

Vysoká škola ekonomická v Praze

# **Diplomová práce**

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta podnikohospodářská  
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

## **Podnikatelský plán firmy vyrábějící nábytek**

Vypracovala: Renata Smržová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

## P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
„Podnikatelský plán firmy vyrábějící nábytek.“  
jsem vypracovala samostatně.  
Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 17.srpna 2007

Podpis

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Vývoj malého a středního podnikání na území ČR v letech 2000 až 2004.....</b>	<b>8</b>
2.1.1	Počet podnikatelů v ČR v číslech.....	8
2.1.2	Počet zaměstnanců .....	9
2.1.3	Drobní podnikatelé podle odvětví .....	10
2.1.4	Podnikatelé z hlediska krajů.....	10
2.1.5	Mezinárodní srovnání podnikatelů.....	11
2.1.6	Shrnutí .....	11
<b>2.2</b>	<b>Vymezení malých a středních podniků .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>Význam malých a středních podniků .....</b>	<b>13</b>
2.3.1	Společenské přínosy malých a středních podniků.....	14
2.3.2	Ekonomické přínosy malých a středních podniků .....	14
2.3.3	Politické přínosy malých a středních podniků .....	15
<b>2.4</b>	<b>Výhody a nevýhody malého a středního podnikání .....</b>	<b>15</b>
2.4.1	Výhody malého a středního podnikání.....	15
2.4.2	Nevýhody malého a středního podnikání.....	16
<b>2.5</b>	<b>Podnikatelský plán .....</b>	<b>18</b>
2.5.1	Základní teoretické vymezení .....	18
2.5.2	Jednotlivé stupně plánování .....	19
2.5.3	Zásady zpracování podnikatelského plánu.....	21
2.5.4	Příprava podnikatelského plánu .....	21
2.5.5	Struktura podnikatelského plánu.....	23
<b>2.6</b>	<b>Metody a analýzy použité v podnikatelském plánu .....</b>	<b>28</b>
2.6.1	Makrookolí podniku a jeho analýza.....	28
2.6.2	Mikrookolí podniku a jeho analýza.....	28
2.6.3	SWOT analýza .....	29
2.6.4	Finanční analýza.....	30
<b>3</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Shrnutí.....</b>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>3.2</b>	<b>Charakteristika a profil firmy .....</b>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2.1	Charakteristika firmy.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2.2	Profil firmy .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2.3	Cíle firmy .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2.4	Vývoj a historie firmy .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

<b>3.3</b>	<b>Klíčové osobnosti organizace.....</b>	Chyba! Záložka není definována.
3.3.1	Odpovědnost a pravomoci.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>3.4</b>	<b>Produkty.....</b>	Chyba! Záložka není definována.
<b>3.5</b>	<b>Analýza okolí firmy .....</b>	Chyba! Záložka není definována.
3.5.1	SLEPT analýza - analýza makroprostředí .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.5.2	Analýza mikroprostředí .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.5.3	SWOT analýza .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>3.6</b>	<b>Marketingový plán .....</b>	Chyba! Záložka není definována.
3.6.1	Analýza trhu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.6.2	Výzkum trhu.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.6.3	Segmentace trhu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.6.4	Marketingový mix .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.6.5	Postup vyřízení objednávky .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>3.7</b>	<b>Výrobní plán .....</b>	Chyba! Záložka není definována.
3.7.1	Materiál .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.7.2	Dodavatelé.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.7.3	Postup výrobní činnosti .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.7.4	Výrobní prostory, stroje a zařízení .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>3.8</b>	<b>Systém managmentu jakosti.....</b>	Chyba! Záložka není definována.
<b>3.9</b>	<b>Personální plán .....</b>	Chyba! Záložka není definována.
3.9.1	Lidské zdroje .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.9.2	Motivace zaměstnanců .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.9.3	Přijímání nových zaměstnanců.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.9.4	Zpětná vazba a hodnocení zaměstnanců .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>3.10</b>	<b>Finanční plán .....</b>	Chyba! Záložka není definována.
3.10.1	Plán účetní bilance .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.10.2	Plán výkazu zisků a ztrát.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.10.3	Hodnocení hospodářského výsledku .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.10.4	Finanční analýza.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## SEZNAM TABULEK

## SEZNAM GRAFŮ

## SEZNAM PŘÍLOH

## PŘÍLOHY

## 1 Úvod

Tématem diplomové práce je podnikatelský plán malého výrobního podniku. Podnikatelský plán bude vytvořen na základě spolupráce s firmou DSinteriér, firmou zabývající se zakázkovou výrobou nábytku.

Sídlo podniku DSinteriér se nachází v Jihočeském kraji, nedaleko okresního města Tábor, v obci Malšice. Jedná se o firmu, která byla založena před 11 lety a proto lze již hovořit o její krátké historii.

Jelikož moje hlavní specializace při studiu je podniková ekonomika a management a vedlejší specializace je zaměřena na malé a střední podniky, s výběrem tématu jsem dlouho neváhala. Téma podnikatelský plán považuji za velmi aktuální, neboť samotné plánování provází každého podnikatele ve všech stádiích vývoje jeho firmy.

Zpracování podnikatelského plánu je důležité pro začínající podnikatele i pro fungující firmy. Začínajícím podnikatelům pomáhá uvědomit si a ujasnit svůj podnikatelský záměr, jeho konkurenční výhodu, promyslet personální zajištění, realizaci podnikatelského záměru, vymezit trh, identifikovat cílové skupiny zákazníků i konkurenty, strategii budoucího podnikání, apod.

Tvorba podnikatelského plánu je důležitá i v průběhu podnikatelské existence, např. při plánování větší investice, při nákupu nebo prodeji podniku, při stagnaci či poklesu tržeb apod.

Cílem mé diplomové práce je zpracovat komplexní podnikatelský plán firmy DSinteriér, popsat silné a slabé stránky firmy, identifikovat příležitosti a hrozby.

Takto komplexně zpracovaný podnikatelský plán zatím ve firmě neexistuje. Tento dokument by měl sloužit podnikateli jako podklad pro jeho strategické rozhodování.

Zpracovaný podnikatelský plán by také mohl sloužit jako „předloha“ pro tvorbu finální verze podnikatelského plánu, který by mohl být předložen externím subjektům, např. poskytovatelům kapitálu při získávání externích zdrojů financování.

Klíčovou otázkou byl výběr vhodné firmy. Důvodem volby výše zmiňované firmy jsou příbuzenské vztahy s majitelem firmy.

Během podnikatelské existence firmy DSinteriér jsem byla několikrát vtažena do podnikatelských aktivit této firmy.

Firma DSinteriér uvítala moji nabídku na provedení analýzy podnikatelské činnosti firmy a zpracování komplexního podnikatelského plánu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, části teoretické a části aplikační.

První teoretická část je rozdělena do několika kapitol. V první kapitole teoretické části je nastíněn vývoj malých a středních podniků na území České republiky na základě výzkumu, který proběhl v letech 2000 až 2004. Vývoj malých a středních podniků je sledován z hlediska odvětví, počtu zaměstnanců, z hlediska krajů a v neposlední řadě i mezinárodního srovnání vývoje podnikatelské činnosti.

Další kapitoly teoretické části jsou zaměřeny na klasifikaci a vymezení malého a středního podnikání, včetně všech výhod a nevýhod, které malé a střední podnikání přináší.

Stěžejní kapitola teoretické části je zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu, důvody jeho tvorby, možnosti jeho využití, doporučenou formou a úpravy. V teoretické části podnikatelského plánu je pozornost zaměřena také na popis některých metod analýzy (analýza makroprostředí i mikroprostředí, SWOT analýza), které budou při zpracování podnikatelského plánu využity. Stejně tak se věnuji i popisu nejdůležitějších finančních

ukazatelů, které by měly být součástí každého podnikatelského plánu, a se kterými při zpracování podnikatelského plánu, zejména v části finanční plán pracuji.

Druhou aplikační část tvoří jednotlivé kapitoly podnikatelského plánu firmy DSinteriér.

Výchozím bodem praktické části je detailní popis podnikatelského konceptu, zejména charakteristika profilu firmy, vymezení krátkodobých i dlouhodobých cílů firmy, charakteristika klíčových osobností firmy, organizační schéma firmy, charakteristika klíčových produktů firmy, včetně provedení analýzy okolí firmy – makrookolí, mikrookolí, SWOT analýza.

Také jsou zpracovány jednotlivé plány, jež jsou součástí podnikatelského plánu – marketingový plán, výrobní plán, personální plán, finanční plán.

V celém podnikatelském plánu je pozornost zaměřena na dodržování jakosti výrobků a služeb firmy DSinteriér.

## 2 Teoreticko-metodologická část

### 2.1 *Vývoj malého a středního podnikání na území ČR v letech 2000 až 2004*

Již v dávné minulosti se lidé zabývali výrobou hmotných statků a poskytováním služeb. Zpočátku však tato jejich činnost neměla konkrétní právní rámec tak, jak ho známe dnes. V podstatě první formou podnikání na počátku 19.století bylo podnikání jednotlivých osob. Postupně s rozvíjející se dělbu práce a specializací se podnikatelská činnost rozvíjela a nalézala i nové formy, zdokonalovala se. Proto se dnes můžeme setkat s nejrůznějšími formami organizace podnikání, od těch nejjednodušších až po nejsložitější. (Synek, 2005, str. 19).

