



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikatelský záměr

Práce s podnikatelským plánem

Výuka podnikatelství na UTB ve Zlíně

Ing. Jiří Kučera, Ing. Martina Manová

Zlín, září 2012

Používané ikony



Cíle kapitoly



Průvodce studiem



Definice – např. důležitá definice k pojmu



Upozornění



Námět pro praxi



Nevýhody



Zvažte – doporučení k diskusi a ke zvážení



Praktický příklad



Kontrolní otázky



Doporučená literatura



Odkaz na internet



Shrnutí



Studijní cíle

Cílem přednášky je přiblížit studentům práci s podnikatelským plánem ze dvou úhlů pohledu: uvnitř podniku pro vlastní potřebu podnikatele a vně podniku při prezentaci plánu investorům, bankám, úředníkům institucí rozhodujících o dotacích apod. Studenti se seznámí s procesem prezentace podnikatelského plánu a s nejčastějšími chybami při jeho představování.

Požadované vstupní znalosti

Kapitola vyžaduje znalosti načerpané v předchozích přednáškách a praktických cvičeních v tomto modulu, stejně jako znalost přednášek z příbuzných modulů výuky.

Úvod

Jedním ze základních předpokladů pro úspěšné vykročení do světa podnikání je kvalitně sestavený podnikatelský plán. Každý člověk, který se pouští do jakékoliv činnosti, by si ji měl dopředu nejprve řádně zvážit, připravit se na ni, a tak se vyvarovat řadě bezesných nocí, které by si mohl způsobit nějakým neuváženým krokem. Promyšlená a důkladná příprava předchází rizikům, pastím a nezdarům čekajícím na nepřipravené.

Zcela bez upozornění se podnikatel hned na začátku své cesty setkává s nezájmem, neochotou pomoci, odporem k práci, závistí, podvody, neseriózním jednáním a řadou jiných úskalí. K těmto vnějším nepříznivým faktorům není tedy rozumné přidávat si ještě vlastní překvapení plynoucí z nepřipravenosti podnikatelského plánu. Ne nadarmo se říká, že kdo je připraven, není překvapen.

Vypracování nebo sestavení podnikatelského plánu ještě není zárukou samotného úspěchu, ale je velmi užitečné pro posouzení životaschopnosti podnikatelského záměru. Podnikatelský plán není „vyryt do kamene“ ani není „knihou vázanou v kůži“, kterou si uložíte na čestném místě v knihovně vaší pracovny. Je to pružný dynamický dokument, který může být přizpůsoben, doplněn a poopraven tak, aby odpovídal měnícím se podmínkám, které se nacházejí mimo naše pole působnosti (např. nová legislativa, činnost konkurence nebo ztráta zákazníků, zaměstnanců, ztráta aktuálnosti výrobního programu, apod.).

V přednášce „**Osnova a pravidla podnikatelského plánu**“ jsme si řekli, k jakým hlavním účelům se podnikatelský plán nejčastěji používá. Zrekapitulujme si:

- pro vnitřní použití: k plánování, směřování podnikatelské činnosti a následnému vyhodnocování výsledků;
- pro vnější použití: k získání úvěru či půjčky (jednání v bance), k získání podpory či dotace (jednání s poskytovatelem, úředníkem), k získání partnera pro podnikání či kapitálové účasti (investor, jiný podnikatel).



Nezapomeňte však na jednu zásadní, velmi důležitou věc: **I ten nejkvalitněji zpracovaný podnikatelský plán vám bude k ničemu, pokud s ním nebudete umět pracovat jak uvnitř, tak i vně firmy a pokud ho nebudete umět správně prezentovat (představit) tomu, komu je také určen (bankéřům, investorům, městským úředníkům, zástupcům úřadů práce apod.).** A na to se zaměříme právě teď.

Jak prezentovat podnikatelský plán?

Každý začátek je těžký...

Pro naprostou většinu začínajících podnikatelů, kteří se poprvé chystají prezentovat své plány a záměry investorům se bude zcela nepochybně jednat o traumatizující situaci (událost), pro kterou nemají žádnou relevantní zkušenost.

Mnohé psychologické příručky vás nabádají, abyste při prezentaci svých plánů nebyli nervózní a zároveň abyste byli přirození. Z praxe mi připadají takové pokyny a rady absurdní a pro podnikatele, který bude vystupovat poprvé před skupinou sebevědomých investorů, není proškolený v prezentačních a komunikačních dovednostech a hlavně výsledek jeho prezentace bude klíčový pro jeho finanční budoucnost, nerelevantní.

Zaručeně dobré rady typu „o nic nejde“, „uvolněte se“ jsou užitečné v méně důležitých situacích, jako je například každodenní prodej, běžný kontakt se zákazníkem, ale v situaci, kdy na vašem vystoupení skutečně záleží, jsou to rady špatné až diletantské.

Co je příčinou našich obav?

Když se zamyslíme (zcela všeobecně) nad tím, čeho se obáváme, zjistíme, že většinou se bojíme neznámého. Pokud tedy chceme odbourat strach a obavy znamená to pro nás, že z neznámého musíme udělat známé a to je možné pouze důkladnou a profesionální přípravou.

Skutečně přirozených jedinců, kteří jsou schopni hovořit kdykoliv a kdekoliv spatra na jakékoliv téma, je pramálo. My obyčejní smrtelníci máme pouze jedinou šanci – vyzkoušet si své vystoupení mnohokrát nanečisto, abychom získali jistotu a byli „pevní v kramflecích“.



I slavná bývalá britská premiérka Margaret Thatcherová byla proslulá tím, že své politické projevy nacvičovala hodiny před zrcadlem, než vystoupila i před sebemenším seskupením voličů.



Nezapomeňte na to, že určitá pokora je důležitá v každém okamžiku. Na druhou stranu není dobré tuto pokoru přehánět a dovést ji mnohdy až k servilnosti. Ještě horší je však situace, kdy člověk vystupuje způsobem „jako by mu bylo moře po kolena“ – ale to jistě dobře znáte.

Nepodceňujme přípravu a trénink.

Pro začínající podnikatele, ale mnohdy i pro ostřílené a zkušené „matadory“, kteří však ne příliš často vystupují před skupinou bankéřů či investorů jsou příprava a trénink prezentace velmi důležité. Formy a způsoby tréninku mohou být různé:

- před svými blízkými
- před zrcadlem
- před videokamerou
- práce ve skupině (studium základů podnikání)
- s profesionálním psychologem či poradcem apod.

Kromě zpětné vazby od posluchačů máme možnost zároveň vypilovat prezentaci jak slovně (verbálně), tak i mimoslovně (neverbálně).



Protože svým podnikatelským plánem žijete, je zcela přirozené, že o něm víte nejvíce. Mějte však na paměti, že i ostatní budou mít zájem si tento plán přečíst a porozumět mu. Proto se vyjadřujte jednoduše, srozumitelně, tak aby tomu všichni porozuměli, a vyhněte se nesrozumitelným termínům.

