

-
- MENDELU
 - Lesnická
 - a dřevařská
 - fakulta

PODNIKATELSKÝ PLÁN

STUDIJNÍ TEXT

Ing. Petra Hlaváčková, Ph.D.

Brno, 2019

Obsah

1. Podnikatelský plán.....	3
1.1. Předpoklady úspěchu začínající firmy.....	3
1.2. Základní východiska podnikatelského plánu	6
1.3. Důvody pro sestavení podnikatelského plánu	8
1.4. Struktura podnikatelského plánu.....	9
1.5. Zakladatelský rozpočet	20
Literatura	20

1. Podnikatelský plán

Vy, které jste se dokázaly postavit na vlastní nohy, akceptovat riziko a pustit se do podnikání, budete zejména v začátcích vystaveny řadě nelehkých situací. Budete čelit velké administrativní zátěži, nejistotě, jestli se váš koncept ujme, zda si na sebe vydělá a jestli vás uživí. Právě proto byste si měly udělat představu, jak a za co by vaše firma měla fungovat během následujících let.

Jakmile takovou představu dáte na papír, říká se jí **podnikatelský plán** (business plán). Správně sestavený vám řekne, zda je projekt životaschopný a upozorní na možná úskalí v budoucnu, a to ještě před samotným začátkem podnikání.

Předpokladem úspěchu začínající firmy je získat motivaci a mít odhodlání podnikat, zvážit osobní předpoklady pro podnikání, objevit a definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu, vyjasnit si podnikatelský záměr, vymezit předmět činnosti a zvolit vhodnou formu podnikání, sestavit podnikatelský plán a připravit zakladatelský rozpočet.

Podnikatelský plán **obsahuje** všechny důležité informace týkající se různých aspektů podnikání, jako jsou cíle podnikatele, silné a slabé stránky podnikání, financování, obchod a marketing, rizikové faktory, trh a konkurenci či strategii, která vede k dosažení stanovených cílů. Kvalitní sestavení podnikatelského záměru je dnes základní podmínkou k dosažení rozvoje a zisku firmy.

3

1.1. Předpoklady úspěchu začínající firmy

Mezi veřejností převládá často názor, že podnikat je velmi snadné a podnikání přináší každému podnikateli značné finanční prostředky. Již méně je známo, že jde o riskantní záležitost a že podnikání může přinést též finanční ztrátu či dokonce opovržení okolí.

Mezi dvě **základní premisy podnikání** patří:

- nemůže dlouhodobě existovat firma, o jejíž produkci není zájem,
- nemůže dlouhodobě existovat firma, která není zisková.

Samozřejmě existují výjimky, kdy je podnikatelská činnost provozována jako koníček, případně jeden subjekt provozuje několik činností, z nichž některé jsou ztrátové, ale bez jejichž existence by nemohly fungovat ostatní činnosti, které přinášejí zisk, přičemž součet výsledků všech činností je kladný.

Každoročně vzniká velké množství firem s nejrůznějším zaměřením, různé velikosti a s různou právní formou. Zároveň každoročně i značné množství firem zaniká. Proto, aby

k tomuto zániku nedošlo nebo alespoň ne krátce po založení, by měli budoucí podnikatelé zohlednit následující kroky a doporučení.

Získat motivaci a mít odhodlání podnikat– nejdůležitějším předpokladem pro rozvoj začínající firmy je co nejsilnější motivace budoucího podnikatele založená na osobních plánech, záměrech a přáních a jejich konkrétní podoba ve formě osobních a podnikatelských cílů. Velice důležitým předpokladem úspěchu je také smysluplnost, kvalita a reálnost těchto cílů, ať již jde o jednotlivce nebo skupinu osob. Opomenout nelze také podporu ze strany rodiny, příbuzných a přátel.

Jde o zodpovězení například takovýchto otázek: Proč chci vstoupit do podnikání? Jaké jsou mé osobní cíle? Jaké jsou skutečné cíle mého podnikání (dlouhodobé na pět let, krátkodobé na příštích dvanáct měsíců)? Jak se shodují osobní a podnikatelské cíle? Zkoušela jsem již v minulosti podnikat? Jaké byly výsledky mých předchozích snah? Jaké informace mám k dispozici? Jakým způsobem budu organizovat svůj život? Jaký bude můj denní, resp. týdenní režim? Jaká je podpora ze strany rodiny a nejbližších osob pro mé podnikání?

Zvážit osobní předpoklady pro podnikání– soukromé podnikání znamená přijmout velkou odpovědnost za všechny své činy a rozhodnutí a nést je až do konce. Být soukromým podnikatelem je především hodně práce a také velká odpovědnost. Mnoho podnikatelů jistě 4 zažilo taková období, kdy se příliš nedařilo, a právě s těmito situacemi si pak mnozí neumějí poradit.

Pokusme se odpovědět na následující otázky: Jsem schopna realizovat určitý nápad? Mám schopnost pracovat s lidmi, motivovat je a vést k vytčenému cíli? Umím čelit nepříjemným situacím? Jsem schopna čelit eventuální ztrátě? Jsem připravena převzít odpovědnost? Jaké jsou mé odborné znalosti? Potřebuji si doplnit vzdělání v oboru? Zním míru a rozsah podnikatelského rizika?

Objevit a definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu – na začátku každého podnikání by měl být dobrý nápad. Předpokladem, podnikatelského úspěchu je reálná životaschopnost tohoto podnikatelského nápadu a jeho možné uplatnění na trhu.

Může jít o zodpovězení následujících otázek: Jaký je charakter výrobku, služby, resp. komplexního zákaznického řešení? Na jaké požadavky a potřeby produkt reaguje? V čem je lepší než jiné produkty? Je dokončen jeho vývoj? Odpovídá výsledný produkt původnímu nápadu? Kdo jsou potenciální zákazníci a jaký je jejich počet? Je tento trh přiměřeně perspektivní? Kolik produktů je možno prodat za určité období? Jak jsme zjistili, že náš produkt bude vůbec někdo kupovat? Kdo jsou naši konkurenti? Jaké produkty konkurenti nabízejí? Budou zákazníci kupovat náš produkt nebo spíše produkty konkurenční?

