

I. VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV, PODMIENOK PRE PODNIKANIE A TEORETICKÝCH VYCHODÍSK PRE TVORBU PODNIKATELSKÝCH PLÁNOV

1.1 Vymedzenie základných pojmov

Základnými pojmami, o ktoré sa opiera táto práca a ktorých obsah je potrebné definovať sú podnikanie, podnikateľ, podnik.

1.1.1 Podnikanie

V literatúre sa neuvádza jednotná definícia pojmu podnikanie. Uvádzané definície možno v podstate zaradiť do dvoch skupín:

Prvou skupinou alebo spôsobom definovania je definícia v obchodnom zákonníku, ktorý upravuje postavenie podnikateľov, obchodno-záväzkové vzťahy, ako aj niektoré iné vzťahy súvisiace s podnikaním.

„Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“¹

Podnikanie je teda vymedzené týmito pojmovými znakmi:

- samostatnosť podnikateľa,
- výkon činnosti vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť,
- vykonanie činnosti za účelom dosiahnutia zisku,
- sústavná činnosť.

Druhú skupinu tvoria definície rôznych autorov, líšiace sa viac-menej formálnou stránkou a zdôraznením určitého aspektu podnikania autorom v návaznosti na obsah a účel publikácie, v ktorej sa definícia uvádza, pričom obsahová podstata definície zostáva zachovaná.

Pojem podnikanie má svoje miesto aj v svetovej ekonomickej teórii a jeho obsah odzrkadľuje názory predstaviteľov jednotlivých ekonomických škôl. Ako príklad možno uviesť nasledovné definície:

„Podstatou podnikania je samostatné rozhodovanie v odbore podnikania o právnej forme podnikania, rozhodnutie o umiestnení podniku, jeho organizácii, miere použitia cudzieho kapitálu, o rozdelení hosp. výsledku, rozdelení rizika a pod. Účelom podnikania je zväčšiť majetok. To sa dosahuje rôznymi spôsobmi. Najčastejší je ten, že sú uspokojované potreby cudzích osôb výrobou úžitkových hodnôt, prípadne poskytovaním rôznych služieb.“²

¹ Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov, § 2, ods. 1

² Chodasová, A. a kol.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch, ES EU, Bratislava, 1994, s.6

„Podnikanie je cieľavedomá ľudská činnosť vykonávaná za účelom uspokojovania vlastných potrieb podnikateľa prostredníctvom uspokojovania potrieb iných.“³

1.1.2 Podnikateľ

Podnikateľskú činnosť vykonáva podnikateľ. Podnikateľom podľa obchodného zákonníka je:

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

1.1.3 Podnik

Koncentrovaným výrazom podnikania je podnik. Pojem podnik je tiež vymedzený v obchodnom zákonníku.

„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.“⁴

To, čo platí o rozdielnosti vymedzenia pojmu podnikanie, platí aj o pojme podnik. Vybrané definície:

„Podnik môžeme vo všeobecnosti charakterizovať ako odbytovo orientovanú hospodársku jednotku, ktorá slúži pre uspokojovanie cudzích potrieb.“⁵

„Podnik možno definovať ako plánovitú hospodársku jednotku, ktorá vyrába vecné výrobky alebo poskytuje služby.“⁶

Je však nesporné, že podnik je základným článkom národného hospodárstva, dôležitým subjektom trhu, nositeľom právnej subjektivity, výrobcom alebo predajcom úžitkových hodnôt a poskytovateľom služieb.

³ Strážovská, E. - Cibáková, V. - Lipianska, J.: Podnikateľský proces - konkurenčná oblasť, s.8

⁴ Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov, § 5

⁵ Chodasová, A. a kol.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch, ES EU, Bratislava, 1994, s.7

⁶ Marková, V. - Longauerová, A. - Šulajová, I.: Podnikovohospodárska náuka, s.1

Podnik plní niekoľko funkcií:⁷

a. podnikateľská funkcia: podnik sa usiluje hospodáriť tak, aby maximalizoval svoj zisk a tak upevnil svoje pozície;

b. výrobnob-obslužná funkcia: výrobnou funkciou je výroba statkov, obslužná funkcia znamená poskytovanie príslušných služieb, ich integráciou hovoríme o výrobnob-obslužnej funkcii;

c. vedecko-technická funkcia: vzniká integráciou vedy s výrobou v rámci daného podniku. Každý podnik sa usiluje o uplatňovanie najnovších poznatkov vedy tak, aby mu to znížilo náklady a prinieslo zisk;

d. obchodno-realizačná funkcia: je úzko spätá s výrobnou funkciou a vyjadruje vzťahy medzi jednotlivými subjektami trhu. Podnik vyrába také produkty a služby, ktoré sú realizované na trhu;

e. zahranično - kooperačná funkcia: rozširuje sa počet tých výrobných a obslužných činností, u ktorých sa efektívnosť môže dosiahnuť len prostredníctvom priamej kooperácie so zahraničnými partnermi, t.j. dodávateľmi a odberateľmi;

f. sociálna funkcia - zahŕňa starostlivosť podniku o uspokojovanie niektorých sociálnych potrieb

Podniky je možné členiť podľa rôznych kritérií:

a. veľkosť⁸ - mikropodniky,

- malé podniky,

- stredné podniky,

- veľké podniky;

b. vlastníctvo - súkromné,

- štátne,

- družstevné;

c. organizačno - právna forma: - fyzická osoba,

- osobné spoločnosti: - v.o.s.,

- kom. spol.,

- tichá spoločnosť,

- kapitálové spoločnosti: - s.r.o.,

- a.s.;

d. sféra pôsobenia - priemysel,

- poľnohospodárstvo,

- služby;

⁷ Jakúbek, I a kol.: Základy všeobecnej ekonomickej teórie, ES EU, Bratislava, 1993, s. 92

⁸ Strážovská, E. - Cibáková, V. - Lipianska, J.: Podnikateľský proces - konkurenčná oblasť, SOFA, Bratislava, 1996, s. 7

- e. spôsob financovania - ziskové,
 - rozpočtové,
 - príspevkové,
 - a iné.

1.2 Podmienky pre podnikanie

1.2.1 Charakteristika všeobecných podmienok pre podnikanie

Podmienky pre podnikanie by mohli byť definované veľmi široko, ale predovšetkým je potrebné, aby existovali:⁹

- ekonomické slobody,
- konkurenčné slobody,
- súkromné vlastníctvo,
- vymedzená úloha štátu v oblasti podnikania.

Zásahy štátu do ekonomiky sú vynútené hlavne neexistenciou ideálneho trhového hospodárstva v reálnom ekonomickom živote. Štát by mal na nedokonalosti trhu reagovať najmä:¹⁰

- odstraňovaním prekážok konkurencie,
- odstraňovaním negatívnych externalít,
- zabezpečovaním poskytovania verejných statkov,
- reagovaním na sociálnu nerovnosť,
- usilím o stabilitu ekonomického rozvoja.

Typ ekonomiky vyspelých krajín, kde sa presadzuje tendencia kompenzovania nedostatkov fungovania trhu štátnou reguláciou ekonomiky je označovaný ako zmiešaná ekonomika. Priblížiť sa tomuto modelu je snahou našej hospodárskej politiky.

1.2.2 Súčasný stav vo vytváraní vhodného podnikateľského prostredia na Slovensku

Ministerstvo hospodárstva SR ako nositeľ štátnej hospodárskej politiky medzi svoje priority zaraďuje aj podporu rozvoja malého a stredného podnikania (ďalej

⁹ Strážovská, E. - Cibáková, V. - Lipianska, J.: Podnikateľský proces - konkurenčná oblasť, SOFA, Bratislava, 1996, s. 8

¹⁰ Jakúbek, I. a kol.: Základy všeobecnej ekonomickej teórie, ES EU, Bratislava, 1993, s. 55 - 56

MSP). V dokumente z februára 1997 s názvom Štátna strednodobá politika podpory MSP bola vytýčená stratégia podpory MSP na Slovensku do r. 2000.

Hlavné úlohy boli vytýčené v oblastiach ďalšieho rozpracovania inštitucionálneho zabezpečovania podporných funkcií štátu, finančných podporných programov, legislatívnych a regulačných opatrení.

Podnikatelia však celý systém podpory MSP hodnotia prevažne negatívne.

Vo všeobecnosti možno zaradiť k základným bariéram v podnikaní oblasť legislatívy, nedostatok finančných zdrojov, byrokratickú administratívu a bariéru, ktorá súvisí so sociálnym cítením a vnímaním, t.j. kriminalizáciu podnikateľov, kultúru podnikania.

Podľa Združenia podnikateľov Slovenska je najväčšou prekážkou rozvoja podnikania v SR legislatíva. Pritom nejde len o jej obsah, ale predovšetkým o jej nestálosť. Podnikateľské subjekty majú problém nájsť a identifikovať sa v legislatíve. Časté legislatívne zmeny zapríčiňujú nemožnosť zohľadňovania mnohých faktorov v podnikateľských plánoch, čo pre firmu často znamená existenčný problém.

Z hľadiska právnej subjektivity sa výrazne odlišujú problémy fyzických a právnických osôb. Najkomplikovanejším problémom fyzických osôb sú poistné odvody, ktoré možno chápať ako dodatočnú daň, kým u právnických osôb je väčším problémom daňové zaťaženie.

V prvom polroku 1997 boli zavedené povinné odvody exportérov do Eximbanky a do fondu na podporu zahraničného obchodu, určitú časť roka boli podnikatelia zaťažení opatreniami vyplývajúcimi z colných depozitov a následne colnou prirážkou. Toto všetko sa premieta nielen do cien a konkurencie schopnosti firiem, ale aj do plánovaného cash-flow všetkých podnikateľov.

Daňové a odvodové zaťaženie v porovnaní s r. 1995 a r. 1996 stúpa. Súčasná hospodárska politika nevytvára teda motivačné prostredie, ale vychádza z filozofie zvyšovania daní, čo však podľa predpokladov Združenia podnikateľov Slovenska bude mať práve opačný efekt.

Legislatívnym problémom je aj fakt, že sa prijímajú zákony, ktoré nevytvárajú rovnaké podmienky pre všetkých. Vhodnejšou formou oživenia týchto podnikov by bolo ich verejne vyhlásené oddĺženie štátom. Revitalizácia bude znamenať taktiež stratu stoviek miliónov korún pre verejnoprávne inštitúcie, t.j. Národný úrad práce SR, Sociálnu poisťovňu a zdravotné poisťovne.

Ďalšie možné problémy súvisia s nedostatkom finančných zdrojov a s ťažkosťami, ktoré majú pri získavaní úverov. Stávajú sa prípady, že subjekt má perspektívne výrobné programy, zakontrahovanú výrobu, nemá však prostriedky na nákup materiálu, aby mohol začať s výrobou. Aj v prípadoch, keď podnikateľ získa úver, je často natoľko nevýhodný svojou vysokou úrokovou mierou, že si ho nakoniec nemôže dovoliť.