Verbální a neverbální prvky prezentace (komunikace)

Je třeba mít stále na zřeteli, že nejen slovní projev, ale také vaše mimika, gestikulace, oblečení a celková úprava zevnějšku jsou pro prezentaci a zejména kladné posouzení vašeho podnikatelského plánu velmi důležité. Je také dobré si uvědomit, že každý člověk toho druhého při setkání registruje (a možná také hned posuzuje) nejprve vizuálně. Mnoho lidí dá také na první dojem, který na ně uděláte – byť by to třeba nebylo správné. Všechny tyto aspekty při vaší prezentaci nepodceňujte.

Ve většině případů budete prezentovat svůj podnikatelský plán skupině posluchačů, kde je nutno udržovat oční kontakt s každým posluchačem. V zápalu prezentace je obtížné si to uvědomovat, a proto se snažte automaticky pohledem začínat na levé straně místnosti a pomalu otáčet hlavu tak, abyste končili na pravé straně místnosti (skupiny posluchačů). Není přitom nezbytné kroutit hlavou tak, jako byste sledovali tenisový zápas mezi Berdychem a Federerem. První pokusy nám budou připadat nepřírozené a je třeba je několikrát procvičit.

Vaše pohyby musí být pomalé, ale v tempu vaší prezentace. Zkuste během svého zkušebního proslovu kroutit hlavou... zjistíte, že to vůbec není jednoduché.

Bude to obtížné, ale pokuste se nesoustředit svůj pohled pouze na jednu osobu ve skupině, které svůj plán prezentujete. Často se stává, že si ve stresu vybereme jednoho posluchače, ve kterém cítíme spřízněnou duši a zbytek posluchačů ignorujeme. To je chyba, které je nutno se vyvarovat. Jednak je to neslušné vůči ostatním posluchačům, ale také můžete tu osobu, na kterou se zaměříte, přivést do úzkých.

Vaše mimika musí také odrážet obsah vaší prezentace, a to jak úsměvem při zlehčení daného námětu humorem, tak zvážením při závažných námětech typu finanční informace. Neznamená to však, že byste se měli tvářit jako „předseda svazu dramatických umělců...“ – svráštělé čelo, sevřené rty, sverpý výraz...

Způsob prezentace

Pro vás je vaše podnikání věcí nejvyššího zájmu a důležitosti, avšak pro bankéře nebo investory je váš plán pouze jedním z mnoha, které již měli možnost vidět. Musíte proto vzbudit jejich zájem a udržet si jejich pozornost. I pro případ prezentace vašeho podnikatelského plánu platí stejná pravidla, jaká jsme již zmiňovali při naší úvodní přednášce, tedy:

- srozumitelnost,
- stručnost,
- logika,
- pravdivost,
- a doložení čísel.

Je určitě působivější, když prezentujete svůj podnikatelský plán z paměti, protože tak budíte dojem, že své téma ovládáte skutečně do detailu. Dávám tomu rozhodně přednost před tím, abyste svůj podnikatelský plán četli slovo od slova s hlavou „zabořenou“ do jeho listů. Vzhledem ke stresu, ve kterém se můžete při vaší prezentaci ocitnout, bude dobré, když si uděláte stručnou kostru s několika poznámkami jako vodítko pro případ, že byste se v prezentaci ztratili. Někteří odborníci doporučují, abyste si svůj výklad podpořili PowerPointovou prezentací – já osobně s nimi ne zcela souhlasím, protože kromě toho, že tento způsob vyžaduje připravenou techniku, odpoutává pozornost vašich posluchačů a vám trochu svazuje ruce. Tento můj nesouhlas se týká zejména prezentace běžných plánů v bankách, v případě prezentace velkých projektů investorům je PPT prezentace zcela na místě.

Hodnocení zkušební prezentace

Při zkouškách nanečisto požádejte posluchače, aby vás ohodnotili a obodovali v následujících oblastech:

a) Všeobecně

- Když jsem prezentoval, co se vám na mé prezentaci nejvíce líbilo? Uveďte pár slov.
- Když jsem prezentoval, co se vám na mé prezentaci líbilo nejméně? Uveďte pár slov.
- Co si z mé prezentace nejvíce pamatujete? Napište mi pár slov.
- Jak byste ohodnotili váš celkový dojem z mé prezentace?

b) Struktura prezentace

- Jaký byl můj úvod?
- Vzbudil jsem ve Vás důvěru?
- Byl jsem nervózní?
- Byla moje prezentace seřazena logicky?
- Měli jste při zakončení prezentace pocit, že jsem skončil pozitivně a optimisticky?
- Přinesl jsem dostatek důvodů, proč investovat do mé firmy?
- Dokončil jsem svoji prezentaci v časovém úseku, který mi byl přidělen?

c) Styl prezentace

- Bylo mi dobře rozumět?
- Byly výrazy, které jsem používal srozumitelné?
- Pokud jsem používal technické výrazy, vysvětlil jsem dobře, co znamenají?
- Dodal jsem dostatek informací?
- Byl jsem přesvědčivý?
- Podařilo se mi s diváky (posluchači) navázat kontakt (vztah)?
- Byla má PowerPointová prezentace relevantní?
- Byla má PowerPointová prezentace vizuálně zajímavá, ale přitom čitelná?
- Byl jsem schopen dobře ovládat svou PowerPointovou prezentaci?
- Jak jsem reagoval na otázky (pokud byly)?

d) Prezentace o mé firmě

- Vysvětlil jsem srozumitelně, čím se zabýváme, kde působíme, jak dlouho, apod.?
- Dal jsem posluchačům dobrý přehled o našich produktech?
- Dal jsem posluchačům dobrý přehled o vedení firmy, o jeho zkušenostech, dovednostech, zázemí, apod.?

e) Prezentace o trhu, na kterém působíme

- Ukázal jsem dobře velikost našeho trhu, potenciálu, růstu, apod.?
- Vysvětlil jsem dobře naši marketingovou strategii, průzkum trhu, o který se opíráme, či ucházíme?
- Vysvětlil jsem naši cenovou politiku (na jaký tržní segment se budeme soustřeďovat)?
- Vysvětlil jsem, kdo jsou naši stávající a potenciální zákazníci?
- Vysvětlil jsem, kdo jsou naši stávající a potenciální konkurenti?
- Vysvětlil jsem, jak hodláme na tento trh vstoupit, rozšířit náš tržní podíl?
- Vysvětlil jsem, jak se o nás naši zákazníci dozví?
- Ujistil jsem posluchače o uvedených skutečnostech SWOT analýzou?

f) Prezentace o našich produktech a službách

- Popsal jsem dobře naše produkty, služby a to, co pro naše konečné zákazníky znamenají?
- Vysvětlil jsem, jak se liší od stávajících produktů na trhu a zda mají nějaké prvky unikátnosti?

g) Prezentace finančních informací

- Vysvětlil jsem jasně, kolik peněz potřebujeme a v jakém časovém horizontu?
- Naznačil jsem, jaké procento (podíl) je k dispozici?
- Představil jsem adekvátně historické výsledky a budoucí předpoklady?
- Vysvětlil jsem, jak budou nově získané finanční prostředky vynaloženy?
- Zmínil jsem se o tom, kolik hledáme investorů?
- Hovořil jsem o možné roli pro investory, kteří mají potřebné dovednosti?
- Vysvětlil jsem svoji strategii vedoucí k vrácení vloženého kapitálu investorům, úvěru či půjčce bankám?
- Uvedl a zdůvodnil jsem výši vlastních prostředků, vlastního kapitálu, který do projektu vložím?

