

# OBSAH

## 1. Teoretické východiská pre spracovanie podnikateľského plánu

1.1	Podmienky podnikania na Slovensku	11
1.2	Vymedzenie základných pojmov podnikateľského plánu	14
1.2.1	Plánovanie	14
1.2.2	Podnikanie, podnikateľ, podnik	16
1.2.3	Podnikateľský plán	19
1.3	Význam podnikateľského plánu	20
1.4	Ciele podnikateľského plánu	22
1.5	Požiadavky kladené na obsahovú a formálnu stránku podnikateľského plánu	22
1.6	Druhy podnikateľských plánov	24
1.7	Štruktúra podnikateľského plánu	24
1.7.1	Úvodný prehľad resp. zhrnutie	25
1.7.2	Opis firmy	26
1.7.3	Produkt (výrobok alebo služba)	27
1.7.4	Výrobný proces	28
1.7.5	Odvetvie a konkurencia	28
1.7.6	SWOT Analýza	30
1.7.7	Marketingový plán	31
1.7.8	Organizácia a zamestnanci	32
1.7.9	Finančný plán	33
1.7.10	Prílohy	35

# 1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

## 1.1 Podmienky podnikania na Slovensku

Podmienkou úspešného podnikania je zosúladienie stratégie s vonkajším prostredím. Najskôr však vedenie podniku musí spoznať sily, ktoré formujú konkurenciu vo vonkajšom prostredí. Toto poznanie umožní identifikovať trendy vo vonkajšom prostredí a reagovať na ne prijatím vhodnej stratégie. Kritériom správnej voľby stratégie vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu je dlhodobá maximalizácia ziskovosti podniku. Zmyslom externej analýzy je identifikovať príležitosti a hrozby, ktoré na podnik pôsobia z vonkajšieho prostredia. Často sa stáva, že podnikateľ začína podnikáť bez akejkoľvek predošlej analýzy. Neskôr však zisťuje, že bez dôkladnej analýzy začína zaostávať za konkurenciou a nedosahuje vytýčené ciele. Preto by sme mali začať diplomovú prácu práve touto analýzou.

Podmienky podnikania na Slovensku sú v súčasnosti veľmi nepriaznivé. Vláda Slovenskej republiky v snahe pomôcť podnikaniu na Slovensku a tým aj zlepšeniu životnej úrovne obyvateľov spôsobila skôr pravý opak. Neustálym zasahovaním do trhového prostredia bola vytvorená obrovská vonkajšia, ale aj vnútorná nestabilita podnikateľského prostredia. V čom sa však prejavuje?

Vonkajšia nerovnováha hlavne vysokým schodkom obchodnej, ale hlavne bežného účtu platobnej bilancie, poklesom výmenného kurzu medzi slovenskou korunou a referenčnými zahraničnými menami a taktiež neochotou vstupu zahraničných investorov na náš trh. Schodok bežného účtu platobnej bilancie už niekoľko rokov presahuje 10 percent HDP, Národná Banka Slovenska bola donútená zrušiť fluktuálne pásmo slovenskej koruny a tým došlo k jej faktickej devalvácii o viac ako 10 percent. Priame zahraničné investície dosiahli zatiaľ len niečo vyše 1,8 miliardy USD. Vo všetkých týchto ukazovateľoch zaujíma Slovensko poslednú priečku medzi stredoeurópskymi krajinami združenými v CEFTA.

Treba však spomenúť aj niektoré opatrenia na podporu vstupu zahraničného kapitálu prijaté súčasťou, ale aj predošlou vládou a parlamentom v posledných mesiacoch. Medzi najúčinnejšie prijaté nástroje patria daňové a colné zvýhodnenia. V súčasnosti sú daňovomotivačné opatrenia na podporu vstupu zahraničných investícií na Slovensku upravené najmä v §35a Zákona o daniach z príjmov, ktorý hovorí, že právnické osoby môžu znížiť daňovú povinnosť o 75 % počas piatich bezprostredne po sebe nasledujúcich rokov ak investujú finančné prostriedky plynúce zo zdrojov v zahraničí (s výnimkou úverov a pôžičiek) v priebehu každého zdaňovacieho obdobia najmenej vo výške 200 000 000 Sk na nákup HIM a dosiahnu zvýšenie výroby buď 1 000 000 000 Sk v úhrne počas 5-tich po sebe nasledujúcich období od začatia uplatňovania znižovania dane, alebo 100 000 000 Sk v prvom roku uplatňovania znižovania dane a nasledujúcich štyroch rokoch zníženia dane dosiahne medziročný prírastok výroby 10%. Ďalšou zákonnou podmienkou je, že počas týchto piatich rokov nesmie daňovník previesť tento majetok na inú osobu a musí každoročne so správcom dane uzavrieť zmluvu o zriadení záložného práva na zabezpečenie budúcej možnej daňovej pohľadávky vo výške uplatnenia zníženia dane. Tento paragraf je však odborníkmi často kritizovaný, že je vyrobený na mieru dvom konkrétnym investorom a to Volkswagenu a Motorole.

Vláda navrhuje aj niekoľko ďalších opatrení. V prvom rade sú nimi tzv. daňové prázdniny, na ktoré bude mať nárok daňovník dane z príjmov právnických osôb, ktorý vznikol po 1. apríli 1999 na Slovensku. Poskytne sa mu zníženie dane vo výške 100 percent dane 5 po sebe nasledujúcich rokov počnúc zdaňovacím obdobím, v ktorom bol po prvý raz vykázaný zisk. Daňovníkom musí byť a.s., ktorej predmetom podnikania je prevažne výroba tovaru alebo poskytovanie služieb, okrem služieb bánk a poisťovní, obchodných služieb a sprostredkovateľských služieb. Počas obdobia čerpania daňového úveru musí táto a.s. splatiť základné imanie v prepočte najmenej 5 mil. EUR zo zdrojov v zahraničí (poprípade 2,5 v okresoch s vysokou nezamestnanosťou). Ďalšími opatreniami majú byť nulová sadzba dovozného cla na stroje a zariadenia oslobodenie od DPH, od dane z prevodu nehnuteľností, poskytnutie investične pripraveného územia za symbolickú cenu. Najmotivujúcejším opatrením sa však javí plošné znižovanie dane z príjmov právnických osôb. Daň z príjmov je však v súčasnosti na Slovensku dosiaľ najvyššia spomedzi štátov strednej Európy.