Základní jednotkou, v níž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby, nazýváme podnik. Podnik může mít různou formu, která odpovídá charakteru služeb nebo výroby a požadavkům, resp. představám podnikatele. K bezesporu dominantní formě podnikání dnes patří akciová společnost.(Synek, 2004, str. 7).

Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. Malé a střední podniky se považují za významný faktor ekonomického růstu, za sektor, jehož rozvoj přispívá ke snižování nezaměstnanosti, za oblast, která pružně reaguje na změny v domácí ekonomice a v jejím okolí. Jsou zároveň segmentem ekonomiky, ve kterém dochází k významné obměně, frekvence vzniku nových subjektů a zániku již existujících je zde značně vysoká.

Zlomovým rokem začátku 21.století pro podnikatele České republiky byl rok 2004, rok vstupu České republiky do Evropské unie a tomu podřizované změny v právu.

Na základě tohoto kroku byly v tisku zveřejňovány předpoklady prudkého poklesu počtu podnikajících fyzických osob. Dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu lze konstatovat, že k hromadnému rušení živnostenských oprávnění nedošlo. Počet vydaných živnostenských oprávnění se v roce 2004 zvýšil o 3,4% oproti roku 2003. V porovnání s přírůstkem za rok 2002 a za předchozí léta byl roční přírůstek roku 2004 nižší a potvrzuje snad trend ustáleného vývoje.

Kromě vstupu ČR do EU v roce 2004 došlo i ke změnám v oblasti pojistného a sociální pojištění a k úpravě daně z příjmů fyzických osob-podnikatelů. Smyslem zavedení institutu minimálního základu daně je postihnout ty fyzické osoby-podnikatele, které dlouhodobě nevykazovali zdanitelný základ a tudíž neplatili daň z příjmů. Tuto skutečnost uvádím jako druhou skutečnost, která měla vliv na podnikání fyzických osob-podnikatelů v roce 2004.(Jáč, Rydvaldová, Žižka, 2003, str.11,12).

#### 2.1.1 Počet podnikatelů v ČR v číslech

Podnikatelé se v zásadě člení do dvou hlavních skupin – podle právní formy jejich podnikání se rozlišují právnické a fyzické osoby. Podle údajů Registru ekonomických subjektů existovalo koncem roku 2004 v České republice 407 tisíc právnických osob a téměř 2 mil. fyzických osob - podnikatelů.



Počet registrovaných ekonomických subjektů se v daném období zvyšoval, i když ne stejným tempem. U právnických osob došlo mezi lety 2001 až 2004 ke zvýšení jejich počtu o 18,2% a u fyzických osob vykázal růst jejich počtu podstatně nižší tempo, které činilo 6,7%.

Ne všechny v registru evidované právnické a fyzické osoby v postavení podnikatelů jsou však v daném období aktivní, resp. vyvíjejí činnost. Ekonomický subjekt se považuje za aktivní tehdy, jestliže je zapsaný v Registru ekonomických subjektů a uvedený alespoň v jedné z těchto institucí – Česká správa sociálního zabezpečení, Ústředního finančního a daňového ředitelství.

Počet aktivních fyzických osob-podnikatelů se v období 2001-2004 snižoval. V roce 2002 došlo k nepatrnému růstu a v roce 2003 zase k nepatrnému poklesu. V následujícím roce se však pokles poněkud zrychlil, a to na 2,1% bodu. V roce 2004 tak byl ve srovnání s rokem 2001 celkový počet aktivních fyzických osob-podnikatelů o 21 708 osob nižší, což představuje pokles o 2,1%.

Počet aktivních právnických osob naopak vykazoval, s výjimkou roku 2003 růst, který v roce 2004 ve srovnání s rokem předchozím dosáhl téměř 12%. Celkem se počet aktivních právnických osob zvýšil v hodnoceném období o 7,5%.

Neaktivní ekonomické subjekty se vyskytují v obou kategoriích podnikatelů. U obou forem podnikání se v období 2001 až 2004 rozevírají nůžky mezi počtem registrovaných subjektů a počtem těch, kteří vykazují činnost.

Složení fyzických osob podnikatelů je velmi různorodé. Do této skupiny patří i studenti, důchodci, a zaměstnanci.

## 2.1.2 Počet zaměstnanců

Fyzické osoby podnikatelé provozují své firmy v naprosté většině sami, tedy bez zaměstnanců. V 98% případů tyto fyzické osoby podnikatelé zaměstnávají cca 5 zaměstnanců.

*Tabulka č. 1: Fyzické osoby-podnikatelé podle počtu zaměstnanců*

	2001	2002	2003	2004
Celkem	963 537	981 294	907 697	864 155
Podíl FO bez zaměstnanců	87,1	87,8	86,8	85,9
Podíl FO se zaměstnanci	12,9	12,2	13,2	14,1

*Tabulka č.2: Aktivní FO-podnikatelé podle počtu zaměstnanců v %*

Počet zaměstnanců	2001	2002	2003	2004
Neuvedeno	7,1	5,7	12,4	14,9
0	80,9	82,8	76,0	73,1
1 až 5	9,7	9,4	9,4	10,1
6 až 9	1,2	1,1	1,1	1,0
10 až 19	0,8	0,8	0,7	0,7
20 a více	0,3	0,3	0,3	0,3
Celkem	100	100	100	100

### 2.1.3 Drobní podnikatelé podle odvětví

Nejvíce fyzických osob v České republice (údaje jsou mezi obdobími 2001-2004), a to 28% z celkového počtu, podnikalo v daném období v odvětví obchodu, pohostinství a ubytování. Podíl tohoto odvětví byl sice největší, ale s prokázanou klesající tendencí. Kromě výše jmenovaných činností jsem ještě patří opravy motorových vozidel a spotřebního zboží.

Na druhém místě s téměř 20ti procentním podílem na celkovém počtu aktivních fyzických osob-podnikatelů jsou činnosti v oblasti nemovitostí a výzkumu a vývoje, pronajímání movitostí a služby pro podniky. Podíl tohoto odvětví se v daném období zvyšoval.

Zpracovatelský průmysl zaujal pomyslnou třetí příčku s relativně stabilním podílem 15,5% na celkovém počtu fyzických osob-podnikatelů. I když ČR podle údajů EUROSTAT, vykazuje fyzické osoby-podnikatele i v takových odvětvích, jakým je dobývání nerostných surovin, či výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepelné energie. Jejich podíl na celkovém počtu této skupiny podnikatelů je zanedbatelný.

Nejméně atraktivní odvětví pro drobné podnikatele je z průzkumu ve sledovaném období, oblast dopravy, o něco více pak v zemědělství.

V rámci skupiny ostatní, která zahrnuje finanční zprostředkování, veřejnou správu, vzdělávání, zdravotnictví a sociální činnosti, ostatní veřejné a sociální služby dosáhly činnosti zařazené jako ostatní veřejné a sociální služby v roce 2004 téměř 6ti procentní podíl na celkovém počtu fyzických osob-podnikatelů. Podíl této skupiny se v daném období plynule zvyšoval. Patří jsem zejména odstraňování odpadních vod a pevného dopadu, nebo rekreační, kulturní, sportovní, spisovatelské a umělecké činnosti a sázkové kanceláře.

Relativně malý počet fyzických osob-podnikatelů podniká i v oblasti školství a zdravotnictví.

### 2.1.4 Podnikatelé z hlediska krajů

Kraje České republiky se liší v mnoha ohledech, mj., i tím kolik fyzických osob podniká na jejich území. Z hlediska sledovaného období, se proporce krajů měnily jen nevýznamně. Podíl většiny krajů zůstal konstantní nebo se naopak nepatrně zvýšil.

Výjimkou je Praha a Moravskoslezský kraj, u kterých došlo v daném období k malému poklesu. Ke krajům s vyšším podílem aktivních fyzických osob podnikatelů patří dále Středočeský kraj a Jihomoravský kraj, jejichž podíl na celku se nepatrně zvýšil.

Na prvním místě je Praha se značným odstupem od ostatních krajů. Hlavní město vykazuje téměř dvojnásobný podíl fyzických osob-podnikatelů na celkovém počtu obyvatel než kraj Moravskoslezský, který se umístil na posledním místě.

Rozdílné hodnoty krajů jsou dány i ostatními činiteli jako jsou tyto: ve skupině krajů, ve kterých je podíl aktivních fyzických osob-podnikatelů na obyvatelstvu nadprůměrný, převažují kraje, které se vyznačují i relativně vysokou HDP na obyvatele ve srovnání s ostatními kraji. Rozdílná míra podnikání souvisí patrně i s dalšími faktory, jako je nezaměstnanost, počet a velikost měst, zda jde o kraj převážně zemědělský nebo průmyslový a další.

