

PODNIKATELSKÝ PLÁN KROK ZA KROKEM

Proč mít podnikatelský plán?

Jedním z nejdůležitějších kroků při začátku podnikání je správné sestavení podnikatelského plánu. Správně sestavený plán řekne, zda je projekt životaschopný, a upozorní na možná úskalí v budoucnu – a to ještě před samotným počátkem podnikání.

Nezbytné je plán sestavit, pokud usilujete o finanční prostředky od banky či investora nebo chcete sehnat společníka pro společné podnikání.

Ideální forma zpracování?

Písemné zpracování je vhodné i v případě, že jej budete využívat pouze pro své účely – při jeho sestavování si uvědomíte dílčí kroky, které vás čekají, a kolik Vás bude realizace Vašich plánů stát. Při sestavování plánu je důležité přemýšlet a zaznamenat si i potenciální rizika, kterým budete čelit.

Pracujte s různými variantami popisu průběhu svého podnikání: od optimistické (jak to bude vypadat, když všechno půjde hladce) po pesimistickou (co všechno se může pokazit, kde můžete narazit, co nebo kdo vás může ohrozit). To vám pomůže identifikovat možná rizika. Ta je potřeba také kvantifikovat a stanovit si, jak se s nimi vypořádáte, pokud nastanou.

A co je velmi důležité: Podnikatelský plán je „živý dokument“, pomůže vám průběžně kontrolovat, jak své vize a plány naplňujete. Aktualizujte svůj podnikatelský plán aspoň jednou za rok.

Pro koho je důležitý?

Pro vás: Podnikatelský plán vám pomůže v utřídění myšlenek, vytyčení si hlavních cílů vašeho podnikání, zjištění finanční výhodnosti projektu. Během sestavování můžete objevit krizová místa projektu. Prostřednictvím finanční části plánu můžete kvalifikovaněji zhodnotit realizovatelnost, konkurenceschopnost či finanční výhodnost podniku.

Pro potenciální partnery – investory, společníky: Pomůže jim nahlédnout do vašich záměrů, mohou se rozhodnout, zda se s vašimi plány ztotožní a přistoupí na partnerství, nebo mohou navrhnout své změny plánu a můžete vést další konstruktivní diskusi o podmínkách přistoupení.

Pro banku při žádosti o úvěr: Nemáte-li za sebou výraznou podnikatelskou historii, pak bude banku zajímat vaše osobní historie a také to, co plánujete. Dobře připravený podnikatelský plán ukáže bance, že víte, co chcete, a umíte si to spočítat. A to se vždycky hodí.

ČÁSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

- Titulní strana s představením společnosti
- Shrnutí
- Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy
- Popis podniku
- Popis podnikatelské příležitosti
- Popis výrobku, služby
- Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů
- Postavení firmy na trhu, konkurence a marketing
- Personální zdroje
- Finanční plán
- Rizika projektu

Titulní strana

Vyplňte jméno společnosti, sídlo, jména společníků, kontakty a IČO.

Shrnutí

Jasně, stručně a výstižně shrňte celý podnikatelský plán. Vyzdvihněte hlavní myšlenku, přínosy podnikání. Shrnutí je nejdůležitější částí dokumentu, zde se investor rozhoduje, zda projekt bude číst celý, či nikoliv.

Shrnutí by mělo obsahovat:

- **Podnikatelský záměr** – stručně popsat zaměření podnikání, charakterizovat produkt, službu, definovat velikost trhu a cílovou skupinu zákazníků.
- **Faktory úspěchu** – vyzdvihnout přednosti projektu, popsat vaši konkurenční výhodu, čím se odlišíte od ostatních a přidanou hodnotu pro zákazníka.
- **Podnikové cíle** – specifikovat vizi a strategii, jak jí dosáhnete, stanovit si dlouhodobé i krátkodobé podnikatelské cíle.

Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy

Je nezbytné představit všechny osoby, které za projektem/firmou stojí. Řada bank a investorů posuzuje podnikatelské plány právě podle osob, které jsou zodpovědné za vedení projektu.

TIP: Důležité je vyzdvihnout pracovní i osobnostní předpoklady, zkušenosti v dané oblasti či další dovednosti předkladatelů.

Popis podniku

- **Forma podnikání**

Před samotným začátkem podnikání je nezbytné zvolit vhodnou právní formu podnikání v závislosti na počtu společníků, organizační struktuře, oblasti podnikání či počtu zaměstnanců.

TIP: O vhodné formě podnikání je dobré se poradit s daňovými poradci, právníky – s někým fundovaným, kdo vám vysvětlí výhody jednotlivých typů podnikání z odborných hledisek. Zamyslete se také, jakou máte představu o vedení společnosti a o rozdělování pravomocí pro jednotlivé oblasti.

- **Lokalita a vlastnické poměry k provozovně**

Volba sídla společnosti či místa provozovny ovlivňuje podnikatelské aktivity. Proto je nutné věnovat maximální pozornost jejich výběru. V podnikatelském plánu se uvádí sídlo společnosti i adresa provozovny, popis lokality, kde se nachází, a důvody, které vedly k výběru daného místa.

TIP: Při výběru lokality je vhodné zohlednit i místní konkurenci ve sledované oblasti a například nabídku doplňkových služeb v dané lokalitě. Pokud budete nabízet kosmetické služby, je dobré vědět, kde je nejbližší kadeřnictví – navázání spolupráce může být oboustranně výhodné. Zamyslete se nad tím, zda se v uvedené lokalitě pohybuje/bydlí/pracuje vaše cílová skupina, to znamená, zda je zde přirozený tok požadovaných typů zákazníků. Při výběru objektu je důležité zvážit finanční možnosti ze střednědobého hlediska. To znamená zvážit nejen výši měsíčního nájmu, předpokládanou výši kauce za pronájem, ale také to, jaké nutné investice do provozovny budete muset provést.

- **Způsob vedení účetnictví**

Vedení účetnictví je dáno legislativně dle typu podnikání. V závislosti na organizační struktuře a velikosti podniku je nutné zvážit rozhodnutí, zda najmout účetní, případně zda službu řešit externě.

- **Zákonná a jiná pojištění**

Povinnost platit „zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání“ vzniká zaměstnavateli při zaměstnání alespoň jednoho zaměstnance. Výše pojistného se vypočítá dle zařazení činnosti dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ).

TIP: Kromě zákonného pojištění je možno vybrat si i jiná komerční pojištění ke snížení rizika podnikání: pojištění klíčových osob, pojištění majetku, pojištění podnikání – od odpovědnosti za škodu způsobenou třetí straně až po vandalismus či pojištění proti krádeži zboží/peněz při přepravě.

Popis podnikatelské příležitosti

Stručně popsat podnikatelskou příležitost – specifikovat výrobek či službu, kterou budete poskytovat, a velikost trhu. Zda se budete orientovat na existující trh, nebo naopak vyplníte mezeru na trhu. V čem vidíte přidanou hodnotu pro zákazníka, investora. Čím se odlišíte od konkurence.

Popis výrobku, služby

Výrobek/služba

Uveďte vlastnosti, technické parametry, náročnost výroby, materiály, ze kterých bude výrobek vyráběn. Podrobnější popis můžete uvést v technické dokumentaci v příloze.

Popište službu, co budete k jejímu poskytování potřebovat, kde se bude poskytovat – ve vaší provozovně, u klienta, nebo jinde? Kdo službu personálně zajistí?

Konkurenční výhoda

Při vstupu na trh je důležité nabídnout zákazníkovi „něco navíc“. Definujte co možná nejpřesněji svou konkurenční výhodu. Může být z oblasti kvality, dostupnosti, šíře doplňkových služeb, nemusí to být a neměla by to být pouze nižší cena. Buďte objektivní. Podpořte své tvrzení průzkumem.