Vonkajšia nerovnováha postupom času vyvolala aj vnútornú nestabilitu, prejavujúcu sa hlavne v poklese rastu HDP, raste nezamestnanosti až na 16,4% práceschopného obyvateľstva, rastu úrokových mier z úverov až na závratných 30% a fiškálneho schodku 20 mld Sk ročne.

Jedným z najväčších problémov podnikateľskej sféry je aj zlá legislatíva. Týka sa to hlavne zákona o konkurze a vyrovnaní. Praktická nemožnosť vymáhania pohľadávok súdnou cestou spôsobuje prežívanie neschopných podnikov, ktoré vyvolávajú druhotnú platobnú neschopnosť aj v relatívne úspešných podnikoch. Nespokojnosť so zákonom o bankrote sa prejavuje hlavne u bánk, ktoré tvrdia, že veritelia majú omnoho menšie práva ako dlžníci. Z tohoto vyplýva aj neochota bánk poskytovať úvery podnikateľskej sfére. Banky oveľa radšej investujú do oveľa bezpečnejších štátnych cenných papierov. Práve to je jeden z dôvodov, prečo úrokové sadzby pre podnikateľskú sféru vzrástli až na spomínaných 30%. Ďalším nedostatkom legislatívy bola aj časť Obchodného zákonníka týkajúca sa spoločností s ručením obmedzeným, ktorá bola však minulý rok novelizovaná a v súčasnosti už nepatrí k hlavným problémom slovenskej ekonomiky.

Ďalším z problémov je aj vysoké daňové zaťaženie. Výškou daní z príjmov patríme k vyššiemu priemeru. Naopak, čo sa týka spotrebných daní, tu nedosahujeme zatiaľ ani priemer EÚ. Daň z pridanej hodnoty je zhruba na úrovni priemeru Európskej Únie.

Nevýhodou sa javí taktiež aj praktické ochromenie kapitálového trhu. Slovenský akciový index (SAX) dosahuje pravidelne negatívne rekordy, pričom ceny akcií vôbec neodrážajú realitu, lebo sú obchodované vo veľmi malých množstvách. Podniky takmer vôbec nevyužívajú kapitálový trh k získaniu tak potrebných financií.

Posledným nedostatkom, ktorý spomeniem je prebyrokratizovanie štátnej správy a z toho vyplývajúca vysoká miera korupcie v orgánoch štátnej správy.

Na druhej strane je dôležité spomenúť aj niektoré pozitíva, ktorých je však omnoho menej než negatív. Jedným z nich je aj nízke colné zaťaženie dovážaných produktov, ktoré dáva sľubné vyhliadky do budúcnosti. Ďalšou je napríklad vnútorná

konvertibilita slovenskej koruny, nízka cena relatívne vysoko kvalifikovanej pracovnej sily, nízka inflácia. A podľa môjho názoru najväčšou výhodou Slovenska je malá sila odborových organizácií, veď zatiaľ nedošlo k žiadnemu väčšiemu štrajku. Ďalším pozitívom je aj relatívne vysoká miera rastu hrubého domáceho produktu.

## **1.2 Vymedzenie základných pojmov podnikateľského plánu**

### **1.2.1 Plánovanie**

V dnešných podmienkach nestability a stálych zmien ekonomického a právneho prostredia podnikania (napr.: nové zákony o podnikaní, zmeny cien, kurzov, dostupnosť zdrojov a surovín, zmeny úverových podmienok, zmeny dopytu a konkurencie, otváranie sa ekonomiky ...) sa stávajú stratégia a plánovanie najdôležitejšími časťami manažmentu. Úspešný je ten manažér, ktorý sa vie pripraviť na nepredvídané okolnosti a dokáže reagovať rýchlejšie než konkurencia. Manažér by mal vedieť všetky činnosti podniku vopred dôkladne pripraviť a naplánovať.<sup>1</sup> „Plánovanie je dôležitou súčasťou manažérskeho riadenia, je to proces stanovenia cieľov a spôsobu ich dosiahnutia v týchto oblastiach: predmet a rozsah podnikania, potreba finančných prostriedkov, predajná stratégia, štruktúra a počet personálu, výška možného realizovaného zisku a podobne. Plán neurčuje len smer podnikania, ale je tiež zdrojom informácií pre spoločníkov, investorov, riadiacich pracovníkov, zamestnancov a svojím spôsobom i spotrebiteľov. Na základe plánu je možné sledovať zmeny vo vývoji, rozdeliť úlohy a prácu, pričom treba brať do úvahy, že plánovanie je jedna z najzložitejších aktivít.,,

Plánovať, znamená prijať rozhodnutia zamerané na budúcnosť, prostredníctvom ktorých je determinovaný podnikateľský proces ako aj všetky jeho súčasti. Keďže sa rozhodnutia môžu uskutočňovať nielen na základe systematickej myšlienkovvej prípravy, ale aj na základe okamžitej situácie a v istej miere intuitívne, nemôžu byť pojmy plánovanie a rozhodovanie stotožňované. Plánovaniu je vlastné iba také rozhodovanie , ktoré nespočíva na improvizácii, intuícii, ale na racionálnej myšlienkovvej príprave.

---

<sup>1</sup> SIROTKA, V.: Podnikateľský plán v malom podniku. Bratislava, Actoris System 1991

Plánovanie sa zaoberá aktivitami strategického a operatívneho manažmentu. Chápeme ním predovšetkým skôr racionálny vecne orientovaný aspekt manažmentu. V dlhodobom a strednodobom horizonte ide o programy a projekty k zabezpečeniu rozvoja firmy a v krátkodobom o presadenie týchto programov vo vykonávacích plánoch dovedených do realizácie dispozitívnym systémom. <sup>2</sup>„Plánovanie je vedenie podniku uskutočňované v jednote jeho troch dimenzií: normatívneho, strategického a operatívneho manažmentu. Pričom normatívny a strategický manažment utvára a operatívny manažment riadi rozvoj podniku. Pričom:

**Normatívny manažment** sa zaoberá generálnymi cieľmi podniku, formuláciou všeobecných postojov, noriem, princípov a pravidiel, ktoré sú zamerané na zabezpečenie schopnosti podniku nielen prežiť, ale sa aj dynamicky rozvíjať v trhovom prostredí. Vecným výstupom tejto dimenzie je aj vízia podniku. Časový horizont normatívnej dimenzie manažmentu je spravidla 8-10 rokov, pričom horizont aktualizácie (prijatia rozhodnutia) cca 3-5 rokov.