Tabulka č.3: Kraje a aktivní fyzické osoby-podnikatelé (%)

	PHA	STČ	JHČ	PLK	KVK	ULK	LBK	HKK	PAK	VYS	JHM	OLK	ZLK	MSK
<b>2001</b>	16,6	11,6	6,4	5,4	3,0	6,6	4,4	5,7	4,5	4,4	10,5	5,4	5,9	9,4
<b>2002</b>	16,5	11,8	6,4	5,4	3,0	6,5	4,4	5,7	4,6	4,4	10,6	5,4	5,9	9,4
<b>2003</b>	16,5	12,0	6,4	5,4	3,0	6,5	4,4	5,7	4,6	4,4	10,6	5,4	5,8	9,3
<b>2004</b>	16,4	12,1	6,4	5,4	3,0	6,5	4,4	5,6	4,6	4,4	10,6	5,4	5,8	9,3

### 2.1.5 Mezinárodní srovnání podnikatelů

Z hlediska porovnání fyzických osob-podnikatelů na celkové zaměstnanosti v České republice s několika vybranými zeměmi vyplývá, že s výjimkou Polska a Irska a z části i Litvy existuje v ČR nadprůměrné zastoupení této kategorie na zaměstnanost.

Vzhledem k tomu, že celkový počet fyzických osob-podnikatelů není rovnoměrně rozložen mezi jednotlivá odvětví, má smysl porovnávat země s obdobnou strukturou hlavních sektorů. V rámci těchto zemí vykazuje Česká republika, jak se dalo čekat, relativně nižší podíl zemědělství a vyšší podíl průmyslu.

### 2.1.6 Shrnutí

V ČR zaujímají fyzické osoby podnikatelé nejvyšší podíl na zaměstnanosti, měřeno průměrem za období 2000-2004 ve dvou odvětvích, a to ve stavebnictví a v podnikání s nemovitostmi, a to shodně ve výši téměř 35%. Jak podíl ve stavebnictví, tak i v nemovitostech se od roku 2000 zvyšoval. Více než 27% vykazalo odvětví ostatní veřejné a sociální služby a obchod a opravy zboží.

Nízký podíl fyzických osob-podnikatelů na zaměstnanosti vykazují veřejná správa a dobývání nerostných surovin., což není překvapením na rozdíl od např. nízkého podílu ve vzdělání.

Česká republika vykazovala v uvedeném období, podle údajů, které poskytuje EUROSTAT, celkově vyšší podíl fyzických osob-podnikatelů na zaměstnanosti než činí průměr 25 zemí EU, a to v průměru o 0,7 procentního bodu.

ČR vykazují i určitý podíl fyzických osob na zaměstnanosti v takových odvětvích, ve kterých to není až tak obvyklé. Např. u dobývání nerostných surovin či výroby a rozvodu elektřiny.

S výhradou lze říci, že nejvíce se ČR odchyluje v případě zemědělství ve kterém mají drobní a střední podnikatelé jenom třetinový podíl na zaměstnanosti ve srovnání s průměrem 25 členských zemí.

Zemědělství přitom představuje v průměru za členské země odvětví, kde je podíl fyzických osob podnikatelů nejvyšší. V ČR drží primát jiné oblasti, které, jak již bylo řečeno zaujímají 35ti procentní podíl, a to ve stavebnictví a ve finančním zprostředkování.

Zásluhou na tomto z hlediska výjimečném postavení zemědělství v ČR má patrně v průměru větší velikost zemědělských firem, do značné míry zděděná z minulosti, která pro podnikání v tomto odvětví předurčuje spíše formu právnické osoby s větším počtem zaměstnanců.

Dalšími zajímavými odvětvími jsou podnikání s nemovitostmi a stavebnictví. V těchto oblastech je podíl drobných a středních podnikatelů v ČR na celkové zaměstnanosti naopak vyšší, a to o téměř 14p.b., resp. 12p.b. než činí průměr členských zemí EU. O 10 p.b. je v ČR také vyšší podíl drobných a středních podnikatelů ve finančním zprostředkování.

Téměř shodný podíl jak průměr členských zemí EU má ČR u zpracovatelského průmyslu, pohostinství a ubytování, zdravotnictví a sociální činnosti a ve vzdělání.

Údaje ze zde použitých zdrojů naznačují, že počet fyzických osob-podnikatelů se v roce 2004 snížil a je pravděpodobné, že tento vývoj pokračoval i v roce 2005. Zajímavý je rozdíl mezi podnikateli registrovanými v databázi RES a těmi, kteří jsou aktivní. Tento rozdíl se mezi lety 2001 a 2004 zvyšoval, a to jak u právnických tak i u fyzických osob. V současné době je aktivní jen o něco více než polovina registrovaných fyzických osob podnikatelů, v případě právnických osob je tato proporce vyšší.

Pokud jde o počty zaměstnanců fyzických osob podnikatelů, nejvíce podnikatelů pracuje bez zaměstnanců, i když se jejich počet v období 2001 až 2004 snižoval. Zajímavé je, že se postupně zvyšuje počet aktivních fyzických osob podnikatelů, kteří počet zaměstnanců neuvedli vůbec. V roce 2004 jich byla již šestina. Odhlédneme-li od této kategorie, téměř 98% aktivních fyzických podnikatelů zaměstnávalo maximálně 5 lidí.

Tato skutečnost spolu s uvedenými hrubými příjmy fyzických osob podnikatelů ukazuje, že v České republice převládají malé a velmi malé firmy, které v mnoha případech přinášejí svému majiteli pouze dodatečný a nikoli hlavní zdroj příjmů. Kolem 40% fyzických osob podnikatelů vykazuje v daňových přiznáních hrubé roční příjmy do 100tis. Kč. Další čtvrtina do 500 tis. Kč ročně. Více jak dvě třetiny aktivních fyzických osob tak vykazují příjmy z podnikání, které jsou příliš nízké na to, aby se majitel touto činností uživil.

Rozdělení fyzických osob-podnikatelů mezi kraje bylo v daném období celkem stabilní. Hlavní město Praha zaujímá zvláštní postavení pokud jde o podíl na celkovém počtu fyzických osob podnikatelů, tak i u podílu této skupiny podnikatelů na celkovém počtu obyvatel. Odstup ostatních krajů je značný a např. podíl fyzických osob-podnikatelů na celkovém počtu obyvatel v případě Moravskoslezského kraje ve srovnání s Prahou poloviční.

V období 2001 až 2004 se málo měnilo i rozložení drobných podnikatelů mezi jednotlivá základní odvětví. Podle RES, necelá třetina podniká v odvětví obchod, opravy a pohostinství, přičemž se tento podíl pomalu snižuje. Téměř pětina podniká v oblasti nemovitostí. Stabilní 15ti, resp. 14ti procentní podíl na celkovém počtu fyzických osob podnikatelů, zaujímá zpracovatelský průmysl a stavebnictví.

Mezinárodní porovnání do určité míry koriguje pohled na snížení celkového počtu aktivních fyzických osob podnikatelů v ČR. Ze srovnání se zeměmi EU totiž vyplývá, že počet těchto podnikatelů v České republice je vyšší než průměr v zemích EU-25. Navíc většina zemí, které v průměru za léta 2000 až 2004 vykazovaly vyšší podíl samostatně výdělečně činných na celkové zaměstnanosti má i vyšší podíl zemědělství na HDP. Je to právě zemědělství, ve kterém se v průměru za EU-25 v letech 2000 až 2004 vyskytovala více jak polovina všech osob samostatně výdělečně činných, zatímco v ČR pouze necelých 17%.

Naopak Česká republika vykazuje vyšší podíl samostatně výdělečně činných na celkové zaměstnanosti než země 25 EU zejména ve stavebnictví, podnikání s nemovitostmi a finančním zprostředkováním.

Obdobný vývoj jako Česká republika, tj. postupné snižování podílu samostatně výdělečně činných osob se projevuje téměř ve všech zemích, které do EU vstoupily v roce 2004.<sup>11</sup>

## ***2.2 Vymezení malých a středních podniků***

### ***Statistické pojetí***

- a) malé – do 20 zaměstnanců,
- b) střední – do 100 zaměstnanců,
- c) velké – 100 a více zaměstnanců.

### ***Doporučení komise EU***

Zde jsou používána čtyři kritéria:

- počet zaměstnanců,
- roční tržby, resp. příjmy,
- hodnota aktiv,
- nezávislost.

### ***Třídění podniků je následující:***

- a) mikropodniky - zaměstnávají do 10 zaměstnanců, roční obrat nepřekročí 2 mil. EUR a aktiva nepřekročí 2 mil. EUR,
- b) malé podniky – zaměstnávají do 50 zaměstnanců, roční obrat nepřekročí 10 mil. EUR a aktiva nepřekročí 10 mil. EUR,
- c) střední podniky – zaměstnávají do 250 zaměstnanců, roční obrat nepřekročí 50 mil. EUR, resp. aktiva 43 mil. EUR.

### ***Klasifikace ČSSZ***

- a) malé organizace – do 25 zaměstnanců,
- b) organizace – s 25 a více zaměstnanců.

## ***2.3 Význam malých a středních podniků***

V současné době operuje v Evropě 19 milionů malých a středních podniků, které představují 99,8% všech podniků v EU a zaměstnávají více než 74 mil. lidí. Ráda bych zde částečně zmínila společenské, ekonomické a politické přínosy malých a středních podniků. (Veber, Srpová, 2005, str. 21).

---

<sup>1</sup> <http://www.czso.cz>, Výzkum malé a střední podniky v letech 2000- 2004

### 2.3.1 Společenské přínosy malých a středních podniků

Malé a střední podniky dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé nemohou na sebe strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení.

Jsou vlastně protipólem politické a ekonomické moci.