TIP: Průzkum není výsadou velkých firem. Zeptejte se potenciálních klientů formou tištěného dotazníku (domluvte se v kadeřnictví, v kavárně, na místech, kde lidé čekají a mají čas), najděte si informace na webu, sledujte trendy a zkušenosti. Zeptejte se kolegů z oboru na jejich doporučení a zkušenost.

Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů

Oslovte více dodavatelů a zjistěte si podmínky spolupráce. Vyberte hlavního dodavatele pro každý potřebný vstup podle kritérií níže.

Hodnotu potřebných vstupů (základní materiál a suroviny, energie, komponenty, součásti, náhradní díly aj.) můžete vyjádřit jak v naturálních, tak v peněžních jednotkách. Věnujte se zejména definici těch vstupů, které jsou pro vás významné, a tvoří tedy například velkou část nákladů nebo jsou pro výrobu klíčové – tj. pokud by se jich nedostávalo, museli byste přerušit činnost.

Řekněte si, co je váš hlavní vstup do výroby a kdo je jeho dodavatel. Myslete i na alternativní zajištění kritických vstupů/materiálů:

- kvalita (*Udržíte kvalitu i při alternativním dodavateli?*);
- vzdálenost zdrojů (*Pokud bude vzdálenost náhradního dodavatele výrazně větší, bude to mít dopad na konečnou výrobní cenu?*);
- dostupnost a možnost substituce zdrojů (*Existuje náhradní dodavatel? Má kapacitu a možnost rychle zareagovat při výpadku? Bude chtít nějakou speciální dohodu, smlouvu? Jaké bude mít dodací lhůty?*);
- cena (*Za jakou cenu budete nakupovat od alternativního dodavatele? Je-li výrazně jiná, bude to mít dopad na konečné ceny pro odběratele?*);
- míra rizika (*Jaká je pravděpodobnost, že může dojít k výpadku hlavního dodavatele? Jak často se to může stát? A proč?*).

Časový harmonogram

Co všechno musíte zajistit od této chvíle do doby, než první výrobek/službu koupí zákazník? Sestavte si harmonogram činností, které vás čekají:

- s odhadem času, který k realizaci jednotlivých kroků budete potřebovat;
- definujte si kontrolní milníky, podle kterých poznáte, že vše běží podle plánu;

- určete osoby odpovědné za realizaci jednotlivých kroků;
- napište si, co k danému kroku potřebujete mít a co se závěrem uděláte, k čemu ho použijete.

TIP: Pro sestavení harmonogramu stačí jednoduchá excelová tabulka. Rozdělte si činnosti do sourodých celků (příprava provozovny, administrativa, personální obsazení, marketingová podpora, ...) a ty pak rozpracujete na menší, dílčí činnosti (příprava provozovny: obhlídka oblasti, jednání s realitní kanceláří o podmínkách, výběr nemovitosti, příprava nájemních smluv, návrh interiéru provozovny, schválení rozpočtu na vybavení, zajištění financování, výroba nábytku, stěhování nábytku, závoz zboží a naskladnění, ...).

Konkurence

Zmapujte si trh, na který chcete vstoupit. Vysledujte trendy vývoje sledované oblasti, nároky zákazníků, míru nasycenosti trhu – tedy jak silné konkurenci budete čelit.

Vysledujte, jaké jsou silné stránky vaší konkurence a jaké má mezery. Pomůže vám to vymezit se vůči ní a posílit svou hodnotu směrem k zákazníkovi. Podívejte se i na způsob, jakým své služby/výrobky propaguje a na jakou cílovou skupinu se zaměřuje. Srovnajte si ceny konkurence.

Marketing

Rozmyslete si vhodnou formu podpory startu svého projektu. Stanovte si marketingové cíle, kterých chcete dosáhnout: tržní podíl (jak velký, za jak dlouho, v jakém segmentu, v jaké oblasti), hodnotu značky, procento zákazníků, kteří vás budou znát apod.

