

# PRÍRUČKA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNOVANIA



slovak american  
enterprise fund

# PRÍRUČKA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNOVANIA

## OBSAH

ÚVOD	3
OBSAHOVÉ USPORIADANIE PRÍRUČKY	3
ZÁKLADY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	5
Celkový prehľad	5
Opis firmy	6
Výrobky / Služby	7
Opis odvetvia	8
Konkurencia	8
Konkurenčné výhody a nevýhody	8
Marketing	9
Trh	10
Opis zákazníka	10
Trhový potenciál	10
Podiel na trhu	10
Marketingový mix	10
Služby zákazníkom	18
Výrobný proces	19
Organizačná štruktúra	20
Export / Import	20
Vplyv na životné prostredie	21
PRÁVNE ASPEKTY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	22
Právna forma	22
Majetok spoločnosti	25
Zdroje financovania	26
Vzťahy s tretími osobami	27
Iné skutočnosti	27
FINANČNÝ PLÁN	29
Druhy finančných výkazov	29
Výkaz ziskov a strát	31
Súvaha	38
Cash flow	44
FINANČNÉ NÁSTROJE NA RIADENIE A MONITOROVANIE RASTU	54

## ÚVOD

*Príručka podnikateľského plánovania* je manuál určený slovenským podnikateľom. Tento materiál vychádza z potrieb podnikateľov. Cieľom je viesť podnikateľa procesom podnikateľského plánovania a podnikateľského plánu.

Podnikateľský plán je určený na to, aby demonštroval ako finančným inštitúciám poskytujúcim kapitál, tak obchodným partnerom zdravé základy podnikateľského zámeru a aby slúžil podnikateľovi ako kontrolný nástroj pri realizácii jeho zámeru.

Formát podnikateľského plánu zodpovedá požiadavkám väčšiny úverových inštitúcií a investorov. Okrem toho a to je dôležitejšie, Vám ako podnikateľovi poskytne reálny obraz Vášho podnikania, jeho históriu, plány a predpoklady do budúcnosti. Môže sa stať veľmi užitočným nástrojom pri rozhodovaní počas vývoja Vášho podniku od počiatočného nápadu počas celého obdobia jeho existencie.

## OBSAHOVÉ USPORIADANIE PRÍRUČKY

Prvou časťou tejto príručky sú **Základy podnikateľského plánu**. Tento materiál má začínajúcemu podnikateľovi pomôcť pri príprave jeho prvého podnikateľského plánu, alebo môže skúsenému podnikateľovi poskytnúť všeobecný prehľad o všetkých položkách potrebných pre vypracovanie vhodného podnikateľského plánu. V tejto kapitole je podnikateľský plán rozdelený na časti. Každá z nich obsahuje otázky pre podnikateľa, ktorých zodpovedanie mu pomôže danú časť zvládnuť.

Do samostatných kapitol boli rozdelené **Právne aspekty podnikateľského plánu** a **Finančný plán**. Prvá z nich sa venuje pomerne podrobne problematike právnych aspektov, na ktoré je potrebné pamätať pri zostavovaní podnikateľského zámeru. Finančný plán obsahuje popis základných slovenských účtovných výkazov, upozorňuje na špecifiká pri ich zostavovaní a plánovaní.

Záverečná časť **Finančné nástroje na riadenie a monitorovanie rastu** uvádza ako možno monitorovať dosiahnuté výsledky a tiež ako sa vyrovnáť s nedostatkom finančných prostriedkov, prípadne ako riešiť otázky ďalšieho rastu podniku.

## ZÁKLADY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V tejto časti Vám priblížime základné požiadavky na vypracovanie štandardného podnikateľského plánu pre plánovanie budúcnosti Vašej firmy. Tieto informácie Vám pomôžu pri tvorení základnej, všeobecnej stratégie.

Prvá strana by mala obsahovať "**Celkový prehľad**". Celkový prehľad je základný stručný opis Vašej firmy, výrobkov alebo poskytovaných služieb, cieľových zákazníkov pre daný výrobok alebo službu a finančnej situácie Vašej firmy. Zvyčajne je jednoduchšie napísať túto časť až po dokončení celého plánu, pretože sa v podstate jedná o zhrnutie mnohých ostatných častí daného plánu. Mali by ste uviesť najmä nasledujúce informácie:

### Vaša firma

- obchodné meno (vrátane právnej formy napr. fyzická osoba – podnikateľ, spol. s r. o., a. s.);
- sídlo, miesto podnikania;
- stručný opis predmetu činnosti Vašej firmy.

### Vaše výrobky alebo služby

- aké sú Vaše výrobky alebo služby a ich využitie;
- stručný opis výrobného procesu a výrobných nákladov;
- počet zamestnancov.

### Vaši cieľoví zákazníci

- všeobecný opis zákazníka;
- veľkosť celkového (alebo potenciálneho) trhu;
- Váš očakávaný podiel na trhu.

Finančná situácia Vašej firmy v nasledujúcej štruktúre (pozn.: ak ste pred začiatkom podnikania alebo začínate podnikat', uveďte iba očakávané hodnoty nasledovných ukazovateľov, inak uvádzajte údaje za tri posledné roky a Váš predpoklad do budúcnosti) :

- náklady na spotrebované nákupy,
- náklady na služby,
- osobné náklady,
- dane a poplatky,
- iné náklady na hospodársku činnosť,
- odpisy, rezervy a opravné položky nákladov na hospodársku činnosť,
- finančné náklady,
- rezervy a opravné položky finančných nákladov,
- mimoriadne náklady,
- dane z príjmov,
- tržby za vlastné výkony a služby,
- zmeny stavu vnútroorganizačných zásob,
- aktivácia,
- iné výnosy z hospodárskej činnosti,
- zúčtovanie rezerv a opravných položiek výnosov z hospodárskej činnosti,
- finančné výnosy,
- zúčtovanie rezerv a opravných položiek finančných výnosov,
- mimoriadne výnosy,
- výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti,
- výsledok hospodárenia z finančnej činnosti,
- výšku dane z príjmov,
- výsledok hospodárenia za účtovné obdobie (čistý zisk).

V tejto časti tiež uveďte výšku potrebných finančných prostriedkov a podmienky financovania, ktoré očakávate.

### **Opis firmy**

Druhou časťou podnikateľského zámeru, ktorá je zvyčajne prvou písomnou časťou, je opis Vašej firmy, resp. spoločnosti. Mal by obsahovať informácie o minulosti Vašej firmy a o jej súčasnej situácii. *Pre vypracovanie tejto časti odpovedzte na nasledujúce otázky:*

- Kedy bola Vaša firma založená?

- Aký bol účel jej založenia?
- Kým bola založená a ako sa menila vlastnícka štruktúra?
- Kto sú jej súčasní vlastníci?
- Aká bola jej právna forma pri založení (napr. spol. s r. o.)?
- Zmenila sa právna forma od založenia? Ak áno, z akých dôvodov?
- Koľko kapitálu bolo investovaného do začatia prevádzky a kto bol investorom?
- Aký je hmotný majetok firmy (vrátane závodu/prevádzok, zariadenia, zásob a pod.)?
- Aký je nehmotný majetok firmy (ochranné známky, licencie, know-how a pod.)?
- Koľko má firma zamestnancov? Čo je vo všeobecnosti ich pracovnou náplňou?

### **Výrobky / Služby**

V ďalšej časti podrobne opíšete výrobky alebo poskytované služby. *Pri kompletizácii tejto časti uveďte podrobné odpovede na nasledujúce otázky a uveďte všetky ďalšie informácie, ktoré s nimi súvisia:*

- Aké sú výrobky alebo služby, ktoré Vaša firma poskytuje? (Nezabudnite uviesť úplný opis, využitie, vlastnosti a špeciálne technológie, s ktorými vstupujú na trh.)
- Aký je ich podiel na celkových tržbách, aká je marža jednotlivých výrobkov, resp. služieb?
- Kto sú Vaši hlavní odberatelia a aký je ich podiel na celkových tržbách?
- Sú Vaše výrobky/služby predmetom povinnej certifikácie? Máte tieto výrobky certifikované, ak áno, kým? Je nutné priložiť kópiu certifikátov.
- Aké sú Vaše výrobné procesy? (Možno bude vhodné použiť nákres.)

Uveďte:

- umiestnenie výroby,
- čas potrebný na výrobu určitého množstva,
- používané zariadenie a využitie špeciálnych technológií,
- potrebu pracovnej sily.

## **Opis odvetvia**

V tejto časti sa sústreďíme na súčasnú situáciu a dianie v odvetví alebo v jeho časti, do ktorej naše výrobky alebo služby patria. Aby sme získali jednotlivé informácie, bude potrebné vykonať podrobný *výskum* nasledujúceho:

- Veľkosť daného odvetvia (z finančného hľadiska a počet firiem, resp. výrobkov alebo služieb).
- Súčasná situácia v danom odvetví.
- Situácia v nadväzujúcich odvetviach.
- Dôležité právne predpisy vzťahujúce sa na podnikanie v danom odvetví.
- Vývoj v odvetví v posledných rokoch a predpokladané trendy daného odvetvia v budúcnosti (uved'te zdroje údajov).

## **Konkurencia**

V tejto časti je potrebné doplniť podrobné údaje o výrobkoch alebo službách, ktoré už sú na trhu, alebo na trh onedlho vstúpia. V každom prípade zahrňte výrobky/služby, ktoré priamo konkurujú Vaším výrobkom/službám, ale aj výrobky náhradné. (Náhradné (substitučné) výrobky sú také výrobky, ktoré sa dajú použiť namiesto Vašich výrobkov a ktoré majú podobnú, hoci nie rovnakú, funkciu). Opis konkurencie by mal obsahovať nasledujúce informácie:

- Kto sú Vaši konkurenti, kde sídlia, aké sú ich výrobky príp. služby, podiel na trhu?
- Aký je spôsob predaja Vašej konkurencie a ceny ich výrobkov/služieb?
- Aké sú slabé a silné stránky Vašej konkurencie?
- Aké sú technológie používané konkurenciou?
- Kto by sa mohol stať Vaším konkurentom v budúcnosti, prípadne aké zmeny v konkurencii očakávate?

## **Konkurenčné výhody a nevýhody**

Táto časť je založená na výskume vykonanom pre časť o konkurencii. Použite tieto informácie pre porovnanie Vášho výrobku/služby s konkurenciou. Bude

potrebné najmä vysvetliť, aké má Váš výrobok/služba výhody v porovnaní s konkurenciou a aké výhody má konkurent v porovnaní s Vaším výrobkom. Zvážte všetky aspekty Vašich aj konkurenčných výrobkov/služieb, vrátane:

- ceny,
- veľkosti,
- vlastností,
- kvality,
- balenia,
- distribučných kanálov,
- záručných podmienok a servisu,
- propagácie.

Po identifikovaní Vašich výhod i výhod konkurencie si naplánujte a podrobne opíšte, ako znížite riziko Vašej firmy a Vašich výrobkov/služieb z hľadiska silných stránok konkurencie.

## **Marketing**

Marketingový plán je jednou z najdôležitejších súčastí podnikateľského plánu. Ak zistíte a prostredníctvom presného výskumu dokážete, že Vaša firma bude mať dostatočný počet zákazníkov, zvýši sa Vám možnosť získania finančných zdrojov.

V nasledujúcej časti sa budeme venovať základným oblastiam, na ktoré je potrebné pri vytváraní marketingového plánu prihliadať.

Prvá časť marketingu je založená na rozsiahlom výskume, na základe ktorého budete schopní definovať Váš trh a očakávaný podiel na trhu (percentuálny podiel na celkovom trhu, ktorý dosiahnu tržby za Váš výrobok alebo službu). Výskum sa bude týkať získania informácií z nasledujúcich oblastí:

- opis zákazníka,
- trhový potenciál,
- podiel na trhu.

V druhej časti marketingu sa sústredíte na marketingový mix, ktorý by Vám mal umožniť získať čo najväčší podiel na trhu. V tejto časti sa budete venovať nasledujúcim oblastiam:

- výrobok,
- cena,
- distribučné kanály,
- plán propagácie.

### *Trh*

Na začiatku prípravy marketingového plánu je potrebné identifikovať Váš trh a porozumieť mu. Je preto nevyhnutné poznať základné charakteristiky Vášho priemerného zákazníka. Na ich základe je potom možné definovať trhovú potenciál (počet všetkých spotrebiteľov, ktorí zodpovedajú charakteristike priemerného zákazníka a kupujú výrobky/služby Vaše a Vašej konkurencie). Skupina ľudí, ktorá bude kupovať práve Vaše výrobky predstavuje Váš podiel na trhu. Okrem všeobecného opisu sa musíte pokúsiť kvantifikovať tieto skupiny zákazníkov.

### *Opis zákazníka*

Všeobecná znalosť základných charakteristík priemerného zákazníka je užitočná z viacerých dôvodov: umožňuje uistiť sa o tom, či výrobok najlepšie zodpovedá potrebám väčšiny zákazníkov, pomáha pri voľbe marketingových stratégií a tiež poskytuje obraz o tom, či existuje dostatok zákazníkov na to, aby bol podnikateľský zámer úspešný.

Určiť profil priemerného zákazníka je možné niekoľkými spôsobmi, výsledok by však mal obsahovať nasledovné informácie:

- Je Vaším zákazníkom firma alebo jednotlivec?
- Ak sa jedná o jednotlivca, akého je pohlavia, veku, rodinného stavu, kde žije a aký je jeho približný príjem?
- Aké sú vzory správania sa Vašich zákazníkov pri zvažovaní kúpy?

- Ak sa jedná o firmu, čo vyrába/predáva, kto sú jej zákazníci, aká je jej veľkosť, druh vlastníctva a kto rozhoduje o nákupe?
- Ak je zákazníkom vládna organizácia, na ktorej úrovni sa rozhoduje o nákupe a kto s ním musí súhlasiť?

### *Trhový potenciál*

Ak ste získali opis svojho priemerného klienta, je potrebné zistiť, koľko je na trhu osôb alebo spoločností, ktoré zodpovedajú Vašej definícii a koľko Vašich výrobkov budú kupovať. Trhový potenciál teda predstavuje súčin celkového počtu zákazníkov v rámci Vášho štátu, ktorí si potenciálne kúpia Váš výrobok alebo výrobok podobný Vášmu a počtu výrobkov, ktoré obvykle kupujú. Trhový potenciál je ovplyvňovaný externými faktormi, ktoré ovplyvňujú správanie sa spotrebiteľov, ako napríklad smerovanie ekonomického vývoja, privatizačného procesu, zmeny trhového prostredia.

