.5.12. Příloha podnikatelského plánu.....	31
3.6. Proces přípravy a realizace projektů.....	33
3.6.1. Základní fáze projektu.....	33
4. Praktická část	35
4.1. Využívání větrné energie a situace v ČR.....	Chyba! Záložka není definována.
4.2. Plánování a příprava projektu.....	Chyba! Záložka není definována.
4.3. Etapy projektu.....	Chyba! Záložka není definována.

4.4.	Základní informace	Chyba! Záložka není definována.
4.4.1.	Informace o firmě	Chyba! Záložka není definována.
4.4.2.	Popis výrobku	Chyba! Záložka není definována.
4.5.	Podnikatelské prostředí, analýza trhu a konkurence ..	Chyba! Záložka není definována.
4.5.1.	Podnikatelské prostředí.....	Chyba! Záložka není definována.
4.5.2.	Legislativní úpravy a omezení.....	Chyba! Záložka není definována.
4.5.3.	Analýza trhu	Chyba! Záložka není definována.
4.5.4.	Analýza konkurence	Chyba! Záložka není definována.
4.6.	Organizační architektura a klíčové osobnosti	Chyba! Záložka není definována.
4.7.	Lokalita	Chyba! Záložka není definována.
4.8.	Marketingový plán	Chyba! Záložka není definována.
4.8.1.	Geografické zaměření projektu.....	Chyba! Záložka není definována.
4.8.2.	Marketingová strategie	Chyba! Záložka není definována.
4.8.3.	Marketingový mix	Chyba! Záložka není definována.
4.8.3.1.	Produkt, konkurenční výhoda.....	Chyba! Záložka není definována.
4.8.3.2.	Cena.....	Chyba! Záložka není definována.
4.8.3.3.	Distribuce	Chyba! Záložka není definována.
4.9.	Technické řešení projektu a výroba	Chyba! Záložka není definována.
4.9.1.	Výrobní strategie	Chyba! Záložka není definována.
4.9.2.	Popis výrobní metody	Chyba! Záložka není definována.
4.9.3.	Stroje a zařízení	Chyba! Záložka není definována.
4.9.4.	Personál ve výrobě.....	Chyba! Záložka není definována.
4.9.5.	Výkon větrné elektrárny	Chyba! Záložka není definována.
4.10.	Finanční plán	Chyba! Záložka není definována.
4.10.1.	Předpokládané investiční náklady a způsob financování.....	Chyba! Záložka není definována.
4.10.2.	Přehled očekávaných nákladů a výnosů	Chyba! Záložka není definována.
4.10.3.	Plán vývoje hospodářského výsledku	Chyba! Záložka není definována.
4.10.4.	Plán průběhu cash flow.....	Chyba! Záložka není definována.
4.10.5.	Ekonomické vyhodnocení efektivnosti projektu ...	Chyba! Záložka není definována.
4.11.	Analýza rizik.....	Chyba! Záložka není definována.
4.12.	Shrnutí	Chyba! Záložka není definována.
5.	Závěr.....	36
6.	Seznam literatury a jiných zdrojů	38
7.	Seznam příloh	40

1. Úvod

Pokusit se podnikat je právem každého občana. Motivace k podnikání je pak u každého jiná. Pro někoho může podnikání znamenat převedení vlastního nápadu do reality, pro jiného převzetí a pokračování rodinného podniku či tradice. Pro někoho může zase podnikání znamenat dokázání si vlastních schopností a udržení si určitého životního stylu či jen prostou myšlenku „rychlého a snadného zbohatnutí“. Ať už jsou důvody jakékoliv, je při podnikání potřeba respektovat řadu pravidel, která jsou pro všechny stejná a jsou dána především platnou legislativou.

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje firmy není v podmínkách tržní ekonomiky rozhodně snadnou záležitostí. Významným nástrojem pro lepší řízení rozvoje každého podniku jsou podnikatelské záměry či plány. To znamená, že nezbytnou součástí každého podnikání je plánování. Tato činnost je při podnikání tou nejdůležitější, neboť každý, kdo chce podnikat, si musí udělat přesnou představu o oboru, ve kterém chce podnikat, jak si své vlastní podnikání představuje a jaké výsledky od něj očekává. Vytvořením písemné formy záměrů podnikatele vzniká podnikatelský plán, který je důležitým podkladovým materiálem nejen pro již zmíněné úspěšné řízení podniku, ale také významným podkladem pro přesvědčení potenciálních investorů o výhodnosti daného projektu a tím získání kapitálu na financování projektu.

1.1. Cíl práce a její zdůvodnění

Obsahem předložené diplomové práce je podnikatelský plán, který by měl posloužit podnikateli při zásadním rozhodnutí o uskutečnění podnikatelského projektu.

Cílem mé diplomové práce je naznačit postup při sestavování podnikatelského plánu s analýzou okolí a stanovením konkrétních cílů a strategií, pomocí kterých chce podnikatel daných cílů dosáhnout. Cílem praktické části je zpracování konkrétního podnikatelského plánu, který by měl podnikateli posloužit jako podklad pro rozhodnutí, zda má smysl do daného druhu podnikání vstupovat a zda jeho podnikání bude dostatečně rentabilní. Zároveň by měl sloužit jako podklad pro získání cizího kapitálu a poskytnout představu o vzájemných souvislostech jednotlivých oblastí. V jednotlivých kapitolách provedu analýzu prostředí a trhu, tržních příležitostí, rozeberu technické

řešení projektu, výrobní plán, marketingový, personální a finanční plán a budu se snažit odhalit možná rizika projektu. Pokusím se tak vymezit všechny faktory, které by měl podnikatel zvážit a o kterých je potřeba rozhodnout.

Hlavním přínosem zpracovaného podnikatelského plánu by pak mělo být poskytnutí co nejpřesnějších informací potřebných pro rozhodnutí o dané investici, které budou rozebrány v části ekonomické vyhodnocení efektivnosti projektu.

V první, teoreticko-metodologické části práce, se zaměřím na samotný pojem „podnikatelský plán“, na jeho funkce, jednotlivé části z obecného pohledu, a přiblížím postup tvorby podnikatelského plánu. Čerpat budu z dostupných teoretických poznatků uváděných v literatuře.

Ve druhé, praktické části, budu získané teoretické poznatky aplikovat na konkrétní případ malého podniku orientující se na výstavbu větrné elektrárny a výrobu větrné energie v oblasti Krušných hor. Sestavený podnikatelský plán by pak měl sloužit jako skutečný podnikatelský plán pro konkrétní projekt a na základě provedených analýz bych ráda zhodnotila životaschopnost projektu, pravděpodobnost úspěchu a případně poskytla vhodná doporučení.

Autoři projektu si nepřáli uvedení názvu společnosti ani jejich jmen v této diplomové práci, proto budu firmu uvádět jako Firma XY a investory pouze jejich iniciály.

1.2.Použité metody při zpracování

Ve své diplomové práci použiji především metodu přímého dotazování a konzultace s autory projektu, pro který zpracuji podnikatelský plán. Dalšími použitými metodami bude metoda pozorování, analýzy a tabulky.

2. Teoretická část

2.1. Podnikání, základní cíle podnikání, podnik

Za podnikání můžeme obecně označit všechny legální aktivity, které směřují k získání ekonomických efektů (zpravidla zisku). [Veber a kol., 2001, s. 25]

Podnikání je dynamický proces, který je možno charakterizovat několika základními rysy:

- základní motivací k podnikání je dosažení zisku
- docílení zisku probíhá uspokojováním potřeb zákazníků
- podnikatel při své činnosti čelí riziku
- potřeba kapitálu.

Snahou každého podnikatele je svou činností zhodnotit kapitál, jednak vlastní, který do podnikání sám vloží, také ale kapitál cizí. Zjednodušeně lze říci, že cizí kapitál je prostředkem ke zhodnocování kapitálu vlastního. Podnikatele potom můžeme definovat jako tvůrce a manažera podniku.

Předpokladem úspěšného podnikání je především dobrý podnikatelský nápad, který nemusí být ani úplně nový či něčím unikátní, nejdůležitější je, aby obsahoval novou hodnotu. Každý podnikatel by měl mít před zahájením podnikání jasné odpovědi na otázky:

- co bude předmětem jeho podnikání
- jak získá potřebné finanční zdroje
- jakým způsobem bude podnikat (určit pravidla a kritéria podnikání, velikost podniku, vhodnou právní formu apod.).

Jak jsem již zmiňovala výše, základním cílem podnikání by mělo být **dosahování efektu**. Celkový efekt dělíme na **efekt pro podnikatele** či podnik – tzv. ekonomický efekt a **efekt pro zákazníka**, kterému nabízíme komparativní výhodu.

