

# Doporučená struktura podnikatelského plánu

# PODNIKATELSKÝ PLÁN

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 takového 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).

V dalším textu následuje struktura podnikatelského plánu a přiblížení typického obsahu jednotlivých kapitol.

**OBSAH:**

PODNIKATELSKÝ PLÁN _____	2
STRUČNÉ SHRUTÍ _____	4
POPIS KLÍČOVÝCH BODŮ PROJEKTU _____	4
Produkt	4
Zákazníci	4
Ochrana duševního vlastnictví	4
Tým	5
Cíle projektu	5
ANALÝZY _____	5
Trh	5
Segmenty	5
Konkurenční produkty	5
Síla konkurentů	6
Dodavatelé	6
Odběratelé	6
Výrobní proces a nákladová rozvaha (pokud relevantní)	6
Výzkum a vývoj – faktory obecného okolí, např. právní normy	6
SHRUTÍ – SWOT _____	7
NÁVRHOVÁ ČÁST _____	7
Cíle	7
Strategie	7
Produkty – co budeme vyrábět / poskytovat	8
Ceny – za kolik	8
Distribuce – kde a komu	8
Propagace – jak zaujmete zákazníka	8
Procesy – jak je zorganizována výroba nebo dodávka služeb	8
Lidé	8
FINANCE _____	9
Náklady	9
Před spuštěním projektu	9
Náklady během fungování projektu	9
Předpoklad příjmů	9
Projekce cash-flow	9
Finanční zajištění projektu	9

# STRUČNÉ SHRNUTÍ

(rozsah 1 – 2 strany A4)

Obsahem úvodní kapitoly podnikatelského záměru s názvem stručné shrnutí je krátký popis klíčových bodů dokumentu. Jeho hlavním úkolem je poskytnout lidem, kterým je určen (investoři, pracovníci inkubátoru, banky apod.) základní informace o podnikatelském záměru. Četba stručného shrnutí by neměla přesáhnout 10 minut. Nezapomeňte, že lidé, kterým je business plán určen, nemusí být nutně odborníci na vaši problematiku, proto je třeba vědeckou myšlenku nebo odborné řešení popsat jednoduše a srozumitelně.

Stručné shrnutí by mělo 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.

# POPIS KLÍČOVÝCH BODŮ PROJEKTU

## PRODUKT

- Vysvětlete, zda jde o fyzický výrobek, službu nebo např. licenci.
- Charakterizujte jej a popište jeho výhody.
- Objasněte, jakou potřebu zákazníků váš produkt nebo služba řeší.
- Popište jeho jedinečnost a inovativnost.

## 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.
- Jakým způsobem je daná potřeba uspokojována v současnosti?
- Jaké jsou nevýhody současných řešení na trhu?
- Co ovlivňuje míru potřeby vašich budoucích zákazníků, resp. jejich ochot váš produkt nebo službu využívat?
- Rozdělte vaše potenciální zákazníky na segmenty podle jejich potřeb a způsobu používání nabízeného produktu nebo služby. Odhadněte celkový obrat těchto zákaznických segmentů. (Je třeba přesvědčit investory, že produkt má trh, na kterém je možné vytvořit zisk.)

## OCHRANA DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ

- Jaký je současný stav vývoje vašeho výrobku?
- Je nutný další vývoj? Jak dlouho potrvá? Kolik bude stát? Vyjmenujte patenty, obchodní značky, copyright nebo jiná práva, která již vlastníte nebo hodláte uplatnit.
- V jaké fázi se ochrana vašeho duševního vlastnictví nachází?

- Jak je smluvně zajištěna mlčenlivost (mezi subjekty, které s projektem přijdou do styku)?
- Existují nevyřešené spory o vlastnictví, vztahující se k daným právům? Zvažte možné následky pro vaše podnikání.
- Uveďte smluvní práva nebo dohody (např. licence), která vám zabezpečují exkluzivitu nebo vlastnictví práv duševního vlastnictví.

## TÝM

- Vyzdvihněte zkušenost, vzdělání a dosažené úspěchy členů vašeho týmu a důležité body vaší kariéry. Zaměřte se na skutečně dosažené výsledky.
- Je 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 zodpovědnosti mezi členy týmu?
- Jaké zkušenosti, znalosti a dovednosti vašemu manažerskému týmu schází? Jak navrhujete tento problém řešit?

## CÍLE PROJEKTU

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

## ANALÝZY

### TRH

#### Segmenty

- Popište charakter zákazníků v jednotlivých segmentech.
- Popište jejich 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?
- Popište segmenty trhu z hlediska:
  - geografického (kde lze prodávat, jaké jsou lokální rozdíly)
  - demografického
  - životního stylu
  - kupní síly

#### Konkurenční produkty

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

## 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.)

## DODAVATELÉ

- Kdo jsou vaši současní a potenciální dodavatelé. Jsou někteří z nich pro nás klíčoví (jaký je stupeň závislosti)?
- Jejich množství, spolehlivost, kvalita, ceny.
- Jak jsou organizovány vztahy vaší firmy s dodavateli a subdodavateli: délka výrobního cyklu, frekvence dodávek, atd.?

