

Psaní podnikatelského plánu

1. Úvod

Podnikatelský plán znamená úplný popis podniku a jeho plánů pro nadcházejících 3 - 5 let. Zdůvodňuje to, co podnik dělá (nebo co v případě nového podniku dělat bude), kdo a proč bude výrobky nebo služby kupovat a jaké jsou dostupné a požadované finanční prostředky.

Často se podnikatelský plán sestavuje pouze tehdy, když vznikne potřeba navýšení financí. Podnikatelský plán by však měl sloužit především podnikateli samému jako jeho vlastní vodítko pro dosažení strategických cílů. Proto by měl být revidován každý rok, aby správně stanovoval cíle, mezicíle a poskytoval reálné finanční předpovědi. Kvalita záměru též ukazuje na strategickou a manažerskou úroveň podnikatele.

2. Styl

Podnikatelský plán by měl být napsán jasným, stručným a logickým způsobem. Jeho hlavní část většinou nezabere více než 8 - 10 stránek, ačkoli může vzniknout potřeba doprovodných podrobných příloh.

Správný podnikatelský plán je prvním marketingovým činem jakéhokoli podniku představující jeho hlavní prostředek pro přesvědčování potenciálních investorů o životaschopnosti a budoucí úspěšnosti podnikání. Titulní stránka by měla vystihovat povahu podniku, jméno vlastníka (vlastníků), adresu a telefonní spojení. Obal vzbuzuje ve čtenáři bezprostřední dojem o image podniku, a proto musí vypadat profesionálně. Na následující stránce by měl být uveden obsah a čísla stránek.

Pokud jsou zapotřebí přílohy, jejich rozsah by měl být přiměřený významu informace. Obvyklým obsahem příloh jsou zdůvodnění předpokládaných objemů odbytu nebo marketingové studie velikosti trhu.

3. Obsah podnikatelského plánu

3.1 Shrnutí

Shrnutí by mělo stručně popisovat podnik, objasňovat rozhodující cíle a vysvětlovat, z jakého důvodu je vlastník podniku osobou schopnou dovést podnik k úspěchu. Ve shrnutí uveďte silné stránky firmy a důvody, proč by se váš návrh měl setkat s podporou. Přestože shrnutí je první částí, kterou si čtenář přečte, osvědčuje se napsat ho až nakonec.

3.2 Podnik

Jestliže je podniku dáno nějaké poslání, měl by je podnikatelský plán obsahovat. V nejjednodušším případě je posláním prohlášení o účelu jeho existence, kterým se řídí jeho činnost. Jde o hlavní znak podniku. Poslání by mělo být lehce srozumitelné pro personál, zákazníky, finanční investory atd.

Definování účelu podniku znamená vyjádřit nejen co podnik dělá, ale především vizi, která ho pohání vpřed. Tato představa vyjadřuje náročné, ale dosažitelné cíle spolu s předem stanoveným časovým rozvrhem. Je to vyjádření pozice, kterou chce podnik zastávat v konkurenčním prostředí v budoucnosti. Charakterizujte vlastníka podniku, ať už podnik funguje nebo se teprve zakládá. Je vhodné zmínit se o zámince, která stála u zrodu podniku.

Jestliže podnik již začal fungovat, popište jeho činnost a historii až po současnost, výši obrátu, zisku a čistého jmění. Jak si jeho výsledky stojí ve srovnání s konkurencí? Jakých hlavních úspěchů podnik dosáhl? Nezapomeňte na analýzu silných a slabých stránek podniku. Popište, jestli má podnik charakter obchodní společnosti, individuálního podnikatele nebo akciové společnosti. Uveďte všechny případné významné podrobnosti, například to, jestli podnik dosáhl ISO 9000.

3.3 Výrobky nebo služby

Výrobek (nebo služba) by měl být popsán výrazy, kterým bude rozumět i laik. Popis výrobku musí podat vysvětlení, proč budou zákazníci ochotni tento výrobek kupovat a jaké potřeby výrobek uspokojí. Mezi přínosy může patřit snadná použitelnost, pohodlí, bezpečnost, ovladatelnost, výhodnost, vkusnost atd.

Jsou některé z vlastností výrobku unikátní? Uveďte podrobnosti o patentu, registraci designu nebo autorských právech. Existují konkurenční výrobky? Jaké přednosti bude mít výrobek ve srovnání s konkurenčními výrobky? V čem je jeho jedinečnost pro odbyť? Naznačte plány budoucích inovací. Bude později škála výroby rozšířena o další výrobky?

3.4 Marketingový plán

V předchozí části podnikatelského plánu jste již definovali účel podniku. Tento účel je třeba vtělit do marketingových cílů a záměrů. Nejvšeobecněji definovanými cíli jsou dosažení zisků, rostoucího obrátu, diverzifikace a zvýšení podílu na trhu. Vaše cíle by měly být kvantifikovatelné, měřitelné, náročné a dosažitelné.