Podnik je samostatnou právní, ekonomickou, organizační a finanční jednotkou. Jeho velikost je podmíněna mnoha faktory – např. přírodními faktory, regionální lokalizací a

demografickými faktory, použitou technikou a technologií, způsobem organizace, předmětem činnosti, charakterem základních prvků výroby apod. [Veber a kol., 1999, s. 11]

Podniky dělíme na velké, střední a malé. Základním kritériem tohoto dělení je počet zaměstnanců, dalšími, doplňkovými kritérii je obrat, celková hodnota aktiv a nezávislost. Dle kritéria počtu zaměstnanců jsou velké podniky ty, které mají více než 250 zaměstnanců, střední podniky mají méně než 250 zaměstnanců a malé podniky mají méně než 50 zaměstnanců. Někdy jsou ještě vymezeny tzv. mikro-podniky, které mají méně než 10 zaměstnanců. Tzv. motorem společnosti jsou především podniky střední a malé, které se při změně ekonomických podmínek musí dané změně sami přizpůsobit. Velké firmy nejsou tak pružné a než překonají jistou setrvačnost a uvědomí si potřebu změny, trvá to určitou dobu.

Největší nevýhodou malých a středních podniků oproti podnikům velkým je obtížný způsob získávání finančních prostředků. Nejčastějším zdrojem financování je samofinancování, z vnějších zdrojů jsou to bankovní úvěry a dodavatelské úvěry, na které jsou obvykle pro malé a střední podnikatele vyšší náklady. Vlastník často bývá i vrcholovým řídicím pracovníkem, který často nemívá manažerské nebo ekonomické vzdělání, řídí se spíše intuicí a nepřisuzuje velký význam plánování. Velkou předností malých a středních podniků je naopak jasná a jednoduchá organizační struktura, která je pružnější a odpadá značná část byrokratických procesů typických pro velké podniky. Podnik je celkově flexibilnější a pro pracovníky je zde výhoda přímého kontaktu s vedením podniku a menší anonymita.

2.2. Výběr vhodné právní formy podnikání

Výběr právní formy podnikání má veliký význam pro každou firmu. Rozhodnutí o vhodné formě podnikání má pro firmu dlouhodobé důsledky jak ekonomické, tak právní a daňové. Obecně nelze hovořit o kterékoli formě jako o optimální formě, neboť ta je pro každý podnik jiná. Rozhodující je výchozí situace podniku, výše kapitálových prostředků, účel a cíl podnikání. Prvotní rozhodnutí nemusí být trvalé, lze ho v průběhu činnosti firmy změnit, obnáší to ovšem rozsáhlé právní úkony.

Volba právní formy podnikání se týká především rozhodnutí v oblasti způsobu a rozsahu ručení, oprávnění k řízení, počtu zakladatelů, nároků na počáteční kapitál,

daňového zatížení, účasti na zisku/ztrátě, finančních možností a v neposlední řadě také image firmy.

Dle právní formy dělíme podniky na:

- a) podniky jednotlivce
- b) osobní společnosti
- c) kapitálové společnosti
- d) družstva - jejich cílem není vytváření zisku ale poskytovat užitek svým členům
- e) státní podniky.

Podniky jednotlivce

Podnik je vlastněn jednou osobou a k jeho založení stačí menší kapitál. Nevýhodou je obtížný přístup podnikatele k finančním zdrojům a neomezené ručení za dluhy společnosti.

Osobní společnosti

Jsou tvořeny dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisky a společně odpovídají za ztrátu. Existují 2 formy – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

Veřejná obchodní společnost je společnost, ve které alespoň 2 osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem.

Komanditní společnost je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaném v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři). Komanditista je povinen vložit do základního kapitálu společnosti vklad ve výši určené společenskou smlouvou, minimálně však 5 000 Kč.

Kapitálové společnosti

Charakterizuje je kapitálová účast společníků. V České republice existují 2 formy – společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Společnost s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Společnost může být založena jednou osobou

a může mít nejvíce 50 společníků. Výše základního kapitálu musí činit alespoň 200 000 Kč.

Akciová společnost je 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. Společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li jím právnická osoba, jinak dvěma nebo více zakladateli. Základní kapitál společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20 000 000 Kč, společnosti založené bez veřejné nabídky akcií alespoň 2 000 000 Kč.

3. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán představuje základní dokument, který napomáhá podnikateli při definování cílů podnikatelského záměru a způsobů jeho realizace, napomáhá k usměrňování a determinování jednotlivých akcí. Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením a rozběhem nového nebo mladého podniku, ale i při jeho rozšiřování. [Veber a kol., 1999, s. 83]

Podnikatelský plán je výstup strategických aktivit vrcholového vedení organizace, který zahrnuje cíle organizace, strategie organizace projekty, které hodlá realizovat v určitém časovém období. Zpravidla je rozpracován v oblasti tržní, výrobní, včetně jakosti, obsahuje záměry technického rozvoje a investic, a dále ve sféře personální a finanční. [Veber a kol., 2001, s. 465]

Podnikatelský plán je tedy základním dokumentem plánování, který rozpracovává pro určitý časový horizont představy podniku týkající se jeho budoucnosti, účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích. Popisuje cíle organizace, jak jsou tyto cíle technologicky a ekonomicky realizovatelné a zda jich může být dosaženo v určitém časovém období.

Podnikatelský plán je praktickým nástrojem převedení podnikatelského nápadu do konkrétní podoby. Pomocí tohoto nástroje může podnikatel zhodnotit vyhlídky daného nápadu či záměru na úspěch a identifikovat všechny klady a zápory ze všech hledisek.

V podnikatelském plánu by měla být demonstrována kvalita, profesionální dovednosti a angažovanost manažerského týmu k danému podnikatelskému projektu, které jsou základním předpokladem jeho úspěšné realizace. Měli by v něm být vyjasněny všechny krátkodobé i dlouhodobé cíle, technické, ekonomické, marketingové a jiné otázky související s podnikáním. Zároveň slouží jako podklad pro jednání s bankou o poskytnutí finančních prostředků.

Podnikatelský plán se tedy sestavuje pro **interní účely** (cíle organizace, strategie a očekávané efekty), ale také pro **účely externí**. Plán je představován externím subjektům

při hledání zdrojů kapitálu pro investiční akci nebo v případě hledání zájemce o koupi organizace.

Podnikatelský plán přináší ovšem také svá nebezpečí, která by neměl podnikatel opominout. Pokud se sám autor dopustí chyby při jeho tvorbě, může tato chyba mít do budoucna nedozírné následky.

Podnikatelský plán by měl vycházet ze skutečných a přesných údajů, i přesto však vzniká riziko, že odhady, které jsou aktuální při vzniku plánu, nemusí za určitou dobu již platit. Tyto faktory nejsou v podnikatelském plánu nijak zahrnuty, proto je potřeba podnikatelský plán minimálně jednou ročně aktualizovat.

3.1.Funkce podnikatelského plánu a zásady zpracování

Mezi **hlavní funkce podnikatelského plánu** patří především:

- podpora zvyšování výkonnosti organizace hledáním a řešením potenciálních problémů
- eliminace potenciálních chyb
- jeho tvorba učí procesu plánování
- je zdrojem mnoha informací – např. kdy vzniká potřeba finančních prostředků, časový horizont realizace, apod.

Tvůrce podnikatelského plánu by měl respektovat následující **zásady**:

- orientace plánu na trh - tvůrce by měl mít představu o tom, na kterém trhu se nacházejí potenciální zákazníci a kde bude svůj výrobek prodávat
- prokázání prodejnosti výrobku - zdůraznění komparativní výhody výrobku
- věrohodnost a průkaznost předpokladů – všechny předpoklady v plánu by měly být reálné a realizovatelné
- práce s rizikem – při sestavování plánů je nutné riziko zohlednit.

3.2.Požadavky na podnikatelský plán

- stručnost a přehlednost
- jednoduchost (nezacházet do technických a technologických detailů)
- demonstrace výhod produktu pro zákazníka
- orientace na budoucnost
- věrohodnost a realističnost
- realita pohledu, odhadů a hodnocení (tzn. nebýt příliš optimistický ani příliš pesimistický)
- kritická otevřenost (neměl by zakrývat slabá místa a rizika projektu)
- upozornění na konkurenční výhody projektu
- prokázání kompetencí manažerského týmu
- kvalitní zpracování i po formální stránce
- průkaznost zhodnocení vynaloženého kapitálu během 3 – 7 let

3.3.Přínosy podnikatelského plánu

- představuje důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů
- je nezbytný jako příloha k žádosti o získání bankovního úvěru či jiné půjčky
- podnikateli poskytuje vodítko pro jeho plánovací činnost
- pomáhá při určování vlastních schopností podniku
- napomáhá při stanovení životaschopnosti podniku na cílovém trhu
- slouží jako prostředek k přesvědčení manažerského týmu a ostatních účastníků podnikání
- je nástrojem k průběžné kontrole podnikatelských aktivit a dosažení průběžných cílů

3.4.Zdroje financování podnikatelského plánu

Existuje řada možností financování podnikatelského plánu. Pro každý jednotlivý plán by navržená struktura financování měla být optimální ze 2 hledisek – z hlediska nákladů a z hlediska finanční stability.