Jednou z príčin nedostatku prostriedkov v štátnom rozpočte sú aj daňové úniky a nedoplatky, pričom najväčšími dlžníkmi sú práve štátne podniky. Riešením tejto

situácie by najmä z dlhodobého hľadiska nemalo byť zvyšovanie daní všetkým podnikateľom, ale hľadanie spôsobov, ako tieto dlhy od dlžníkov dostať.

Rok 1998 je rokom volieb. Bude závisieť od politických strán, s akým programom prídu. Nemožno predpokladať, že by navrhovali vyššie daňové a odvodové zaťaženie. Združenie podnikateľov Slovenska má spracované určité požiadavky a predstavu, ako by sa mali tieto otázky riešiť. Prioritou by malo byť odstránenie nestability a neistoty z podnikateľského prostredia, čím by získali nielen súkromní podnikatelia, ale aj štát

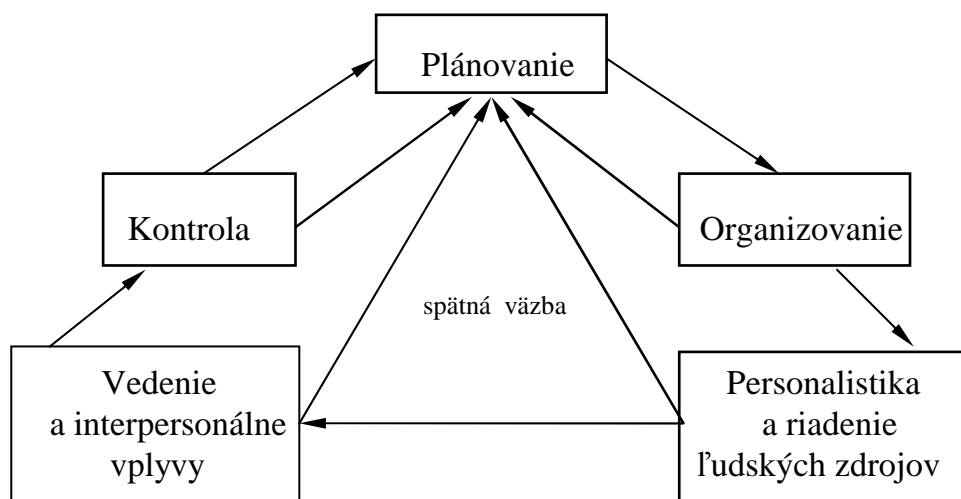
Aj napriek tejto situácii však podnikové plánovanie ostáva nevyhnutným predpokladom realizácie podnikateľských činností.

1.3 Podnikové plánovanie

1.3.1 Charakteristika plánovania ako jednej z funkcií manažmentu

Vymedzenie funkcií riadenia, ktoré vytvárajú všeobecný obsah riadenia, je podľa jednotlivých teoretických škôl rôzny. Dierencovaný prístup je nielen podľa počtu funkcií, ale aj z hľadiska obsahového vymedzenia. Zhoda je však v tom, že plánovanie je vždy považované za základnú, východiskovú funkciu riadenia.

Vzťah plánovania k ostatným funkciám riadenia ako jeden z možných prístupov vyjadruje schéma č. 1:¹¹



Plánovanie je základom pre výkon ďalších funkcií riadenia:¹²

Organizovanie je proces, ktorým zamestnanci a ich práca sú navzájom spájané (zosúladované) z dôvodov dosiahnutia podnikových cieľov. Zahrňuje delbu práce medzi skupinami a jednotlivcami a koordináciu činností medzi oboma subjektami.

¹¹ FPP č. 1/1996: Finančný plán ako súčasť podnikového plánu, s. 28 -29

¹² FPP č. 1/1996: Finančný plán ako súčasť podnikového plánu, s. 28 - 29

Personalistika a riadenie ľudských zdrojov je proces zabezpečujúci výber, rozvoj a odmeňovanie pracovníkov podľa dosiahnutých cieľov podniku.

Vedenie a interpersonálne vplyvy je proces motivácie jednotlivcov (seberovných, nadriadených, podriadených) alebo skupín, aby sa harmonicky a aktívne podieľali na plnení úloh podniku.

Kontrola je funkciou riadenia, ktorej cieľom je zabezpečiť požadovanú efektívnosť, kontrolu stanovených noriem a štandardov, porovnanie pomerných hodnôt so stanovenými normami a korekcia odchýlok.

Plánovanie je, zovšeobecnene povedané, proces určovania cieľov, ktoré chce firma dosiahnuť, resp. určenie potrieb, ktoré chce firma uspokojiť a ciest, ako k týmto výsledkom dospieť.

Všetky tieto činnosti sú podstatou strategického manažmentu (strategický manažment je množina rozhodnutí, ktoré vyúsťujú do formulácie a implementácie stratégií, ktoré sú určené na dosiahnutie cieľov organizácie). Charakteristickými prvkami strategického manažmentu je formulovanie stratégií a implementácia vybraných stratégií. Z toho vyplýva, že miesto pre firemné plánovania je hlavne v procese implementácie.

„Obsah firemného plánovania by sa dal vymedziť ako proces rozvoja cieľov podniku ako celku, ale aj jeho jednotlivých funkčných oblastí, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie cieľov.“¹³

Pre efektívnu implementáciu vytvorených plánov je nevyhnutnou podmienkou vzájomné prepojenie všetkých funkčných oblastí firmy a rozvoj takých cieľov, ktoré nebudú odrážať len záujmy podniku ako celku, ale i záujmy jeho jednotlivých článkov.

1.3.2 Plánovací proces v podniku

Stručne možno vymedziť postupnosť krokov v procese plánovania nasledovne:

1. formulácia cieľov - ide o formulovanie cieľov pre podnik ako celok, t.j. určenie vrcholového základného cieľa a o určenie cieľov jednotlivých častí podniku, ktoré svojím zrealizovaním majú podporiť splnenie cieľov podniku ako celku. Ciele majú byť presne špecifikované, reálne a verifikovateľné;

2. analýza a rozpracovanie predpokladov - je treba využívať výsledky analýz externého a interného prostredia, ako aj ďalších ekonomických analýz, napr. analýz vývojových trendov, primeraného ročného rastu tržieb, dopadu inflácie na firmu ako celok, a pod. To všetko hlavne z dôvodu, že celý plánovací proces prebieha za podmienok neurčitosti;

3. charakteristika podporných činností na dosiahnutie vytýčeného cieľa - podporné činnosti je potrebné konkretizovať v zmysle ich výberu, určenia personálnych zdrojov, vzťahov a termínov. Ich určenie závisí od časového obdobia a plánovacej techniky (Gantov diagram, metóda sieťovej analýzy a pod.);

¹³ Pilková, A. - Grznár, M. - Reznáková, M. - Štrbová, R.: Firemné plánovanie, ES EU, Bratislava, 1994, s. 7

4. analýza plnenia vybraných úloh, spätná väzba - základom analýzy je kontrola, ktorej obsahom je:

- určenie štandardov, ktoré sú základom merania plnenia plánu,
- porovnávanie skutočných výsledkov so štandardami,
- podpora úspešných výsledkov a korekcia nedostatkov.

V prípade nepriaznivého vývoja plánu je nevyhnutné:

- a. identifikovať príčiny a dôsledky nezrovnalostí,
- b. preplánovať, resp. znovanaplánovať úlohy,
- c. určiť nové smery vývoja.

Tento systém neplatí stopercentne pre všetky firmy. V praxi existujú rôzne modifikácie vypracovávania plánov, čo závisí od snahy firmy zosúladiť problémy organizácie s možnými riešeniami, ale aj od stupňa prepojenia medzi jednotlivými riadiacimi úrovňami.

V zásade možno vymedziť 3 typy plánovacích postupov:

- a. plánovanie zvrchu - centralizované plánovanie v smere z vyššej hierarchickej úrovne na nižšiu;
- b. plánovanie zdola - decentralizované plánovanie v opačnom smere ako v bode 1;
- c. kombinovaný postup - vyššia úroveň určí rámec možností, celkové ciele a nižšie úrovne rozpracujú plány dosiahnutia týchto cieľov.

Obsah, ale aj postupnosť krokov vo firemnom plánovaní sú závislé od rôznych faktorov, ako napr. veľkosť podniku, vyrábanej produkcie, výrobného odboru, produkčného typu, príslušnosti k odvetviu, organizačnej štruktúry a pod., ktoré následne ovplyvnia i výsledok firemného plánovania - plán, jeho obsah i štruktúru.

1.3.3 Druhy podnikových plánov a ich hierarchia

Forma plánov závisí od niekoľkých faktorov:

- a. úrovne plánovania, t.j. na akom stupni organizačnej štruktúry sa má daný plán implementovať. Na základe tohto aspektu možno určiť:¹⁴
 - plán rozvoja podniku ako celku,
 - plán jednotlivých organizačných zložiek,
 - funkčno-operačné plány,

¹⁴ Pilková, A. - Grznár, M. - Reznáková, M. - Štrbová, E.: Firemné plánovanie, ES EU, Bratislava, 1994, s.9

- plán projektov,
- plán náhodných udalostí;
- b. vecný obsah plánu firmy, t.j. akej konkrétnej činnosti sa daný plán týka:
 - plán rozvoja podniku,
 - plán marketingu, finančné plány, plán výroby, investícií,
 - výskumu a vývoja, rozvoja ľudských zdrojov,
 - akvizičný plán a pod;
- c. časový aspekt plánu, t.j. dĺžka obdobia, na ktoré sa plány zostavujú:
 - strategické plánovanie / 3 - 5 , resp. 8 rokov /,
 - podnikateľské plánovanie - business plány / 2 - 5 rokov /,
 - ročné plány a rozpočty,
 - operatívne plány / na krajšie obdobie ako 1/4 roka.

Toto členenie závisí od typu odvetvia, do ktorého podnik spadá.

Jednotlivé plány sú prvkami systému plánovania, ktoré si volí každý podnik individuálne. Jeden z možných spôsobov hierarchického usporiadania plánov je znázornený v schéme č. 2 na nasledujúcej strane.

A. Plán rozvoja podniku ako celku, pojednáva o zásadných zmenách organizácie, ktoré sa majú uskutočniť v budúcnosti. Zostavujú sa na obdobie 5 - 7 rokov, prípadne troch rokov v závislosti od veľkosti organizácie. Rozdiel medzi stratégiou v tomto pláne a strategickým plánom je ten, že strategický plán je robený pre určitú funkčnú oblasť organizácie. Strategický plán v pláne rozvoja podniku ako celku je treba urobiť najskôr, nie je iba koordináciou plánov oddelení.

B. Strategické plány a podnikateľské plány obsahujú výsledky plánu rozvoja podniku ako celku

B.a. Strategický plán obsahuje plánovaný pohyb v príslušnej vecnej oblasti z už čiastočne známej súčasnosti do uvažovanej možnej ako aj pravdepodobnej budúcnosti.