TIP: Vyčleňte si peníze, které použijete na propagaci svého projektu/podniku při rozjezdu a minimálně v průběhu prvního roku. Pro další roky si stanovte buď fixní částku, nebo podíl z dosaženého obrátu jako hodnotu budoucích výdajů na marketing. Odpovězte si, kde se pohybuje vaše cílová skupina. Která média můžete využít – regionální noviny? Inzerce v novinách obce či městské části? Rozsev letáčků do schránek v okolí vaší provozovny? Budete chtít start projektu podpořit i nějakou akční nabídkou (desátá káva zdarma, 30% sleva na první střihání, při přezutí pneu uskladnění zdarma, 1 + 1 zdarma apod.)?

Stanovení ceny

Správné nastavení cen je jeden z klíčových faktorů úspěchu.

Při tvorbě ceny vyjděte z nákladové kalkulace. Stanovte si minimální a průměrnou marži, které musíte dosahovat, aby byl váš projekt ziskový. Nastavte si pravidlo cenové politiky – budete mít nejlevnější cenu z konkurentů, ale budete to nahrazovat velkým objemem prodeje? Nebo si stanovíte cenu vyšší a dodáte lepší kvalitu? Tyto informace využijete při tvorbě finančního plánu.

Cenu porovnejte s cenou konkurence – je-li vaše cena vyšší, najděte argumenty, kterými přesvědčíte zákazníka, proč má takovou cenu respektovat (to bude důležité při propagaci produktu).

TIP: Při tvorbě ceny reflektujte bonitu cílové skupiny – movitější klientela, která vyžaduje kvalitu a luxus, unese cenu vyšší, klienti jsou ochotni si za kvalitu připlatit, k levnému zboží nemají důvěru. Běžné domácnosti sledují a porovnávají ceny dostupného zboží, zaměřují se často na nákup zboží v akci, sledují letáky konkurence a vybírají si. Pro nižší cenu jsou ochotni změnit dodavatele. Připravte si několik variant možných slev nebo akčních nabídek, které můžete používat podle potřeby. Pro každou variantu si stanovte maximální objem, který jste ochotni takto expedovat.

Personální zdroje

Personální plán je vhodný tehdy, pokud váš projekt vyžaduje někoho dalšího mimo vás nebo vlastníků společnosti. Pokud ve vašem projektu figurujete vy, vlastníci a několik málo zaměstnanců, popište jejich kompetence, odpovědnosti a organizační strukturu v sekci „Představení podniku“.

TIP: Uvědomte si, jak kvalifikované zaměstnance potřebujete. Sepište si popis pracovních pozic – co bude jejich náplň práce, to znamená, co od nich očekáváte v běžném provozu – viz níže. Uvědomte si, jaké pomůcky jim budete muset pořídit (telefon, počítač, pracovní oděvy, auto, vizitky, pracovní stůl a židle, ...), to vše vám vstoupí do nákladů na pořízení pracovní pozice. Kvantifikujte si výši mzdy,

kteřou jim budete vyplácet (stanovte si rozpětí minimálně–maximálně, později při vyjednávání o podmínkách s uchazeči o práci budete mít jasno, kam si můžete dovolit zajít. Na stejnou otázku se vás zeptá i personální agentura, pokud výběr svěříte jí). Náklady na pořízení pracovní pozice, na výběr zaměstnanců a personální náklady zahrňte do finančního plánu.

Popis pracovní pozice zahrnuje obvykle tyto informace:

- název oddělení a název pracovní pozice;
- vůči komu je pracovní pozice ve firmě odpovědná (tj. komu podává hlášení);
- mzdový rozsah (definujte základní plat, případně bonusové složky a jiné nepeněžní výhody);
- popis základní práce;
- každodenní povinnosti;
- cíle pracovní pozice – krátkodobé, dlouhodobé;
- specifické odpovědnosti;
- požadované dovednosti a znalosti.

