

# Podnikatelský plán

Někdy se nazývá také podnikatelský záměr. Jde o myšlenky podnikatele, které často dostávají podobu psaného dokumentu, zejména v případě, že jsou určeny i pro někoho jiného než jen podnikatele. Účelem podnikatelského záměru je popsat budoucí podnikání a zejména prověřit jeho budoucí ekonomickou životaschopnost. Adresátem tohoto záměru může být:

- sám podnikatel
- společník či obchodní partner
- banka poskytující úvěr na podnikání

Vyjma prvního případu se papírová forma záměru jeví jako nutná a kromě popisu budoucího podnikání má za úkol přesvědčit společníky, že podnik je spolehlivý, nebo banku, že může podnikateli úvěr poskytnout.

Podnikatel musí promyslet následující položky, které také budou obsahem záměru:

## 1. **Nápad** – tedy v čem budeme podnikat. Nápady mohou být:

- Vlastní originální – toto bývají nejúspěšnější podniky, když podnikatel přijde s nějakým zcela novým produktem (výrobkem nebo službou), který dosud na trhu není a přesvědčí spotřebitele, že tento produkt vhodně uspokojí jejich potřeby a že jsou za něj ochotni vydat peníze. Podnikatel též může objevit tzv. tržní mezeru, tedy situaci, kdy na daném místě v daném čase konkrétní produkt chybí.
- Cizí originální – podnikatel se doslechne o zajímavém nápadu (např. svého příbuzného), který ale nemá dostatek kuráže začít v tomto oboru podnikat. Nabídne mu tedy obchodní společenství, kdy příbuzný dodá nápad a podnikatel to ostatní. Výsledkem je životaschopný podnik, který užijí oba dva.
- Odvozený od jiného nápadu – to je situace, kdy např. obec buduje nový skiareál na svém území a podnikatel nedaleko něj postaví nový hotel. Oba nápady (podniky) se tak budou vhodně doplňovat.
- Odvozený od schopností – tedy např. vyučený truhlář si otevře truhlárnu. Toto je sice nejpravděpodobnější varianta podnikání, ale zároveň je v této skupině nejvíc krachujících podniků, jelikož otevření podniku nebere v úvahu dosavadní situaci na trhu.

## 2. **Rozsah podnikání a základní průzkum trhu** – podnikatel si musí ujasnit, co od svého podniku čeká a kam ho chce časem posunout. Půjde o jednu kamennou prodejnu nebo rozsáhlou síť provozoven s mezinárodním přesahem a internetovým obchodováním? Přes jaké kroky cesta k vytyčenému cíli vede? Bude vytvářet produkty pro široké masy zákazníků v daném místě nebo naopak úzce specializovaný produkt pro “fajnšmekry”, kteří si za ním dojedou klidně přes půl republiky?

Z hlediska trhu musí podnikatel znát odpovědi na tyto otázky:

- Jak vypadá situace na trhu?
- Kdo je konkurentem přímým (nabízí totéž) a nepřímým (cílí na stejné potřeby, takže třeba kino konkuruje sportovnímu stadionu, protože obě instituce vyplňují volný čas spotřebitelů)?
- Jak je trh velký - kolik je na něm spotřebitelů a výrobců. Např. prodejen pro specializované modeláře nebude potřeba tolik jako prodejen potravin.

- Jak je trh nasycen? Budou mými zákazníky noví spotřebitelé, kteří zatím daný produkt nenakupují (a já je přesvědčím, aby nakupovali) nebo budu muset zákazníky “ukrást” konkurenci. Jak se mi to povede?
- Jsou zákazníci konzervativní (např. štamgasti v hospodách) nebo rádi vyzkouší něco nového, mimo jiné třeba také proto, že konkurenční podnik je nekvalitní.
- Kolik peněz a v jakém čase lze v tomto oboru ze zákazníků “vytáhnout”?
- Jaký je průběh poptávky (elastická x neelastická)? Budu nabízet produkt, který budou zákazníci kupovat, i když zrovna nebudou mít moc peněz, nebo spíš produkt, kterého se jako první vzdají, když na něj nebudou mít.

### 3. Co budu k podnikání potřebovat – musí si tedy ujasnit potřebu:

- Požadavky na podnikatele dané zákonem – co všechno musí udělat a splnit, aby mohl ve vybraném oboru podnikat. Je schopen získat požadovaná povolení?
- Požadované informace a znalosti (know how) – ovládám potřebné výrobní technologie natolik, abych byl konkureschopný? Jsem schopen vyrábět stejně levně nebo levněji než konkurence? Jsou technologie a patenty dostupné zdarma, nebo je budu muset draze kupovat, případně vyrábět v licenci pro někoho jiného?
- Požadované technologie a stroje – jsou tyto technologie v daném místě a množství k dispozici? Mám na ně peníze? Bude produkce taková, aby se mi jejich pořízení vyplatilo a stroje byly vytiženy? Je dostupný servis?
- Požadovaný materiál a zásoby – v jakém množství, kvalitě a druhu zásoby potřebuji? Existují spolehliví dodavatelé? Nejsou moc daleko, abych neplatil vysoké ceny za dopravu? Hrozí zpoždění dodávek? Jak moc bude pro podnik případné zpoždění dodávky drahé?
- Požadovaní pracovníci – jsem schopen v daném regionu zajistit dostatečné množství pracovníků požadované kvalifikace? Kde je vezmu? Musím je zaučovat? Kolik zaučení stojí? Jaké je riziko, že je zaučím a oni odejdou jinam? Kdo mi na trhu práce konkuruje a bude mi přebírat zaměstnance?