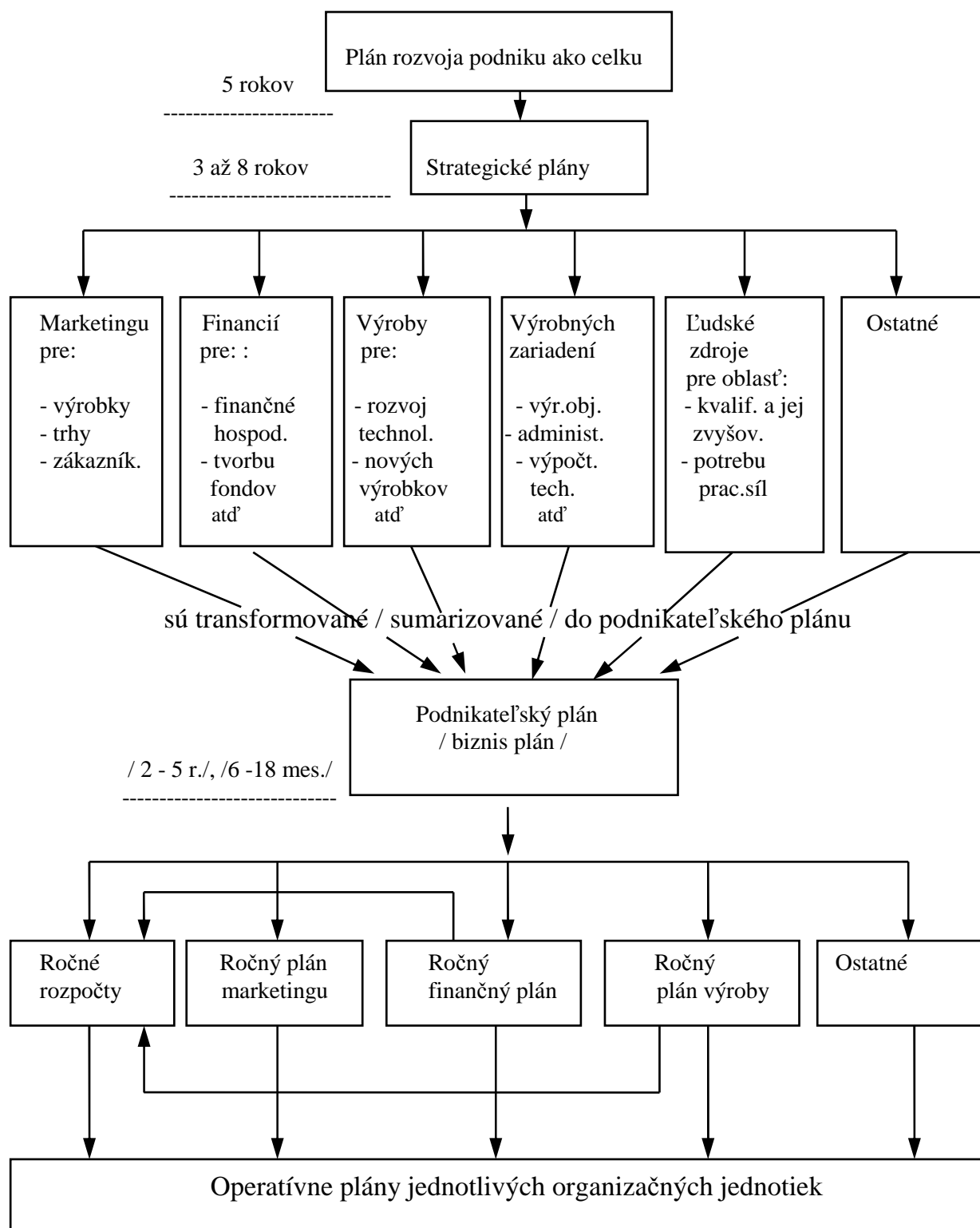
Je robený pre určitú funkčnú oblasť v organizácii a mal by obsahovať:

- primárny cieľ v príslušných podnikových oblastiach na 3 - 5, resp. 8 rokov,
- stratégiu na jeho dosiahnutie,
- taktiku používanú v stratégii,
- náklady, výnosy, pracovnú silu a časový rozvrh jednotlivých krokov

implementácie.

Ak strategický plán prepája plán rozvoja podniku ako celku s plánmi jednotlivých organizačných zložiek a podnikových oblastí, vzniká súhrnný strategický plán.

Hierarchia podnikových plánov



Ak je zostavený výlučne pre určitú oblasť, vzniká strategický plán jednotlivých funkčných oblastí.

B.b. Podnikateľský plán je dokument, ktorý mapuje smer činnosti firmy na určité časové obdobie, najčastejšie 1 - 2 roky a je doplnený o prognózy na 2 - 4 roky. Ako súčasť normálneho plánovacieho cyklu sa využíva pre potreby vrcholového manažmentu v sumárnej podobe, ako aj detailne rozpracovaný podľa jednotlivých vecných oblastí na nižších riadiacich úrovniach.

Okrem toho sa podnikateľský plán používa ako dokument, ktorý má presvedčiť banku alebo inú finančnú inštitúciu o životaschopnosti firmy a reálnosti jej cieľov.

C. Ročné plány, rozpočty, operatívne plány:

Ročné plány vznikajú transformáciou a čiastkovým delením podnikateľského plánu v prípade, že je zostavený na viac ako 1 rok.

Sú previazané na rozpočty, ktoré slúžia ako kontrolný a plánovací nástroj.

S plnením úloh vzniká množstvo problémov a prekážok, ktorých riešenie je predmetom operatívnych plánov zostavených na mesiac, dekádu a kratšie.

1.4 Podnikateľský plán, jeho význam a druhy

Definície sa zhodujú v tom, že podnikateľský plán je písomný dokument, ktorý výrazne pomáha pri dosahovaní cieľov firmy.¹⁵

Je nevyhnutným dokumentom konkretizujúcim podnikateľský zámer nielen pri založení nového podniku, alebo pri určení nového smeru rozvoja podniku, ale tiež vo všetkých prípadoch, kedy sa manažment usiluje o kapitálové posilnenie firmy, a to buď prostredníctvom získavania úverov od peňažných ústavov alebo iných inštitúcií, alebo emisiou cenných papierov, teda akcií alebo obligácií, čo je v našich podmienkach pomerne zriedkavý spôsob získavania kapitálu.¹⁶

Cieľom dobre vypracovaného podnikateľského plánu je:¹⁷

- a. určiť schopnosť podniku uspieť na trhu,
- b. byť návodom podnikateľovi pri rozhodovaní o plánovanej činnosti,
- c. slúži ako nástroj pri získavaní možností financovania.

Z uvedeného vyplýva, že podnikateľský plán má kritickú dôležitosť pre:¹⁸

1. podnikový manažment,
2. peňažné ústavy, ktoré požičiavajú peňažné prostriedky s očakávaním vrátenia istiny a ziskom vo forme úroku,
3. investorov, akcionárov.

¹⁵ Strážovská, E. - Cibáková, V. - Lipianska, J.: Podnikateľský proces - konkurenčná oblasť, SOFA, Bratislava, 1996, s. 34

¹⁶ Struck, U.: Přesvědčivý podnikatelský plán, Management Press, Praha, 1993, s. 9

¹⁷ Strážovská, E. - Cibáková, V. - Lipianska, J.: Podnikateľský proces - konkurenčná oblasť, SOFA, Bratislava, 1996, s. 30

¹⁸ Johnson, R.: Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán, OPEN WINDOWS, Bratislava, 1996, s. 25

Znamená to, že podnikateľský plán sa vypracováva pre internú a externú potrebu.

1.4.1 Podnikateľský plán pre internú potrebu:

Slúži ako plánovací nástroj zostavený pred, alebo na začiatku podnikateľskej činnosti, ďalej v prípadoch, keď podnik stojí pred dôležitými rozhodnutiami alebo je súčasťou plánovacieho cyklu firmy.

Pozostáva z čiastočných plánov vypracovaných pre jednotlivé útvary alebo funkčné oblasti firmy.

Čiastkové plány sa pritom vzájomne zladujú a nakoniec sa zhrnú do celkového plánu, ktorý poskytuje orientáciu v každodennej práci. Je vhodné, aby sa výťah z podnikateľského plánu poskytol i zamestnancom, ktorí budú takto lepšie informovaní o celkovom smerovaní firmy, ako aj jednotlivých oddelení podľa ich funkčného zaradenia.

Podnikateľský plán je vhodne využiteľný nielen ako nástroj plánovania, ale aj ako nástroj kontroly.

Za predpokladu, že ciele firmy sú stanovené číselne a nielen popisne, je možné porovnať plánované údaje so skutočne dosiahnutými výsledkami. Takto sa získa informácia, koľko času a prostriedkov si vyžadujú jednotlivé aktivity, kde je potrebná korekcia a do akej miery bol plán realistický.

1.4.2 Podnikateľský plán pre externú potrebu:

V tomto prípade sú podnikateľské plány spracované pre príjemcov mimo podniku, s cieľom nájsť poskytovateľa kapitálu, alebo záujemca o kúpu podniku.

Podnikateľský plán je využívaný ako komunikačný nástroj, ktorý má úplnou a prehľadnou formou presvedčiť čitateľa o prednostiach podniku a o zábezpekách v prípade poskytnutia úveru, podielníctva alebo v prípade kúpy.

Pri spracovaní podnikateľského plánu pre externú potrebu je treba brať do úvahy špecifické požiadavky, je potrebné ho inak štrukturovať. To znamená, že je potrebné zamerať sa na informácie dôležité pre horeuvedené osoby, a menej dôležité informácie je vhodné vynechať, alebo ich uviesť len v skrátenej forme tak, ako to bude uvedené v ďalšom texte.

Aj takto zostavený podnikateľský plán môže slúžiť ako kontrolný nástroj na preverenie cieľov a stratégií, ktoré boli určené v pôvodnom pláne.

Ich nesplnenie môže vyvolať dojem, že plán bol zostavený príliš optimisticky, až euforicky nekompetentnými a nekvalifikovanými osobami, čo ohrozuje dôveru v podnik.

Preto je treba presvedčiť budúcich poskytovateľov kapitálu, že podnik:¹⁹

1. má jasnú víziu, pozná podmienky podnikania v odvetví,
2. má prehľad a odhad hodnoty o relevantnosti informácií,
3. je schopný robiť rozhodnutia, ktoré sú založené na správnom druhu informácií, ktoré sú požadovanej kvality,
4. vyznačuje sa etikou podnikania.

Kedže cieľom je získať financie na začatie, alebo rozvoj podnikateľskej činnosti, projekcie a prognózy obsiahnuté v podnikateľskom pláne musia presvedčiť finančné inštitúcie:²⁰

1. že podnikateľská činnosť bude schopná uhrádzať istinu i úroky,
2. že projekcie cash - flow, kľúčové pomerové ukazovatele likvidity, úverovej zadĺženosti a ziskovosti dosahujú hodnoty lepšie ako je priemer v odvetví,
4. o úprimnosti zámerov podnikania prostredníctvom miery finančnej spoluúčasti predkladateľov projektu na financovaní.