**Strategický manažment** je zameraný na budovanie, obhospodarovanie a využívanie takzvaných potenciálov úspechu identifikovaných v rámci analýz podniku a jeho okolia (SWOT Analýza). Vecným výstupom tejto dimenzie sú strategické programy a projekty, ktoré môžu nadobúdať rad rozmanitých foriem.

**Operatívny manažment** nachádza svoje uplatnenie a konkretizáciu v bežnej prevádzkovej činnosti, v tvorbe a zhodnotení výkonov, resp. vo finančných a sociálnych procesoch podniku. Vecnými výstupmi operatívnej dimenzie sú vykonávacie dispozície (plány, príkazy). Prakticky ide o systém ročných vykonávacích plánov, ktorý je konkretizáciou strategických aktivít. Pre priemyselnú firmu môže takýto systém obsahovať napr. Ročné plány odbytu, výroby, nákupu a skladovania, výskumu a vývoja, alebo personálny a finančný plán. Časový horizont operatívnej dimenzie je spravidla 1 rok a horizont prijatia rozhodnutia je potom kvartál.“

---

<sup>2</sup> KNÍŽE, J.: Plánovanie. Zvolen, Technická univerzita 1994

## 1.2.2 Podnikanie, podnikateľ, podnik

Podnikaním sa podľa §2 Obchodného zákonníka rozumie „sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“

Podnikateľom podľa §2 ods.2 tohto zákona je:

- a) osoba zapísaná v obchodnom registri,
- b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,
- d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.

Obchodný zákonník vymedzuje podnikanie ako sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Aby určitá činnosť bola podnikaním v zmysle zákona, musí napĺňať tieto znaky: sústavnosť, samostatnosť, musí byť vykonávaná v mene podnikateľa, na jeho zodpovednosť a účet a musí sledovať účel dosiahnutia zisku. Všetky tieto znaky musia byť naplnené súčasne.

Sústavnosťou sa rozumie pravidelnosť a opakovateľnosť činnosti. Týmto znakom sa odlišuje podnikanie od príležitostne alebo náhodne vykonávanej zárobkovej činnosti, ktorá podnikaním nie je.

Samostatnosť znamená, že ten, kto podnikateľskú činnosť vykonáva, sám rozhoduje o jej spôsobe a rozsahu, o dobe a mieste výkonu činnosti. Znamená to, že ten, kto takúto činnosť vykonáva, nie je vo vzťahu podriadenosti k tomu, v prospech koho ju vykonáva. Výkon činnosti vo vlastnom mene znamená, že podnikateľ vykonáva podnikateľskú činnosť (predovšetkým pri právnych úkonoch) pod svojím obchodným menom, pod ktorým je registrovaný.

Výkon činnosti na vlastnú zodpovednosť znamená nielen zodpovednosť podnikateľa za porušenie svojich záväzkov alebo právnych predpisov, ale tiež jeho zodpovednosť za výsledok podnikateľskej činnosti – predovšetkým za zisk alebo stratu.

Pre rozhodovanie o tom, či je alebo nie je naplnený znak vykonávania činnosti za účelom zisku, nie je dôležité, či činnosť v konečnom dôsledku skutočne priniesla zisk, alebo skončila stratou. Rozhodujúce je len to, či bola uskutočnená za účelom dosiahnutia zisku.

Pojem podnikanie, ako ho vymedzuje Obchodný zákonník, sa vo vyššie uvedených znakoch kryje s pojmom živnosť podľa živnostenského zákona. Obsah pojmu živnosť je však užší, pretože zahŕňa len podnikanie vykonávané za podmienok stanovených živnostenským zákonom. Zároveň taxatívne vymenováva činnosti, ktoré živnostenský zákon nepovažuje za živnosť. To však nevylučuje, aby tie činnosti, ktoré živnostenský zákon nepovažuje za živnosť, neboli alebo nemohli byť podnikaním v zmysle Obchodného zákonníka.

Obchodný zákonník dôsledne oddeľuje pojem "podnikateľ" od pojmu "podnik". Pod pojmom podnikateľ chápe právne samostatný, vlastnícky oddelený právny subjekt, ktorý vykonáva podnikateľskú činnosť vo vlastnom mene. Zákonník uvádza štyri kritériá, z ktorých daná osoba (právnická alebo fyzická), ak má byť považovaná za podnikateľa, musí spĺňať aspoň jedno. Týmito kritériami sú:

- a) zapísanie v obchodnom registri,
- b) podnikanie na základe živnostenského oprávnenia,
- c) podnikanie na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,
- d) zapísanie do evidencie podľa osobitného predpisu, ak ide o fyzickú osobu, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu.

Do prvej skupiny patrí každá osoba zapísaná v obchodnom registri, a to aj vtedy, keď nevykonáva podnikateľskú činnosť. V zmysle tohto kritéria treba za podnikateľov považovať:



- všetky obchodné spoločnosti a družstvá zriadené podľa Obchodného zákonníka
- iné právnické osoby, ak to určuje osobitný zákon (napr. banky, burzy a pod.),
- zahraničné osoby, popr. organizačné zložky ich podnikov, zapísané do obchodného registra podľa § 21 ods. 4 Obch. zák.,
- fyzické osoby oprávnené podnikat', ktoré sa zapisujú do obchodného registra buď na vlastnú žiadosť, alebo v prípade, keď to určuje osobitný zákon.

Druhú skupinu tvoria fyzické osoby, ktoré podnikajú na základe živnostenského oprávnenia, t.j. sú držiteľmi živnostenského listu alebo koncesnej listiny.