### 4. Zakladatelský rozpočet – musí podnikateli odpovědět na tyto otázky:

- **Je podnik ziskový?** – Tržby z prodeje produktů musí pokrýt náklady a ještě generovat přiměřený zisk, aby uživil podnikatele. Existují dva typy nákladů:
  - Fixní – platí se bez ohledu na objem produkce – např. nájem. Tyto náklady se musí zahrnout do ceny. Čím víc toho prodáme, tím menší část těchto nákladů se do ceny zahrne a navýší ji. Pokud bychom prodali malý objem produktů, cena by musela být příliš vysoká, což by odvedlo zákazníky ke konkurenci, nebo při konkurenční ceně bychom zase fixní náklady nepokryli. Jde tedy o to, aby fixní náklady nebyly příliš vysoké a zároveň, aby objem produkce byl dostatečný na to, abychom při cenách srovnatelných s konkurencí tyto náklady pokryli.
  - Variabilní – vytváří je sám produkt. Typicky jde o náklady na materiál. Když produkt vyrobím, spotřebuji určité množství materiálu (a vznikne náklad), když jej nevyrobím, materiál nespotřebuji a náklad nevznikne. Tady tedy půjde o to, abychom prodávali draž, než nakupujeme vstupy, resp. abychom vstupy nakupovali dostatečně levně, aby při cenách odpovídajících konkurenci jsme jejich hodnotu z tržeb uhradili a ještě nám zbylo na pokrytí fixních nákladů a přiměřený zisk.

**Podnik je tedy ziskový, když levněji nakupuje než prodává a zároveň prodá dostatečné množství, aby pokryl i fixní náklady.** Pokud by supermarket nakupoval rohlík z pekárny za 1 Kč a prodával ho za 100 Kč, sice na tom rohlíku “vydělá” 99 Kč, ale kdyby za měsíc prodal jen jeden takový

rohlík, tak se stejně neuživí, jelikož tato částka ve skutečnosti není ještě ziskem, ale nejdřív z ní musí zaplatit nájem, energie, personál apod.

- **Stačí nám vložené prostředky? – Peníze, které do podnikání vkládáme, nám musí pokrýt rozběh podniku** (tedy vybavení provozovny, nákup technologií a strojů, nákup počáteční zásoby, počáteční reklamu apod.), **ale také jeho provoz po tu dobu, než jej budeme schopni hradit z toho, co si vyděláme.**

Pokud firma ročně utratí např. milion za zásoby, určitě nepotřebuje na zásobování celý milion, protože nenakupuje všechny zásoby najednou, ale postupně doplňuje sklad podle spotřeby, takže ten sklad stihne naplnit a spotřebovat třeba 6x za rok. Proto jí stačí peníze jen na šestinu roční spotřeby, protože až bude zase doplňovat sklad, tak už budou prodány výrobky z toho, co se spotřebovalo, a nové zásoby se zaplatí z tržeb. Stejně tak se platí postupně mzdy, nájem apod. Peníze tedy stačí jen na první měsíce provozu a pak už se bude provoz hradit z tržeb.

Pokud nám peníze nestačily, musíme uvažovat o úvěru. Jeho splácení nám zhorší zisk (zaplacené úroky jsou náklad) a také budeme potřebovat těch peněz víc, protože každý měsíc navíc přibude výdaj ve výši splátky.

- **Nedostaneme se do platební neschopnosti?** – Tady jde o správné načasování příjmů a výdajů. Podnikatelé většinou nakupují a prodávají na fakturu, kde je nějaká doba splatnosti. Pokud tedy prodám výrobek, ještě to neznamená, že mám hotové peníze.

Peníze (cash flow) si můžeme představit jako nějakou nádobu s tekutinou (penězi), která má svůj přítok (příjmy) a odtok (výdaje). Tato hladina nesmí nikdy vyschnout.

Kromě toho musíme počítat s tím, že budeme platit i takové výdaje, které z hlediska ekonomiky nejsou náklady (např. sociální a zdravotní pojištění, daně za podnikatele, splátky půjček, apod.)

- **Jaká je doba návratnosti vložených prostředků?** – Jak dlouho bude trvat, než vložené peníze dostaneme zpět (než se hladina peněz v té pomyslné nádobě vrátí na původní úroveň).

Taková normální doba návratnosti je v řádech jednotek let. Kratší doba většinou znamená, že jsme špatně počítali a byli příliš optimističtí, případně že šlo o levné a jednoduché podnikání, které nevyžaduje téměř žádné počáteční investice, případně jde o záměr s krátkou dobou životnosti (např. prodej triček s motivem světoznámé kapely, která má zrovna teď koncert v Čechách) a my je na něm budeme prodávat, nebo jsme přišli s geniálním nápadem, na kterém rychle zbohatneme (dokud od nás nápad neopíše konkurence).

Delší doba návratnosti zase představuje značné riziko. Pokud bych dnes investoval do technologie, která bude mít návratnost 20 let, tak dnes nemohu s jistotou říct, že za tu dobu bude spotřebitele tento produkt ještě zajímat a že do té doby konkurence nepřijde s něčím daleko lepším, takže mě vytlačí z trhu. Případně s návratností může zamíchat inflace, která za tu dobu změní hodnotu peněz.

U extrémně drahých projektů (např. stavba multifunkční arény za několik miliard) samozřejmě doba návratnosti deset let přesáhne.

- **Vyplatí se nám podnikání s ohledem na současné příjmy?** – Pokud nám vyjde očekávaný měsíční příjem z podnikání 40 000 Kč, je to krásné. Pokud ale pracujeme na teplém místě v bance, kde bereme 60 000 Kč měsíčně, už to tak krásně nevypadá...

Taky je třeba brát v úvahu, že zaměstnanec má tak trochu “své jisté”. Podnikatel většinou nemá nikdy “padla”, navíc nese veškerá rizika sám, takže když třeba vlekařům vláda uzavře provozy, nesou finanční tíži oni sami. Ten očekávaný zisk z podnikání je tedy jen předpoklad, který ale může změnit mnoho neznámých, které podnikání ovlivňují.

5. **Posouzení reálnosti** – podnikatel musí být optimista, jinak by to nemohl dělat. Někdy ale mají podnikatelé sklon ke “stavění vzdušných zámků”, což je nejlepší cesta ke krachu. Proto je třeba posoudit, zda je opravdu všechno to, co jsme si v záměru vysnili, reálné.