Samotné hodnocení může být číselné (jako ve škole – od 5 po 1), v procentech nebo slovní (názorové – strašné – velmi slabé – slabé – průměrné – dobré – velmi dobré – vynikající).



Pokud si myslíte, že je taková příprava zbytečnou ztrátou času, uvědomte si dvě věci:

- Vaši opravdoví posluchači, tedy potenciální investoři, bankéři, vás budou také bodovat. Nikoliv na papíře, ale podvědomě a konečný výsledek nejen na podstatě vašeho návrhu, ale také na jeho prezentaci.
- Šance prezentovat investorovi natož skupině investorů se nedostaví každý den, mnohdy to bude vaše jediná šance v dohledné době. Nedopusťte proto, abyste se po skončení prezentace vašeho plánu museli, obrazně řečeno, políčkovat za diletantství se slovy „kdybych se jenom lépe připravil“.

Co chtějí slyšet investoři a bankéři?

Pochopení psychologie investorů a jejich, mnohdy povrchní analýzy, nám možná sice umožní nahlédnout do jejich duše, existují však ještě další, mnohem důležitější, faktory, které je třeba chápat a respektovat. Bude to znít banálně, ale všichni investoři či bankéři mají tři základní cíle:

- Dostat své peníze zpět.
- Vydělat – v případě půjčky úroky, v případě investice zisk při prodeji podílu.
- Rychlejší růst a vývoj vašeho podniku, ke kterému dojde právě díky půjčce nebo investici.

Navíc i jejich sekundární potřeby jsou logické a s trochou zamyslení budou připadat samozřejmé i nám.

Naším jediným úkolem během přípravy podnikatelského plánu, jeho prezentace a jakékoliv komunikace s hráči na finančních trzích bude tyto potřeby respektovat. Neustále se proto ptejte, zda to, co navrhuje, tyto potřeby splňuje:

• Obsahuje vaše myšlenka prvky „scaleability“?

Anglické slovo „scaleability“ lze nejlépe přeložit jako rozšiřování. Znamená to, že vaše myšlenka (záměr) je schopna růstu a přitom vykazuje prvky ušetření – anglicky Economies of Scale. Pokud je vaším záměrem například otevřít řetězec restaurací s rychlým občerstvením, tento požadavek určitě splníte, protože nákup surovin i jejich příprava bude s růstem řetězce levnější. Pokud byste ale měli záměr na řetězec gurmánských restaurací, pak sice něco málo ušetříte při nákupu surovin, ale neušetříte během přípravy jídel, protože každá restaurace bude potřebovat vysoce „nákladového“ šéfkuchaře – tento model by pak požadavek scaleability nespĺňoval.

- **Obsahuje vaše myšlenka prvky „USP“?**

Unique Selling Points doslovně přeloženo znamená unikátní prodejní výhody (zvláštní prodejní rysy). Myslí se tím, že daný podnikatelský záměr není pouhou kopií podobného záměru, ale že přináší něco nového neobvyklého...

Abyste investory či bankéře zaujali, budete muset ukázat, že se ten váš záměr od existujících záměrů v něčem liší, tedy, že máte nějaké rozdílné výhody. Nelze tvrdit, že záměr, který by byl zcela totožný s již existujícími, neuspěje, ale bude mnohem náročnější na čas i kapitál a mnohé investory neosloví.

Před samotnou prezentací investorům si také položte otázku, zda je možné uváděný rozdíl shrnout jednou větou. Pokud nebudete schopni vyjádřit jednou větou, čím se od stávajících služeb či produktů na trhu lišíte, budete muset o svém záměru znovu a znovu přemýšlet až do doby, kdy budete jednovětého popisu schopni.

- **Byla už vaše myšlenka otestována trhem?**

Může se zdát, že tato otázka je v porovnání s předchozím požadavkem unikátnosti poněkud v rozporu. Jde ale jen o to, že podnikatelské záměry se zcela novou průkopnickou myšlenkou vyžadují ze strany investorů jak fantazii, tak obrovský kapitál, aby se vytvořily trhy, které doposud neexistovaly. Nejúspěšnější jsou pak ty podnikatelské záměry, které jsou již ve fázi rozběhu, mají zákazníky a potřebují další kapitál pro růst.

Z toho důvodu nalézají záměry začínajících podnikatelů nebo projekty ve fázi myšlenek a předpokladů své investory daleko hůře, než projekty ve fázi již běžící a fungující.

Na druhé straně je třeba uznat, že podnikatelské záměry, které jsou skutečně inovativní, používají nové technologie a vytváří tak zcela nové trhy, mohou investorům přinést vysoké zhodnocení vložených prostředků, zejména však investorům s dostatečnou vírou či vizí. Realita však poukazuje na to, že absolutní většina těchto záměrů skončí neúspěšně.

Pokud se vám nepodaří ukázat, že vaše myšlenka je již otestována trhem, bude nutné poukázat na to, že existuje skutečná poptávka po vašich produktech či službách.

- **Řeší vaše myšlenka nějaký problém?**

Tato otázka pro vás může znít trochu divně, proto si zaslouží detailnější vysvětlení. Proč hodláte podnikat je ryze na vás a vaše záměry jsou vaší soukromou záležitostí až do té doby, než potřebujete někoho dalšího přesvědčit o tom, že potřebujete jeho peníze pro uskutečnění vašeho záměru. Poté bude mít investor či banka další otázku a sice, zda to, co hodláte dělat, řeší existující či potenciální problém. Upřímně řečeno, tuto otázku byste si měli klást i vy sami, a to, i když externí finance pro svůj záměr nehledáte. Pokud neřešíte nějaký problém, co tedy vlastně děláte?

Nehledejme v tom žádné komplikace. Když si například otevřete restauraci, která se specializuje na pizzu:

- Bude ta vaše pizza oproti konkurenci chřupavější?
- Nebo jí bude za stejnou cenu více?
- Budete ji schopni dodat zákazníkům až do domu rychleji?

- **Jak daleko má vaše myšlenka na trh?**

Může nastat situace, kdy je váš produkt natolik inovativní, že skutečně na trhu neexistuje nic porovnatelného natož ekvivalentního. To samo o sobě není na škodu, nicméně to přináší pochopitelné obavy investorů.