Existence malých a středních podniků stabilizuje společnost, neboť jakákoliv výrazná politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem rizika.

Pro tyto subjekty není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popř. státě. Obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region vede přes podporu rozvoje malých a středních podniků v dané oblasti.

Malé a střední podniky jsou obvykle mnohem těsněji svázány s daným regionem. Podnikatel v regionu zpravidla bydlí. V daném regionu poskytuje zaměstnanost a ekonomické přínosy, stává se také ve většině případů sponzorem různých charitativních a dalších akcí. (Vojík, 2004, str. 28).

### 2.3.2 Ekonomické přínosy malých a středních podniků

Zde je hlavním charakteristickým rysem, který je vysoce ceněn flexibilita, pohotovost přizpůsobení se měnícím se skutečnostem.

S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k nástupu multinárodních korporací a řetězců, působí malé a střední podniky proti posilování monopolních tendencí.

Malé a střední podniky jsou nositelem nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Mohou se angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé. (Veber, Srpová, 2005, str. 21).

Malé a střední podniky často uplatňují koncepci LEAN – resp. “zeštíhlování”. Provozní činnosti malých a středních podniků jsou méně náročné na energii a suroviny. Administrativa těchto podniků je méně rozsáhlá nebo zabezpečována externě (outsourcing). Tyto skutečnosti mají pro malé a střední podniky řadu praktických důsledků:

- dovolují dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, kdy není možné využít přínosů z ekonomiky rozsahu,
- mnohem citlivěji mohou reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek (nemají tak výraznou ekonomickou a výrobní setrvačnost),
- kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je často mnohem nižší. (Veber, Srpová, 2005, str. 22).

### 2.3.3 Politické přínosy malých a středních podniků

Sektor malých a středních podniků přispívá k udržování demokracie a stability ve společnosti. Podnikatelé tvoří velkou skupinu, ale každý z nich má své vlastní preference a cíle. Tento sektor, tudíž nemůže být řízen žádnou centrální autoritou, protože se jednoduše řídit nenechá. Proto totalitní režimy usilují o likvidaci soukromých podnikatelů, protože nemohou kontrolovat jejich činnost a záměry.

Podnikatelé patří ve společnosti k tzv. střední třídě, jejíž existence omezuje třecí plochy mezi bohatými a chudými a napomáhá k udržování sociálního smíru. Dalším faktorem, který napomáhá eliminovat sociální napětí, je schopnost tohoto sektoru snáze vytvářet pracovní místa a absorbovat nezaměstnané.

Sektor malých a středních podniků často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými podniky a jeho rozvoj je v řadě regionů nositelem zaměstnanosti. (Vojík, 2004)

Možnost svobodně podnikat je jedním z nutných předpokladů pro vznik a fungování každé demokratické společnosti.

## 2.4 Výhody a nevýhody malého a středního podnikání

Fenomén, který ve většině případů předurčuje další rozhodování podnikatele je region či oblast, kde žije.

Úspěšné malé a střední podnikání výrazně ovlivňují tři životní jistoty podnikatele – zdraví, zázemí (např. rodina) a uspokojení z práce (profese „podnikatel“). Je to dané tím, že malé a střední podnikání je výrazně spjato s osobním životem podnikatele. (Veber, Srpová, 2005, str.47).

### 2.4.1 Výhody malého a středního podnikání

Malé a střední podniky disponují oproti velkým podnikům i řadou výhod a předností, které lze rozdělit do následujících oblastí:

#### *1. organizační a řídicí:*

- malé a střední podniky mají jednoduchou organizační a řídicí strukturu umožňující přímé vedení a kontrolu (bývá většinou jednostupňová),
- majitel nebo vedoucí je přímým účastníkem řízení bez mezistupňů a přerušování informačních toků,
- jednoduchá organizační struktura znamená nižší náklady na správu firmy a nižší míru byrokracie,
- centralizace řídicích rozhodnutí je plně v kompetenci podnikatele, což má výhodu v rychlosti rozhodování a potlačení různých skupinových zájmů rychleji reagují na potřeby a přání zákazníků (lehčí organizační přechod na jinou výrobu, či cyklus),
- mohou vytvářet sítě mezi firmami a nebo mezi firmami a institucemi, což jsou zejména univerzity a jiné vědecké instituce,
- tyto sítě umožňují předávání zkušeností a učení se z chyb ostatních,

- zmírňují negativní důsledky strukturálních změn tím, že absorbují pracovní sílu uvolněnou z neefektivních podniků,
- podporují svou aktivní činností strukturálně postižené regiony.

## **2. personální:**

- osobní, přímý kontakt majitele nebo vedení podniku de facto se všemi zaměstnanci,
- ztráta anonymity, pocit vlastní důležitosti, možnost srovnávání pracovních výkonů a identifikace s firmou a růstu odpovědnosti za odvedenou práci,
- uspokojení z práce, větší flexibilita, včetně vyššího osobního nasazení,
- možnost vytvoření vztahů důvěry a odpovědnosti na základě vzájemného poznání včetně osobních a rodinných problémů,
- vytvářejí nové pracovní příležitosti .

## **3.výrobní:**

- specializace na specifický sortiment (speciální výroba, originální receptura, tradiční výroba),
- rychlá adaptace v případě změn výrobního programu,
- možnost členství ve družstvech, svazech nebo účelových organizacích s možností spolupráce a kooperace,
- možnost spojením vytvořit výhodné podmínky při nákupu surovin (ceny, termíny, dodávek), jejich stejnou kvalitu, případně eliminovat výkyvy trhu (sezónnost),
- působí jako dodavatelé velkých podniků,
- větší pružnost a schopnost improvizace,
- aktivní účast v inovačním procesu.

## **4. obchodní:**

- možnost zaměření na lokální a okrajové trhy (příhraničí),
- vytvoření specifického okruhu odběratelů (klub přátel vína, knihy, zdravého života) a realizace marketingových aktivit s menšími náklady,
- možnost udržování osobního kontaktu se zákazníky a flexibilní uspokojování jejich potřeb ( zakázková výroba, speciální služby),
- přednost v reagování na změny (móda, sezónnost, vkus) a v prostorové blízkosti spotřebitelům (většinou pracují pro známý trh i zákazníka).

## **5. finanční:**

- založení firmy nebývá příliš kapitálově náročné, pokud se postupuje metodou step by step (firma většinou vzniká díky realizaci nápadu podnikatele).

### **2.4.2 Nevýhody malého a středního podnikání**

Vzhledem k tomu, že možnost využití potencionálu malých a středních podniků v ekonomice do značné míry závisí na prostředí ve kterém působí, vlády zemí s tržními ekonomikami se zaměřují na eliminování nevýhod, se kterými se musí podniky na trhu vyrovnávat.



Negativní vlivy a nevýhody v podnikání malých a středních podniků jsou v řadě případů obtížně překonatelné a lze konstatovat, že vychází právě z „jejich“ velikosti a je evidentní, že jsou v řadě případů nevyužitím zmíněných výhod z nejrůznějších důvodů (nedůslednost, podcenění problémů, časový faktor).

### ***1. finanční:***

- obtížný přístup ke kapitálu, který omezuje a limituje možnosti jejich rozvoje,
- omezený přístup k bankovním a dodavatelským úvěrům (forma, lhůta, výše úroku),
- podíly nových společníků omezují práva samorozhodování podnikatele,
- nižší ceny velkých podniků včetně dumpingových cen dovážených produktů, druhotná platební neschopnost jak následek platební nekázně odběratelů,
- malý podíl hmotného a nehmotné majetku způsobuje, že odpisy nevytváří dostatečnou rezervu a prostor pro reinvestování,
- problémy se všeobecnou platební nekázní v ČR,
- nedostatek finančních prostředků pro vývoj nových výrobků,
- neúměrné dlouhé doby splatnosti u významných odběratelů, kteří tak zneužívají svého dominantního postavení na trhu (jedná se většinou o skryté úvěrování),
- nízký tržní podíl,
- nedostatek kapitálového vybavení,
- ztížený přístup k dražbám.

### ***2. výrobní:***

- vyšší podíl produkce náročné na živou práci,
- absence nejmodernější techniky a nutnost vyrábět na víceúčelových strojích (pomalejší, nepřesné, většinou starší),
- nedostatek technických a technologických prostředků pro vývoj nových výrobků resp. dotažení do fáze realizace,
- výroba zboží se uskutečňuje na nižším stupni technologického rozvoje,
- vyšší náklady při respektování technických předpisů.

### ***3. personální:***

- vyšší intenzita práce včetně překračování pracovní doby,
- malé sociální výhody např. příplatky na stravování, dopravu, ošacení, pracovní pomůcky i dovolenou,
- častá absence podnikových norem (organizační schémata, popisy funkcí, profesigramy) způsobuje, že dochází k nedorozuměním a překrývání kompetencí, což snižuje pracovní aktivitu a důvěru ve vedení firmy,
- nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb limituje finanční možnosti firmy včetně personálního zabezpečení.