Vyjasnit podnikatelský záměr – vyjasnění podnikatelského záměru už v prvních fázích zakládání podniku nám pomůže lépe odhalit slabiny a silné stránky podnikání. Často také umožní předejít riziku možného neúspěchu hned na počátku života firmy.

Nezbytnou součástí podnikatelského záměru je vymezení okruhu výrobků nebo služeb, které chce firma nabízet, vymezení vhodného trhu a potenciálních zákazníků a v neposlední řadě také zmapování konkurence. Při vytváření podnikatelského záměru firmy je nutné zvažovat také kapitálovou náročnost podnikání a možné způsoby financování při nedostatku vlastních finančních prostředků.

Vyjasnit potřebu finančních a dalších zdrojů – podnikatelský plán by měl být doplněn podrobnějším finančním plánem. Ten je možná jedním z nejdůležitějších kroků při zakládání firmy, protože mnohým podnikatelům často nechybí nápady, ale s jejich realizací mají problémy. Nemají totiž dostatek finančních prostředků na profinancování daného projektu anebo nemohou sehnat vhodného investora.

Východím hlediskem pro stanovení potřeby jednotlivých zdrojů, resp. vstupů, je definování rozsahu podnikatelských aktivit, které budou rozvíjeny v první fázi existence firmy. Dále jde o vlastní vypracování charakteristiky jednotlivých skupin zdrojů potřebných pro zahájení a rozvíjení podnikatelské činnosti včetně přehledu jejich potřeby a dostupnosti. Obecně jde o tyto skupiny zdrojů: lidské, finanční, materiální, informační.

5

Jde o zodpovězení například takovýchto otázek: Jaký je předpokládaný rozsah produkce či poskytovaných služeb? Jaké druhy zdrojů a v jakém sortimentu a množství budou potřeba (budovy, pozemky, výrobní prostory, zařízení a vybavení, strojní park, materiál, zboží na skladě, distribuce, prodej, pracovníci)? Jaké jsou případné speciální potřeby a požadavky? Mohou být tyto požadavky splněny a za jakých podmínek? Jaký objem finančních prostředků budeme potřebovat? Jak je získáme? Jaké jsou naše finanční možnosti, možnosti našich partnerů? Jaká je kvalita lidského potenciálu, který máme k dispozici? Lze očekávat přiměřený finanční přínos?

Vymezit potřebu činnosti a zvolit vhodnou právní formu podnikání – na jednotlivé činnosti musí podnikatel získat živnostenské nebo jiné oprávnění. Musí se rozhodnout, zda bude podnikat jako fyzická nebo právnická osoba. Jestliže se rozhodne pro obchodní společnost, musí zvážit, zda založí osobní nebo kapitálovou obchodní společnost. Bude se rozhodovat na základě následujících otázek: Jaký je způsob a rozsah ručení u jednotlivých právních forem podnikání? Kdo má oprávnění k řízení? Kolik musí být zakladatelů? Jaké jsou nároky na počáteční kapitál? Jaká je administrativní náročnost založení? Jak je to s účastí na zisku? Jakou budu mít možnost získat finanční prostředky? Jaké je daňové zatížení? Budu mít zveřejňovací povinnost?

Připravit zakladatelský rozpočet – zpracování zakladatelského rozpočtu je nedílnou součástí podnikatelského záměru a u mnohých, zejména malých podnikatelů, je často podceňován. Účelem zpracování zakladatelského rozpočtu je zejména specifikace a kvantifikace potřebných zdrojů, které se musí do firmy vložit dříve, než začne vydělávat. Jedná se zejména o:

- soupis dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku nutného pro rozjezd firmy,
- kvantifikace výše oběžných aktiv potřebných v počátečních fázích podnikání, než firma začne generovat peníze,
- předpokládaný rozsah výnosů, nákladů a zisku – tento propočet je dobré stanovit v několika možných variantách od pesimistického výhledu až po optimistický,
- sestavení očekávaného toku peněžní hotovosti,
- předpokládaná návratnost vloženého kapitálu.

Sestavit podnikatelský plán – podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s podnikáním firmy – zejména s jejím založením a fungováním v horizontu, na který se plán sestavuje.

1.2. Základní východiska podnikatelského plánu

6

Plánování se obecně pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích. Plánování na různých úrovních je podmínkou úspěchu každé firmy či podnikatele. Plánovací proces se skládá ze **tří stupňů**:

- porozumění, kde jsme,
- rozhodnutí, kam chceme jít,
- plánování, jak se tam dostaneme.

Plánování můžeme také rozdělit **podle času** na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Podnikatelský plán (také podnikatelský záměr či business plán) představuje programový dokument, jehož podoba a účel se liší v závislosti na velikosti organizace. Malé organizace si mohou na základě zpracovaného podnikatelského plánu udělat střízlivý odhad své budoucí pozice. Přispívá k hledání a řešení mnoha potenciálních problémů, eliminuje mnoho potencionálních chyb (díky lepšímu sběru a analýze dat často vzniknou pouze teoreticky, ne ve skutečnosti), při jeho zpracování se tvůrce naučí procesu plánování, je zdrojem informací o tom, kdy vznikne potřeba finančních prostředků a jak bude velká.

Podnikatelský plán je základním dokumentem jak pro podnikatele, tak i pro potencionálního investora či banku, neboť **popisuje základní smysl existence firmy** (misi), **dlouhodobý cíl** (vizi) a **cestu k jeho dosažení** (strategii) všech akčních kroků (co kdy bude uděláno). Dává tak všem zainteresovaným stranám přehled o ambicích projektu a o plánu jejich naplňování.

Zásady tvorby úspěšného podnikatelského plánu:

- **orientace na trh** – jak a komu se výrobky nebo služby budou prodávat (omezit technický popis, ten se uvede později), představa, na kterém trhu se nacházejí potencionální zákazníci,
- **prokázání prodejnosti výrobku** – zdůraznit jeden nebo dva prvky, které mohou být zdrojem výhod nebo které mohou výrazně zvýšit šance na prodejnost výrobku,
- **věrohodnost a průkaznost** předpokladů – předpoklady, cíle a závěry musí být reálné (žádné stavění vzdušných zámků) a realizovatelné,
- **práce s rizikem** – při sestavování mít na zřeteli, že realizace se může lišit od původních záměrů, předpokladů.

