

## Kapitola 2

### Podnikatelský plán

Ke komplexnímu zmapování svého budoucího podniku a ujasnění funkčnosti systému uvnitř budoucího podniku využívají podnikatelé **podnikatelský plán**.

Jedná se o *pisemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností* (Srpová a Řehoř, 2010, str. 59).

Podnikatelský plán by se dal přirovnat k atlasu, který by podnikateli dal odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme (Srpová a Řehoř, 2010, str. 59). Zhotovený podnikatelský plán může podnikatel využít k získání investorů, jelikož investoři mají zájem zjistit podrobnosti ohledně fungování podniku.

Dle Blackwella (2004, str. 4) je důležité si uvědomit, že lidé, kterým svůj podnikatelský plán předkládáme čtou často mnoho takovýchto textů a je potřeba, aby náš text byl:

- **jasný,**
- **stručný,**
- **logický,**
- **pravdivý,**
- **slova podpořit čísly všude, kde to je možné.**

Griffin (2015, str. 3) mluví o podnikatelském plánu jako o posledním kroku plánovacího procesu založení podniku a přitom hmatatelném manažerském nástroji, který může podnik využít k určení a hodnocení činností, příležitostí a úspěchů, a také jako souhrn předpokladů na kterých byl podnikatelský plán sestaven.

Dle Svobodové a Andery (2017) by podnikatelský plán měl přinést odpovědi na otázky:

- 1. Kde se nyní nacházím?**
- 2. Kam se chci dostat?**
- 3. Jak toho chci dosáhnout?**

Podnikatelský plán bývá často využíván k žádosti o úvěr a je posuzován investory nebo zaměstnanci banky. Kritéria hodnocení podnikatelského plánu rozebírá následující podkapitola.

#### Kritéria hodnocení podnikatelského plánu

Aby byl podnikatelský plán vyhodnocen jako úspěchu schopný a aby investoři byli ochotni do něj investovat svůj kapitál, musí splňovat určité předpoklady. Srpová (2011, str. 34-38) mluví o těchto všeobecně platných kritériích:

- **jasnost a zřetelnost podnikatelského plánu,**
- **komplexnost informací o oboru a konkurenci,**
- **kvalitu a zkušenosti zakladatele a kvalitu týmu,**
- **propracovanost obchodní a marketingové strategie,**
- **finanční atraktivitu plánu,**
- **možnosti ochrany myšlenky,**

- **promyšlenost prvních kroků,**
- **důvěru podnikatele ve vlastní podnikatelský plán,**
- **míru rizik a plány jejich omezení,**
- **společenský přínos plánu.**

Musíme mít na paměti, že hodnotitelé podnikatelských plánů jsou vždy bankéři, investoři, podnikatelé apod., tedy lidé, a neexistuje zaručený recept nebo nástroj, který by dokázal říci, zda bude podnikatelský plán profitabilní či nikoliv. K tomuto zjištění je třeba převést plán do praxe.

## Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá striktně danou strukturu a může se lišit v závislosti na typu podnikání nebo osobnosti podnikatele (Ireland a Barringer, 2019, str. 230). Svobodová a Andera (2017) uvádějí, že struktura podnikatelského plánu se doplňuje a aktualizuje dle požadavků potenciálního investora. Pokračují, že podnikatelské plány, které jsou zároveň žádostí o úvěr, bývají rozšířeny o splátkový kalendář a zajištění úvěru.

*Doporučené a někdy i závazné struktury podnikatelského plánu můžeme najít například v návodných metodikách žádostí o úvěr nebo v projektových příručkách dotačních žádostí (Svobodová a Andera, 2017).*