### *Podiel na trhu*

Ďalším krokom je určiť, aké percento Vami identifikovaných potenciálnych zákazníkov si zakúpi tento výrobok práve od Vás a nie od Vašej konkurencie. Každý podnik má konkurentov. Aby ste zistili, kto sú tí Vaši, sledujte, čo zákazníci kupujú namiesto Vášho výrobku (pred tým, než Váš výrobok vstúpi na trh), a ktoré výrobky a služby by mohli konkurovať Vaším (kto ešte môže vstúpiť na trh). Niektorí zákazníci budú nakupovať u konkurencie, pretože ponúka lepší výrobok, nižšiu cenu, vyvinula účinnejšiu reklamu, ponúka lepší servis, má lepšiu polohu alebo má v porovnaní s Vami iné prednosti. Takže Vy a Vaši konkurenti si medzi sebou (spoločnosťami ponúkajúcimi podobné výrobky) rozdelíte celkový trh. Vaša spoločnosť tak získa určité percento všetkých zákazníkov, ktorí nakupujú Vaše výrobky. Toto percento sa nazýva podiel na trhu.

### **Marketingový mix**

Po stanovení charakteristiky Vášho typického zákazníka a cieľového podielu na trhu si musíte zvoliť stratégiu, ako sa k nim najlepšie dostanete. Uvádzame

štyri základné prostriedky, ktorými môžete osloviť potencionálneho zákazníka. Ich kombinácia tvorí Váš marketingový mix. Sú to:

- výrobok,
- cena,
- distribučné kanály,
- plán propagácie Vášho výrobku alebo služby.

Všetky uvedené prostriedky musia byť vo vzájomnom súlade, ako aj v súlade s vykonaným prieskumom. Veľmi dôležité je aj správne načasovanie vstupu výrobku na trh.

Na úvod venujte pozornosť **životnému cyklu** Vášho výrobku/služby. Pod životným cyklom rozumieme všetky fázy, ktorými výrobok prejde od začiatku do konca. Sú štyri:

- 1) uvedenie na trh,
- 2) rast trhu,
- 3) dosiahnutie vrcholu trhu,
- 4) pokles predaja.

Obvykle musíte počas týchto rozdielnych fáz prispôbovať Váš marketingový mix zmenám v potrebách zákazníka, zmenám konkurencie atď. Všeobecne počas prvej fázy – uvedenia na trh – je úroveň predaja Vášho výrobku/služby nízka, pretože predstavujete nový výrobok a zákazník si naňho musí zvyknúť. Ak vstúpite na trh počas tejto fázy, počítajte s tým, že očakávaný podiel na trhu dosiahnete až po určitom čase – stane sa tak pravdepodobne počas druhej fázy. Fáza rastu trhu je fázou, kedy celkový predaj a zisk rastie, čo priláka do Vášho odvetvia novú konkurenciu a čo teda následne vedie k poklesu ziskov. Táto fáza vedie k fáze dosiahnutia vrcholu trhu, kedy sa rast predaja spomalí a konkurencia je náročnejšia. Táto fáza je vďaka konkurencii zvyčajne sprevádzaná poklesom ceny (poznámka: počas tejto fázy je veľmi dôležitá efektívna propagácia). Napokon sa dostávame ku štvrtej fáze, kedy predaj klesá a na trh sú uvádzané nové výrobky, ktoré nahradia tie staré.

Tento životný cyklus výrobku je možné aplikovať na všetky výrobky, hoci jeho dĺžka je pre jednotlivé výrobky rôzna. Sledovanie životného cyklu Vášho výrobku alebo služby je veľmi dôležité, pretože Vaša marketingová stratégia a úspešnosť závisí na týchto údajoch. *V akej fáze sa nachádza Váš alebo najbližší konkurenčný výrobok?*

Teraz začnite tvoriť Váš marketingový mix. Začnite Vaším výrobkom:

Pod pojmom **výrobok** rozumieme výrobok alebo službu, ktorá spĺňa potreby Vášho zákazníka. Musí byť navrhnutý a vyrobený tak, aby čo najlepšie vyhovoval Vášmu priemernému zákazníkovi. Veľkú časť práce ste v tejto oblasti vykonali v časti týkajúcej sa výroby a zákazníka (v tejto kapitole). Teraz je dôležité sústrediť sa nielen na samotný výrobok/službu, ale aj na súhrn doplnkov a služieb súvisiacich s výrobkom – servis, kvalitu a ostatné požiadavky. Aby ste určili správnu charakteristiku Vášho výrobku, *položte si nasledujúce otázky:*

Otázky, na ktoré už poznáte odpoveď:

- Aký úžitok poskytuje výrobok zákazníkovi?
- Aký výrobok by si zákazník prial, ako by ho chcel zmeniť, aby lepšie spĺňal jeho potreby?

Otázky, ktoré si položíte a preskúmate teraz:

- Ako zákazníci používajú výrobky podobné tomu Vášmu?
- Prečo konkrétny výrobok používajú?
- Akú vlastnosť si na ňom najviac cenia?
- Sú ochotní platiť za úpravy výrobku?

Sústred'te sa najmä na nasledujúce údaje: špecifické vlastnosti Vášho výrobku/služby, úroveň kvality, ponúkané doplnkové zariadenia k výrobku, požadované dodatočné služby, nutnosť zabezpečenia inštalácie – jej náročnosť alebo potreba profesionálnej pomoci, nutnosť inštrukcií – ich zrozumiteľnosť, poskytovanie záruk alebo garancií, balenie výrobku alebo služby, či je výrobok

jedinečný alebo je súčasťou línie výrobkov, či Váš výrobok alebo služba nesie značku (zvláštne označenie, symbol, design alebo slovo pre jeho identifikáciu).

Teraz sa sústredíme na Vašu **cenovú stratégiu**. Tvorba cien závisí od druhu výrobku a zákazníka. Cenová politika a rozhodovanie by mali byť založené na nasledujúcich faktoroch:

- **Cena výrobku:** Výrobky a služby sa zvyčajne, až na niekoľko výnimiek, predávajú za cenu, ktorá je vyššia ako výrobné náklady. Výrobok môže byť napr. úmyselne predávaný so stratou, aby tak prilákal zákazníkov na ďalšie druhy tovaru. Tieto výrobky sa nazývajú "stratový tovar". *Kolko stojí výroba, ktorá splní predpoklady o cieľovom podiele na trhu?*
- **Zámery spoločnosti:** Ciele Vášho podniku a jeho budúcnosť. *Aké sú ciele Vašej spoločnosti?*
- **Konkurencia:** Všeobecne sa dá povedať, že čím väčšia je konkurencia, tým vyššiu pozornosť by sme mali venovať rozhodovaniu o cene. Taktiež čím viac sa Vaše výrobky podobajú výrobkom konkurencie, tým väčšiu úlohu zohrá pri nákupnom rozhodovaní zákazníka cena. *Urobte niekoľko poznámok o tom, čo už viete o konkurentoch a o ich cenovej politike.*
- **Potreby zákazníka:** Výhody Vášho výrobku a špecifická charakteristika cieľového trhu. *Je Váš cieľový trh veľmi cenovo citlivý? Na základe akých faktorov robia ľudia vo Vašom cieľovom trhu svoje nákupné rozhodnutia?*
- **Súčasná ekonomická situácia:** V zdravých ekonomikách majú ľudia vyššie príjmy a pozitívny pohľad na ekonomickú budúcnosť krajiny. Vo všeobecnosti viac utrácajú, kupujú luxusné výrobky, atď. V období recesie ľudia naopak utrácajú menej a odopierajú si mnohé luxusné výrobky. Aj tento moment súvisí s Vaším cieľovým trhom. *Aká je celková situácia na trhu, na ktorom podnikáte?*

Ak ste vyhodnotili vyššie uvedené body, musíte zvážiť svoju cenovú politiku v závislosti na svojich cieľoch a informáciách získaných pomocou prieskumu trhu. Musíte zvážiť, akú pružnú cenovú stratégiu chcete vytvoriť, ako sa bude

pohybovať cenová úroveň v priebehu životného cyklu Vášho výrobku/služby, dodávky a geografické podmienky, prípadné ponúknuté zľavy a zrážky.

Je potrebné zvážiť všetky uvedené položky tak, aby ste dokázali stanoviť Váš marketingový mix a prístup k celkovej cenovej stratégii. Zároveň Vám pomôžu pri určovaní vhodného cenového prístupu k Vášmu výrobku/službe. Nezabudnite, že tvorba cien je dlhodobý proces, ktorý je vytváraný internými ako aj externými aktivitami Vašej spoločnosti.

Pri výbere vhodného prístupu môžete použiť niekoľko metód súčasne. Najprv môžete napr. porovnať Vašu cenu s trhovou alebo konkurenčnou cenou. Potom je treba zistiť, či cena výrobku naozaj kryje Vaše výrobné náklady. Tento proces môže zahŕňať testovanie niekoľkých cenových kombinácií. Po výbere prístupu, ktorý najlepšie vyhovuje Vaším cieľom, si musíte určiť svoje cenové stratégie. Tie Vám poslúžia ako rámec pri tvorbe rozumných, účelných a praktických rozhodnutí ohľadom cien. Spoločnosti s dobre zvolenými cenovými stratégiami často robia lepšie cenové rozhodnutia ako tie spoločnosti, ktorým tieto stratégie chýbajú. Správnosť voľby cenovej stratégie závisí na manažérskej filozofii, konkurenčných podmienkach a marketingových a cenových zámeroch spoločnosti.

Pokiaľ ste si stanovili celkovú cenovú stratégiu, existuje nástroj, ktorým môžete odhadnúť vplyv rôznych cien na ziskovosť Vašej spoločnosti. Tento nástroj sa nazýva "analýza bodu zlomu". Bod zlomu pri výrobe akéhokoľvek výrobku je počet kusov, ktoré sa musia predať, aby sa vrátili celkové výrobné náklady. (Rozdiel medzi fixnými a variabilnými nákladmi môžeme zjednodušene vyjadriť nasledujúcim spôsobom: Fixný náklad je ten, ktorý musíte zaplatiť aj keď neprevádzkujete výrobu, napr. nájomné, poistenie, výplaty manažmentu a iné režijné náklady. Variabilné náklady sú tie, ktoré sa menia v závislosti od objemu výroby, napr. materiály, služby súvisiace s prevádzkou zariadenia, nákupy zásob, výplaty zamestnancov výroby, reklama, atď.) Bod zlomu sa vypočíta pomocou nasledovného vzorca:

Bod zlomu = celkové fixné náklady na jednotku / (predajná cena – variabilné náklady na jednotku)

Nesmieme však zabudnúť na skutočnosť, že táto analýza predpokladá, že fixné a variabilné náklady sú konštantné pri akomkoľvek objeme výroby. V praxi to tak vždy nemusí byť, závisí to od odvetvia, v ktorom podnikáte a od druhu Vami vyrábaného výrobku. Je tiež dôležité, aby ste pri zisťovaní nákladov v rámci analýzy bodu zlomu nevynechali cenu obetovanej príležitosti (t. j. to, čo Vaše peniaze nezarobia, ak ich investujete do danej spoločnosti – ak si uvedomíte, že existujú ďalšie investičné možnosti, ktoré Vám môžu ponúknuť rôzne úrovne návratnosti).

Teraz prejdeme na oblasť **distribúcie** výrobku/služby, t. j. spôsob, ktorým sa Váš výrobok dostane do rúk zákazníka. Pri určovaní Vašich cieľov týkajúcich sa umiestnenia musíte myslieť na to, ako a kde budete výrobok/službu predávať (napr. budete ju predávať priamo, alebo využijete služby sprostredkovateľov – veľkoobchodníkov alebo maloobchodníkov a pod.). Aby bol Váš výrobok úspešný, zvolený spôsob predaja musí zákazníkovi vyhovovať a výrobok sa musí k nemu dostať. Tieto faktory sa musia brať do úvahy pri rozhodovaní, kam Váš výrobok umiestniť. Tiež sa budete musieť rozhodnúť, akých sprostredkovateľov si zvolíte, druhy a umiestnenie predajní, ako budete riešiť dopravu a skladovanie, aký typ služieb poskytnete sprostredkovateľovi a zákazníkovi, ako si budete vyberať a pripravovať sprostredkovateľov a ako budete celkove riadiť tieto distribučné kanály. Existujú tri všeobecné spôsoby umiestnenia výrobkov – môžu byť použité buď v kombinácii, alebo samostatne:

- Priamy marketing – Výrobca predáva svoj tovar priamo zákazníkovi. Tento spôsob je vhodný, ak je počet zákazníkov malý alebo sú rozmiestnení na riedko obývanom území. Ak sa jedná o drahý tovar, alebo o výrobok s náročnou obsluhou, je potrebné zákazníka zaškoliť, najlepšie by to bolo možné prostredníctvom predávajúceho. Z tohto dôvodu si musíte určiť, akých predávajúcich potrebujete a stanoviť ich úlohy (reprezentácia spoločnosti na výstavách, návštevy zákazníkov a pod.), počet, postup ich výberu, školenia a motivačné podnety.
- Maloobchodný marketing – Táto metóda využíva na predaj výrobkov obchody, prostredníctvom ktorých sa tovar dostáva priamo k zákazníkovi. Výhoda metódy spočíva v tom, že zákazník sa na jednom mieste stretáva s

mnohými výrobkami, spomedzi ktorých si môže vyberať. Táto metóda je tiež výhodná v prípadoch, kedy sú predavači o Vašom výrobku informovaní a sú schopní presne informovať zákazníka.

- Veľkoobchodný marketing – Veľkoobchodníci môžu poskytnúť skladovacie priestory a distribúciu pre výrobky s rozsiahlymi trhmi – budú pracovať medzi Vami a maloobchodom.