### ***4. organizační a řídicí***

- podnikatel řídí intuitivně v jeho práci často převažuje improvizace,
- absence manažerských vědomostí a ekonomických znalostí,
- převaha technicky orientovaného pojetí řízení,

- neochota a malá připravenost ke spolupráci a kooperaci s jinými podniky,
- podnikatel nechce rozdělit své pravomoci mezi podřízené,
- vysoké administrativní zatížení,
- hůře se orientuje v právních předpisech,
- malé firmy se orientují spíše na kratší časový horizont,
- špatná orientace v legislativních a daňových předpisech,
- problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů,
- omezený odbyt na domácím trhu vzhledem k lokálnímu významu a omezenému počtu odběratelů,
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků (zejména po stránce cenové a reklamy),
- zvýšené náklady při vývozu zboží vzhledem k neznalosti problematiky zahraničního obchodu,
- omezené množství finančních prostředků na reklamu,
- ztížené možnosti ovlivňování poptávky,
- menší šance v boji o veřejné zakázky. (Vojík, 2005).

## 2.5 Podnikatelský plán

### 2.5.1 Základní teoretické vymezení

Podnikatelský plán představuje programový dokument, jehož podoba a účel se do jisté míry liší v závislosti na velikosti organizace. Je to souhrnný dokument, jenž komplexně prezentuje záměry, kterých má organizace dosáhnout v určitém období. Malé a střední podniky si na základě zpracovaného podnikatelského plánu mohou udělat střízlivý odhad své budoucí pozice. Podnikatelský plán slouží jako cenný materiál pro rozhodování o činnosti organizace v budoucím období. U podnikatelských subjektů má dát odpověď na otázku, zda se vyplatí podnikání i v dalších letech, jaké významné investiční aktivity si může organizace dovolit, aniž by ohrozila svou existenci. Podnikatelský plán tedy popisuje cíle organizace, jako jsou tyto cíle ekonomicky a technologicky uskutečnitelné a zda jich může být dosaženo v průběhu určitého období.

Vedle interního účelu se sestavuje podnikatelský plán také pro externí účely. Nejčastějšími důvody prezentace záměrů organizace externím subjektům je hledání poskytovatele kapitálu pro investiční akci nebo zájemce o koupi organizace. V těchto případech je podnikatelský plán nástrojem kvalifikované komunikace s cílem přesvědčit přehlednou a úplnou formou zainteresované subjekty o přednostech podílnictví na organizaci nebo její koupě, o perspektivnosti poskytnutí úvěru.

Podnikatelské plány pro interní a externí účely by měly navzájem korespondovat, nějaké vážnější rozdíly by asi zpochybnilly jejich věrohodnost. Přesto určité rozdíly ve zpracování mají své důvody. Příkladem může být rozbor vlastnických poměrů v podniku.

Pro interní potřeby je takový rozbor zbytečný, ale pro externí zájemce jde o nezbytnou informaci, kterou nelze vypustit.

Podnikatelský plán je sestavován před započítáním podnikatelských aktivit, v případě potřeby dodatečného kapitálu pro expanzi firmy, při žádosti o úvěr, pro informování o strategii budoucího vývoje organizace a z mnoha jiných důvodů.

Tvorba podnikatelského plánu má následující funkce a přínosy:

- přispívá k hledání a řešení mnoha potencionálních problémů, a podporuje tak zvyšování výkonnosti organizace a její připravenosti pro budoucnost,
- eliminuje mnoho potencionálních chyb, které takto vzniknou pouze teoreticky, ale ne ve skutečnosti,
- při jeho zpracování se tvůrce naučí procesu plánování, což je nutné pro dlouhodobé přežití organizace, a schopnosti reagovat na změněné podmínky,
- je zdrojem informací o tom, kdy vznikne potřeba finančních prostředků, jak bude velká a jaký bude její časový horizont,
- sestavením plánu se obvykle zvýší důvěryhodnost v jeho realizovatelnost,
- pomáhá zaměstnancům pochopit podnikovou kulturu a osvojit si ji.

Plánování obecně se pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je potřebné při začátcích podnikání, tj. při rozjezdu podniku, v průběhu reálného života podniku i při poklesu (pádu) nebo prodeji podniku.

## 2.5.2 Jednotlivé stupně plánování

Plánovací proces sestává ze tří stupňů:

1. porozumění kde jsem,
2. rozhodnutí, kam chceme jít,
3. plánování, jak se tam dostaneme.

Plánování je tedy, komplexní, systematické, v konečných důsledcích však jednoduché. Celý plánovací proces vychází z osobních cílů podnikatele a z cílů podniku. Je velmi žádoucí, aby docházelo k protnutí obou těchto cílů.

### **1. Porozumění, kde jsme:**

- porozumění našemu produktu nebo službám a zda jsou lepší nebo horší než produkty nebo služby našich konkurentů v očích našich zákazníků, tedy vlastně porozumění konkurenční výhodě. Např.: Jak budeme konkurovat v ceně nebo kvalitě našich výrobků nebo služeb? Je náš výrobek nebo služba odlišná v některé oblasti? Může být náš výrobek nebo služba jednoduše okopírována?,
- porozumění, kdo jsou naši zákazníci a proč od nás nakupují naše výrobky nebo služby. Např. můžeme identifikovat tržní segmenty – oblasti, kam výrobek dodáváme? Jsou naši zákazníci spokojeni s našimi výrobky nebo službami? Můžeme nalézt více zákazníků podobných těm stávajícím?,
- porozumění našim vlastním a firemním silám a slabostem, např. jaké jsou naše osobní cíle, naše vlastní síly a slabosti jako podnikatele? Jak dobří jsou naši zaměstnanci a naše technické vybavení? Jak dobrý jsem vůdce a jak zdatná jsem v komunikaci? Vlastním dostatek finančních prostředků pro vklad do podnikání?,
- porozumění příležitostem a hrozbám, které stojí na trhu, např. je trh rostoucí? Mění se trh? Mohou změny v sociální, právní, ekonomické, politické nebo technologické oblasti ovlivnit v budoucnosti naše podnikání (SLEPT analýza)? Jak lehce mohou vstupovat konkurenti do našeho tržního sektoru?.

## **2. Rozhodnutí, kam chceme jít:**

- jaké jsou celkové cíle pro naše podnikání a pro nás osobně? Např. Chci vést svoji firmu k růstu? Odpovídá tomu náš životní cíl?

## **3. Plánování, jak se tam dostaneme:**

- vytvoříme si strategii, jak dosáhnout svých cílů. Tzn. Stanovit způsob koordinace jednotlivých oblastí marketingu, operací, lidí a financí.
- vypracujeme marketingový plán. Tj. následné rozpracování jednotlivých prvků marketingového mixu a potažmo způsobů, jak prodat naše výrobky nebo služby různým typům zákazníků.
- vypracujeme finanční rozpočet, tj. odhad obrátu, zisku a hotovosti, abychom viděli, jaké finanční zdroje bude potřeba k naplnění našeho plánu. (Koráb, Peterka, Břežňáková, 2007, str. 10, 11).

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy.

Podnikatelský plán umožňuje porovnat podnikatelské plány s realitou – pokud se liší, identifikovat, kde se liší, v jaké míře a proč.

Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery, tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnosti, slouží jako důležitý nástroj při získávání financí zdrojů a kde kontrole podnikatelských aktivit.

Další druhy plánů, které mohou být i součástí podnikatelských plánů, můžeme rozdělit dle funkčních oblastí na následující:

*Marketingové plány*, dávají odpověď na následující otázky: Jak mohu získat zákazníky? Za jakou cenu? Jakým druhem reklamy?

*Výrobní plány*, dávají odpověď na otázky: Jak velká má být výrobní kapacita? Jak má vypadat zázemí pro poskytované služby? Jaké stroje a vybavení budou potřeba? V jakém množství: jak budete kontrolovat odpady a kvalitu výrobků a služeb? Jaké legislativní požadavky musí podnik splňovat?

*Organizační plány*, dávají odpověď na tyto otázky: Jaké druhy znalostí a dovedností budete potřebovat pro podnikání? Jaké jsou znalostní požadavky na personál? Jak bude vypadat organizační struktura podniku? Jak bude zabezpečen tok informací ve firmě?

*Finanční plány*, dávají odpověď na otázky: Kolik finančních prostředků budu potřebovat k zahájení podnikatelské činnosti? Kolik finančních prostředků bude přítékat a odtékat první rok měsíčně, druhý rok pololetně, třetí rok ročně? Jaký bude stav majetku a jeho krytí na začátku a konci prvního roku? Jaké budou vaše osobní příjmy z podnikání? Jak budeme financovat podnikání a odkud budou pocházet finanční zdroje?

*Plány řízení kvality*, odpovídají na otázky v oblasti TQM: Jak uspokojí naše výrobky nebo služby zákazníky? Jak se promítají vlastnosti našeho výrobku nebo služby do excelence (unikátnosti) výrobku? Jak budu řídit kvalitu svých výrobků nebo služeb?

*Plány RaD* (výzkumu a vývoje). Dávají odpověď na otázky: Jaké výrobky nebo služby budou vyvíjeny? Jak bude financován vývoj nových výrobků nebo služeb? Jaký bude časový plán vývoje nových výrobků nebo služeb?

*Počítačové plány*, dávají odpověď na otázky: Jaké počítačové vybavení bude k podnikání potřeba jak z hlediska zajištění výroby/služeb, tak pro zajištění toku interních informací, jaká bude jeho cena a kdy bude opatřeno? Jak přispěje počítačové vybavení k úspěchu našeho podnikání? (Koráb, Peterka, Břežňáková, 2007, str. 11, 12, 13, 14).