1.4.3 Formy podnikateľských plánov

V našich podmienkach sa najčastejšie využívajú nasledovné formy podnikateľských plánov:²¹

1. zakladateľský - označovaný tiež ako podnikateľský zámer. Je špecifickým druhom strategického plánu, pripravuje sa pred začatím podnikateľskej činnosti, takže podnikateľ nemá k dispozícii žiadne údaje o predošlej činnosti. Pozornosť by sa mala sústrediť na sebaanalýzu podnikateľa a jeho schopností, skúsenosti v danej oblasti podnikania a ekonomickým informáciám ako je uvedené ďalej.

2. strategický - vnútorný dokument, ktorý je zameraný na to, aký cieľ chce firma dosiahnuť a plán má pomáhať pri jeho dosahovaní. Je pripravovaný pre vnútornú potrebu, kľúčovými časťami sú:

- analýza trhu,
- podnikateľské prostredie,
- ekonomické trendy v danej oblasti,
- konkurencia.

Zostavuje ho podnikateľ alebo vrcholový manažment za pomoci výkonných manažérov väčšinou na tri roky a každoročne sa zostavuje ešte jednoročný plán, ktorý pomáha podniku vhodne reagovať na zmeny prostredia.

3. finančný - nezostavuje sa len pre vnútornú potrebu, ale aj pre finančné ústavy, alebo iné subjekty, ktoré sa nezaujímajú o pevádzkové detaily, ale o

¹⁹ Pilková, A. - Grznár, M. - Reznáková, M. - Štrbová, E.: Firemné plánovanie, ES EU, Bratislava, 1994, s. 37

²⁰ Strážovská, E. - Cibáková, V. - Lipianska, J.: Podnikateľský proces - konkurenčná oblasť, SOFA, Bratislava, 1996, s. 36

²¹ Strážovská, E. - Cibáková, V. - Lipianska, J.: Podnikateľský proces - konkurenčná oblasť, SOFA, Bratislava, 1996, s. 36

podmienky na trhu, očakávaný rast trhu, návratnosť investícií, výšku zisku a pod. Zostavuje sa podľa kritérií peňažných ústavov.

1.4.4 Štruktúra podnikateľských plánov

Čo sa týka štruktúry podnikateľského plánu, neexistuje jednotný vzor ani metodika, ako ho vypracovať. V literatúre uvádzané vzory podľa jednotlivých autorov sa od seba odlišujú v usporiadaní a zaradení jednotlivých častí a sú tiež prispôbované potrebám toho, kto ich požaduje.

V zásade však možno hovoriť o troch hlavných častiach:

1. sumár,
2. hlavná časť,
3. prílohy.

Rozsah podnikateľského plánu je v literatúre uvádzaný 20 až 40 strán a obsah jednotlivých častí je determinovaný najmä:

- tým, či ide o začínajúcu firmu, alebo firmu, ktorá má svoju históriu,
- charakterom odvetvia, v ktorom firma pôsobí,
- tým, komu je adresovaný.

Ako príklad možno uviesť štruktúru podnikateľských plánov uvádzaných rôznymi autormi:

Fray uvádza 2 vzory:²²

Strategický plán

1. Misia
 - A. Povaha podniku a jeho produktov alebo služieb
 - B. Filozofia podniku
2. Analýza vonkajšieho prostredia
 - A. Ekonomické, sociálne a politické trendy, podpory podnikateľskej činnosti, regulácie podnikateľskej činnosti
 - B. Konkurencia, zákazník, kľúčoví dodávatelia, iné činitele priamo vplyvajúce na firmu
3. Analýza silných a slabých stránok firmy
 - A. Marketing
 - B. Zamestnanci
 - C. Produkt, služba
 - D. Výrobný proces
 - E. Finančné podmienky
 - cash flow

²² Strážovská, E. - Cibáková, V. - Lipianska, J.: Podnikateľský proces - konkurenčná oblasť, SOFA, Bratislava, 1996, s. 39

- výnosy a náklady
 - úverové schopnosti
 - potreba kapitálu
4. Stratégia firmy
 - A. Celková stratégia
 - B. Marketingová stratégia
 - C. Stratégia produkcie
 - D. Finančná stratégia
 - E. Stratégia ľudských zdrojov
 - F. Stratégia spoločného zapojenia sa
 5. Špecifické ciele
 - A. Ciele na budúci rok
 - B. Ciele nasledujúcich 5 rokov
 6. Finančná projekcia
 - A. Projekcia cash flow
 - B. Projekcia výkazu ziskov a strát
 - C. Projekcia súvahy

Finančný plán:

1. Vstupná časť
2. Firma
 - A. Pozadie
 - B. Výrobky alebo služby
 - C. Umiestnenie podniku
3. Popis trhu
 - A. Trendy trhu
 - B. Demografické trendy
 - C. Súčasní konkurenti
 - D. Porovnanie firmy s konkurentami
4. Popis výrobku/služby
 - A. Originalita výrobku/služby
 - B. Výhoda oproti konkurenčnému produktu
 - C. Alternatívne použitie výrobkov/služieb
5. Manažment
 - A. Popis úloh každého člena
 - B. Životopisy všetkých členov
 - C. Podniková kultúra
6. Ciele firmy
 - A. Dlhodobé
 - B. Krátkodobé
7. Stratégia podniku
 - A. Marketingová stratégia
 - B. Výrobná stratégia
 - C. Stratégia ľudských zdrojov
 - D. Finančná stránka

- E. Celková stratégia rastu
- 8. Finančné údaje
 - A. Údaje minulých období
 - súvaha
 - výkaz ziskov a strát
 - výkaz cash flow
 - B. Finančná projekcia
 - 1. rok podľa štvrt'rokov
 - 5 rokov podľa štvrt'rokov
 - analýza bodu zlomu

Ostatní autori uvádzajú jednotný vzor štruktúry pre podnikateľské plány slúžiace rôznym účelom s odporúčaním zamerať sa na patričnú oblasť.

*Uwe Struck:*²³

1. Prehľad obsahu
2. Zhrnutie
3. Všeobecný popis trhu
4. Kľúčové osobnosti a organizácia podniku
5. Výrobky alebo služby
6. Analýza trhu a prognózy obratu
7. Odbyt
8. Výroba
9. Medzné termíny
10. Finančný plán
11. Financovanie
12. Prílohy

*Blackwell Edward:*²⁴

1. Stručné prehlásenie
2. Trh
3. Odbornosť, skúsenosť a zdroje zainteresovaných osôb
4. Výhody výrobku
5. Metóda (ponuky výrobku, riadenie podniku, začatia projektu, organizácie práce, kontrola finančných náležitostí)
6. Dlhodobý výhľad
7. Použitie fondov
8. Finančné ciele
9. Dodatky
10. Minulosť podniku

²³ Struck, U.: Přesvědčivý podnikatelský plán, Management Press, Praha, 1992

²⁴ Blackwell, E.: Podnikatelský plán, Readers International, Praha, 1993

*Ron Johnson:*²⁵

1. Meno podniku
2. Adresa podniku
3. Druh alebo povaha podnikania
4. Zúčastnené osoby
5. Stratégia marketingu a predaja
6. Predpokladaný zisk a straty
7. Predpokladané finančné toky
8. Plán investičných výdavkov
9. Skladové hospodárstvo
10. Požadované finančné prostriedky
11. Informácie o manažmente
12. Špeciálne faktory
13. Plán činnosti

*Pilková:*²⁶

I. Sumár

II. Hlavná časť

1. história firmy
2. manažment a kľúčoví predstavitelia
3. situačná analýza
 - všeobecný popis objektu podnikania a podnikateľské príležitosti
 - trhy a konkurencia
4. podnikateľské a výrobné stratégie a plány
 - charakteristika výrobku / služby
 - plán marketingu
 - technológia výroby a jej ďalší rozvoj
 - plán výroby
 - plán predaja
 - personál
5. finančné projekcie
 - kľúčové finančné predpoklady
 - výkaz ziskov a strát
 - súvaha
 - cash flow
 - zhrnutie výšky požadovaného kapitálu a investičné hodnotenie
6. Kritické rizikové faktory a ich možné premiestnenie cez analýzu senzitivnosti.

III. Prílohy

²⁵ Johnson, R.: Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán, OPEN WINDOWS, Bratislava, 1996

²⁶ Pilková, A. - Grznár, M. - Reznáková, M. - Štrbová, E.: Firemné plánovanie, ES EU, Bratislava, 1994

Schéma odporúčaná Národným úradom práce:

1. Zhrnutie podnikateľského plánu
2. Opis podniku
3. Opis výrobku alebo služby
4. Konkurencia
5. Výhody oproti konkurencii
6. Analýza trhu
7. Predaj a podpora predaja
8. Výrobný proces
9. Organizačný a personálny plán
10. Dopad na životné prostredie
11. Finančný plán

1.5 Požiadavky kladené na obsahovú a formálnu stránku podnikateľských plánov

Na úvod treba podotknúť, že podnikateľský plán by mal dávať odpoveď na trojicu otázok:²⁷

1. kde sme - situácia firmy v súčasnosti. K tomu je potrebná dôkladná a objektívna analýza silných a slabých stránok firmy;
2. kam ideme - zámery podnikateľa do budúcnosti, ktoré musia vychádzať zo súčasného stavu a musia v sebe obsahovať vytýčenie cieľov;
3. ako sa tam dostaneme - nástroje, spôsoby a metódy potrebné na dosiahnutie cieľov.

Na splnenie tejto požiadavky je treba brať zreteľ pred a počas zostavovania podnikateľského plánu do konečnej podoby.

1.5.1 Odporúčania k príprave a k procesu tvorby podnikateľského plánu:

Pred začatím zostavovania podnikateľského plánu sa odporúča v písomnej alebo grafickej forme zdokumentovať predstavu manažmentu o začiatku a dĺžke trvania jednotlivých aktivít s uvedením zodpovedných osôb. Takýto dokument slúži k časovej orientácii plánovania.

Ako vyjadrovací prostriedok je vhodné využiť najmä úsečkový diagram, z ktorého je jasný začiatok určitej činnosti, dĺžka trvania, zodpovednosť, potreba návaznosti (určitá činnosť sa môže začať až po ukončení inej činnosti) alebo súbežnosti (dve alebo viac činností môžu alebo musia prebiehať súčasne).

²⁷ Strážovská, E. - Cibáková, V. - Lipianska, J.: Podnikateľský proces - Konkurenčná oblasť, SOFA, Bratislava, 1996

Tento dokument nie je strnulý, je upravovateľný až do tej miery, kedy budú jednotlivé činnosti účelne koordinované. Dôležité je pri tom rátať s vyrovnávacím obdobím, prostredníctvom ktorého je možné zabezpečiť posun jednotlivých aktivít a zabezpečiť pružnosť.

Menej vhodné sú sieťové grafy, ktoré v určitých prípadoch pôsobia neprehľadne, alebo môžu byť nejednotne interpretované

Pri zostavovaní podnikateľských plánov najmä pre externých adresátov je potrebné brať do úvahy fakt, že adresát, ktorému je určený podnikateľský plán nebude mať bezprostredne počas jeho čítania k dispozícii žiadne doplňujúce dokumenty ani objasňujúce zdroje informácií.

