

Podnikatelský plán a strategie



- Jak připravit podnikatelský plán
- Příklady podnikatelských plánů
- Jak hodnotí plán investoři a banky
- Jak financovat podnikatelský plán
- Jak postupovat při tvorbě firemní strategie



Podnikatelský plán a strategie



- Jak připravit podnikatelský plán
- Příklady podnikatelských plánů
- Jak hodnotí plán investoři a banky
- Jak financovat podnikatelský plán
- Jak postupovat při tvorbě firemní strategie

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.

Ing. Pavel Skopal, MBA

Ing. Tomáš Orlík

Podnikatelský plán a strategie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4534. publikaci

Autoři kapitol:

Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc. – vedoucí autorského kolektivu, úprava a sjednocení textů, autorka kapitoly 1.1, spoluautorka kapitoly 4

Ing. Ivana Svobodová, Ph.D. – autorka kapitoly 5

Ing. Pavel Skopal, MBA – autor kapitoly 3

Ing. Tomáš Orlík – autor kapitoly 1.2, 2.2, 2.4, spoluautor kapitoly 4

Odborně recenzovala:

Doc. Ing. Elena Šúbertová, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 200

První vydání, Praha 2011

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4103-1 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7076-5 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7077-2 (elektronická verze ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	9
Úvod	11
1. Sestavení a hodnocení podnikatelského plánu	13
1.1 Postup při sestavování podnikatelského plánu	14
1.1.1 Titulní list	15
1.1.2 Obsah	15
1.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu	15
1.1.4 Shrnutí	16
1.1.5 Popis podnikatelské příležitosti	16
1.1.6 Cíle firmy a vlastníků	17
1.1.7 Potenciální trhy	19
1.1.8 Analýza konkurence	21
1.1.9 Marketingová a obchodní strategie	22
1.1.10 Realizační projektový plán	27
1.1.11 Finanční plán	28
1.1.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	31
1.1.13 Přílohy	33
1.2 Kritéria hodnocení podnikatelských plánů	33
1.2.1 Všeobecná kritéria hodnocení	34
1.2.2 Specifická kritéria hodnocení	39
2. Příklady podnikatelských plánů a jejich hodnocení z pohledu investora	41
2.1 Podnikatelský plán společnosti FORFitness	42
2.2 Hodnocení podnikatelského plánu FORFitness	63
2.3 Podnikatelský plán Tapas bar La Caña	64
2.4 Hodnocení podnikatelského plánu Tapas bar La Caña	85

3. Podnikatelský plán z pohledu banky	87
3.1 Než začneme jednat s bankou	88
3.1.1 Skupiny klientů z pohledu banky	88
3.1.2 Kritéria klientů při výběru banky	89
3.1.3 Kritéria hodnocení podnikatelského plánu z pohledu banky	91
3.1.4 Banky a financování firem	95
3.1.5 Omezující podmínky financování	97
3.1.6 Konzistence a relevantnost údajů	99
3.2 Hodnocení vybraných aspektů podnikatelského plánu bankou	102
3.2.1 Rozsah dokumentace	103
3.2.2 Základní informace o klientovi	104
3.2.3 Požadavky klienta	106
3.2.4 Popis aktivit klienta	111
3.2.5 Vlastnická struktura	114
3.2.6 Reference a kreditabilita firmy	117
3.2.7 Cizí zdroje	120
3.2.8 Závazky a pohledávky	123
3.2.9 Odběratelsko-dodavatelské vztahy	125
3.2.10 Marketingová analýza	125
3.2.11 Řízení firmy	127
3.2.12 Majetek firmy	129
3.2.13 Finanční analýza	131
3.3 Ostatní důležité aspekty podnikatelského plánu	132
3.3.1 Časový rámec	132
3.3.2 Kontrola dokumentace a klienta	133
3.3.3 Řízení rizik	138
4. Další možnosti financování podnikatelského plánu	143
4.1 Zdroje financování při zahájení podnikání	144
4.2 Dluhové financování	147
4.2.1 Úvěry	147
4.2.2 Dluhopisy	148
4.2.3 Mezaninové financování	149
4.2.4 Leasing	149
4.2.5 Faktoring a forfaiting	150
4.3 Financování se vstupem do základního kapitálu firmy	151
4.3.1 Vlastní zdroje financování	151