Finanční plán

Jedná se o stěžejní část každého podnikatelského záměru:

- **Zakladatelský rozpočet** – shrňte výdaje potřebné k rozjezdu projektu (vyjděte z informací zachycených v předchozích kapitolách a zaznamenávejte jednotlivé položky) a výdaje/příjmy, náklady a výnosy v prvním roce – viz vzor níže.
- **Provozní rozpočet** – stanovte si ho na začátku každého účetního období. Vycházet můžete ze skutečnosti minulého období a pak zahrnout změny, které plánujete. Průběžně sledujte skutečné výdaje a příjmy v průběhu roku. Nákladovou a výnosovou stránku hospodaření vám bude sledovat systém nebo účetní.

V podnikání se setkáte s různými typy výkazů:

1. Výkaz cash flow – popisuje finanční toky z/do firmy a sleduje její peněžní likviditu na účtu. Pro svou základní průběžnou orientaci můžete použít peněžní deník.
2. Výkaz zisků a ztrát – vyčísluje výnosy a náklady společnosti a její hospodářský výsledek za jednotlivé roky. Sleduje účetní hodnotu společnosti a hospodářský výsledek.
3. Rozvaha – soupis aktiv a pasiv podniku, struktura majetku, jeho vývoj a zdroje financování.

Výkaz cash flow a zisků a ztrát je potřeba sestavovat najednou.

Pozor na rozdíl mezi nákladem a výdajem a mezi příjmem a výnosem!

Výdaj je částka, kterou jste zaplatili z účtu nebo z pokladny za materiál – z firmy odešly peníze za fakturu k dodavateli. Náklad na výrobu v sobě zahrnuje nejen výdaj za materiál, spotřebu energie ve výrobě (přímý náklad výroby – můžete si spočítat, kolik jste ho vynaložili na výrobu jednoho kusu výrobku), ale také náklad na vynaloženou pracovní sílu, zaplacené pojistné, investici do reklamy (náklady nepřímé – vynaložili jste je, ale nemůžete je alokovat přímo na výrobu daného kusu výrobku) apod.

Příjem je částka, kterou jste dostali na účet nebo do pokladny za prodej zboží – odběratel vám doručil peníze za odebrané zboží a okamžikem připsání částky na účet vykazujete příjem. Výnos vám ale účetně vznikl už ve chvíli, kdy jste zboží zabalili, odeslali a hlavně vystavili fakturu. Výnos tak vzniká ve chvíli, kdy dokončíte výrobu nebo vyfakturujete.

Časový nesoulad mezi výnosem a příjmem zachytí právě výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow.

Vzor zakladatelského rozpočtu

Podnikatel si chce otevřít prodejnu s počítačovou technikou.

Pořizovací cena prodejny činí 5 mil. Kč, prodejnu zařadí do majteku a bude ji odepisovat po dobu 30 let. Průměrné denní tržby plánuje cca 60

Obchodní marže je 20%.

V prodejně budou pracovat 3 zaměstnanci s prům. měs. mzdou 14 tis. Kč, soc.

a zdrav. činí 36% z mzdových nákladů, spotřeba energie a topení 17 tis. za měsíc, ostatní nákl. činí 10 tis. Kč měs.

Pojištění činí 60 tis. Kč za rok a platí se pololetně, podnikatel v současné době

disponuje částkou 300 tis. Kč, má tichého společníka s kapitálem 150 tis. Kč

(smlouva na 20%) úrok a úvěr od banky na 5 let s úrokovou mírou 12%. bude

plátcem daně z příjmu fyz. osob ve výši 28%. Podnikatel si první rok nebude vyplácet mzdu ve výši 20 tis. měs. a pokud by kapitál vložil do banky přinesl by mu úrok ve výši 5% ročně.

