

Úvod do podnikatelského plánu

(Zdroj: Inovace.cz) Účel vypracování podnikatelského plánu má několik rovin:

- Pro podnikatele je tento dokument možností zamyslet se ve strukturované formě nad jednotlivými oblastmi své podnikatelské myšlenky, analyzovat je a předem ošetřit rizika či slepé uličky projektu. Podnikatelský plán také definuje cíle projektu a navrhuje jednotlivé kroky, u kterých je předpoklad, že k těmto cílům povedou.
- Pro investory, banky, inkubátor, případně další relevantní instituce představuje podnikatelský plán možnost nahlédnout do podstaty předkládaného projektu a zhodnotit, zda je výhodné do takého projektu investovat – v případě investorů a bank peníze, v případě inkubátoru čas, podpůrné služby a v neposlední řadě také finanční prostředky.

Rozsah podnikatelského plánu závisí do značné míry na typu a náročnosti podnikatelského záměru. U většiny začínajících firem by měl být dostatečný dokument o cca 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 potřebách projektu).

(Hisrich – Peters, 1996) Než začnete pracovat na vlastním podnikatelském plánu měli byste si jasně definovat cíle zamýšleného podniku. Vymezení těchto cílů, které jsou zároveň rámcem podnikatelského, marketingového a finančního plánu, napomůže definovat to, co a jak je zapotřebí.

Struktura podnikatelského plánu

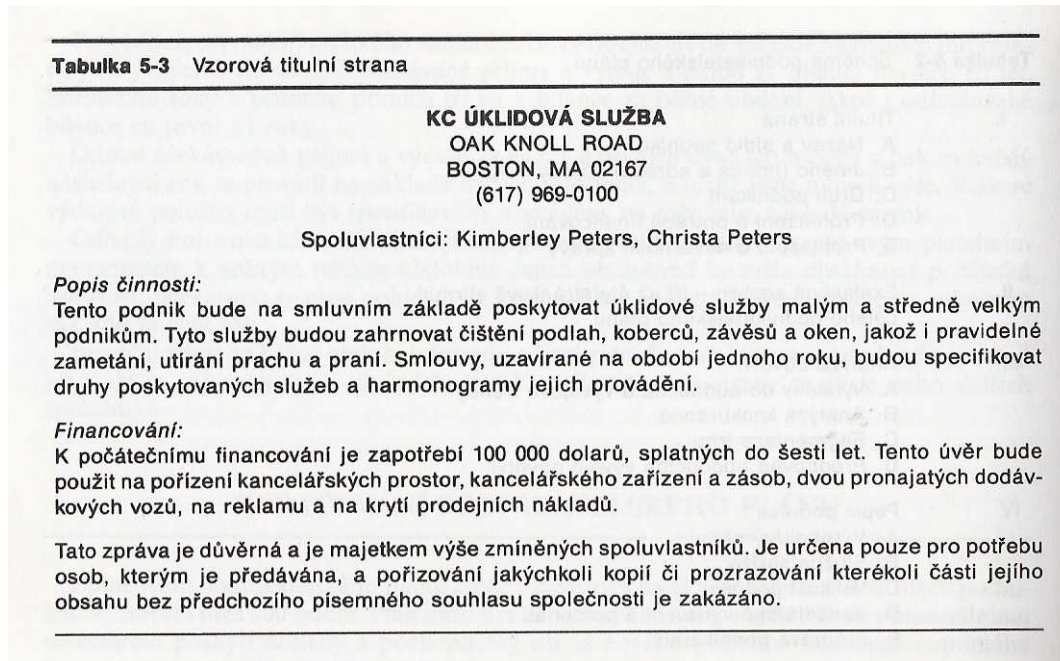
1. Titulní strana, obsah.
2. Exekutivní shrnutí.
3. Všeobecný popis podniku – Cíle, Produkt/slужba, Velikost, Právní forma
4. Analýza trhu a konkurence, SWOT analýza, Hodnocení rizik plynoucích ze SWOT
5. Výrobní plán (výrobní proces).
6. Marketingový plán.
7. Organizační plán.
8. Finanční plán.
9. Přílohy.

Titulní strana, obsah

V této části podnikatelského plánu by mělo být dle Hisricha - Peterse (str.112) ve stručnosti uvedeno následující:

- Název a sídlo společnosti.
- Jméno podnikatele/podnikatelů a kontakty.
- Popis společnosti a povahy podnikání.
- Částka potřebného financování a jeho struktura.
- Prohlášení o důvěrnosti zprávy (ochrana podnikatele).

Titulní strana uvádí podnikatelovu základní koncepci. Titulní strana je důležitá zvláště pro investory, protože se z ní dovědí částku potřebného financování, aniž by museli pročitat celý plán.



Zdroj: Hisrich, Peters, 1996

Executive Summary

Tato kapitola se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu, a to v rozsahu 3-4 stran, jejichž úkolem je podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má vůbec cenu číst podnikatelský plán jako celek.