4.3.2	Venture kapitál	153
4.3.3	Business angel	154
4.3.4	Primární emise akcií	155
4.3.5	Tiché společenství	155
4.3.6	Manažerský odkup	155
4.4	Různé formy podpory podnikání	156
4.4.1	Vládní organizace pro podporu podnikání	156
4.4.2	Informační podpora podnikání	157
4.4.3	Finanční instituce pro podporu podnikání	157
5.	Firemní strategie	159
5.1	Strategie a strategické řízení	160
5.1.1	Definice strategie	160
5.1.2	Strategické řízení	161
5.2	Přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie	162
5.3	Stanovení mise a vize firmy	162
5.3.1	Mise	162
5.3.2	Vize	163
5.4	Strategická situační analýza	163
5.4.1	Externí analýza	163
5.4.2	Interní analýza	167
5.4.3	SWOT analýza	174
5.5	Určení strategie	177
5.5.1	Konkurenční strategie	178
5.5.2	Investiční strategie	183
5.5.3	Strategie růstu a rozvoje	184
5.5.4	Kritéria hodnocení strategie	185
5.6	Implementace strategie a hodnocení její úspěšnosti	187
Shrnutí		189
Literatura		191
Rejstřík		193

O autorech



Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Je absolventkou Fakulty výrobně-ekonomické Vysoké školy ekonomické v Praze (1980), kandidátkou ekonomických věd v oboru ekonomika průmyslu (1992), docentkou v oboru podnikové hospodářství (1999). Je vedoucí sekce malých a středních podniků na katedře managementu VŠE v Praze, garantem vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí a garantem předmětu Podnikání v malé a střední firmě. Odborně se zaměřuje na problematiku managementu, malých a středních firem, podnikání, podnikatelský plán a strategie. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, například *Management – základy, prosperita globalizace* (Management Press, 2000), *Podniková ekonomika* (C. H. Beck, 2006), *Podnikání malé a střední firmy* (Grada 2005, 2008), *Základy podnikání* (Grada, 2010). Úzce spolupracuje s praxí, působila jako jednatelka společnosti, členka dozorčí rady, organizátorka vzdělávacích kurzů pro manažery a podnikatele.



Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.

Je absolventkou Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze, kde působí jako odborná asistentka v sekci malých a středních podniků na katedře managementu. Aktivně se podílí na metodickém rozvoji výuky předmětů vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí. Je garantem předmětu Strategie a podnikatelský plán v MSP. Odborně se zaměřuje na problematiku podnikání malých a středních podniků, podnikatelský plán a strategie. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, skript a autorkou odborných statí.



Ing. Pavel Skopal, MBA

Působí jako Managing Director společnosti Photon Finance a jednatel v poradenské firmě Alessia. Pavel Skopal má titul MBA in Finance z Vysoké školy ekonomie a managementu (2007) v České republice, kde získal diplom Knightsbridge University. Na VŠE v Praze je doktorandem na Fakultě podnikohospodářské, kde studuje a přednáší management projektů a inovací. Disponuje rozsáhlými zkušenostmi v oblasti firemního bankovníctví, projektového managementu, alternativní distribuce finančních produktů a řízení strategických aliancí. Pracoval v manažerských pozicích v mezinárodních společnostech, jako jsou například UniCredit Bank, HVB Bank, Citibank, Dun & Bradstreet, před vstupem do Photon Finance působil jako Strategic Alliances Manager v UniCredit Bank. V současné době se aktivně věnuje výzkumu mezinárodních finančních aspektů obnovitelných zdrojů energie.