Zásada opatrnosti velí, abychom všechny tržby raději mírně podhodnocovali a všechny náklady raději mírně nadhodnocovali. Tím nám vyjde zisk, který odpovídá spíše spodní hranici, a můžeme být jediné příjemně překvapeni. I tak je třeba počítat, že realita se bude lišit od předpokladů. Většinou se čekají odchylky do 20 % a musíme mít podnikání nastavené tak, abychom ani v případě o 20% horšího zisku nezkrachovali.

Pokud by možná odchylka byla vyšší, je třeba se pokusit údaje zpřesnit. Pokud to není možné, sestavuje se více variant rozpočtu – optimistická, realistická a pesimistická, případně ještě krizový scénář, který stanoví, za jakých okolností podnikání ukončíme a odejdeme z trhu tak, aby to ještě bylo “se ctí”, nenadělali jsme nereálné dluhy a nepřišli o veškerý majetek.

6. **Zahájení podnikání** – pokud nás předchozí body od podnikání neodradily, zahájíme podnikání. Je tedy třeba splnit administrativní povinnosti (ohlásit živnost, přihlásit se k platbám daní, sociálního a zdravotního pojištění, vyřešit otázku BOZP, požární ochrany, nakládání s odpady apod.), zajistit financování, nakoupit vybavení a začít podnikat.

## Finanční řízení podniku

Každý podnikatel se stará, aby jeho podnik dosahoval zisku, tedy aby jeho výnosy byly vyšší než náklady. Toto ale není jediný cíl, protože podnik také musí mít vždycky dostatek peněz na úhradu svých závazků. Ziskovost sama o sobě toto nezaručuje, protože zisk nemusí mít peněžní podobu.

Zvyšují ho např. i výnosy, které nejsou hrazeny v hotovosti, ale představují pohledávky a tudíž do podniku žádné peníze netečou. Tentýž nesoulad postihuje náklady, kdy například splátka úvěru z hlediska účetnictví není vnímána jako náklad, ale peníze z podniku odcházejí. Podobné je to s pořízením dlouhodobého majetku a účtováním odpisů apod.

Finanční řízení tedy má **dva cíle – dosahovat zisku a mít vždy dostatek peněžních prostředků**. Mezi nástroje, které využíváme k dosažení těchto cílů, patří především **normy, kalkulace a rozpočty**. S jejich pomocí podnik sestavuje tzv. finanční plán. Ten představuje úkoly podniku ve finanční oblasti, které pomohou požadovanou stabilitu zajistit. Finanční plán

může být dlouhodobý nebo krátkodobý, přičemž se nejedná o dva různé plány, ale o postupné zpřesňování údajů dlouhodobého plánu o nové informace. V období jeho realizace pak sledujeme odchylky a je-li to nutné, přijímáme opatření vedoucí k nápravě požadovaného stavu. Důležitou fází pak je kontrola, kdy vyhodnocujeme průběh realizace a případné odchylky od plánu, které se snažíme zdůvodnit, a nejsou-li žádoucí přijmout opatření vedoucí k jejich odstranění v budoucnu.

## Náklady a výnosy

Náklady představují peněžně vyjádřenou spotřebu výrobního zdroje podniku, která je spojena s výdajem peněz v souvislosti s jeho činností – výrobou statků, či poskytováním služeb. Z hlediska času nemusí vždy být náklad ve stejném okamžiku jako výdaj peněz. Typickými případy, kdy dochází k časovému nesouladu mezi nákladem a výdajem je například pořízení dlouhodobého majetku (výdaj v době pořízení, náklad v době odepisování), přijetí a splácení úvěru (nákladem jsou pouze odpisy, vlastní jistina je jen příjmem a výdajem, který zisk neovlivňuje) nebo předplacené nájemné (výdaj v době platby, náklad v době užívání pronajatých prostor) apod.

Náklady členíme ze dvou pohledů. První členění se týká faktu, zda jsme u nákladu schopni říct, kterým produktem byl vyvolán. **Přímé náklady** jsou ty, které lze přiřadit konkrétnímu produktu (například materiál, či úkolové mzdy), **nepřímé náklady** pak ty, kde toto přiřazení nelze jednoznačně provést (například energie, plat managementu, úklid, cestovné).

Druhé členění pak vychází z toho, zda je výše nákladů závislá na objemu produkce, či nikoliv. Pokud náklady s objemem produkce rostou, hovoříme o **variabilních nákladech** (např. spotřeba elektřiny, materiál, mzdy), jsou-li stále stejné, říká se jim **fixní náklady** (např. pronájem, či platy managementu). V dlouhodobém horizontu se i fixní náklady mohou měnit, ale většinou se jedná o skokovou změnu (např. když si podnik pronajme další místnost kanceláří, aby pokryla větší nároky na pracovníky při růstu produkce). Toto členění je v praxi někdy obtížné jednoznačně provést, jelikož nějaký náklad může mít fixní i variabilní složku.

Podnik se náklady snaží minimalizovat, čehož lze dosáhnout například snížením spotřeby materiálu vhodnou úpravou spotřebních norem, kdy je stávající materiál lépe využit, nákupem levnějších druhů materiálu tam, kde to nebude mít vliv na kvalitu produkce, najít dodavatele s nižší cenou. Ušetřit lze také na mzdách optimalizací norem práce nebo zvýšením kvalifikace zaměstnanců, kteří tak pracují efektivněji a lze tak omezit počet zaměstnanců. Náklady lze nepřímo také ovlivnit velikostí produkce, kdy se fixní náklady rozpočítávají na větší množství produktů a ty se tak stávají levnější. Říkáme tomu úspory z rozsahu.

Z hlediska manažerského rozhodování jsou důležité také náklady obětované příležitosti, které se sice nevyskytují v účetnictví, ale podnikatel s nimi musí počítat. Při rozhodování totiž musí zahrnout do nákladů také veškeré příjmy ze současného nebo jiného nejlepšího využití vkládaných prostředků. Pro zaměstnance, který chce podnikat je nákladem obětované příležitosti především mzda v současném zaměstnání, kterou opouští, a úrok z kapitálu, který chce do podnikání vložit. Pokud by mu podnikání vyneslo například 30 000 Kč měsíčně a jeho současná mzda byla 28 000 Kč měsíčně, asi by podnikat nezačal, protože by si podnikáním polepšil pouze o 2 000 Kč (ekonomický zisk) a za to mu námaha a nejistota s tím spojená nestojí.