Ďalej je potrebné zvoliť správny tón. Na jednej strane sa síce očakáva nadšenie ohľadom predkladaného projektu, no na druhej strane sa očakávajú vecné formulácie.

Aj v prípadoch, keď si autori pomáhajú pri zostavaní vzormi, nie je prípustné, aby to bolo čitateľovi zreteľné.

V procese zostavovania podnikateľského plánu sa neustále objavujú nové skutočnosti alebo zlepšenia, je preto vhodné používať voľné listy ľahko priraditeľné k jednotlivým častiam plánu.

Externé zdroje informácií musia byť jasne uvedené.

Vo výnimočných prípadoch môže byť účelná spolupráca s externými poradcami. Môže to byť v prípadoch značnej náročnosti spracovania tém alebo v prípade vysokej právnej záväznosti. Musí sa ale klásť dôraz na kooperáciu poradcov a podniku.

1.5.2 Odporúčania k rozsahu a úprave podnikateľského plánu

V literatúre sa uvádza najčastejší rozsah 30 až 40 strán bez príloh. V prípade rozsiahlych projektov alebo podľa požiadavok príjemcov je účelné tento počet strán prekročiť, alebo naopak, v prípade malého podniku alebo menšej potreby cudzieho kapitálu skrátiť.

Z hľadiska formálnej úpravy je potrebné vyhnúť sa týmto najčastejším chybám:

- chýbajúci prehľad obsahu;
- nesprávne číslovanie strán (odporúča sa tiež označenie strán hlavičkou);
- nečisté alebo nečitateľné fotokópie;
- príliš veľa druhov písma (odporúča sa v celom dokumente použiť tri druhy písma a na jednej strane maximálne dva druhy písma);
- zlá väzba (niektoré stránky sa uvoľňujú alebo sú zle zaradené - je vhodné používať voľnú väzbu umožňujúcu zmenu v prípade potreby);
- podcenenie pravopisu a štýlu;

- nezladenosť jednotlivých častí tak, že čitateľ nedobúda dojem celku zloženého z častí.

1.5.3 Odporúčania k obsahovej stránke

Aj keď je podnikateľský plán pre vrcholový manažment záležitosťou najvyššieho záujmu, pre pracovníkov peňažných ústavov alebo iných inštitúcií je iba jedným z mnoha predkladaných projektov alebo informácií. Aby bol splnený očakávaný cieľ, je potrebné obsah prispôbiť nasledovným požiadavkám:

a. zrozumiteľnosť - je zabezpečiteľná jednoduchým vyjadrovaním, nevyjadrovaním príliš veľa myšlienok v jednej vete s logickým vyplývaním každej vety z predošlej, opatrným používaním prídavných mien a používaním vhodných grafických vyjadrovacích prostriedkov;

b. stručnosť - treba neustále pracovať na zostručnení podnikateľského plánu, ale iba do tej miery, aby nebolo ohrozené splnenie ostatných požiadavok;

c. logickosť - prezentované skutočnosti a plány budú ľahšie a s vyšším účinkom pochopiteľné, ak budú zoradené v logickej náväznosti;

d. nezveličovanie - dôležitosť uvádzaného, doloženie slovne prezentovaných údajov číselnými údajmi z dôveryhodných zdrojov.

II. ODPORÚČANIA K OBSAHOVEJ NÁPLNI JEDNOTLIVÝCH ČASTÍ PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

V tejto časti sú po obsahovej stránke rozpracované jednotlivé časti podnikateľského plánu podľa štruktúry požadovanej Národným úradom práce, pričom sa nejedná len o odporúčania týkajúce sa nevyhnutného minima informácií požadovaných touto inštitúciou, ale obsah jednotlivých častí je rozpracovaný tak, aby poskytoval dostatok informácií aj pre interného používateľa, resp. používateľov.

2.1. Zhrnutie podnikateľského plánu

Zo skúseností poskytovateľov kapitálu vyplýva, že mnoho pod. plánov má značné slabiny. Je preto logické, že postoj týchto subjektov k predkladaným projektom je opatrný až kritický.

Zhrnutie podnikateľského plánu je preto dôležitým nástrojom na zmenu postoja poskytovateľov kapitálu, ktorý je navyše ovplyvňovaný faktorom nedostatku času na podrobné preštudovanie podnikateľského plánu.

Zhrnutie nesmie byť považované za úvod. Treba ho chápať ako koncentrované predstavenie informácií dôležitých pre investora, ktoré sú ďalej podrobnejšie popísané. Zhrnutie by malo obsahovať informácie ako:

- meno firmy a právnu subjektivitu,
- dátum začatia podnikania,
- adresu firmy a adresu prevádzkarne,
- predmet činnosti,
- popis výrobku alebo služby, prečo budú vyrábané alebo poskytované, v čom spočíva konkurenčná výhoda a úžitok pre zákazníka,
- popis situácie na trhu (veľkosť trhu, rast trhu, podiel na trhu, resp. podiel konkurenta, chovanie zákazníkov, vzťah ku konkurencii),
- ciele firmy,
- popis odbytovej stratégie,
- najdôležitejšie kvantitatívne údaje o minulosti (v prípade, že firma už existuje) a budúcnosti firmy,
- požadovanú sumu a účel jej použitia.

Zámerom zhrnutia je podanie presvedčivého obrazu o podnikateľských cieľoch a stratégiách ich dosiahnutia. Pritom je potrebné vyzdvihnúť všetko, čo sa dá hodnotiť ako pozitívum.

Kedže je to stručný prehľad, treba ho písať ako posledný.

2.2 Opis podniku

Táto časť nemá byť koncipovaná len ako popis, ale ide najmä o prezentáciu podnikateľských cieľov a stratégií ich dosiahnutia.

2.2.1 Existujúci podnik

Minulosť

Táto časť obsahuje krátky náčrt histórie firmy. Uvádza sa dátum založenia firmy, splnenie legislatívnych predpokladov podnikania, právna forma, kto bol jej majiteľ, idea produktu a motivácia k založeniu, stratégie na dosiahnutie konkurenčnej výhody, distribučná stratégia, k akým podstatným zmenám došlo v minulosti, aké úspechy firma dosiahla.

Po prečítaní musí byť jasné, o aké myšlienky sa opieralo založenie podniku, prečo a aké výrobky boli vyvíjané a produkované, a ktorí zákazníci ich kupujú.

Súčasnosť a budúcnosť podniku

Má byť zrejmé, kto je vlastník podniku, aký je jej súčasný stav, ako sú splnené legislatívne predpoklady podnikania, právna forma, vlastnícke vzťahy majiteľa/ov voči podniku, ako i podniku voči iným subjektom, materiálne vybavenie, kľúčové osobnosti podniku, eventuálna spolupráca s konzultačnými firmami, podnikateľské aktivity so zreteľom na aktivity, pre ktoré sa požadujú finančné prostriedky.

Ďalej majú byť definované ciele do budúcnosti a stratégie ich dosiahnutia.

2.2.2 Novovznikajúci podnik

Uvádza sa dôvod založenia podniku, čo vyvolalo myšlienku založiť podnik, a ďalej všetky informácie tak, ako je to uvedené v bode 2.2.1 pri existujúcom podniku.

2.3. Opis výrobku alebo služby

V prípade, že realizácia podnikateľských cieľov bude zabezpečovaná produkciou výrobkov alebo poskytovaním služieb, je potrebné uviesť ich opis, použitie, ale najmä prednosti. Opis výrobku alebo služby by mal obsahovať tieto informácie:

1. aký je výrobok, alebo aký charakter majú služby, teda uvedenie všetkých dôležitých technických funkcií a parametrov, nezávadnosti, bezpečnosti, potreby dodržiavania STN, pričom sa treba vystríhať prílišných podrobností;
2. na čo sa používa tento výrobok, alebo k čomu budú slúžiť služby, t.j. k akému účelu slúži, resp. uspokojovanie akých potrieb bude zabezpečovať;

3. kto tento výrobok používa alebo kto bude využívať tieto služby, t. j. určenie cieľovej skupiny zákazníkov. Taktiež je vhodné uviesť druh už zrealizovaných kontaktov so zákazníkmi. Kópie zmlúv je vhodné uviesť v prílohe;

4. prečo budú zákazníci tento výrobok kupovať, t.j. v čom spočíva jeho užitočnosť. V prípade, že porovnateľný výrobok už na trhu existuje, aký vyšší úžitok v porovnaní s ním nový výrobok prinesie.

2.4 Konkurencia

Vzhľadom k tomu, že všetky podniky sa musia presadzovať na trhu medzi konkurentami, je nutné porovnať silné a slabé stránky predkladateľa pod. plánu a konkurencie. Úlohou prieskumu silných a slabých stránok je spoznanie konkurenice a odhadnutie jej vplyvu na odbytové možnosti.

Pod pojmom konkurencia sa nerozumie len firma pôsobiaca v blízkosti podniku predkladateľa podnikateľského plánu alebo podniky vyrábajúce také isté výrobky alebo služby, ale všetky podniky ktoré ponúkajú podobné alebo substitučné výrobky alebo služby.

Aj keď majú byť uvedení všetci konkurenti, bližšie informácie je potrebné uviesť len o priamych konkurentoch. Ak ide o viac podobných subjektov, stačí uviesť všeobecný popis. Obsah popisu konkurencie by mal obsahovať tieto informácie:

- kto sú konkurenti, ich názvy, sídlo, prípadne objem predaja, podiel na trhu, akú majú stratégiu pokrytia trhu, šírku sortimentu, kvalitu výrobkov, cenu, dodaciu lehotu, servis, akú poskytujú záruku, aké odbytové cesty využívajú, aký majú imidž u zákazníkov, aká je poloha ich podnikov, akú úroveň služieb ponúkajú, aká je úroveň personálu a iné;
- kto sú ich zákazníci, na aké cieľové skupiny sa orientujú;
- postoj predkladateľa podnikateľského plánu ku konkurencii a ich zákazníkom;
- uvedenie silných a slabých stránok (kapitál, voľné kapacity, meno,...);
- aké sú predpokladané reakcie zákazníka a konkurencie na vstup predkladateľa podnikateľského plánu na trh;
- odbytové cesty, objem predaja, kvalita servisu, imidž výrobku, dodacie lehoty.

Tieto údaje môžu byť prezentované vo forme matice, ktorej vyhodnotenie by sa malo zamerať na vyvodenie záverov z profilu silných a slabých stránok a určenie konkurenčného postavenia vlastného podniku.

Nakoľko sú mnohé údaje o konkurencii v praxi ťažko zistiteľné, alebo sekundárne zdroje majú často malú vypovedaciu schopnosť, resp. sú skreslené, na prezentáciu údajov o konkurencii sa využíva krátka SWOT analýza konkurenčných podnikov, pričom by malo ísť o údaje pochádzajúce z primárneho prieskumu trhu.

V každom prípade je potrebné uviesť konkrétne údaje a nie vyjadrenia typu „lepší“ a „horší“.

Okrem týchto údajov sa posudzuje aj počet konkurentov, teda intenzita konkurencie.

