

PŘÍPRAVA BUSINESS PLÁNU

MILOŠ SOCHOR, MBA

HLAVNÍ KONZULTANT JIC

VĚTŠINOVÉ PRAVIDLO

- VĚTŠINA cílové skupiny musí opravdu (ale opravdu) potřebovat/chtít Váš produkt/servis
- Nestačí domněnka zajímavé/dobré myšlenky
- Musí být připraveni
ochotni
a hlavně schopni platit!!!

ÚČEL BUSINESS PLÁNU

Podnikatel *možnost promyslet ve strukturované formě jedntl. oblasti*

- Analyzovat a předem ošetřit rizika či slepé uličky projektu
- Definuje cíle projektu a navrhuje jednotlivé kroky

Investory, banky, inkubátor...

- nahlédnout do podstaty předkládaného projektu a zhodnotit, zda je výhodné do takového projektu investovat
- v případě investorů a bank peníze, v případě inkubátoru čas, podpůrné služby a v neposlední řadě také finanční prostředky

STRUKTURA PLÁNU

STRUČNÉ SHRNU TÍ

POPIS KLÍČOVÝCH BODŮ PROJEKTU

Produkt

Zákazníci

Ochrana duševního vlastnictví

Tým

Cíle projektu

ANALÝZY

Trh

Segmenty

Konkurenční produkty

Síla konkurentů

Dodavatelé

Odběratelé

Výrobní proces a nákladová rozvaha (pokud relevantní)

Faktory obecného okolí, např. Právní normy

SWOT

NÁVRHOVÁ ČÁST

Cíle

Strategie

Produkty – co budeme vyrábět / poskytovat

Ceny – za kolik

Distribuce – kde a komu

Propagace – jak zaujmete zákazníka

Procesy – jak je zorganizována výroba nebo dodávka služeb

Lidé

FINANCE

Náklady

Před spuštěním projektu

Náklady během fungování projektu

Předpoklad příjmů

Projekce cash-flow

Finanční zajištění projektu

STRUKTURA PLÁNU

- Rozsah > typ a náročnost záměru > cca 10 –20 stranách A4
- Dokument tohoto typu - stručnost nade vše
- Maximální podpora textu ověřenými daty, fakty a čísla
- Sřednědobý měl by být tvořen na 3 – 5 let

STRUČNÉ SHRNUÍ

- Podnikatelskou myšlenku (základní ideu projektu)
- Poslání
- Cíle (čeho chci dosáhnout)
- Jedinečnost produktu a jeho ochranu
- Konkurenční výhodu
- Cílové segmenty trhu a jejich velikost
- Tým
- Finanční cíle
- Výši požadovaného kapitálu
- Potenciální zisk

POPIS KLÍČOVÝCH BODŮ PROJEKTU

PRODUKT

- Jde o fyzický výrobek, službu nebo např. licenci?
- Charakteristika a popis výhod
- Jakou potřebu zákazníků váš produkt nebo služba řeší?
- V čem jedinečnost a inovativnost?

POPIS KLÍČOVÝCH BODŮ PROJEKTU

ZÁKAZNÍCI

- Kdo bude vaším zákazníkem? Pro koho je výrobek / služba určena? (Identifikace typů zákazníka pro váš produkt a popis velikosti segmentu trhu)
- Jaké potřeby váš výrobek / služba uspokojuje?
- Jak je daná potřeba uspokojována v současnosti?
- Nevýhody současných řešení na trhu?
- Co ovlivňuje míru potřeby vašich budoucích zákazníků, resp. jejich ochotu váš produkt nebo službu využívat?
- Je třeba přesvědčit investory, že produkt má trh, na kterém je možné vytvořit zisk

POPIS KLÍČOVÝCH BODŮ PROJEKTU

OCHRANA DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ

- Jaký je současný stav vývoje vašeho výrobku?
- Nutný další vývoj? Jak dlouho ? Kolik bude stát? Patenty, obchodní značky, copyright
- V jaké fázi se ochrana vašeho duševního vlastnictví nachází?
- Jak je smluvně zajištěna mlčenlivost (subjekty v projektu přijdou do styku)?
- Existují nevyřešené spory o vlastnictví, vztahující se k daným právům? Možné následky
- Uveďte smluvní práva nebo dohody (např. licence), která vám zabezpečují exkluzivitu nebo vlastnictví práv duševního vlastnictví

POPIS KLÍČOVÝCH BODŮ PROJEKTU

TÝM

- Zkušenost, vzdělání a dosažené úspěchy členů týmu, důležité body vaší kariéry
- Zaměřte se na skutečně dosažené výsledky
- Je tým vyvážený? (Jak vědecké/výzkumné odborníky, tak osoby pro řízení, obchod, PR)
- Širší tým je výhodou proti zajištění všech činností jednou osobou (Silicon Valley)
- Jsou jasné pravomoci a zodpovědnosti mezi členy týmu?
- Jaké zkušenosti, znalosti a dovednosti vašemu manažerskému týmu schází? Jak navrhujete tento problém řešit?

POPIS KLÍČOVÝCH BODŮ PROJEKTU

CÍLE PROJEKTU

- Definujte cíle, kterých chcete dosáhnout a v jakém čase (i osobní)
- Identifikujte zlomové body Vašeho projektu a popište firmu, jak ji chcete vidět za 3 roky

ANALÝZY

TRH

Segmenty

- Charakter zákazníků v jednotlivých segmentech.
- Potřeby a motivy využívání vašeho produktu nebo služby
- Jaká je dynamika trhu?
- Jaká je současná velikost prodeje v příslušném segmentu?
- Jaký je tržní potenciál v penězích a očekávaný vývoj trhu?
- Segmenty trhu z hlediska: Geografického, demografického, životního stylu, kupní síly

ANALÝZY

TRH

Konkurenční produkty

- Jaké jsou konkurenční produkty na trhu, jejich cena, kvalita, historie a obsluhované segmenty trhu?
- Silné a slabé stránky konkurenčních produktů
- Tržní podíl, potenciál jejich růstu a očekávaný vývoj
- Má produkt na trhu substituty (tj. může být potřeba zákazníků uspokojena diametrálně odlišným způsobem?)