**Výnosy** jsou pro podnik spojeny s příjmy za prodané výrobky a služby, případně příjmy z prodeje majetku, či příjmy z vlastnictví cenných papírů nebo úroky. Podobně jako u nákladů, i výnosy a příjmy mohou být z hlediska času v odlišnou dobu. Pokud například prodáme zboží na fakturu, dochází sice k výnosu, ale příjmem se tento výnos stane až

v okamžiku zaplacení této faktury. Výnosy se podnik snaží maximalizovat, čehož lze dosáhnout zvýšením prodeje nebo zvýšením tržeb. V prvním případě dochází k posunu po křivce výnosů, v tom druhém se mění její sklon. Zvýšení ceny má své limity, jelikož kvůli průběhu poptávkové křivky dojde zároveň k poklesu ceny. Množství zase nelze zvýšit administrativně, ale buď díky reklamě (která zvýší náklady) nebo slevou, kde zase část výnosu odeberou nižší ceny. Konkrétní způsob zvyšování výnosů tedy závisí na elasticitě poptávky (u neelastické lze zvýšit cenu, u elastické lze snížením ceny navýšit produkci), ale především na limitech trhu.

## Financování podniku

K financování podniku lze využít vlastní nebo cizí zdroje. Každé jsou vhodné při jiné situaci. Cizí zdroje jsou podniku téměř vždy k dispozici, úrok z nich zaplacený je daňově uznatelným nákladem a za určitých okolností (např. akciové společnosti, kdy za každou akcii platíme dividendy) mohou být levnější než zdroje vlastní. Na druhou stranu jsou spojeny s platbou úroků, management má svázané ruce při svém rozhodování, které musí přizpůsobovat zájmům věřitelů a je-li dluhů příliš mnoho, může se podnik dostat do stavu, kdy je nevládá platit a bankrotuje. Z hlediska času dělíme financování na krátkodobé, které se týká oběžného majetku, mezd a ostatních provozních výdajů, a dlouhodobé, které je učeno na investice a rozvoj podniku.

Ke krátkodobému financování můžeme díky vhodnému načasování příjmů a výdajů používat téměř výhradně krátkodobý cizí kapitál, který lze získat zcela bezplatně formou krátkodobých závazků vůči dodavatelům (faktury před splatností), zaměstnancům (mzdy před splatností) a státu (daně před splatností), případně přijatým zálohám od odběratelů. To jsou všechno „úvěry“, za které podnik neplatí úroky. Řešením je také tzv. obchodní úvěr, který si poskytují podniky mezi sebou například formou odkladu platby na několik měsíců s minimální provizí, nebo krátkodobým úvěrem od banky. Potřebu vlastních peněžních prostředků pak lze odvodit z doby obratu peněz, tedy doby, za kterou se peníze investované do materiálu vrátí zpátky do fáze peněz. Doba obratu peněz se prodlužuje s rostoucí dobou obratu zásob a dobou splatnosti pohledávek a zkracuje s rostoucí dobou splatnosti závazků.

$$\text{Doba obratu peněz} = \text{Doba obratu zásob} + \text{Doba splatnosti pohledávek} - \text{doba splatnosti závazků}$$

Potřeba vlastních peněžních prostředků na oběžný majetek a provoz podniku (krátkodobé financování) je pak dána součinem doby obratu peněz a denních nákladů. Z výše uvedeného vyplývá, že při vhodném načasování výdajů a příjmů lze provozní výdaje hradit krátkodobým cizím kapitálem.

Část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobými zdroji, se nazývá pracovní kapitál (někdy též provozní kapitál), který je podniku k dispozici například při zpoždění příjmu peněz od odběratelů. V krátkodobém financování tak jde hlavně o řízení struktury oběžného majetku (optimální zásoby, krátké doby splatnosti pohledávek, hotové peníze) a řízením výše krátkodobých závazků – tlakem na prodlužování doby splatnosti dodavatelských faktur.

Jak již bylo řečeno, **dlouhodobé financování** se týká především investic a jednotlivé zdroje financování byly popsány v kapitole věnované dlouhodobému majetku. Při hodnocení výnosu, doby návratnosti a rizika investice musíme brát v úvahu, že při dlouhodobých investicích se projeví vliv inflace a tedy změna hodnoty peněz. Tomu předcházíme ukládáním peněz do bank, kde úrok toto postupné znehodnocování peněz alespoň částečně kompenzuje. Musíme proto při výpočtu výnosu očekávaný výnos všech hodnocených investic přepočítat ke stejnému okamžiku tak, aby jednotlivé výnosy byly porovnatelné. Nejčastěji se jedná o budoucí hodnotu investic se stejnou pořizovací cenou na konci jejich

životnosti, kdy vybíráme investici s nejvyšší budoucí hodnotou při stejném riziku. Výnosy investic s kratší dobou návratnosti jakoby uložíme do banky a dopočítáváme jejich výnos v okamžiku, skončení doby návratnosti „nejpomalejší investice“. Jde-li o investice se stejnou budoucí hodnotou, počítáme jejich současnou hodnotu „odúročením“, kdy se snažíme co nejlevněji této částky dosáhnout. Výpočty probíhají stejně jako při úročení. Při hodnocení variant nesmíme zapomenout na obětovanou příležitost.

Při optimalizaci financování se můžeme řídit tzv. **zlatým pravidlem financování**, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji vlastními nebo cizími, podle toho které vycházejí pro podnik levněji, a oběžný majetek by měl být kryt cizím kapitálem, přičemž krátkodobý je zpravidla levnější, ale hrozí riziko, že se např. plánované příjmy opozdí, dlouhodobý představuje tzv. pracovní kapitál, který lze použít na provoz a krátkodobé výkyvy v příjmech a výdajích, protože ho nemusíme v nejbližší době splácet.

