



PODNIKATELSKÝ PLÁN

(PŘÍKLAD PRO ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKATELE - VIJA S. R. O.)

Doprovodná příručka k tvorbě
Podnikatelského plánu

2022

Plán je ničím.

Plánování je vším!

D. D. Eisenhower



Obsah

Úvod.....	4
1. Shrnutí podnikatelského plánu - executive summary	4
1.1. Poslání, vize a cíle	4
1.2. Klíč k úspěchu	4
1.3. Náklady na zahájení činnosti a financování	5
1.4. Vlastnictví společnosti	5
1.5. Produkty a služby	5
1.6. Trh.....	5
1.6.1. Tržní trendy	5
1.7. Strategie.....	5
1.8. Finance	6
1.9. Úvahy pro investory	6
2. Představení firmy	6
2.1. Financování společnosti.....	6
2.1.1. Shrnutí financování.....	6
2.2. Vlastnictví společnosti	7
3. Obchodní model, produkty a služby.....	7
3.1. Obchodní model	7
3.2. Produkty (Obchodní model A)	8
3.3. Služby (Obchodní model B).....	8
3.4. Konkurenční prostředí.....	8
4. Analýza trhu.....	8
4.1. Segmentace trhu	8
4.2. SWOT analýza.....	9
4.2.1. Silné stránky.....	9
4.2.2. Slabé stránky	9



4.2.3. Příležitosti	9
4.2.4. Hrozby	9
5. Obchodní strategie	9
5.1. Konkurenční výhoda	10
5.2. Obchodní předpoklady	10
5.2.1. Prognóza prodeje a bod zvratu	10
5.3. Milníky	12
5.4. Marketingová strategie.....	13
5.4.1. Marketingová komunikace	13
5.5. Cenová strategie	13
5.6. Strategie zdrojů	14
5.7. Klíčové předpoklady úspěchu a možná rizika	14
6. Tým a řízení firmy.....	14
6.1. Personální plán	14
7. Finanční plán	15
Slovník pojmů	15



Úvod

„Podnikatelský plán = jde o to, co chci, proč to chci, co k tomu potřebuji a kde to vezmu.“

Proč podnikatelský plán?

Je nezbytné mít ho sestavený ze dvou hlavních důvodů:

1/ Pro vás - abyste si udělali představu, co vás čeká a jak můžete (nebo budete muset) postupovat. Vaše cesta tak bude smysluplnější a bezpečnější.

2/ Pro investory - když usilujete o získání finančních prostředků jak od banky, tak i od investora nebo dalšího společníka. V našem případě bude podnikatelský plán předložen bance, u které budou zakladatelé jednat o poskytnutí financování jejich podnikání.

Pozn.: V podnikatelském plánu se nachází celá řada specifických pojmů. Ve slovníku, který se nachází na konci tohoto dokumentu, jsou blíže specifikovány vybrané pojmy tak, aby každý, kdo se s tímto podnikatelským plánem setká, rozuměl uvedeným souvislostem.

1. Shrnutí podnikatelského plánu - executive summary

Shrnutí podnikatelského plánu umožňuje rychlý a souhrnný přehled o Vašem podnikatelském záměru. Obsahuje všechny důležité náležitosti a používáte jej například při prezentaci potenciálním investorům, bankám a případně spolupracovníkům či partnerům. Navazuje na pitch (viz slovník), kterým jste vzbudili první zájem a předchází prezentaci plné verze podnikatelského plánu. Neodkrýváte v něm ještě všechny karty.

1.1. Poslání, vize a cíle

Určení poslání podniku znamená formulovat smysl jeho existence včetně toho, čeho chce samotný podnik dosáhnout a čím je jedinečný. Jedná se o časově neohraničené „tvrzení“. Vize je naopak časově omezená a jedná se srozumitelné a motivující „tvrzení“, jak má firma vypadat v určitý čas (například do 5 let ..., za 3 roky ... apod.) tzn., že vize udává budoucí stav podniku. Je podstatné uvést cíle, kterých chce podnik dosáhnout tak, aby mohl následně, pro jejich dosažení, plánovat své aktivity.