Podnikatelia z tretej skupiny podnikajú na základe iného ako živnostenského oprávnenia. Tým sa rozumie právo podnikat' v oblastiach, ktoré sú z pôsobnosti živnostenského zákona vylúčené, ale osobitný predpis upravuje ich podmienky – spravidla sa pre takéto podnikanie vyžaduje špeciálne oprávnenie. Patria sem napr. slobodné povolania, ďalej činnosti bánk, poriadanie lotérií a iných podobných hier, baníctvo a iné.

Na druhej strane podnikateľom nie je osoba, ktorá môže svoju činnosť, hoci aj podnikateľského charakteru, vykonávať bez osobitného oprávnenia (napr. majiteľ nájomného domu, drobný pestovateľ a pod.).

Štvrtú skupinu podnikateľov tvoria samostatne hospodáriaci roľníci, ktorí vykonávajú poľnohospodársku výrobu za podmienok stanovených zákonom č. 219/1991 Zb.

Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.

Podnikom sa rozumie určitý celok hmotných, ale aj osobných a nehmotných zložiek slúžiaci na podnikateľskú činnosť v rámci jedného podnikateľského subjektu.

K podniku prináležia:

- hnutel'né i nehnuteľné veci,
- majetkové práva (napr. právo na využívanie vynálezu, právo používať ochrannú známku a pod.),
- nehmotné práva (obchodné meno, postavenie a povesť na trhu, know-how a i.),
- osobné zložky (úroveň manažmentu, štruktúra, kvalifikácia a skúsenosti zamestnancov a pod.).

### 1.2.3 Podnikateľský plán

Existuje veľa dostupných definícií podnikateľského plánu. Každá banka, finančná inštitúcia má svoju definíciu podnikateľského plánu a svoju vlastnú predstavu o jeho obsahu a forme. Nasledujúca definícia sa však snaží o určitú univerzálnosť a stanovenie spoločných črt:

<sup>3</sup> „**Podnikateľský plán** je dokument zhotovený podnikateľom, opisujúci základy pre vytvorenie a rozvoj firmy, ciele firmy a prostriedky, ktoré je treba použiť na dosiahnutie týchto cieľov. Vychádza z objektívnych údajov a snaží sa dať čitateľovi pozitívny názor na súčasnú situáciu, ciele a možnosti úspechu podnikateľského zámeru.“

Podnikateľský plán je strategický dokument, ktorého závermi sú konkrétne skutočnosti ako majetkoprávna štruktúra firmy a finančné úvahy vychádzajúce zo strategických cieľov a skutočností uvedených v jednotlivých častiach podnikateľského plánu. Zhotovením dokumentu sa proces podnikateľského plánovania nekončí. Podnikateľský plán je objektom ďalšieho vývoja a pravidelného prehodnocovania.

---

<sup>3</sup> JONES, G.: Začínáme podnikat (Starting up). Plzeň, Idea 1992

Podnikateľský plán môže mať rôzne formy v závislosti od pokročilosti podnikateľského zámeru a v závislosti na účele jeho použitia:

- všeobecný podnikateľský plán, slúžiaci ako základný dokument pre podnikateľa
- účelový podnikateľský plán, slúžiaci ako podklad pre pôžičku, pre získanie obchodného partnera, pre získanie investora ...

Čo sa týka metódy spracovania, rozsahu a času na spracovanie nie je základný rozdiel medzi uvedenými dvoma formami.

Najčastejšou chybou je zámena podnikateľského plánu s finančnými úvahami a rozpočtami. Najčastejšími príčinami tohoto sú:

- problémy s financovaním vychádzajúce síce z objektívnej situácie na slovenskom finančnom trhu, ale ich preceňovanie vedie k zanedbaniu ďalších dôležitých otázok na trhu je k dispozícii veľa softwarových produktov, ktoré sú uvedené ako nástroje na zhotovenie podnikateľského plánu, ale ich výstupom sú len finančné projekcie
- podnikatelia často používajú jediného konzultanta pri zostavovaní podnikateľského plánu a to účtovníka

## 2.8 Význam podnikateľského plánu

Ešte mnoho podnikateľov nechápe, načo by vlastne mohli použiť podnikateľský plán. Niektorí ho považujú iba ako povinnosť a doklad pre získanie bankového úveru. Niektorým podnikateľom nie je jasné, prečo si robiť prácu navyše s vypisovaním nejakého formálneho podnikateľského plánu. Nestačí vyplniť bankový formulár peňažných príjmov a všetko ostatné vysvetliť pri ústnom jednaní? Dôležitou úlohou podnikateľského plánu je však predstava o budúcnosti a definícia cieľov pre budúce obdobie. Je zrejmé, že pre daný produkt, danú technológiu a daný trh je možné zhotoviť niekoľko rôznych podnikateľských plánov. Podnikateľský plán stanovuje vzťah podnikateľa a podnikateľského zámeru, z toho dôvodu má na jeho obsah veľký vplyv samotný podnikateľ. Dôležitou úlohou podnikateľského plánu je získať dôveru

všetkých tých, ktorí budú partnermi pri jeho realizácii, alebo sa budú pri jeho realizácii nejakým spôsobom zúčastňovať (financovanie, investície, technológie ...).

Úlohou je teda hlavne:

- presvedčiť finančníkov

Toto je najdôležitejšia úloha podnikateľského plánu a často jediný impulz k jeho príprave. Pri zostavovaní podnikateľského plánu treba mať na zreteli, že veľké množstvo jeho čitateľov nebude odborníkmi v danej oblasti. Medzi nich patria aj bankári a finančníci ktorí nebudú mať podrobné znalosti z technológie výroby. Podnikateľský plán musí dokázať, že ciele sú realistické so zdôvodnením a špecifikáciou rizík a neistôt spojených s projektom.

Podnikateľský plán zohráva dôležitú úlohu vo vzťahu banky a podnikateľa. V prípade problémov zapríčinených čiastkovým neúspechom, bankári často vyjdú v ústrety v závislosti od kvality podnikateľského plánu a dlhodobej stratégie podnikateľa.