Zdroje financování dělíme **dle původu zdrojů** na interní (zisk, odpisy) a externí (např. emitované akcie, dlouhodobé úvěry, dluhopisy), **dle vlastnického vztahu** na vlastní zdroje (zisk, odpisy, vklady vlastníků) a cizí (např. úvěry, směnky). Finanční zdroje **dle časového hlediska** dělíme na dlouhodobé (splatnost nad 1 rok) a krátkodobé (splatnost do 1 roku).

Existují ještě další možnosti financování, které nelze jednoznačně zařadit ani mezi vlastní ani mezi cizí zdroje. Jedná se o leasing, faktoring, forfaiting, formy tichého společenství, rizikový kapitál a projektové financování.

3.4.1. Vlastní zdroje financování

Použití zisku jako zdroje financování nazýváme samofinancováním. Použití zisku má spoustu výhod, mezi něž patří například to, že nedochází ke vzniku nákladů na externí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se finanční riziko, které organizace podstupuje. Na druhou stranu jsou s použitím zisku spojeny i nevýhody. Příkladem je jistá nestabilita zisku jako zdroje financování, neboť firma nejdříve musí nějaký zisk vytvořit, aby ho později mohla k tomuto účelu použít.

Odpisy vyjadřují postupné opotřebenění investičního majetku za určité období a v podstatě znamenají transformaci ceny tohoto majetku do nákladů, čímž se snižuje jeho hodnota a je zajištěna obnova. Při použití za účelem financování mají odpisy výhodu oproti zisku – nepodléhají zdanění.

Vklady vlastníků jsou představovány počátečními vklady do podniku, bez kterých se neobejde téměř žádné podnikání a představují vlastní externí zdroj financování.

3.4.2. Cizí zdroje financování

Významným, a pravděpodobně i nejběžnějším cizím zdrojem financování, jsou **úvěry**, kterých existuje několik druhů. Nejčastěji používanými úvěry jsou úvěry finanční a dodavatelské. Finanční úvěry spočívají v poskytnutí určité finanční částky, dodavatelské v poskytnutí konkrétního zboží. Mezi další druhy úvěry patří například úvěr revolvingový, což je krátkodobý úvěr, který je splácen tak, že věřitel poskytne další úvěr. Dostupnost konkrétního úvěru je pak závislá na bonitě dané firmy.

Obligace, nebo-li dluhopis, je cenný papír vyjadřující závazek dlužníka (emitenta) vůči majiteli (věřiteli). Jejich výhoda jako zdroje financování spočívá zejména v tom, že

úrok z nich placený je položkou, která snižuje zisk pro účely zdanění a úrok bývá obvykle nižší než dividendy z akcií.

Směnka nepatří mezi časté zdroje financování, ale díky ní může její výstavce obdržet finanční částku, která bude na směnce uvedena.

3.4.3. Další zdroje financování

Leasingem může firma získat majetek movitý i nemovitý. Nezíská tak sice peněžní prostředky, ale zařízení, které může ihned využít pro svou činnost. Nejčastěji se leasing dělí na leasing finanční a operativní. Finanční leasing poskytuje nájemci právo odkupu pronajímaného předmětu do jeho vlastnictví, oproti tomu leasing operativní toto právo nenabízí a většinou má charakter běžné nájemní smlouvy.

Faktoring a forfaiting spočívá v odkupu pohledávek jinou firmou. Rozdíl mezi faktoringem a forfaitingem je ten, že faktoringová firma odkupuje pohledávky nezajištěné a s kratší dobou splatnosti, naopak forfaitingová firma odkupuje pohledávky zajištěné (například bankovní zárukou nebo směnkou s bankovním ručením) a obvykle i s delší dobou splatnosti.

Tiché společenství představuje finanční vklad do firmy od tzv. tichého společníka. Firma takto může sice získat značné finanční obnosy, tichý společník ale obvykle vyžaduje vyšší výnosy než věřitelé u úvěrů.

Rizikový kapitál přichází v úvahu u velmi rizikových projektů a do vlastního jmění podniku vstupuje na omezenou dobu.

Projektové financování se pojí s realizací velkých a rozsáhlých projektů a vyznačuje se jasným oddělením financování projektu od ostatních činností firmy.

Rozhodnutí firmy o způsobu financování je rozhodnutí velmi důležité a je potřeba při něm zohlednit především následující faktory: samotnou výši finanční potřeby, podmínky, za kterých je možno zdroje získat a splácet a účel financování.

3.5.Struktura podnikatelského plánu

Obecně by měl podnikatelský plán zahrnovat následující části:

▶ *shrnutí a základní východiska- realizační resumé*

- název podniku a základní informace o podniku
- poslání podniku a jeho základní cíle
- charakteristika výrobků
- charakteristika finanční situace podniku

▶ *klíčové osobnosti a organizace*

▶ *popis výrobků, odvětví, trhu a konkurence*

- konkurenční výhoda výrobků
- předpokládaný vývoj odvětví
- odhad vývoje konkurence

▶ *marketingový plán*

▶ *plán výzkumu a vývoje, plán výroby*

▶ *finanční plán*

▶ *analýza rizik*

3.5.1. Základní informace o podniku

Úvodní část podnikatelského plánu by měla potenciálním čtenářům přinést základní informace o daném podniku, týkající se minulosti firmy, její současnosti a budoucnosti.

Na začátku popisu firmy by měla být krátce uvedena její historie – kdy byla firma založena, za jakým účelem byla založena a jaká je její velikost. V přehledu současnosti firmy by neměli chybět informace o odvětví, ve kterém firma působí, o výrobcích či službách, které firma nabízí a o zákaznících.

Budoucnost podniku je definována základní myšlenkou a vizí, od které se odvíjí cíle organizace. Cíle by měli být především reálné a dosažitelné. Kromě cílů by měla být uvedena strategie vedoucí k jejich dosažení.

Pro budoucí investory je neméně důležité znát současné vlastnické poměry ve firmě. Tato informace spolu s informací o důležitých uzavřených smlouvách s externími firmami bývá uvedena v závěru popisu organizace.

3.5.2. Popis výrobků

Informace, které by měly být v části popisu výrobku, se týkají stručného vystižení výrobku, jeho základních rysů, funkcí, předností oproti konkurenci – tzv. konkurenční výhoda, přiložena mohou být jakákoliv nezávislá hodnocení výrobku. Popis výhod výrobků firmy by neměl být nadsazován, aby nedošlo k záměrnému vytváření pozitivního postoje investora. Také se není nutné zmiňovat o přílišných technických podrobnostech výrobku. U nových výrobků je nutné zmínit, jaká očekávání od nich firma má a zároveň jaký užitek z něj budou mít zákazníci, což může být doloženo výpočtem úspor z nákladů a srovnáním výkonnosti s konkurenčními výrobky.

Pro investory je důležité v této části zmínit množství výrobků, které firma má. Obecně dávají investoři přednost takovým firmám, které mají již své výrobky na trhu zavedeny a zároveň mají potenciál budoucího vývoje výrobků nových.

Popis výrobku by měl být uzavřen stručným představením příští výrokové generace a její výkonnosti, čímž bude zajištěna konkurenční schopnost firmy i v budoucnosti.

3.5.3. Analýza vnějšího prostředí a trhu

3.5.3.1. Analýza vnějšího prostředí

Analýze trhu a odvětví by měla předcházet **analýza vnějšího prostředí**, která popisuje skutečnosti a vlivy, které působí na rozhodování firmy a její výkonnost. Jednou z nejčastěji používaných metod zkoumající vnější prostředí je PEST analýza. Její název představuje zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů: **P**olitical, **E**conomical, **S**ocial, **T**echnological.

<u>Politické faktory</u> (např.)	<u>Ekonomické faktory</u> (např.)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ antimonopolní opatření ▪ ochrana životního prostředí ▪ daňová politika ▪ podpora zahraničního obchodu ▪ sociální politika ▪ stabilita vlády ▪ přístup k zahraničním investorům 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trendy vývoje HDP ▪ ekonomické cykly ▪ míra inflace ▪ míra nezaměstnanosti ▪ úrokové sazby ▪ vývoj peněžní zásoby ▪ měnové kurzy
<u>Sociálně – kulturní faktory</u> (např.)	<u>Technologické faktory</u> (např.)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ demografický vývoj ▪ mobilita pracovních sil ▪ rozdělování příjmů ▪ vývoj životní úrovně a životního stylu ▪ míra vzdělanosti obyvatelstva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vládní výdaje na výzkum a vývoj ▪ trendy ve vývoji a výzkumu ▪ rychlost technologických změn ▪ míra zastarávání technologií

Faktory, které působí na organizaci ve vnějším prostředí představují pro organizaci zdroj příležitostí či hrozeb, proto je potřeba těmto faktorům věnovat náležitou pozornost. PEST analýza by měla manažerům pomoci odpovědět na otázky typu:

- Které faktory vnějšího prostředí ovlivňují naši firmu?
- Které faktory jsou pro nás v současné době nejdůležitější?
- Které faktory nás nejvíce ovlivní v budoucnosti?