1) Plán peněžních příjmů a výdajů před začátkem podnikání

a) Výdaje při zahájení podnikání

Pořizovací cena prodejny	5 000 000
Nákup zboží za měsíc = 0,8 (60 tis.x25)	1 200 000
Mzdy zaměstnanců (3 x 14 tis.)	42 000
Soc. a zdravotní 36%	15 000
Energie a topení	17 000
Ostatní náklady	10 000
Pojištění 1. splátka	30 000
Provozní kapitál bez rezervy	1 314 000
Rezerva 10%	131 400
Provozní kapitál celkový	1 445 400
Celkový kapitál provozní a investiční	6 445 400

b) Zdroje kapitálu

Zdroje kapitálu v Kč	
Vlastní kapitál	300 000
Tichý společník	150 000
Potřebný úvěr	5 995 400

2) Roční plán nákladů, výnosů a hospodářského výsledku

a) Tržby roční:

Tržby (60 000,- x 25x12)	18 000 000
Nákup zboží 80% z tržeb	14 400 000
Obchodní marže, (20%) přidaná hodnota (VA)	3 600 000

b) Náklady na provoz roční

Mzdy	504 000
Zdravotní a soc. pojištění	180 000
Spotřeba energie a tepla	204 000
Pojištění (dvě splátky)	60 000
Ostatní náklady	50 400
Úroky (12% z výše úvěru)	719 448
Úrok tichému společníkovi	30 000
Odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty prodejny)	166 667
Celkem provozní a finanční náklady	1 914 515
Zisk před zdaněním (EBT)	1 685 485
Daň z příjmu fyzických osob 28%	522 500
Zisk po zdanění (EAT)	1 162 985

3) Plánovaný stav peněžních prostředků po roce podnikání

Zisk po zdanění	1 162 985
Odpisy	166 667
Splátka úvěru (1/5 z výše úvěru)	1 289 080
Zůstatek pro podnikatele	40 572
Oportunitní mzda podnikatele (20 000 x 12)	240 000
Úrok z vlastního kapitálu 5%	15 000

Rizika projektu a SWOT analýza

Rizika projektu

Každý projekt v sobě skrývá riziko. Čím detailněji, podrobněji a kvalitněji sestavíte podnikatelský plán, tím více můžete riziko snížit. Zpracujte si analýzu rizik. Ta se snaží předcházet negativním výsledkům budoucího vývoje, vyhodnotit možné rizikové faktory a připravit si akční plán pro jejich minimalizaci.

Definujte riziko: Co se může pokazit? Co může přestat fungovat?

Kvantifikujte ho: Jaká je pravděpodobnost, že se to stane, jakou budete mít ztrátu?

Prevence: Co můžete udělat, abyste se riziku vyhnuli?

Krizový scénář: Co budete dělat, pokud riziko nastane?

Vlastník: Kdo zajistí realizaci preventivních opatření a přípravu krizových scénářů?

Termín: Stanovte si termín, kdy po vlastníkovvi budete vyžadovat realizaci odsouhlasených kroků.

Průběžně sledujte výskyt rizik, abyste mohli včas reagovat odsouhlaseným scénářem.

SWOT analýza

SWOT je metoda, jak definovat silné (angl. **S**trengths), slabé (angl. **W**eaknesses) stránky projektu/firmy a jak najít příležitosti (angl. **O**pportunities) a hrozby (angl. **T**hreats), se kterými se můžete potkat na trhu.

Připravte si seznam svých silných stránek a pak seznam svých slabých stránek. Zamyslete se nad seznamem příležitostí a hrozeb. Jednotlivé body pak zapište do matice – viz níže. Skupiny vět v jednotlivých čtvcích by vám měly napovědět, na co se při realizaci projektu dále zaměřit.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O: Příležitosti	Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek firmy/projektu.	Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

Přílohy

Doplňková část podnikatelského plánu. V příloze uveďte vše, co je sice pro daný podnikatelský plán relevantní, ale pro předchozí kapitoly příliš detailní. Jedná se například o technickou dokumentaci k výrobku, ceníky, smlouvy s obchodními partnery, leasingové smlouvy, podklady z výzkumů apod.