-presvedčiť iných partnerov

Realizácia niektorých podnikateľských zámerov vyžaduje rovnocennú spoluprácu partnerov, nie vždy sú však všetci partneri iniciátormi. V týchto prípadoch podnikateľský plán slúži na získanie ich podpory, záujmu, či priamej účasti na uskutočnení podnikateľského zámeru.

Vypracovať podnikateľský plán neznamena vykonať samoúčelné slohové cvičenie pre splnenie formálnych náležitostí podnikania. Je to príležitosť, ako ohodnotiť rôzne smery podnikania, ktoré sa pred podnikateľom otvárajú a vybrať z nich ten najsprávnejší (ten, ktorý povedie k prosperite firmy).

Je to dôležitý zdroj rastu kapitálu, vynikajúci spôsob ako zrekapitulovať činnosť podniku pre investorov. Kvalita podnikateľského plánu môže byť hlavný faktor pre rozhodnutie investora vložiť svoj kapitál do firmy. Pomáha zamerať sa na slabé miesta a v neposlednom rade je to aj nástroj kontroly.

## 1.4 Ciele podnikateľského plánu

Vyhotovenie podnikateľského plánu je základom úspešného rozvoja a ďalšieho vývoja podniku. V popredí bývajú spravidla tri možné ciele:

- Podnikateľ sa chce úspešne vyrovať s budúcnosťou svojej firmy a jasne si stanoví stratégiu rozvoja.
- Podnikateľský plán slúži ako cieľové zameranie, vodítko pre ďalšiu podnikateľskú činnosť.
- Podnikateľský plán je nepostrádateľným podkladom pre obstaranie kapitálu u finančných inštitúcií, respektíve je nevyhnutným podkladom pre získanie ďalších obchodných partnerov.

Časový horizont podnikateľského plánu tvorí spravidla najbližších 3-5 rokov. Strednodobé plány môžu byť sotva vypracované do detailu, napriek tomu potvrdí každý úspešný podnikateľ, že sa náklady na jeho vyhotovenie vyplatia. Dlhodobé úspechy možno totiž dosahovať iba pri jasnej stratégii a starostlivom plánovaní. Dobrý podnikateľský plán má zvýrazniť silné stránky podnikateľského zámeru, ale tiež poukázať na jeho slabiny a riziká. Zásadne sa nevypláca zamlčovať slabé stránky, čestnosť samého voči sebe a možným partnerom sa tu vyplatí.

## 1.5 Požiadavky kladené na obsahovú a formálnu stránku podnikateľského plánu

Banky a peňažné ústavy obdržia týždenne množstvo podnikateľských plánov. Keby aj bol dostatok voľného kapitálu, dostane úverovú podporu len malá časť predložených projektov. Iba tie žiadosti, ktoré sú jasne formulované a prehľadne zostavené, majú šancu na hlbšie posúdenie. Často prijme posudzovateľ konečné negatívne rozhodnutie skôr, než by podnikateľský plán prečítal do konca. Preto by mal podnikateľský plán dodržiavať určité základné pravidlá a mal by mať prehľadnú formu.

Osoba, ktorá bude čítať podnikateľský plán, má väčšinou veľa práce, často myslí na iné problémy a podvedome posudzuje projekt podľa toho, akým spôsobom sa

vyjadrujeme. Preto je dôležité vyjadrovať sa zrozumiteľne, jednoducho, stručne a logicky. Dôležitá je taktiež pravdivosť podnikateľského plánu.

Neexistuje však absolútne správna metóda spracovania podnikateľského plánu. Veľmi často sa používa niekoľko prístupov pre rôzne časti podnikateľského plánu.<sup>4</sup> „Podnikateľský plán by mal dodržiavať nasledujúce pravidlá:

- Dbáť na jasné predstavenie svojho zámeru, voľbu jasných formulácií.
- Krátku, hutnú a prehľadnú hlavnú časť. Je veľmi ťažké kvantifikovať rozsah podnikateľského plánu. Veľkosť podnikateľského plánu závisí od veľkosti a rozsahu projektu. Avšak rozsah, ktorý prekročí 20 strán je príliš veľký. Niektoré banky dokonca vyžadujú podnikateľský zámer v rozsahu len 3-5 strán + prílohy (bilancia, výsledovka ...).
- Prílohy (prospekty firmy, marketingový prieskum, životopisy, referencie, detailný finančný plán, technické popisy produktu, technické popisy zariadení, zmluvy s odberateľmi a dodávateľmi, povolenia, iné dokumenty). Všetky detaily by mali byť obsahom príloh. Prílohy budú využívané iba zainteresovanými čitateľmi. Dôležitý je však aj ich obsah.
- Zhrnutie. Väčšinou sa doporučuje zaradiť na úvod. Krátke, výstižné zhrnutie musí byť schopné výpovede samé osebe a musí dať možnosť čitateľovi najdôležitejšie informácie.
- Pri vyhotovovaní dôsledne rozlišovať medzi skutočnosťami a zámermi. Zdôvodniť predpoklady výhľadov do budúcnosti.
- Typografia, gramatika, tlač. Podnikateľský plán by mal byť homogénny sloh so správnou gramatikou. Spôsob prezentácie musí byť dostatočne štruktúrovaný. Orientáciu zjednoduší prehľadné číslovanie. Veľký význam má aj kvalitné prevedenie, tlač a väzba. Treba sa vyvarovať zbierke voľných listov. Mal by byť zrozumiteľný a pokrývať všetky kľúčové oblasti podnikania.
- V prípade, že partneri majú sídlo v zahraničí, vyhotoviť podnikateľský plán vo viacerých jazykových verziách.”

---

<sup>4</sup> BIC Blava, sro: Podnikateľský plán. Bratislava, RK SOPK 1995

## 1.6 Druhy podnikateľských plánov

**Interný:** Pomáha k zameraniu sa a vykryštalizovaniu základných podnikateľských nápadov. Veľa ľudí máva často vynikajúce nápady, ale ako z nich urobiť podnikateľský úspech býva často omnoho zložitejšie.

- Často pomáha presne definovať podnikateľské ciele a zamerať svoju pozornosť na ne.
- Pomáha otestovať vaše očakávania od podnikania (napr. prinesie mi podnikanie očakávaný príjem?, budem schopný uskutočniť podnikateľský zámer sám?)