3.4.1 Světový trh

Charakterizujte hlavní vývojové trendy na světových trzích v dané oblasti podnikání, nejvýznamnější producenty, jejich stručnou charakteristiku, postavení na trzích, širší sortimentu, charakteristiku jejich produktů.

3.4.2 Domácí trh

Charakterizujte domácí trh v oboru vaší činnosti. Zaměřte se na potenciální velikost trhu, jeho nasycenost, geografické rozložení zákazníků stálých i potenciálních. Uveďte zvláštnosti a specifika odvětví (sezónnost, zvláštní požadavky). Pro které skupiny zákazníků bude nebo je určen rozhodující objem produkce? Pokuste se podrobně charakterizovat tyto skupiny zákazníků z hlediska nároků na kvalitu, cenové politiky nároků na dodávky a servis. Je účelné zpracovat rozdělení trhu s cílem přesného stanovení cílových skupin zákazníků, kterým má být produkt určen. Ve kterých oblastech (územních) dosahujete (hodláte dosahovat) největších obrátů? Vysvětlíte, proč tomu tak je a uveďte, zda existují oblasti, do kterých je možné proniknout.

3.4.3 Trendy na vašem trhu

Jaké trendy byly, jsou a jaké trendy očekáváte ve vývoji trhu? Jste schopni pružně reagovat na vývoj a přizpůsobit svou nabídku měnící se poptávce? Jakým způsobem budete zajišťovat inovaci produktů? Podléhají produkty módním trendům? Jakým způsobem reagují na měnící se požadavky vaši konkurenti? Odhadněte velikost a vývoj poptávky v krátkém a střednědobém horizontu a vysvětlete, proč tento vývoj očekáváte.

3.4.4 Postavení podniku na trhu a jeho konkurence

Uveďte důkazy o existenci odbytového trhu nebo důkazy o neuspokojené poptávce po vašem produktu. Jaké překážky stojí v cestě vstupu na trh daného produktu? Uveďte, jak velký podíl na trhu zaujímá váš podnik nebo jak velký podíl hodláte zaujmout? Je na tomto trhu místo pro expanzi, či musíte čelit konkurenci na nasyceném trhu? Charakterizujte podrobně hlavní konkurenční výhody a nevýhody vašeho podniku a vašich konkurentů. Jaké tržní strategie sledují vaši konkurenti? Lze v budoucnu předpokládat zvýšení konkurence a jak jí budete čelit? Uveďte, zda uvažujete o proniknutí na zahraniční trhy, jakým způsobem toho chcete dosáhnout, na jaké trhy se budete orientovat? Poskytněte odhadnuté údaje o krátkodobé a dlouhodobé poptávce a vysvětlení, proč očekáváte takovou poptávku.

3.4.5 Klíčoví odběratelé

Charakterizujte, jakým způsobem probíhá nebo bude fungovat distribuce vašich produktů. Je váš podnik napojen na jediného odběratele, máte více odběratelů, zajišťujete prodej v síti vlastních obchodů? Jak chráníte své kmenové odběratele před útoky konkurence? Jakým způsobem získáváte nové odběratele? Uveďte, jakým způsobem máte zajištěn odbyt produkce. Máte uzavřeny dlouhodobé smlouvy s odběrateli? Jaká část vaší produkce má zajištěn dlouhodobě smluvní odbyt?

3.4.6 Klíčový dodavatelé

Definujte, zda je váš podnik napojen na jediného dodavatele, zda spolupracuje s více dodavateli, jaká je jejich zastupitelnost? Uveďte způsoby výběru dodavatelů.

3.4.7 Marketingový průzkum trhu

Popište způsob průzkumu trhu. Jaké jsou výsledky primárního průzkumu (přehledy, interview, spotřebitelské skupiny, marketingové testy atd.)? Jaké jsou výsledky přejatých sekundárních informací (výzkum jiných firem nebo lidí)? Může být užitečné, jestliže informace uvedete v tabulkách nebo grafech. V této části uveďte pouze nejvýznamnější informace. V přílohách můžete uvést podrobné podkladové materiály.

3.4.8 Propagace

Jak se zákazníci o výrobku dozví? Jakým způsobem bude podnik o sobě trh informovat? Sestavte reklamní zprávu. V ní pečlivě definujte pro zákazníka, co mu budete nabízet. Reklamní zpráva by měla zdůrazňovat přínosy, které výrobek zákazníkovi poskytne. Uveďte, jaké sdělovací prostředky zvolíte pro komunikaci se zákazníky. Velký význam v propagaci podniku zaujímá jeho image. Je zvláště důležitý pro ty podniky, které se chystají prodávat na

trhu kvalitních výrobků. Podnik by měl použít dostatečné investice pro vytvoření dobrého image.