Existují určitá pravidla pro sestavení plánu. Podnikatelský plán být srozumitelný, stručný, logický, pravdivý. Pokud možno, podložte svá tvrzení čísly.

Rozsah plánu – závisí do značné míry na typu a náročnosti podnikatelského záměru. U většiny začínajících firem by měl být dostatečný dokument o přibližně 10 – 20 stranách A4. V dokumentech tohoto typu jednoznačně platí stručnost nade vše a text by měl být maximálně podpořen ověřenými daty, fakty a čísly. Podnikatelský plán je zpravidla dokument střednědobý, což znamená, že by měl být tvořen na 3 – 5 let (v závislosti na typu podnikání a 7 potřebách projektu).

Srozumitelnost – pro osoby, které se nevyznají ve vaší profesi a pro které by byl odborný text příliš složitý, je nutné udržet jednoduchý styl psaní. Jednodušší text je lepší pro orientaci, dobře se čte, a neodrazuje své čtenáře. Proto platí zásady:

- vyjadřujte se jednoduše,
- nesnažte se vyjádřit příliš mnoho myšlenek v jedné větě,
- nechejte každou větu logicky vyplynout z věty předešlé,
- buďte opatrní při používání přídavných jmen,
- kde je to vhodné, seřadte informace do tabulkové formy.

Stručnost – podnikatelský plán by měl obsahovat nejzákladnější informace, které by se měl čtenář dozvědět. Je dobré tedy nepouštět se do barvitého líčení a neodbíhat od toho nejdůležitějšího. Často se stává, že zdouhavý text čtenáře odradí. Chtějí přesné informace a ty, které rychle vyhledají.

Logičnost – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu na sebe musí navazovat, musí být podloženy fakty. Tvrzení obsažená v plánu si nesmí odporovat. Je vhodné časový průběh znázornit graficky s doplněním harmonogramu.

Pravdivost – zbytečně nezveličujte. Pravdivost by měla být samozřejmostí. Vaším cílem není se ukázat v co nejlepším světle před ostatními, ale naopak sobě dokázat, na co máte. A především podnikatelský záměr slouží vám, abyste věděli, co je nutné pro vaše podnikání.

Číslo – fakta podložena čísly vždy vypadají přesvědčivěji. Je samozřejmé, že podnikatelské záměry se budou od sebe navzájem lišit. Rozdíly mezi rozsahem podnikatelského plánu mohou spočívat v druhu podnikání – poskytování služeb či výrobou, zda půjde o zboží osobní či průmyslové spotřeby aj., velikosti trhu, konkurencí, růstovým potenciálem.

Formální úprava – na první stranu patří obchodní jméno firmy, logo a datum vyhotovení, dále adresa firmy a kontakt na osobu, která za sestavení plánu odpovídá – v tomto případě tedy vy. Profesionálně působí, když se logo firmy opakuje v záhlaví každé stránky, ale rozhodně to není podmínkou. Často již vypracované části podléhají neustále procesu změn, který vyžaduje jejich opětovné přepsání. Předložený podnikatelský plán zprostředkovává první dojem o firmě, proto by měl být vnější vzhled působivý. Je také nutné vyhnout se překlepům a gramatickým chybám.

Obecně můžeme podnikatelský plán rozdělit na **tři části**:

- **popis podnikatelského záměru** (základní fakta, výhody výrobku, služby, zákazníci, dodavatelé),
- **ekonomické propočty** (kalkulace),
- **přílohy** (obrazový materiál, tabulky, aj.).

8

Dříve než začne podnikatel pracovat na sestavení podnikatelského plánu, měl by si položit **dvě základní otázky**:

- Co je **skutečným cílem** mého podnikání? Důležitá bude zřejmě finanční odměna, avšak peníze nejsou jediným důvodem pro podnikání. Co ještě? Napíše-li si podnikatel na papír své představy o tom, čeho chce podnikáním dosáhnout, začne jeho plán dostávat konkrétní podobu.
- Který **moment** mých podnikatelských **aktivit představuje konkurenční výhodu**? Může to být výrobek nebo služba, cena, kvalita, originalita, flexibilita dodávek, doprovodné služby, výhodná lokalita, aj.

1.3. Důvody pro sestavení podnikatelského plánu

Jedním z nejdůležitějších kroků při začátkách podnikání je správné sestavení podnikatelského plánu. Správně sestavený plán řekne, zda je projekt životaschopný, a upozorní na možná úskalí v budoucnu – a to ještě před samotným počátkem podnikání.

Podnikatelský plán vám pomůže v **utřídění myšlenek, vytyčení si hlavních cílů** vašeho podnikání, zjištění **finanční výhodnosti projektu**. Během sestavování můžete objevit

krizová místa projektu. Prostřednictvím finanční části plánu můžete kvalifikovaněji zhodnotit realizovatelnost, konkurenceschopnost či finanční výhodnost podniku.

Každý **podnikatel** by měl vědět, jaké bude mít **uplatnění na trhu** a již předem očekávat počet **prodaných kusů/poskytnuté služby a výdělek**. V záloze musí být vždy plán B, který počítá se ztrátou, nečekanými výdaji a dalšími nepříjemnostmi spojenými s podnikáním (finančně nebo časově).

Najít si **cenu konkurence**, založit to stejné jen s výhodnějšími cenami nemusí znamenat úspěch. Mnoho takových **podnikatelů zkrachovalo**. Důležitý je přesný **rozběr** včetně důvodu, proč zákazníci využívají **současných služeb** (právě u daného prodejce).

Plán je důležitý pro **potenciální partnery** – investory, společníky. Pomůže jim nahlédnout do vašich záměrů, mohou se rozhodnout, zda se s vašimi plány ztotožní a přistoupí na partnerství, nebo mohou navrhnout své změny plánu a můžete vést další konstruktivní diskuzi o podmínkách přistoupení.

Pokud jako podnikatel **bez předchozí historie** budete **žádat o půjčku**, potřebujete **dokonalý podnikatelský plán**, který předáte v bance. Právě na jeho základu vám může být udělena půjčka. I se skvělou myšlenkou, která nemá podobu podnikatelského plánu, půjčku nedostanete.