### 2.5.3 Zásady zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady. Jejich smyslem není zpracovatele plánu nějakým způsobem omezovat. Jde o to, že zejména externí subjekt bude mít s největší pravděpodobností k dispozici plány jiných firem, které na něj chtějí také zapůsobit. Z tohoto důvodu je vhodné, aby podnikatelský plán byl:

- *Srozumitelný* – při sestavování podnikatelského plánu je vhodné vyjadřovat se jednoduše, neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, přídavná jména vybírat opatrně, není třeba s jejich počtem plýtvat. Kde by to bylo ku prospěchu věci, je vhodné pro přehlednost sestavit tabulku. Sebelepší stylizace a kompozice jednoho podnikatelského plánu vezme za své, když nebude doložena čísly.
- *Logický* – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu musí na sebe navzájem navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení obsažená v plánu si nesmí odporovat. Je vhodné časový průběh znázornit graficky s doplněním harmonogramu. Je potřeba vyhnout se řadě na sebe nenavazujících odstavců, i když jinak dobře napsaných.
- *Uváženě stručný* – myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně, ovšem v žádném případě na úkor postižení základních faktů. Bezesporu ku prospěchu dodržení této zásady je, pokud se ke zpracovanému textu s odstupem několika dní vrátíme, přečteme jej znovu a uděláme opravy nebo jej necháme projít připomínkovým řízením.
- *Pravdivý a reálný* – pravdivost uváděných údajů a reálnost předikovaného vývoje by měla být samozřejmostí, nezveličovat důležitost projektu.
- *Respektování rizika* – podnikatelský plán je o budoucnosti. Respektování rizik, identifikace, popř. variantnost navrhovaných řešení v kritických momentech budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu. (Veber, Srpová, 2005, str.90, 91).

### 2.5.4 Příprava podnikatelského plánu

Rozsah a zpracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je určen. Rozdíly mezi rozsahem podnikatelského plánu závisí na tom, zda se nová firma bude

zabývat poskytováním služeb či výrobou, nebo zda půjde o zboží osobní či průmyslové spotřeby. Komplexnost podnikatelského plánu může být rovněž ovlivněna velikostí trhu, konkurencí a růstovým potenciálem.

Při zpracování je nutno přihlídnout k tomu, zda se podnikatelský plán sestavuje pro interní nebo externí účely.(Veber, Srpová, 2005, str. 91).

Na podnikatelském plánu jsou zainteresováni tři typy osob: majitelé, kteří myslí především na budoucnost podniku, manažeři, kteří řídí podnik, a potencionální investoři, kteří hodlají vstoupit do podniku buď jako rizikovní investoři, nebo jako bankéři, kteří úvěrují podnik.

Je zřejmé, že první dvě skupiny osob(majitelé a manažeři), u určitých typů podniku splývají. Jedná se zvláště o mikropodniky, v našich podmínkách jsou to živnosti a dále malé podniky s jednoduchou vnitřní strukturou.

Majitelé mají podnikatelské plány zejména pro plánování budoucnosti svých podniků (strategické plány). To však nemění nic na skutečnosti, že je budou používat pro řízení růstu podniku, plánování změn aj..

Manažeři jsou v podnicích zapojeni jednak do přípravy podnikatelských plánů, jednak jsou uživateli a příjemci výhod podnikatelských plánů.

Jak banky, tak investoři mají zájem na to, aby získali svoje investované peníze zpět s patřičným ziskem. Banka se bude chtít ujistit, že během doby splatnosti půjčky bude podnik schopen splácet jak jistinu, tak úroky. Podnikatelský plán koncipovaný primárně pro investora se proto bude více a pečlivěji zabývat situacemi, ve kterých se zhodnocuje kapitál.(Koráb, Peterka, Brežňáková, 2007, str.22).

### ***Sběr informací***

Na kvalitě a množství získaných informací závisí kvalita rozhodnutí, protože na základě špatných informací se správné rozhodnutí činí jen velmi obtížně.

Většinou se problémy s informacemi vyskytují zejména u malých či začínajících firem. Zavedené firmy již znají celkový trh poměrně dobře a mají z minulosti řadu informací o zákaznících, dodavatelích, konkurenci atd.

Díky současnému stupni rozvoje informačních technologií je možné značné množství informací a potřebných kontaktů najít v elektronické podobě, další možností je osobní kontakt se zákazníky, dodavateli, experty v profesních organizacích nebo s představiteli konkurenčních firem.(Veber, Srpová, 2005, str.91).

### ***Formální úprava***

Na první stranu patří obchodní jméno firmy, logo a datum vyhotovení, dále adresy firmy a kontakt na osobu, která za sestavení plánu odpovídá.

Pro vlastní ochranu by na první stránce měl být následující pokyn : „Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedené firmy.“

Profesionálně působí, když se logo firmy opakuje v záhlaví každé stránky.

Rozsah podnikatelského plánu je orientačně 40-50 stran plus přílohy.

Předložený podnikatelský plán zprostředkovává první dojem o firmě, proto by měl být vnější vzhled působivý.

Je také nutné vyhnout se překlepům a gramatickým chybám. (Veber, Srpová, 2005, str. 92).

## 2.5.5 Struktura podnikatelského plánu

Na trhu existuje a působí celá řada firem, a to jak z hlediska velikosti, tak odvětví, právní normy, způsobu řízení.

Z tohoto důvodu není možné doporučit, nebo dokonce nařídít pevnou strukturu podnikatelského plánu, který by vyhovovala všem firmám.

A proto je následující struktura podnikatelského plánu pouze orientační.

Podnikatelský plán může mít tedy tuto strukturu: titulní strana, obsah, shrnutí, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, okolí firmy, prodej, výroba, jakost, personální otázky, finanční plán, příloha. (Veber, Srpová, 2005, str. 92 – 98).

### *Titulní strana*

Obvykle by zde měl být uveden název a sídlo firmy, její logo, jméno zpracovatele a kontakty (telefon, email), IČO podniku.

### *Obsah*

Pomocí obsahu zjednodušíme vyhledávání informací v podnikatelském plánu a zlepšíme tak orientaci v podnikatelském plánu. Přesto, že obsah podnikatelského plánu zní jako naprostá samozřejmost, často se na něj zapomíná.

### *Exekutivní souhrn*

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stran. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potencionálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhledu na několik let. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.

Shrnutí nelze chápat jako úvod, ale jako zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno mnohem podrobněji. Rozsah shrnutí záleží na charakteru podnikatelského záměru obsaženého v plánu a na výši potřebného kapitálu. Rozsah by se měl pohybovat mezi 2 až 7 stránky. Záměrem shrnutí je podat přesvědčivý obraz o cílech firmy a cestách k jejich dosažení.

Ačkoliv je tato část zařazena na samém začátku plánu, jedná se o poslední pracovní krok. (Koráb, Peterka, Břežňáková, 2007, str.36).

### *Všeobecný popis firmy*

Tato kapitola je věnována základním myšlenkám, podnikatelským cílům a strategiím k jejich dosažení.

Na začátku popisu firmy zpravidla bývá krátká informace o dosavadní existenci firmy.

Mělo by zde být uvedeno datum založení firmy, sídlo firmy, majitelé, představení hlavního produktu, ale také motivace k založení firmy.

U firem s historií firmy uvedeme zda během vývoje došlo k podstatným změnám po dobu existence – výměna vedení, reorganizace skupin produktů, změna právní formy, vstup strategického investora.

Také by se zde měly objevit výrazné úspěchy v minulosti, jako např. získání patentu, splnění podmínek pro certifikaci, vítězství v důležité soutěži apod.. Tato část by měla obsahovat pouze fakta a měla by být založena na ověřených údajích, a to minimálně za tři roky zpět.

Po popisu dosavadní činnosti je nutné se zaměřit a definovat strategii firmy, která je v podstatě impulsem pro vypracování podnikatelského plánu.

Definovat dlouhodobé cíle a cesty k jejich dosažení. Cíle by měly být formulovány krátce, je třeba se soustředit na relevantní a důležité body.

Rozsah této kapitoly závisí na řadě faktorů, obecně se uvádí (bez tabulkové části) jedna až dvě strany u mladých a malých podniků, tři až čtyři strany u podniků zavedených a velkých.

### *Klíčové osobnosti*

Tato část podnikatelského plánu je věnována představení klíčových osobností organizace, a to nejen manažerů, ale i zaměstnanců se speciálním know-how a dalších, kteří mají velký vliv na rozvoj podniku.

Při posuzování podnikatelského plánu je na charakteristiku důležitých osob ve firmě kladen velký důraz.

Obvykle se zde uvádí dosažené vzdělání, praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídicích funkcích.

Úplné životopisy nejsou nutné, pokud se uvádějí, jsou zařazeny do přílohy. Klíčové osobnosti je třeba představit v pozitivním duchu a nemusíme se bát vyzdvihnout jejich úspěchy.

Jeho důležitost podtrhuje mezi investory tradované rčení, že „dobré vedení s průměrným výrobkem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním výrobkem“.

V této kapitole je vhodné uvést také organizační schéma podniku s popisem základních pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků, resp. útvarů.