Pred tým, ako sa rozhodnete pre jeden zo spomínaných spôsobov, je potrebné zvážiť nasledovné:

- Kde Vaši potenciálni zákazníci nakupujú?
- Aká je ich kúpna sila?
- Kde bývajú alebo pracujú?
- Kde by si želali nakupovať?
- Akú formu distribúcie používa konkurencia?
- Do akej miery sú zákazníci spokojní so súčasnými metódami distribúcie?
- Ako budete obsluhovať Vaše distribučné kanály? To znamená – ako budete účinne riadiť a informovať sprostredkovateľov zapojených do distribúcie Vašich výrobkov?

Súčasťou rozhodnutia o umiestnení Vašich výrobkov alebo služieb, je potrebné definovať stratégiu, týkajúcu sa informovania zákazníka – propagácie. Nezabúdajte, že propagácia výrobkov/služieb musí byť v súlade s Vaším marketingom a s cieľmi predaja, ktoré ste si už stanovili. Propagácia je nástroj na dosiahnutie týchto cieľov, na informovanie zákazníka o výrobku/službe a jeho výhodách. Súčasťou propagácie je reklama a je aj jedným zo spôsobov, ktorým možno osloviť veľký počet zákazníkov. Ďalším spôsobom bezplatná propagácia výrobkov a služieb, napr. prostredníctvom článkov v tlači.

Ak vytvárate vlastný reklamný plán, použijete svoj prieskum trhu – musíte byť schopní uviesť odpovede na otázky kto, čo, kedy, kde, prečo a ako. To znamená – kto je zákazník, čo chce, kedy to chce, kde to chce dostať, prečo to potrebuje a ako sa o tom dozvie? Preto musí mať Váš výrobok image, tvorený jeho úžitkami, cieľmi a charakterom cieľového trhu. Uvádzame niektoré

spôsohy dosiahnutia vyššieho predaja výrobku – sú použiteľné samostatne aj v kombináciách:

- Masmédiá – Reklama v televízii, rádiu a novinách. Cieľovou skupinou je veľká časť obyvateľstva (ak je Vaša cieľová skupina malá, priame médiá môžu byť nákladovo efektívnejším spôsobom).
- Priame médiá – Sústredené na malé trhy prostredníctvom letákov, spravodajcov, pošty, časopisov, novín, Zlatých stránok, katalógov, telefonátov a osobných predajných návštev.
- Ostatné médiá – reklamné symboly (vonkajšie – billboardy, reklamy na prostriedkoch hromadnej dopravy; vnútorné – tabule na mieste predaja), v kinách, propagačné akcie, sponzorovanie, na veľtrhoch, výstavách, atď.

Je nevyhnutné, aby ste sa zaoberali aj prípravou a informovaním predávajúcich, či už sú to Vaši zamestnanci alebo sprostredkovatelia. Všetci musia byť schopní informovať a obslúžiť zákazníka. Pokračujte vo vzdelávaní svojich zamestnancov a predávajúcich tak, aby boli schopní o Vašom výrobku alebo službách podať podrobné informácie. Ponúkajte im možnosť dozvedieť sa viac o Vašich výrobkoch a službách, aby sa cítili dostatočne informovaní a naklonení k Vaším výrobkom – to ich povzbudí, aby povedali zákazníkovi informácie, ktoré vedia a tento prístup povedie k zvýšeniu tržieb.

### **Služby zákazníkom**

Služby zákazníkom sú poskytované prostredníctvom predajných kanálov a priamo Vašou spoločnosťou a zohrávajú dôležitú úlohu pri dlhodobom raste predaja. Ak ste si správne zvolili svoj cieľový trh a zákazníka, zákazník si Váš výrobok/službu nekúpi iba jedenkrát. Opakované nákupy sú cieľom väčšiny spoločností. Aby ste dosiahli opakované nákupy, musíte Vášho zákazníka pri nákupe podporiť. Dá sa to vykonať rôznymi spôsobmi, ako už bolo spomenuté, ale vždy majte na pamäti jednu vec – zákazník má vždy pravdu. Toto pravidlo je potrebné neprestajne používať. Keby však všetci zákazníci mali vždy pravdu, rozhodovanie by nebolo možné, preto použite informácie, ktoré Vám poskytujú – toto je najlepší zdroj pre prieskum trhu. Ak budete mať veľkú produkciu a

široký okruh zákazníkov, je možné, že nebude rozumné, aby požiadavky jedného zákazníka záväzne určovali zmeny v celkovom výrobnom procese, ktorý slúži všetkým zákazníkom. Je však prinajmenšom potrebné, aby zákazník cítil, že jeho požiadavky alebo námietky sú akceptované. Ak vidí, že sa zaujímate o jeho požiadavky, že v krátkom časovom rozpätí reagujete na jeho názor a že mu ponúkate príslušnú podporu, aby mal možnosť efektívne a účinne nájsť, zakúpiť a použiť Váš výrobok alebo službu, zákazník sa opäť k Vášmu výrobku vráti.

*Zvážte:*

- Ako sa budete zaoberať sťažnosťami zákazníka?
- Aké poskytujete záručné podmienky?
- Akým spôsobom má zákazník možnosť spojiť sa s Vami v prípade otázok alebo pripomienok?

### **Výrobný proces**

V tejto časti podnikateľského plánu podrobne opíšete Vašich dodávateľov a položky potrebné na výrobu, ako aj samotný výrobný proces. Nezabudnite uviesť nasledujúce informácie:

- Údaje o výrobnej technológii, vrátane výrobcu, roku výroby, roku nadobudnutia, momentálneho stavu prípadne potreby rekonštrukcie alebo náhrady.
- Opis výrobného procesu vrátane jeho dĺžky a kapacity výrobnej linky. Uved'te tiež, nakoľko využívate kapacitu a faktory, ktoré jej vyžívanie ovplyvňujú.
- Kto sú vaši súčasní dodávatelia (percentuálny podiel na celkových dodávkach) a náhradní dodávatelia. Je niektorý z Vašich dodávateľov monopolným výrobcom daného výrobku alebo služby?
- Udajte minimálnu zásobu surovín na kontinuálny priebeh výroby.
- Akékoľvek priemyselné normy, ktoré musíte dodržiavať.
- Akékoľvek povolenia a licencie, ktoré potrebujete pre výrobu, distribúciu a predaj Vašich výrobkov (je nutné priložiť ich kópiu).

- Odpad alebo vedľajšie produkty súvisiace s Vašom výrobným procesom a spôsob ich využitia, resp. likvidácie.

## **Organizačná štruktúra**

Táto časť by mala obsahovať náčrt organizačnej štruktúry, zobrazujúci jednotlivé oddelenia vo Vašej firme a ich funkciu a počet zamestnancov. Tiež je veľmi dôležité uviesť úplnú kvalifikáciu a pracovné skúsenosti všetkých majiteľov, riadiacich pracovníkov a manažérov.

V tejto časti by sa mala kompletne zdefinovať štruktúra miezd a zamestnaneckých výhod, školenia pre zamestnancov a očakávaná fluktuácia zamestnancov, ako aj návrhy na jej riešenie.

Odporúčame Vám, aby ste spolu s organizačnou štruktúrou uviedli aj právomoci a zodpovednosti jednotlivých manažérov a stručné životopisy vlastníkov a riadiacich pracovníkov. Životopisy sú obzvlášť dôležité pre začínajúce podniky, pretože dokumentujú predchádzajúce skúsenosti a znalosť odvetvia, do ktorého konkrétny podnik patrí. Tieto skúsenosti sú veľmi kladným a priaznivým kritériom pre väčšinu veriteľov a investorov. Detailné osobné informácie nie je potrebné uvádzať.

## **Export / Import**

Ak nakupujete výrobky/služby alebo suroviny zo zahraničia, alebo ak predávate Váš tovar do zahraničia, musíte do svojho podnikateľského plánu zahrnúť časť plán exportu/importu.

Pre vypracovanie tejto časti *je potrebné, aby ste definovali a zodpovedali nasledujúce otázky:*

### *Export*

- Prečo vyvážate na určité trhy (uved'te výhody a nevýhody konkrétneho trhu a jeho detailný opis podložený výskumom)?

- Aké úpravy Vášho výrobku/služby sú potrebné pre vývoz? Aké sú s nimi spojené náklady?
- Akým spôsobom budete Vy a Váš výrobok/služba zastúpený na zahraničnom trhu?
- Ako bude Váš výrobok/služba distribuovaný a propagovaný?
- Ako si poradíte s prípadnými rizikami (doprava, platby, menové kurzy a pod.)?
- Ako budú zahraniční zákazníci platiť Vám?
- Akým spôsobom zaškolíte a poskytnete podporu Vášmu distribučnému kanálu?
- Ako budete Váš produkt prepravovať, alebo ako budete prijímať Vám zaslané dodávky?
- Ako budete financovať svoju obchodnú činnosť?

### *Import*

- Prečo dovážate z určitých trhov (uveďte výhody a nevýhody konkrétneho trhu a jeho detailný opis podložený výskumom)?
- Ako si určíte náhradných dodávateľov?
- Ako si poradíte s prípadnými rizikami (doprava, platby, menové kurzy a pod.)?
- Akým spôsobom budete platiť za dovážaný materiál?

### **Vplyv na životné prostredie**

Jedná sa o vplyv Vášho výrobného procesu na miestne prostredie a celkový dopad Vášho výrobku/služby na životné prostredie. Môžete tiež zvážiť, akým spôsobom by ste prostredníctvom Vašich výrobkov/služieb mohli podporiť ochranu a zlepšenie životného prostredia. Nevyhnutné je však odpovedať na nasledujúce otázky:

- Ktoré inštitúcie musia schváliť výrobu z hľadiska dopadu na životné prostredie? Máte potrebné povolenia (je nutné predložiť kópiu)?
- Aké potenciálne riziká vyplývajú z tejto oblasti?

## **PRÁVNE ASPEKTY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU**

Súčasťou každého podnikateľského plánu je stručný popis právnej formy podnikateľa, zmienka o tom, či podnikateľ spĺňa podmienky pre jeho podnikanie stanovené právnymi predpismi, aké sú právne vzťahy podnikateľa k majetku, ktorý využíva pri svojom podnikaní a samozrejme ako sú upravené vzťahy s osobami, s ktorými spolupracuje podnikateľ pri svojom podnikaní (s investormi, zamestnancami, dodávateľmi, subdodávateľmi, odberateľmi, atď.)

### **Právna forma**

Je dôležité, aby ste vo Vašom podnikateľskom pláne uviedli či podnikáte ako fyzická osoba alebo právnická osoba, spolu s úplným obchodným menom a sídlom, tak ako je zaregistrované v obchodnom, živnostenskom, resp. inom registri, a číslom zápisu v obchodnom, živnostenskom, resp. inom registri.

V prípade, že podnikáte ako fyzická osoba, uveďte v podnikateľskom pláne či podnikáte na základe z. č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (ďalej len "živnostenský zákon") alebo na základe iného osobitného právneho predpisu. Zároveň priložte k podnikateľskému plánu kópiu živnostenského listu alebo koncesnej listiny. Ak podnikáte na základe osobitného právneho predpisu, priložte kópiu oprávnenia na podnikanie vydaného v zmysle príslušného právneho predpisu.

Ďalej je potrebné stručne popísať predmet činnosti a v prípade, že pre účely živnosti alebo koncesie je určený zodpovedný zástupca, uveďte jeho meno a jeho vzťah k podnikateľovi, resp. firme.

Zároveň uveďte, či podnikáte sám, alebo spoločne s inými podnikateľmi, napr. prostredníctvom zmluvy o tichom spoločenstve alebo zmluvy o združení.

V prípade, že podnikáte ako právnická osoba, uveďte svoju právnu formu, teda či ide o verejnú obchodnú spoločnosť, komanditnú spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným alebo akciovú spoločnosť, družstvo, prípadne inú právnu formu. Ak ide o právnickú osobu založenú a podnikajúcu na základe osobitného zákona (nie na základe z. č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka),

uved'te príslušný právny predpis upravujúci Vaše postavenie spolu s údajmi o zakladateľovi.

Stručne popíšte svoj predmet činnosti a v prípade, že na túto činnosť je potrebné oprávnenie podľa živnostenského zákona, priložte kópiu živnostenského listu alebo koncesnej listiny. Ak je pre účely živnosti alebo koncesie určený zodpovedný zástupca, uveďte jeho meno a jeho vzťah k Vám. Ak predmet Vašej činnosti podlieha úprave osobitného právneho predpisu, priložte kópiu oprávnenia na podnikanie vydaného v zmysle príslušného právneho predpisu.

Pre posúdenie projektu je dôležitá aj štruktúra vlastníkov právnickej osoby. Preto je nevyhnutné popísať:

- pri verejnej obchodnej spoločnosti:

- či spoločnosť má vytvorené základné imanie;
- osoby, ktoré sú spoločníkmi spoločnosti, ako aj všetky osoby, ktoré boli zakladateľmi spoločnosti, resp. ktoré boli v minulosti spoločníkmi spoločnosti, ak to nie sú totožné osoby;
- aké sú ďalšie činnosti osôb, ktoré sú spoločníkmi spoločnosti, najmä podnikateľské aktivity a ich majetkové pomery;
- ako je upravené konanie spoločníkov, ktorí sú štatutárnymi orgánmi vo vzťahu k tretím osobám;

- pri komanditnej spoločnosti:

- osoby, ktoré sú spoločníkmi spoločnosti, ktorí ručia za záväzky spoločnosti celým svojím majetkom (komplementári) a osoby, ktoré sú spoločníkmi spoločnosti, ktorí ručia za záväzky spoločnosti len do výšky svojho nesplateného vkladu (komanditisti), ako aj všetky osoby, ktoré boli zakladateľmi spoločnosti, resp. ktoré boli v minulosti spoločníkmi spoločnosti, ak to nie sú totožné osoby, spolu s uvedením ich postavenia;
- výšku a formu vkladov každého spoločníka – komanditistu do spoločnosti a rozsah jeho splatenia (pri nepeňažných vkladoch aj špecifikácia týchto vkladov);

- aké sú ďalšie činnosti osôb, ktoré sú spoločníkmi – komplementármi, najmä podnikateľské aktivity a ich majetkové pomery;
  - ako je upravené konanie spoločníkov, ktorí sú štatutárnymi orgánmi vo vzťahu k tretím osobám;
- pri spoločnosti s ručením obmedzeným:
    - osoby, ktoré sú spoločníkmi spoločnosti, ako aj všetky osoby, ktoré boli zakladateľmi spoločnosti, resp. ktoré boli v minulosti spoločníkmi spoločnosti, ak to nie sú totožné osoby;
    - výšku základného imania spoločnosti s určením výšky a formy vkladov jednotlivých spoločníkov do základného imania spoločnosti a rozsah ich splatenia (pri nepeňažných vkladoch aj špecifikácia týchto vkladov);
    - kto je konateľom spoločnosti a ak ich je viac, ako je upravené ich konanie v mene spoločnosti vo vzťahu k tretím osobám;
    - ak je v spoločnosti vytvorená dozorná rada, kto je jej členom;
- pri akciovej spoločnosti:
    - výšku základného imania spoločnosti s uvedením na aký počet a druh akcií je rozvrhnuté základné imanie, aká je forma a podoba akcií a aká je ich menovitá hodnota;
    - zoznam všetkých akcionárov;
    - spôsob akým bolo splatené základné imanie pri založení spoločnosti (zakladateľmi alebo upísaním akcií, pri nepeňažných vkladoch aj špecifikácia týchto vkladov);
    - osoby, ktoré boli zakladateľmi spoločnosti;
    - kto je členom predstavenstva spoločnosti a ako je upravené ich konanie v mene spoločnosti vo vzťahu k tretím osobám;
    - kto je členom dozornej rady spoločnosti;
- pri družstve:
    - výšku zapisovaného základného imania družstva;
    - počet členov družstva a výška členských vkladov;
    - podmienky členstva v družstve;

- osoby, ktoré boli zakladajúcimi členmi družstva;
- kto je členom predstavenstva družstva a ako je upravené ich konanie v mene družstva vo vzťahu k tretím osobám;
- kto je členom kontrolnej komisie družstva;
- údaje o ďalších orgánoch družstva, ak sú vytvorené.