### Obr. 3: Příklad struktury podnikatelského plánu

#### Titulní strana

#### Obsah

<p><b>I.</b> Shrnutí</p> <p><b>II.</b> Analýza průmyslu Velikost odvětví, míra růstu a projekce prodeje Struktura průmyslu Povaha účastníků Klíčové faktory úspěchu Trendy tohoto průmyslu Dlouhodobé vyhlídky</p> <p><b>III.</b> Popis společnosti Historie společnosti Poslání Produkty a služby Aktuální stav Právní stav a vlastnictví Klíčová partnerství (pokud existují)</p> <p><b>IV.</b> Analýza trhu Segmentace trhu a výběr cílového trhu Chování kupujících Analýza konkurence Odhady ročního prodeje a podílu na trhu</p> <p><b>V.</b> Ekonomika podnikání Tržby a ziskové marže Fixní a variabilní náklady Provozní páka a její důsledky Počáteční náklady Bod zlomu a jeho výpočet</p> <p><b>VI.</b> Marketingový plán Celková marketingová strategie</p>	<p>Produkt, cena, propagace a distribuce Prodejní proces (a jeho cyklus) Prodejní taktiky</p> <p><b>VII.</b> Plán vývoje a designu Stav vývoje a úkoly Výzvy a rizika Předpokládané náklady na vývoj Vlastnické záležitosti (patenty, ochranné známky, autorská práva, licence, názvy značek)</p> <p><b>VIII.</b> Operační plán Obecný přístup k operacím Sídlo firmy Vybavení a zařízení</p> <p><b>IX.</b> Manažerský tým a struktura společnosti Manažerský tým (včetně profilu dovedností) Představenstvo Sbor poradců Struktura společnosti</p> <p><b>X.</b> Celkový rozvrh</p> <p><b>XI.</b> Finanční projekce Přehled zdrojů a použití fondů List předpokladů Předpokládaný výkaz zisku a ztráty Předpokládaná rozvaha Předpokládaný výkaz peněžních toků (Cash Flow) Poměrová analýza</p> <p>Přílohy</p>
--	---

*Zdroj: Duane a Bruce R. BARRINGER. Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. Sixth edition. Pearson Education, str. 232, 2019.*

Obrázek zobrazuje příklad struktury podnikatelského plánu dle Irelanda a Barringera (2019, str. 232), který zobrazuje možnosti rozdělení podnikatelského plánu **v nejširším pojetí**, tedy takovém, které každý podnikatelský plán neobsahuje, ale obsahovat může.

## Titulní strana

Titulní strana představuje první stránku podnikatelského plánu. Koráb, Režňáková a Peterka (2007, str. 74) mluví o titulní straně jako o identifikační části, obsahující název dokumentu, případně podtitul upřesňující charakter dokumentu, název podniku, určení místa a data vzniku dokumentu, jméno autora dokumentu a logo podniku. Za titulní stranu je vhodné umístit obsah dokumentu a dále část zvanou *Úvod*, který v nejstručnější podobě definuje autorovy cíle a záměr podnikatelského plánu (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, str. 74). DeThomas a Fredenberger (1995, str. 4) o titulní straně zmiňují, že je pravidlem na ní informace uspořádat v atraktivním, ale konzervativním formátu.

Titulní strana měla být formální a stylisticky upravena, jelikož se jedná o první list dokumentu, který ovlivňuje první dojem z podnikatelského plánu.

## Shrnutí

Sekce shrnutí slouží v podnikatelském plánu jako krátký a stručný přehled celého dokumentu. Finch (2016, str. 23) popisuje shrnutí jako okamžik k upoutání čtenářovy pozornosti. Říká, že délka shrnutí by se měla pohybovat okolo jedné stránky, a i když se jedná o jednu z prvních stran, píše se zpravidla na konec. Pro shrnutí existuje řada vhodných forem a přístupů, kdy jeden z často efektivních spočívá ve výčtu důležitých částí jednotlivých sekcí podnikatelského plánu (Ford et al., 2007). Důležité otázky, které si potenciální investoři kladou jsou „*Kolik nás to bude stát?*“ a „*Kdy se nám naše investice vrátí?*“ (Entrepreneur media, 2015, str. 107).

Shrnutí by mělo obsahovat tyto informace (Srpová, 2007, str. 12):

- **Podnikatelský záměr** – krátký popis předmětu podnikání
- **Faktory úspěchu** – rozvést, co je neobyčejného na daném podnikatelském záměru a zmínit jeho konkurenční výhody
- **Podnikové cíle** – objasnění výchozích předpokladů, cílů a možností růstu podniku
- **Ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu** – formou čísel uvést, jaký obrát a zisk chceme dosáhnout a kolik bude potřeba kapitálu, jak bude zhodnocen investovaný cizí kapitál

Stejně jako u sekce titulní strana je sekce shrnutí důležitou součástí podnikatelského plánu a autor dokumentu by těmto částem měl věnovat zvláštní pozornost a čas.