Přestože váš produkt či služba ještě nejsou otestovány trhem, investor bude mít více jistoty, když mu ukážete, že mohou na trh vstoupit v horizontu několika týdnů. Tím obejdete jednu z největších námitek a sice, že málokterý investor chce své prostředky využít na vývoj prototypů, protože neexistuje záruka, že aspoň jeden prototyp bude následně použitelný a prodejný. Proto ve fázi, kdy už máte konečný prototyp, který sice ještě není odzkoušený trhem, nicméně existuje a dá se testovat, budete v mnohem silnější pozici.

Pokud již máte potenciální odběratele nebo jejich objednávky, doložte je jako součást podnikatelského plánu.

- **Jsou vaše předpovědi reálné?**

Všechna vaše očekávání a úvahy se v konečné fázi projeví v toku peněžní hotovosti. Vaše předpovědi budou vycházet z předpokladů, které použijete. Žádný rozumný finanční expert nebude očekávat, že vaše předpovědi toků hotovosti se přesně splní, i když se stává, že se nakonec splní... Často se například stává, že předpoklady zisku se naplní, ale při nižších tržbách a zároveň s nižšími náklady, než se očekávalo nebo se očekávaného příjmu dosáhne díky jiným produktům nebo službám či jiným zákazníkům (klientům), než jsme očekávali.

Rozumný finančník se dívá na předpovědi hotovostních toků spíše jako na ukázkou vašeho uvažování. Klíčové oblasti, které budou podrobeny pečlivé prověrce, jsou následující:

- cena za služby/produkt
- získání tržního podílu
- rychlost proniknutí/dosažení trhu
- infrastruktura
- návratnost/zisk.

Nejčastější chyby při jednání s investorem

Pojďme si nyní ve stručnosti říci, co investory odpuzuje nebo jim přinejmenším dělá vrásky:

- **Pouze jeden produkt/služba**

Je to kruté, ale zejména začínající podnikatel bude většinou začínat pouze s jedním produktem či službou. Pro investora však jeden produkt představuje značné riziko.

- **Jednorázový prodej**

Investora bude zajímat také životní cyklus produktu – tedy jak často bude zakoupen. Jako extrém lze uvést statistiky – například postel se kupuje v průměru jednou za 15 let, lednička jednou za 8 let. Pro menší podnik je klíčové maximalizovat prodej oproti velkým zavedeným podnikům, které mají velký marketingový rozpočet na akvizici nových zákazníků.

- **Nezbytnost produktu/služby**

Mnoho firem si vede v oblastech, které se mohou zdát okrajové, zde bude posudek investora čistě subjektivní. Služby, které nám ještě před pár lety připadaly jako absurdní, jsou dnes standardem. S růstem hrubého domácího produktu rostou i produkty a služby pro movitější skupinu zákazníků, např. hotely pro psy, salóny krásy pro psí miláčky, uklidové služby, hlídání dětí, soukromé mateřské školky apod.

- **Služba či produkt jsou příliš jednoduché**

Ten kdo je na trhu první, má určitou výhodu, ALE! Je-li váš produkt příliš jednoduchý a snadno kopírovatelný, nelze jej patentově ochránit či vstup na trh není nákladný, bude se investor obávat, že i v případě, že na trhu budete jako první, bude tato výhoda pouze krátkodobá, tedy zanedbatelná.

- **Nízká kvalita**

Každý trh se skládá z mnoha segmentů, které se liší svými klienty a cenovou hladinou. Říká se, že všechno se prodá, pokud je to za správnou cenu nebo také, že každé zboží si svého zákazníka najde. O to nám ale nejde. Pokud je vašim podnikatelským záměrem nabízet cokoli, ať už levně či draze, ale s jasnou vizí, že kvalita bude nízká, investor spíše bude odrazen než přiláčen. Odepudí jej skryté náklady na reklamace, ztráta dobrého jména apod. Zboží, které jako jeden z atributů vyhláší nízkou kvalitu (bez ohledu na cenu) bude mít nesmírně problematický proces získávání kapitálu.

- **Podnikatel bez sebedůvěry**

Pokud z vás nebude neustále vyzařovat nakažlivá víra ve váš produkt a nebudete schopni jí infikovat i finančníky a investory, jste ve velké nevýhodě. Zdravá sebedůvěra je v této fázi určitě mnohem příznivější než přehnaná skromnost. Je třeba si uvědomit, že vaše vystupování ovlivní proces získávání více než cokoliv jiného, včetně historických výsledků.

Co a jak říkat a jak prezentovat to vám nemůže nadiktovat žádná příručka, protože to závisí na vaší osobnosti, slovní zásobě a vaší schopnosti vyrovnat se se stresem a s odmítnutím. Nemyslete si však, že uhlazená prezentace zkušeného investora oklame. Věřte, že přehnané superlativy mohou být zrovna tak na škodu, jako flegmatické vzdychání.

- **Přecitlivělý podnikatel**

Počítejte, že vaše prezentace či sestavený podnikatelský plán bude podroben detailní analýze a často i kritice. Tato kritika nebude mnohdy oprávněná a často bude prezentována netaktně či z pozice neznalosti. Vaše reakce budou pro investory dobrými indikátory toho, jak jednáte pod stresem. Často vám budou kladeny testovací otázky (doslova klacky pod nohy) pouze proto, aby se poznala vaše reakce. Pokud budete jednat přecitlivěle, investora spíše vystrašíte, než získáte, protože investoři mají raději podnikatele s hroší kůží schopného reagovat více logicky než emocionálně.

- **Zastaralý podnikatelský plán**

Je nezbytné podnikatelský plán aktualizovat i po sebemenší změně, která má vliv na jeho přesnost – noví klienti, ale i ztráta existujícího klienta, která má vliv na potenciální ziskovost či stabilitu, nová konkurence, která se na trhu nedávno objevila, relevantní změna daňového režimu apod.

- **Novými penězi platíme staré hříchy**

Kdokoliv bude investovat do vaší firmy, nebude tak činit z nezištných důvodů, natož aby vám pomohl přežít. Investor bude hledat firmu, které jeho kapitál umožní další růst a současné zhodnocení jeho investice.

Existuje pravidlo „**New money must not pay for old money**“. Srozumitelně přeloženo se jedná o doporučení, aby nové peníze nebyly použity ke splácení starých dluhů. V žádném případě tedy ani nenaznačujte, že by v předloženém plánu mohlo k takové situaci dojít.

- **Přístup podnikatele**

Co určitě odradí investora, je podnikatelský plán, ve kterém si podnikatel vyplácí nereálné odměny, ať už na úkor firmy v době před investicí, nebo ze získaných prostředků po investici. Taktéž pokud podnikatel není sám ochoten vložit nějaké (i malé, v rámci jeho možností) procento vlastního nového kapitálu, bude mu investor určitě klást další otázky. Obdobně se to týká i nadstandardních typů aut či vybavení vlastní kanceláře podnikatele apod. Skromnost a střízlivost v přípravě nákladových položek podnikatelského plánu jsou naprosto nezbytné až do doby, než si firma začne na sebe vydělávat.