3.5.3.2. Analýza trhu

Popis odvětví obsahuje charakteristiku daného odvětví, jeho současný a předpokládaný vývoj, atraktivnost, velikost, trendy vývoje trhu a očekávaný tržní podíl.

Účelem analýzy trhu je zodpovězení otázek týkajících se identifikování současných a budoucích zákazníků firmy, zjištění jejich potřeb a přání, jakými výrobky jsou v současné době jejich potřeby pokryty, jaká kritéria vedou zákazníka ke koupi, jaké faktory ovlivňují poptávku po výrobku. Mezi další otázky patří množství zákazníků, kolik jich můžeme získat do budoucna, rozdělení zákazníků do tržních segmentů. Pokud

provedeme analýzu trhu správně, jsme schopni na všechny tyto otázky odpovědět a zároveň můžeme provést odhad našich budoucích tržeb.

Pokud se se svými výrobky nepohybujeme na trhu monopolu, ale na trhu s konkurenty, je vhodné provést analýzu tržního podílu.

Dle Uwe Strucka (1992) lze analýzu trhu provádět v 6-ti základních krocích:

- 1) Získávání informací
- 2) Analýza informací
- 3) Popis celkového trhu
- 4) Vymezení a popis tržních segmentů
- 5) Odhady objemu prodeje
- 6) Analýza konkurence

Na začátku analýzy trhu je **získávání informací** o konkrétním odvětví a jeho zákaznících. Průzkumy trhu by se měly zabývat pouze těmi nejdůležitějšími výrobky, které tvoří 70 – 80% obrátu firmy. O ostatních výrobcích se uvedou pouze stručné údaje.

Informace lze získávat z mnoha různých zdrojů – z odborných časopisů, zpráv a článků týkajících se daného oboru. V dalším kroku si můžeme vyžádat informace o trhu u odborných a průmyslových komor a statistického úřadu. Přístup k rozsáhlým souborům dat dnes již nabízejí databanky. V současné době je vhodným zdrojem informací pro stále více podnikatelů internet, kde lze poměrně rychle a levně získat velké množství údajů. Dalšími možnostmi sběru informací jsou návštěvy u zákazníků, obchodníků, odborníků a expertů a účast na veletrzích a kongresech, přičemž ty nejcennější informace poskytnou názory potenciálních zákazníků.

Ve druhém kroku je potřeba **získané informace analyzovat** a získat z nich ty nejdůležitější údaje. Analýza informací by měla obsahovat kvalitativní i kvantitativní údaje.

Dalším krokem analýzy trhu je **popis celkového trhu**. Na začátku bychom měli uvést obecné informace a údaje o celkových trzích a jednotlivých odvětvích. Popis by měl obsahovat údaje o struktuře výrobců, odběratelů, o nejčastějším použití výrobku a

obvyklých odbytových cestách. Pokud uvádíme údaje, které byly zveřejněny kompetentní osobou či institucí, je vhodné se na ně odvolat.

V části **vymezení a popisu tržních segmentů** tyto segmenty vymezujeme pomocí účelných kritérií, jejichž výběr vždy závisí na konkrétním výrobku a trhu. Výběr kritérií musí splňovat dvě podmínky. Za prvé - aby bylo možno provést odhad objemu prodeje, musí být zjistitelný počet zákazníků a jejich nákupní zvyklosti. Za druhé musí být splněna podmínka, že zákazníci jednoho tržního segmentu jsou dosažitelní pomocí jednotné odbytové strategie.

Při popisu tržních segmentů příkládají investoři opět zvláštní význam názorům zákazníků, expertů i vlastního prodejního personálu.

Pokud jsou dostupná konkrétní čísla a údaje, rozhodně by měly být při popisu tržních segmentů a činitelů určujících poptávku použity. Pokud tyto údaje dostupné nejsou, vlastní odhady je třeba podložit výsledky tržních výzkumů a posudky externích znalců trhu.

Poté, co provedeme odhad množství našich potenciálních zákazníků v jednotlivých tržních segmentech, následuje odhad ročního růstu. Závěrem odhadneme průměrný počet nákupů na jednoho zákazníka za rok.

Při **odhadech objemů prodeje** můžeme použít následující vzorec:

počet všech zákazníků v dílčím segmentu x tempo jeho růstu x průměrný počet nákupů na jednoho zákazníka ročně (v kusech) [Struck, 1992, s. 56].

Násobíme-li počet kusů průměrnou cenou, dostaneme teoretický objem trhu dílčího segmentu v určitém časovém období. Následovat musí výpočet skutečně realizovatelného objemu trhu. Zohledněny by měli být faktory, které teoretický objem trhu snižují, například pokles ceny či rozdíl mezi počtem potenciálních a skutečných zákazníků. Zvláště pokles ceny by neměl být podceňován. Nevyhnutelné poklesy cen je potřeba vysvětlit.

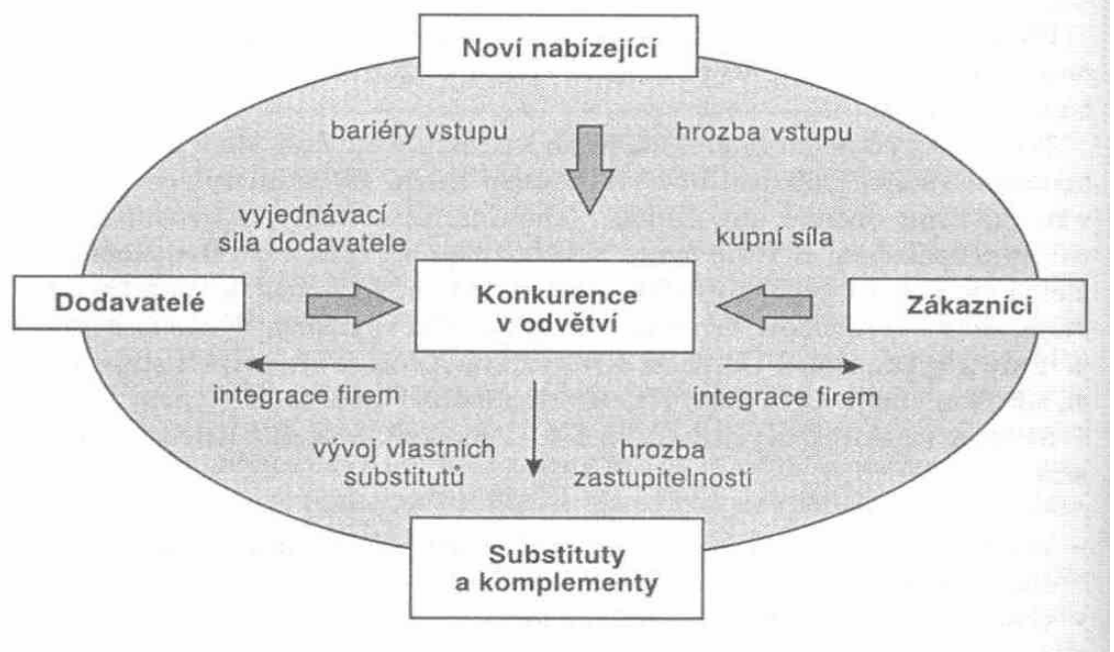
V případě výrobku, který se již na trhu prodává, každý investor očekává, že zpracovatel podnikatelského plánu doplní plánovaná čísla skutečnými údaji za posledních 3-5 let.

Úkolem **analýzy konkurence** je získání silných a slabých stránek konkurentů, které jsou součástí konkurenčního boje na daném dílčím trhu. V úvodu analýzy bychom si měli odpovědět na otázku, kdo vlastně prodává výrobky srovnatelné s tím naším nebo kdo to má v úmyslu. Při zpracování analýzy sledujeme především objemy prodeje konkurence, její odbytové cesty, image jejích výrobků, kvalitu servisu a dodací lhůty.

Lepších výsledků firma dosahuje tam, kde konkurence není příliš intenzivní, proto strategickým záměrem firmy je orientace jejích aktivit do těch segmentů trhu, kde je nízká konkurence. Hlavním smyslem konkurenční strategie je určit pozici firmy, která jí umožní bránit se negativním důsledkům konkurenčního prostředí, případně je ovlivnit ve svůj prospěch.

Analýza konkurenčního prostředí může být zpracována například formou Porterovy analýzy 5F. Model je níže znázorněn na obrázku č. 1.

Obr. č. 1 – Porterův model 5F



M. Porter ve svém modelu vymezuje **5 základních hrozeb**, které nejvíce ovlivňují atraktivitu odvětví a vytváří tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Mezi 5 základních konkurenčních sil patří: konkurence v rámci odvětví, noví konkurenti, substituty a komplementy, dodavatelé a odběratelé.