## Popis podniku

V podnikatelském plánu je vhodné uvést část s popisem podniku. Koráb, Režňáková a Peterka (2007, str. 76) uvádí, že by zde mělo být stručně, výstižně a konkrétně popsáno, na čem náš podnik stojí.

- zákonná forma podniku,
- sídlo podniku včetně kontaktních údajů,
- vize podniku,
- definice dlouhodobého strategického cíle,
- popis produktu a služby, které náš podnik bude nabízet,
- organizační struktur podniku,
- prezentace manažerského týmu,
- prezentace typu zaměstnanců,
- způsob vedení účetnictví
- nejhorší a nejlepší scénáře vývoje podniku
- historie organizace,
- zřetelné schopnosti organizace a její prostředí.

Část popis podniku popisuje základní pilíře nově vznikajícího podnikání a měla by uvést řadu rozhodnutí, která musí podnik učinit před jeho vznikem.

V podnikatelském plánu je taktéž důležité popsat co bude podnik vlastnit a kdo bude vlastnit jednotlivé části podniku.

Řeší se jak movité vlastnictví, tak duševní vlastnictví.

## Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí rozebírá širší vnější prostředí podniku. K analýze makroprostředí se využívá tzv. metody PEST analýzy, nebo její rozvinutého modelu **PESTLE analýzy**<sup>6</sup>. Perera (2017, str. 23) uvádí, že při sestavování rozsáhlejší situační analýzy může být vhodnou volbou zkombinovat PESTLE analýzu spolu s Porterovou analýzou pěti sil a SWOT analýzou. S jeho názorem souhlasím a tyto analýzy budou rozebrány v následujících kapitolách.

Jednotlivými faktory, kterými se PESTLE analýza zabývá jsou (Warner, 2010, str. 27):

- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Společenské a demografické faktory
- Technologické faktory
- Legislativní faktory
- Environmentální faktory

Cílem této analýzy je porozumět, jaký efekt mají tyto faktory na budoucnost makroprostředí odvětví, ve kterém se bude daný podnik nacházet (Warner, 2010, str. 27). PESTLE analýza vchází do SWOT analýzy, která vyhodnocuje business strategii podniku v podobě hrozeb (T) a příležitostí (O).