Dalším častým důvodem, proč sepisovat **podnikatelský plán** jsou **dotace**. Co jiného už by podnikatele mělo donutit, než **peníze**. Pokud se pouštíte do **dotované činnosti**, bez 9 podnikatelského plánu **dotaci** rozhodně nedostanete. Musí být zcela zřejmé, jaké máte **s podnikáním spojené náklady**, kam dotace půjde. Na základě informací z podnikatelského plánu bude určena výše dotace (není-li určena fixně).

1.4. Struktura podnikatelského plánu

Jelikož na trhu působí různé druhy podnikatelských subjektů, a to jak z hlediska velikosti, tak odvětví, právní formy, způsobu řízení apod., není možné doporučit nebo nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem firmám. Na druhou stranu i přes tyto rozdíly existují některé části plánu, které by se v něm měly vyskytovat bez ohledu na to, o jakou konkrétní firmu se jedná.

Podnikatelský plán by měl obsahovat alespoň **následující části**:

- titulní strana,
- obsah,
- shrnutí,
- profesní a osobní údaje o vlastnících firmy,
- popis podniku,
- popis podnikatelské příležitosti (popis výrobku, služby; konkurenční výhoda),

- popis okolí podniku (zajištění potřebných vstupů a dodavatelů, postavení firmy na trhu, konkurence),
- výroba, provozní činnosti (jakost, bezpečnost, environment),
- prodej (marketing, stanovení ceny),
- personální zdroje,
- finanční plán,
- rizika projektu,
- přílohy

I. Titulní strana

Vyplňte jméno společnosti, jména společníků, kontakty a identifikační číslo (IČ).

II. Obsah

I když se zdá samozřejmé zařadit před písemný dokument jeho obsah, často se na to zapomíná. Tím se nejen ztíží vyhledávání, ale může to čtenáře, který chce rychle vyhledat určitou informaci v podnikatelském plánu, zbytečně rozladit. Obsah by měl být omezen pouze na první tři úrovně nadpisů. Větší podrobnost obsahu není nutná.

III. Shrnutí (doporučený rozsah 1 – 4 strany A4)

10

Shrnutí by nemělo být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji. Po přečtení se má v čtenáři probudit zvědavost a zájem přečíst si i zbytek plánu a zabývat se podrobnostmi. Obsahem je tedy krátký popis klíčových bodů dokumentu. Záměrem shrnutí je podat přesvědčivý obraz o cílech firmy a cestách k jejich dosažení. Četba stručného shrnutí by neměla přesáhnout 10 minut.

Jasně, stručně a výstižně shrňte celý podnikatelský plán. Vyzdvihněte hlavní myšlenku, přínosy podnikání. Shrnutí je **nejdůležitější částí dokumentu**, zde se čtenář rozhoduje, zda projekt číst celý, či nikoli.

Stručné **shrnutí by mělo obsahovat:**

- **podnikatelský záměr** – stručně popsat zaměření podnikání, charakterizovat produkt, službu, definovat velikost trhu a cílovou skupinu zákazníků,
- **faktory úspěchu** – vyzdvihnout přednosti projektu, popsat vaši konkurenční výhodu, čím se odlišíte od ostatních a přidanou hodnotu pro zákazníka,
- **podnikové cíle** – specifikovat vizi a strategii, jak jí dosáhnete, stanovit si dlouhodobé i krátkodobé cíle.

IV. Profesní údaje o vlastnících firmy (klíčových osob)

Je nezbytné představit všechny osoby, které za projektem/firmou stojí. Řada bank a investorů posuzuje podnikatelské plány právě podle osob, které jsou zodpovědné za vedení projektu.

Při posuzování podnikatelského plánu je na charakteristiku důležitých osob ve firmě kladen velký důraz. Výroba špičkového produktu pomocí nejmodernějších technologií bude málo platná, když ve vedení firmy budou manažeři, kteří nebudou umět této konkurenční výhody využít. Obvykle se uvádí dosažené vzdělání, praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídicích funkcích. Úplné životopisy nejsou nutné, pokud se uvádějí, jsou zařazeny do přílohy. **Klíčové osobnosti** je třeba představit v pozitivním duchu:

- vyzdvihněte zkušenost, vzdělání a dosažené úspěchy členů vašeho týmu a důležité body vaší kariéry; zaměřte se na skutečně dosažené výsledky,
- Je váš tým vyvážený? (Zahrnuje jak vědecké/výzkumné odborníky, tak osoby zajišťující řízení, obchod, propagaci apod.?); širší tým je výhodou proti zajištění všech činností jednou osobou,
- Jsou jasné pravomoci a zodpovědnost mezi členy týmu?
- Jaké zkušenosti, znalosti a dovednosti vašemu týmu schází? Jak navrhujete tento problém řešit?

V této kapitole je vhodné uvést také **organizační schéma**. Je-li firma ve fázi zakládání, ¹¹ ukážou její vývoj lépe dvě organizační schémata. Jedno pro období rozběhu a jedno pro období, kdy budou všechny důležité funkce obsazeny.

V. Popis podniku

Na začátku popisu firmy bývá krátká informace o **dosavadní existenci firmy**. Mělo by zde být uvedeno nejen datum založení, sídlo firmy, majitelé představení hlavního produktu, ale také motivace k založení. U firem s historií uvedeme podstatné změny v jejich existenci.

Je třeba definovat **strategii firmy**, tj. definujeme cíle, kterých chceme dosáhnout a v jakém čase. Formulace cílů by měli být krátké a výstižné. Identifikujte zlomové body vašeho záměru a popište firmu, jak ji chcete vidět za 3 roky.

Forma podnikání – před samotným začátkem podnikání je nezbytné zvolit vhodnou právní formu podnikání v závislosti na počtu společníků, organizační struktuře, oblasti podnikání či počtu zaměstnanců. O vhodné formě podnikání je dobré poradit se s daňovými poradci, právníky – s někým fundovaným, kdo vám vysvětlí výhody jednotlivých typů podnikání z odborných hledisek. Zamyslete se také, jakou máte představu o vedení společnosti a o rozdělování pravomoci pro jednotlivé oblasti.