**Ing. Tomáš Orlík**

Je absolventem VUT v Brně, kde v roce 1990 získal titul elektrotechnického inženýra se specializací na kybernetiku a počítačové řídicí systémy. Po krátké praxi v tomto oboru se začal od roku 1991 zabývat geografickými informačními systémy. Stal se společníkem firmy Geometra Opava, poté pracoval také pro brněnskou společnost GEODIS, lídra lokálního trhu tvorby digitálních map. V letech 1993–1994 absolvoval půlroční pracovní pobyt u softwarové společnosti Intergraph Corporation v Hunstville (Alabama, USA) a poté přijal pracovní nabídku této firmy v Praze. V roce 2000 založil společnost GCWare, s. r. o., která se stala viditelným hráčem na trhu mobilních geoprostorových softwarových systémů v západní Evropě, na Středním východě (GCWare Middle East FZ LLC) a v ČR. Na konci roku 2007 dokončil Tomáš Orlík plánovaný proces prodeje společnosti. V současné době se věnuje technologickým projektům a působí také jako Venture Partner ve skupině Credo Ventures.

Úvod

Vážení čtenáři,

máte před sebou knihu, která bude vašim praktickým pomocníkem, když budete potřebovat sestavit podnikatelský plán nebo stanovit strategii své firmy. Není při tom důležité, zda o podnikání v této chvíli teprve uvažujete, zda jste už zahájili svoji podnikatelskou činnost nebo zda již máte prosperující firmu.

Pro sestavení podnikatelského plánu existují obecné principy, stejně tak existují i obecná kritéria pro jeho hodnocení. Na druhou stranu je třeba přiznat, že každá banka i každý investor mají své specifické požadavky a kritéria pro hodnocení předloženého podnikatelského plánu. Všechny tyto aspekty jsme se snažili v knize postihnout.

V první kapitole se dozvíte, jak postupovat při sestavování podnikatelského plánu a jaká jsou obecná kritéria pro jeho hodnocení.

Ve druhé kapitole se můžete inspirovat dvěma příklady podnikatelských plánů a tím, jak tyto plány hodnotí ze svého pohledu investor. Uvedené podnikatelské plány by měly být inspirací zejména pro začínající podnikatele, kteří mají poměrně malou šanci získat úvěr u banky či jiné finanční instituce z toho důvodu, že za sebou nemají úspěšnou podnikatelskou praxi.

Třetí kapitola je určena především těm, kteří chtějí realizovat zajímavý projekt v rámci existující firmy, mají nedostatek finančních prostředků a chtějí pomocí předloženého podnikatelského plánu získat úvěr u banky.

Ve čtvrté kapitole uvádíme přehled vybraných zdrojů financování. Jejím cílem je seznámit vás s tím, že kromě vlastních zdrojů, zdrojů od investora či úvěru od banky existují další možnosti, jak pro financování podnikatelského plánu získat potřebné finanční prostředky. Uvádíme zde také vybrané instituce, které vám poskytnou informace o finanční podpoře podnikání, ale i o dalších formách podpory podnikání.

Pátá kapitola je určena podnikatelům, kteří chtějí zajistit dlouhodobou prosperitu své firmy. Těmto podnikatelům doporučujeme zpracovat firemní strategii, která určuje, kde se firma nachází a kam kráčí. V této kapitole se dozvíte, jak postupovat při stanovení strategie firmy. Důraz klademe zejména na to, abyste se seznámili s vybranými metodami strategické situační analýzy a s pohledy různých autorů na strategii.

Kniha je dílem autorského kolektivu, jehož členy jsou jak akademičtí pracovníci, tak lidé z praxe. To je zárukou toho, že obsahuje nezbytné teoretické zázemí z oblasti podnikatelského plánu a strategie a současně poznatky a zkušenosti ověřené praxí. O propojenosti a spolupráci mezi vysokou školou a praxí při zpracování knihy svědčí i ta skutečnost, že příklady podnikatelských plánů, uvedené v publikaci, jsou výstupem studentské soutěže, kterou vyhlásilo nakladatelství Grada Publishing, a. s., společnost Credo Ventures, a. s., a katedra managementu Vysoké školy ekonomické v Praze.

Kniha je určena všem podnikatelům, kteří mají před sebou úkol sestavit podnikatelský plán nebo připravit firemní strategii. Je vhodná také pro manažery a zaměstnance ve firmách, kteří mají splnit stejný úkol a kteří si chtějí rozšířit své znalosti o podnikatelském plánu a firemní strategii. V neposlední řadě může zaujmout další čtenáře, kteří se chtějí blíže seznámit s teoretickými poznatky a praktickými zkušenostmi z této oblasti.