Konkurence v rámci odvětví je tím intenzivnější čím více vzájemně si konkurujících subjektů se v daném odvětví vyskytuje.

Dalším faktorem výrazně ovlivňujícím atraktivitu odvětví je ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů. Mezi nejčastější bariéry vstupu do odvětví patří: investiční náročnost vstupu na nový trh, dosahovaná výše úspor z rozsahu produkce, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnost diferenciacie produktu apod. Nelze říci, které bariéry jsou nejdůležitější, neboť se mohou v jednotlivých odvětvích výrazně lišit.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů je dáno jejich mocí a vyjednávací silou, která roste se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli. Proto je důležité při tvorbě strategie jasné definování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů je projevem vyšší intenzity konkurence v daném odvětví a může být v různých podobách: hrozba substituce produktu produktem, hrozba substituce potřeby, hrozba generické substituce nebo hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních zvyklostí).

3.5.4. Volba strategie a marketingový plán

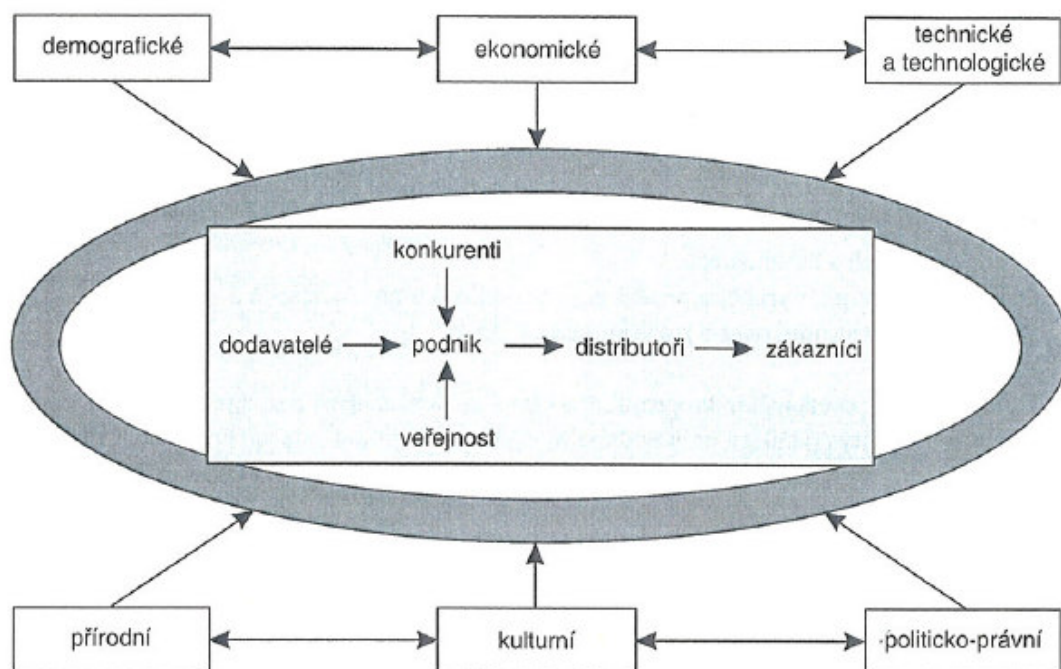
Při volbě strategie podniku je třeba zvažovat následující hlediska:

- geografické zaměření projektu
- strategie projektu z hlediska podílu na trhu (nákladové prvenství, strategie diferenciacie, strategie tržního výklenku)
- cílový tržní podíl a doba, ve které by měl být dosažen
- strategie z hlediska vazby výrobek-trh (strategie penetrace, rozvoje produktů, rozvoje trhů a diverzifikace)
- určení marketingové strategie a marketingového mixu.

Marketingová strategie podniku je dlouhodobá koncepce jeho činnosti v oblasti marketingu, jejímž smyslem je účelné rozvržení zdrojů podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny 2 základní cíle: *spokojenost zákazníka a dosažení konkurenční výhody*. Konkurenční výhoda je hodnota, kterou podnik dokáže vytvořit pro své zákazníky a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Právě schopnost konkurence je jádrem úspěchu podniku.

Při plánování a přípravě marketingové strategie firmy je potřeba si uvědomit, že se podnik či firma pohybuje v určitém prostředí, které na něj působí a ovlivňuje ho. Působení činitelů vnějšího okolí podniku pro podnik samotný představuje jak přínosy tak i hrozby. Okolní prostředí podniku tvoří makroprostředí a mikroprostředí, jak znázorňuje obrázek č.2 níže.

Obr. č. 2 – Prostředí podniku



Pro volbu konkrétní konkurenční strategie jsou důležité 2 otázky – přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a činitelů, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. **Dle M. Portera existují 3 obecné generické strategie vedoucí k dosažení konkurenční výhody:**

- 1) vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- 2) diferenciacce a
- 3) fokální strategie.

Každá ze zmíněných generických strategií představuje odlišnou cestu k dosažení konkurenční výhody.

Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech spočívá v dosažení nejnižších nákladů v odvětví například pomocí úspor z výroby, patentové technologie či výhodnějšího přístupu k surovinám. Pro výrobce s nízkými náklady je typický prodej

standardního výrobku s důrazem na sklízení zisku z velkovýroby nebo z výhody nízkých nákladů všech zdrojů.

Strategií diferenciace chce podnik dosáhnout jedinečnosti ve svém odvětví v některých dimenzích. Většinou se zaměří na jednu nebo více vlastností výrobku, které zákazníci nejvíce oceňují a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat.

Fokální strategie spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik si většinou vybere jeden segment v daném odvětví a svou strategii vybranému segmentu zcela přizpůsobí.

Z marketingové strategie vyplývá **plán marketingu** a jeho součástí je plán vývoje cen, prodejní politiky a distribuce. Velký význam má především plánování vývoje cen, neboť dopady cenové politiky ovlivňují výnosnost podniku a jeho konkurenceschopnost. Cena výrobku by měla vycházet z tržní situace a závislá je především na cenách výrobků konkurenčních. Stanovení ceny předchází analýza nákladů a tyto náklady by měla cena pokrývat. K ceně pokrývající náklady se přičítá zisk, kterého chceme dosáhnout a slouží jako určitý manévrovací prostor.

3.5.5. Klíčové osobnosti

V úvodu této části by měla být zvláštní pozornost věnována posuzování klíčových osobností, a to z pohledu jejich vzdělání a dosavadních praktických zkušeností. Obecně se doporučuje tyto zkušenosti nejen uvést, ale vysvětlit je v souvislosti s výhodami, které plynou pro podnik. Kromě již zmíněných informací o klíčových osobnostech by v této kapitole podnikatelského plánu měly být součástí údaje týkající se platů, podílů na zisku a majetkových poměrech společníků.

Důležitý informační zdroj pro investory při posuzování podniku bývá právě kapitola týkající se klíčových osobností. Této části přiřkládají zvláštní význam proto, že se domnívají, že jejich kapitálová účast je investice právě do lidí, ne do podniku samotného.

3.5.6. Organizační a personální plán

K popisu organizace patří zobrazení její organizační struktury spolu s vyjádřením personálního složení.

Organizační struktura představuje jakousi kostru, která umožňuje plnit stanovené cíle podniku. K základním faktorům, které ovlivňují výběr konkrétní organizační formy patří především strategie firmy, její velikost, používaná technika a technologie, prostředí, ale také právní forma podnikání, kultura firmy a etapa rozvoje firmy.

Organizační formy můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- 1) *organizační struktura na základě dělby pravomocí a*
- 2) *organizační struktura zaměřená na činnosti nebo jejich výsledky.*

Do skupiny organizačních struktur vycházejících z dělby pravomocí patří liniová organizační struktura a struktura liniově štábní. Do skupiny organizačních struktur vycházejících z činností nebo výsledků patří struktury funkční a divizní. V některých případech však není použití čisté organizační struktury vhodné, proto manažeři volí určitou kombinaci – tzv. hybridní formy.

Z personálního plánu by mělo vyplývat, kolik pracovníků bude na konci každého roku v daném podniku zaměstnáno. Při a těsně po založení podniku bývají některé oblasti obsazeny jen jednou osobou – zakladatelem samotným. U jednotlivých zaměstnanců by měly být uvedeny informace o vzdělání, kvalifikaci, zkušenostech a především, způsob výběru a obsazení pozice.

3.5.7. Výrobní plán

Výrobní plán je závislý na druhu a velikosti podnikání a pro každý jednotlivý projekt musí být tzv. ušit na míru.

Při popisu výroby je účelné zachovávat toto pořadí nejdůležitějších aspektů:

- výrobní strategie
- výrobní metody
- stroje a zařízení

- personál
- výrobní kapacity
- materiálové zabezpečení
- místo výroby [Struck, 1992, s. 70].