Souhrn by měl stručně a přesvědčivě představit klíčové body plánu. Přestože jsou obvykle podnikatelé zrazováni od bombastických výrazů jako unikátní či bezprecedentní, v prvním odstavci je nutné zaujmout, takže zde superlativa nejsou na škodu. Přívlastky jako vzácné, ojedinělé, jedinečné, výjimečné, originální zvažte, ale nebojte se je použít. Popište podstatu svého návrhu bez používání terminologie/hantýrky vaší profese, protože investor si nebude brát slovník, aby pochopil, o co jde.

Návrh bodů, které by měla Executive summary obsahovat:

- podnikatelskou myšlenku (základní ideu projektu),
- poslání
- cíle,
- jedinečnost produktu a jeho ochranu,
- konkurenční výhodu,
- cílové segmenty trhu a jejich velikost,

- tým,
- finanční cíle,
- výši požadovaného kapitálu
- potenciální zisk.

Všeobecný popis podniku

V této části plánu by měl být uveden podrobný popis nového podniku tak, aby potenciálnímu investorovi poskytl představu o jeho velikosti a záběru. Klíčovými prvky v této souvislosti jsou:

- Předmět činnosti.
- Výrobek/Služba
- Umístění a velikost podniku.
- Personál, potřebné kancelářské vybavení
- Údaje o vlastnících.
- Historie podniku resp. dosažené dílčí úspěchy.

Umístění je klíčovým faktorem ovlivňujícím úspěch podniku. Jedná se o složité rozhodnutí, jehož pozdější změna bývá velmi nákladná a v mnoha případech nemožná.

(Zdroj: Novotný, 2003, str.148): „Volba stanoviště je jedním z rozhodnutí, nutných při zakládání nebo přemístění podniku. Je to přitom rozhodnutí s dlouhodobým dopadem, které lze obtížně (velmi nákladně) revidovat, nebo, v případě velkých podniků, nelze revidovat vůbec.“ Dále uvádí některé aspekty nutné ke zvážení při volbě místa stanoviště podniku:

- Dopravní náklady a mzdy.
- Ceny pozemků a nájmy.
- Odbytové možnosti a ceny.
- Daňové zatížení.

Tabulka Nejdůležitější otázky o umístění

1. Jak velkou plochu potřebuji?
 2. Mám si budovu koupit nebo pronajmout?
 3. Jaké budou náklady na metr čtvereční?
 4. nachází se vybrané místo v zóně vyhrazené pro komerční účely?
 5. jaká místní omezení se vztahují na umístění poutačů, parkování?
 6. Potřebuje budova opravy?
 7. Lze k budově zajíždět?
 8. Je u ní dostatečná parkovací plocha?
 9. Má budova prostory, které by bylo možno využít pro rozšíření podniku?
 10. Jaký je hospodářský a demografický profil území?
 11. Je tam dostatek volných pracovních sil?
 12. Jaké jsou místní daně?
 13. Jsou čistící zařízení, rozvody elektřiny, vody a plynu dostačující?
-

Každý podnik akcentuje výše uvedené aspekty při rozhodování o umístění jinou vahou, zejména s ohledem na charakter podnikatelské činnosti.

Další části podnikatelského plánu zmiňují již jen omezeně, protože budou obsahem následujících přednášek.

Analýza odvětví

Tato část podnikatelského plánu obsahuje situační analýzu, tj. analýzu konkurenčního prostředí, analýzu trhu a analýzu silných a slabých stránek podniku. V rámci analýzy konkurenčního prostředí je potřeba se zaměřit na konkurenci (její silné a slabé stránky), která je relevantní pro nově vznikající podnik a která může ovlivnit jeho potencionální tržní úspěšnost. Při analýze silných a slabých stránek konkurence je vhodné se zaměřit na obrat, image výrobků a služeb zákazníkům, ceny a odbytové cesty, atd.

Tabulka 5-4 Nejdůležitější otázky z hlediska analýzy odvětví

1. Jaké byly celkové tržby odvětví za posledních pět let?
 2. Jaký růst se v odvětví očekává?
 3. Kolik nových firem zahájilo činnost v odvětví za poslední tři roky?
 4. S jakými novými výrobky vstoupilo odvětví na trh v posledním období?
 5. Jaká je nejbližší konkurence?
 6. V čem budete lepší než ona?
 7. Tržby vašich jednotlivých hlavních konkurentů rostou, klesají nebo zůstávají na stejné úrovni?
 8. Jaké jsou silné a slabé stránky vašich jednotlivých hlavních konkurentů?
 9. Jaký je profil vašich zákazníků?
 10. Jak se profil vašich zákazníků liší od profilu klientů konkurence?
-

Tabulka 5-5 Popis podniku

1. Jaké výrobky nebo služby nabízíte?
 2. Popis výrobků anebo služeb, včetně patentů, autorských práv a obchodních známek.
 3. Umístění podniku.
 4. Je budova vašeho podniku nová? Nebo potřebuje opravu (v kladném případě uveďte náklady).
 5. Budova patří vám, nebo ji najímáte? (Uveďte podmínky).
 6. Proč jste si zvolili pro vaše podnikání právě tuto budovu a umístění?
 7. Jaké další dovednosti a personál budou zapotřebí k provozování vašeho podniku?
 8. Jaké kancelářské zařízení budete potřebovat?
 9. Budete zařízení nakupovat či najímat?
 10. Jakou máte podnikatelskou průpravu?
 11. Jaké máte manažerské zkušenosti?
 12. Uveďte informace o svém vzdělání, věku, zvláštních schopnostech a zájmech.
 13. Proč se pouštíte do podnikání?
 14. Proč dosáhnete v tomto podnikání úspěchu?
 15. Jaké přípravné práce jste již završili?
-

Zdroj: Hisrich, Peters, 1996

Výrobní plán

Tato část popisuje výrobní proces včetně popisu výrobních prostor, strojů, zařízení a surovin potřebných pro výrobní proces. Rozsah a podrobnost popisu výroby záleží na tom, jaký význam pro podnik výroba má.