## Analýza mikroprostředí

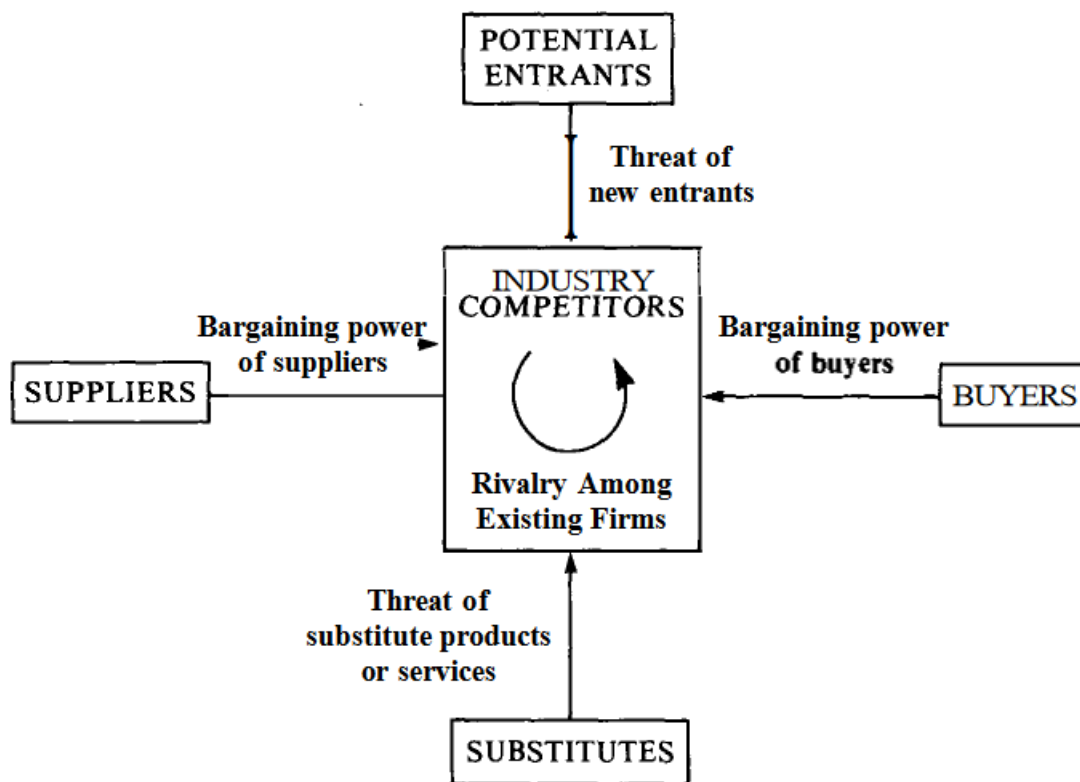
Analýza mikroprostředí se zabývá vnějšími faktory působícímu na podnik, avšak na rozdíl od makroprostředí se zaměřuje na ty, které mají přímý blízký vliv a nejsou globálního charakteru. K analýze mikroprostředí se v podnikatelském plánu často využívá **Porterova analýza pěti sil**. Poprvé byla uvedena v knize *Competitive advantage* Michaelem E.

Porterem<sup>7</sup> (1980) a s postupem času se z ní stal velmi využívaný nástroj analýzy mikroprostředí. Červený (2014, str. 75) uvádí, že se mu říká také Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí či analýza odvětví. Jedná se o analýzu užšího vnějšího prostředí podniku a slouží k zmapování konkurenční pozice podniku v odvětví (Červený, 2014, str. 75). Porterova analýza se může využít také jako nástroj řízení rizik (Rice, 2010, str. 379).

Obrázek číslo čtyři (Obr. 4) zobrazuje Porterovu analýzu pěti sil z původního vydání Porterovy knihy *Competitive Advantage*. Porterova analýza pěti sil předpokládá, že postavení podniku v určitém odvětví je určováno především působením těchto pěti sil (Červený, 2014, str. 75-76):

- a. Vyjednávací silou zákazníků (bargaining power of buyers)
- b. Vyjednávací silou dodavatelů (bargaining power of suppliers)
- c. Hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of new entrants)
- d. Hrozbou substitutů (threat of substitute products or services)
- e. Rivalitou firem působících na daném trhu (rivalry among existing firms)

Obr. 4:



Porterova analýza pěti sil

Zdroj: PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980.

Každá z pěti sil působí na ziskovost podniku a zároveň je ovlivňována mnoha faktory (Marburger, 2016, str. 127). Proti těmto faktorům se mohou použít proaktivní strategie (Marburger, 2016, str. 127). Tyto informace shrnuje následující tabulka faktorů a strategií (Tab. 4).



• k toho  
skupina  
zákazníků  
nískává

•  
kentuální  
řelikost  
nákladů,  
které  
zákazníci  
za produkt  
utrati

•  
elování  
ředavatelů  
kzmačne  
odvětví  
ovnávaní  
klady na  
kouřkurenc  
kupujícího

•  
denktová  
diferenciac  
e produktů  
v odvětví  
líšení cen  
upnost  
kubstituc

•  
e  
o  
l  
a  
y  
a  
e  
u

•  
H  
klavyná  
řimáních  
kupujícího

•  
stulptová  
klifedeviac  
skému  
řetězci

žování cen  
příkladů  
politika

kapitálová  
náročnost

o  
v  
y  
c  
h

k  
o  
n  
k  
u  
r  
e  
n  
n  
h

slučování  
sifistenciac

e  
klady na  
změnu  
kupujícího  
na změnu  
kupujícího

•  
arba vazby

u  
u

R  
strukturní  
křehkost  
v odvětví

•  
síla růstu  
odvětví  
na změnu  
kupujícího



bariéry  
ategická  
spřijemectví  
diferenciac  
mproduktů  
y odvětví  
p  
klady na  
změnu  
kupujícího  
b  
p  
opnost  
zvyšovat  
objem  
n  
anlivost  
produktů  
a  
l  
a  
n  
e  
m

Zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle MARBURGER, Daniel R. *How Strong Is Your Firm's Competitive Advantage?* 2nd edition., Business Expert Press, str. 127-128, 2016.