Pri všetkých vyššie uvedených typoch právnických osôb treba priložiť k podnikateľskému plánu výpis z obchodného registra nie starší ako 3 mesiace. V prípade, že údaje uvedené vo výpise z obchodného registra sú dotknuté akoukoľvek zmenou (napr. ak bolo rozhodnuté o zmenách skutočností zapisovaných do obchodného registra a ešte nebol podaný návrh na zápis zmien do obchodného registra alebo sa o takomto návrhu na zápis zmien do obchodného registra ešte nerozhodlo), je potrebné uviesť, ktorých údajov sa zmena týka a v čom spočíva.

V prípade právnických osôb založených na základe osobitných predpisov je potrebné uviesť minimálne zakladateľov a súčasných členov tejto právnickej osoby, výšku ich prípadných vkladov a osoby, ktoré sú oprávnené v mene tejto právnickej osoby konať vo vzťahu k tretím osobám. Pri právnických osobách založených na základe osobitných predpisov je tiež potrebné priložiť k podnikateľskému plánu výpis z príslušnej evidencie, v ktorej je takáto právnická osoba registrovaná, príp. iný obdobný doklad.

Súčasťou podnikateľského plánu by mal byť aj stručný popis vývoja vlastníckej štruktúry. Jeho súčasťou by mala byť uvedená právna forma, v ktorej ste začali podnikáť, kto bol zakladateľom spoločnosti a ak došlo v priebehu vývoja firmy k zmene týchto skutočností, uviesť akým spôsobom a z akých dôvodov bola takáto zmena vykonaná.

Okrem údajov o osobách oprávnených konať v mene podnikateľa vo vzťahoch k tretím osobám (štatutárne orgány, resp. osoby nimi splnomocnené) je potrebné uviesť aj skutočnosť, kto je poverený riadením podniku a jeho činností (generálny riaditeľ, manažér a pod.) a ich postavenie a právomoci v celkovej organizačnej štruktúre podniku.

## Majetok spoločnosti

Každý podnikateľ využíva pri svojej podnikateľskej činnosti určitý hmotný a nehmotný majetok. Pre účely podnikateľského plánu je potrebné identifikovať aj právne vzťahy, ktoré k tomuto majetku má podnikateľ. V podnikateľskom pláne preto uveďte, či vlastní:

- Nehnutel'ný majetok – Túto skutočnosť doložte kópiou listu vlastníctva, prípadne znaleckým posudkom, kúpnu zmluvou alebo inými dokladmi (pri rozostavaných stavbách stavebným povolením a prípadne kolaudačným rozhodnutím).
- Hnutel'ný majetok – Veci, ktoré ste nadobudli počas podnikania a tieto využívate pre činnosť podniku, najmä zariadenia a stroje väčšej hodnoty a osobitnej povahy.
- Iné majetkové hodnoty
  - Predmety požívajúce autorskoprávnu alebo priemyselnoprávnu ochranu (ochranné známky, patenty, dizajny, úžitkové vzory), prípadne práva na ich užívanie;
  - Iné nehmotné práva (poskytnuté licencie, práva na užívanie, logo, know-how, atď., ...) s uvedením podmienok ich užívania;
  - Podiely alebo majetkové účasti v iných právnických osobách (napr. obchodné podiely, akcie a pod.).

Pri všetkých druhoch majetku uveďte prípadné záložné práva, zádržné práva, zabezpečovacie prevody práv, obmedzenia prevodu, vecné bremená alebo iné ťarchy a obmedzenia, ak boli na tento majetok zriadené, s uvedením v prospech koho boli zriadené.

V prípade, že nie ste priamo vlastníkom hmotného alebo nehmotného majetku, ktorý využívate pri svojej podnikateľskej činnosti, uveďte dôvod (titul) na základe ktorého využívate tento majetok, napr. nájomné zmluvy, leasing a pod. Zároveň označte skutočného vlastníka, s ktorým ste v tomto právnom vzťahu a za akých podmienok.

## **Zdroje financovania**

Dôležitá súčasť podnikateľského plánu je aj identifikácia dlhov a záväzkov, ktoré máte voči tretím osobám, a to najmä ak ide o:

- vklady alebo pôžičky od vlastníkov firmy,
- pôžičky alebo úvery od tretích osôb (bánk, resp. iných finančných inštitúcií),
- vklady tichých spoločníkov,
- podnikateľom vydané obligácie alebo zmenky,
- leasing,
- návratné alebo nenávratné príspevky od štátnych orgánov.

V podnikateľskom pláne je vhodné aspoň stručne popísať inštitúcie, s ktorými ste vstúpili do niektorého z vyššie uvedených vzťahov, spôsob, akým ste vstúpili do týchto vzťahov, na základe akej zmluvy a za akých podmienok. Zároveň je nevyhnutné uviesť, či ste v súvislosti s takouto zmluvou alebo úkonom poskytli banke, resp. inej osobe záruku, záložné právo, zádržné právo, zabezpečovací prevod práv, uznali záväzok so súhlasom s exekúciou vo forme notárskej zápisnice, alebo poskytli akékoľvek iné zabezpečenie takéhoto záväzku.

## **Vzťahy s tretími osobami**

Podnikateľ pri svojej podnikateľskej činnosti denne vstupuje do právnych vzťahov s tretími osobami, najmä svojimi dodávateľmi a odberateľmi. V podnikateľskom pláne je vhodné aspoň v stručnosti popísať charakter týchto vzťahov, najmä poukázať na prípady, ak ste s niektorými dodávateľmi a odberateľmi uzatvorili zmluvy o výhradných dodávkach, resp. odberoch, sprostredkovateľské zmluvy, zmluvy o obchodnom zastúpení alebo akékoľvek iné zmluvy dlhodobého charakteru (napr. rámcové zmluvy).

V súvislosti s vyššie uvedeným treba poukázať aj na záruky a garancie, ktoré poskytujete odberateľom, resp. zákazníkom pri predaji a dodávkach svojich výrobkov, popřípade služieb. Ak podliehajú výrobky povinnej certifikácii,

uvedte právny predpis (prípadne technickú normu), v zmysle ktorého sa certifikácia vykonáva a priložte kópiu vydaného certifikátu.

Podnikatelia vstupujú aj do právnych vzťahov so svojimi zamestnancami. V prípade, že zamestnávate viac zamestnancov, je potrebné stručne popísať vnútropodnikovú organizačnú štruktúru, postavenie jednotlivých zamestnancov a skutočnosť, či v podniku pôsobí odborová organizácia zamestnancov alebo zamestnanecká rada, príp. zamestnanecký dôverník, či je medzi zamestnávateľom a odborovou organizáciou uzatvorená podniková kolektívna zmluva, príp. či sa aplikuje kolektívna zmluva vyššieho stupňa.

### **Iné skutočnosti**

V podnikateľskom pláne treba poukázať na akékoľvek ďalšie skutočnosti právnej povahy, ktoré by mohli v podstatnej miere ovplyvniť chod firmy, resp. jej finančnú situáciu. Ide najmä o prípady začatých súdnych konaní vo veci akýchkoľvek podstatných nárokov voči podnikateľovi, prebiehajúcich alebo hroziacich exekučných konaní na majetok podnikateľa alebo iných prípadov vymáhania pohľadávok voči podnikateľovi.

Dôležité sú aj skutočnosti týkajúce sa problémov a sporov medzi spoločníkmi, resp. vlastníkmi podnikateľa, alebo iných nevysporiadaných nárokov voči tretím osobám.

V dnešnej dobe už nevyhnutnou súčasťou podnikateľského plánu je poukázanie na skutočnosť, či dodržiavate pri svojej podnikateľskej činnosti právne predpisy týkajúce sa ochrany životného prostredia, či si plníte všetky odvodové povinnosti s tým súvisiace (napr. poplatky za znečisťovanie ovzdušia, nakladanie s odpadmi, atď.).

Dôležitá je tiež zmienka o stave zabezpečenia Vášho majetku, jeho ochrany a uvedenie spôsobu, akým je majetok poistený proti prípadnému poškodeniu a zničeniu.

## **FINANČNÝ PLÁN**

Snáď najdôležitejším všeobecným pravidlom pri tvorbe Finančného plánu je, že musí byť v súlade, musí podporovať a byť podporovaný ostatnými časťami podnikateľského plánu. Ak napr. v časti o marketingu uvediete, že získate 4%-ný podiel na trhu, Vaše finančné výkazy by mali byť založené na tržbách rovnajúcich sa 4% celkového trhu. Ďalej je veľmi dôležité, aby ste vždy, ak je to možné, uvádzali historické údaje (najmä za posledné dva roky) spolu s vysvetlivkami odôvodňujúcimi výkyvy v jednotlivých položkách.

Tieto údaje ukazujú, aké má Vaša firma skúsenosti a sú realistickým základom pre vytváranie Vašich budúcich predpokladov. Finančné predpoklady by mali byť vypracované pre celé obdobie, počas ktorého budete čerpať a splácať úver alebo iný spôsob financovania, o ktorý žiadate. Predpoklady, z ktorých vychádzate pri tvorbe budúcich očakávaní, by mali byť zreteľne uvedené vedľa príslušných finančných výkazov.

Vypracovanie finančných prognóz zvyčajne nie je jednorazovou záležitosťou. Prvý pokus často odhalí určité slabiny v pôvodných predpokladoch. Možno, že veľkosť úveru potrebného na financovanie aktivít je vyššia, než ste predpokladali, a preto je potrebné zvážiť alternatívne metódy financovania alebo zmeny v marketingovej či výrobnnej stratégii. Nie je neobvyklé, že podnik vypracuje niekoľko alternatívnych finančných prognóz, kým sa rozhodne pre tú, ktorá sa zdá byť najreálnejšia.

Dôležité je, aby finančný plán zodpovedal reálnym predstavám vlastníkov a manažérov o podniku a aby bol vodidlom pri dosahovaní stanovených cieľov v rôznych štádiách rozvoja podniku.

### **Druhy finančných výkazov**

Základom finančného plánu sú tri druhy výkazov. Všetky tieto tri účtovné výkazy navzájom súvisia a zmeny v ktoromkoľvek z nich spätne ovplyvnia konkrétne údaje v ostatných dvoch výkazoch:

- Výkaz ziskov a strát (výsledovka): výkaz zobrazujúci všetky výnosy a náklady, vzťahujúce sa na určité časové obdobie (zvyčajne 1 rok).
- Súvaha (bilancia): výkaz finančnej a majetkovej pozície podniku k určitému časovému bodu (zvyčajne ku koncu roku).
- Prehľad peňažných tokov (cash flow): výkaz príjmov a výdavkov podniku v hotovosti počas určitého časového obdobia (zvyčajne jedného mesiaca, štvrtroka alebo jedného roku).

Výkaz ziskov a strát a prehľad peňažných tokov sa dajú prirovnať k filmu, to znamená, že zaznamenávajú finančné aktivity počas určitého časového obdobia. Súvaha sa naopak viac podobá na fotografiu, pretože zaznamenáva finančnú pozíciu podniku v určitom časovom bode.

Tieto výkazy by mali byť vypracované a sú určené pre vonkajších užívateľov (vrátane budúcich veriteľov a investorov), ako aj pre vlastníkov a manažérov podniku. Konečný podnikateľský plán by preto mal obsahovať:

- Historické účtovné výkazy: všetky tri druhy účtovných výkazov (výkaz ziskov a strát, súvahu a prehľad peňažných tokov) minimálne za obdobie dvoch predchádzajúcich rokov podnikania, pokiaľ už bol podnik počas tohto obdobia v prevádzke.
- Plánované finančné výkazy: ročné prognózy všetkých troch účtovných výkazov pre obdobie trvania úverového vzťahu (zvyčajne aspoň štyri roky). Aj v prípade, že vypracovávate podnikateľský plán len pre svoju vlastnú potrebu a nie z dôvodu snahy získať úver, prognózy by mali byť vypracované aspoň na štyri roky.
- Príloha – úplné poznámky k finančným výkazom: opis hospodárskej činnosti, údaje o členoch orgánov spoločnosti, zamestnancoch, použité účtovné zásady a metódy, podrobné vysvetlenie všetkých údajov vo finančných výkazoch, pretože nemôžeme očakávať, že bankár, potencionálny investor alebo iný čitateľ podnikateľského plánu bude vedieť, ako ste získali konkrétne čísla.