### Nástroje finančního řízení

Nástroji finančního řízení jsou normy kalkulace a rozpočty. Normy byly popsány již dříve. Jedná se zejména o normy spotřeby, kapacitní normy a normy práce. Kalkulace slouží k vyčíslení nákladů na jednotku produkce, posouzení účelnosti vynaložení všech nákladů, stanovení ceny produktů nebo posouzení zisku. Rozpočty slouží k finančnímu plánování za celý podnik, přičemž rozlišujeme především rozpočet nákladů, výnosů a zisku a rozpočet příjmů a výdajů. Investiční rozpočet byl popsán v předchozích a kapitolách a zakladatelský rozpočet je soustavou uvedených rozpočtů, které se sestavují na základě očekávaných hodnot v okamžiku založení podniku.

### Kalkulace

Kalkulace se stanovují na tzv. kalkulační jednici, tedy kus, litr, ale také třeba 100 m atd. Rozlišujeme **předběžné kalkulace**, které se sestavují před zahájením produkce a jejich úkolem je na základě nákladů stanovit cenu, případně vyčíslit očekávaný zisk z produktu, pokud podnik respektuje cenu danou trhem. **Následné kalkulace** pak mají za úkol zjistit, nakolik se skutečné náklady lišily od těch plánovaných, zda současná prodejní cena stačí na jejich pokrytí a zda nám daný produkt poskytuje dostatečný zisk. V závislosti na způsobu členění nákladů rozlišujeme dvě základní kalkulační metody.

### Kalkulace úplných nákladů

Tato metoda využívá dělení nákladů na přímé (jsme schopni je vyčíslit přesně na jednici) a nepřímé. Tato metoda stojí na principu postupného sčítání všech nákladům, k nimž nakonec přičteme očekávaný zisk a získáme tak prodejní cenu ( $N_1 + N_2 + \dots + N_N + Z = V$ ). Je-li prodejní cena dána, vypočítáme jako neznámou zisk odečtením součtu nákladů od prodejní ceny (tržeb, výnosů). Obecný kalkulační vzorec má tuto podobu:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady (např. SP, ZP z přímých mezd)
4. Výrobní režie

---

Vlastní náklady výroby

5. Správní režie (příp. zásobovací režie)
-

Vlastní náklady výkonu

## 6. Odbytové náklady

---

Úplné vlastní náklady výkonu

## 7. Zisk

---

Prodejní cena

## 8. DPH

---

Prodejní cena s daní

Očíslované položky představují jednotlivé náklady, neočíslované pak mezisoučty. Správní režií rozumíme například náklady za kopírování nebo plat managementu, odbytovými náklady pak náklady za propagaci prodej a výrobní režie je například spotřeba drobných součástí a maziv do strojů, která je sice závislá na objemu produkce, ale nesledujeme ji tak přesně, abychom mohli stanovit její přesnou výši na jednici. Zisk na jednici může být stanoven buď pevnou částkou, nebo jako procentní přírážka k nákladům.

Většinou podnik vytváří více produktů (výrobků nebo služeb) a pro každý z nich musí provést kalkulaci ceny. Tady ovšem nastává problém u nepřímých nákladů, u kterých nejsme schopni jednoznačně určit, který z produktů je vyvolal. Musíme je ale do jejich ceny zahrnout tak, aby je tržby z celkové produkce pokryly. Postupujeme tak, že je musíme mezi jednotlivé produkty rozpočítat podle nějakého klíče tak, aby to bylo spravedlivé. Jediným relativně objektivním způsobem rozpočítání nepřímých nákladů je jejich rozdělení ve stejném poměru, jako je mezi produkty rozdělen některý z přímých nákladů, který zvolíme za tzv. **rozvrhovou základnu**.

Nejčastěji volíme za rozvrhovou základnu přímé mzdy, protože je v nich zahrnuta náročnost práce jak z hlediska času, tak z hlediska kvalifikace pracovníků. Stanovíme si proto celkovou výši přímých mezd a pomocí trojčlenky ve stejném poměru rozdělíme i všechny nepřímé náklady. Budeme vycházet z poměru

$$\frac{\text{Celková\_režie}}{\text{Celková\_základna}} = \frac{\text{Dílčí\_režie}}{\text{Dílčí\_základna}}$$

Budeme-li tedy mít dva produkty, z nichž jeden bude vyráběn v počtu 100 ks a přímé mzdy budou 50 Kč za kus, druhý produkt v počtu 150 ks s přímými mzdami 80 Kč za kus a celková výrobní režie bude 120 000 Kč, rozpočítáme ji následujícím způsobem. Celkové přímé mzdy za oba produkty budou  $100 \cdot 50 + 150 \cdot 80 = 17\,000$  Kč.

$$\text{Dílčí\_režie}_1 = \frac{120000}{17000} \cdot 50 = 352,9$$

$$\text{Dílčí\_režie}_2 = \frac{120000}{17000} \cdot 80 = 564,7$$

Pro první výrobek bude tedy výrobní režie 352,9 Kč a pro druhý 564,7 Kč. Pro kontrolu můžeme všechny náklady výrobní režie sečíst a měli bychom dostat původní částku celé výrobní režie:

$$\text{VR} = 352,9 \cdot 100 + 564,7 \cdot 150 = 120\,000 \text{ Kč}$$



Částka tedy odpovídá. Stejným způsobem bychom rozpočítali všechny zbylé režijní náklady. Výsledkem tak bude přesný rozpis nákladů na kalkulační jednici pro každý z vyráběných výrobků nebo poskytovaných služeb.

V obchodě je rozvrhovou základnou nákupní cena zboží a ve službách (autooprava, kadeřnictví) většinou nepřímé náklady kalkulujeme na jednotku času – tedy na kolik nás vyjde hodina provozu. K této částce přičteme přímé náklady a zisk. Výsledkem je cena.