ANALÝZY

TRH

Síla konkurentů

- 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?
- Jejich silné a slabé stránky (např. schopnost inovace, flexibilita, vlastnictví distribuční sítě, dlouhodobé postavení apod.)

ANALÝZY

DODAVATELÉ

- Kdo jsou současní a potenciální dodavatelé?
- Někteří z nich pro nás klíčoví (jaký je stupeň závislosti)?
- Jejich množství, spolehlivost, kvalita, ceny
- Vztahy: délka výrobního cyklu, frekvence dodávek, atd.?

ANALÝZY

ODBĚRATELÉ

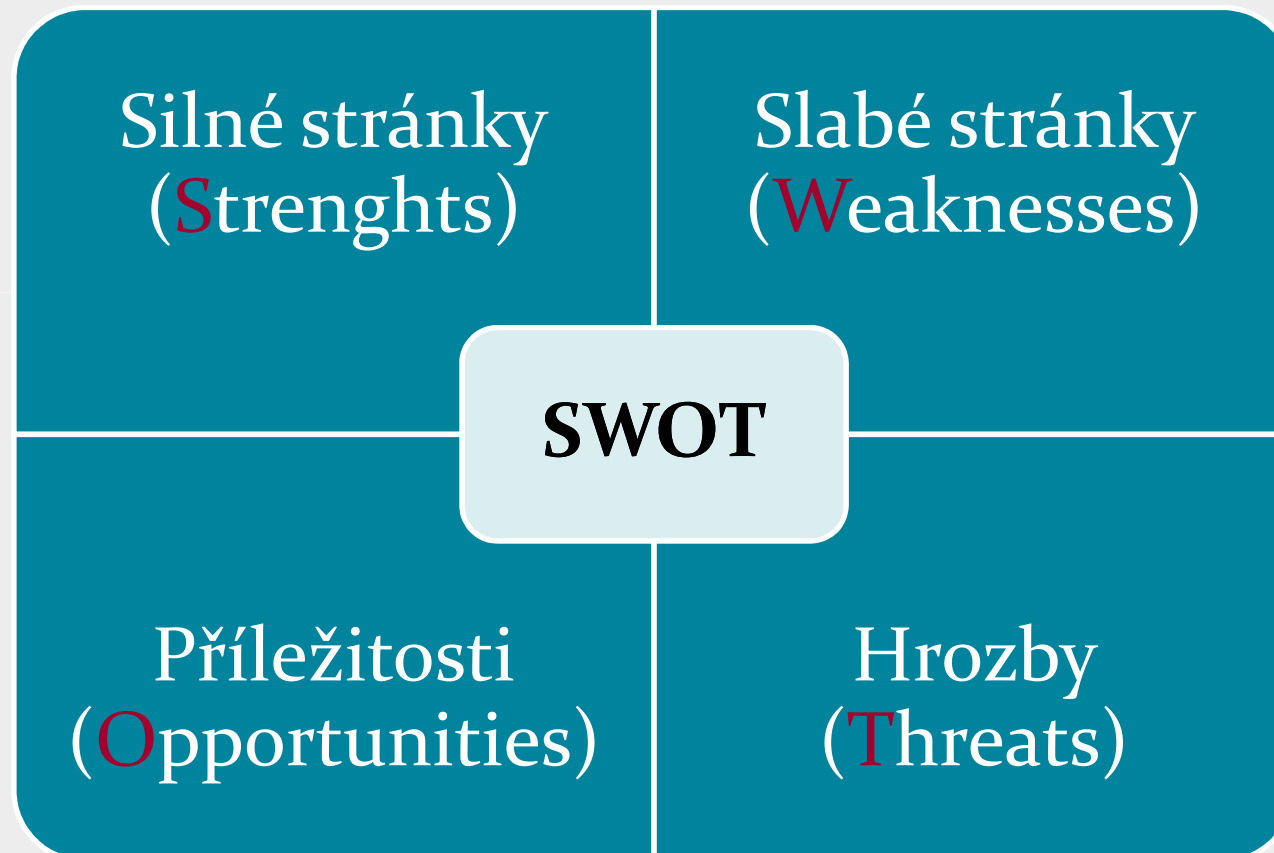
- Kdo jsou vaši současní a potenciální odběratelé?
- Jsou někteří z nich pro vás klíčoví (stupeň závislosti)?
- Stanovte jejich problémy, potřeby, odhadněte tržní velikost a růstový potenciál

ANALÝZY

NÁKLADOVÁ ROZVAHA

- Materiál, suroviny
- Subdodávky
- Jiné služby
- Strojní zařízení/vybavení (pořízení, opotřebení, servis a údržba)
- Údržba
- Průběžné náklady /running costs
- Personál
- Vývoj
- Výrobu (materiál, suroviny a subdodávky)
- Provoz
- Zaměstnance
- Prodej (sklad, balení, pojištění, doprava)
- Marketing

SWOT



NÁVRHOVÁ ČÁST

CÍLE

- Na základě SWOT definujte cíle vaše projektu v čase.
- Cíle by měly být:
 - specifické (konkrétní)
 - měřitelné
 - zacílené na potřeby projektu
 - realistické
 - ukotveny v čase
- Identifikujte milníky projektu – tj. jaké cíle mají být dosaženy v čase.
- Co to znamená v oblasti financí, výroby, propagace, prodeje, náboru lidí?

