

Podnikové propočty

*Založení podniku, zakladatelský rozpočet,
podnikatelský záměr.*

*Přednáška dne 27. 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 rozбором 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.*