- **Nerealistická hodnota podniku či podílu podniku**

To, že pro každého podnikatele je jeho podnik také jeho dítětem, je nejen pochopitelné, ale i správné a každý soudný investor bude akceptovat, že podnikatel, který žije, spí, chodí a jí se svým snem, si bude svého podniku či myšlenky cenit na víc, než určí chladně stanovená tržní hodnota. Nicméně nerealistický pohled na hodnotu je nejčastějším důvodem, proč se investoři a podnikatelé rozcházejí po prvním jednání. Neprodávejte se pod cenou, ale buďte realističtí, protože vždy existuje mnohem více projektů, které potřebují finance, než je peněz k dispozici.

- **Hokejové grafy**

Většina začínajících firem nemá historii zisků a potřebuje kapitál pro rozjezd či rozvoj. Zároveň se firmy obávají, že pokud nebudou předpovídat rychlou návratnost, mohou odpudit potenciálního investora. Proto jsou jejich předpovědi přehnaně optimistické a projevují se v tzv. hokejových grafech neboli grafech ve tvaru hokejky.

Práce s podnikatelským plánem uvnitř firmy

Nejprve si znovu připomeňme, pro koho vlastně sestavujete podnikatelský plán? Odpověď je zcela jednoznačná – **především pro sebe**. I když se neucházíte o cizí kapitál či půjčku, je nutností mít jasně vytyčené cíle, uvědomovat si úskalí a bariéry, které bude nutno překonat, nastavit si reálný časový horizont, vědět, které konkrétní aktivity a činnosti vás dovedou k cíli atd. Platí staré úsloví: „**Lepší dělat chyby na papíře, než na trhu**“.

K čemu slouží podnikatelský plán uvnitř firmy?

A) Před zahájením podnikání:

- K utřídění vlastních myšlenek o důvodech a cílech vašeho podnikání.
- K zajištění a vyhodnocení všech relevantních informací potřebných k rozhodnutí.
- K ověření podnikatelského záměru (myšlenky), resp. posouzení životaschopnosti záměru – dává odpověď na otázku, **jestli vůbec a za jakých podmínek má smysl zahájit podnikání** v dané oblasti.
- K upřesnění podnikatelského záměru, tj. přesné specifikaci odpovědi na otázky **co, pro koho, kdy a za jakých podmínek** (vnějších i vnitřních) vyrábět/poskytovat/prodávat.

B) V ranném stádiu podnikání

- Určuje **směr** vašich konkrétních aktivit – dává odpovědi na otázky **co, jak, kdy je potřeba konkrétně dělat** pro dosažení stanovených cílů.
- Umožňuje **srovnání** reálně dosažených výsledků s plánovanými – dává odpověď na otázku, **jestli jste úspěšní nebo ne**, umožňuje identifikovat případné příčiny neúspěchu.
- **Motivuje** k dalším krokům a plánům – je-li mezi realitou a plánem rozpor, máte **vodítko, na co se zaměřit nebo v čem se zlepšit**.

C) Při rozvoji podnikání

- Je **nástrojem rozvoje** – dává odpověď na otázky **co a proč**, je tedy dlouhodobým plánem a východiskem k sestavování střednědobých (2 až 5 let) a krátkodobých (0 až 2 roky) strategií a plánů.
- Je **nástrojem řízení a plánování** – umožňuje stanovovat termíny, identifikovat milníky, rozdělovat pravomoci, definovat konkrétní úkoly a přiřazovat zodpovědnost za jejich plnění.
- Je **nástrojem řízení změn** – týká se jak změn vyplývajících z měnícího se tržního prostředí, tak potřeby vnitřní změny podniku.
- Je **nástrojem motivace** – k dosahování cílů společnosti pro vlastníka, management a ostatní zaměstnance na všech úrovních.

V následujícím textu se na způsoby použití podnikatelského plánu zaměříme podrobněji.

Práce s podnikatelským plánem před zahájením podnikání

Jak jsme si již řekli v jiných přednáškách, důvodem k úvahám o zahájení podnikání mohou být různé vnitřní i vnější impulzy. O těch přemýšlíte, vyhodnocujete je a posuzujete. Prvopočátkem na cestě k podnikání je tedy porozumění tomu, **kde se aktuálně ve svém osobním a pracovním životě nacházíte a ujasnění si, kam chcete dojít**. Podnikání je jednou z alternativ, jak naplnit své osobní cíle.

Před zahájením podnikání máte v hlavě obvykle určitou myšlenku, více či méně jasnou představu o tom, co chcete jako podnikatel dělat, resp. kam se chcete podnikáním dostat. Tuto myšlenku přeměníte na

podnikatelský záměr tím, že si vytvoříte souhrn hlavních myšlenek o tom **co, proč, pro koho, kdy a jak chcete dělat**. Písemný podnikatelský záměr zestručněný na 1 až 2 strany A4 je dobrým výchozím bodem k nastartování dalších činností. Přitom v záměru se díváte více do budoucnosti, je to vlastně určitá forma strategie.

Podnikatelský záměr sice vymezuje základní směr vašeho budoucího podnikání, ale nedává vám odpověď na to, jestli jsou vaše úvahy reálně dosažitelné a proveditelné. Ke zhodnocení reálnosti vašich úvah slouží právě podnikatelský plán. **Záměrem se vytýčíte směr a cíl, plánem si určíte cestu, jak se k cíli dostat.**

S ohledem na to, kolik otázek si při zhodnocení reálnosti záměru musíte položit a umět na ně odpovědět, je nezbytné pojmut podnikatelský plán písemně. Stačí si vzít nějakou obvyklou osnovu podnikatelského plánu a následovat její logiku, což má tu výhodu, že určitě na nic podstatného nezapomenete. Jaké hlavní kapitoly typický podnikatelský plán obsahuje a jak je naplnit, jsme si popsali v předchozích přednáškách.

Podnikatelský plán je velmi užitečné si sestavit, i když nebudete někoho žádat o finanční prostředky na jeho realizaci a nemáte tedy v úmyslu ho někomu ukazovat či prezentovat. Smyslem sestavení podnikatelského plánu **pro vaše osobní účely** je totiž zejména:

- **utřídění myšlenek** (stanovení cílů)
- **vymezení se vůči okolí** (zákazníci, konkurence, dodavatelé, partneři)
- **uvědomění si souvislostí** a vazeb mezi vašimi cíli, předpoklady pro jejich realizaci a potřebnými zdroji, a to nejen finančními, týká se to také potřebných znalostí (odborné, právní, účetní atd.) a dovedností (schopnost organizovat, řídit, věcně vykonávat potřebné činnosti atd.)
- **uvědomění si prázdných míst** – redukce neznámého, tj. nutnost doplnit informace chybějící k rozhodnutí
- **uvědomění si hrozeb** – předcházení a eliminace kritických míst a možných budoucích potíží
- **ujasnění si věcného, časového a finančního plánu** – popis toho, jak se dostanete k cílům
- **zhodnocení reálnosti plánu** s ohledem na vaše východiska, věcnou, časovou a finanční část.