Lokalita a vlastnické poměr – volba sídla společnosti či místa provozovny ovlivňuje podnikatelské aktivity. Proto je nutné věnovat maximální pozornost jejich výběru.

V podnikatelském plánu se uvádí sídlo společnosti i adresa provozovny, popis lokality, kde se nachází a důvody, které vedly k výběru daného místa.

Při výběru lokality je vhodné zohlednit i místní konkurenci ve sledované oblasti a například nabídku doplňkových služeb v dané lokalitě. Pokud budete nabízet kosmetické služby, je dobré vědět, kde je nejbližší kadeřnictví – navázání spolupráce může být oboustranně výhodné. Zamyslete se nad tím, zda se v uvedené lokalitě pohybuje/bydlí/pracuje vaše cílová skupina, to znamená, zda je zde přirozený tok požadovaných typů zákazníků. Při výběru objektu je důležité zvážit finanční možnosti ze střednědobého hlediska. To znamená zvážit nejen výši měsíčního nájmu, předpokládanou výši kauce za pronájem, ale také to, je nutné investice do provozovny budete muset provést.

Způsob vedení účetnictví – vedení účetnictví je dáno legislativně dle typu podnikání. V závislosti na organizační struktuře a velikosti podniku je nutné zvážit rozhodnutí, zda najmout účetní, případně zda službu řešit externě.

Zákonná a jiná pojištění – povinnost platit „zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání“ vzniká zaměstnavateli při zaměstnávání alespoň jednoho zaměstnance.

Kromě zákonného pojištění je možno vybrat si i jiná komerční pojištění ke snížení rizika podnikání: pojištění klíčových osob, pojištění majetku, pojištění podnikání – od odpovědnosti za škodu způsobenou třetí straně až po vandalismus či pojištění proti krádeži zboží/peněz při 12 přepravě.

VI. Popis podnikatelské příležitosti

Stručně popsat podnikatelskou příležitost – specifikovat výrobek či službu, kterou budete poskytovat, a velikost trhu. Zda se budete orientovat na existující trh, nebo naopak vyplníte mezeru na trhu. V čem vidíte přidanou hodnotu pro zákazníka, investora. Čím se odlišíte od konkurence.

Popis výrobku, služby – popis produktů, které produkujeme nebo plánujeme, že zařadíme do svého portfolia:

- vysvětlíte, zda jde o fyzický výrobek, službu nebo např. licenci,
- charakterizujete jej a popište jeho výhody,
- popište jeho jedinečnost a inovativnost.

Bez zpracování této části nemůžeme později kvalifikovaně uvažovat o budoucí situaci na trhu, o budoucím obrátu firmy. Je zřejmé, že zavedené firmy mají své výrobky v různých stadiích životního cyklu. Popis zahájíme na prvním místě produktem, který bude zajišťovat největší část obrátu. Poté se zmíníme o ostatních produktech našeho programu.

Podstatné je prezentovat hlavní oblasti použití výrobku. Je sice dobré zmínit se o všech důležitých technických funkcích, ale dále už není nutné se zabývat technologickými podrobnost-

mi. Nesmíme zapomínat, že čtenář podnikatelského plánu není často zběhlý v našem oboru. Proto se o technických parametrech jen lehce zmíníme, zdůrazníme podstatné rysy a pak se soustředíme na popis produktu z hlediska zákazníka.

Při **analýze produktu** je dále nutné odpovědět na otázky:

- Kdo bude vaším zákazníkem, pro koho je produkt určen? (identifikace typů zákazníka pro váš produkt a popis velikosti segmentu trhu),
- Jaké potřeby váš výrobek/služba uspokojuje?
- Jakým způsobem je daná potřeba uspokojována v současnosti?
- Jaké jsou nevýhody současných řešení na trhu?
- Co ovlivňuje míru potřeby vašich budoucích zákazníků, resp. jejich ochota váš produkt nebo službu využívat?
- Rozdělte vaše potenciální zákazníky na segmenty podle jejich potřeb a způsobu používání nabízeného produktu nebo služby. Odhadněte celkový obrát těchto zákaznických segmentů. (Je třeba přesvědčit investory, že produkt má trh, na kterém je možné vytvořit zisk).

Konkurenční výhoda – při vstupu na trh je důležité nabídnout zákazníkovi „něco víc“. Definujte co možná nejpresněji svou konkurenční výhodu. Může být z oblasti kvality, dostupnosti, širší doplnkových služeb, nemusí to být a neměla by to být pouze nejnižší cena.

Pro přehledné znázornění konkurenceschopnosti vlastního produktu ve srovnání s konkurencí je možné použít matici, ve které se proti sobě postaví výkonové parametry a cena vlastního a cizího produktu. Tyto parametry mají zásadní vliv na rozhodnutí zákazníka o koupi. Do řádků uvedeme vlastní a konkurenční produkty, do sloupců parametry a ceny. Po vyplnění políček s příslušnými cenami a znaky získá čtenář velmi dobrý přehled o přednostech a slabinách našich a konkurenčních produktů. Údaje o konkurenčních produktech lze získat z katalogů, prospektů, veletrhů, výstav, apod. K dokreslení správné představy o produktu použijeme barevné prospekty, výkresy, diagramy, schémata, které dáme do přílohy. Své tvrzení o konkurenční výhodě můžete podpořit i průzkumem u potenciálních klientů formou tištěného dotazníku (domluvte se v kadeřnictví, kavárně, na místech, kde lidé čekají a mají čas), najděte si informace na webu, sledujte trendy a zkušenosti. Zeptejte se kolegu z oboru na jejich doporučení a zkušenost.

Časový harmonogram – co všechno musíte zajistit od této chvíle do doby, než první výrobek/službu koupí zákazník. Sestavte si harmonogram činností, které vás čekají:

- s odhadem času, který k realizaci jednotlivých kroků budete potřebovat,
- definujte si kontrolní milníky, podle kterých poznáte, že vše běží podle plánu,
- určete osoby odpovědné za realizaci jednotlivých kroků,
- napište si, co k danému kroku potřebujete mít a co se závěrem uděláte, k čemu ho použijete.

