

Tvorba podnikatelského plánu

Seminář A3RIP – Řízení projektů

5. 12. 2012



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

1. Proč se tvoří podnikatelský plán / projekt
2. Hlavní zásady tvorby projektu
3. Návrh podnikatelského plánu
 - 3a. Předběžná studie proveditelnosti*
 - 3b. Schéma obchodního plánu*
4. Práce s podnikatelským plánem
 - 4a. Co chtějí investoři a bankéři slyšet*
 - 4b. Nejčastější chyby při jednání s investorem*



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1. Proč se tvoří podnikatelský plán (projekt)

- k získání úvěru,
- k získání půjčky či kapitálové účasti,
- k získání podpory, dotace a
- pro vnitřní informaci.

Podnikatelský projekt má tyto 3 cíle

- Donutit podnikatele důkladně prozkoumat a promyslet svůj záměr a ostatní otázky s tím související.
- Splnit úlohu provozního průvodce potom, co podnik zahájí svoji činnost.
- Poskytnout informace peněžním ústavům, úřadům práce a potenciálním investorům tak, aby ti mohli posoudit, zda se mají projektu finančně účastnit či nikoliv.

Podnikatelský plán není cíl, ale prostředek, či předpoklad pro úspěšné založení vlastní firmy.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. Hlavní zásady plánu / projektu

Podnikatelský projekt by měl být:

- **srozumitelný**
 - čtenář daný projekt dopředu nezná
 - jednoduché vyjadřování
 - ne mnoho myšlenek v jedné větě
 - ke je to vhodné, používat tabulky
- **stručný**
 - aby se čtenář nenudil
- **logický**
 - myšlenky by měly logicky navazovat
 - údaje by měly být v souladu napříč celým plánem / projektem
- **pravdivý**
 - nezveličovat důležitost svého projektu
- **podložen čísly**
 - všude, kde je to možné



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3. Návrh podnikatelského projektu

Nejčastěji zpracovávanými dokumenty jsou:

- předběžná studie proveditelnosti (*Pre-Feasibility Study*)
- obchodní plán (má hlubší záběr) – *Business Plan*



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3a. Předběžná studie proveditelnosti

Základním cílem **předběžné studie proveditelnosti** je **co nejstručněji formulovat základní aspekty podnikatelského záměru** k ověření toho, zda tento záměr **je proveditelný**.

Předběžná studie proveditelnosti se především zaměřuje na věcnou a ekonomickou stránku podnikání, tj. hodnotí **tržní situaci** záměru a jeho **ekonomické vyjádření**, tedy takové charakteristiky, jako je:

- typ produkce,
- investiční náročnost,
- náklady, výnosy a jejich rozdíl – zisk,
- dobu návratnosti vložených prostředků, atd.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Schéma předběžné studie proveditelnosti

I. Základní údaje

a) Údaje o podniku

Název podniku, předmět jeho činnosti, vznik podniku, datum zahájení činnosti.

b) Souhrnné marketingové a ekonomické údaje

Předpokládaný trh, sortiment, zákazníci, investiční nároky, roční průměrný obrát, průměrný roční čistý zisk a finanční ukazatele (například návratnost vloženého kapitálu...).

II. Trh a poptávka

a) Charakteristika záměru

Stručný popis podnikatelských cílů, podstaty a charakteristik podnikatelských záměrů.

b) Výsledky předběžného marketingového rozboru

Stručné údaje o produktu, trhu, zákaznících a konkurenci.

c) Kvantifikace kapacit a možností uspokojit poptávku

Údaje o kapacitních možnostech budoucího podniku ve vztahu k předpokládanému trhu (viz bod b.)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

III. Zaměstnanci a řízení firmy

Stručné údaje o podnikateli nebo společnících, jejich kvalifikaci, vzdělání, předchozí praxi. Předpoklad počtu a kvalifikační struktury zaměstnanců.

IV. Časový plán

Časový plán založení podniku a jeho rozběhu činnosti: datum založení, datum zahájení činnosti, termín dosažení plné kapacity a předpoklad dosažení plného provozu.

V. Finanční analýza

a) Investiční výdaje

(investiční výdaje celkem + rezervy na výlohy (např. 10%) + počáteční provozní kapitál)

b) Struktura financování

(vlastní zdroje, cizí zdroje v podobě finančního či obchodního úvěru)

c) Náklady produkce

(v členění alespoň na náklady externí, provozní a finanční)

d) Obchodní rentabilita

(sestavení předběžného výkazu zisku a ztrát a výpočet finančních ukazatelů)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3b. Schéma obchodního plánu

I. Podnik

- a) Název a adresa, právní forma podniku
- b) Popis podniku a předmětu jeho činnosti
- c) Datum počátku činnosti
- d) Podnikatelský cíl
- e) Struktura kapitálu

II. Shrnutí podnikatelského projektu – výstižné a stručné shrnutí podstatných prvků obchodního plánu

III. Analýza produkčního programu

- a) Výhledy a trendy
- b) Analýza konkurence
- c) Tržní segmentace
- d) Předpoklady odbytu a produkce