Ak je možné získať informácie o pravdepodobných reakciách konkurentov na vstup nového podniku, je vhodné ich popísať. Aj napriek tomu, že každý z konkurentov môže v zásade prijať rad opatrení a je ťažké predvídať konečné rozhodnutie, je potrebné vystríhať sa nepodloženým úvahám.

Informácie je možné čerpať z marketingového výskumu, ktorého informačné potreby je možné uspokojiť buď primárnymi údajmi získanými metódou pozorovania, ankety alebo experimentu, alebo sekundárnymi údajmi získanými z publikácií, periodík, kníh, výročných správ. Ďalšou možnosťou na získanie informácií (nie však v našich podmienkach) je využitie marketingového spravodajstva, teda informácií o vývoji marketingového prostredia od zamestnancov, dodávateľov, sprostredkovateľov, zákazníkov, z tlače, zo spravodajstva, obchodných akcií, atď..

2.5 Porovnanie s konkurenciou - výhody oproti konkurencii

V tejto časti je potrebné uviesť výhody oproti konkurencii v náväznosti na predchádzajúcu časť so zameraním hlavne na produkty tak, ako ich bude vnímať zákazník.

Ak boli v predchádzajúcej časti uvedené SWOT analýzy konkurenčných podnikov, je vhodné uviesť aj SWOT analýzu vlastného podniku.

Ďalej je potrebné popísať výhody produktu z hľadiska vnímania produktu zákazníkom.

Opis výhod neslúži len na to, aby predkladateľ pod. plánu urobil dobrý dojem, ale núti ho samého dokonale spoznať svoj výrobok, určiť možné zlepšenia, resp. zistiť, ktoré požiadavky zákazníka neuspokojuje.

Vhodným grafickým prostriedkom na vyjadrenie porovnania môže byť pavučinový graf.

Identifikácia výhod pomôže predkladateľovi podnikateľského plánu pri určovaní marketingovej stratégie a určení spôsobu konkurenčného boja.

2.6 Analýza trhu

V tejto časti je potrebné popísať, ako predkladateľ podnikateľského plánu postupoval pri analýze trhu a k akým záverom dospel ohľadom faktorov a očakávaní determinujúcich dopyt.

Výsledky analýzy trhu sú dôležitým podkladom pre ďalšie časti podnikateľského plánu, preto sa tejto časti venujem podrobnejšie.

V tejto časti podnikateľského plánu sa uvádza krátky popis, aká metóda bola použitá na zber informácií (viď bod č. 4 Konkurencia).

Vhodné je uviesť viacero metód ako záruku, že boli eliminované extrémne hodnoty, a že bolo vymedzené pásmo, v ktorom sa pohybujú údaje, o ktorých sa dá predpokladať s vysokou mierou istoty, že realisticky odrážajú skutočnosť.

Ďalej je potrebné uviesť výsledky analýzy informácií vo forme popisu trhu.

Pri popise trhu je vhodné využiť gradáciu, teda postupovať od všeobecného popisu trhu až po vymedzenie a popis trhových segmentov, na ktoré sa chce predkladateľ podnikateľského plánu zamerať.

Trh možno definovať ako stretnutie ponuky s dopytom. Trhové vzťahy medzi ponukou a dopytom možno vyjadriť matematickými funkciami. Do týchto funkcií je však možné dosadiť nekonečné množstvo veličín, čím vzniká nekonečné množstvo výsledkov. Pri analýze trhu a jeho popise v podnikateľskom pláne je preto nutné sústrediť sa na podstatné charakteristiky trhu:

1. Dynamika trhu

Dynamiku trhu určujú dva faktory: napätie medzi dopytom a ponukou a redefinícia trhu.

Je potrebné popísať situácie, v ktorých dopyt prevyšuje ponuku, čím vzniká obchodná príležitosť pre novo prichádzajúcich nositeľov ponuky, ktorí sú schopní vyrobiť žiadaný tovar za nižšiu cenu ako konkurencia.

Taktiež sa popisujú situácie, kedy dochádza k účelovej redefinícii (t.j. čiastočná alebo úplná náhrada pôvodného účelu iným pri zachovaní funkčných princípov), alebo k technickej redefinícii (t.j. dosiahnutie rovnakého účelu prostredníctvom zmeny funkčných princípov), čím taktiež vzniká obchodná príležitosť, pričom je akceptovateľná vyššia cena ako na vyspelom trhu.

2. Výkonnosť trhu

Výkonnosť trhu je schopnosť trhu regulovať cenu a kvalitu tovaru. Táto kľúčová vlastnosť trhu je závislá na dvoch faktoroch: ľahkosti vstupu na trh a ľahkosti výstupu z trhu pre nositeľov ponuky.

Uvádza sa teda, s akými nákladmi je spojený vstup na trh a výstup z trhu.

V prípade nízkych vstupných nákladov je obmedzená aj miera rizika vstupu na trh, čo zvyšuje príťažlivosť vstupu na trh.

Na trhu teda pôsobí značné množstvo nositeľov ponuky, ktorých zloženie sa rýchlo mení. Tento pohyb oživuje trh, zvyšuje konkurenciu a prirodzenou cestou zabraňuje monopolizácií.

Opačne je to v prípade vysokých nákladov na vstup na trh.

3. Veľkosť trhu - vývojové trendy a cykly

Veľkosťou trhu sa rozumie veľkosť potenciálneho dopytu. Vyjadruje sa vo finančných, kusových alebo hmotných objemoch. Ďalej je potrebné stanoviť minimálny predpokladaný podiel na trhu, ktorý musí byť dosiahnutý, aby sa ekonomicky vyplatilo podnikáť.

Výsledkom porovnania predpokladaného podielu na trhu s porovnaním podielov konkurentov je informácia o relatívnom podiele na trhu.

Smer veľkosti vývoja je naznačený trendom. Trend možno zistiť napríklad regresnou analýzou a následnou extrapoláciou. Potrebné je rozlíšiť trend vývoja od cyklických výkyvov.

V prípade, že predkladateľ podnikateľského projektu vystihne priebeh trendov, predstavuje to pre neho veľkú obchodnú príležitosť.

V závere je vhodné uviesť, pre akú stratégiu tvorby trhovej pozície sa predkladateľ podnikateľského plánu rozhodol. Pojem pozícia sa tu chápe ako spôsob, akým definujú produkt spotrebiteľia, čiže aké miesto mu prisúdia vo svojej myslí.

V zásade možno pozíciu budovať na základe:

- zvláštnych charakteristík produktu,
- účelu použitia,
- priameho porovnania s konkurenciou,
- stratégie „preč od konkurencie“,
- odlišnej výrobkovej kategórie,
- kombinácie predošlých faktorov.

Kedže stretnutie ponuky a dopytu sa neuskutočňuje v jednej rovine, ale na mnohých úrovniach, t.j. segmentoch, ktoré sú ovplyvňované kúpnu silou, špeciálnymi požiadavkami alebo distribučnými kanálmi. Je potrebné uviesť, ktoré kritérium bolo zvolené pre segmentáciu trhu (geografické, demografické, psychografické, správanie sa zákazníka), pričom je potrebné brať na zreteľ požiadavky efektívnej segmentácie (kvantifikovateľnosť, dosiahnuteľnosť, početnosť, akcieschnosť).

Ďalej je vhodné uviesť stratégiu pokrytia trhu (nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing, koncentrovaný marketing). V prípade, že sa podnikateľ rozhodne pre diferencovaný marketing, je potrebné popísať odlišnosti jednotlivých marketingových programov a vyčísliť náklady na ne.

2.7. Predaj a podpora predaja

V tejto časti sa uvádza spôsob stanovenia ceny, spôsob distribúcie a predaja a spôsob podpory predaja.

Uvádza sa, aké sú *cenové stratégie a spôsob stanovenia ceny*, pričom je v zásade možné rozlíšiť tri spôsoby stanovenia ceny produktov.

1. Nákladovo orientovaná tvorba cien:

- tvorba cien prirážkou k nákladom produktu,
- analýza nulového bodu a ceny s cieľovým ziskom.

2. Ceny orientované na zákazníkov

- na základe hodnoty, ktorú spotrebiteľ priznáva produktu.

3. Ceny založené na konkurencii

- na základe bežnej trhovej ceny,
- konkurenčné stanovenie ceny.

Stanovenie ceny výrobku by malo vychádzať z cien konkurenčných výrobkov, pričom by malo platiť, že suma nákladov plus predpokladané percento zisku na jeden výrobok sa približne rovná cene konkurenčného výrobku

V podnikateľskom pláne nie je vhodné argumentovať cenou výrobkov o 40% - 50% nižšou ako u konkurenčných výrobkov aj napriek tomu, že cena je dôležitým predajným argumentom. Nízka cena sama o sebe však nie je zárukou vysokých tržieb. Podobne je to aj s príliš vysokou cenou. Zákazníci reagujú na vysokú aj nízku cenu skepticky.

Stanovenie ceny výrobku by malo vychádzať z cien konkurenčných výrobkov, pričom by malo platiť, že suma nákladov plus predpokladané percento zisku na jeden výrobok sa približne rovná cene konkurenčného výrobku.

Z kalkulácie by malo byť zrejmé, aká je prípustná minimálna cena a množstvo produkcie, aby podnik neutrpel stratu. Táto informácia je zistiteľná z analýzy nulového bodu.

V podnikateľskom pláne je teda potrebné popísať zvolenú cenovú stratégiu.

V prípade, že sa nejedná o výrobok určený ku konečnej spotrebe, vyžaduje sa kalkulácia predpokladanej ceny pre konečných užívateľov.

Rovnako je to aj v prípade, ak medzi výrobcu a konečného spotrebiteľa vstupujú obchodné medzičlánky.

Taktiež je potrebné uviesť výšku a druh zamýšľaných cenových zliav (rabat, skonto) a platobné podmienky.

Ďalej je potrebné uviesť aj nepriame okolnosti, ktoré môžu ovplyvniť cenovú úroveň na trhu (trendy rastu / poklesu cien v určitom odvetví).

Odbytová stratégia má presvedčiť poskytovateľov kapitálu o schopnosti manažmentu nájsť vhodnú odbytovú stratégiu, ktorá spolu s kvalitou výrobku a konkurenčnou výhodou vytvorí synergický efekt.

Na začiatku je potrebné stanoviť cieľ, potom uviesť stratégie jeho dosiahnutia a dôvody, prečo sa predkladateľ rozhodol pre výber určitej stratégie.

Predkladateľ podnikateľského plánu sa môže rozhodnúť pre priamy marketing, alebo pre vstup do distribučnej siete, ktorá sa môže líšiť dĺžkou, štruktúrou a počtom sprostredkovateľov na každom stupni.

Uvádza sa, ktorý z faktorov ovplyvňuje toto rozhodnutie (úroveň služieb jednotlivých článkov, ciele odbytového kanálu, charakter produktu, charakter podniku a distribučné kanály konkurentov) a posúdenie jednotlivých alternatív z hľadiska hospodárnosti, kontrolovateľnosti a adaptability.