Tabulka 5-6 Výrobní plán

1. Budete výrobu zajišťovat zčásti nebo zcela?
2. Pokud část výroby objednáváte jinde, uveďte jména a adresy subdodavatelů.
3. Proč jste si vybrali právě tyto subdodavatele?
4. Jaké jsou náklady na výrobu u subdodavatelů? Připojte kopie všech uzavřených smluv.
5. Jaké bude schéma výrobního procesu? V případě možnosti popište jednotlivé kroky.
6. Jaká výrobní zařízení budou zapotřebí okamžitě?
7. Jaké suroviny budou zapotřebí pro výrobu?
8. Jména a adresy dodavatelů nových materiálů a příslušné náklady.
9. Jaké jsou výrobní náklady produktu?
10. Jaké investiční zařízení bude ještě podnik potřebovat?

V případě maloobchodu a služeb:

1. Od koho budete nakupovat zboží?
2. Jak bude fungovat váš inventurní systém?
3. Jaké skladovací prostory potřebujete a jak mají být zvelebeny?

Zdroj: Hisrich, Peters, 1996

Marketingový plán

Marketingový plán popisuje marketingovou strategii, stanovení ceny produktu/služby, způsob a distribuce prodeje a opatření na podporu prodeje a reklamu.

Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví podniku (osobní vlastnictví, obchodní společnost, aj.). Organizační plán obsahuje informace o podnikateli a jeho týmu. Je potřeba uvést všechny relevantní informace na podpoření podnikatelského plánu – kvalifikace, zkušenosti, dosavadní praxe.

Důležitost personálního zabezpečení potvrzuje Fotr (199, str.52), který uvádí, že kvalifikace a zkušenosti jsou jedním z podstatných předpokladů úspěchu projektu. Kvalita a prestiž pracovníků ovlivňuje příznivě i získání kapitálu na financování projektu. Obvykle se přikládá organizační schéma, z kterého vyplývá vymezení systému podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů podniku.

Tabulka 5-7 Organizační struktura

1. Jaká je forma vlastnictví podniku?
2. Jde-li o partnerství (přibližně odpovídá komanditní společnosti), uveďte jména partnerů a smluvní podmínky.
3. Jde-li o zaregistrovanou společnost, uveďte hlavní akcionáře a výši jejich podílů.
4. V jakých druzích a v jakém množství byly vydány akcie s hlasovacím právem a bez hlasovacího práva?
5. Jména, adresy a další základní údaje o členech představenstva.
6. Kdo má právo prokury nebo kontroly?
7. Jména a průprava všech členů manažerského týmu.
8. Rozdělení úkolů a zodpovědnosti mezi členy manažerského týmu.
9. Platy, prémie a jiné formy odměn náležejících každému z členů manažerského týmu.

Zdroj: Hisrich, Peters, 1996

Finanční plán

Finanční plán je důležitou součástí podnikatelského plánu. Určuje objemy investic, které potřebuje nový podnik a ukazuje, nakolik ekonomicky reálný je podnikatelský plán jako celek.

Příloha

V přílohách podnikatelského plánu je možno uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností podniku, fotogalerie, výkresy výrobků, výsledky průzkumu trhu, atd.

Proč některé plány selhávají?

- Podnikatel si vytyčil nepřiměřené cíle
- Vytyčené cíle nejsou měřitelné
- Podnikatel se nerozhodl, zda se plně věnuje podnikání nebo rodině
- Podnikatel nemá zkušenosti v oblasti plánování podnikání
- Podnikatel nemá smysl pro potenciální ohrožení nebo slabé stránky svého podniku
- Nebyl zjištěn zájem zákazníků o nabízený výrobek či službu.

Převzato z:

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční financování*. 2. vyd. Praha : Grada, 1999. 216 s. ISBN 80-7169-812-1.

HISRICH, Robert D., PETERS , Michael P. *Založení a řízení nového podniku* . 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku 1*. 1. vyd. Brno: ESF MU, 2003. 208 s. ISBN 80-210-3090-9.

Další použitá literatura:

Podnikatelský plán [online]. INOVACE.CZ, 2008 [cit. 2008-09-29]. Dostupný z WWW:

<<http://novy.jic.cz/sluzby-a-poradenstvi/business-plan.html>>.

Jak napsat podnikatelský plán [online]. CZECHINVEST, 2008 [cit. 2008-09-29]. Dostupný z WWW:

<<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.