NÁVRHOVÁ ČÁST

STRATEGIE

PRODUKTY – CO BUDEME VYRÁBĚT / POSKYTOVAT

CENY – ZA KOLIK

- Jaké ceny převládají v současnosti na trhu?
- Za jakou cenu budete produkty prodávat vy?
- Definujte cenovou strategii a porovnejte ji s vašimi konkurenty.
- Jakou má výrobek přidanou hodnotu pro zákazníka?

NÁVRHOVÁ ČÁST

DISTRIBUCE – KDE A KOMU

- Prodejní řetězec (přes koho bude prodávat, co to bude stát?)
- Prodejní cíle – množství (i podle tržních segmentů, např. z geografického hlediska)
- Distribuční kanály ? (přímý prodej, distribuční síť , exkluzivita, atd.)
- Objemy prodeje přes jednotlivé distribuční kanály (odhad v čase)?
- Velké produkty -přepravní náklady vs. prodejní cena (doprava, pojištění, úvěr)
- Budete své výrobky / služby vyvážet i do zahraničí?
- Jaký poprodejní servis svým zákazníkům nabídnete? Jak tento servis zajistíte?

NÁVRHOVÁ ČÁST

PROPAGACE – JAK ZAUJMETE ZÁKAZNÍKA

- Jakým způsobem budete propagovat vaše výrobky / služby? (~~budu obcházet a obvolávat~~)
- Jakým způsobem chcete kontaktovat své zákazníky? (~~když ovládnou 0.1% trhu, tak...~~)
- Jaké je načasování propagačních aktivit a s jakým rozpočtem (reklamní kampaň, účast na výstavách, veletrzích, direct marketing, noviny, Internet)?
- Jaké marketingové komunikační nástroje budou používány: reklama, firemní dokumentace, vizualizační pomůcky, katalogy, značky (značkové produkty), loga, slogany, public relations, tiskové zprávy, Internet, atd.?

NÁVRHOVÁ ČÁST

STRATEGIE

LIDÉ

- Jaké typy pracovníků bude potřeba na jednotlivé pozice?
- Jakou mají mít kvalifikaci, zkušenosti, certifikace apod.?
- Kolik budou stát?

FINANCE

FINANČNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU

- Jaké máte nyní k dispozici finanční prostředky?
- Odpovídají prostředky rozsahem potřebám projektu?
- Pokud neodpovídají, jaké finanční zdroje jsou pro realizaci projektu potřeba?
- Máte představu, kde a za jakých podmínek tyto zdroje získáte?

FINANČNÍ PLÁN (PROČ?)

- Může být vnímán jako kus zbytečně popsaného papíru...
- Veškerá energie věnovaná přípravě se vám vyplatí
- prevence rizik
- zbytečně vynaloženého úsilí
- času
- a samozřejmě finančních prostředků...

FINANČNÍ PLÁN (PRO KOHO?)

EXTERNÍ UŽIVATELÉ

Banky

Rizikový investoři (Venture Capital)

- Zhodnocení investice
- Hodnota podílu při prodeji, atd.

Business Angles

- Jde o menší investice s důrazem na určitou oblast (inovace)
- Předává know-how, plán souzen jinak než VC

Společník

- Plán podkladem pro získání nových společníků

FINANČNÍ PLÁN (Co?)

Prvotní výdaje

- Poplatky na založení podniku (úřady, atd.)
- Nákup dlouhodobého Majetku
- Zařízení kanceláří/provozovny
- Reklama
- Administrativní výdaje

Provozní náklady

- Fixní a variabilní náklady (leasingy, telefony, mzdy, pohonné hmoty, pojištění, poplatky, nájem, úvěr)

Celková náročnost na finanční zdroje

Základní účetní výkazy vytvářené do výhledu několika let

ZÁKLADNÍ ÚČETNÍ VÝKAZY

ROZVAHA

CASH FLOW (HOTOVOSTNÍ TOK)