Pro sestavení harmonogramu stačí jednoduchá excelovská tabulka. Rozdělte si činnosti do sourodých celků (příprava provozovny, administrativa, personální obsazení, marketingová podpora apod.) a ty pak rozpracujte na menší, dílčí činnosti (příprava provozovny: obhlídka oblasti, jednání s realitní kanceláří o podmínkách, výběr nemovitosti, příprava nájemních smluv, návrh interiéru provozovny, schválení rozpočtu na vybavení, zajištění financování, výroba nábytku, stěhování nábytku, návoz zboží, naskladnění atd.).

VII. Okolí podniku

Konkurence – zmapujte si trh, na který chcete vstoupit. Vysledujte trendy vývoje sledované oblasti, nároky zákazníků, míru nasycenosti trhu – tedy jak silné konkurenci budete čelit.

Téměř každá firma má své **konkurenty** a musí se vůči nim prosazovat na trhu. Je důležité zjistit:

- Kdo jsou vaši konkurenti, jejich velikost a obsluhované segmenty trhu – Chcete s nimi soupeřit v jejich prioritním segmentu? Jsou finančně silní? Jakou mají reputaci a vztahy s dodavateli a odběrateli?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky (např. schopnost inovace, flexibilita, vlastnictví distribuční sítě, dlouhodobé postavení apod.)?

Prvním krokem při analýze konkurence je zjistit, kdo prodává srovnatelné výrobky nebo kdo to má v úmyslu. Většina firem zná své konkurenty, takže vytvoření seznamu nepřináší velké 14 problémy. Správně by sice měli být uvedeni všichni konkurenti, ale blíže zkoumat je třeba pouze ty, kteří vůči nám stojí ve skutečně konkurenčním vztahu. Podívejte se i na způsob, jakým své služby/výrobky propagujete a na jakou cílovou skupinu se zaměřujete.

Dodavatelé – oslovte více dodavatelů a zjistěte si podmínky spolupráce. Vyberte hlavního dodavatele pro každý potřebný vstup. Vyjasněte si vztahy se svými **dodavateli**:

- Kdo jsou vaši současní a potenciální dodavatelé? Jsou někteří z nich pro vás klíčoví (jaký je stupeň závislosti)?
- Jaké je jejich množství, kvalita, spolehlivost, cena?
- Jaké je konkurenční prostředí na trhu jednotlivých dodavatelů?
- Jak jsou organizovány vztahy naší firmy s dodavateli a subdodavateli (délka výrobního cyklu, frekvence dodávek atd.)?

Zajištění potřebných vstupů – hodnotu potřebných vstupů (základní materiál a suroviny, energie, komponenty, součásti, náhradní díly aj.) můžete vyjádřit jak v naturálních, tak v peněžních jednotkách. Věnujte se zejména definici těch vstupů, které jsou pro vás významné, a tvoří tedy například velkou část nákladů nebo jsou pro výroby klíčové – tj. pokud by se jich nedostávalo, museli byste přerušit činnost. Řekněte si, co je váš hlavní vstup do výroby a kdo je jeho dodavatel. Myslete i na alternativní zajištění kritických vstupů/materiálů:

- kvalita (Udržíte kvalitu i při alternativním dodavateli?),
- vzdálenost zdrojů (Pokud bude vzdálenost náhradního dodavatele větší, bude to mít dopad na konečnou výrobní cenu?),
- dostupnost a možnost substituce zdrojů (Existuje náhradní dodavatel? Má kapacitu a možnost rychle zareagovat při výpadku? Bude chtít nějakou speciální dohodu, smlouvu? Jaké bude mít dodací lhůty?),
- cena (Za jakou cenu budete nakupovat od alternativního dodavatele? Je-li výrazně jiná, bude to mít dopad na konečné ceny pro odběratele?),
- míra rizika (Jaká je pravděpodobnost, že může dojít k výpadku hlavního dodavatele? Jak často se to může stát? A proč?).

Odběratelé – v neposlední řadě patří do okolí podniku odběratelé:

- Kdo jsou vaši současní a potenciální odběratelé? Jsou někteří z nich pro vás klíčoví (jaký je stupeň závislosti)?
- Stanovte jejich problémy, potřeby, odhadněte tržní velikost a růstový potenciál.

VIII. Výroba, provozní činnosti

V této části půjde především o popis výrobních postupů. Podrobnost a rozsah popisu závisí do značné míry na tom, jaký význam pro firmu výroba či provozní činnosti mají. Měli byste se zmínit o výrobních postupech, strojních zařízeních, výrobní kapacitě, materiálovém a surovinovém zabezpečení, prostorovém umístění výroby apod.

Snažíme se popsat, jak výroba přispívá k úspěchu firmy. Může jít o různé podoby, jako například:

- firma disponuje levnějším výrobním postupem ve srovnání s konkurencí při srovnatelné kvalitě,
- firma je schopna vyrábět klíčové komponenty, které nejsou na trhu,
- firma vlastní technologii, kterou nikdo jiný nemá.

Jedná-li se o výrobu, kde se využívá tradičních, ale hlavně obecně rozšířených výrobních postupů, musíme zdůvodnit, proč vyrábíme tímto postupem sami a nevyužijeme služeb externích firem. Kterou variantu v tomto případě zvolíme, bude záviset na konkrétním případě a na propočtech ekonomické výhodnosti. Proto doplníme srovnávací výpočty pro vlastní a cizí výrobu.

Z popisu výroby by měl být čtenář schopen zjistit, jaké jsou principy výroby, jakou kvalifikaci požadujeme u pracovníků, jaké specifické znalosti. Při popisu strojů a zařízení bychom se měli zaměřit na to, v jaké fázi výrobního procesu se na čem vyrábí, kdy se zařízení koupí, kolik bude stát, kdy bude uvedeno do provozu (plán investic můžeme dát také do přílohy). Na tomto místě bychom také měli uvést potenciální výrobní rizika a hlavní opatření k jejich

snížení. Není třeba vyvolávat dojem, že výroba je riziková, ale je vhodné prokazovat připravenost podnikatele na tuto skutečnost.