Existují náklady, které jsou stále ve stejné výši (např. plat ředitele), totiž fixní náklady, které tato metoda nějakým zvláštním způsobem nezohledňuje. Fixní náklady jsou zde rozděleny na jednici prostým dělením objemem produkce, ale při změně objemu produkce se tento podíl mění a tudíž již vypočtená kalkulace přestává platit a musí se znovu přepočítat na nový objem produkce. Čím je větší objem produkce, tím se přiděl fixních nákladů na jednici snižuje a naopak. V tomto ohledu se jeví jako řešení metoda neúplných nákladů, která využívá dělení nákladů na fixní a variabilní, což je ovšem daleko složitější rozlišit.

### **Kalkulace metodou neúplných nákladů**

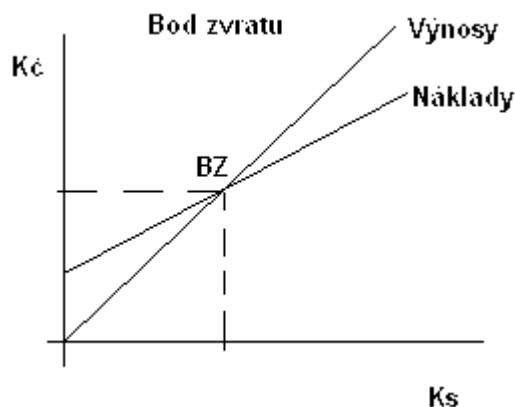
Jak již bylo řečeno, tato metoda dělí náklady na fixní a variabilní, ale fixní náklady nerozpočítává na jednici, nýbrž je drží v jejich celkové výši, což lépe vystihuje realitu. Zisk pak vychází takový, jaký odpovídá dané velikosti produkce. Metoda také využívá známého vztahu  $Z=V-N$ , ale vyjadřuje ho v podobě  $V-VN-FN=Z$ . Rozdíl výnosů a variabilních nákladů je tzv. **krycí příspěvek**, tedy jakási obdoba zisku, která ovšem (než se stane ziskem) musí pokrýt fixní náklady a teprve zbytek tvoří zisk. Krycí příspěvek tedy udává, jak velkou částkou přispívá jednice produkce k úhradě celkových fixních nákladů. Objem produkce tedy musí být alespoň takový, aby součet všech krycích příspěvků fixní náklady pokryl a ještě zbylo na zisk. Je-li více produktů, počítáme každý zvlášť, ale před odečtením fixních nákladů všechny krycí příspěvky a fixní náklady odečítáme od celkového součtu. Výhodnost produktu pro podnik posuzujeme především podle krycího příspěvku, který by měl být logicky co největší. Je-li krycí příspěvek nulový, produkt si vydělá pouze na svoje variabilní náklady, ale na fixní náklady nepřispívá, takže musí být uhrazeny krycími příspěvky jiných produktů. Produkt se záporným krycím příspěvkem je pro podnik ztrátový. Produkty s nekladným krycím příspěvkem podnik může vyrábět pouze tehdy, je-li to v jeho strategickém zájmu a má dostatek jiných produktů, které vzniklou ztrátu svým ziskem uhradí. Tato situace nastává například i při dvojích cenách téhož produktu pro různé skupiny zákazníků (např. zlevněné vstupné pro děti), kdy ztráty z těchto slev hradí dražší ceny ostatních spotřebitelů.

### **Bod zvratu**

V minulém odstavci bylo naznačeno, že celkový zisk podniku závisí na kalkulaci jednotlivých produktů jen částečně a že neméně důležitý je také celkový objem produkce podniku. Pokud bude produkce nízká, nebude krycích příspěvků dostatek, podnik nemá z čeho pokrýt své fixní náklady a nachází se ve ztrátě. V odstavci věnovaném nákladům a výnosům jsme uvedli, že zisk lze zvýšit snížením nákladů nebo zvýšením výnosů, čehož lze dosáhnout zvýšením ceny (i když to má své hranice) nebo zvýšením prodeje. Bod zvratu udává minimální objem prodeje, při kterém podnik již není ve ztrátě. S každou další jednotkou již podnik dosahuje zisku. Bod zvratu se nachází v takovém množství, kde dochází k protnutí křivek nákladů a výnosů, neboli tam, kde se součet všech krycích příspěvků rovná fixním nákladům. Matematicky se jedná o podíl fixních nákladů a krycího příspěvku.

V případě více produktů nelze bod zvratu vyjádřit v kusech, protože není jasné v kusech čeho. Vše tedy převádíme na peníze, takže ve jmenovateli je celkový krycí příspěvek všech produktů a tento podíl budeme násobit celkovými tržbami. Výsledek pak udává, při jaké tržbě

má podnik pokryty své náklady a každá další utržená koruna se pak již podílí na tvorbě zisku.



## Rozpočty

Rozpočty slouží k poskytnutí přehledu o finančních ukazatelích za celý podnik. Sledují oba cíle finančního řízení, jak zisk, tak peněžní toky. Podle toho nazýváme dva nejdůležitější rozpočty jako rozpočty nákladů výnosů a zisku a rozpočet příjmů a výdajů. Rozpočty mohou mít klasickou podobu přehledu nákladů a výnosů, resp. příjmů a výdajů, nebo podobu účetních výkazů tak, jak by měly v budoucnosti vypadat. Jde o rozvahu, výsledovku a výkaz o peněžních tocích – cash flow. Rozpočet nákladů, výnosů a zisku se sestavuje jako dlouhodobý i krátkodobý, přičemž krátkodobý je zpřesněním toho dlouhodobého o nové údaje. Při jeho sestavení vycházíme z marketingového plánu, zejména plánu prodeje a plánu produkce. Podkladem také mohou být kalkulace jednotlivých produktů, statistické údaje za minulá léta, z nichž jsme schopni zjistit, jak například vzrostou náklady oproti minulému období, když ceny vstupů a objem produkce se změnily o několik procent. V jednodušších případech nám může pomoci i odhad. Při sestavování rozpočtu si většinou klademe za cíl snižování nákladů a zvyšování výnosů a zisku. Rozpočet můžeme sestavovat za celý podnik nebo jen jeho přesně vymezené části – hospodářská střediska. Sestavuje se s různou časovou podrobností – rok, čtvrtletí, měsíc, případně týden. Podrobnější strukturu volíme u větších podniků, nebo v obdobích, kdy se pohybujeme na hranici ztráty a toto období je pro podnik nutné mít přesně naplánováno. Rozpočet může mít podobu přehledu nákladů (resp. výnosů, zisku) z hlediska druhů v jednotlivých obdobích nebo může mít podobnou strukturu jako kalkulace, přičemž hodnoty jsou zde vyčísleny za celý podnik. Tento způsob se také používá při propočtech možného poskytování slev při zvýšeném objemu produkce, kde rovněž využíváme krycí příspěvek.