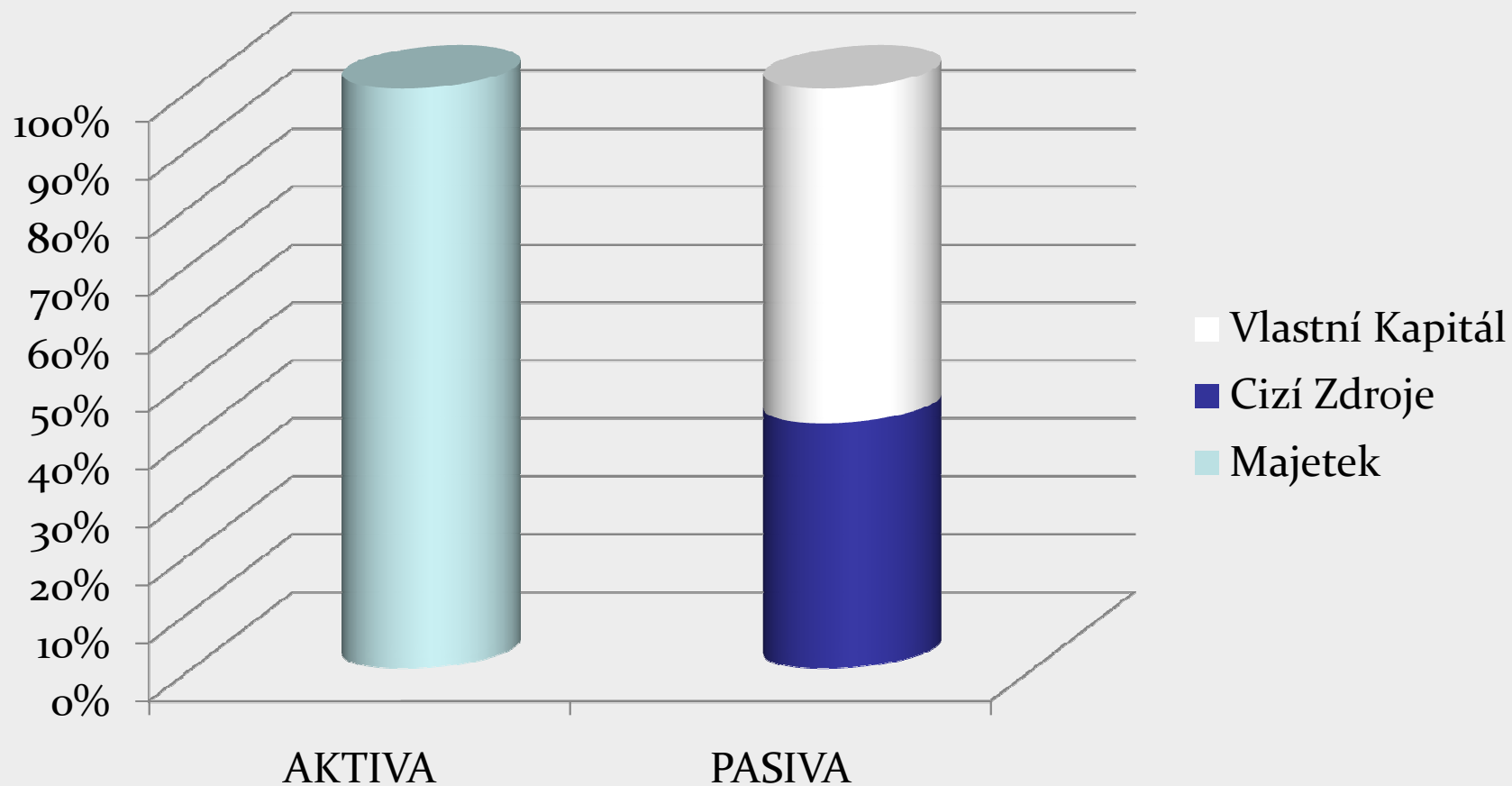
VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

BOD ZVRATU (BREAK-EVEN POINT)

ROZVAHA

- Výkaz o majetku podniku (aktiva) a zdrojích jeho financování (pasiva) k určitému datu
- Struktura majetku, vývoj podniku a zdroje financování
- Nejdříve se sestavuje počáteční rozvaha, po půl roce činnosti a vždy k 31.12 daného kalendářního roku

ROZVAHA



ROZVAHA

AKTIVA

Stálá Aktiva

Nehmotný dlouhodobý majetek
Hmotný dlouhodobý majetek
Finanční dlouhodobý majetek

