

# *Podniková ekonomika*

*Založení podniku, zakladatelský rozpočet,  
podnikatelský záměr.*

*Přednáška dne 29. 04. 2020  
Ing. Karel Stelmach, Ph.D.*

# *Osnova přednášky*

- 1. Úvod*
- 2. Ekonomická dimenze přípravných prací spojených se založením podniku*
- 3. Zakladatelský rozpočet*
- 4. Význam a úloha podnikatelského záměru v podnikání*
- 5. Podnikatelský záměr a jeho struktura*

# Úvod

- ❑ Před zahájením zamýšlené podnikatelské aktivity je nezbytné splnit i určité formální předpoklady, které se liší v závislosti na zvolené právní formy podnikání.
- ❑ Nově řeší právní souvislosti spojené se založením „obchodního závodu“ (podniku) nový občanský zákoník, jehož platnost se datuje od 01. 01. 2014.

# *Ekonomická dimenze přípravných prací spojených se založením podniku*

Ve snaze vyhnout se případnému podnikatelskému neúspěchu již v počáteční fázi podnikání, je nezbytné posoudit ekonomickou stránku připravované podnikatelské aktivity. Orientační náhled na „rozjezd“ podnikání ve smyslu jeho ekonomického hodnocení umožňuje tzv. „Zakladatelský rozpočet“.

Přesnější posouzení podnikatelské aktivity z perspektivy celého podnikatelského období, ve kterém se podnikání má hodnotit, poskytuje tzv. „Podnikatelský záměr“. Jde o poměrně rozsáhlý dokument, který mapuje navrhovanou podnikatelskou aktivitu ve všech jejích základních oblastech: výrobní, technické, technologické, obchodní, marketingové, ekonomické, finanční, personální,...

# *Zakladatelský rozpočet*

Náplní **zakladatelského rozpočtu** je specifikovat a následně kvantifikovat finanční zdroje, jejichž posláním je zajistit úhradu výdajů spojených s administrativními úkony při založení podniku, a zejména poskytnout finanční prostředky na zahájení výrobní činnosti či poskytování služeb.

Lze předpokládat, že v úvodní fázi podnikání bude existovat nesoulad mezi výdajovou a příjmovou stránkou podnikatelského subjektu. Neboť od **okamžiku výroby** do **doby úhrady prvních faktur** uplyne určitá doba, po kterou musí profinancovat nákup materiálu, uhradit náklady za energii, vyplatit mzdy svým zaměstnancům a zaplatit celou řadu dalších výdajových položek.

# *Zakladatelský rozpočet*

Zakladatelský rozpočet je sestaven z následujících finančních částí:

- ❑ Předpokládaný rozsah výnosů, nákladů a zisku,
- ❑ Bilanční rozvaha potřebného rozsahu dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, potřebné výše oběžných aktiv v požadované struktuře včetně specifikace zdrojů krytí zmíněných aktiv
- ❑ Zjednodušená úvaha o finančních tocích (cash flow).

Propočty se realizují variantně a to minimálně jako:

- Varianta pesimistická
- Varianta realistická
- Varianta optimistická

## *Zakladatelský rozpočet*

V úvaze o počáteční výši potřebných aktiv, je však nutno rovněž stanovit jejich strukturu: *pozemky, budovy, stroje, dopravní prostředky, energetická síť, atd. (s těmito prostředky je spjata výrobní kapacita podnikatelské jednotky)*

Součástí majetkových aktiv je i *oběžný majetek*, zejména *optimální výše zásob, a přiměřená výše pohledávek*

Struktura zdrojového krytí aktiv odhalí, s jakým podílem *vlastních zdrojů a cizích zdrojů krytí majetku* je nutno kalkulovat

Nabízí se rovněž posoudit s jakými orientačními hodnotami ukazatelů posuzujících úspěšnost dané podnikatelské aktivity může počítat:

*ROE, ROA, VH*

# *Charakteristika podnikatelského záměru.*

## □ Podnikatelský záměr

je souhrnem technicko-ekonomických studií projektů, investičního programu firmy a finančního plánu.

## □ Ve své podstatě má dvojí využití

- Vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy
- Externí dokument pro případ, že firma hodlá financovat investiční program zčásti nebo zcela pomocí cizího kapitálu (případně projeví zájem o podporu z fondů EU)



## *Charakteristika podnikatelského záměru.*

- Projekty, respektive podnikatelské záměry, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý dokumentační materiál, který by měl ukázat možnosti a efekty připravovaného výstupu projektu. Podnikatelský záměr je výrazem strategické volby. Je naplněním a kvantifikací podnikatelských cílů. Současně vymezuje prostředky, pomocí nichž má být vytýčených cílů dosaženo

## *Charakteristika podnikatelského záměru.*

- Podnikatelský záměr je popisem činností v investiční oblasti a souběžně nástrojem k získání požadovaného objemu kapitálu. Svým posláním naplňuje dvě základní funkce:
  - **interní funkce (vnitrofiremní)**, ve které plní roli nástroje řízení podniku po stránce jeho technického rozvoje, a to jak v realizační fázi daného projektu, tak jako nástroj strategického řízení firmy,
  - **externí funkcí** podnikatelského záměru je zajišťovat kontakt s vnějším okolím podniku nejen po stránce nositele informací, nýbrž ve formě zprostředkovatele podnikatelských příležitostí pro potencionální investory, věřitelé, banky a jiné finanční instituce.