S rozpočtem příjmů a výdajů úzce souvisejí pojmy solvence a likvidita. **Solvence** je schopnost podniku dostát svým závazkům, tedy mít vždy vhodně načasované příjmy s výdaje tak, abychom vždy měli čím zaplatit splatné závazky. **Likvidita** pak je schopnost podniku použít svůj majetek k úhradě závazků, tedy mít ho v optimální struktuře. Co je podniku platné, že má velké výnosy, když všechny mají podobu téměř nedobytných pohledávek. Majetek z tohoto pohledu můžeme dělit na nelikvidní (dlouhodobý majetek – je nejlepším využitím prostředků z hlediska výnosu, ale jeho přeměna na peníze je drahá a časově náročná), likvidní (výnosy z něj jsou minimální, ale lze ho rychle a levně přeměnit na peníze) a hotovost, kterou lze použít vždy, ale její držení přináší velké náklady obětovné příležitosti. Rozpočtu příjmů a výdajů se někdy říká též platební kalendář. Jde o chronologický přehled očekávaných příjmů a výdajů, přičemž ke každému okamžiku

sledujeme, zda se podnik z hlediska peněžních prostředků nedostává do mínusu, kdy nemá čím hradit své závazky. Této částce se říká **cash flow**.

Pokud podnik vede daňovou evidenci, má tento rozpočet stejnou strukturu, jako tato evidence, akorát se musí na konci účetního období dopočítat daňový základ (obdobu rozpočtu nákladů výnosů a zisku). Vede-li podnik účetnictví, odpovídá tato evidence rozpočtu nákladů výnosů a zisku a rozpočet příjmů a výdajů (platební schopnosti; cash flow) lze dopočítat úpravou zisku tak, že od zisku odečteme všechny výnosy, které nejsou příjmy, a všechny výdaje, které nejsou náklady, a naopak přičteme všechny náklady, které nejsou výdaje a všechny příjmy, které nejsou výnosy. Je to snazší, než vše evidovat během roku dvojmo. Obecně lze ze zisku cash flow vyjádřit takto:

Zisk před zdaněním

- + odpisy
- + úbytek pohledávek
- přírůstek pohledávek
- úbytek závazků
- + přírůstek závazků
- + úbytek zásob
- přírůstek zásob
- + příjmy prodeje dlouhodobého majetku
- výdaje na pořízení dlouhodobého majetku
- úbytek závazků z financování
- + přírůstek závazků z financování

Co znamená příjem, cash flow zvyšuje, co znamená výdaj, cash flow snižuje. Platí také, že stav peněžních prostředků na počátku období  $\pm$  cash flow = stav peněžních prostředků na konci období.

Zakladatelský rozpočet sestavujeme jako soustavu výše jmenovaných rozpočtů k okamžiku založení podniku, musíme se do značné míry spoléhat na vlastní odhad a nemůžeme využívat zkušenosti z minulých období. Vyplácí se proto zdravý pesimismus, tedy nepodhodnocovat výdaje a nenadhodnocovat příjmy. Lepší, budeme-li po zahájení podnikání příjemně překvapeni než naopak. Zde je důležité si vyjádřit jednak tzv. rozběhové výdaje, tedy ty, které jsou vydány jednorázově a po určitou dobu je nebudeme muset opakovat (např. provozovna a její vybavení, počáteční reklama, poplatky za zřízení podniku apod.). Potom musíme odhadnout, jaká bude velikost poptávky a z ní plynoucí pravidelné výnosy a náklady (např. na reklamu, mzdy, doplňování zásob...), přičemž nesmíme zapomenout na to, že u začínajícího podnikatele nebude poptávka hned na cílovém stavu, ale bude se mu pomalu blížit. Musíme také zohlednit sezónní výkyvy některých oborů podnikání. Z hlediska rozpočtu si musíme stanovit, jaký máme zisk (zda jsou výnosy opravdu vyšší než náklady) a zda máme dost finančních prostředků na podnikání. Musíme mít peníze na počáteční vybavení a na provoz alespoň po dobu, než budeme moct použít naše první výnosy z tržeb. Podnikatel také nesmí zapomenout na svoji osobní spotřebu, která je daňově neuznatelným výdajem, který si z podniku pravidelně bere na své živobytí a tato představuje pro rozpočet výdaj a snížení cash flow. Pokud nám kapitál nestačí, musíme si brát úvěr. Jeho splátky pak

jsou dalšími výdaji, které nám ale nesmí přesáhnout očekávané příjmy, aby se nám po rozběhu podniku vložené peníze začaly vracet. Z tohoto pohledu bývá účelné vypočítat si dobu návratnosti prostředků vložených do podnikání. Nakonec nesmí podnikatel zapomenout na zahrnutí nákladů obětované příležitosti, aby si vyčíslil svůj ekonomický zisk a rozhodl se, zda se mu vůbec vyplatí za daných okolností podnikat.

### **Operativní finanční řízení a kontrola**

Nyní se ve finančním řízení přesouváme z fáze přípravy do fáze realizace. Během níž musíme sledovat, zda je rozpočet plněn a v případě větších odchylek hledat jejich příčiny a je-li to žádoucí, zjednat nápravu. Jde především o kontrolu překračování nákladů, přičemž v případě neočekávaného zvýšení produkce musíme plánované náklady na tuto novou produkci přepočítat.