**Externý:** Dobre premyslený podnikateľský plán je dôležitý v prípade, že chcem získať dôveru alebo podporu svojich:

- bánk, finančných inštitúcií
- dodávateľov
- partnerov a investorov
- zamestnancov
- právnych a iných poradcov

Podnikateľský plán pomáha dať odpoveď na nasledujúce tri otázky:

Aký je súčasný stav podnikania?

Aká je budúcnosť podnikania?

Ako sa je možné jej priblížiť?

## 1.7 Štruktúra podnikateľského plánu

Podnikateľský plán prezentovaný v diplomovej práci bude slúžiť ako podklad k úveru v banke. Je to zakladajúci podnikateľský plán firmy, čomu je prispôsobená aj jeho štruktúra, pričom tá vychádza z knihy Podnikové plánovanie od Jiřího Kňížete.

- 1) Úvodný prehľad resp. zhrnutie
- 2) Opis firmy

- 3) **Produkt (výrobok alebo služba)**
- 4) **Výrobný proces**
- 5) **Odvetvie a konkurencia**
- 6) **SWOT Analýza**
- 7) **Marketingový plán**
- 8) **Organizačný plán (organizačná štruktúra, manažment, zamestnanci)**
- 9) **Finančný plán**
- 10) **Prílohy**

### 1.7.1 Úvodný prehľad resp. zhrnutie

Investorom sa denne naskytuje možnosť vidieť veľké množstvo plánov v písanej aj nepísanej forme. Práve preto musí úvodná časť podávať jednoduchý a rýchly prehľad o kľúčových oblastiach podnikania. Táto časť je tiež prvá a často posledná s ktorou sa investor stretáva a robí si z nej prvý dojem.

Úvodný prehľad by mal obsahovať tieto kľúčové prvky:

- osobné dáta
- podnikateľský zámer
- ciele podnikania - tvoria smer podnikania k dosiahnutiu hlavného podnikateľského cieľa
- produkovane výrobky alebo služby
- postavenie na trhu a ohodnotenie konkurencie
- riadiace skúsenosti – schopnosti riadiť, rozvíjať firmu, realizovať plán, komunikačné schopnosti, schopnosť viesť ľudí a motivovať, dôležitý je tu taktiež životopis a dosiahnuté výsledky v minulosti
- stručný náčrt výrobného procesu resp. poskytovania služby
- predpokladané finančné výsledky
- potreba finančných prostriedkov
- predpokladaná návratnosť investície
- hlavné riziká



## 1.7.2 Opis firmy

- Názov podniku - musí spĺňať určité minimálne požiadavky. Za názvom musí byť skratkou vyjadrená právna forma podniku (s.r.o., v.o.s., a.s. ...). Okrem týchto minimálnych požiadaviek na názov firmy môže byť názov rozšírený. Po zaregistrovaní ho nie je možné meniť. V určitých prípadoch je vhodné vyjadriť v názve oblasť pôsobenia firmy.
- História podniku a projektu
- Východiskový stav a plánovaný postup
- Právna forma podnikania je určená viacerými faktormi (veľkosť podniku, právne požiadavky, zodpovednosť a ručenie, výhody a nevýhody z hľadiska daňového zaťaženia). Na otázku, ktorá právna forma je pre nás najlepšia, neexistuje univerzálna odpoveď. Dôležité je posudzovať právnu formu z hľadiska občianskeho práva, sociálneho poistenia, daní a podnikového práva. Aj z hľadiska možnosti získania podpory môže mať právna forma dôležitý význam. Medzi základné právne formy patria:
  - a) samostatný podnikateľ
  - b) združenie podnikateľov
  - c) spoločnosť s ručením obmedzeným
  - d) akciová spoločnosť
  - e) verejná obchodná spoločnosť
  - f) komanditná spoločnosť
  - g) družstvo
- Meno alebo mená vlastníkov rozhodujúcich podielov, ich vzdelanie, prax
- Registrovaná adresa sídla firmy
- Súčasná a plánovaná organizačná štruktúra
- Adresa prevádzkarne
- Popis sústavy poradcov:
  - a) právny zástupca – Služby právneho poradcu sú potrebné najmä pri nákupe a predaji nehnuteľností a uzatváraní nájomných zmlúv. Treba však brať ohľad aj na to, že mnoho právnikov je odborníkov len na určitú oblasť a nemusia byť expertmi na všetky oblasti.

b) účtovná firma – Každý podnik potrebuje pomoc s účtovníctvom a ročnou uzávierkou. Účtovník by mal byť vybraný na základe doporučenia od dôveryhodných ľudí, nielen na základe reklamy v Zlatých stránkach.

c) banka

d) poisťovací a realitní agenti

e) dodávatelia a zákazníci

f) rôzne združenia na podporu malého a stredného podnikania

### 1.7.3 Produkt (výrobok alebo služba)

Táto časť by mala obsahovať presnú definíciu nášho podnikania a našich výrobkov respektíve služieb.

- Presná charakteristika existujúcich výrobkov alebo služieb
- Ako výrobok funguje
- Detaily odlišujúce naše výrobky alebo služby od konkurentov
- Plán rozvoja existujúcich a nových produktov
- Výrobná technológia a kvalita
- Schopnosť prispôbiť sa požiadavkám zákazníkov
- Výška výrobných nákladov
- Plán výskumu a vývoja technológií
- Pretrvávajúce slabé miesta
- Patentová, značková ochrana

<sup>5</sup> „Častou chybou podnikateľského plánu je, že obsahuje príliš veľa technických informácií, ktoré sú pre adresáta plánu z veľkej časti nezrozumiteľné. Nesmie tiež chýbať plán rozvoja a ani výška predpokladaného zisku. Treba si uvedomiť, že tí ktorí požičiavajú peniaze sú bankári a nie technici. Ďalšou chybou pri zostavovaní podnikateľského plánu je text hemžiaci sa rôznymi málo používanými termínmi a je namáhavé preložiť ich do reči zrozumiteľnej aj laikovi. Takéto technické alebo odborné výrazy by sa v podnikateľskom pláne nemali vyskytovať, samozrejme ak nie sú patrične

---

<sup>5</sup> BLACKWELL, E.: Podnikateľský plán. Praha, Kogan Page 1993

vysvetlené. Cieľom plánu nie je dokázať adresátovi, že je nevzdelanec, ale vysvetliť mu jasne a stručne o čo ide.”