Pri opise podpory predaja sa uvádza:

- akým spôsobom sa dozvie zákazník o službe,
- aký druh reklamy bude využívať, pre aké médiá sa rozhodne,
- úmysel publikovať článok v tlači,
- úmysel účasti na veľtrhoch a výstavách,
- či sa bude využívať osobný predaj,
- či sa bude poskytovať servis.

V tejto časti je vhodné vyjadrovať sa stručne, lebo nejde o prioritu. Nie je potrebné uvádzať podrobnosti, ale základné stratégie so zdôraznením spôsobu koordinácie s predajcami a kontinuity opatrení na podporu predaja.

2.8 Výrobný proces

Uvádza sa opis výroby výrobku alebo spôsob poskytovania služby.

Postupuje sa podľa toku práce, t.j. od vstupu surovín alebo polotovarov, cez výrobný proces až po jeho pripravenosť na predaj zákazníkovi. Nie je potrebné zabiehať do technických aspektov, ale je potrebné uviesť realizované vylepšenia, patenty, licencie. Po vecnej stránke má táto časť obsahovať:

- aké sú vstupy do výroby, kto bude ich dodávateľom, na základe akých kritérií boli vybraní, či a aké vzťahy už má s nimi predkladateľ podnikateľského plánu, či sú zabezpečené náhradní dodávatelia;
- akým spôsobom bude podnik vstupmi zásobovaný (t.j. na sklad, od prípadu k prípadu, priamo do výroby), aké budú platobné podmienky, dodacie lehoty;
- aké výrobné zariadenia, o akej výrobnej kapacite a v akom poradí budú nasadené do výrobného procesu a aká je časová dĺžka výrobného procesu;
- akým spôsobom (skúškami / kontrolami) bude overované a zabezpečované dodržiavanie stanovenej kvality výrobkov;
- ako dlho, v akom množstve a za akých podmienok budú skladované hotové výrobky;
- aké sú nároky na pracovné priestory, umiestnenie prevádzky a technické vybavenie.

Táto časť by nemala odzrkadľovať len vecné vzťahy, ale mala by vyčísl'ovať i základné nákladové položky na základe naturálnej spotreby materiálov, energie a služieb.

2.9. Organizačný a personálny plán

Informácie uvedené v tejto časti sú spravidla rozlíšené na informácie o majiteľovi, informácie o zamestnancoch, o ich úlohách, časový harmonogram bežnej dennej činnosti a časový harmonogram na zvolené dlhšie obdobie.

Informácie o majiteľovi

Majiteľ by mal byť predstavený pozitívne a podobne ako v reklame by mali byť vyzdvihnuté jeho prednosti a úspechy.

Plný životopis nie je vhodný, môže sa uviesť v prílohe.

Pozornosť je potrebné venovať jeho vzdelaniu a praktickým skúsenostiam, ktoré je vhodné nielen uviesť, ale aj vysvetliť ich význam a prínos pre podnik. Rovnako je vhodné uviesť aj kontakty, ktoré majú význam pre podnik.

Informácie o zamestnancoch

Tu je vhodné uviesť organizačnú schému firmy. Ak sa v blízkej budúcnosti očakávajú zmeny, uvádza sa aj organizačná schéma predpokladaná v najbližších rokoch. Z organizačnej schémy sú zrejmé vzťahy podriadenosti a nadriadenosti, poukazujú teda na existenciu delegovania právomocí vo firme.

Ďalej je potrebné uviesť predpokladané počty zamestnancov v jednotlivých oddeleniach, stanoviť obsah pracovnej náplne, požiadavky na zamestnancov, stratégie pre hľadanie zamestnancov a hrubý mesačný príjem, resp. ďalšie formy hmotnej a nehmotnej stimulácie zamestnancov.

Osobitnú pozornosť je vhodné venovať pracovníkom na strategicky dôležitých postoch. Informácie o nich je možné uviesť v takom duchu, ako informácie o majiteľovi.

Časový harmonogram

Slúži na lepšiu predstavu o časovom horizonte jednotlivých činností potrebných k zabezpečeniu chodu podniku.

2.10. Dopad na životné prostredie

Ak pri výrobnom procese alebo poskytovaní služieb vzniká odpad, je potrebné uviesť spôsob jeho likvidácie, prípadne uviesť firmy, ktoré budú odpad likvidovať alebo spracovávať.

2.11. Finančný plán

Hlavným cieľom finančného plánovania je ukázať investorom, ako aj predkladateľovi podnikateľského plánu samotnému, ako sa bude vyvíjať finančná situácia podniku, keď sa budú dosahovať všetky plánované ciele.

Za vhodné sa považuje plánovacie obdobie v rozmedzí 3 - 5 rokov.

Kedže ide o odhad, finčné čiastky by mali byť uvádzané rádovo v stovkách až tisíckach korún.

V prípade, že sa jedná o existujúci podnik, môže sa použiť aj finančná analýza ex ante, ktorá prognózuje ďalší vývoj na základe predchádzajúcich výsledkov a výsledkov analýzy trhu.

V prípade, že ide o začínajúci podnik, informačné podklady pre finančný plán tvoria:

- výsledky analýzy trhu (plán predaja, plán tržieb),
- danosti firmy (mzdové náklady, sociálne náklady, poistné,),
- analýza okolia firmy (nákup materiálu, tovaru, energia,...).

Obsah finančného plánu ako súčasti podnikateľského plánu sa líši v závislosti od toho, či sa jedná o podnikateľský plán pre externého užívateľa alebo pre internú potrebu.

V prípade externého užívateľa finančný plán musí obsahovať všetky informácie, ktoré sú vyžadované externým užívateľom a môže obsahovať ďalšie doplňujúce informácie.

V našich podmienkach sú v zásade vypracovávané podnikateľské plány určené pre:

1. banky, ktorých konkrétne požiadavky sa líšia, no v zásade sa vyžaduje bilancia, výkaz ziskov a strát, výkaz cash flow,
2. úrad práce, ktorý vyžaduje výkaz ziskov a strát.

Obsah finančného plánu pre internú potrebu sa môže zhodovať s obsahom finančného plánu pre externého užívateľa, pričom je vhodné uviesť aj vedľajšie výpočty (teda ako predkladateľ podnikateľského plánu dospel k ukazovateľom uvedeným v plánovacích tabuľkách), ako aj hlbšie sa zaoberať metódami posudzovania vhodnosti podnikateľských projektov.

2.11.1 Charakteristika jednotlivých častí finančného plánu ako súčasti pod. plánu pre externú potrebu

Finančná bilancia

Základnou funkciou finančnej bilancie ako plánovacieho dokumentu je poskytnúť prehľad o finančnej situácii podniku, o stave jeho finančnej štruktúry a spolu s plánom zisku je významným informačným zdrojom pre analýzu a hodnotenie kvality finančného plánu.

Obsahuje stavové veličiny, t.j. vyjadruje stav a štruktúru aktív a pasív, ako aj vlastného imania k určitému časovému okamihu.

Pri konštrukcii plánovacej tabuľky sa v našich podmienkach môže ako základ použiť účtovný výkaz - súvaha (alebo výkaz o majetku a záväzkoch v prípade jednoduchého účtovníctva), pričom sa zohľadnia špecifiká podniku a finančného plánovania (napr. vynechaním niektorých položiek, alebo vyjadrením niektorých položiek v sumarizovanej podobe).

Príklad plánovacej tabuľky pre podnikateľa vedúceho podvojné účtovníctvo:

Stále aktíva	Vlastné imanie
- hmotný investičný majetok	- základné imanie
- nehmotný investičný majetok	- kapitálové fondy
- finančné investície	- fondy tvorené zo zisku
	- nerozdelený zisk
Obežné aktíva	Cudzie zdroje
- zásoby	- dlhodobé cudzie zdroje
- pohľadávky	- dlhodobé záväzky
- krátkodobé	- dlhodobé bankové úvery
- dlhodobé	
-finačný majetok	Krátkodobé cudzie pasíva
- peniaze	- krátkodobé záväzky
- bankové účty	- bežné bankové úvery
- cenné papiere	
Súčet majetku	Súčet kapitálu

Príklad plánovacej tabuľky pre podnikateľa vedúceho jednoduché účtovníctvo:

Stále aktíva	Záväzky
- hmotný investičný majetok	- krátkodobé
- nehmotný investičný majetok	- dlhodobé
- finančné investície	
Obežné aktíva	Úvery
- zásoby	Pôžičky
- pohľadávky	Dotácia - úrad práce
- krátkodobé	Vlastné imanie
- dlhodobé	
-finačný majetok	
- peniaze	
- bankové účty	
- cenné papiere	
Súčet majetku	Súčet zdrojov financovania

Plán zisku

Základnou funkciou plánu zisku je plánovanie nákladov a výnosov a zistenie plánovaného výsledku hospodárenia ich porovnaním.

V našich podmienkach sa pre plánovanie zisku ako plánovacia tabuľka používa účtovný výkaz - výkaz ziskov a strát (alebo v prípade jednoduchého účtovníctva výkaz o príjmoch a výdavkoch), a to v plnom alebo skrátanom rozsahu.

Použitie výkazu ziskov a strát v plnom rozsahu môže byť použiteľné iba na krátke obdobie s tým, že niektoré položky sa vôbec „neplánujú“, iba sa účtovne vykazujú

Vo výkaze ziskov a strát sú náklady členené podľa základných nákladových druhov, spravidla na náklady na výrobu, realizáciu, odpisy a úroky. Výnosy sú členené na tržby a ostatné výnosy.

Údaje vo výkaze sú tokové, vysvetľujú zmenu stavových veličín ku koncu obdobia v porovnaní s jeho začiatkom.

Výsledok hospodárenia je vykázaný podľa jednotlivých činností.

Prevádzkový hospodársky výsledok hovorí o obchodnej, výrobnjej a ostatnej prevádzkovej činnosti podniku. Hospodársky výsledok z finančných operácií vzniká v oblasti finančných investícií, úverovej zadĺženosti a kurzových rozdielov.

Súčet prevádzkového a finančného hospodárskeho výsledku po odpočítaní dane z príjmu dáva hospodársky výsledok z bežnej činnosti.

Osobitne sa vykazuje hospodársky výsledok z mimoriadnej činnosti, ktorý vzniká nepravidelne, náhodne (v dôsledku mánk a škôd,...).

Vo výkaze o príjmoch a výdavkoch sa uvádzajú výdavky v členení: nákup tovaru, materiálu, drobného hmotného a hmotného investičného majetku, atď..

Príjmové položky sa členia na príjmy z predaja tovaru, príjmy z predaja vlastnej výroby a služieb a ostatné príjmy.

Výsledkom porovnania príjmových a výdavkových položiek je hospodársky výsledok, ktorý po očistení o odpočítateľné položky dáva daňový základ.

Odpočítaním dane z príjmu od hospodárskeho výsledku dostávame čistý zisk.

Plán cash - flow

Plán cash-flow (plán toku hotovostí) poskytuje informácie o príjmoch a výdavkoch podniku (pokladňa a bežný účet v banke) a o konečnom stave v medziobdobiach určitého časového rozpätia.

Cieľom plánu cash-flow je plánovať likvidnú polohu podniku ako základňu pre stanovenie budúcich pôžičiek a budúcich investícií.