### **Finanční analýza**

Finanční analýza se týká především kontrolní fáze, kdy již vlastní proces produkce skončil a my vyhodnocujeme jeho výsledky, abychom se z nich pro příští období poučili. V rámci finanční analýzy hodnotíme jednak vývoj jednotlivých složek rozpočtů v čase a potom vypočítáváme a vyhodnocujeme výsledky jednotlivých poměrových ukazatelů. Ukazatelů jsou desítky a každý z nich má svůj význam. Řada těchto ukazatelů má doporučenou výši. Jde o orientační číslo, které se liší podle oborů podnikání. Ukazatele třídíme do sourodých skupin.

### **Ukazatelé rentability (výnosnosti)**

Obecně jsou dány jako poměr zisku a nějakého základu a určují, kolik korun nám ročně vynesou každá investovaná koruna tohoto základu. Prvním ukazatelem je tzv. rentabilita vlastního kapitálu, která udává, kolik korun ročně nám přinese každá investovaná koruna vlastního kapitálu. Anglický ekvivalent se nazývá Return on Owner's Equity (ROE).

$$ROE = \frac{\text{zisk\_před\_zdaněním}}{\text{vlastní\_kapitál}} \cdot 100$$

Dobré hodnoty tohoto ukazatel se uvádí kolem 35 – 40% (v průmyslu). Dalším ukazatelem je rentabilita celkového kapitálu. Vztah i význam je podobný, ale jedná se o celkový kapitál. K zisku navíc přičítáme zaplacené úroky, které jej snižují. Je to z toho důvodu, že výše zaplacených úroků nemá nic společného s tím, jak dobře s kapitálem hospodaříme, a u podniků s větším podílem cizího kapitálu by ukazatel vycházel hůře jenom proto, že podnik má větší množství cizího kapitálu. Anglický ekvivalent tohoto ukazatele je Return of Assets (ROA). Dobré hodnoty jsou okolo 10 %.

$$ROA = \frac{\text{zisk\_před\_zdaněním} + \text{úroky}}{\text{celkový\_kapitál}} \cdot 100$$

Rentabilitou nazýváme také ukazatel s názvem Výnosnost tržeb, který udává, jak velká část tržeb zůstává ve formě peněz v podniku a podílí se na zvýšení cash flow. Doporučená výše se pohybuje kolem 5 – 8 %.

$$\text{Výnosnost\_tržeb} = \frac{\text{cash\_flow}}{\text{tržby}} \cdot 100$$

Další skupinou ukazatelů jsou ukazatele kapitálové struktury a úvěrové stability. Kvóta vlastního kapitálu udává, jak velká část celkového kapitálu je tvořena vlastními zdroji. Dobré průměrné hodnoty se pohybují kolem 20 %.

$$Kvóta\_vlastního\_kapitálu = \frac{vlastní\_kapitál}{celkový\_kapitál} \cdot 100$$

Další ukazatel udává, kolik procent oběžného majetku je kryto dlouhodobými zdroji a tvoří tudíž pracovní kapitál. Ukazatel by měl vyjít bezpodmínečně kladný, jako dobré hodnoty lze uvést 30 – 50%.

$$PK\_v\_ \% \_z\_OM = \frac{krátkodobé\_pohledávky + zásoby + finanční\_majetek - krátkodobé\_závazky}{krátkodobé\_pohledávky + zásoby + finanční\_majetek} \cdot 100$$

Poslední ukazatel lze nazvat Doba splácení dluhů a udává, jak dlouho by podnik splácel všechny své dluhy, kdyby k tomu použil svůj veškerý finanční majetek a cash flow ve výši daného roku. Výsledek potom vyjde v letech.

$$Doba\_splácení\_dluhů = \frac{cizí\_zdroje - finanční\_majetek}{cash\_flow}$$

Do této skupiny by se dala zařadit také doba obratu peněz, která se obvykle pohybuje mezi 70 – 150 dní (podle oboru podnikání), doba splatnosti pohledávek a závazků, která se pohybuje kolem 80 – 100 dní, v maloobchodě asi jen 18 dní.

Poslední skupinou, kterou uvedeme, budou ukazatele likvidity, která obecně udává, jak je podnik schopen použít svůj majetek k úhradě svých závazků. Jednotlivé stupně likvidity udávají, kolik procent závazků je podnik schopen uhradit jednotlivými složkami oběžného majetku. V prvním stupni se jedná pouze o finanční majetek, kterým by měl podnik být schopen uhradit asi 20 % krátkodobých závazků, ve druhém stupni lze kromě peněz použít též krátkodobé pohledávky, kde by se již mělo jednat alespoň o 100 % pokrytí, a ve třetím stupni se připojí ještě zásoby, kde je doporučená hodnota i více než 200 %, minimálně asi 150 %.

$$Likvidita\_1.\_stupně = \frac{finanční\_majetek}{krátkodobé\_závazky} \cdot 100$$

$$Likvidita\_2.\_stupně = \frac{finanční\_majetek + krátkodobé\_pohledávky}{krátkodobé\_závazky} \cdot 100$$

$$Likvidita\_3.\_stupně = \frac{finanční\_majetek + krátkodobé\_pohledávky + zásoby}{krátkodobé\_závazky} \cdot 100$$

Při přístupu, který se zabývá srovnáním v čase, se jedná buď o hodnocení časového vývoje účetních ukazatelů, nebo o hodnocení časového vývoje jednotlivých poměrových ukazatelů. Sledujeme, zda se jejich případné drobné odchylky od žádoucího stavu zvyšují nebo naopak vylepšují. Využívají se k tomu jednotlivé statistické metody (analýza časových řad, indexy). Stejně jako všude jinde, i zde je nejdůležitější umět vysvětlit, proč k danému vývoji dochází a že se nejedná o náhodný jev, který nemá managementu podniku pod kontrolou.

# Marketing

Postačí v rozsahu na Wikipedii:

<https://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>

- \* Definice marketingu
- \* Historický vývoj marketingu
- \* Marketingové koncepce
- \* Marketingové řízení – popis procesu, marketingová analýza, informační systém a strategie
- \* Marketingový výzkum
- \* Kupní chování zákazníka
- \* Marketingový mix – produkt, cena, distribuční cesty, marketingová komunikace