Oběžná Aktiva

Zásoby
Dlouhodobé pohledávky
Krátkodobé pohledávky
Finanční Majetek

Ostatní Aktiva

PASIVA

Vlastní Kapitál

Základní Kapitál
Kapitálové Fondy
Výsledky Hospodaření min. Let

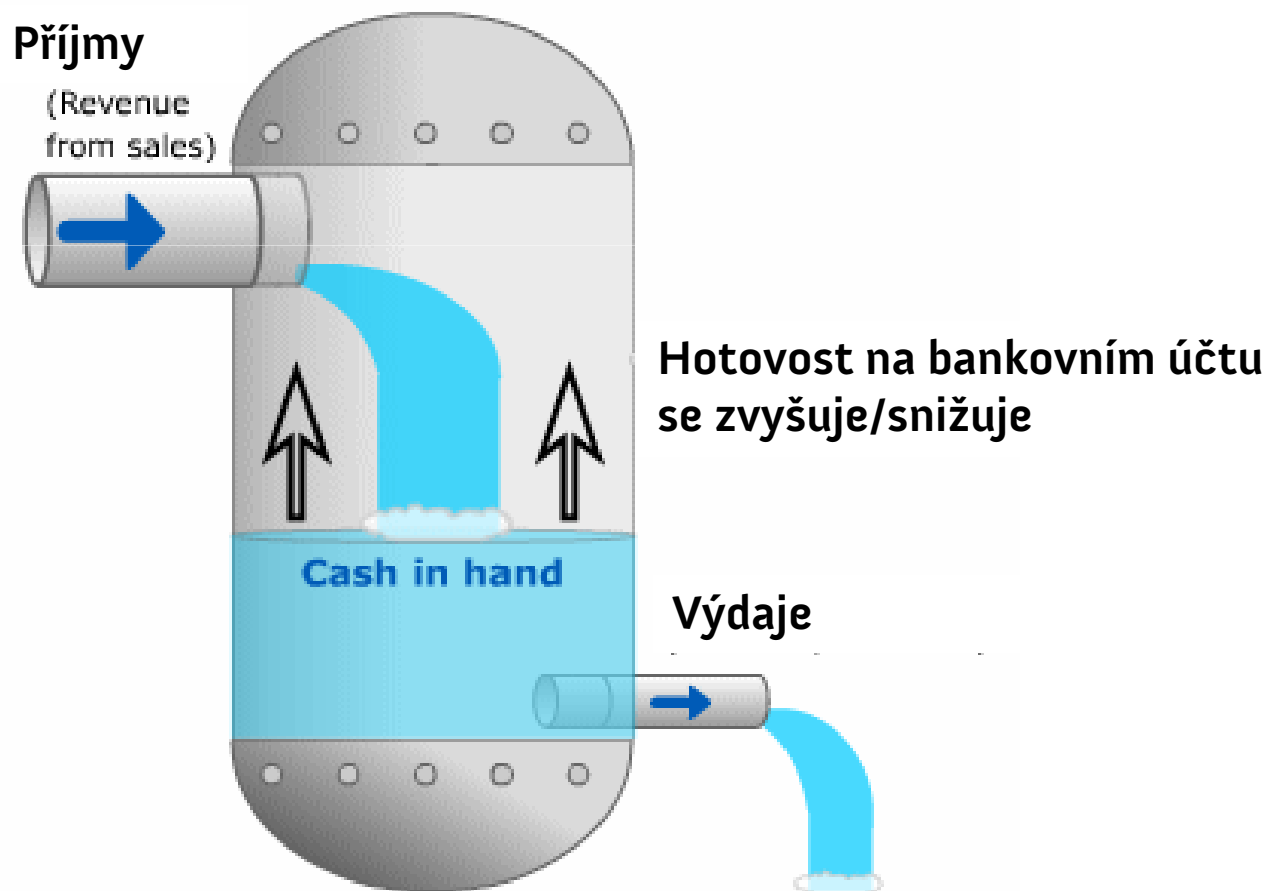
Cizí Zdroje

Rezervy
Dlouhodobé Závazky
Krátkodobé Závazky
Bankovní Úvěry Dlouhodobé
Bankovní Úvěry Krátkodobé

CASH FLOW (HOTOVOSTNÍ TOK)

- Specifikuje předpokládané příjmy a výdaje firmy za určité období
- “cash flow is king” ...vypovídá o schopnosti firmy generovat peníze
- Je východiskem pro řízení likvidity
- Vysoké marže/zisky vs. špatné načasování splátek, faktur, pohledávek, atd.
- Měsíční, kvartální, roční

CASH FLOW (HOTOVOSTNÍ TOK)



CASH FLOW VÝKAZ

	2009	2008
<u>Stav peněžních prostředků na počátku období</u>	1.000.000	500.000
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	+200.000	+100.000
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-300.000	-150.000
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-50.000	-25.000
Čisté zvýšení (snížení) finančních prostředků	-150.000	-75.000
<u>Stav peněžních prostředků na konci období</u>	850.000	425.000

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

- Vyčísluje výnosy a náklady firmy a hospodářský výsledek za jednotlivé roky činnosti
- Výnosy „peněžní vyjádření prodaných produktů/služeb bez ohledu, zda byly v určitém období uhrazeny“
- Náklady „peněžní vyjádření účelně vynaložené spotřeby zdrojů podnikatelským subjektem“

JAKÉ BUDOU VÝNOSY FIRMY?

- Prognóza výnosů (prodeje) je obtížná!
- Jedna z nejstudovanějších částí podnikatelského záměru
- Je dobré použít více různých postupů stanovení (konkurence, předchozí období, odhad, atd.)
- Veškeré hodnoty je nutné podložit daty nebo doložit úvahou
- Konzervativní čísla jsou na místě!

JAKÉ BUDOU NÁKLADY?

- Kalkulační členění nákladů
Přímé a nepřímé
- Dle závislosti na objemu produkce
Fixní a Variabilní
- Přehánění je na místě!

NÁKLADY PŘÍMÉ

- Jsou přímo přiřaditelné k jednotlivým výkonům (výrobkům, službám)
- Bez soustřeďování a dalšího rozpočítávání (náklady na suroviny, polotovary, obaly, někdy i mzdy)

NÁKLADY NEPŘÍMÉ

- Nelze přímo přiřadit k určitému výkonu (výrobku, službě)
- Je nutné je určitým způsobem rozpočítávat (mzdy režijních pracovníků, nájemné, energie, atp.)

Fixní náklady

- Náklady, které se se změnou objemu produkce v uvažovaném období nemění
- Nezávisí v daném období na objemu produkce (počtu vyrobených kusů, poskytnutých služeb, atp.)
- Do kalkulací vstupují obvykle ve formě odpisů