Souhrnně lze říci, že při přípravě podnikatelského plánu se především **naučíte plánovat**, tedy **myslet ve čtyřech dimenzích: výstupy** (jaké, pro koho) – **činnost** (proč, co, jak) – **zdroje** (s kým, s čím, za kolik) – **čas** (kdy). Každý tuto schopnost v sobě nemá, ale její získání je pro řízení podniku (i podniku, kde jste jediným zaměstnancem) nezbytností.

Přitom nejde o to, kolik stránek svým podnikatelským plánem popíšete, ale:

- jak podrobně jste prozkoumali všechny možnosti, alternativy, přístupy, varianty atd.
- jak poctivě jste si odpověděli na všechny potřebné otázky (o zákaznících, konkurenci, financích, vlastních schopnostech apod.)
- jak realisticky plán následně zhodnotíte (očima investora podle postupu uvedeného výše)
- **jak vážně to s podnikáním myslíte.**

Zde tedy neplatí úměra, že živnostník nebo mikropodnik vystačí s „mikro-plánem“ a větší podnik musí mít „makro-plán“. **Rozsah, komplexnost a pracnost podnikatelského plánu závisí především na rozsahu zamýšlených podnikatelských aktivit.**

Důležité také je, jak pojmete podnikatelský plán z hlediska časového horizontu. Myslíte-li hodně dopředu (5 a více let) je váš podnikatelský plán podobný spíše **strategii**. Myslíte-li střednědobě (2–5 let) je váš podnikatelský plán **taktickým plánem**. Soustředíte-li se na krátký časový úsek (0 až 2 roky) jdete obvykle v úvahách už k hodně konkrétním aktivitám a váš plán je **plánem operativním**. To, jaký plán zvolíte, závisí rovněž na bodu, ze kterého vycházíte (co do podniku vkládáte), a jestli vstupujete do podnikání sami nebo s jinými lidmi (živnostník bude mít jiný plán, než nově vznikají s. r. o. se třemi partnery, a to i v případě stejného oboru podnikání).

Vzhledem k tomu, že první dva roky v podnikání jsou ty nejobtížnější, všeobecně se doporučuje v úvodu podnikatelského plánu definovat základní cíle pro období do 5 let a dál se dostatečně detailně zabývat

aktivitami a příslušnými zdroji pro překonání právě prvních dvou let od zahájení podnikání. Pokud si takto podnikatelský plán připravíte, máte vždy po ruce vodítko, kterého se můžete držet, dále jej zpřesňovat, doplňovat, upravovat podle skutečně dosažených výsledků atd.

Nezapomeňte, že ve vašem podniku jste hlavním investorem, investujete své znalosti, svůj čas a své peníze. Proto se na připravený plán musíte dívat okem investora, který požaduje přiměřeně rychlou návratnost svých investic. Při hodnocení svého podnikatelského plánu můžete postupovat podle bodů uvedených v části „Co chtějí slyšet investoři a bankéři?“.

Inklinujete-li k optimismu nebo jste-li nekriticky záníceni pro váš záměr/plán, možná nebudete vidět (nebo nebudete chtít vidět) některá problémová místa. Proto se doporučuje požádat nějakou nezávislou osobu o náhled a zhodnocení plánu. Předtím však zvažte, jestli váš plán neobsahuje nějaké know-how, o které nechcete přijít. Tím nemusí být zrovna unikátní vynález, stačí originální myšlenka. Vyberte si proto důvěryhodnou osobu, např. kamaráda pesimistu či šťourala, bývalého spolužáka nyní podnikatele s citem pro peníze, případně profesionálního poradce pro podnikání. Jejich připomínky či upozornění na slabá místa neberte jako útok na vaši genialitu, ale jako důvod k zamyšlení, jak váš plán přiblížit realitě. Plán případně doplňte či přepracujte.

Pokud jste po vypracování podnikatelského plánu shledali, že je reálně proveditelný ve vymezeném čase a s dostupnými zdroji, nebojte se a učíte nezbytné kroky pro zahájení podnikání.

Máte-li jasno v tom co, proč, pro koho a jak, tak přestože například nehledáte investora ani společníka, je dobré si připravit tzv. „**Elevator Pitch**“. Tento anglický výraz se nejčastěji překládá jako „prezentace ve výtahu“. Kdykoliv a kdekoliv byste během 1 minuty měli být schopni říct, co chcete dělat (již děláte), proč to chcete dělat (děláte), komu vaše produkty a služby budou/Jsou užitečné a v čem.

Připravte si tuto stručnou, jasnou a srozumitelnou ústní prezentaci a použijte ji kdykoliv uznáte za vhodné, zejména při jednání s novým potenciálním zákazníkem (dojednávání zakázky) nebo dodavatelem, při setkání s jinými podnikateli, kteří mohou přispět k získání nových klientů nebo vám mohou dát užitečný tip na spolupráci. Cílem této ústní prezentace je zaujmout, vytvořit první dobrý dojem a přitom se cítit přirozeně a profesionálně (jako zkušený podnikatel).

Pokud nejste schopni během minuty říct o sobě a svém podnikatelském záměru tyto základní informace, tak nejste dobře vnitřně připraveni, nemáte jasno a je možné, že budete při jednání s klienty a dodavateli působit nepřesvědčivým dojmem.

Písemným zestručněním podnikatelského plánu je **exekutivní souhrn (Executive Summary)**, jakýsi **abstrakt**, zhutnění všech podstatných informací plánu do maximálního rozsahu 2 strany A4. Kdykoliv budete požádáni vašimi obchodními partnery o zaslání bližších informací o vaší firmě, můžete k tomuto účelu využít exekutivní souhrn – stručný, věcně, jazykově a stylisticky správně napsaný, úhledně upravený dokument.

Příklad:

Osobní vize: V 50 letech chci žít se svou rodinou, být v dobré fyzické a psychické kondici, dobře finančně zajištěný (splacená hypotéka na vlastní dům, solidní auto) a mít takové příjmy nebo takové úspory, abych mohl odejít do důchodu a pracovat už jen pro zábavu a ne pro peníze.

Podnikatelská vize: Chci vybudovat firmu, která bude minimálně předním českým specialistou na poli internetového marketingu.

Podnikatelský záměr: Do pěti let budu provozovat stabilní firmu „BIM – Best internet marketing, s.r.o.“, ta bude poskytovat klientům ta nejlepší řešení pro internetový marketing šitá na míru jejich potřebám, špičkové služby budou postaveny na profesionalitě a vysoké odborné úrovni zaměstnanců.