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

IV. Plán produkce

- a) Popis výrobního (produkčního) procesu
- b) Stávající technické vybavení
- c) Životnost a hodnota vybavení
- d) Předpoklad struktury a objemu zásob
- e) Počet a kvalifikační struktura pracovníků

V. Marketingový plán

- a) Předpokládaný výrobek, služby atd. (produkt)
- b) Podrobnosti o trhu, jeho velikosti a možnostech
- c) Cenová politika
- d) Distribuce
- e) Podpora prodeje
- f) Předpoklad odbytu včetně zdůvodnění



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

VI. Organizační plán

- a) Právní formy podnikání
- b) Rozbor splnění podmínek pro činnost
- c) Organizační struktura

VII. Analýza rizika

- a) Technologická rizika
- b) Tržní rizika
- c) Ekonomická rizika

VIII. Finanční plán

- a) Předběžný výkaz zisku a ztrát (výkaz o příjmech a výdajích)
- b) Předběžná rozvaha (výkaz o majetku a závazcích)
- c) Předpoklad toku peněžní hotovosti (Cash-flow)
- d) **Analýza rovnovážného bodu**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4. Práce s podnikatelským plánem

Prezentace podnikatelského plánu

- před investory, bankéři, úředníky apod.
- nepodceňovat přípravu a trénink
- způsob prezentace
 - srozumitelný
 - stručný
 - logický
 - pravdivý
 - doložený čísly
- neverbální prvky prezentace
 - odpovídající gestikulace, mimika
 - oblečení
 - udržovat oční kontakt
 - pomalé pohyby



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4a. Co chtějí investoři a bankéři slyšet

Jejich 3 základní cíle

- dostat své peníze zpět
- vydělat
- rychlejší růst a vývoj podniku, ke kterému dojde díky jejich investici či půjčce

Obsahuje myšlenka prvky „scalebility“?

- vychází z pojmu „economies of scale“ = „úspory z rozsahu“
- s vyšší produkcí klesají jednotkové náklady a roste zisk
- např. v případě sítě restaurací, obchodů atd.

Obsahuje myšlenka prvky „USP“?

- „Unique Selling Points“ = „unikátní prodejní výhody“
- podnikatelský záměr nekopíruje již existující, ale přináší něco nového
- čím se lze (kladně) vymežit oproti zavedeným podnikatelským projektům



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Byla už myšlenka otestována trhem?

- již fungující projekty naleznou snáze podporu
- čím více inovativní záměr, tím vyšší potenciální výnos za cenu vyššího rizika
- pokud není myšlenka otestována trhem, je třeba prokázat alespoň poptávku

Řeší myšlenka nějaký problém?

- bude výrobek kvalitnější než u konkurence?
- bude výrobek levnější či dostupnější než jinde?
- atd.

Jak daleko má myšlenka na trh?

- když není produkt otestován trhem, je dobré ukázat, že se na trh v blízké době dostane
- investor nechce hradit výrobu prototypu
- uvést potenciální odběratele či již uskutečněné objednávky

Jsou předpovědi reálné?

- analýza hotovostních toků (cash flow) předem
- rozbor těchto ukazatelů:
 - cena za služby / produkt
 - získání tržního podílu
 - rychlost proniknutí na trh
 - infrastruktura
 - návratnost
 - zisk



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4b. Nejčastější chyby při jednání s investorem

Pouze jeden produkt

- značné riziko
- více produktů = diverzifikace rizika

Jednorázový prodej

- životní cyklus produktu – jak často se bude kupovat (např. postel vs. rohlíky)

Nezbytnost produktu

- s růstem bohatství společnosti se užívá i dříve podivné projekty (hotel pro psy)
- úzce souvisí s pojmem „elasticita poptávky“ – nezbytný produkt bude mít poptávku neelastickou, kdy změna ceny vyvolá malou změnou ve spotřebě

Příliš jednoduché produkty či služby

- snadno okopírovatelný a nepatentovaný produkt budou napodobovat jiní



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nízká kvalita

- může být dopředu kalkulována („všechno se prodá za svoji cenu“)
- ovšem skryté náklady na reklamace, ztráta dobrého jména apod.

Podnikatel bez sebedůvěry

- zdravá sebedůvěra je lepší než přehnaná skromnost

Přecitlivělý podnikatel

- umět se vyrovnat s kritikou
- investoři mohou kritizovat i na zkoušku, aby viděli, jak podnikatel jedná pod stresem
- lépe působí reakce logická než emocionální

Zastaralý podnikatelský plán

- po jakékoli změně, která má vliv na plán, je nutné jej aktualizovat

Placení starých dluhů novými penězi

- investor chce vydělat, nikoliv hradit staré dluhy podnikatele

Přístup podnikatele

- nereálné odměny sám sobě
- nadstandardní vybavení kanceláře, auta apod.
- nevložení vlastních prostředků

Nerealistická hodnota podniku či podílu podniku

- podnikatel si svého díla cení víc, než je jeho skutečná hodnota

Hokejové grafy

- přehnaně optimistické grafy s rychlým růstem výnosů, zisku apod.