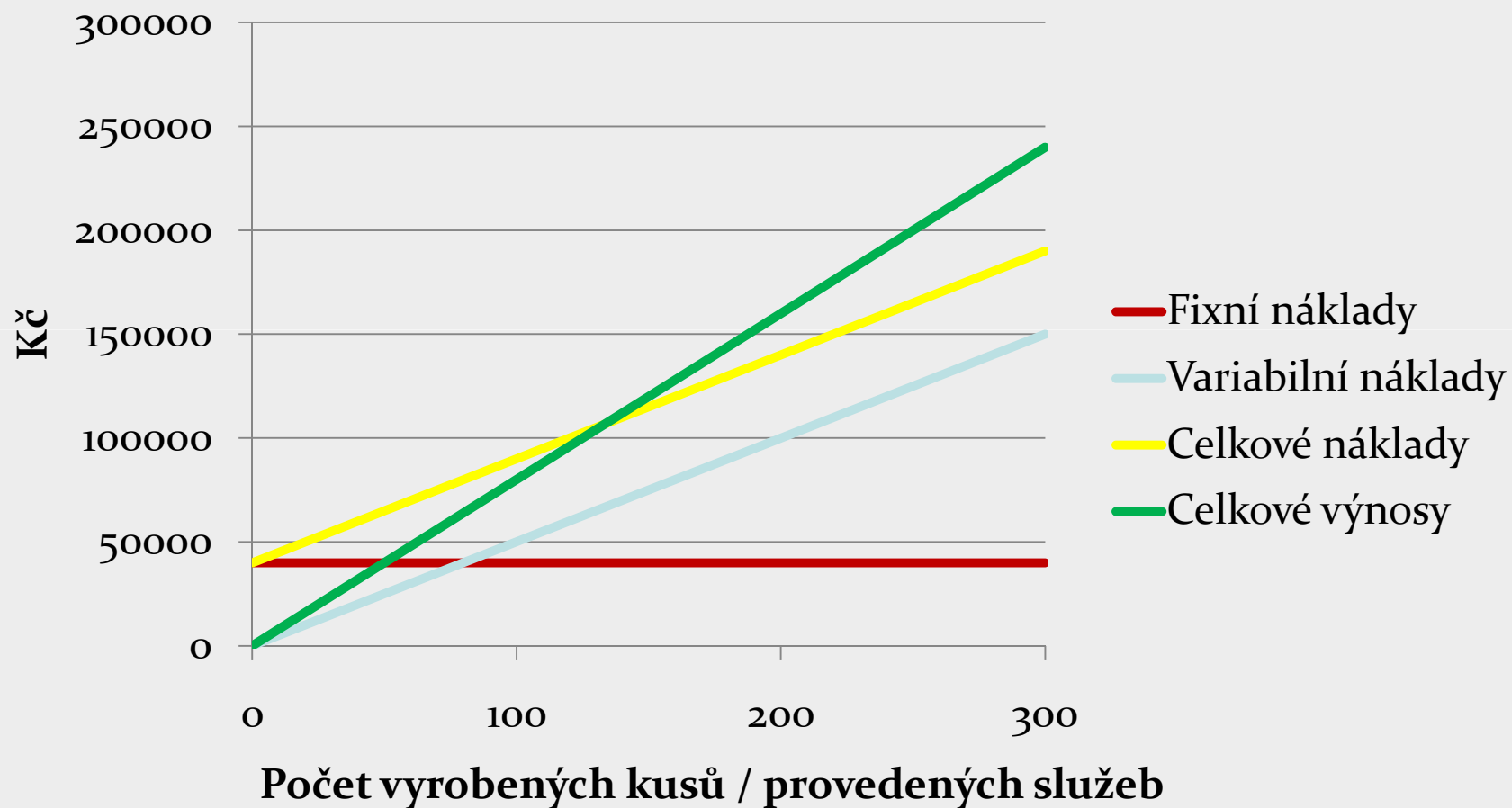
VARIABILNÍ NÁKLADY

- Náklady, které se mění při změně objemu produkce
- Materiál, přesčasy, energie, atd.

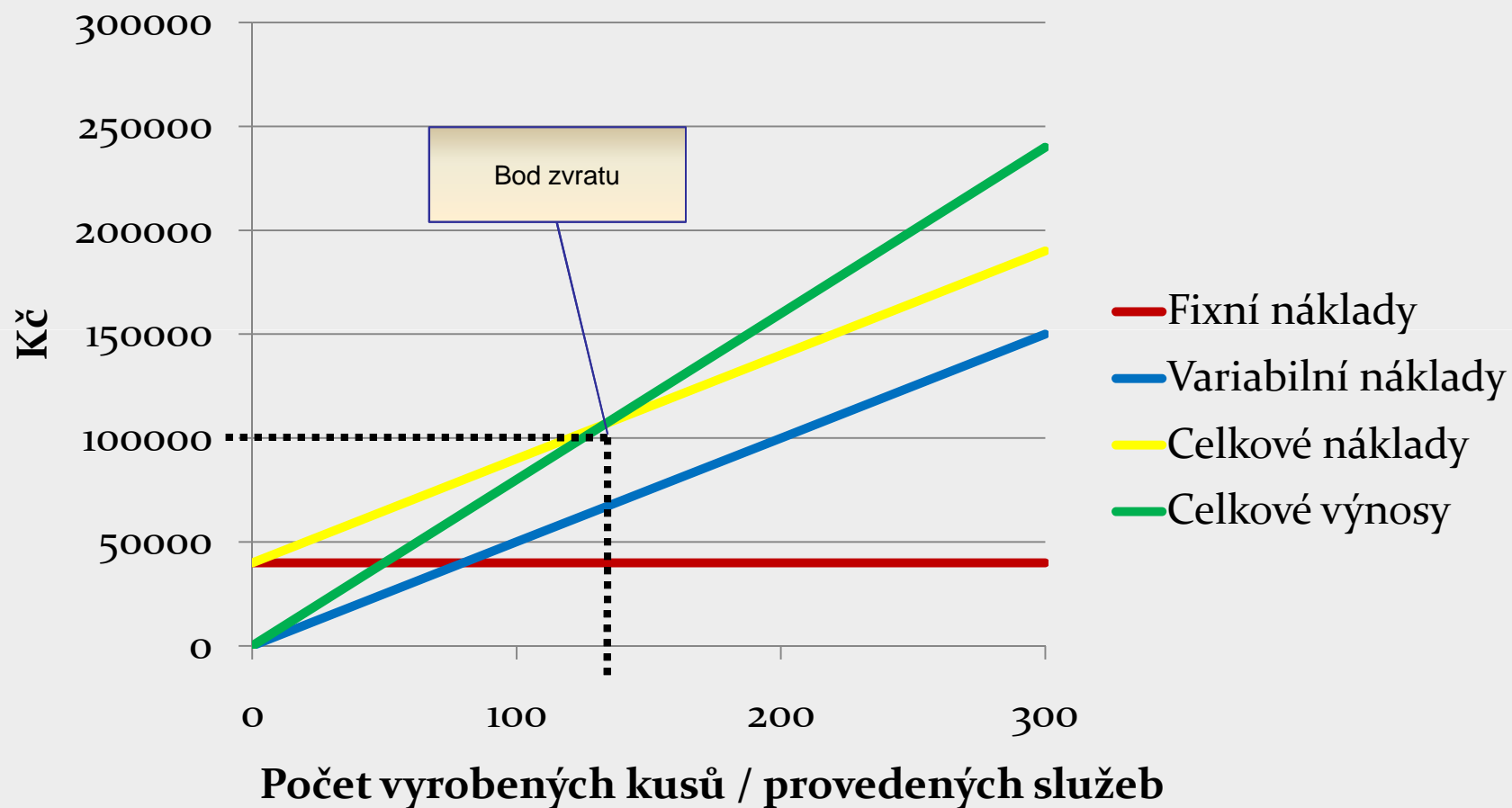
VÝSLEDOVKA (VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT)