## Výkaz ziskov a strát

### **Prehľad**

Základným cieľom každého podniku je dosiahnutie zisku. Výkaz ziskov a strát poskytuje podnikateľovi informácie o tom, či jeho podnik tento cieľ dosahuje, alebo nie. Konkrétnejšie, zaznamenáva všetky výnosy a náklady podniku za určité obdobie, zvyčajne jeden rok. Ak sú výnosy vyššie ako náklady, znamená to dosiahnutie zisku, ktorý môže byť znovu investovaný do podniku, alebo vyplatený vlastníkom vo forme dividend. Ak sú náklady vyššie ako výnosy, znamená to stratu, ktorá postupom času vedie k platobnej neschopnosti a k bankrotu.

Výkaz ziskov a strát má rôzne formy, ale väčšinou sa položky uvádzajú v tomto poradí:

- Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti: Všetky výnosy a príjmy z bežnej prevádzky podniku, vrátane tržieb z predaja výrobkov alebo služieb poskytovaných podnikom a príslušných nákladov.
- Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti: Výnosy a náklady z finančných a investičných činností, vrátane úrokov z úverov.
- Daň z príjmov z bežnej činnosti: daň z príjmov z prevádzkových a finančných činností.
- Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti: Výnosy a náklady z mimoriadnej činnosti a dane súvisiace s touto činnosťou. Mimoriadne činnosti sú náhodné udalosti nesúvisiace s bežnou činnosťou podniku, ako je napr. znehodnotenie budovy z dôvodu požiaru alebo povodne a pod.

Ako uvidíme neskôr, informácie z výkazu ziskov a strát priamo ovplyvňujú súvahu a výkaz o peňažných tokoch. Súlad medzi všetkými tromi výkazmi je veľmi dôležitý. Tri výkazy patria k sebe ako časti skladačky – ak zmeníme tvar ktoréhokoľvek z nich bez zmeny ostatných dvoch, nebudú sa už k sebe jednotlivé časti hodiť.

Upozorňujeme, že **čistý zisk (výsledok hospodárenia za účtovné obdobie) nie je to isté ako čistý tok hotovosti**. Podnik môže zarábať peniaze a napriek tomu nemusí mať dostatok hotovosti na krytie všetkých svojich záväzkov. Výsledovka podnikateľovi neprezradí, či podnik disponuje dostatočnou hotovosťou. Toto je účelom výkazu peňažných tokov (cash flow), o ktorom bude reč neskôr.

### **Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti**

Podstatou výkazu ziskov a strát je kategorizácia všetkých výnosov a nákladov súvisiacich s bežnou prevádzkou podniku. V priloženom výkaze ziskov a strát sú na prvom mieste uvedené tržby z predaja tovaru a náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru. Túto kategóriu používajú predovšetkým maloobchodné organizácie.

Ďalej nasledujú tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb, zmeny stavu vnútroorganizačných zásob a aktivácia. Kým sa výrobky a služby predajú, organizácia im pridá určitú hodnotu – na rozdiel od tovaru zakúpeného na predaj, ktorý sa predáva v tej istej forme, v akej bol zakúpený. Touto pridanou hodnotou môže byť napr. výroba nábytku zo surového dreva, alebo prenesenie znalostí cestovnej kancelárie o dovolenkových pobytoch do pobytových katalógov pre jednotlivcov alebo skupiny.

Často je užitočné rozdeliť údaje o tržbách do kategórií podľa hlavných výrobkov alebo služieb, takže je zrejmé, aké výnosy produkujú rôzne podnikové programy. Platí to najmä v prípade, ak v rámci jedného podniku existujú dva alebo viac výrobných programov, napr. ak podnik vyrába poľnohospodárske zariadenia a záhradné stroje.

Po údajoch o výnosoch nasleduje spotreba jednotlivých položiek – výrobkov a služieb – používaných v podniku. Ako prvú uvádzame spotrebu materiálu. Táto kategória má zahrňovať všetok predpokladaný materiál používaný v bežnej prevádzke podniku, vrátane materiálov používaných na výrobu výrobkov určených na predaj. Nákup benzínu by mal byť skôr uvedený na tomto účte než v nižšie uvedenom cestovnom.

Spotreba energie by mala brať do úvahy akúkoľvek predpokladanú spotrebu energie v podniku, vrátane elektrickej energie a nákladov na kúrenie.

Spotreba služieb je rozdelená na niekoľko kategórií, uvádzaných ako:

- Opravy a udržiavanie: náklady na bežné udržiavanie a opravy budov, strojov a zariadení. Nie sú tu zahrnuté náklady na väčšie stavebné úpravy, ako napr. prístavbu nového krídla k existujúcej budove. Tieto náklady by boli zaúčtované ako náklady na rekonštrukciu budov, boli by zaradené medzi obstarávanie dlhodobého hmotného majetku až do času uvedenia do užívania, potom na účty dlhodobého hmotného majetku a počas určitého obdobia by boli odpisované.
- Cestovné: náklady za prenájom motorových vozidiel, cestovné za leteckú, vlakovú a autobusovú dopravu, ubytovanie v hoteloch a ďalšie cestovné výdavky. Nie sú tu zahrnuté náklady na pohonné hmoty, ktoré sa nachádzajú v kategórii spotreba materiálu.
- Náklady na reprezentáciu: všetky náklady na marketingové služby vrátane nákladov súvisiacich s reklamou, sponzorovaním a účasťou na veľtrhoch.
- Ostatné služby: napr. náklady za prenájom budov a pozemkov vlastnených treťou stranou. Nie sú tu zahrnuté náklady na leasing zariadení a strojov.

V prevádzkovom hospodárskom výsledku sú uvádzané aj osobné náklady. Táto kategória obsahuje dve hlavné zložky:

- Mzdové náklady: náklady na všetky hrubé mzdy vyplácané zamestnancom podniku v hotovosti alebo naturálnej forme pred vykonaním zrážok na sociálne zabezpečenie a na dane z príjmu. V plánovanom výsledku hospodárenia by mali byť obsiahnuté opatrenia na zvýšenie miezd z dôvodu inflácie, zvyšovania počtu pracovníkov pri rozširovaní podniku a v dôsledku zmien vo vládnej politike (napr. regulácia miezd).
- Náklady na sociálne zabezpečenie: náklady zamestnávateľa na sociálne zabezpečenie odvádzané štátu. Pri plánovaní tejto položky by ste opäť mali

brať do úvahy možné zmeny výšky odvodov na zákonné sociálne zabezpečenie stanovené vládou. Táto kategória taktiež zahrňuje náklady na sociálne zabezpečenie individuálnych podnikateľov – osôb, ktoré čerpajú zdroje pre osobnú spotrebu z podnikov registrovaných ako fyzické osoby.

Prevádzkové náklady ďalej zahrňujú dane a poplatky vymeriavané na rôznych úrovniach štátnej správy. Medzi nimi však nie je zahrnutá daň z príjmov. Zvyčajne sa tu nachádzajú dane z nehnuteľností a cestná daň.

Odpisy dlhodobého hmotného a nehmotného majetku sú veľkou položkou prevádzkových nákladov vo výkaze ziskov a strát. Keďže budovy, motorové vozidlá, stroje a ďalší hmotný majetok majú dlhšiu životnosť a mnoho rokov prispievajú k prevádzke podniku, celkové náklady týchto položiek sú rozložené na dobu ich očakávanej životnosti. Účtovná jednotka je povinná zostaviť si odpisový plán, na základe ktorého vykonáva odpisovanie majetku. Ak sa podnik rozhodne pre zjednodušenie, môže považovať účtovné odpisy za daňové a postupovať v zmysle predpisov Zákona o dani z príjmov. V ňom sú jednotlivé položky hmotného majetku a nehmotného majetku zaradené do odpisovej skupiny podľa klasifikácie produkcie. Existujú dve možné metódy; metóda rovnomerného (lineárneho) odpisu je jednoduchšia a kalkuluje sa podľa nasledovnej tabuľky:

Odpisová skupina	Doba odpisovania v rokoch	Odpisová sadzba
prvá	4	1/4
druhá	6	1/6
tretia	12	1/12
štvrtá	20	1/20

Od 1.1.2004 je piata odpisová skupina zrušená, nehnuteľnosti sa zaraďujú do štvrtej skupiny. Pozemky sa neodpisujú.

Hmotný a nehmotný majetok sa môže odpisovať aj metódou zrýchleného odpisu, ktorá umožní podniku väčší odpočet z nákladov počas prvých rokov vlastníctva majetku a tým zníži daňové záväzky podniku. Odpisuje sa dlhodobý

hmotný majetok v cene nad 30.000 Sk s prevádzkovo-technickými funkciami dlhšími ako 1 rok a dlhodobý nehmotný majetok nad 50.000 Sk.

Pozemky a niektorý zákonom menovaný hmotný a nehmotný majetok sa neodpisujú. Účtovní a daňoví poradcovia Vám o metódach a výpočtoch odpisovania poskytnú podrobný výklad.

Vo výkaze ziskov a strát ďalej nasledujú dve skupiny účtov – rezervy a opravné položky nákladov na hospodársku činnosť a zúčtovanie rezerv a opravných položiek z hospodárskej činnosti. Rezervy určené pre predpokladané prevádzkové riziká a straty budú zaúčtované na ťarchu nákladov; zúčtovanie výnosov sa používa ako vyrovnanie, ak k výdavku v skutočnosti príde. Keďže tieto náklady by spôsobovali zníženie daňových záväzkov podniku voči štátu, zákon o rezervách a opravných položkách na zistenie základu dane z príjmov povoľuje ich daňové použitie iba v niekoľkých vybraných prípadoch.

Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti a ostatné náklady z hospodárskej činnosti sú určené pre položky, ktoré sa nedajú zaradiť do žiadnej z predchádzajúcich kategórií. Tieto účty by sa mali používať len vo výnimočných prípadoch, pretože zvyčajne sa výnosy a náklady dajú zaradiť do konkrétnych kategórií.

Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (zisk/strata) je rozdielom prevádzkových výnosov a prevádzkových nákladov. Nie je to ešte čistý výsledok hospodárenia podniku. Zvyčajne môže začínajúci podnik očakávať počas prvých rokov podnikania stratu, pretože prevádzka sa rozbieha a podnik ešte nezískal dostatok zákazníkov.

### **Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti**

Náklady na financovanie prevádzky podniku a ďalšie finančné výnosy sú obvykle oddelené od prevádzkových nákladov a výnosov. Oddelením týchto dvoch kategórií môže majiteľ podniku nezávisle na sebe analyzovať efektívnosť prevádzkových a finančných rozhodnutí.

Napr. podnik môže mať vypracovaný zdravý marketingový plán, efektívny výrobný proces, ale bude mať veľké straty spôsobené fixnou úrokovou sadzbou

úveru, ktorý získal v období s omnoho vyššími úrokovými sadzbami. Táto situácia sa vo výsledku hospodárenia prejaví vysokým prevádzkovým ziskom, ale aj vysokými stratami z finančných činností.

Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti je určený kalkuláciou:

- finančných výnosov: výnosy zo všetkých investícií, akými sú napr. úroky z termínovaných vkladov;
- finančných nákladov: všetky náklady súvisiace s financovaním podniku a s investíciami, vrátane úrokov z úveru a bankových poplatkov.

Podobne ako v časti výkazu ziskov a strát, ktorá pojednáva o hospodárení prevádzky podniku aj vo finančnej časti výkazu sú obsiahnuté účty rezervy a opravné položky nákladov na finančnú činnosť a zúčtovanie rezerv a opravných položiek z finančnej činnosti.

Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti sa vypočíta ako rozdiel medzi finančnými výnosmi a finančnými nákladmi.

### **Dane z príjmov**

Súčet výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti a výsledku hospodárenia z finančných činností sa nazýva výsledok hospodárenia z bežnej činnosti a používa sa na stanovenie základu dane (výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti sa uvádza a zdaňuje samostatne). Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti z účtovníctva sa pred výpočtom základu dane z príjmov upravuje o výdavky, ktoré nie sú daňovo uznané, výdavky, ktoré sú zákonmi limitované, výdavky, ktoré nevchádzajú do základu dane, výdavky, ktoré nie sú zaplatené (vymenované zákonom), príjmy, ktoré nie sú predmetom dane, príjmy, ktoré sú oslobodené od dane, alebo ktoré nevchádzajú do základu dane. Základ dane sa ďalej upravuje o umorenú stratu a o odpočítateľné položky.

Rovnomerné odpisovanie môžete zvoliť pre finančné záznamy určené pre podnik a jeho investorov, pretože rozkladá odpisové náklady rovnomerne v určitom časovom období a maximalizuje čisté výnosy podniku. Zrýchlené

odpisovanie je vhodné pre daňové účely, pretože zvyšuje odpisové náklady počas prvých rokov a tak minimalizuje daňové odvody pri obstarávaní dlhodobého odpisovaného majetku.

Rozdiel medzi výškou daňových a účtovných odpisov sa zaznamenáva ako položka upravujúca základ dane z príjmov.

Základná sadzba dane z príjmov právnických osôb je 19%. Podniky registrované ako fyzické osoby platia individuálne dane z príjmov na základe celkových príjmov majiteľa z rôznych zdrojov. Daňový poradca Vám poskytne podrobné informácie o daňových povinnostiach fyzických aj právnických osôb.

### **Mimoriadny hospodársky výsledok**

Na poslednom mieste pred výpočtom výsledku hospodárenia za účtovné obdobie sú vo výkaze ziskov a strát uvedené mimoriadne výnosy, mimoriadne náklady a daň z príjmov z mimoriadnej činnosti. Mimoriadna hospodárska činnosť nesúvisí s bežnou hospodárskou činnosťou podniku. Straty spôsobené požiarom, ktorý zničí továreň, sa budú považovať za mimoriadne. To isté bude platiť pre mimoriadne výnosy z predaja použitého nábytku cestovnej kancelárie, ktorá si zaobstarala nový nábytok, pretože predaj nábytku nie je bežnou hospodárskou činnosťou tejto organizácie.

### **Rozdelenie výsledku hospodárenia**

Súčet celkového výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti a výsledku hospodárenia z finančnej činnosti, dane z príjmov z bežnej činnosti a výsledku hospodárenia z mimoriadnej činnosti tvorí po prevode podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom čistý zisk/stratu, t. j. výsledok hospodárenia za účtovné obdobie. Čistý zisk sa môže využiť rôznymi spôsobmi. Jedným z najdôležitejších úloh vedenia podniku je rozhodovanie o jednotlivých možnostiach rozdelenia čistého zisku:

- Prídel do zákonného rezervného fondu: Podniky typu spoločnosti s ručením obmedzeným alebo akciovej spoločnosti majú zo zákona povinnosť odvádzať časť svojho zisku do zákonného rezervného fondu.