Na plánovanie cash flow sa používa priama alebo nepriama metóda.

Priama metóda vychádza z prvotných účtovných zápisov, ktoré ovplyvňujú hotovosť.

Pri výpočte sa postupuje podľa nasledovnej schémy:

Hotovosť na účte a v pokladni
+ príjmy v sledovanom období
- výdavky v sledovanom období

Cash flow na konci sledovaného obdobia

Pri nepriamej metóde sa vychádza z čistého zisku po zdanení, ktorý sa koriguje o všetky položky pôsobiace rozdiel medzi výnosmi a príjmami a nákladmi a výdavkami.

Pri výpočte sa postupuje podľa nasledovnej schémy:

Zisk
+ odpisy
+ tvorba dlhodobých rezerv na ťarchu nákladov
CF I (vysvetľuje zmenu čistého pracovného kapitálu)
- prírastok zásob
+ úbytok zásob
- časové rozlíšenie nákladov a príjmov
CF II (vysvetľuje zmenu čistého peňažného majetku)
- prírastok pohľadávok
+ úbytok pohľadávok
+ prírastok celkových krátkodobých záväzkov
- úbytok celkových krátkodobých záväzkov
CF III (vysvetľuje zmenu čistých pohotových peňažných prostriedkov)

Celkový CF zahŕňa prevádzkový CF a všetky ostatné príjmy a výdavky, ktoré nepatria do prevádzkovej činnosti podniku. Tieto ostatné pohyby sú označované ako kapitálové toky.

Kapitálový tok = Investičný CF + Finančný CF

Investičný CF = -(zmena stavu investičného majetku) - odpisy

Finančný CF = -(zmena stavu kapitálu) + zmena stavu krátkodobých záväzkov z
dlhodobého bankového úveru

2.11.2 Charakteristika jednotlivých častí finančného plánu ako súčasti podnikateľského plánu pre internú potrebu

Finančný plán pre internú potrebu môže obsahovať rovnaké časti ako fin. plán pre externú potrebu, pričom je vhodné jednotlivé položky uvádzané v plánovacích tabuľkách bližšie konkretizovať (kvôli lepšej vypovedacej schopnosti pre

predkladateľa podnikateľského plánu alebo z dôvodu zdokonalenia podkladov k neskoršiemu porovnaniu skutočných a plánovaných veličín), ako aj uviesť pomocné výpočty.

Okrem týchto doplňujúcich informácií je vhodné zaoberať sa aj vyhodnotením vhodnosti podnikateľského zámeru, ohľadom naplnenia hlavného cieľa podnikateľskej činnosti, teda dosahovania zisku.

K tomu slúžia statické a dynamické metódy hodnotenia ekonomického prínosu investičného projektu.

1. Statické metódy

A. *ukazovatele rentability* vyjadrujú výnosnosť podnikového úsilia. Spoločné pre rôzne konštruované ukazovatele je, že konfrontujú čistý výsledok podnikateľskej činnosti so základom, ktorý najčastejšie vyjadruje objem vloženého kapitálu alebo objemu podnikovej činnosti. Najčastejšie sa používajú ukazovatele ktoré:

A.a. vyjadrujú intenzitu reprodukcie kapitálu vloženého do podniku

$$\text{Ukazovateľ rentability} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky} \times (1 - \text{sadzba dane z príjmu})}{\text{celkový kapitál}}$$

$$\text{Ukazovateľ ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové aktíva}}$$

$$\text{Ukazovateľ rentability vlastného kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Číselne je ukazovateľ ROE väčší ako ROA, dôležité však je, aby aj jeho dynamika bola vyššia ako pri ukazovateli ROA, lebo len vtedy je použitie cudzieho kapitálu osožné.

A.b. merajú zisk k objemu podnikovej činnosti

$$\text{Rentabilita nákladov} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{náklady}} \times 100$$

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times 100$$

$$\text{Rentabilita výnosov} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{výnosy}} \times 100$$

Tieto ukazovatele vypovedajú o úrovni a vývoji efektívnosti parciálnejšie ako predošlé ukazovatele. Zisk sa porovnáva s objemom činnosti podniku, ktorej podstatnú časť predstavujú náklady.

Ukazovatele tak vypovedajú o hospodárnosti výroby a zhodnotení tej časti viazaného majetku, ktorá sa spotrebovala.

A.c. osobitným ukazovateľom je:

$$\text{Ukazovateľ účtovnej rentability investícií} = \frac{\text{priemerný zisk}}{\text{priem. hodnota inv. majetku}} \times 100$$

B. ukazovatele likvidity vyjadrujú a kvantifikujú schopnosť podniku uhradiť splatné záväzky. Na meranie likvidity sa používajú 3 skupiny ukazovateľov:

B.a. statické - dávajú do pomeru aktívne a pasívne položky bilancie, môže ísť o pomerové a rozdielové ukazovatele.

B.a.a. pomerové ukazovatele

$$\begin{aligned} \text{a. likvidita 1. stupňa} &= \frac{\text{PPP}}{\text{krátkodobé záväzky}} \\ \text{b. likvidita 2. stupňa} &= \frac{\text{PPP} + \text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{krátkodobé záväzky}} \\ \text{c. likvidita 3. stupňa} &= \frac{\text{OM}}{\text{krátkodobé záväzky}} \end{aligned}$$

PPP - pohotovostné peňažné prostriedky

OM - obežný majetok

B.a.b rozdielové ukazovatele

a. Finančný majetok = PPP - momentálne splatné záväzky

b. Čistý peňažný majetok = finančný majetok + krátkodobé pohľadávky
- krátkodobé záväzky

c. Čistý pracovný činný kapitál = obežné aktíva - dlhodobé pohľadávky
+ prechodné účty aktív - celkové krátkodobé záväzky

B.b. dynamické - zachytávajú tokové veličiny, ktoré sú zistiteľné z CF

B.b.a PPP na začiatku obdobia + celkový CF III = PPP na konci obdobia

B.b.b ČPM na začiatku obdobia + celkový CF II = ČPM na konci obdobia

B.b.c ČPČK na začiatku obdobia + celkový CF I = ČPČK na konci obdobia

B.c. Ostatné druhy - solventnosť, celková zadlženosť, doba splatnosti dlhu z CF a né

B.c.a. Doba návratnosti, t.j. za ktorú sa zaplatia počiatkové kapitálové výdavky z peňažných príjmov z investícií. Slabou stránkou je, že sa nezohľadňuje princíp časovej hodnoty peňazí.

Postupuje sa tak, že sa predpokladané investičné náklady v jednotlivých rokoch fungovania podnikateľského projektu sa porovnávajú s čistými peňažnými príjmami. V každom roku sa určia kumulatívne súčty ročných bilancií (teda výsledok porovnania investičných nákladov a čistých príjmov). V roku, v ktorom kumulatívny súčet dosiahne kladnú hodnotu je rokom, kedy boli investičné náklady uhradené.

Pre spresnenie tejto metódy je vhodné peňažné príjmy diskontovať

$$\text{diskontným činiteľom} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

i - diskontná sadzba

n - rok

C. ukazovatele zadĺženosti vyjadrujú a kvantifikujú rozsah použitia cudzieho kapitálu na financovanie potrieb podniku

$$\text{c.a. Zadĺženosť} = \frac{\text{celkový dlh}}{\text{celkové aktíva}}$$

Vyjadruje štruktúra zdrojov financovania, pričom veritelia majú záujem na čo najmensej zadĺženosti

$$\text{c.b. Stupeň finančnej samostatnosti} = \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Vyjadruje štruktúru zdrojov, zaujímavý je jeho vývoj.

$$\text{c.c. Krytie úrokov} = \frac{\text{zisk pred zdanením} + \text{úroky}}{\text{úroky}}$$

Vyjadruje schopnosť platiť cenu za cudzí kapitál

$$\text{d. Pomer prevádzkových príjmov a dlhov} = \frac{\text{cash flow}}{\text{dlhy}}$$

Vyjadruje schopnosť splácať dlhy

D. ukazovatele aktivity - vyjadrujú, ako efektívne hospodári podnik so svojimi aktívami. V tejto práci nemá zmysel hlbšie rozoberať jednotlivé druhy ukazovateľov, nakoľko na úrovni podnikateľského plánu by sa jednalo o príliš hypotetické hodnoty.

E. ukazovatele trhovej hodnoty, rovnako ako v prípade ukazovateľov aktivity nie je zmysluplné bližšie rozoberať jednotlivé ukazovatele.

2. Dynamické metódy

A. metóda čistej súčasnej hodnoty je založená na zohľadnení princípu časovej hodnoty peňazí.

Postupuje sa pri nej tak, že čisté toky hotovostí v jednotlivých rokoch sa diskontujú, čím sa získa ich súčasná hodnota.

$$\text{Súčasná hodnota} = \text{budúci príjem} \times \frac{1}{(1 + DS)}$$

Ako diskontnú sadzbu možno použiť mieru rentability výnosu, cenu kapitálu na finančnom trhu, mieru bezrizikovosti investovania zvýšenú o rizikovosť projektu, .

Čistá súčasná hodnota vyjadruje rozdiel medzi súčasnou (diskontovanou) hodnotou ročných peňažných príjmov z projektu a kapitálovými výdavkami.

$$\text{ČSHI} = \sum \text{SHCF} - \text{IN}$$

ČSHI - čistá súčasná hodnota investície

SHCF - súčasná hodnota cash flow

IN - investičné náklady

Pre podnikateľa je prípustný každý investičný projekt, ktorého ČSH je kladná. V prípade, že sa rozhoduje medzi viacerými pod. projektami, najvýhodnejší je ten, ktorý má najvyššiu ČSH.

B. metóda vnútornej miery výnosnosti je miera, pri ktorej sa súčasná hodnota peňažných príjmov z investičného projektu rovná kapitálovým výdavkom. Je to teda diskontná sadzba, pri ktorej sa ČSHI = 0

$$\text{Vnútorná miera výnosnosti:} - \text{Kapitálové výdavky} + \frac{\text{peň. príjem}_1}{(1 + r)} + \frac{\text{peň. príjem}}{(1 + r)}$$

r - hľadaná úroková miera

Rieši sa pomocou finančnej kalkulačky alebo metódou pokusov a omylov, pri ktorej sa zistí záporná a kladná hodnota ČSHI a pomocou lineárnej interpolácie sa zistí vnútorná miera výnosnosti projektu (VMV).

$$\text{VMV} = i_n + \frac{\text{ČSH}_n}{\text{ČSH}_n - \text{ČSH}_v} \times (i_v - i_n)$$

- i_n - nižšia úroková miera
- i_v - vyššia úroková miera
- $\check{C}SH_n$ - čistá súčasná hodnota pri nižšom úroku
- $\check{C}SH_v$ - čistá súčasná hodnota pri vyššom úroku

Vnútoraná miera výnosnosti určuje maximálnu úrokovú mieru, pri ktorej by sa dal projekt financovať. Pri výbere z viacerých projektov sa preferuje ten, ktorý má vyššiu vnútornú mieru výnosnosti.