

## 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.