Za autorský kolektiv Jitka Srpová
V Praze dne 15. 9. 2011



Sestavení a hodnocení podnikatelského plánu

V první kapitole se zaměříme na to, co je podnikatelský plán, proč a jak bychom měli tento plán sestavovat a podle jakých kritérií se hodnotí.

1.1 Postup při sestavování podnikatelského plánu

Hned v úvodu se nabízí otázka, proč bychom měli podnikatelský plán sestavovat. Své podnikatelské nápady nosíme většinou v hlavě a nemáme potřebu je prezentovat v písemné podobě a někoho s nimi seznamovat. Toto přesvědčení však přestane platit v okamžiku, kdy se je rozhodneme realizovat.

Než začneme svůj podnikatelský nápad uvádět do života, je důležité, abychom si ověřili jeho reálnost a životaschopnost. Důvodů, proč bychom měli sestavit podnikatelský plán, je samozřejmě více. Patří mezi ně například potřeba získat chybějící finanční prostředky, najít společníka, informovat své obchodní partnery, zaměstnance atd. Zejména začínající podnikatel, který má zajímavý podnikatelský nápad, pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Následně pak může oslovit investora, který bude od podnikatele očekávat odpovědi na následující otázky: Co podnikatel dělá? Co podnikatel nabízí? Co podnikatel potřebuje?

Proces zpracování podnikatelského plánu je velmi přínosný i pro podnikatele samotného. Při sestavování podnikatelského plánu si ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt, jak silná je konkurence, jak se odliší od konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců, zda bude mít dostatečné výrobní kapacity i v případě rostoucí poptávky aj. Pomocí podnikatelského plánu si postupně podnikatel odpoví na následující otázky: Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout?

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík, 2011)

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace, například v programu MS PowerPoint. Naopak u banky se můžeme setkat s tím, že bude vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací. Dále uvedená struktura podnikatelského plánu je jednou z mnoha možností, se kterou se můžeme setkat. Postupně si objasníme základní body podnikatelského plánu, k nimž patří:

1. titulní list;
2. obsah;
3. úvod, účel a pozice dokumentu;
4. shrnutí;
5. popis podnikatelské příležitosti;
6. cíle firmy a vlastníků;

7. potenciální trhy;
8. analýza konkurence;
9. marketingová a obchodní strategie;
10. realizační projektový plán;
11. finanční plán;
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;
13. přílohy.

1.1.1 Titulní list

Na titulní list uvedeme obchodní název a logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod. Doporučuje se zde také uvést prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“

1.1.2 Obsah

I když se zdá samozřejmé zařadit před rozsáhlý písemný dokument jeho obsah, často se na něj zapomíná. Tím se nejen ztíží vyhledávání, ale může to čtenáře podnikatelského plánu zbytečně rozladit, pokud chce v tomto plánu rychle vyhledat konkrétní informaci. Obsah by měl být krátký a měl by být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu uvádíme nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější členění již činí obsah nepřehledným.

1.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod zařadíme na začátek podnikatelského plánu z toho důvodu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem podnikatelského plánu ohledně účelu předloženého podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobnosti, úplnosti apod. Doporučuje se např. v úvodu uvést, že tento podnikatelský plán je napsán pro potenciálního investora. Pokud jde o pozici dokumentu, můžeme např. uvést, že se jedná o verzi 1.1, ve které konkrétní tři kapitoly nejsou rozpracovány do detailů, neboť se na nich stále pracuje, a do týdne budou detaily doplněny. Tím předejdeme tomu, že si čtenář bude dohledávat chybějící informace související s rozpracovanými kapitolami a za týden se mu nečekaně objeví na stole verze 1.2, v níž budou detailní informace doplněny. Proto hned v úvodu seznámíme čtenáře s tím, zda se jedná o zkrácenou verzi plánu, plnou verzi plánu, ve které některé kapitoly budou ještě doplněny nebo upřesněny, či zda se jedná o finální verzi podnikatelského plánu.