Porterova analýza slouží jako jeden ze vstupů SWOT analýzy, kdy definuje **hrozby** (T) a **příležitosti** (O). Červený (2014, str. 77) uvádí jako postup této analýzy ve třech krocích, kdy:

1. Identifikace základních hrozeb (T) pro každou jednotlivou sílu
2. Generace příležitostí (O) pro každou jednotlivou sílu
3. Pokud by nebyly nalezeny žádné hrozby (velmi výjimečně), mohla by analýza být považována za irelevantní a je vhodné ji ukončit, ale i přesto by se daly nalézt příležitosti, které by mohly situaci podniku zlepšit

Analýza makroprostředí pojednává o vnějších faktorech, působících na podnik, které nejsou globálního makroekonomického charakteru a působí na podnik zblízka. Pro účely SWOT analýzy podniku podnikatelského plánu vstupují jednotlivé faktory jako hrozby (T) a příležitosti (O).

## SWOT Analýza

**SWOT analýza**<sup>8</sup> je nástrojem, díky němuž podnikatel zjišťuje silné a slabé stránky podnikatelského plánu a také jeho příležitosti a hrozby. Je zobrazována ve formě čtyř kvadrantů, kde každý kvadrant reprezentuje jednu ze čtyř zmiňovaných oblastí. Speth a Probert (2015, str. 4) uvádí, že SWOT analýza rozebírá situaci podniku v daném čase<sup>9</sup> a bere v potaz odhad budoucnosti. SWOT analýza se soustředí jak na vnitřní, tak na vnější faktory ovlivňující analyzovaný podnik (Speth a Probert, 2015, str. 4). Hlavním cílem SWOT analýzy je posílení strategie podniku určením strategického plánu díky analýze jejich čtyř stránek (British Library, 2023). SWOT analýza sama o sobě nevede k vytvoření strategie podniku (Sarsby, 2016, str. 4). Interpretace strategie podniku je na jejím vyhodnocovateli a nástroj je pouze tak dobrý, kolik práce si s ním dá jeho vyhodnocovatel (Sarsby, 2016, str. 4). S tímto tvrzením souhlasím a osobně si myslím, že kvalita SWOT analýzy je ovlivněna znalostmi vyhodnocovatele a sestrojovatele, času vloženého do analýzy samotné a pochopení konceptu SWOT analýzy.



Obrázek číslo pět (Obr. 5) zobrazuje čtyři kvadranty SWOT analýzy, tedy silné stránky (Strengths, S), slabé stránky (Weaknesses, W), příležitosti (Opportunities, O) a hrozby (Threats, T). Silné a slabé stránky jsou ovlivňovány vnitřním prostředím podniku a příležitosti a hrozby jsou ovlivňovány vnějšími faktory působícími na podnik. Vyhodnocením SWOT analýzy se může sestavit strategický plán podniku. Lloyd (2009, str. 26-27) zmiňuje, že SWOT analýza může rozebírat otázky a problémy týkající se:

- Trhů a jednotlivých skupin zákazníků
- Konkurence
- Lidí
- Financí
- Technických aspektů produktů nebo služeb
- Zabezpečení dodávek materiálu a specializované práce
- Podnikových procesů

Výsledkem SWOT analýzy jsou nové plány tržeb, nákladů nebo zisku, které zabezpečí splnění cílů podniku. Na tyto plány tržeb, nákladů a zisku poté naváže plánování peněžních

toků (Synek, 2011, str. 80). SWOT analýza je dle mého názoru klasickým a vhodným nástrojem kanalyze možností podniku v daném momentu a k sestavení strategického plánu.