- Prídely do fondov tvorených zo zisku: Podnik môže rozdeliť svoj zisk do ostatných rezervných fondov s vyšším množstvom kapitálu, než určuje zákon. Ako sme už uviedli, rezervy tvorené do nákladov sú zákonom obmedzené na niekoľko vybraných prípadov. Rezervy po zdanení (zo zisku) sa používajú, keď očakávané straty nemožno zaradiť medzi tieto prípady.
- Dividendy alebo podiely vlastníkov alebo osobná spotreba: Dividendy sú platby vlastníkom podniku, či už akcionárom akciovej spoločnosti alebo individuálnym vlastníkom. Tieto platby znižujú hodnotu podniku, ale vlastníci ich očakávajú ako formu návratnosti ich investícií. Zvyčajne sú u začínajúcich podnikov nízke, pretože tieto podniky potrebujú hotovosť na investície do nového zariadenia, na splácanie záväzkov, úverov a na ďalšie financovanie nákladov rastúceho podniku.
- Nerozdelený zisk: Zadržaný zisk určený na reinvestovanie do podniku. Ako uvidíme neskôr v časti o súvahe, zisk zadržaný v podniku ako nerozdelený zisk zvyšuje hodnotu podniku pre jeho vlastníkov.

V prípade čistej straty zrejme nebude možné zaistiť prídely do fondov alebo dividendy pre vlastníkov. Strata bude zaznamenaná na účet neuhradená strata minulých rokov.

Ako si ukážeme v ďalšej časti, rozdelenie zisku, ktoré je vo výkaze ziskov a strát zaznamenané v danom roku, sa v súvahe prejaví až v nasledujúcom roku.

## **Súvaha**

Zatiaľ čo výkaz ziskov a strát (výsledovka) zaznamenáva finančnú aktivitu podniku počas určitého časového obdobia, súvaha (bilancia aktív a pasív) poskytuje obraz finančnej situácie podniku v určitom časovom bode. Konkrétne nám poskytuje informácie o tom, čo podnik vlastní a aké nároky majú voči nemu rôzne strany – vlastníci a veritelia.

Súvaha sa rozdeľuje na dve rozsiahle kategórie:

- Aktíva: Peňažná hodnota všetkého majetku, ktorý podnik vlastní.

- Pasíva: Hodnota podielov vlastníkov podniku a všetky prostriedky, ktoré podnik dlží veriteľom.

Nároky na majetok podniku sú rozdelené medzi jeho vlastníkov a veriteľov. Bankový veriteľ má napr. právo na percentuálnu časť majetku podniku, pretože má záujem na splatení svojho úveru. Podobný nárok na majetok podniku majú jeho vlastníci a to po odpočítaní nárokov veriteľov. Každá bilancia aktív a pasív sa má tiež skladať z tzv. dvoch strán. **Ľavá strana – aktívne účty – sa vždy musí rovnať pravej strane – pasívnym účtom:**

Aktívne účty = Pasívne účty

Aktívne a pasívne účty sa delia na nasledujúce kategórie:

<u>AKTÍVA</u>	<u>PASÍVA</u>
POHĽADÁVKY ZA UPÍSANÉ VLASTNÉ IMANIE	VLASTNÉ IMANIE
	- Základné imanie
NEOBEŽNÝ MAJETOK	- Kapitálové fondy
- Dlhodobý nehmotný majetok	- Fondy zo zisku
- Dlhodobý hmotný majetok	- Výsledok hospodárenia minulých rokov
- Dlhodobý finančný majetok	- Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie
OBEŽNÝ MAJETOK	ZÁVAZKY
- Zásoby	- Rezervy
- Pohľadávky	- Záväzky
- Finančné účty	- Bankové úvery a výpomoci
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	ČASOVÉ ROZLIŠENIE
- Náklady budúcich období	- Výdavky budúcich období
- Príjmy budúcich období	- Výnosy budúcich období

Ako už bolo spomenuté, súvaha je vnútorne prepojená s ostatnými účtovnými výkazmi. Nemôže byť zmenená bez toho, aby sa zmenili údaje vo výkaze ziskov a strát a výkaze cash flow a naopak – zmeny v týchto výkazoch majú vplyv na obsah súvahy.

## A k t í v a

Slovenská právna úprava umožňuje vlastníkom podniku "dlžiť" časť kapitálového vkladu požadovaného pri zakladaní podniku. Celkový kapitálový vklad musí byť napokon splatený a nesplatené množstvo tvoria tzv. **pohľadávky za upísané vlastné imanie**. Sú zaradené medzi aktíva, pretože peniaze, ktoré sa dlžia podniku, predstavujú pre podnik hodnotu. Tento účet nepoužívajú podniky zaregistrované ako fyzické osoby, verejné obchodné spoločnosti alebo komanditné spoločnosti, ktoré nevyžadujú žiadny minimálny kapitálový vklad.

**Neobežný majetok** má dlhodobú povahu a nie je ľahké speňažiť ho. Zahŕňa dlhodobý nehmotný majetok, ktorý poskytuje podniku dlhodobú (viac ako rok) hodnotu nemateriálnej povahy a hodnota ktorého je vyššia než 50.000 Sk. Bežným príkladom tohto druhu aktív je software, autorské práva a patenty.

Tieto aktíva sa zaznamenávajú po odpočítaní kumulovaných odpisov (oprávok). Hodnota týchto aktív sa bude každý rok meniť, pretože sa od nej budú odpočítavať ďalšie odpisy. Daňovo musí byť dlhodobý nehmotný majetok odpísaný do piatich rokov. Tabuľka pre určovanie odpisov pri rovnomernej (lineárnej) metóde odpisovania je uvedená v časti o výsledovke.

Dlhodobý hmotný majetok, ktorý musí mať hodnotu vyššiu ako 30.000 Sk, sa tiež v súvahe nachádza pod neobežným majetkom. Na výkaze je rozdelený do šiestich kategórií:

- pozemky,
- stavby,
- samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí,
- pestovateľské celky trvalých porastov,
- základné stádo a ťažné zvieratá,
- ostatný dlhodobý hmotný majetok.

Zostatková hodnota dlhodobého nehmotného majetku ako aj dlhodobého hmotného majetku sa zisťuje pomocou oprávok (kumulovaných odpisov). Pozemky sa neodpisujú.

Dlhodobý finančný majetok uvedený ako neobežný majetok obsahuje:

- cenné papiere a podiely,
- pôžičky v konsolidovanom celku,
- ostatný dlhodobý finančný majetok,
- pôžičky s dobou splatnosti najviac jeden rok.

U týchto aktív je predpokladaná držba viac ako 1 rok. Krátkodobé termínované vklady teda nebudú klasifikované ako dlhodobý finančný majetok. Platí tá istá zásada ako pri ostatných aktívach – aj finančný majetok by mal byť zaznamenaný v obstarávacej cene a nie v súčasnej trhovej hodnote.

Pôžičky účtovnej jednotke v konsolidovanom celku obvykle znížia šance podnikateľa na získanie úveru, pretože banky tieto pôžičky nepovažujú za vhodné využitie kapitálu.

**Obežný majetok** sú aktíva, ktoré sa ľahko dajú speňažiť. Zahrňujú aj zásoby, ktoré sú v priloženej súvahe rozdelené na tri kategórie:

- materiál,
- nedokončená výroba a polotovary,
- zákazková výroba s predpokladanou dobou ukončenia dlhšou ako jeden rok,
- výrobky,
- zvieratá,
- tovar.

Investície do zásob sa s rastom tržieb podniku zvyčajne zvyšujú. Je to spôsobené potrebou väčšieho množstva výrobkov a nakúpeného tovaru, aby sa predišlo možným nedostatočným zásobám, ak odberatelia požadujú rýchle dodávky výrobkov. Zvyčajne podniky nakupujú viac materiálu, aby predišli nákladným výrobným prestojom spôsobeným nedostatkom potrebných výrobných komponentov.

Nadmerné zásoby môžu tiež spôsobiť vážne problémy. V zásobách sú viazané peniaze, ktoré by mohli byť využité iným spôsobom – na mzdy pre predávajúcich, na splátky úverov. Môžu tiež zakrývať vážne a nákladné výrobné ťažkosti.

Úroveň zásob by sa teda mala udržiavať na minime. S dodávateľmi by ste mali dohodnúť pravidelné dodávky výrobkov, aby ste predišli prestojom a mali by ste stanoviť priority výrobkov držaných ako zásoby (niektoré budú potrebnéjšie ako iné).

Úroveň zásob nie je ťažké odhadnúť, ak zvážite všetky náklady súvisiace s dosiahnutím určitého výrobného stupňa. Pri hotových výrobkoch to najskôr budú všetky priame výrobné náklady (napr. materiál, mzdy, energia); pri nedokončenej výrobe všetky priame náklady potrebné na dosiahnutie daného stupňa. Úroveň zásob sa obvykle vyjadruje v množstve času, počas ktorého dané zásoby majú vydržať.

Medzi obežný majetok ďalej patria pohľadávky, ktoré sú tvorené predovšetkým dlhmi zákazníkov voči podniku. V priloženej súvahe je táto položka ďalej rozdelená na:

- dlhodobé pohľadávky: pohľadávky s dobou splatnosti dlhšou než jeden rok;
- krátkodobé pohľadávky: pohľadávky splatné do jedného roka.

V mnohých prípadoch je pravdepodobnosť splatenia pohľadávok bývalými zákazníkmi veľmi nízka. Je preto veľmi dôležité byť pri poskytovaní úveru zákazníkovi bez určitej úrovne istoty, že bude splatený, opatrný. Jednou z možností zníženia pohľadávok je napr. poskytnutie obchodného úveru až po niekoľkých úvodných platbách v hotovosti a poskytnutie zľavy pri platbe včas. Podnik sa tiež môže s bankou dohodnúť na možnosti využívania zmenky – úlohou banky je potom v prípade nezaplatenia pohľadávky jej vymáhanie.

Plánovanie pohľadávok je zvyčajne založené na percente predaja na obchodný úver a na dĺžke časového obdobia, v priebehu ktorého priemerný odberateľ

zaplatí faktúru. Ak je napr. 50% tržieb faktúrovaných (ďalších 50% je zaplatených v hotovosti) a priemerný zákazník zaplatí faktúru za 1 mesiac, pohľadávky sa vypočítajú ako 50% mesačných tržieb. Podmienky úveru poskytovaného zákazníkom sú teda pre odhad pohľadávok vo finančnom pláne dôležité.

Pre lepší prehľad je dobré členiť pohľadávky podľa lehoty splatnosti na pohľadávky dolehotné a pohľadávky po lehote splatnosti (do 30 dní, do 60 dní, do 90 dní, do 180 dní, nad 180 dní a nevyhnutelné pohľadávky).

Pohľadávky môžu tiež zahrňovať daňové refundácie – pohľadávky voči štátu a to v prípadoch, kedy podnik zaplatil prostredníctvom záloh na daň vyššiu čiastku, ako bola jeho daňová povinnosť v danom roku.

Na poslednom mieste sú medzi obežným majetkom uvedené finančné účty. Na rozdiel od dlhodobého finančného majetku evidovaného pod neobežným majetkom, medzi obežným majetkom je evidovaný výlučne likvidný finančný majetok – peniaze, bankové účty a krátkodobý finančný majetok so splatnosťou do jedného roku, napr. termínované vklady.

Zvyčajne chce podnikateľ mať určité voľné prostriedky vo forme úspor na bankovom účte. Na druhej strane, peniaze na bankovom účte prirodzene nemajú takú návratnosť ako iný finančný majetok alebo investície do prevádzky podniku. Preto by si mal podnikateľ stanoviť rovnováhu medzi množstvom voľných peňažných prostriedkov na bankovom účte, určených na uspokojovanie plánovaných aj neočakávaných potrieb a riadnymi investíciami, ktorých účelom je maximalizácia výnosov.

**Pri príprave predbežných finančných výkazov by sa množstvo predpokladanej hotovosti (vrátane peňazí na bankovom účte) malo kalkulovať až po odhadnutí ostatných položiek na výkaze ziskov a strát a súvahy.** Keďže aktíva sa v súvahe musia rovnať pasívam, hotovosť zvyčajne slúži na vyrovnanie súvahy po určení všetkých ostatných položiek. Hotovosť sa potom vypočíta podľa nasledovného vzorca:

Peňažné prostriedky v hotovosti = Pasíva – Všetky ostatné aktíva

Na strane aktív v súvahe sú napokon uvedené účty časového rozlíšenia:

- Náklady budúcich období: Už zaplatené výdavky za doteraz nepoužitý tovar a služby, napr. nájomné a poistenie. Ak napr. začiatkom decembra zaplatíte nájomné na štvrt' roka, dve tretiny tejto platby (t. j. časť zatiaľ nevyužitých služieb) budú zaznamenané v konečnej súvahe ako náklady budúcich období.
- Príjmy budúcich období: Očakávané príjmy za realizovaný, avšak ešte nevyfaktúrovaný tovar a služby. Opäť sa používa najmä pre položky ako je nájomné a poistenie; ak napr. podnik prenajme budovu a na konci januára bude nájomníkom spätne fakturovať za predchádzajúce tri mesiace (súvaha potom vykáže príjmy za dva mesiace na konci roku).

Obidva uvedené účty sa podobajú účtu pohľadávok, pretože podnik môže očakávať príjem niečoho (tovaru alebo služieb pri nákladoch budúcich období, peniaze pri príjmoch budúcich období) za už realizovanú dodávku (peniaze pri nákladoch budúcich období, predaný tovar alebo poskytnuté služby pri príjmoch budúcich období).

## **P a s í v a**

**Vlastné imanie** je tá časť majetku podniku, na ktorú si nárokujú vlastníci. Podľa definície je to rozdiel medzi aktívami (majetkom) firmy a jej záväzkami. Inými slovami, každý podnik by mal platiť svoje záväzky z existujúcich aktív. Množstvo aktív, ktoré ostane po splatení všetkých záväzkov, určuje hodnotu firmy pre jej vlastníkov:

Vlastné imanie = Aktíva – Všetky ostatné pasíva

Pri založení podniku je vlastné imanie tvorené základným imaním. Je to množstvo peňazí, ktoré vlastníci (investičné fondy alebo zakladatelia podniku) vložili do podniku. Všetky ďalšie investície – dodatočné vklady zakladateľov podnikov, rizikový kapitál, emisie akcií – patria tiež na tento účet.