POLOŽKA	2009	2008	2007
Tržby	1 000 000	900 000	800 000
Výnosy celkem	1 000 000	900 000	800 000
Náklady na prodané zboží	150 000	100 000	50 000
Spotřeba přímého materiálu	150 000	100 000	50 000
Přímé osobní náklady	<u>150 000</u>	<u>100 000</u>	<u>50 000</u>
Přímé náklady na výkony celkem	450 000	300 000	150 000
Hrubý Zisk I.	550 000	600 000	650 000
Spotřeba ostatního materiálu	50 000	100 000	100 000
Spotřeba energie	100 000	150 000	200 000
Opravy a udržování	50 000	50 000	50 000
Cestovné a služby	10 000	10 000	10 000
Osobní náklady	5 000	5 000	1000
Odpisy	50 000	50 000	50 000
Hrubý Zisk II	285 000	235 000	239 000
Daň z příjmů	85 000	70 000	73 000
Celkový výsledek hospodaření	200 000	165 000	166 000

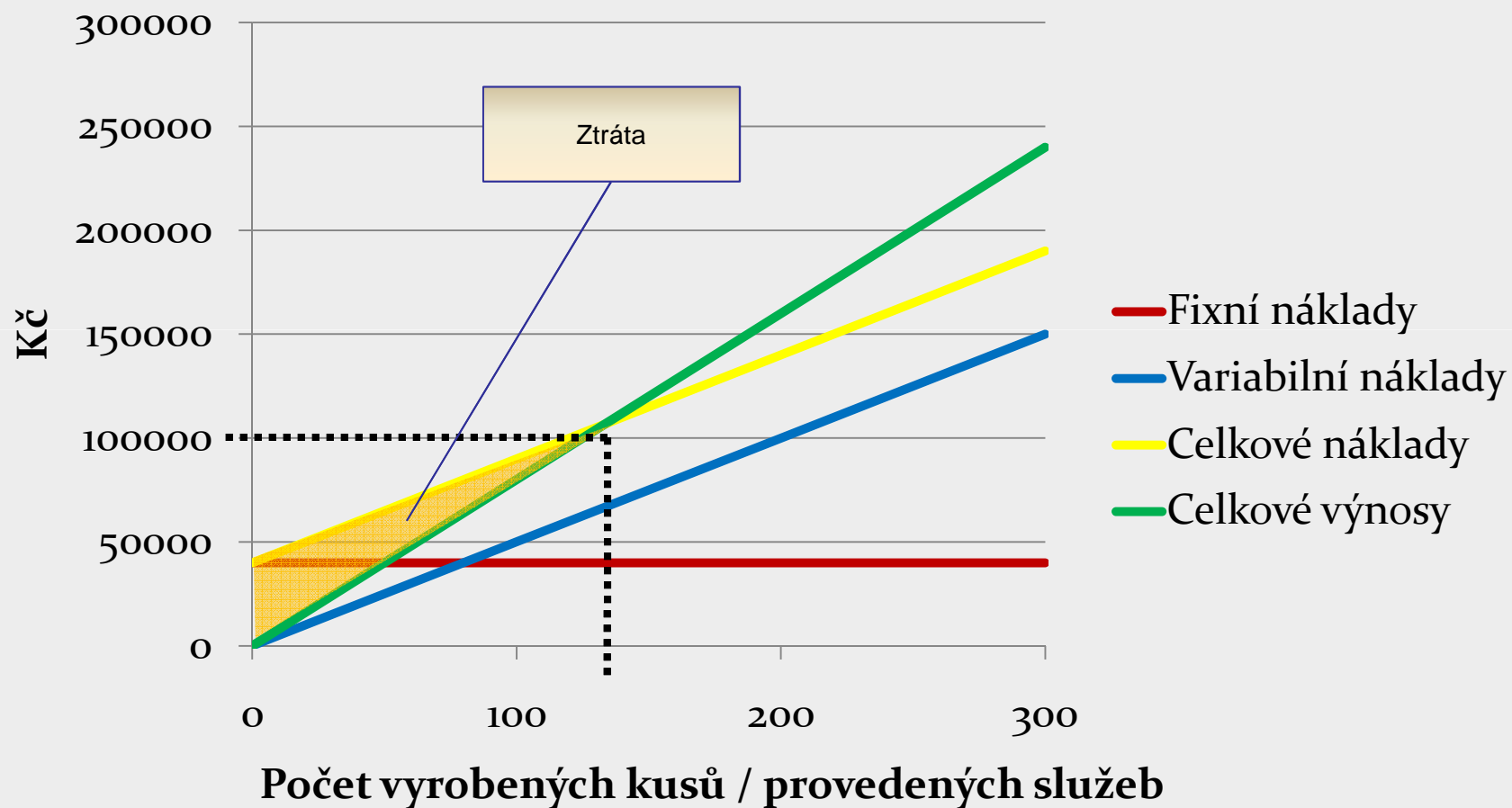
BOD ZVRATU (VÝNOSY = NÁKLADY)