1.1.4 Shrnutí

Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se zabýval podrobnostmi. Jako hrubá osnova shrnutí nám mohou sloužit následující body:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci.
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.

Rozsah shrnutí závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Hlavní problém spočívá v tom, jak zhustit množství důležitých informací na malý počet stran. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme ho jako poslední, tj. v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový.

1.1.5 Popis podnikatelské příležitosti

Zde objasníme, v čem spatřujeme naši podnikatelskou příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu, o objevení nějakého nového technického principu aj. Potřebujeme čtenáře přesvědčit, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho nápadu a že právě my máme pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. Musíme uvést, kdo náš výrobek či službu potřebuje a jak bude naše myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku.

Při čtení této kapitoly se čtenář musí dozvědět, jaké jsou současné možnosti zákazníka řešit určitý problém a jaké nové možnosti řešení problému přinese náš výrobek nebo naše služba. V rámci popisu podnikatelské příležitosti se zaměříme zejména na:

- popis produktu (výrobku nebo služby);
- konkurenční výhodu produktu;
- užitek produktu pro zákazníka.

Popis produktu určuje jak fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. Pokud nabízíme výrobek, popíšeme ho, objasníme, jaké bude mít vlastnosti a k čemu bude sloužit. Rovněž je dobré uvést, zda se jedná o výrobek zcela nový nebo o výrobek, který je na trhu již nabízen. Důležité je zmínit se také o službách doplňujících nabídku výrobku. Příkladem takových služeb mohou být opravářské a údržbářské práce, servisní podpora zákazníků, zaškolení pro správné používání výrobku, instalace a montáž nebo

poradenské služby. Čtenáře přitom rovněž zajímá, zda budeme tyto služby zajišťovat samostatně nebo ve spolupráci s partnerem a jaká bude výsledná cena pro zákazníka. Při uvádění technických charakteristik musíme brát v úvahu, že čtenáři a případní investoři nejsou techničtí odborníci. Je tedy nezbytné vyhnout se odborným výrazům a vyjadřovat se tak, aby výkladu porozuměl i laik. Stejně tak by měly být pokud možno co nejkratší i technické popisy. Podrobnější technické informace uvádíme v příloze.

Pokud nabízíme službu, uvedeme, v čem spočívá a jak funguje. Je nutno objasnit, jak bude tato služba poskytována a která zařízení nebo jaké vybavení vyžaduje.

Náš výrobek nebo služba musí mít **konkurenční výhodu**, musí být lepší než konkurenční nabídky. Zejména dnes, kdy vládne tvrdá konkurence, nováčkovi na trhu nestačí být stejně dobrý jako ostatní firmy. Je nutné být každopádně lepší než konkurenti. Musíme tedy prokázat, že přicházíme s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí, profesionálnějším servisem, že lépe řešíme problémy zákazníka.

Podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, jestliže náš produkt přinese **užitek pro zákazníka**. Proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od nás a ne od konkurence. To přirozeně předpokládá, že budeme vědět, kdo jsou naši zákazníci, resp. na které trhy se chceme orientovat a jaký je jejich růstový potenciál.

Mnozí zakladatelé firem se neprávem domnívají, že jejich nápad nemá konkurenci. To se stává jen výjimečně. Je sice možné, že neexistují konkurenční výrobky se stejným technickým řešením anebo se stejným funkčním principem, zpravidla však existují konkurenční nabídky, které řeší stejné problémy nebo uspokojují stejné potřeby zákazníků, ale jiným způsobem.

1.1.6 Cíle firmy a vlastníků

V této kapitole se snažíme přesvědčit čtenáře, že právě naše firma a právě nyní je schopna úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt.

Investoři a další společnosti poskytující kapitál se domnívají, že o úspěchu či neúspěchu firmy rozhoduje především její vedení. Jednotlivé produkty, technologie nebo trhy mají těž obrovský význam, avšak o úspěšné realizaci podnikatelského záměru rozhodují především podnikatelské a odborné schopnosti managementu.