### *Produkty (výrobky nebo služby)*

Tato kapitola podnikatelského plánu vykazuje značné rozdíly mezi jednotlivými podnikatelskými plány. Hlavními determinanty jejího obsahu jsou:

- charakter předmětu činnosti organizace,
- šíře portfolia výrobků a nebo služeb,
- fáze podnikatelské činnosti,
- účel sestavení.

Přes tyto významné a rozdílné faktory existují obecná pravidla, měl by následovat popis produktů, které produkujeme případně plánujeme jejich produkci. Bez zpracování této části nemůžeme později kvalifikovaně uvažovat o budoucí situaci na trhu.



Popis zahájíme na prvním místě produktem, který bude zajišťovat největší část obrátu. Není nutné zabývat se podrobným popisem technologických funkcí výrobků, více se zaměříme a zdůrazníme podstatné rysy a soustředíme se na popis výrobků z pohledu zákazníka.

Pro přehledné znázornění konkurenceschopnosti vlastního produktu ve srovnání s konkurencí je možné použít matice, ve které se proti sobě postaví výkonové parametry a cena vlastního a cizího produktu. Do řádků uvedeme vlastní a konkurenční produkty, do sloupců parametry a ceny.

Poskytovatelé kapitálů dávají přednost firmám, které již zavedly první produkty na trh a kromě tohoto disponují slibným vývojem dalších, nových výrobků, nejlépe již v podobě prototypů.

Tuto část lze doplnit také tabulkovým přehledem produktů nebo služeb s jejich stručnou charakteristikou a případně též informací o jejich relevantním významu v celém spektru produktů společnosti.

### *Okolí firmy*

Podnik jako živý organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů vnějšího světa. Jejich působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. Má vliv na volbu výrobku, které bude podnik na trh nabízet, na ceny, které může pro výrobek stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i na styl komunikování se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i výběr marketingových cílů a volbu strategií. Pokud manažeři nedokáží vliv prostředí odhalit a zmapovat, podnik nebude mít čas reagovat, a tím s níží naděje podniku na prosperitu a zvýší riziko neúspěchu. Současné prostředí ve kterém podniky operují, se kontinuálně mění. Zákazníci mění spotřební chování, životní styl i své potřeby. Konkurence mění technologické postupy, výrobky, postoje i směr dalšího pohybu. Změny jsou nejen rychlé, ale i dramatické, a činí výrobky i marketingové strategie zastaralými. Proto se společnosti, které chtějí přežít, musí stát rychlejšími a flexibilnějšími. Musí si uvědomit pomíjivou podstatu výrobku a nutnost rychlé reakce na nové požadavky zákazníků.

Firma by měla dokonale znát své vnější prostředí, protože právě tam na ni čekají možné příležitosti, ale také ohrožení.

Činitelé všeobecného okolí jsou v podstatě mimo dosah firemního ovlivňování. Podnikatel by měl analyzovat parametry prostředí, sledovat jejich vývojové trendy, ale snažit se účelně využít pro další úspěšný rozvoj své firmy.

Do této kapitoly je vhodné zahrnout:

- ekonomické činitele (ekonomická situace země, tempa růstu ekonomiky, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů ve státním rozpočtu, daňové a celní podmínky, úrokové sazby aj.),
- technologické činitele (technologický rozvoj v zemi, zavádění nových technologií, tempo technologických změn, inovační potenciál země aj.),
- přírodní faktory (podnebí, přírodní zdroje, jejich výše a exploatace, životní prostředí),

- politickou situaci a její předpokládaný vývoj,
- legislativní podmínky.

### *Prodej*

Prodej zahrnuje ty činnosti, které mají úzký vztah k trhu, tj. analýza trhu, plánování obrátu, prodeje, distribuci produktu i opatření podporující prodej, jako je reklama na veletrzích a práci s prospekty.

Tato část podnikatelského plánu objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchů podniku.

Je nutné umět odpovědět na tyto otázky:

- o Jaké kroky budou potřebné od prvního kontaktu se zákazníkem až po vyřízení zakázky?
- o Jaké jsou běžné postupy při prodeji podobného produktu na trhu a bere firma ve své koncepci tyto postupy v úvahu?
- o Kdo u zákazníka rozhoduje o koupi?
- o Jak dlouho zákazníkovi rozhodovací proces trvá?
- o Která opatření na podporu prodeje jsou plánována, proč a kdy?
- o Kolik pracovníků se bude zabývat odbytem a kolik to bude stát?

Volba, jakým způsobem budeme svoje produkty dodávat zákazníkovi, není lehká a je třeba v ní zohlednit účinnost každé formy, preference zákazníka směrem ke konkrétní formě prodeje a také hledisko nákladů.

Ze základních možností prodeje lze zvolit jmenování obchodního zástupce, buď našeho nebo externího, prodávat můžeme do sítě velkoobchodů nebo jiným velkoodběratelům. Také můžeme využít prodej zprostředkovatelům, servisním organizacím apod..

Důležitým faktorem v rámci prodejní politiky je cena našeho produktu. Cenovou strategii je nutno v podnikatelském plánu popsat.

### *Výroba, provozní činnosti*

Tato pasáž zachycuje celý výrobní proces.

V této části půjde nejen o popis výrobních postupů, ale především o vyzdvížení konkurenčních výhod firmy.

Zde je dobré se zmínit:

- o výrobních postupech,
- stroje a zařízení,
- výrobní kapacity,
- materiálové a surovinové zabezpečení,
- prostorové umístění výroby.

Zde je důležité popsat jaké jsou zhruba principy výroby, jakou kvalifikaci požadujeme u pracovníků, jaké specifické znalosti.

Zde i uvedeme plánované nákupy nových výrobních zařízení, v jakém časovém horizontu. Důležité je také uvedení výrobní kapacity a její využití. Totéž platí také při plánování kapacitních rezerv.

Důležité je také uvést vztahy se svými dodavateli – zaměřit se na cenové výkyvy surovin a materiálů, počet našich dodavatelů, konkurenční prostřední na trhu jednotlivých dodavatelů, dodržování termínů ze strany dodavatelů, dostupnost surovin a materiálů do budoucna.

#### *Jakost, environment, bezpečnost*

Firma musí prezentovat svůj vztah k jakosti. Svoji snahu může firma dokázat certifikáty shody s normami ISO 9001, které jsou zaměřené na systémy managementu kvality, nebo normami ISO 14 001, které upravují systém environmentálního managementu.

#### *Personální otázky*

Pasáž personalistiky by měla poskytnout jasný přehled o současné situaci v personálním zabezpečení chodu firmy (počet a kvalifikační struktura pracovníků, zavedený systém udržování a zvyšování kvalifikace) a jaké nároky na personál budou vyžadovat výše uvedené podnikatelské záměry.

Je vhodné zde zmínit situaci na trhu práce v daném regionu – jaká je nabídka pracovních sil, dojezdová vzdálenost, existence potenciálních zaměstnavatelů, kteří mohou přetáhnout naše zaměstnance.

#### *Finanční plán*

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završení tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.

Výstupy finančního plánu tvoří:

- plánovaný výkaz zisku a ztrát,
- plánovaná rozvaha,
- plán peněžních toků
- poměrové finanční ukazatele.

Plánované výkazy lze doplnit stručným komentářem. Při uvažování o financích podnikání je dobré si stále uvědomovat, která čísla reprezentují historická data, současná data, která jsou sice odhadem, avšak vycházení z událostí a parametrů, které přesné známe, a budoucí data, která pouze předpovídáme na základě úsudku o budoucím vývoji. K budoucím datům bychom měli být spíše skeptičtí.

Velmi důležité je přesvědčit externí subjekty o dlouhodobě rentabilním podnikatelském záměru. Pro doložení příznivého vývoje finanční situace firmy doporučujeme uvést v rámci finančního plánu poměrové finanční ukazatele.

## *Příloha*

V příloze k podnikatelskému plánu je možné uvést např. výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností, fotografie, resp. výkazy produktů, výsledky průzkumu trhu, výsledek propagačních zpráv, výkaz zisků a ztrát, rozvahy a peněžní toky za uplynulé období, reference významných osobností, důležité smlouvy, certifikáty apod..

V příloze jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by měly být v textu odkazy.

## **2.6 Metody a analýzy použité v podnikatelském plánu**

### **2.6.1 Makrookolí podniku a jeho analýza**

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost podnikatelských aktivit. Každá organizace je vnímá na základě konkrétních podmínek a okolností, nejsou chápány všemi podniky shodně. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj. A proto se musí svým makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. Jedná se zejména o :

- ekonomické činitele (hospodářské změny země a její vývoj, tempo růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, daňové a celní podmínky),
- demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení),
- politickou situaci a její předpokládaný vývoj a legislativní podmínky (prokonkurenční a antimopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele),
- kulturní a sociální podmínky (základní kulturní hodnoty společnosti, její zpsob života, sociální prostředí),
- technologické činitele (technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn)
- přírodní faktory (klima, přírodní zdroje, výše jejich exploatace, znečišťování ovzduší).
- 

Nejčastěji se k hodnocení makroprostředí používá PEST analýza, někdy analýza SLEPT. SLEPT analýza – tento model je rozšířen o oblast legislativní. PEST analýzu tvoří čtyři oblasti vnějšího prostředí/faktorů – politické, ekonomické, sociální, technologické. (Horáková, 2003, str. 41).