## 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.

## VÝROBNÍ PROCES A NÁKLADOVÁ ROZVAHA (POKUD RELEVANTNÍ)

- Popište proces vzniku vašeho produktu nebo služby krok po kroku.
- Jaké dovednosti a kvalifikaci si vyžaduje výrobní proces?
- Jaké speciální dodávky?
- Co určuje strukturu nákladů?
- Zjistěte jednotkové náklady vašeho produktu a najděte bod zlomu (break-event point) pro výrobu.

V kalkulaci je třeba zohlednit náklady související s:

- materiál, suroviny
- subdodávky
- jiné služby
- strojní zařízení/vybavení
- údržba
- průběžné náklady /running costs/
- personál
- Jaké jsou celkové náklady na:
  - strojní zařízení a vybavení (pořízení, opotřebení, servis a údržba)
  - vývoj
  - výrobu (materiál, suroviny a subdodávky)
  - provoz
  - zaměstnance
  - prodej (sklad, balení, pojištění, doprava)
  - marketing

## VÝZKUM A VÝVOJ – FAKTORY OBECNÉHO OKOLÍ, NAPŘ. PRÁVNÍ NORMY

- Jaké je obecné prostředí ve výzkumu a vývoji ve vaší oblasti, jaké jsou právní normy, ekonomické, technické, sociální, politické podmínky?

# SHRNUTÍ – SWOT

SWOT analýza v tabulce přehledně shrnuje projekt dle:

- silných stránek (strengths)
- slabých stránek (weaknesses)
- příležitostí (opportunities)
- hrozeb (threats)

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

Smyslem je shrnout identifikované a snadno vyhodnotit projekt.

## NÁVRHOVÁ ČÁST

### CÍLE

Na základě SWOT definujte cíle vašeho 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, nábora lidí?

### STRATEGIE

Návrh strategie – **jak** dosáhneme stanovených cílů se zdroji, kterými disponujeme.

## 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?

### Distribuce – kde a komu

- Popište váš prodejní řetězec (přes koho bude prodávat, co to bude stát?)
- Jaké jsou Vaše prodejní cíle – množství (i podle tržních segmentů, např. z geografického hlediska)
- Jaké distribuční kanály použijete? (přímý prodej konečnému zákazníkovi, prodej přes distribuční síť (exkluzivně nebo ne) atd.) Jaké objemy prodeje hodláte uskutečnit přes jednotlivé distribuční kanály (odhad v čase)?
- U velkých produktů zohledněte relevantní přepravní náklady ve vztahu k prodejní ceně (doprava, pojištění, úvěr)
- Budete své výrobky / služby vyvážet i do zahraničí?
- Jaký poprodejní servis svým zákazníkům nabídnete? Jak tento servis zajistíte?

### Propagace – jak zaujmete zákazníka

- Jakým způsobem budete propagovat vaše výrobky / služby?
- Jakým způsobem chcete kontaktovat své zákazníky?
- 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.?

### Procesy – jak je zorganizována výroba nebo dodávka služeb

- Jak jsou ve firmě definovány procesy?
- Kdo je interně ve firmě zodpovědný za realizaci jednotlivých procesů?
- Jaké jsou kompetence, časová náročnost, odhad nákladů na zajištění jednotlivých procesů?

### Lidé

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



# FINANCE

Kolik bude stát aplikace strategie v čase.

## NÁKLADY

### Před spuštěním projektu

- Zahrnuje investiční náklady, tj. především na pořízení strojů, licencí, apod.

### Náklady během fungování projektu

Jde o provozní náklady firmy.

**Fixní** – energie, osobní náklady, pronájem

**Variabilní** – materiálové náklady

Jaký je vztah mezi variabilními a fixními náklady?

## PŘEDPOKLAD PŘÍJMŮ

- Odhad celkových tržeb dle jednotlivých let na příští 3 roky.
- Jaký je poměr z prodeje výrobků, služeb a servisu?

## PROJEKCE CASH-FLOW

Cash-flow zachycuje přehled toků peněz (likviditu firmy), tj. pohyb příjmů a výdajů.

Předpovězte tok příjmů a výdajů v průběhu 3 let. Cash-flow lze vypočítat přímo jako rozdíl mezi příjmy a výdaji nebo nepřímo z výkazu zisků a ztrát a z rozvahy.

Mějte na paměti, že tržby nemusí být rovnoměrné (např. sezónnost, ale také uvedení dalších produktů v dalších letech apod.), a ani platby od zákazníků nemusí být rozloženy rovnoměrně, což zakládá potřebu výpůjček krátkodobého kapitálu, potřebného ke krytí fixních nákladů, jakými jsou například platy zaměstnanců, platby za pravidelně nakupované služby atd. (tyto náklady budete muset hradit i když nebudete vyrábět).

Určete **bod zvratu** – moment, kdy se výnosy poprvé od začátku projektu rovnají nákladům. Do této doby je rozdíl mezi výnosy a náklady negativní (peníze jsou především odčerpávány). Od tohoto bodu už začíná firma vydělávat.

## 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?