Úkolem **výrobní strategie** je přispívat k úspěchu podniku, což musí být z podnikatelského plánu patrné. Strategie vyplývá ze způsobů výroby, kterých je několik:

- 1) podnik si výrobky vyrábí sám – vlastní výroba
- 2) u výrobků vyráběných pomocí obecně známé technologie firma používá strategii kombinující vlastní a cizí výrobu, kdy firma samotná vyrábí pouze klíčové komponenty a provádí konečnou montáž a kontrolu jakosti
- 3) výroba na objednávku, kdy je smluvnímu výrobcí obvykle zakázáno předávat objednatelovo know-how a vyrábět tak vlastní konkurenční výrobky.

Při popisu **výrobní metody** by měl být popsán výrobní postup, který může být stručný a bez zbytečných podrobností.

Rozhodnutí o **velikosti výrobní jednotky a popis strojů a zařízení**, na kterých se bude výroba realizovat, musí obsahovat informace o termínu nákupu strojního vybavení, jeho ceně a zkušebním provozu. Soubor výrobních zařízení by měl být optimální vzhledem k dané výrobní kapacitě a užití technologii a při jeho výběru by měly být zvažovány především investiční náklady, náklady na opravy a údržbu a nároky na pracovníky.

Pokud provoz daných výrobních zařízení vyžaduje zákonem předepsaná povolení, měly by být v plánu uvedeny. Zmíněno by mělo být i umístění výrobní jednotky a hlediska volby konkrétní lokality.

Při volbě technologie je třeba brát v úvahu některé aspekty, které mohou být omezující. Patří mezi ně například dostupnost a kvalita základního materiálu, disponibilní zdroje finančních prostředků, již zvolené základní charakteristiky projektu, které mohou výběr technologie ovlivnit, šíře výrobního sortimentu, výše výrobních nákladů, náročnost na pracovní síly a míra novosti a pokrokovosti technologie. V současné době se velká váha přikládá i míře znečištění životního prostředí. Z důvodů

ochrany životního prostředí jsou upřednostňovány především technologie šetrné k životnímu prostředí, bez vypouštění emisí škodlivých látek do ovzduší, odpadních vod a půdy.

Informace o pracovních ve výrobě stačí také uvést stručně, případně v přehledné tabulce. Důležité jsou údaje o tom, u kterých částí výrobního procesu a u kterých strojů bude kolik zaměstnanců, jaké jsou požadavky na jejich kvalifikaci a jak dlouho se budou zpracovávat.

Údaje o výrobní kapacitě poskytují informace o tom, jaké množství lze v současné době vyrobit a jak se bude toto množství vyvíjet do budoucna. Důležité je především to, zda budoucí výroba bude plnit stanovené a plánované cíle.

Materiálové vstupy a energie jsou dány zvoleným výrobním programem a velikostí výrobní kapacity. Podnikatelský plán by měl obsahovat základní výsledky a závěry o výběru základních surovin a materiálů. Při jejich výběru je nutno brát v úvahu následující aspekty:

- dostupnost
- v případě nedostupnosti základních surovin možnost jejich substituce
- kvalitu (z pohledu fyzikálních a chemických vlastností)
- vzdálenost zdrojů, která ovlivňuje dopravní náklady
- míru rizika spojenou s jejich zabezpečením
- cenu materiálu.

Část podnikatelského plánu **materiální zabezpečení** obsahuje vysvětlení vztahů k dodavatelům a nutno je vyjmenování těch nakupovaných dílů, které jsou klíčovými součástkami s vysokým nákupním rizikem. Dále je třeba v plánu uvést, jaké bude rozmístění skladů, využití vozového parku, skladové hospodářství a užití výpočetní techniky.

3.5.8. Finanční plán

Finanční plán je základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí a měl by představovat co nejlepší odhad budoucího vývoje podniku. Kromě toho investory zajímá finanční stabilita podniku.

Finanční plánování je jednou z nejsložitějších částí podnikatelských plánů, kde se zároveň jeho tvůrci nejčastěji dopouštějí chyb. Všechna čísla a údaje v této části uvedené by měla být úplná a pravdivá.

Obsahem finančního plánu je:

- majetková a finanční struktura – rozvaha
- vývoj peněžních toků – cash flow
- výkaz zisků a ztrát

Rozvaha – bilance podniku poskytuje ze statického pohledu přehled o majetku podniku, tj. aktivech, a jeho struktuře a finančním krytí, tj. pasivech. Rozvaha nám dává přehled o finanční situaci podniku a struktuře aktiv a pasiv. U zakládajícího podniku se rozvaha sestavuje vždy při založení, tzv. počáteční rozvaha, u již fungujících podniků minimálně jednou ročně, zpravidla k 31.12. Údaje vykazované v rozvaze by měly být přehledné, neboť bilance slouží jako informace o podniku různým uživatelům, např. vedení podniku, akcionářům, bance apod.

Aktiva podniku představují jeho majetkovou strukturu a v jejich členění převažuje hledisko doby použitelnosti a hledisko likvidity. Aktiva ve finančním účetnictví v České republice tvoří: pohledávky za upsané vlastní jmění, stálý majetek, oběžný majetek a ostatní aktiva.

Pasiva podniku odrážejí finanční strukturu podniku a ve finančním účetnictví v České republice je tvoří: vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní pasiva.

Cash flow neboli peněžní toky podniku můžeme charakterizovat jako pohyb peněžních prostředků – přírůstek a úbytek za určité období v souvislosti s ekonomickou činností podniku. Pomocí cash flow tak můžeme tok peněžních prostředků nejen sledovat, ale také analyzovat, plánovat jejich pohyb a zjišťovat příčiny změn jejich pohybu.

Existují 2 způsoby přípravy výkazu cash flow:

- 1) přímá metoda – sledování příjmů a výdajů podniku za určité období

- 2) nepřímá metoda – pomocí transformace zisku do pohybu peněžních prostředků a jeho následnými úpravami o další pohyby – tato metoda je používána častěji.

Rozlišujeme cash flow z provozní činnosti, z investiční činnosti, z finanční činnosti a cash flow celkem.

Výsledovka podniku neboli výkaz zisků a ztrát poskytuje informace o různých kategoriích výnosů, nákladů a zisku, resp. ztráty v době jejich vzniku, přičemž nepřihlíží k tomu, zda vznikly skutečné reálné příjmy nebo výdaje.

3.5.9. Ekonomické a finanční vyhodnocení

Jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu je ekonomické a finanční vyhodnocení projektu. Toto hodnocení se provádí rozdílně podle typu projektu. V případě projektu v rámci již fungujícího podniku se k hodnocení ekonomické efektivity používá finanční analýza, u rozvojových projektů se používají ukazatele výnosnosti investice, doby návratnosti, čisté současné hodnoty, indexu rentability a vnitřního výnosového procenta.

Finanční analýza podniku je podkladem pro jakékoliv finanční rozhodování managementu podniku a slouží k hodnocení výkonnosti firmy. *Účelem finanční analýzy* je vyjádření majetkové a finanční situace podniku. Základními požadavky na ní jsou komplexnost a soustavnost. Jejím cílem je určení tzv. finančního zdraví. Finančně zdravý podnik by měl být schopen svou činností vytvářet zisk.

Finanční analýza se skládá ze dvou oblastí – analýzy externí a analýzy interní. Hlavním rozdílem je dostupnost podkladů pro analýzu. Podklady pro externí analýzu jsou data běžně dostupná veřejnosti, podklady pro interní analýzu se většinou považují za tajná, veřejnosti nepřístupná. Interní analýza slouží jako jakási kontrola pro manažery podniku a jejím obsahem je hodnocení investičních příležitostí, řízení pohledávek a hotovosti a je podkladem pro manažerské účetnictví. Dále se budu zabývat především externí finanční analýzou.

Zdroji finančních informací pro externí finanční analýzu jsou: rozvaha, výsledovka a výkaz cash flow. Dalšími zdroji jsou například informace z Obchodního věstníku, ze Statistické ročenky, zprávy vedoucích pracovníků, auditorů, podnikové plány apod.

Existují **2 základní metodické nástroje** finanční analýzy:

- 1) absolutní metoda → analýza jednotlivých položek účetních výkazů
- 2) relativní metoda → procentní rozbor absolutních ukazatelů.

Jádrem metodiky finanční analýzy je rozbor finančních poměrových ukazatelů. Obvykle je v knihách uváděno 5 základních skupin ukazatelů:

- 1) **ukazatele rentability**, které zkoumají různé formy zisku jako hlavního ukazatele efektivity podniku,
- 2) **ukazatele aktivity**, které ukazují rychlost nebo dobu obratu zásob, pohledávek a hmotného investičního majetku,
- 3) **ukazatele zadluženosti**, které hodnotí finanční situaci podniku (strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví a porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje),
- 4) **ukazatele likvidity**, jejichž cílem je zjistit likviditu podniku,
- 5) **ukazatele kapitálového trhu** v případě akciové společnosti, jejichž součástí je tržní cena akcie na trhu a představují pohled na podnik ze strany investorů.