Jakost, environment, bezpečnost – firma musí jasně prezentovat svůj vztah k jakosti (např. jasnou formulací v cílech). Tuto svoji snahu může firma dokázat certifikáty shody s normami ISO 9001, které jsou zaměřené na systémy managementu kvality, nebo normami ISO 14001, které upravují systém environmentálního managementu (EMS – Environmental Management System). Náleží-li výrobky mezi rizikové z hlediska bezpečnosti, je vhodné upozornit, jakými cestami firma garantuje jejich spolehlivé užití – rizikové analýzy, pojištění odpovědnosti za škodu, příslušné typové zkoušky, přidělení označení CE. Bezpečnost v moderních provozních systémech je též spojována s bezpečností a ochranou zdraví pracovníků při práci. I tato tematika může být stručně popsána.

IX. Prodej

Prodej zahrnuje ty činnosti, které mají úzký vztah k trhu, tj. analýzu trhu, plánování obratu, prodeje, distribuci produktu i opatření podporující prodej, jako je reklama, účast na veletrzích a práci s prospekty. Ani ty nejlepší produkty se neprodají samy. Při posuzování prodeje hledá investor odpověď na otázky:

- Jaké kroky budou potřebné od prvního kontaktu se zákazníkem až po vyřízení zakázky?
- Jaké jsou běžné postupy při prodeji podobného produktu na trhu, a bere firma ve své koncepci tyto postupy v úvahu?
- Kdo u zákazníka rozhoduje o koupi?
- Jak dlouho zákazníkovi rozhodovací proces trvá?
- Která opatření na podporu prodeje jsou plánována, proč a kdy?
- Kolik pracovníků se bude zabývat odbytem a kolik to bude stát?

16

Důležitý není jenom seznam kroků, ale také zajištění časové a obsahové souhry všech prodejních opatření.

Marketing – rozmyslete si vhodnou formu podpory startu vašeho projektu. Stanovte si marketingové cíle, kterých chcete dosáhnout: tržní podíl (jak velký, za jak dlouho, v jakém segmentu, v jaké oblasti), hodnotu značky, procento zákazníků, kteří vás budou znát apod. Vyčleňte si peníze, které použijete na propagaci svého projektu/podniku při rozjezdu a minimálně v průběhu prvního roku. Pro další roky si stanovte buď fixní částku, nebo podíl z dosaženého obratu jako hodnotu budoucích výdajů na marketing. Odpovězte si, kde se pohybuje vaše cílová skupina. Která média můžete využít – regionální noviny? Inzerce v novinách obce či městské části? Roznášení letáčků do schránek v okolí vaší provozovny? Budete chtít start projektu podpořit i nějakou akční nabídkou (desátá káva zdarma, 30% sleva na první stříhání, 1 + 1 zdarma?, apod.).

Stanovení ceny – závažným faktorem v rámci prodejní politiky je také **cena našeho produktu**. Cenovou strategii je třeba v podnikatelském plánu popsat. Správné nastavení ceny je jeden z klíčových faktorů úspěchu. Při tvorbě ceny vyjděte z nákladové kalkulace. Stanovte si minimální a průměrnou marži, které musíte dosahovat, aby byl váš projekt ziskový. Nastavte si pravidlo cenové politiky – budete mít nejlevnější cenu z konkurentů, ale budete to nahrazovat velkým objemem prodeje? Nebo si stanovíte cenu vyšší a dodáte lepší kvalitu? Tyto informace využijete při tvorbě finančního plánu. Cenu porovnejte s cenou konkurence – je-li vaše cena vyšší, najděte argumenty, kterými přesvědčíte zákazníka, proč má takovou cenu respektovat (a bude to důležité při propagaci produktu).

Při tvorbě ceny reflektujte bonitu cílové skupiny – movitější klientela, která vyžaduje kvalitu a luxus, unese cenu vyšší, klienti jsou ochotni si za kvalitu připlatit, k levnému zboží mají nedůvěru. Běžné domácnosti sledují a porovnávají ceny dostupného zboží, zaměřují se často na nákup zboží v akci, sledují letáky konkurence a vybírají si. Pro nižší cenu jsou ochotni změnit dodavatele. Připravte si několik variant možných slev nebo akčních nabídek, které můžete používat podle potřeby. Pro každou variantu si stanovte maximální objem, který jste ochotni takto expedovat.

X. Personální zdroje

Personální plán je vhodný tehdy, pokud váš projekt vyžaduje někoho dalšího mimo vás nebo 17 vlastníků společnosti. Pokud ano, u začínajících a menších firem postačí, když ke každé z předchozích kapitol na závěr uvedeme řešení personálních otázek v jednotlivých útvarech. U větších firem je lepší, když věnují řízení lidských zdrojů samostatný oddíl v podnikatelském plánu a předloží poskytovatelům kapitálu jasnou koncepci v oblasti pracovních sil.

Pasáž personalistiky by měla poskytnout jasný přehled o současné situaci v personálním zabezpečení chodu firmy, a jaké nároky na personál budou vyžadovat výše uvedené podnikatelské záměry.

Uvědomte si, jak kvalifikované zaměstnance potřebujete. Sepište si popis pracovních pozic – co bude jejich náplň práce, to znamená, co od nich očekáváte v běžném provozu. Uvědomte si, jaké pomůcky jim budete muset pořídit (telefon, počítač, pracovní oděvy, auto, vizitky, pracovní stůl, židle, atd.), to vše vám vstoupí do nákladů na pořízení pracovní pozice. Kvantifikujte si výši mzdy, kterou jim budete vyplácet (stanovte si rozpětí minimálně-maximálně, později při vyjednávání o podmínkách s uchazeči o práci budete mít jasno, kam si můžete dovolit zajít. Na stejnou otázku se vás zeptá i personální agentura, pokud výběr svěříte jí). Náklady na pořízení pracovní pozice, na výběr zaměstnanců a personální náklady zahrňte do finančního plánu. Popis pracovní pozice zahrnuje obvykle tyto informace:

- název oddělení a název pracovní pozice,
- vůči komu je pracovní pozice ve firmě odpovědná (tj. komu podává hlášení),

- mzdový rozsah (definujte základní plat, případně bonusové složky a jiné nepeněžní výhody),
- popis základní práce,
- každodenní povinnosti,
- cíle pracovní pozice – krátkodobé, dlouhodobé,
- specifické odpovědnosti,
- požadované dovednosti a znalosti.