Vlastné imanie tiež zahrňuje tú časť majetku podniku, ktorú tvoria kapitálové fondy a fondy zo ziskov, z ktorých najväčší býva zvyčajne zákonný rezervný fond. Slovenská právna úprava vyžaduje, aby určitá percentuálna časť majetku podniku tvorila rezervu na krytie strát spoločnosti. Rezervný fond vytvárajú povinne spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti zo zisku bežného účtovného obdobia vykázaného v schválenej riadnej účtovnej závierke. Možno ho vytvárať už pri vzniku spoločnosti. Prídely do rezervného fondu sú prevádzané na začiatku nasledovného roku podľa nasledovných pravidiel:

Spoločnosť s ručením obmedzením vytvára rezervný fond v čase a vo výške, ktorú určuje spoločenská zmluva; ak sa rezervný fond nevytvorí už pri vzniku spoločnosti, je spoločnosť povinná ho vytvoriť z čistého zisku vykázaného v riadnej účtovnej závierke za rok, v ktorom sa zisk po prvý raz vytvorí, a to vo výške najmenej 5 % z čistého zisku, nie však viac ako 10 % základného imania. Tento fond je povinná každoročne dopĺňať o sumu určenú v spoločenskej zmluve alebo v stanovách, najmenej však vo výške 5 % z čistého zisku vyčísleného v ročnej účtovnej závierke, až do dosiahnutia výšky rezervného fondu určenej v spoločenskej zmluve alebo v stanovách, najmenej však do výšky 10 % základného imania.

Akciová spoločnosť vytvára pri svojom vzniku rezervný fond vo výške najmenej 10 % základného imania. Tento fond je povinná každoročne dopĺňať o sumu určenú v stanovách, najmenej však vo výške 10 % z čistého zisku vyčísleného v riadnej účtovnej závierke, až do dosiahnutia výšky rezervného fondu určenej v stanovách, najmenej však do výšky 20 % základného imania.

Odvody do rezervných fondov by sa mali plánovať až po zostavení výkazu ziskov a strát, pretože informácie o výsledku hospodárenia sú dôležité pre stanovenie výšky časti čistého zisku, ktorá má byť odvedená do rezervných fondov, ako aj celkovej výšky vlastného imania.

Ako už bolo spomenuté, čistý výsledok hospodárenia môže byť rozdelený niekoľkými spôsobmi, napr. vyplatením dividend, odvodmi do rezervného fondu. Tá časť, ktorá nie je rozdelená a reinvestuje sa do podniku, sa nazýva

výsledok hospodárenia minulých rokov (v tomto prípade nerozdelený zisk). Nerozdelený zisk je jedným zo základných zdrojov financovania podniku, hoci mnohé podniky vyžadujú aj iné formy financovania, napr. úvery alebo rizikový kapitál. Prídely do nerozdeleného zisku minulých rokov sa odvádzajú až na začiatku nasledujúceho roku.

Čistý výsledok hospodárenia bežného obdobia – Zisk alebo strata uvedená vo výkaze ziskov a strát, je priamo prevedená zo súvahy. Rozdelenie zisku do rezervných fondov a na dividendy sa vykoná až na začiatku nasledujúceho roku. Je zrejmé, že nerozdelený zisk aj čistý zisk bežného obdobia sa môže stanoviť až po zostavení výkazu ziskov a strát.

Väčšina záväzkov alebo dlhov podniku sa uvádza pod kategóriou záväzky. Tieto zahŕňujú rezervy tvorené z dôvodov možných budúcich strát. Daňový zákon povoľuje používanie týchto účtov len v niekoľkých výnimočných prípadoch, pretože znižujú daňovú povinnosť.

Krátkodobé záväzky sú záväzky podniku voči iným stranám. Sú v nich zahrnuté dlhy voči dodávateľom za zakúpené služby a tovar, mzdy zamestnancov za minulé obdobie, daňové záväzky. Bankové úvery sa nachádzajú v samostatnej kategórii.

Správny odhad výšky záväzkov vyžaduje pochopenie platobných podmienok podniku vo vzťahu k dodávateľom, zamestnancom, finančným úradom, a. i. Ak je napr. 50% dodávok zakúpených na obchodný úver (na faktúru) a dodávatelia vyžadujú platbu do 1 mesiaca, predpokladané záväzky sa budú rovnať 50% mesačných nákupov.

Bankové úvery tvoria ďalšiu dôležitú časť záväzkov. Zahŕňujú:

- Bankové úvery dlhodobé: úvery, ktorých doba splatnosti je viac než 1 rok.
- Bežné bankové úvery: úvery, ktorých doba splatnosti je menej než 1 rok. Medzi tieto patria kontokorentné úvery poskytované bankami.
- Krátkodobé finančné výpomoci.

Finančné plány by mali počas obdobia trvania úverového vzťahu vykazovať klesajúci bilanciu bankových úverov.

Poslednou položkou na strane pasív súvahy sú uvedené časové rozlíšenia. Sú zrkadlovým odrazom časových rozlíšení na strane aktív súvahy:

- Výdavky budúcich období: Výnosy realizované, ale ešte nesplatené (ani nevyfaktúrované, pretože faktúrované položky boli uvedené v krátkodobých záväzkoch). Tak isto, ako príslušný účet aktív, výdavky budúcich období sú určené výdavky za nájomné a poistné, ako v príklade, kedy podnik zaplatí za predchádzajúce trojmesačné nájomné na konci januára (v tomto prípade uvedie podnik dve sumy mesačného nájomného na konci decembra ako výdavky budúcich období).
- Výnosy budúcich období: Príjmy už obdržané, ale bez plnenia. Tento účet sa opäť používa pre výnosy z nájomného a poistného, napr. pri podniku, ktorý prenajíma kancelárie a na začiatku decembra dostane platbu za nasledujúce tri mesiace (k 31. decembru budú v súvahe uvedené dva mesačné výnosy budúcich období).

Tak ako sa časové rozlíšenia aktív podobajú na pohľadávky, tieto účty fungujú podobným spôsobom ako krátkodobé záväzky. Podnik dostal príjem (tovaru alebo služieb pri výdavkoch budúcich období, peniaze pri výnosoch budúcich období), za ktorý neposkytol žiadnu protihodnotu (peniaze pri výdavkoch budúcich období, tovar alebo služby pri výnosoch budúcich období). Oneskorenie sa v poskytnutí protihodnoty podnikom si vyžaduje, aby bola prijatá hodnota zaznamenaná ako záväzok.

### **Cash flow**

Výkaz ziskov a strát (výsledovka) a súvaha (bilancia aktív a pasív) poskytujú majiteľom, manažérom a externým užívateľom podrobné informácie o finančnom hospodárení a situácii podniku. Neukazujú však priamo, koľko hotovosti podnik produkuje, aby mohol splniť záväzky voči veriteľom, dodávateľom, akcionárom a i., ktorí od podniku očakávajú hotovostné platby. Túto informáciu poskytuje prehľad o peňažných tokoch (cash flow).

Plánovanie výkazu ziskov a strát, súvahy a aj cash flow je užitočné pre rôzne strany, vrátane veriteľov, ktorým môže tento výkaz pomôcť pri rozhodovaní, či podniku poskytnúť úver alebo nie.

Na prvý pohľad sa Vám môže zdať, že na základe výkazu ziskov a strát sa dá určiť, či je podnik schopný produkovať hotovosť. Zdá sa byť pravdepodobné, že podnik, ktorý vytvára zisk, musí mať aj dostatočné množstvo hotovosti. Analýzou sa dá zistiť, že **zisk v žiadnom prípade nie je totožný s čistým peňažným tokom**. Vo výkaze ziskov a strát sú ako výnosy a náklady v bežnom období zaznamenávané položky, ktoré neznamenujú peňažné príjmy alebo výdavky; zároveň existujú hotovostné príjmy a výdavky bežného obdobia, ktoré vo výkaze ziskov a strát nie sú účtované.

To platí najmä pre podvojnú účtovníctvo, ktoré vyžaduje, aby sa výnos zaznamenal vtedy, keď je realizovaný a náklad vtedy, keď nastane – bez ohľadu na to, kedy bola prijatá alebo vydaná hotovosť. (Výkaz cash flow je, rovnako ako ostatné finančné výkazy, ktoré tu uvádzame, používaný v podvojnom účtovníctve.). Ale aj jednoduché účtovníctvo vyžaduje používanie samostatného výkazu cash flow, pretože odpisy, pôžičky, obstaranie dlhodobého hmotného majetku a iné položky ovplyvňujú výkaz peňažných tokov úplne iným spôsobom, ako výkaz ziskov a strát.

Za účelom určenia dopadu rôznych operácií na tok peňažnej hotovosti podniku je prehľad peňažných tokov rozdelený na tri hlavné časti:

- Peňažné toky z prevádzkovej činnosti: všetky činnosti podniku okrem operácií, týkajúcich sa investícií a financovania.
- Peňažné toky z investičnej činnosti: obstaranie a vyradenie dlhodobého hmotného, nehmotného a finančného majetku.
- Peňažné toky z finančnej činnosti: zvýšenie a zníženie dlhodobých pohľadávok/ záväzkov, zníženie a zvýšenie úverov a iné zmeny kapitálovej štruktúry podniku.

Všetky informácie, potrebné k zostaveniu čistého peňažného toku, sa nachádzajú vo výkaze ziskov a strát a v súvahe. Prehľad peňažných tokov by mal preto byť posledným vyhotovovaným účtovným výkazom.

### **Peňažné toky z prevádzkovej činnosti**

Pri nepriamej metóde je na začiatku prehľadu cash flow uvedený stav peňažných prostriedkov na začiatku účtovného obdobia. Po ňom je vzhľadom na všeobecnú súvislosť so skutočným tokom hotovosti uvedený výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením ako základný bod pre určenie peňažnej hotovosti vytvorenej za účtovné obdobie. Zostávajúca časť prehľadu cash flow upravuje tento výsledok hospodárenia tak, aby zaznamenal rozdiely medzi výnosmi a nákladmi (položky výkazu ziskov a strát) a peňažnými príjmami a výdavkami.

Jedným z najdôležitejších rozdielov medzi uvedeným výsledkom hospodárenia a čistým peňažným tokom sú účtovné odpisy dlhodobého hmotného a nehmotného majetku. Odpisy vo výkaze ziskov a strát predstavujú náklady. Keďže však nie sú spojené s výdavkami v hotovosti, v prehľade cash flow je potrebné upraviť výsledok hospodárenia spätným pripočítaním odpisov.

Po odpisoch nasleduje zmena stavu rezerv a opravných položiek. Vzhľadom na to, že rast rezerv sa vo výkaze ziskov a strát prejaví ako vznik nákladov, ale nepoužije sa pri tom žiadna hotovosť, (napr. keď podnik zvýši svoje finančné rezervy z dôvodu možných kurzových strát), nárast rezerv sa v prehľade cash flow tiež pripočíta (resp. pokles odpočíta).

Keďže výnosy a náklady za položky ako je napr. nájomné sa často zaznamenávajú v inom časovom období, než kedy je prijatá hotovosť, k výsledku hospodárenia sa pripočítajú a odpočítajú zmeny stavu časového rozlíšenia. Najjednoduchšie je zapamätať si nasledovné vzorce:

zvýšenie aktív	=	použitie peňažnej hotovosti	(-)
zníženie aktív	=	zdroj peňažnej hotovosti	(+)
zvýšenie pasív	=	zdroj peňažnej hotovosti	(+)
zníženie pasív	=	použitie peňažnej hotovosti	(-)

Napr. podnik, ktorý platí účet za nájomné za obdobie december až február vopred na začiatku decembra (ale neurobil to aj v predchádzajúcom roku), vykáže zvýšenie v nákladoch budúcich období (účet aktív). Pretože sa jedná o použitie hotovosti za náklady ešte nezobrazené vo výkaze ziskov a strát (nájomné za január až február), zvýšenie sa v prehľade cash flow odpočíta.

Naopak podnik, ktorý zvyčajne platí na konci januára za predchádzajúce tri mesiace, zistí zvýšenie výdavkov predchádzajúcich období (účet pasív) v súvahe, ak sa nájomné v porovnaní s minulým rokom zvýšilo. Podnik zaznamenal vo výkaze ziskov a strát vyššie náklady bez príslušného nárastu v hotovostných platbách. Takéto zvýšenie záväzkov je zdrojom hotovosti a v prehľade peňažných tokov by malo byť pripočítané.

Podniky používajúce podvojnú účtovníctvo zaznamenajú náklady za predaný tovar ako náklady až po skutočnom predaji tovaru a nie vtedy, keď je materiál alebo tovar, zakúpený za účelom ďalšieho predaja, skutočne zakúpený. Od výsledku hospodárenia v prehľade peňažných tokov musí byť odpočítaná (resp. zvýšenie odpočítané, zníženie pripočítané) zmena stavu zásob, aby bol tento rozdiel zachytený. Zvýšenie zásob v bežnom období znamená peňažné výdavky na zásoby už zakúpené, ale ešte nepredané (a nepremietnuté do nákladov), zatiaľ čo zníženie zásob nastane pri predaji (a premietnutí do nákladov) väčšieho množstva tovaru, ako bolo v bežnom období zakúpené.

Podobným spôsobom by v prehľade cash flow mali byť odpočítané zmeny stavu pohľadávok (resp. zvýšenie odpočítané, zníženie pripočítané), pretože tržby sú účtované pri predaji a nie pri príjme hotovosti od zákazníkov. Zvýšenie pohľadávok z jedného roku na nasledovný znamená, že sa predal tovar vo väčšej hodnote, než bolo množstvo prijatej hotovosti od odberateľov; pri poklese pohľadávok platí opak.

Naopak nárast krátkodobých záväzkov sa v cash flow pripočíta a pokles krátkodobých záväzkov sa odpočíta. Zvýšenie záväzkov naznačuje, že od dodávateľov ste zakúpili (a zaznamenali do nákladov) viac tovaru a služieb, ako ste im zaplatili; zníženie znamená, že ste faktúry splatili rýchlejšie, ako boli realizované nové nákupy.