3.4.9 Distribuce

Jaká je cesta výrobku z výroby ke konečnému zákazníkovi? Jak se budou výrobky dopravovat do místa prodeje? V případě, že mezi vámi a konečným spotřebitelem stojí další obchodní partneři, důkladně popište je i jejich prostředí.

3.4.10 Cena

Unese trh vyšší cenu - kterou by se zvýšil zisk? Bude cena kolísat, aby se výrobek uchytil na trhu? Počítáte se zaváděcí nabídkou, která by umožňovala zákazníkům vyzkoušet si výrobek nebo službu? Bude pro velkoodběratele poskytována nějaká sleva?

3.5 Vedení a organizace

Popište výrobní proces a porovnejte ho s konkurencí. Popište kanceláře a vybavení, které podnik používá nebo bude potřebovat.

Popište vedení a zaměstnance. U klíčových zaměstnanců uveďte stručný životopis (jestliže to bude zapotřebí, v příloze můžete uvést další podrobnosti). Co je specifickými silnými stránkami těchto zaměstnanců? K těmto silným stránkám mohou patřit technické znalosti (jako je získaná zkušenost v odbytu), osobní kvality (jako je pracovní zápal, energičnost, schopnost práce i ve stresových podmínkách), vzdělání a získané odborné školení. Pokud existují zjevné nedostatky, objasněte způsob, kterým budou odstraněny. Uveďte, jakým způsobem budou rozděleny řídicí pravomoci a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců. U podniků většího rozsahu bývá užitečné uvedení organizačního schématu.

3.6 Finanční požadavky

Ukažte, jaké množství peněz (nebo jiných aktiv) bylo nebo bude vloženo základními podílčníky. Uveďte podrobnosti o tom, jaké množství finančních prostředků jste schopni získat z jiných zdrojů (bankovní úvěr, leasing) a jakou sumu požadujete po investorovi. Pro uvažovanou investici se pokuste nalézt v maximální míře jiné zdroje financování (např. vlastní úspory, hypoteční úvěr, dodavatelský úvěr, faktoring pohledávky, atd.). Jelikož investor bude pravděpodobně hledat nejvhodnější formu investování do vašeho podniku, uvažujte v dalších kalkulacích formu bezúročných půjček. Výrazně nám to zjednoduší práci, při navrhování optimální kombinace forem financování.

Jestliže jste schopni poskytnout nějaké záruky na prostředky získané od investora (např. nemovitost), uveďte to. Záruky však nemají na rozhodování investora významný vliv. Hlavním finančním měřítkem investora bývá uvažovaná ziskovost vašeho podnikání s našimi prostředky.

Vaše finanční požadavky musí doprovázet podrobný rozpis čerpání, který shrnuje údaje o časovém harmonogramu čerpání, výši čerpané částky a jejím účelu. Do plánu čerpání zahrňte i použití uvažovaných bankovních úvěrů a dalších forem financování.

3.7 Finanční výkazy

V této části uveďte pro nás důležité dokumenty a to zejména:

1. cenové kalkulace
2. schéma rovnováhy nákladů a výnosů
3. předpověď hotovostního toku
4. plán zisků a ztrát
5. rozvahu

Pokud je to možné, u bodů 4. a 5. uveďte údaje za poslední 3 roky, aktuální situaci a prognózu budoucího vývoje na další 4 roky.

3.8 Zakončení investice

Podnikatelský plán by měl jasně definovat záměry vlastníků v otázce prodeje podniku, reference na obdobné transakce doma i v zahraničí a přehled o obvyklém ocenění podniku v jeho cílové velikosti na domácích a zahraničních burzách. Dále by měl zdůrazňovat důvody atraktivnosti podniku pro strategické partnery, obsahovat stručnou informaci o potenciálních strategických partnerech a popisovat dosažený stav případných jednání o spolupráci s těmito partnery.

3.9 Přílohy

Přílohy je možné použít za účelem zahrnutí podkladových materiálů. K nim mohou patřit výsledky průzkumu trhu, které budou podkladem údajů uvedených v podnikatelském plánu. U rozhodujících zakázek přiložte kopie existujících kupních smluv. V přílohách se mohou objevit také podrobné životopisy vlastníka (vlastníků) podniku a klíčových zaměstnanců, fotografie vzorkových výrobků, detailní snímky prostor podniku, atd. Jestliže jsou k dispozici, přiložte reklamní nebo jiné propagační materiály. Důležitou součástí smluv jsou kopie registrací patentů, živností, atestů a licenčních smluv.

4. Doručení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán zašlete poštou nebo E-mailem. Před prvním setkáním je vhodné se s projektem seznámit. Proto je nutné počítat s jedním až dvěma týdny na prostudování záměru.