Investoři budou proto velmi důkladně prověřovat vedení a zaměstnance naší firmy. Snaha získat potřebné finanční zdroje bude úspěšná pouze tehdy, pokud budou v naší firmě lidé, kteří jsou schopni realizovat podnikatelský záměr. Pokud investor dojde k závěru, že je třeba doplnit management, je v našem vlastním zájmu najít příslušné odborníky a angažovat je do vedení firmy.

V této kapitole se zaměříme na:

- cíle firmy;
- cíle vlastníků a manažerů firmy;
- další pracovníky firmy;
- poradce.

1.1.6.1 Cíle firmy

Nejdříve se stručně zmíníme o historii firmy. Uvedeme datum založení firmy, právní formu, vlastnickou strukturu, oblasti činnosti, hlavní produkty aj.

Poté budeme definovat vizi, představu o tom, kam bude firma směřovat, kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Od vize pak odvodíme cíle firmy. Stanovené cíle firmy by měly být SMART. Výraz SMART je zkratka sestavená z prvních písmen pěti anglických slov. Tato slova stručně popisují, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít:

- *specific* – specifické, přesně popsané;
- *measurable* – měřitelné;
- *achievable* – atraktivní, akceptovatelné;
- *realistic* – reálné;
- *timed* – termínované.

Formulace cílů by měly být krátké a vždy trochu reklamní. Příklady firemních cílů:

- V pátém roce činnosti firmy budeme mít zastoupení v sedmi zemích Evropy.
- Do pěti let desetkrát zvýšíme hodnotu firmy.
- Do pěti let se staneme největším dodavatelem výrobku XY v České republice.

Cíle firmy bychom měli v podnikatelském plánu stanovit přibližně na pět let s konkretizací na jeden rok až dva roky.

1.1.6.2 Cíle vlastníků a manažerů firmy

Kapitole, která představuje vlastníky a klíčové osobnosti firmy, věnují velkou pozornost zejména investoři. Klíčovým osobnostem přikládají pro úspěch firmy mimořádný význam a časté je tvrzení, že dobré vedení s průměrným produktem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním produktem. Při představování klíčových osobností začínáme vzděláním a dosavadními praktickými zkušenostmi, zejména v řídicích funkcích. Úplné životopisy nejsou nutné, ty patří spíše do přílohy. Rozsah každé osobní charakteristiky závisí na tom, jaký vliv na úspěch podnikatelského záměru by příslušná osobnost měla mít.

U vlastníků a klíčových osobností uvedeme, jakou roli budou hrát ve firmě při jejím založení a růstu a jak se jejich role bude měnit v období, až firma dosáhne velikosti střední, případně velké firmy.

Investoři mají zkušenosti, že velké množství projektů končí neúspěchem právě proto, že nejsou důsledně prodiskutovány cíle firmy, cíle vlastníků a klíčových manažerů. Projevuje se to následně v celé řadě rozhodnutí od toho, jaká má být organizační struktura firmy, až po rozhodnutí, zda realizovat či nikoliv určitou strategickou zakázku. To je důvodem, proč investoři čtou pečlivě i tento text.

1.1.6.3 Další pracovníci firmy

Vhodné je též popsat organizační strukturu firmy. Uvedeme, kolik zaměstnanců bude firma mít, jakou budou mít kvalifikaci a jaké bude jejich věkové složení.

Úkoly jednotlivých zaměstnanců uvádíme v popisech pracovní náplně, které mají obsahovat tyto základní prvky:

- popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance, který ho zastává;
- odborné požadavky na příslušné zaměstnance;
- organizační začlenění pracovního místa (vztahy nadřízenosti a podřízenosti);
- kompetence (odborné, delegované pravomoci).

1.1.6.4 Poradci

V podnikatelském plánu doporučujeme jmenovitě uvést nejdůležitější firemní poradce. Zapojení např. daňových a právních poradců či reklamních agentur nebývá hodnoceno negativně, nýbrž je považováno za důkaz profesionality. Měli bychom vysvětlit, jakými úkoly budou poradci pověřeni, v jakém časovém rozsahu, jak vysoké náklady bude spolupráce s nimi vyžadovat a jakou bude mít formu. Určitými úkoly mohou být poradci pověřováni jen občas nebo mohou být k dispozici pravidelně, např. jeden den v týdnu.