# *Struktura podnikatelského plánu*

- ❑ Podnikatelský záměr je tvořen těmito položkami (kapitolami):
  - ❑ realizační resumé,
  - ❑ charakteristika firmy a jejich cílů,
  - ❑ organizace řízení a manažerský tým,
  - ❑ přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
  - ❑ shrnutí a závěry,
  - ❑ přílohy.

## *Realizační resumé*

Tvoří úvodní pasáž podnikatelského plánu a její náplň je směřována k externím uživatelům (banky, potencionální investoři, ostatní finanční instituce). Poskytuje informace k následujícím oblastem:

- ❑ název podnikatelské jednotky, její historie, závažné informace o činnosti od jejího založení,
- ❑ specifikace produktu, respektive služby, které jsou náplní projektu, odlišnosti výrobků (služby) od konkurence,
- ❑ vymezení trhu, na kterém se chce subjekt uplatnit se svými výrobky (službami). Specifikace distribučních cest, které hodlá využít při obsazování vybraných tržních segmentů,

## *Realizační resumé (pokračování)*

- ❑ předpokládané strategické zaměření firmy na období tří až pěti let,
- ❑ charakteristika manažerského týmu, jeho zkušeností a dosažené výsledky,
- ❑ stručná charakteristika finanční situace firmy.

## *Charakteristika firmy a jejích cílů*

Přes historii, popis současné situace ve firmě a nástin budoucího vývoje je náplní uvedené pasáže podnikatelského plánu:

- ❑ historie firmy z pohledu významných událostí a jejich dopadu na současnou situaci, včetně vývoje finanční situace,
- ❑ důležité charakteristiky produktů (služeb), popis stádia, ve kterém se nacházejí (výzkum, ověřování, příprava k uvedení na trh).  
Vyspecifikovat budoucí uživatele výrobků a co je odlišuje od srovnatelných konkurenčních produktů,
- ❑ vymezení prioritních cílů podnikatelského subjektu a do kterých oblastí hospodářské činnosti jsou směřovány .

# *Organizace řízení a manažerský tým*

V této části podnikatelského záměru jsou informace, které svým obsahem jsou určeny pro externí subjekty (banky, potencionální investoři, apod.):

- ❑ organizační schéma s popisem pravomocí a odpovědnosti jednotlivých manažerských postů,
- ❑ charakteristika jednotlivých členů manažerského týmu z hlediska jejich role, věku, praktických zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro podnikatelskou jednotku. Struktura manažerského týmu by měla být vyvážená z pohledu kompetencí v rozhodujících oblastech hospodářské činnosti podnikatelské jednotky. Jde o oblast marketingu, obchodu, ekonomiky a v neposlední řadě techniky,
- ❑ principy politiky odměňování vedoucích pracovníků včetně platové úrovně všech zaměstnanců firmy (s uvedením platových relací u špičkových a klíčových pracovních míst v podnikatelské jednotce),
- ❑ pozice řídicích pracovníků z pohledu využití informačních technologií a informačního systému.

## *Organizace řízení a manažerský tým*

- ❑ Vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy,
- ❑ Stanovení klíčových řídicích pozic, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností (tím firma demonstruje schopnost plánovat rozvoj podnikatelské činnosti a získat potřebné pracovníky)
- ❑ Základní přístup k řízení firmy (centralizace, respektive decentralizace), informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj aj.



## *Organizace řízení a manažerský tým*

Je v povědomí potencionálních investorů a dalších subjektů zainteresovaných na pozitivním vývoji v předmětném projektu, aby tým vrcholového managementu byl kompaktní a kompetentní v klíčových oborech

- (podnikatelský subjekt s průměrným výrobkem a kvalitním manažerským týmem je žádanější než podnikatelský subjekt s prvotřídním výrobkem, ale průměrným manažerským týmem).