Zvýšenie bežných bankových úverov je zdrojom hotovosti (pripočíta sa) a zníženie je použitím hotovosti (odpočíta sa). Poskytnutie úveru ani splátky sa vo výkaze ziskov a strát neobjavia – nákladovou položkou sú len úroky z nich. Nové úvery preto predstavujú neuvedený zdroj peňazí. Splácanie istiny týchto úverov vyžaduje použitie hotovosti a vo výkaze ziskov a strát nie je zachytená ani táto skutočnosť.

Peňažný tok z prevádzkovej činnosti je nakoniec ovplyvnený zmenou stavu krátkodobých finančných výpomocí. Investície do termínovaných vkladov a iného finančného majetku, ktorého splatnosť nepresahuje 1 rok, znižujú množstvo peňažných prostriedkov v hotovosti na financovanie okamžitých výdavkov. Ich zmena by teda mala byť vo prehľade peňažných tokov odpočítaná (resp. zvýšenie odpočítané, zníženie pripočítané).

### **Peňažné toky z investičnej činnosti**

Ako sme už uviedli, obstaranie dlhodobého hmotného majetku nepredstavuje náklad. Vo výkaze ziskov a strát sú zaznamenané iba odpisy z tohto majetku. Akékoľvek obstaranie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku by malo byť v prehľade peňažných tokov odpočítané, pretože takýto nákup vyžaduje použitie peňazí, ktoré sa vo výkaze ziskov a strát neprejaví ako náklad.

Ako pri krátkodobom finančnom majetku, obstaranie (dlhodobého) finančného majetku tiež znižuje množstvo hotovosti a malo by byť odpočítané.

Výnosy z predaja dlhodobého hmotného a nehmotného majetku produkujú hotovosť a z tohto dôvodu sú tieto peňažné výnosy v prehľade cash flow pripočítané.

Na poslednom mieste na peňažný tok z investičnej činnosti vplývajú výnosy z predaja finančného majetku, ktoré sa tiež pripočítajú.

### **Peňažné toky z finančnej činnosti**

Na prvom mieste v tejto kategórii sú akékoľvek zmeny v úverovej štruktúre podniku. Zvýšenie úverov sa v prehľade cash flow pripočíta a zníženie úverov sa odpočíta, pretože úvery predstavujú pre podnik nový zdroj hotovosti.

Peňažný tok z finančnej činnosti je ďalej ovplyvnený zmenou stavu vlastného imania z vybraných operácií. Je zrejmé, že nie všetky zmeny vlastného imania je potrebné zobrazit' vo výkaze peňažných tokov. Zvýšenie nerozdeleného zisku nie je novým zdrojom hotovosti – je len zostatkom z čistého zisku po rozdelení na dividendy a odvody do rezervných fondov. Podobne zvýšenie zákonného rezervného fondu je premiestnením čistého zisku, ktoré nemá žiadny vplyv na množstvo hotovosti podniku.

Zmeny vlastného imania, ktoré majú priamy vplyv na hotovostnú situáciu podniku, by mali byť pripočítané (zdroje hotovosti pripočítané, použitie hotovosti odpočítané). Patria sem:

- zvýšenie základného imania prijaté v hotovosti, napr. rizikový kapitál (zdroj hotovosti);
- zvýšenie kapitálových fondov prijaté v hotovosti, napr. peňažné dary neziskovým organizáciám (zdroj hotovosti);
- vyplatenie dividend zo zisku, čo zníži čiastku, ktorá by inak patrila do nerozdeleného zisku (použitie hotovosti).

### **Čistý peňažný tok**

Súhrnom peňažného toku z prevádzkovej činnosti, peňažného toku z investičnej činnosti a peňažného toku z finančnej činnosti je čistý peňažný tok za dané obdobie. Ak bol prehľad peňažných tokov zostavený správne, množstvo hotovosti na konci bežného obdobia (hotovosť na začiatku obdobia + čistý peňažný tok) by sa malo rovnať množstvu peňažných prostriedkov zaznamenaných v súvahe.

Pri posudzovaní žiadosti o úver sa veriteľ bude zvyčajne viac zaujímať o množstvo disponibilného peňažného toku na splácanie dlhu než o akumulovaný hotovostný tok podniku. Inými slovami, banka chce vidieť kladný čistý peňažný tok za účtovné obdobie a nie len kladnú bilanciu peňažných prostriedkov na konci účtovného obdobia. Úver pravdepodobne nebude

poskytnutý, ak veriteľ nebude presvedčený o tom, že príjmy z podnikania po poskytnutí úveru budú dostatočné na krytie splátok istiny aj úrokov.

*Pri spracovávaní jednotlivých častí finančného plánu je potrebné postupovať podľa aktuálne platných zákonných opatrení, ktorými sú Obchodný zákonník, Zákon o účtovníctve, Postupy účtovania pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva, Opatrenie MF, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke v sústave podvojného účtovníctva, daňové zákony – najmä Zákon o dani z príjmu a Zákon o dani z pridanej hodnoty.*

## FINANČNÉ NÁSTROJE NA RIADENIE A MONITOROVANIE RASTU

Ako už bolo uvedené, podnikateľský plán nie je len nástrojom na získavanie finančných zdrojov. Je tiež nástrojom na stanovovanie podnikateľských cieľov a sledovanie úspešnosti firmy pri dosahovaní týchto cieľov.

Predpovede, ktoré sa stanovili pri spracovávaní Vášho podnikateľského plánu, vrátane marketingových a finančných ukazovateľov, môžu slúžiť ako kritériá na meranie výkonnosti Vášho podniku. Užitočnou formou využitia základných ukazovateľov je **variačná analýza**. Variačná analýza je veľmi jednoduchým a výkonným nástrojom pre pravidelné porovnávanie skutočnej situácie, v ktorej sa Váš podnik nachádza, s predpokladanými plánmi, ktoré ste si vopred stanovili.

Začnite s vyhotovením zoznamu hlavných tzv. kategórií úspechu – tých ukazovateľov výkonnosti podniku, ktoré majú vplyv na posledný riadok Vašej výkonnosti (čistý zisk/strata); uveďte ich na ľavej strane hárkú papiera alebo tabuľkového procesoru. Môže ísť o údaje z Vašich finančných výkazov, alebo o iné kvantifikovateľné ukazovatele (napr. počet nepodarkov na tisíc vyrobených kusov). Potom vyplňte predpokladané odhady jednotlivých kategórií a skutočné výsledky Vášho podniku vzhľadom k daným kategóriám. Nakoniec vypočítajte rozdiel medzi Vašimi predpokladmi a skutočnými výkonmi a určite príčiny tohto rozdielu. Jednoduchá variačná analýza pre maloobchodnú organizáciu môže mať napr. nasledujúci formát:

Kategória úspechu	Predpoklady	Skutočnosť	Odchýlka	Príčina odchýlky
Tržby				
Náklady na predaný tovar				
Reklamácie zákazníkov				
Mzdy				
Výdavky za úroky				
Čisté výnosy				

Nestačí však vedieť, že prevádzkové výsledky podniku sa líšia od pôvodného plánu. Musíte zistiť zásadné dôvody tohto rozdielu, napríklad rozhovormi so

zákazníkmi, dodávateľmi, externými odborníkmi a inými osobami, ktoré sa činnosti v danej oblasti zúčastňujú. Nepriaznivé odbytové výsledky môžu byť spôsobené napr. neúspešnou reklamnou kampaňou, malým rastom kľúčového trhu, výrobnými problémami spôsobenými problémami pri obstarávaní surovínových zdrojov, alebo mnohými inými faktormi.

Variačná analýza môže byť užitočná najmä v kombinácii s ďalším finančným nástrojom – **analýza citlivosti** meria dopad zmien rôznych výnosových a nákladových položiek na ekonomické výkony. Túto analýzu môžete vykonať tak, že budete meniť Vaše predpoklady jednotlivých finančných ukazovateľov. Napr. môžete určiť vplyv 5%-ného poklesu očakávaných tržieb na čistý zisk počas celého obdobia Vášho finančného plánu. Takáto analýza je oveľa jednoduchšia, ak spracujete svoje finančné prognózy pomocou počítačového tabuľkového procesoru. Výsledky zmien v základných predpokladoch tak môžu byť okamžite určené.

Ak budete vopred poznať dopad rôznych zmien na Vašu podnikateľskú činnosť, budete môcť rýchlejšie reagovať hneď, ako sa tieto okolnosti objavia pri vykonávaní variačnej analýzy. Ak budete napr. vedieť, že pokles tržieb o 5% by mohol spôsobiť vážne problémy pri splácaní Vášho úveru, môžete sa lepšie pripraviť na jednanie s Vašou bankou o prípadnej zmene platobných podmienok, ak táto nepriaznivá situácia skutočne nastane.

### **Ako sa vyrovnat' s nedostatkom finančných prostriedkov**

Nie je nezvyčajné, že podnikateľ sa v procese svojej podnikateľskej činnosti niekedy ocitne v situácii, kedy nemá k dispozícii dostatok peňažných prostriedkov na vyplatenie rôznych záväzkov. Existuje veľa možností, ako sa s touto situáciou vysporiadať bez toho, aby ste museli získavať dodatočné finančné prostriedky z externých zdrojov. Ak zistíte, že máte problémy s cash flow (alebo ak na základe údajov z Vašej finančnej prognózy očakávate, že v budúcnosti sa môžu takéto problémy vyskytnúť), musíte zvážiť, či:

- Znížite zásoby na sklade: Ako sme už uviedli, zásoby zohrávajú dôležitú úlohu pri zabezpečovaní hladkého toku výroby a v predchádzaní tomu, že nebudete schopní vyhovieť zákazníkovi z dôvodu nedostatku určitého druhu

tovaru. Na druhej strane práve zásoby tvoria veľmi dôležitú položku odčerpávania finančných prostriedkov. Mnohé rozvíjajúce sa firmy zistia, že úroveň zásob rastie rýchlejšie než tržby, čo môže byť signálom neefektívnej výroby alebo problémov s odbytom. Zníženie zásob na rozumnú úroveň môže uvoľniť peňažné prostriedky na splatenie starých záväzkov, na nákup investičného majetku, alebo na ďalšie účely. Presné stanovenie rozumnej úrovne zásob je problematické, ale v podstate by ste nemali zásoby zvyšovať, ak nie je ich úžitková hodnota vyššia ako náklady na ich skladovanie.

- Znížite množstvo pohľadávok: Pohľadávky rovnako ako zásoby niekedy rastú v rozpore s rastom tržieb. Pre uskutočnenie predaja je často potrebné rozšírenie úverov odberateľom, avšak nesplatené (príp. nedobytné) pohľadávky sa môžu stať závažným problémom pre podniky, ktoré majú problémy s platením svojich vlastných záväzkov.

Existuje veľa rôznych metód na znižovanie objemu pohľadávok. Ako sme uviedli v časti o finančnom plánovaní, veľa podnikov na celom svete ponúka pri skoršom splatení faktúry zľavu. Aj zmenky môžu byť prostriedkom na zaistenie zaplatenia faktúry včas. Napokon existujú aj možnosti vyžadovania hotovostných platieb pri dodaní, alebo skrátenie doby splatnosti faktúr a to s ohľadom na odvetvie a odberateľa.

- Zvýšite objem záväzkov: Predĺženie doby splatnosti pre dodávateľov, niekedy nazývané "dodávateľský kapitál", môže firme poskytnúť dodatočné finančné prostriedky. Ak nie je dôvod k rýchlemu zaplateniu, zvyčajne nemá zmysel platiť faktúru pred dátumom splatnosti.

Na získanie potrebných finančných prostriedkov pre rozvíjajúci sa podnik však tieto prevádzkové zmeny často nestačia. V týchto prípadoch býva nevyhnutné zabezpečiť vonkajšie zdroje kapitálu na obstaranie nových zariadení, zvýšenie počtu pracovníkov, nákup dodatočných surovinových zdrojov pre výrobu a pod. Pokiaľ sa ocitnete v podobnej situácii, budete musieť porovnať výhody a nevýhody rôznych metód financovania, vrátane bankových úverov, leasingu alebo získania dodatočného kapitálu zvýšením základného imania.

## Ďalšie otázky súvisiace s rastom podniku

Bežne sa stáva, že podnikateľ zistí, že problémy, s ktorými sa zaoberá dva-tri roky po zahájení podnikateľskej činnosti, sa značne líšia od problémov, ktoré boli aktuálne v dobe zakladania podniku. V procese rozvoja Vášho podniku by ste si mali uvedomiť, akým zmenám budete čeliť v súvislosti s rastom tržieb. Do Vášho podnikateľského plánu by ste preto mali zahrnúť Vašu stratégiu, týkajúcu sa realizácie:

- Zmien v organizačnej štruktúre: Delegovanie a rozširovanie zodpovednosti a právomoci na iných pracovníkov v organizácii je pre rastúci a rozširujúci sa podnik veľmi dôležité. Aj keď budete prinútení prísť k určitému množstvu improvizácie, plánovanie predpokladaných zmien v štruktúre organizácie Vám pomôže pri hladkej prestavbe Vašej firmy na väčší podnik.
- Zmeny právnej formy: Mnoho podnikateľov začína podnikáť ako fyzická osoba, pretože založenie spoločnosti s ručením obmedzeným vyžaduje minimálny základný kapitál vo výške 200.000 Sk. S postupným rastom organizácie bude vhodné zmeniť jej právnu formu na spoločnosť s ručením obmedzeným alebo inú formu, aby sa predišlo situácii, kedy by podnikové záväzky mohli ohroziť osobný majetok podnikateľa.
- Zmeny v metóde účtovania: Niektorí podnikatelia si na začiatku svojej činnosti zvolia jednoduché účtovníctvo, pretože jeho vedenie je pomerne jednoduchšie, ako vedenie podvojného účtovníctva. S postupným rastom aktív a prevádzky väčšina podnikateľov zistí, že by pre nich bolo výhodnejšie podvojnú účtovníctvo, ktoré umožňuje komplexnejšiu a presnejšiu analýzu. Firmy zaregistrované ako spoločnosti s ručením obmedzeným majú zákonom stanovenú povinnosť viesť podvojnú účtovníctvo. Používaním podvojného účtovníctva od začiatku môžete ušetriť veľa času a námahy, ktoré vynaložíte pri neskoršom prechode na komplexnejší účtovný systém.