### **2.6.2 Mikrookolí podniku a jeho analýza**

Rovněž se svým mikroprostředím se musí podnik umět vyrovnat. Mikroprostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží. Role podniku v mikroprostředí závisí především:

- na výši zdrojů,

- na schopnostech a možnostech.

Dobře poznat a porozumět mikroprostředí v rámci situační analýzy neznamená posoudit pouze marketingové kvality podniku a určit podobu marketingové činnosti, ale je i o výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti obnovy strojního parku, řízení nákladů, vhodnost dalších investic, úroveň managementu a zaměstnanců i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací, a předpoklady, které má pro dosažení cílů.

Dalšími prvky mikroprostředí (vedle podniku) jsou jeho dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost.(Horáková, 2003, str.42).

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví.

Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- konkurenti v odvětví,
- potenciální nově vstupující firmy,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- náhradní výrobky.

Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence. Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii.(Košťan, Šuleř, 2002, str.42).

## 2.6.3 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

SWOT je zkratka anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

Přednosti – jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Nedostatky – jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři se neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje.

Příležitostmi – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potencionálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel-zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

Hrozby – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny. (Košťan, Šuleř, 2002, str.55).

## 2.6.4 Finanční analýza

Finanční analýza je metoda, která slouží k posouzení finančního zdraví podniku. K metodám finanční analýzy patří:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza pomocí soustav ukazatelů.

V podnikatelském plánu se doporučuje provést alespoň analýzu poměrových finančních ukazatelů. V praxi se nejčastěji používají tyto 4 skupiny poměrových ukazatelů:

- ukazatele likvidity měřící schopnost podniku uspokojit své běžné závazky,
- ukazatele řízení aktiv, též ukazatele aktivity měřící schopnost podniku využívat svá aktiva,
- ukazatele zadluženosti měřící rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem,
- ukazatele výnosnosti měřící celkovou účinnost řízení managementu podniku.

### *Ukazatele likvidity*

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku hradit splatné, tj. krátkodobé závazky. K úhradě závazků může podnik použít současné peníze (krátkodobý finanční majetek) a peníze, které získá v blízké budoucnosti (pohledávky z obchodního styku), případně i peníze, které získá zpracováním zásob a následným prodejem výrobků.

Je zřejmé, že moment úhrady závazků vůči věřitelům se bude měnit podle tohoto, která část oběžného majetku bude určena k úhradě závazků. Nejpozději budou k dispozici peníze, které jsou v současnosti vázány v zásobách, okamžitě jsou k dispozici peníze na bankovních účtech. V závislosti na likvidnosti oběžného majetku se používají tři varianty ukazatelů likvidity:

Okamžitá likvidita, označována jako likvidita prvního stupně. Počítá se jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita, označována jako likvidita druhého stupně. Zde se čítatel zvyšuje o pohledávky z obchodního styku, ve jmenovateli je hodnota krátkodobých závazků.

Běžná likvidita, tj. likvidita třetího stupně. Vypočítává se jako podíl oběžného majetku a krátkodobých závazků.

Obecně se doporučuje, aby likvidita prvního stupně dosahovala hodnoty kolem 0,5, likvidita druhého stupně by měla mít hodnoty v intervalu 1 až 1,5, a u likvidity třetího stupně se doporučují hodnoty 1,5 až 2.

### *Ukazatelé využití aktiv*

Ukazatelé aktivity měří, jak efektivně podnik využívá svůj majetek k dosahování tržeb, které jsou předpokladem tvorby zisku. Měří buď rychlost obratu jednotlivých složek majetku, nebo délku vázanosti finančních zdrojů v zásobách, pohledávkách nebo stálých aktivech. Ukazatele aktivity charakterizují kvalitu řízení zejména v nákupu, investicích a inkasu pohledávek.

Nejčastěji používaným ukazatelem této skupiny jsou:

- doba obratu zásob,

- doba obratu splatnosti pohledávek,
- počet obrátů celkových aktiv.

Doba obratu zásob se vypočítá jako podíl, zásob a průměrných denních tržeb. Vyjadřuje, kolik dní v průměru uběhne od přijetí zásob na sklad až do prodeje hotových výrobků. Doplnkově se počítá i oddíl tržeb a zásob – v tom případě se jedná o výpočet počtu obrátů za rok. Snahou každého podniku by měl být zkracování doby obratu zásob a tak rychleji „otáčet peníze“ v podniku.

Obdobně se vypočítává i doba obratu pohledávek, resp. počet obrátů pohledávek. Ukazatel doby obratu pohledávek informuje o skutečné splatnosti odběratelských faktur.

Dobu obratu pohledávek je vhodné porovnávat s dobou obratu závazků. Nejedná se sice o ukazatel aktivity, ale je to ukazatel důležitý pro řízení podniku. Informuje nás o tom, zda je podnik vůči svým obchodním partnerům ve vztahu věřitele nebo dlužníka. Pokud je doba obratu pohledávek kratší než doba splatnosti závazků z obchodního styku, znamená to, že u podniku převažuje úvěrování dodavateli, kteří nahrazují financování bankovním úvěrem. Doba obratu závazků se vypočítává jako podíl závazků z obchodního styku a průměrných denních výdajů vynaložených na nákup od dodavatelů.

Ukazatele doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků jsou použitelné i pro výpočet obrátového cyklu peněz.

Počet obrátů celkových aktiv se vypočítává jako podíl tržeb a dlouhodobého majetku. Udává, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok. Zájmem každého podniku je zvyšovat počet obrátů – čím vyšší je toto číslo, tím více podnik využívá svá stálá aktiva. Příliš vysoká hodnota může ukazovat na zastarání technického vybavení podniku dlouhodobým majetkem, nízká hodnota naopak signalizuje, že podnik investoval do budov a pozemků, jejichž návratnost je dlouhodobá. Pro tento ukazatel se ve všeobecnosti doporučuje, aby nabýval hodnoty v intervalu 1,6 až 3.

### ***Ukazatele rentability***

Ukazatele rentability, nazývané také ukazatele výnosnosti nebo ziskovosti poměřují vytvořený zisk s výši zdrojů podniku, jichž bylo použito k vytvoření zisku. Jsou považovány za nejdůležitější informace pro investory, kteří uvažují o investování svého kapitálu. Informují, jak bude vložený kapitál zhodnocen.

Do čitatele se nejčastěji dosazuje zisk po zdanění, před zdaněním nebo provozní zisk. Ve jmenovateli se vyskytuje vlastní kapitál, celkový kapitál, případně tržby.

Nejčastěji používanými ukazateli jsou:

- Rentabilita vlastního kapitálu, se počítá jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu. Představuje procentní výnos, který získávají vlastníci.
- Rentabilita tržeb, počítá se jako podíl zisku po zdanění a poměřuje se k čistým tržbám.
- Rentabilita vlastního kapitálu, označována jako rentabilita aktiv.

### ***Ukazatele zadluženosti***

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování své činnosti dluh. Mohou „vnést“ více světla do úvah o rozsahu využití cizích zdrojů financování. Zadluženost podniku lze měřit jako krátkodobou zadluženost, dlouhodobou nebo celkovou zadluženost. Vypočítává se jako podíl příslušné výše dluhu c celkovým zdrojům, tj. celkovým pasivům. (Koráb, Peterka, Břežňáková, 2007, str.162-168).

### 3 Praktická část

Samotnému zpracování komplexního podnikatelského plánu předchází sběr informací, trvající i několik týdnů.

Výhody při zpracování podnikatelského plánu stojí na straně firmy, která je zavedená a má již několik let zkušeností s trhem, zná dobře své odběratele, dodavatele, svoji konkurenci aj.

Při zpracování podnikatelského plánu nelze zapomínat na formální úpravu, kdy na první titulní stranu patří obchodní jméno firmy, logo a datum vyhotovení, adresa firmy a kontakt na osobu, která zodpovídá za sestavení podnikatelského plánu. (titulní strana podnikatelského plánu viz příloha č.1).

Pro vlastní ochranu by měl být na první stránce následující pokyn: „Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedené firmy.“

Profesionálně působí, pokud se logo firmy opakuje v záhlaví každé stránky.

Za titulní stranou by měl následovat obsah dokumentu včetně identifikace příloh plánu. Obsah podnikatelského plánu usnadňuje čtenáři lépe se zorientovat. (obsah podnikatelského plánu viz.příloha č.2).

V následující aplikační části bude zpracován komplexní podnikatelský plán firmy DSinteriér. Zpracování komplexního podnikatelského plánu bude vyžadovat úzkou spolupráci s majitelem firmy DSinteriér. Před zahájením této práce budou sbírány informace z okolí firmy – makroprostředí, mikroprostředí.

Komplexní podnikatelský plán bude zpracován za pomoci interních zdrojů firmy DSinteriér, včetně příručky kvality.

V podnikatelském plánu bude shrnuta charakteristika firmy, budou popsány klíčové osobnosti organizace a klíčové produkty firmy, poté se zaměřím na analýzu firmy, a popíšu jednotlivé plány firmy – marketingový, výrobní, personální i finanční. V závěru práce shrnu poznatky, které vyplynou ze zpracování podnikatelského plánu a pokusím se učinit opatření, jak zmírnit případné dopady negativních zjištění.

**Strany 33-86 byly na žádost majitele firmy DSinteriér odstraněny.**