Podnikatelská strategie: Ještě v průběhu studia vysoké školy se nakontaktuji se na ty nejlepší lidi a zjistím, jestli se od nich můžu něco naučit nebo s nimi spolupracovat. Rok nebo dva budu spolupracovat na zakázkách, učit se a připravovat na podnikání, budovat kontakty, a pak se osamostatním.

Práce s podnikatelským plánem v ranném stádiu podnikání

Jakmile začnete podnikat, musíte dát o osobě okamžitě vědět. Formu sdělení volte přiměřeně účelu (vlastní web, letáky, zápisy do adresářů a seznamů na Internetu apod.), obsah sdělení by měl být konzistentní s vaším záměrem. Podnikatelský záměr sepsaný písemně, případně exekutivní souhrn můžete snadno přeměnit na základní informaci o vaší nové firmě na webových stránkách nebo na vlastním blogu, na Internetu v různých adresářích, částečně také v rámci sociálních sítí (i když ty primárně k prezentaci firem neslouží).

První rok je pro začínající podnikatele tím nejkritičtějším. Písemný podnikatelský plán proto mějte neustále na očích a pracujte s ním. Jeho hlavním smyslem není dělat všechno přesně tak, jak je v něm napsané, ale **porovnávat plán s realitou.** Postupujte krok za krokem podle věcného, časového a finančního plánu. Cokoliv neodpovídá plánu, hned hledejte odpověď na to proč, v čem je realita jiná a do jaké míry změna ovlivňuje dosažení plánovaného výsledku.

Příklad: Jestliže jste plánovali poskytování služeb za 300 Kč/hod. a první dva zákazníci nebyli ochotni zaplatit více jak 250,- Kč/hod. s odkazem na to, že u konkurence také více neplatí, je to varovný signál. Měli byste přehodnotit analýzu konkurence a podívat se, jestli jste někde neudělali chybu. Možná, že konkurence poskytuje stejné služby i za větší cenu, ale jsou to firmy v Praze a vy máte dosah na úrovni Zlínského kraje. Pokud se vám potvrdí, že ve Zlínském kraji jsou konkurenční ceny na nižší úrovni, musíte přepracovat celý finanční plán.

Máte-li pocit, že se jako podnikatel topíte v přemíře činností a výsledky se neodstavují, **nepokračujte překotně dál.** Nebojte se zastavit a podívat se zpět do plánu. Znovu zvažujte:

- Máte v plánu skutečně všechny činnosti podchycené?
- Je plán dostatečně podrobný, abyste se ho mohli držet?
- Máte k vyřizování činností naplánovaný přiměřený čas?
- Máte činnosti seřazeny správně za sebou?
- Neplýtváte silami na činnosti, které lze vynechat nebo zajistit jinak?
- Zvážíli jste skutečně všechny alternativy řešení?
- Reagují zákazníci, jak jste předpokládali?
- Jsou ceny, se kterými jste v plánu počítali, porovnatelné s reálnými cenami?
- atd.

Jakmile s podnikáním naplno začnete, je pravděpodobné, že čas se stane vaším nepřítelem. Všechno trvá déle, než jste očekávali. Chcete-li pracovat efektivněji, musíte vždy vědět, co máte dělat právě teď, co zítra, za týden, za měsíc. Musíte tedy provést jakousi **dekompozici činností** až na běžné denní činnosti, aniž byste ale ztratili přehled o celkové situaci, což je velmi obtížné. Lze toho dosáhnout jedině tak, že si pravidelně vyhradíte čas na **rekapitulaci a vyhodnocení postupu realizace podnikatelského plánu (minimálně 1x měsíčně).**

Uvědomte si, které role zastáváte a podívejte se na své aktivity z pohledu těchto rolí:

- podnikatel – **člověk** s rodinou, kterou chce zabezpečit a užívat si plody své práce
- podnikatel – **investor**, který do svého podniku vložil peníze a čas a očekává návratnost svých investic
- podnikatel – **manažer**, který rozhoduje, plánuje a koordinuje činnosti
- podnikatel – **zaměstnanec**, nejlepší pracovník, kterého ve firmě máte a možná jediný, na koho se můžete vždycky spolehnout.

V případě, že od počátku podnikání v něm nejste sami, máte společníky či hned přímo zaměstnance, budete potřebovat rozdělit nejen práci, ale i pravomoci a zodpovědnost. V hlavních bodech to bude obsaženo už v podnikatelském plánu, ale pro zajištění plynulosti a efektivity činností bude užitečné dělat

roční, čtvrtletní, měsíční a možná také týdenní plány pro konkrétní činnosti nebo pracovníky (v závislosti na povaze činnosti).

Možná, že pro dosažení některých dílčích cílů podnikatelského plánu budete muset sestavit ještě další přesnější a blíže specifikované plány:

- marketingový plán
- výrobní plán
- organizační plán
- finanční plán
- plán výzkumu a vývoje
- popřípadě další plány podle povahy vaší odborné činnosti.

Dále je pravděpodobné, že vás při naplňování plánu zaskočí některé věci, se kterými jste nepočítali. Nemusejí to být hned pohromy typu porušení nějakého zákona i menší zaškobrtnutí, která budete muset operativně řešit, vás budou stát čas nebo peníze navíc. Například opomenutí zaplacení faktury a z toho plynoucí sankce či penále, dodání zboží na špatné místo, řešení reklamací, vrácení zboží, řešení stížností zákazníků apod. Je samozřejmé, že každou jednotlivou takovou situaci asi budete schopni vyřešit, ale současně byste měli činit nějaká preventivní opatření, aby se tyto nepříjemnosti neopakovali, tedy **uvažovat systémově**.

Vyplatí se zapisovat si poznámky o tom, co běží dobře a co špatně nebo vůbec. V rámci měsíčního vyhodnocení postupu realizace plánu, pak popřemýšlejte, co dělat jinak a lépe, např.:

- Kolik materiálu jste skutečně spotřebovali, jestli máte dostatečné zásoby a kdy budete muset zase objednat?
- Jak dlouho vám v reálu trvá vyřízení jedné zakázky? Je tento čas v souladu s plánem? Kalkulujete si správně cenu práce?
- Evidujete si nové zakázky a s nimi související lhůty a platby? Jak? Jde to dělat lépe?
- Zákazník se domáhal vrácení peněz a vy jste nevěděli, jestli na to má nárok nebo ne? Už jste si zjistili, jak to je?
- Jak často si kontrolujete stav hotovosti? Víte kdy a v jaké výši budete platit daně? Máte nějaké peníze v rezervě?
- Máte pořádek v papírech? Víte přesně, kde jsou uloženy všechny dodavatelské faktury? Evidujete si data splatnosti a dodržujete je?
- Máte vyřešeny odpady? Hromadí se vám obaly od použitého materiálu? Máte podchyceno, co s nimi?