1.1.7 Potenciální trhy

Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty, popř. jejich inovace. Úspěšné zavedení nových produktů dokonce často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí.

Investory či případné společnosti proto velmi zajímají fakta o potenciálních trzích a možnostech se na nich uplatnit. Na základě důkladné analýzy oboru a trhu musíme prokázat existenci těchto potenciálních trhů. Slouží k tomu údaje o velikosti trhu, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících.

V podnikatelském plánu uvedeme informace o:

- celkovém trhu;
- cílovém trhu.

Musíme přesně určit, co je celkový trh a na který cílový trh v rámci celkového trhu se chceme zaměřit. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby. V podnikatelském plánu nepopisujeme ale podrobně celý trh či všechny potenciální zákazníky. V rámci této kapitoly uvedeme zejména takové skupiny zákazníků, které:

- mají z výrobku nebo služby značný užitek;
- mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup;
- jsou ochotny za produkt či službu zaplatit.

Znamená to, že vymezíme cílový trh a popíšeme jeho charakteristické znaky. Čím lépe se nám to podaří, tím lépe můžeme výrobky a služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a tím většího úspěchu můžeme dosáhnout. Je velkou chybou, když se nám nepodaří přesně definovat cílový trh a v rámci zpracování podnikatelského plánu dojde k jeho přecenění nebo podcenění.

S výrobkem či službou můžeme uspět jen tehdy, pokud dokážeme uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. Nevyplácí se však přizpůsobovat výrobek nebo reklamu každému jednotlivému zákazníkovi. Proto je nutné potenciální zákazníky rozdělit podle zvolených kritérií do skupin, tzn. trh segmentovat. Trh lze segmentovat např. podle oblastí použití, požadavků zákazníků na cenu a jakost, oborů, regionů, nákupních motivů atd.

Tato kritéria uplatníme zejména tehdy, jestliže nám pomohou určit skupiny zákazníků s podobnými potřebami a s podobným nákupním chováním. Na druhou stranu by ale měla velikost cílového trhu umožňovat ziskové podnikání. Dále vezmeme v úvahu kritéria typu a modifikace produktu, tvorby ceny, zaměření reklamy, způsobů prodeje aj.

Z takto nalezených a vymezených tržních segmentů pak vybereme jeden nebo více, které jsou pro nás nejzajímavější. Tyto segmenty tvoří hledaný cílový trh. Nebudeme usilovat o všechny segmenty, nýbrž jen o ty, které v budoucnu slibují největší zisk. Pro ověření, zda jsme segmenty správně vybrali, použijeme následující kritéria:

- velikost segmentu;
- růst segmentu;
- možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům;
- dosažitelnost zákazníků;
- shoda produktu a potřeby zákazníků;
- síla konkurence.

Při volbě cílových skupin musíme přihlížet k faktu, zda daná vybraná cílová skupina bude schopna výrobek či službu zaplatit. Je zbytečné plánovat, že budeme mít ty nejlepší zakázky, pokud nejsou předpoklady, že dodané výrobky a služby budou také uhrazeny. Také ti, kteří čtou podnikatelský plán, se zajímají o bonitu potenciálních zákazníků. Souhrnně vždy platí, že segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii podle vybraného cílového trhu, popř. podle vybraných cílových trhů, a tím zvýšit její účinnost.

Poté, co vymezíme trh, snažíme se o tomto trhu získat příslušné informace. Investoři či společníci očekávají konkrétní čísla a fakta o objemu nebo růstu trhu, jakož i o požadavcích a chování zákazníků. Musíme tedy provést průzkum trhu, který je v mnoha případech nákladný a také velice obtížný.

Mezi vhodné informační zdroje můžeme zařadit internet, informační materiály statistického úřadu, ročenky, měsíční a čtvrtletní zprávy poskytující informace o jednotlivých regionech, informační materiály ministerstev a ostatních vládních institucí, informační