Vypočítané poměrové ukazatele se porovnávají buď se stanovenou normou, se stejným ukazatelem jiné firmy v odvětví ve stejném období, s doporučenou hodnotou, se stejným ukazatelem stejné společnosti v jiném časovém období a nebo s rozpočtem nebo plánem.

Výnosnost investice

Výnosnost investice je nejjednodušším ukazatelem pro hodnocení investic. Vypočítáme ji jako poměr průměrného ročního zisku plynoucího z investice a nákladů na investici. Jedinou nevýhodou tohoto ukazatele je to, že nepřihlíží k rozložení zisku v čase, i přesto je ale velmi často používán, neboť poskytuje rychlou a názornou představu o rentabilitě investice.

Doba návratnosti

Doba návratnosti znamená počet let, za který se kapitálový výdaj splatí peněžními příjmy plynoucími z investice. Příznivější je ta investice, která vykazuje kratší dobu návratnosti.

Čistá současná hodnota

Jedná se o jednu z nejpřesnějších metod investičního rozhodování, která je založena na respektování faktoru času pomocí diskontování. Čistá současná hodnota vyjadřuje, v absolutní výši, rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investice. [Josef Valach a kol., 1999, s. 188]

Přípustné jsou všechny investiční varianty, které mají čistou současnou hodnotu kladnou. Při rozhodování mezi více investičními variantami je výhodnější ta, která má čistou současnou hodnotu vyšší.

Index rentability

Index rentability je poměrový ukazatel, který vyjadřuje vztah mezi aktualizovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji. Přijatelné jsou všechny varianty s indexem větším než 1 a mezi více variantami je nejvýhodnější ta, která má hodnotu indexu nejvyšší. Tento ukazatel se používá nejčastěji v případech, kdy je potřeba rozhodnout mezi více projekty, neboť zdroje financování neumožňují přijmout všechny, i když mají čistou současnou hodnotu kladnou.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento vyjadřuje takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota peněžních příjmů z investice rovná kapitálovým výdajům na investice. Je to vlastně čistá současná hodnota s takovou úrokovou mírou, kdy čistá současná hodnota je rovna nule. Tato metoda vede většinou ke stejným výsledkům jako metoda čisté současné hodnoty.

3.5.10. Analýza rizik

Riziko je neoddelitelnou součástí podnikání a je spojeno s možností dosažení lepších hospodářských výsledků na straně jedné a s nebezpečím podnikatelského neúspěchu na straně druhé.

Obecně tedy podnikatelské riziko znamená nebezpečí, že se skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Odchyly mohou být žádoucí nebo nežádoucí a různé velikosti – od odchylek malých a až k těm velkého rozsahu, které mohou vést k výrazným finančním potížím a ke krachu podnikání.

Faktorů rizika existuje celá řada a dělíme je na ty, které podnikatel nedokáže ovlivnit vůbec (např. vývoj devizových kurzů, daňové sazby apod.) nebo jen zčásti (např. ceny základních materiálů a surovin uzavřením dlouhodobých kontraktů s dodavateli, přístrojovým vybavením podniku apod.). Analýza rizikových faktorů a řízení rizika by proto mělo být součástí každého projektu většího rozsahu a u všech projektů připravovaných nově vznikajících firem.

Cílem řízení rizika je zjistit konkrétní rizikové faktory daného projektu, jak velké riziko je a zda je přijatelné a návrh opatření na snížení rizika na přijatelnou úroveň.

Při **určování rizikových faktorů** se vychází především ze znalostí, zkušeností a vlastní intuice podnikatelů, kteří projekt připravují. Dále k identifikaci rizik mohou sloužit skupinové diskuze, rozhovory s experty na danou problematiku a kontrolní seznamy. Všechna rizika, která projekt ohrožují, by měla být zaznamenána písemně.

Při **stanovení významnosti rizika** můžeme použít dvou způsobů – expertní hodnocení nebo citlivostní analýzu. *Podstatou expertního hodnocení* je posouzení významnosti faktorů rizika expertními pracovníky, kteří mají patřičné znalosti a zkušenosti v těch oblastech, kam spadají jednotlivé faktory rizika. Cílem tohoto posouzení je zjištění pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika a intenzita jeho negativního vlivu. *Podstatou citlivostní analýzy* je stanovení toho, jak určité změny rizikových faktorů ovlivňují zvolené ekonomické kritérium projektu.

Součástí analýzy rizika je dále **stanovení rizika projektu** – v číselné podobě pomocí statistických charakteristik nebo jednodušším způsobem - nepřímo, kdy se míra

rizika projektu odvozuje od velikosti nepříznivých dopadů změn faktorů rizika na daný projekt.

Výsledkem analýzy rizik by mělo být **hodnocení rizika a příprava korekčních opatření**. Riziko projektu je vyhodnoceno jako přijatelné či jako nepřijatelné, které ale nemusí být vždy důvodem k zamítnutí projektu. Při snižování podnikatelského rizika se snažíme oslabit, či úplně odstranit příčiny vzniku rizika a snížit nepříznivé dopady rizika. Příkladem přístupu snižování nepříznivých dopadů rizika je: flexibilita projektu, diverzifikace, dělení rizika, pojištění, vytváření rezerv či uplatnění etapových rozhodovacích postupů. Pro zásadní rizikové faktory je poté zpracován plán korekčních opatření.

3.5.11. Shrnutí a závěry

V této závěrečné části by mělo být uvedeno **shrnutí základních aspektů**, které jsou podrobně popsány v předchozích částech podnikatelského plánu, a **časový plán realizace projektu**.

Shrnutí by mělo obsahovat:

- celkové strategické zaměření projektu
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu
- uvedení jedinečných rysů firmy
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu
- procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů.

Časový plán realizace by měl poskytnout informace o trvání výstavby, o době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech potřeby finančních prostředků.

3.5.12. Příloha podnikatelského plánu

Příloha podnikatelského plánu obsahuje informace, které nejsou nezbytně nutné pro srozumitelnost plánu, a které většinou vyhledává investor až v případě zájmu o daný projekt.

V příloze se obvykle uvádí: výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, výsledky průzkumů trhu, výkresy či obrázky výrobků, výkazy zisků a ztrát, rozvaha a výkaz cash flow, propočty kritických bodů, zprávy a články z novin a časopisů o trhu a o výrobku aj.

3.6. Proces přípravy a realizace projektů

Příprava podnikatelského plánu zahrnuje přípravu a hodnocení jednotlivých projektů. Projekt představuje formu naplňování podnikatelské strategie konkrétními akcemi. Vzhledem k omezenosti zdrojů nemůže organizace často realizovat všechny projekty, ale pouze jejich určitý výběr. Do podnikatelského plánu jsou vybírány ty projekty, které jsou pro organizaci nejvýhodnější. [Veber a kol., 2001, s. 468]

Existuje několik základních druhů projektů – projekty spojené s výstavbou (tzv. investiční projekty), výzkumné a vývojové, technologické a organizační. Každý druh projektu vyžaduje vlastní specifickou přípravu, která je do značné míry ovlivněna legislativou.

3.6.1. Základní fáze projektu

Celý proces přípravy a realizace podnikatelského projektu je obvykle členěn do 4 fází: předinvestiční, investiční, provozní a ukončení provozu a likvidace.

Předinvestiční fáze je pro projekt tou nejdůležitější částí a závisí na ní celý proces realizace projektu. Tato fáze se obvykle člení do 3 etap:

1. Identifikace podnikatelských příležitostí (opportunity study)

Na začátku projektu je potřeba nejprve identifikovat podnikatelské příležitosti a vyhodnocovat veškeré podněty, kterým stojí za to věnovat svou energii. Jednotlivé podnikatelské příležitosti se vyhodnocují pomocí studie těchto příležitostí, tzv. opportunity study, která by měla být stručná, málo nákladná a měla by alespoň v hrubé míře posoudit efekty a nadějnost projektu. Výsledkem vyhodnocení je pak předběžný výběr těch příležitostí, pro které bude zpracována předběžná technicko-ekonomická studie.

2. Předběžná technicko-ekonomická studie (pre-feasibility study)

Struktura předběžné technicko-ekonomické studie a technicko-ekonomické studie je stejná, rozdíl je však v detailnosti informací a hloubce analýzy.

Hlavním cílem předběžné technicko-ekonomické studie je určit, zda byly podrobně vyšetřeny a posouzeny všechny možné varianty projektu a zda daná podnikatelská příležitost je natolik slibná, že stojí za provedení podrobné technicko-ekonomické studie. Jejím výsledkem je tedy rozhodnutí buď o zpracování technicko-ekonomické studie či ukončení prací na vybraném projektu.