# *Přehled základních výsledků a závěrů technicko - ekonomické studie*

Do této části podnikatelského plánu jsou shrnuty **výsledky a závěry technicko-ekonomické studie v oblastech:**

- ❑ přehled o výrobním programu, respektive nabídce palety služeb, které jsou náplní podnikatelského plánu,
- ❑ výsledky provedené analýzy trhu a potencionálních konkurentů,
- ❑ principy marketingového plánu v oblasti vývoje cen, prodejní politiky se zaměřením na distribuční cesty. Cenová politika se promítá výrazným způsobem v příjmových položkách podnikatelského plánu a je proto nesmírně důležité prokazovat její reálnost a přiměřenost,
- ❑ velikost výrobní jednotky, předpokládané nasazení technologických postupů, dodavatelé výrobního zařízení, a přehled položek základního materiálu včetně potenciálních dodavatelů,

# *Přehled základních výsledků a závěrů technicko - ekonomické studie*

*(pokračování)*

- ❑ umístění výrobní jednotky z pohledu vhodnosti zvolené lokality,
- ❑ přehled požadované kvalifikační struktury na jednotlivých pracovních místech,
- ❑ výsledků finančně-ekonomické analýzy a finančních plánů,
- ❑ analýzy rizikovosti projektu.

Při prezentaci výsledků finančně-ekonomické analýzy je nutno vztáhnout závěry nejen na samotný projekt, ale situaci posuzovat z pohledu celého podnikatelského subjektu. V případě, že jde o vznik nové podnikatelské jednotky, jsou závěry totožné pro subjekt i pro projekt.

# *Přehled základních výsledků a závěrů technicko - ekonomické studie*

*(pokračování)*

Ekonomická výhodnost projektu by měla být doložena výsledky provedených hodnocení v závislosti na použité metodice (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability, prostá doba úhrady, obecná rentabilita).

V případě, že podnikatelský záměr předkládá již zavedená firma (poskytovatel služeb) je nezbytné doplnit tuto část podnikatelského záměru o výsledky, kterých předkladatel dosáhl jako stávající podnikatelský subjekt. Jde o následující přehled:

- rozbor základních výrobních parametrů v porovnání s:
  - a) plánem za hodnocené období
  - b) dosaženými výsledky (skutečností) předcházejících období

# *Přehled základních výsledků a závěrů technicko - ekonomické studie*

*(pokračování)*

- rozbor tržeb v členění dle předchozí odrážky s vyčíslením vlivu:
  - a) realizovaného objemu prodeje v naturálních jednotkách
  - b) sortimentní struktury realizovaného prodeje
  - c) cen jednotlivých výrobků či výrobových skupin

# *Přehled základních výsledků a závěrů technicko - ekonomické studie*

*(pokračování)*

- ❑ rozbor výsledků prezentovaných prostřednictvím účetních výkazů včetně komentáře o příčinách nestandardních odchylek,
- ❑ základních finančních ukazatelů a jejich vývojové řady,
- ❑ stav pohledávek a závazků s rozbohem pohledávek (případně závazků) po lhůtě splatnosti,
- ❑ způsob sledování a kontroly finančních prostředků,
- ❑ přehled dosažených výsledků prostřednictvím controllingu (nákladového controllingu) s poukazem na formu projednávání výsledků se zodpovědnými pracovníky

## *Shrnutí a závěry*

Kromě stručného zhodnocení výše uvedených části podnikatelského záměru je součástí této části i časový plán realizace projektu. Ve shrnutí by měly být zdůrazněny tyto aspekty:

- ❑ provázanost projektu se strategickými záměry podnikatelského subjektu,
- ❑ podtržení schopností manažerského týmu,
- ❑ shrnutí požadavků na kapitálové zajištění projektu.
- ❑ uvedení jedinečných rysů firmy

# *Přílohy*

Přikládají se následující účetní, legislativní, dokumentační a administrativní písemnosti:

- výpisy z obchodního rejstříku,
- životopisy klíčových osobností firmy,
- výrobová dokumentace (popis služby),
- výsledky průzkumu trhu,
- technologické schéma výroby,
- účetní výkazy,
- výsledky analýzy citlivosti projektu.



## *Požadavky kladené na podnikatelský záměr*

**Požadavky** lze shrnout do následující podoby podnikatelského záměru:

- *stručnost a přehlednost* (nemá přesáhnou padesát stránek),
- *jednoduchost* (srozumitelný i neodborníkům v dané oblasti. Uvádí se, že má být srozumitelný i bankéřům tj. lidem bez hlubších technických znalostí. Takové omezení může však být na škodu samotnému projektu, protože právě v technických detailech se může skrývat tajemství úspěchu daného projektu),

## *Požadavky kladené na podnikatelský záměr*

- dokladovat výhodnost produktu či služby pro zákazníka,*
- orientovat se na budoucnost,*
- být realistický a věrohodný,*
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu,*
- nenaznačovat přílišný pesimismus,*
- nezakrývat slabá místa projektu,*
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky,*
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.*