#### **1.7.4 Výrobný proces**

Výrobu a jej možnosti v podnikaní ovplyvňujú nasledujúce faktory:

- Miesto a čas stretnutia montážneho, alebo výrobného procesu s odbytom
- Podiel externých spolupracovníkov na výrobe niektorých produktov
- Vplyv na produktivitu vyššie uvedených faktorov
- Plán nadčasových hodín ( ak je potrebný )
- Priebeh výrobného procesu
- Výrobné zariadenia a infraštruktúra
- Produkčná kapacita pri predpokladaných podmienkach
- Doba výroby a dodávok
- Ďalší rast kapacity vplyvom nových technológií
- Všetky produkčné výhody oproti konkurencii
- Životnosť výrobných zariadení
- Systém sledovania nákladov a plánovania výroby
- Dodávatelia
- Systém sledovania výroby
- Systém kontroly kvality
- Skladovanie a nákup
- Transport
- Administratíva

#### **1.7.5 Odvetvie a konkurencia**

Väčšina ľudí, ktorí požičiavajú peniaze verí, že úspech v podnikaní spočíva v nájdení a využití dostatočne veľkého trhu, takže je dôležité sústrediť sa práve na časť týkajúcu sa trhu. Dôležité je taktiež, aby číselné údaje, ktoré budeme používať boli dôveryhodné a preto je potrebné, aby bol uvedený zdroj z ktorého ich čerpáme. V tejto časti by sme nemali zabudnúť na nasledujúce charakteristiky:

- Popis odvetvia a výhľady jeho vývoja. Táto časť je úvodníkom do marketingového plánu. Zahŕňa smery podnikania vzhľadom k danému odvetviu.
- Charakteristika trhu. Podnikateľský marketing môže byť v širšom slova zmysle chápaný ako riadiaci proces zodpovedný za identifikáciu, predvídanie a uspokojovanie vybraných potrieb zákazníkov so ziskom. Pochopenie týchto potrieb bude vyžadovať analýzu charakteristík trhu:
  - a) typický zákazník a jeho tržne-segmentačná charakteristika (jeho vek, zamestnanie, pohlavie, príjem, činnosti, ...)
  - b) typické požiadavky zákazníkov
  - c) typická veľkosť objednávok
  - d) chovanie sa zákazníkov
  - e) sezónnosť
  - f) výhody pre zákazníkov pri používaní nášho produktu
  - g) plánovaný predaj a trhovú podiel
  - h) zoznam súčasných zákazníkov
  - i) potenciálni zákazníci
  - j) možnosti získania zákaziek
  - k) obchodná sila kupujúcich
- Konkurencia. V podnikateľskom pláne by mala byť prezentovaná znalosť o konkurencii. Nutné je poznať predovšetkým lídra na trhu a čo sa môže firma od konkurencie naučiť. Ohodnotenie konkurencie a porovnanie ich produktu s naším pomocou nasledujúcich charakteristík:
  - a) hlavní konkurenti (názov, sídlo)
  - b) geografické rozloženie konkurencie
  - c) úspešnosť konkurencie (obrat, zisk)
  - d) parametre ich výrobkov a služieb
  - e) cenové porovnanie
  - f) porovnanie časových lehôt dodávok
  - g) počet pracovníkov
  - h) konkurenčné stratégie a reakcie
  - i) nebezpečenstvo vstupu nového konkurenta na trh

## 1.7. 6 SWOT Analýza

Dôležitá je hlavne z dôvodu poznania vnútorných silných a slabých stránok podniku a jeho vonkajších príležitostí a hrozieb podľa dôležitosti.

Sila je niečo, v čom je podnik dobrý, alebo nejaká charakteristika, ktorá dáva podniku význačnú spôsobilosť (lepší výrobok, nižšia cena, lepšie služby zákazníkom, ...). Slabosť je niečo, čo podniku chýba, alebo to uskutočňuje podnik v porovnaní s konkurenciou menej razantne. Nie všetky silné a slabé stránky podniku majú rovnakú dôležitosť, treba ich preto zoradiť podľa ich dôležitosti. Niektoré slabé stránky sa totiž môžu ukázať ako osudové, zatiaľ čo iné sa dajú rýchlo napraviť.

Spomedzi silných stránok podniku osobitný význam nadobúda mimoriadna spôsobilosť. Mimoriadnou spôsobilosťou je niečo, v čom podnik mimoriadne vyniká v porovnaní so svojimi konkurentmi, pričom sa tieto dajú využiť aj v inom konkurenčnom prostredí. V praxi sa vyskytuje viac druhov mimoriadnej spôsobilosti napr.:

- vynikanie vo výrobe a kvalite výrobkov a poskytovaných služieb
- poskytovanie špičkových popredajných služieb
- ponuka bezkonkurenčných cien
- dôvtipnejšie reklamné a predajné techniky
- atď.

Negatívnou obdobou výnimočnej spôsobilosti je kľúčová slabosť. Táto okolnosť nastáva vtedy, ak touto vlastnosťou v pozitívnej podobe disponuje väčšina konkurentov a je nevyhnutná pre úspech v danom odvetví.

Trhová príležitosť je významný faktor pri formovaní podnikovej stratégie. Medzi odvetvovými príležitosťami a podnikovými možnosťami je značný rozdiel. Nie každý podnik si môže dovoliť sledovať každú trhovú príležitosť. Pre podnik sú dôležité tie novovznikajúce alebo rozširujúce sa príležitosti v odvetví, pri ktorých má možnosť uplatniť určitý druh konkurenčnej výhody.

Veľmi často určité faktory externého prostredia ohrozujú samotnú činnosť podniku. Tieto externe pôsobiace hrozby môžu pochádzať so vzniku

- lacnejších technológií
- nástupu nových substitútov
- novej konkurencie
- zvrat hospodárskych trendov
- zmena spotrebiteľského správania
- atď.