Je vhodné též zmínit situaci na trhu práce v daném regionu – jaká je nabídka pracovních sil, dojezdová vzdálenost, existence potenciálních velkých zaměstnavatelů, kteří mohou přetáhnout naše zaměstnance apod.

XI. Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského záměru do finanční podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru. Finanční plán je stěžení částí každého podnikatelského záměru. Sestavte:

- **zakladatelský rozpočet** – shrňte výdaje potřebné k rozjezdu projektu (vyjděte z informací zachycených v jednotlivých částech podnikatelského plánu a zaznamenejte jednotlivé položky) a výdaje/příjmy, náklady/výnosy v prvním roce. Příklad sestavení zakladatelského rozpočtu je uveden v samostatné podkapitole 1.5.
- **provozní rozpočet** – stanovte si ho na začátku každého roku. Vycházet můžete ze skutečnosti minulého období a pak zahrnout změny, které plánujete. Průběžně sledujte skutečné výdaje (náklady) a příjmy (výnosy) v průběhu roku.

18

V podnikání se setkáte s třemi typy výkazů:

- **výkaz cash flow** – popisuje finanční toky z/do firmy a sleduje její peněžní likviditu na účtu. Pro svou základní průběžnou orientaci můžete použít peněžní deník.
- **výkaz zisku a ztráty** – vyčísluje výnosy a náklady společnosti a její výsledek hospodaření za jednotlivé roky. Sleduje účetní hodnotu společnosti a výsledek hospodaření.
- **rozvaha** – soupis aktiv a pasiv v podniku, struktura majetku, jeho vývoj a zdroje financování.

XII. Rizika projektu a SWOT analýza

Rizika projektu – každý projekt v sobě skrývá riziko. Čím detailněji, podrobněji a kvalitněji sestavíte podnikatelský plán, tím více můžete riziko snížit. Zpracujte si analýzu rizik. Ta se snaží předcházet negativním výsledkům budoucího vývoje, vyhodnotit možné rizikové faktory a připravit si akční plán pro jejich minimalizaci. Analýza rizik:

- definujte riziko – Co se může pokazit? Co může přestat fungovat?

- kvantifikujte ho – Jaká je pravděpodobnost, že se to stane, jakou budete mít ztrátu?
- prevence – Co můžete udělat, abyste se riziku vyhnuli?
- krizový scénář – Co budete dělat, když riziko nastane?
- vlastník – Kdo zajistí realizaci preventivních opatření a přípravu krizových scénářů?
- termín – Stanovte si termín, kdy budete vyžadovat realizaci odsouhlasených kroků.

Průběžně sledujte výskyt rizik, abyste mohli včas reagovat.

SWOT analýza – je metoda, jak definovat silné (angl. **Strengths**), slabé (angl. **Weaknesses**) stránky projektu/firmy a jak najít příležitosti (angl. **Opportunities**) a hrozby (angl. **Threats**), se kterými se můžeme setkat na trhu. Připravte si seznam svých silných stránek a pak seznam svých slabých stránek. Zamyslete se nad seznamem příležitostí a hrozeb. Jednotlivé body pak запиšte do matice – viz obrázek 1. Skupiny vět v jednotlivých čtvercích by vám měly napovědět, na co se při realizaci projektu dále zaměřit.

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O: Příležitosti	Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek firmy/projektu	Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
	T: Hrozby	Použití silných stránek pro zamezení hrozeb	Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby ohrožující slabé stránky firmy/podniku

19

Obr. 1 SWOT analýza

XII. Přílohy

Přílohy jsou doplňkovou částí podnikatelského plánu. V příloze uveďte vše, co je sice pro daný podnikatelský plán relevantní, ale pro předchozí kapitoly příliš detailní.

V příloze k podnikatelskému plánu je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, zprávy a články z novin a časopisů o produktu a trhu, technologické schéma výroby, ceníky, smlouvy s obchodními partnery, leasingové smlouvy, reference významných osobností, důležité smlouvy, získané certifikáty aj.

1.5. Zakladatelský rozpočet

Nedílnou součástí přípravných prací spojených se založením podniku je zpracování **zakladatelského rozpočtu** (finančního plánu). Smyslem zakladatelského rozpočtu je kvantifikace a specifikace finančních zdrojů, které budou sloužit nejen k úhradě administrativních činností spojených se založením podniku, ale zejména k vytvoření věcných předpokladů výroby nebo poskytování služeb.

Zakladatelský rozpočet by měl podnikateli **umožnit zjistit**:

- do jaké míry bude jeho podnikání efektivní,
- zda jeho podnikatelský záměr má opodstatnění,
- jaké budou předpokládané výnosy, náklady a zisk,
- potřebný rozsah dlouhodobého majetku a jednotlivých složek oběžných aktiv v počáteční fázi podnikání,
- z jakých zdrojů bude uvedený majetek financován – vlastní a cizí zdroje,
- peněžní příjmy a výdaje (plánované) – plánovaný cash flow.

20

Literatura

GERBER, M., E. 2007. *Podnikatelský mýtus. Proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat*. 2. vyd. Management Press. Praha. 198 s. ISBN 80-7261-092-9.

HLAVÁČKOVÁ, P. 2009. *Úvod do podnikání*. Studijní texty pro kombinované studium. 1. vyd. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc. 88 s. ISBN 978-80-244-2475-0.

HLAVÁČKOVÁ, P. 2010. *Ekonomika v podnikání*. Studijní text pro distanční vzdělávání. 1. vyd. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc. 70 s. ISBN 978-80-244-2670-9.

HLAVÁČKOVÁ, P. 2011. *Podnikání, podnikatelský plán*. 1. vyd. Studijní text pro distanční vzdělávání. 1. vyd. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc. 61 s. ISBN 978-80-244-2706-5.

SYNEK, M. A KOL. 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. C. H. Beck, Praha. xxv + 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, M. A KOL., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. GradaPublishing, a. s. Praha. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. A KOL. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. GradaPublishing, a. s. Praha. 302 s. ISBN 80-247-1069-2.