3. Technicko-ekonomická studie (feasibility study)

Technicko-ekonomická studie představuje detailní rozbor všech komponent projektu, mezi které patří: strategie firmy a rozsah projektu, marketingová strategie, základní suroviny a materiál, umístění projektu, technologický proces a výrobní zařízení, pracovníci, organizační uspořádání a plán realizace projektu a jeho rozpočet. Tato studie by měla poskytnout veškeré podklady pro investiční rozhodnutí a měla by také identifikovat základní rizikové faktory.

Pokud například tato studie ukáže, že realizace projektu by nebyla efektivní, je potřeba hledat nové varianty projektu. Někdy můžou výsledky technicko-ekonomické studie vést k závěru, že se projekt nevyplatí realizovat.

Investiční fáze projektu obnáší velký počet činností, které souvisí s vlastní realizací projektu. J. Fotr a I. Souček (2005) ji dělí do následujících etap:

- zpracování zadání stavby
- zpracování úvodní projektové dokumentace projektu pro územní rozhodnutí, resp. stavební povolení
- zpracování realizační projektové dokumentace
- realizace výstavby
- příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz
- aktualizace dokumentace a systémů.

Provozní fáze je posuzována jak z hlediska krátkodobého tak dlouhodobého. Pohled krátkodobý se týká především problémů při uvedení projektu do provozu. Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie a posouzení výnosů a nákladů.

Ukončení provozu a likvidace je závěrečná fáze života projektu. Při hodnocení ekonomické výhodnosti projektu je potřeba již od začátku brát v úvahu právě náklady spojené s ukončením provozu.

4. Praktická část

Tato část je na žádost firmy, jejíž data byla v diplomové práci použita, pouze součástí neveřejné přílohy.

5. Závěr

Podnikatelský plán je dokument, který je velice důležitý jednak pro manažery a vlastníky firmy, ale především pro poskytovatele kapitálu (např. banku) v případě financování projektu pomocí cizího kapitálu. Manažerům a vlastníkům slouží jako základ pro vlastní řízení firmy. V případě poskytovatelů kapitálu je žádoucí, aby investor právě tímto dokumentem dokázal poskytovatele kapitálu přesvědčit o výhodnosti a úspěšnosti svého projektu.

Cílem mé diplomové práce bylo v teoretické části shrnout poznatky získané studiem dostupné literatury a přehledným způsobem vysvětlit samotný pojem „podnikatelský plán“, jeho funkce a přiblížit postup jeho tvorby. Cílem praktické části diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro konkrétní podnikatelský nápad a jejím hlavním přínosem především provedení ekonomického zhodnocení projektu, tj. zjištění, zda bude podnik schopen plnit svůj primární cíl – generovat zisk a zajistit vlastní životaschopnost. Na základě získaných informací jsem zpracovala podnikatelský plán pro záměr výstavby a provozu větrné elektrárny, kdy jsem daný záměr analyzovala a vyhodnotila z hlediska tržního prostředí, tržních příležitostí, rozebrala jsem technické řešení projektu, výrobní plán, marketingový, personální a finanční plán a snažila jsem se odhalit možná rizika projektu. Tyto části podnikatelského plánu jsou podrobně analyzovány v jednotlivých kapitolách.

Ve své diplomové práci jsem použila několik metod zjišťování potřebných dat. Nejvíce informací jsem získala přímým dotazováním a konzultacemi s autory a zároveň investory projektu. Investoři mi poskytli řadu interních dokumentů, které mi sloužily jako základ pro výpočty a analýzy.

Pro zpracování diplomové práce jsme použila podnikatelský nápad, který mne zaujal a věděla jsem, že mi investoři poskytnou potřebné interní dokumenty. Daným záměrem je **výstavba větrné elektrárny a výroba elektrické energie z větru**. Výroba elektrické energie z obnovitelných zdrojů, kam vítr patří, je v současné době velmi často diskutované téma. Hlavním důvodem je „boom“ s projekty právě na výstavbu větrných elektráren, který byl vyvolán závazkem České republiky k růstu podílu výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů na primárních zdrojích. V roce 2010 by Česká republika měla vyrábět 8% energie v obnovitelných zdrojích. Cestu ke splnění tohoto

závazku Česká republika ještě podpořila přijetím zákona č. 180/2005 Sb. o podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie ze dne 31. 3. 2005. I přesto je dle informací z tisku a televize již teď téměř jisté, že naše republika tento závazek nesplní.

Ke zdaru projektu velmi napomáhá příznivě nakloněné prostředí, které firmě zajistí stabilní tržby na 15 let, neboť po tuto dobu je výše zmíněným zákonem garantována výkupní cena elektřiny. Firma by již v prvním roce provozu (zahájení 1. 9. 2007) měla vykazovat kladný hospodářský výsledek.

Úspěšnost projektu se mi podařilo potvrdit především pomocí ukazatelů hodnocení efektivnosti investice. Rentabilita investice do tohoto projektu na úrovni 12,7% je vyšší než vykazují srovnatelné projekty v oblasti energetiky (obnovitelné zdroje) a výrazně vyšší než investice na kapitálovém trhu. Také čistá současná hodnota je kladná, což svědčí pro přijetí projektu a jeho realizaci. Doba návratnosti je 7,85 let, což je vzhledem k 20-ti leté životnosti investice také velmi příznivé.

Ze zjištěných údajů vyplývá, že investice v oblasti energetiky výnosností výrazně převyšují investice na kapitálovém trhu, ve srovnání přímo v oblasti výroby energie z obnovitelných zdrojů je větrná elektrárna jednoznačně nejvýhodnější investicí a projekt by tedy měl být realizován.

6. Seznam literatury a jiných zdrojů

Literatura:

- BLACKWELL E., *Podnikatelský plán*, Praha: Readers International Prague, 1993, 134 stran, ISBN 80-901454-1-8
- DONELLY J.H. jr., GIBSON J.L., IVANCHEVICH J.M., *Management*, Praha: Grada Publishing, 1997, 815 stran, ISBN 80-7169-422-3
- FOTR J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 1999, 2.vydání, 220 stran, ISBN 80-7169-812-1
- FOTR J., SOUČEK I., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 2005, 1. vydání, 356 stran, ISBN 80-247-0939-2
- GRUNWALD R., HOLEČKOVÁ J., *Finanční analýza a plánování podniku*, Praha: Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2002, , 1. dotisk 2. vydání, 182 stran, ISBN 80-245-0684-X
- KOLEKTIV AUTORŮ, *Finanční řízení v praxi*, Praha: vydala Alena Pavlíková, 3x3, 1998, 1.vydání, 467 stran
- NĚMEC V., *Projektový management*, Praha: Grada Publishing, 2002, 1. vydání, 184 stran, ISBN 80-247-0392-0
- PORTER M.E., *Konkurenční výhoda*, Praha: Victoria Publishing, 1994, 626 stran, ISBN 80-85605-12-0
- STRUCK U., *Přesvědčivý podnikatelský plán – předpoklad získání potřebného materiálu*, Praha: Management Press, 1992, 1. vydání, 136 stran, ISBN 80-85603-12-8
- SYNEK M. a kol., *Podniková ekonomika*, Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2002, 3. vydání, 479 stran, ISBN 80-7179-736-7
- VALACH J. a kol., *Finanční řízení podniku*, Praha: Ekopress, 1999, 2. vydání, 324 stran, ISBN 80-86119-21-1
- VEBER J. a kol., *Management, základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2001, 700 stran, ISBN 80-7261-029-5
- VEBER J. a kol., *Podnikání v malé a střední firmě*, Praha: VŠE Fakulta podnikohospodářská, 1999, 1. vydání, 157 stran, ISBN 80-7079-707-X
- VYAKARNAM S., LEOPARD J.W., *Plánování podnikatelských strategií*, Praha: Grada Publishing, 1998, 202 stran, ISBN 80-7169-533-5

Internetové zdroje:

<http://www.aktualne.cz>
<http://www.alternativni-zdroje.cz>
<http://www.businessinfo.cz>
<http://www.csve.cz>
<http://www.czechinvest.org>
<http://www.czrea.org>
<http://www.ekowatt.cz>
<http://www.env.cz>
<http://www.finance.cz>
<http://www.mpo.cz>
<http://www.operacni-programy.cz>
<http://www.oze.cz>
<http://www.patria.cz>
<http://www.pozemky.cz>
<http://www.priroda.cz>
<http://vetrneelektrarny.cz>

Jiné zdroje:

Zákon č. 180/2005 Sb. o podpoře využívání obnovitelných zdrojů
Zákon č. 183/2006 Sb., o územní plánování a stavebním řádu (stavební zákon)
Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů

interní materiály firmy
denní tisk – Hospodářské noviny

7. Seznam příloh

- Příloha č. 1: Instalovaný výkon větrných elektráren v ČR
- Příloha č. 2: Kopie katastrální mapy
- Příloha č. 3: Rozvaha s plánem jednotlivých položek
- Příloha č. 4: Změny vlastního kapitálu
- Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztrát s plánem jednotlivých položek
- Příloha č. 6: Výkaz cash flow s plánem jednotlivých položek