Ak má byť stratégia podniku primerane zosúladená so situáciou v podniku, tak potom musí byť zameraná na sledovanie tých príležitostí, ktoré najlepšie vyhovujú schopnostiam podniku a poskytujú obranu proti vonkajším hrozbám.

### **1.7.7 Marketingový plán**

Veľa podnikateľov si myslí, že cena je všemocná a preto ponúkajú svoje výrobky pod cenou. To úplne odvádza pozornosť podniku od oveľa závažnejších motívov, ktoré vedú zákazníka ku kúpe. Nájsť si svoju cestu ku zákazníkom je životne dôležité. Zákazník sa často rozhodne ku kúpe keď má lepší prístup k distribúcii alebo ho môže ovplyvniť lepší servis produkcie. Preto by sa mal podnikateľ zamerať na všetky prvky marketingového mixu (price, place, product, promotion, people). Práve preto by sa mal podnik v tejto časti zamerať na ostatné časti M- mixu.

Táto časť môže pomôcť pri formovaní marketingovej stratégie a komunikácii so zákazníkmi. Hlavným dôvodom komunikácie so zákazníkmi je získanie kladnej publicity pre firmu resp. výrobok, ktorá by mala viesť k zlepšeniu odbytovej situácie firmy.

Najbežnejšie metódy získavania kladnej publicity:

- reklama

a to buď použitie špecializovanej reklamnej firmy (kvalitné, ale drahé)

alebo použitie hromadných komunikačných prostriedkov (noviny, časopisy, rozhlas, televízia)

- priama korešpondencia so zákazníkom
- výročné správy a katalógy
- výstavy a veľtrhy
- články a interwiev
- znížené ceny, výhry, kupóny
- ochutnávka

Ďalší veľmi významný prvok je vytváranie podnikového image. Pri získavaní a vytváraní dobrého image, možno použiť všetky marketingové prostriedky.

Ďalším dôležitým faktorom úspechu podniku je miesto a formy distribúcie. Pri rozhodovaní o mieste predaja je potrebné sa zamyslieť nad 3 základnými otázkami. Kto bude moje výrobky kupovať? Kedy ich bude kupovať? Prečo ich bude kupovať? Medzi najzákladnejšie formy distribúcie patria:

- maloobchodný predaj
- veľkoobchodný predaj
- zásielkový predaj
- podomový predaj ...

### **1.7. 8 Organizačný plán (organizácia, manažment a zamestnanci)**

Človek so svojimi tvorivými schopnosťami je rozhodujúcim zdrojom, ktoré má podnik k dispozícii. Tvorivý ľudský potenciál je pre podnik mimoriadne cennou devízou, dominujúcou nad zdrojmi finančnými, materiálovými a kapacitnými. Preto je treba klásť dôraz na dôkladné vypracovanie tejto časti podnikateľského plánu. Mali by tu byť uvedené nároky na počet, kvalitu a špecializáciu zamestnancov, pričom je tento

výber zamestnancov pre budúcu činnosť firmy kľúčovým z hľadiska budúceho podnikateľského úspechu.

Je nutné sa zamyslieť nad:

- metódou výberu a požiadavkami, ktoré budú kladené na nových zamestnancov (vzdelanie, zručnosti, skúsenosti, povahové vlastnosti ...)
- možné druhy školení a tréningu zamestnancov
- odpovedajúcim mzdovým ohodnotením zamestnancov
- organizačnou štruktúrou (súčasnou a plánovanou)
- kompetenciami a zodpovednosťou pracovníkov
- ďalšími faktormi ovplyvňujúcimi zamestnancov

### 1.7.9 Finančný plán

Obsahuje finančné dôsledky všetkých ostatných čiastkových plánov, pretože uvádza, s akými príjmami a výdavkami môže podnik počítať vo svojej plánovanej hospodárskej činnosti. Na tomto mieste je vhodné napísať stručný súhrn všetkých dôležitých bodov. Bez ohľadu na to o aký veľký podnik ide, je potrebné aby sme uviedli plánované výsledky na prvý rok činnosti podniku, poprípade plány na ďalšie roky činnosti.

Táto časť by mala dať odpoveď na finančné otázky.

- koľko peňazí budeme potrebovať
- kedy ich budeme potrebovať
- na čo ich budeme potrebovať

Je potrebné nájsť tiež všetky potrebné finančné zdroje:

- bankové úvery
- odberateľský resp. dodávateľský úver
- podpora iných finančných inštitúcií
- miestne orgány štátnej správy
- vlastné zdroje



- iné zdroje

Presné ohodnotenie všetkých finančných potrieb je tiež základ všetkých finančných plánov. Skladá sa z 2 častí:

a) Ohodnotenie našich finančných potrieb, ktoré môžeme rozdeliť do 4 oblastí:

- súčasná peňažná situácia (peniaze v hotovosti, rýchlo návratné investície)
- trvalé príjmy a výdaje
- získanie dodatočných príjmov
- kroky k dosiahnutiu väčších ziskov

b) Ohodnotenie podnikateľských potrieb:

- Je potrebné kúpiť zariadenie, stroje, nábytok?
- Zaplatiť nájomné
- Koľko bude stáť podpora predaja?
- Koľko zaplatím poradcom?
- Koľko za suroviny
- Správne náklady
- Je nákup ziskový?

www.euroekonom.sk

Banka vyžaduje ako prílohu podnikateľského plánu:

- výkaz ziskov a strát a projekciu výkazu ziskov a strát
- bilanciu a jej projekciu
- projekciu cash flow
- daňové a majetkové priznanie za posledné 3 roky
- doplňujúce ukazovatele (pohľadávky voči odberateľom a štátu, záväzky voči dodávateľom a štátu členené do a po lehote splatnosti, zásoby, počet pracovníkov, platy zamestnancov, úroky z úverov, počet akcií, nominálna a trhovacia cena akcie, dividendy)

## 1.7.10 Prílohy

- Bilancie, výsledovky a cash flow za posledné 2-3 roky
- Prospekty podniku a výrobkov
- Dôležité články z časopisov
- Výrobné a trhové analýzy konkurencieschopnosti
- Profily zamestnancov...

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)