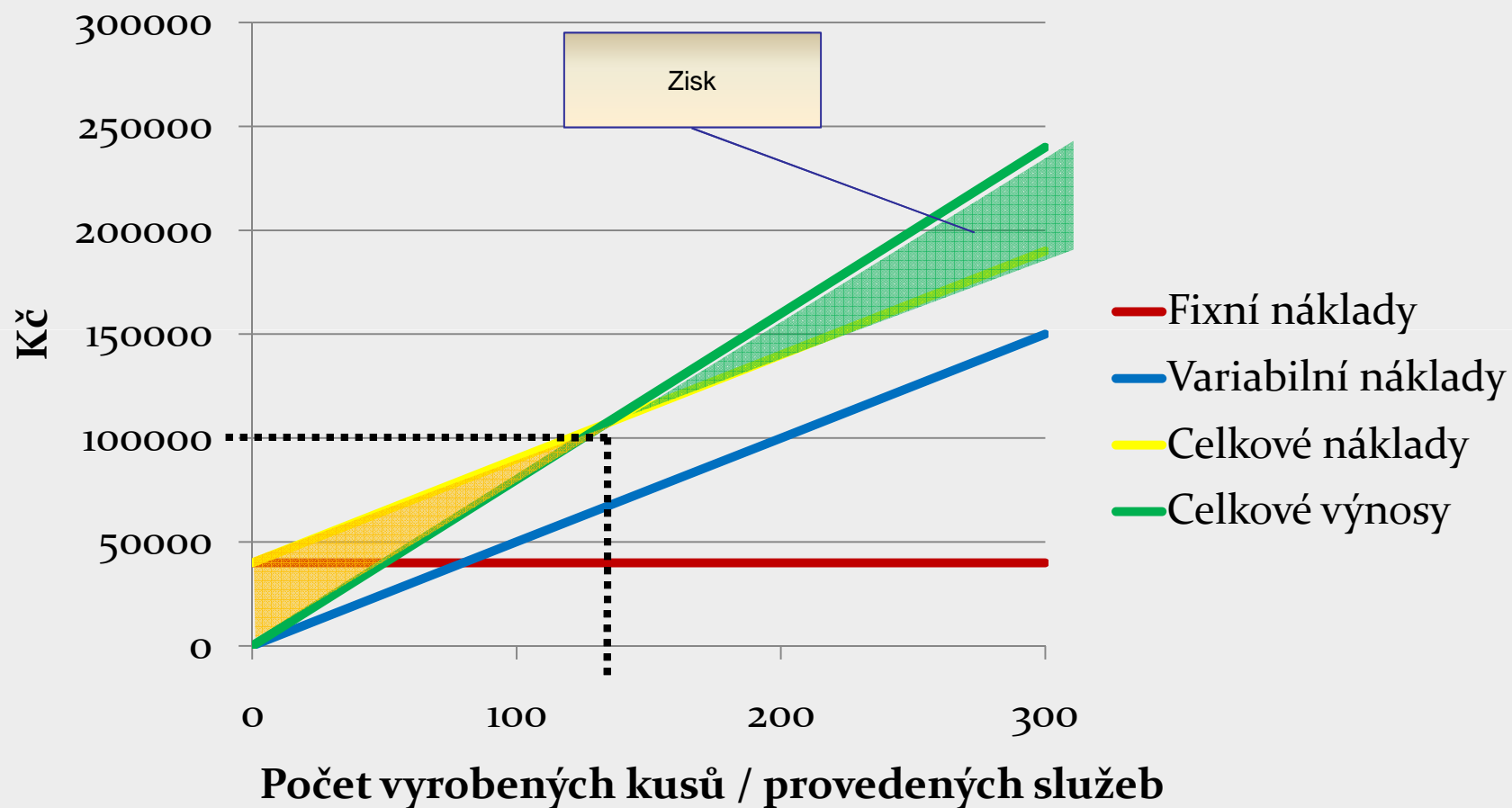
BOD ZVRATU



BOD ZVRATU



BOD ZVRATU



ELEVATOR PITCH

- Jednou větou: co je váš produkt? (Nabízíme software pro měření úspěšnosti online reklam)
- Komu to chcete nabízet? (Reklamní agentury, e-shopy, atd.)
- Jaký je Business Model? (měsíční poplatek)
- Jak se odlišujete od konkurence?
- Jakou hodnotu přinášíte svým zákazníkům? (zdvojnásobíme efektivitu vašich výdajů na online inzerci)
- Kdo je ve vašem týmu (Bill Gates, Steve Jobs a já)

<p><< Company Logo>></p> <p><< Company Name>></p> <p><< Company Address/Details>></p> <p>Contact:</p>	<p>Elevator Pitch:</p>
<p>Funding:</p>	<p>Market Validation:</p>
<p>Use of Proceeds:</p>	<p>Problem:</p>
<p>Revenue Forecast:</p>	<p>Solution:</p>
<p>Reach profitability:</p>	<p>Technology:</p>
<p>Competitive Advantage:</p>	<p>Market Opportunity:</p>
<p>Management Team:</p>	<p>Why Invest:</p>

DĚKUJI

Miloš Sochor | sochor@jic.cz | +420 541 142 062