Příklad 1: V podnikatelském plánu jste předpokládali, že účetnictví si zvládnete hlídat sami, ale dvě nezaplacené faktury dodavatelům vás už vyškolily. Zvažujte tedy, komu účetnictví svěřit a jak to bude drahé. S ohledem na to bude třeba přepracovat finanční část podnikatelského plánu.

Příklad 2: Když jste byli zaměstnaní a váš zaměstnavatel dodával odběratelům zboží, nikdo na certifikaci ISO nijak zvlášť netrval. Teď, když jste se osamostatnili a nabízíte obdobné služby pod svým jménem, najednou se vás stejní odběratelé ptají na ISO a trvají na něm. Co uděláte? V plánu jste to neměli. Tato situace ohrožuje existenci vašeho podniku! Možná budete muset změnit strategii a místo přímých dodávek realizovat jen subdodávky nebo pracovat v kooperaci s jiným podnikem, který kvalitu výrobků zaštití svým jménem.

Nejčastějším chybám při plánování a následném rozjezdu vlastního podniku se můžete vyhnout tím, že se s nimi předem seznámíte a do podnikatelského plánu zahrnete příslušná opatření k eliminaci nejčastějších chyb. Podrobněji v přednášce „**Nejčastější příčiny neúspěchu malých a středních firem**“.

Práce s podnikatelským plánem při rozvoji podnikání

Až úspěšně překonáte počáteční stádium podnikání, měli byste uvažovat o nějaké formě rozvoje svého podniku. Situace na trzích totiž opakovaně prověřila platnost hesla: „**Kdo neroste dnes, zadělává si na velké problémy v krátké budoucnosti**“. [3] Rozvoj podniku může znamenat pořízení nové technologie, pořízení či výstavbu vlastních prostor (výrobní, haly, sklady apod.), vývoj a zavedení nějakého nového výrobku nebo služby apod.

V této chvíli vezmete původní podnikatelský plán a zvážíte, jestli se realizací zamýšlené rozvojové akce nějak podstatně změní váš prvotní záměr/plán. Podstatný odklon od cílů, změna trhů či oboru, koncepce nebo strategie podnikání by měla vést k **vypracování nového nebo podstatně aktualizovaného podnikatelského plánu**, na nové, vyšší úrovni, s novými cíli a prioritami.

Pokud je zamýšlená rozvojová akce logickým krokem na cestě k dosažení cílů původního podnikatelského plánu, není třeba jej celý přepracovávat. Obvykle se rozvojová akce řeší jako **rozvojový** nebo **podnikatelský projekt**. V prvním kroku se připraví předběžná studie proveditelnosti projektu, a pokud se reálnost rozvojového záměru v hlavních rysech potvrdí, pak následuje podrobná studie proveditelnosti k bližšímu posouzení reálnosti uskutečnění.

Vyžaduje-li realizace rozvojového projektu zajištění vnějších zdrojů financování, připravíte si studii proveditelnosti ve dvou variantách:

- velmi podrobně pro sebe, abyste dokázali zhodnotit reálnost projektu a měli přesný plán, jak jej dále realizovat;
- ve stručnější podobě a v takové formě a rozsahu, kterou po vás bude vyžadovat příslušný zdroj financování (pro banku jinak, než pro soukromého investora a ještě jinak při žádosti o dotaci).

Při rozvoji podniku dochází často také ke **změně role vlastníka podniku**. Dokud je komplexnost aktivit podniku malá, podnikatel většinou zná všechny aspekty podnikání. Tráví mnoho času jejich řešením, méně času pak věnuje strategicky důležitým věcem jako je zajišťování kapitálu pro rozvoj, vyhledávání rozvojových oblastí (trhy, výrobky), vyhledávání vhodných pracovníků do týmu. Jakmile ale podnik začne růst, roste množství a komplexnost aktivit, zvyšuje se počet rozhodnutí. Podnikatel je přinucen věnovat více času rozhodování a začne se chovat více manažersky. Pak obvykle dochází k přechodu neformálního plánování na formální, jak ukazuje následující tabulka (doplněno podle [3]).

Z původního stavu	přechod na	nový stav.	Charakteristika:
náhodné plánování	→	systematické plánování	pravidelnost
reaktivní rozhodování	→	proaktivní rozhodování	dříve než vznikne problém
izolované rozhodování	→	týmové rozhodování	kombinace znalostí
subjektivní rozhodování	→	objektivní rozhodování	více poznatků, fakta
tušení výstupů	→	analýza možných výstupů	výběr variant řešení

S ohledem na výše uvedené se mění kvalita a forma všech typů plánů, které bývají komplexněji zpracované, jsou podrobeny širšímu i hlubšímu zhodnocení, více se berou v úvahu rizikové faktory a alternativy. Pravděpodobnost nezdaru při jejich naplňování se snižuje také tím, že se na realizaci podílí více osob, které mohou sdílet znalosti a zkušenosti a vidí věci z různých úhlů pohledu.

Případová studie



Případovou studií by byl dobře připravený a následně úspěšně zrealizovaný podnikatelský plán. Statisticky je však takových případů poměrně málo a dostupnost dokumentace k nim je velmi omezená.

Shrnutí



Prezentace podnikatelského plánu je nesmírně důležitou záležitostí, protože podle toho, jak své podnikatelské myšlenky předkládáte investorům či bankéřům, tak se oni chovají k vám. Je nutné, aby obsah i forma prezentace byly v jednotě a abyste se vyvarovali chybám, které investorům vadí.

Klíčem k úspěchu však je mít co prezentovat. Investor přehledně nějaké formální nedostatky prezentace, když se dozví přesně to, co pro rozhodnutí potřebuje vědět. Obráceně to ale neplatí. I přesto, že vypracování podnikatelského plánu je činnost, kterou jste nejspíš ještě nikdy nedělali, nevíte přesně, jak na to, připadá vám to těžké (ve skutečnosti je to opravdu těžké), musíte se do toho pustit, neodkládat to a stanovit si nejzazší termín dokončení. Je to to nejlepší, co můžete pro zahájení podnikání udělat.

Kontrolní otázky a úkoly



- 1) Co to je verbální prezentace?
- 2) Charakterizuj pojem neverbální komunikace?
- 3) Popiš pravidla pro prezentaci podnikatelského plánu?
- 4) Co chtějí slyšet investoři?
- 5) Jakých chyb se musíme vyvarovat?
- 6) Jaké jsou hlavní důvody, proč si vypracovat podnikatelský plán, i když nepotřebujete cizí zdroje financování.
- 7) Co je hlavním smyslem podnikatelského plánu při jeho realizaci?
- 8) Změní se nějak úloha majitele při rozvoji podniku?

Literatura



[1] Blackwel, E: Podnikatelský plán, Readers International, Prague 1993

[2] Kolektiv autorů: Jak napsat podnikatelský plán, CZECHINVEST, Praha 2005

[3] Koráb, V., Peterka, J., Režňáková M.: Podnikatelský plán, Computer Press, 2007, 1. vydání. ISBN 978-80-251-1605-0