## Marketingový plán

Marketing se zabývá uspokojováním potřeb lidí a jedna z jeho dobrých definic by se dala interpretovat jako „*uspokojování lidských potřeb se ziskem*“ (Kotler a Keller, 2012, str. 5). Jedná se o samostatnou manažerskou disciplínu, která patří do tvůrčí fáze podnikatelského plánu (Šafrová Drážilová, 2019, str. 89). Marketing vnímáme jako umění a vědu výběru cílových trhů a získání, udržení a růst zákazníků prostřednictvím vytváření, poskytování a sdělování vynikající hodnoty pro zákazníky (Kotler a Keller, 2012, str. 5). Marketingový plán rozebírá důležité otázky podniku, jako jak bude náš produkt vypadat, jaká bude jeho cena, kde budeme náš produkt prodávat a jak jej budeme propagovat.

Nástrojem marketingového plánu je Marketingový mix, který se skládá ze **4P** (Kotler a Keller, 2012, str. 25):

- Product (produkt),
- Price (cena),
- Place (místo),
- Promotion (propagace).

Základní rozložení 4P bývá často rozšířeno o další důležité součásti podnikání a vzniká **7P**, které je rozšířeno o (Kotler a Keller, 2012, str. 25):

- People (lidé),
- Processes (procesy),
- Programs (program),

nebo **8P**, které zahrnuje navíc ještě (Kotler a Keller, 2012, str. 25):

- Performance (výkon).

Všechny složky marketingového mixu jsou na sobě vzájemně závislé a jeho obsah závisí na strategii, kterou daný podnik zvolí (např. zda se snaží svými produkty odlišit a nebo poskytovat co nejnižší cenu (Fotr, 1999, str. 32). Cena je zásadní složkou pro prosperující budoucnost podniku a k jejímu určení bychom měli vědět naše celkové náklady (Lane, 2014, str. 72).

Marketing rozebírá širokou škálu fungování podniku a v pozdějších fázích života podniku se pouze tomuto tématu věnují specializovaní zaměstnanci. Analýza P faktorů je výborným nástrojem pro zamyšlení nad kritickými částmi fungování podniku.

## Analýza rizikových faktorů

Rizika znamenají ohrožení pro chod podniku. Pro úspěšný chod podniku je důležité mít na paměti, co může podnik ohrozit a těmto faktorům se co nejvíce vyvarovat a minimalizovat je. Analýza rizik poskytuje nastínění pravděpodobností rizikové situace a slouží i k přípravě

opatření, které bude při nastání rizikové situace nutné vykonat (Srpková, 2011,). Stímto názorem souzní i postup analýzy rizik dle Smejkal a Raise (2006, str. 81), dle kterých je vhodným postupem kanalýze rizik:

1. Identifikace aktiv
2. Stanovení hodnoty aktiv
3. Identifikace hrozeb a slabin
4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

Anderson (2014, str. 5) říká, že mnoho podniků vytváří tzv. registr rizik, ve kterém podniky sepisují možné rizikové faktory a jejich řešení, které si mohou zainteresované strany (stakeholders) projít a vyhodnotit připravenost podniku na kritické situace. Analýze rizik je velmi blízké krizové řízení. Zuzák a Fejfarová (2009, str. 192-193) mluví o zákonitých krizích v období růstu podniku, které po překonání dostávají podnik do další růstové fáze. Takovými krizemi mohou být dle Greineeeova modelu krize vedení, autonomie, kontroly nebo byrokracie (Zuzák a Fejfarová, 2009, str. 195).

Srpková (2011) dále uvádí, že analýzu rizik můžeme provádět pomocí expertního hodnocení a analýzy citlivosti. **Expertní hodnocení** je ve své podstatě odborný odhad významných faktorů rizik vzhledem k plánovaným cílům podniku a **analýza citlivosti** zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, jež jej ovlivňují (Srpková, 2011,).

Analýza rizik je analýzou hledící do budoucna. Rozebírá potenciální rizika podniku a určuje jejich pravděpodobnost a sílu ohrožení fungování podniku. Zabývá se také potenciálními řešeními těchto rizik a jejich předcházení