1.2. Klíč k úspěchu

Klíčem k úspěchu může být například vysoce kvalitní produkt nebo služby, místo podnikání (například strategicky umístěné), zlepšování procesů, zkušenosti vlastníků z podnikání apod.“



Každá firma by se měla zamyslet nad tím, jaké předpoklady ji mohou dopomoci k úspěchu, tedy co je potenciálním klíčem k úspěchu. Je však důležité, určit si ke každému předpokladu úspěchu/klíči k úspěchu možné riziko ohrožení a způsob, jak toto riziko eliminovat. Této problematice se podrobněji věnuje „**Tabulka 6 - Předpoklady, rizika a jejich ošetření**“ v podkapitole „**5.8. Klíčové předpoklady úspěchu a možná rizika**“.

1.3. Náklady na zahájení činnosti a financování

Při zakládání podniku je nutné uvažovat celou řadu počátečních nákladů jako například právní náklady, náklady na vybavení, pojištění, případný nájem, propagaci, získání obchodní značky apod. Také je důležité zvážit, jestli zvolit financování vlastním nebo cizím kapitálem.

1.4. Vlastnictví společnosti

Stručný popis vlastnických a majetkových vztahů.

1.5. Produkty a služby

Kompletní přehled produktů a služeb, které bude podnik nabízet svým zákazníkům.

1.6. Trh

Popište, jak vypadá trh, na který cílíte. Je to pouze lokální v místě sídla vaší firmy? Budete nabízet své produkty a služby v rámci celého státu / Evropy / globálně?

1.6.1. Tržní trendy

Z hlediska trhu je zapotřebí také uvažovat tržní trendy neboli různé předpoklady toho, jak se budou lidé chovat v horizontu příštích několika let. Uvažovat je potřeba například v kontextu udržitelného rozvoje nebo ekologie a dalších megatrendů, které pravděpodobně budou ovlivňovat svět, ve kterém budeme žít v budoucnu. Zamýšlejte se nad tím, jak megatrendy souvisí s navrhováním vašich produktů a s vaším podnikáním.

1.7. Strategie

Jak hodláte zaujmout? Jakou přidanou hodnotu přinášíte. Na jaké výzvy budete reagovat a jakým způsobem? Jednou z možných strategií je například strategie poskytovat vysokou přidanou hodnotu zákazníkům. Marketingové aktivity zaměřit na získání více zákazníků zároveň stejným produktovým portfoliem apod.



1.8. Finance

Zde v úvodním shrnutí uveďte pouze základní informace, které jsou pak podrobněji rozvedeny dále v podnikatelském plánu

1.9. Úvahy pro investory

Na co potřebujete peníze a co investorům za jejich vklad nabídnete? Určitá výše vkladu investora/investorů bude odpovídat určité procentuální výši vlastnického podílu v podniku. Investora bude zajímat potenciál zhodnocení jeho vkladu.

2. Představení firmy

Úvodem této části (kapitoly) je zapotřebí uvést, o jaký podnik se jedná (typ, lokalita, základní informace) včetně informací o jeho vlastnících. Vhodné je také určit umístění podniku, cílovou skupinu či potenciální zákazníky.“

2.1. Financování společnosti

Výchozím bodem této části je kolik peněz je potřeba a kde je můžete vzít, přičemž konkrétními možnostmi jsou například počáteční vklady majitelů, vklady investorů nebo půjčky.“

Uveďte na co bude použit startovací kapitál podniku (včetně příslušných peněžních částek). Může se jednat například o nájemné, náklady na vybavení potřebné pro podnikání, materiál potřebný pro výrobu produktů, pojištění, propagaci, právní výdaje, kancelářské potřeby atd.“

2.1.1. Shrnutí financování

Tabulka shrnuje startovací kapitál a náklady potřebné k rozjezdu společnosti VIJA.

Startovací kapitál je v našem případě objem peněz, který mají zakladatelé Viktor s Janou k dispozici při založení společnosti VIJA k její nastartování. Tyto finanční prostředky vynaloží nebo budou postupně vynakládat na úhradu nákladů, které jsou potřebné na rozjezd podniku.

Naopak náklady na rozjezd jsou náklady, které Viktorovi a Janě vzniknou při založení a „startování“ jejich podniku či v průběhu prvního roku fungování jeho fungování.

S investičními náklady musí Viktor s Janou počítat úplně na samém začátku, jelikož musí pořídit potřebné vybavení potřebné k výrobě svých produktů. Další skupiny nákladů,



provozní náklady a ostatní náklady, jsou sice uvedené v celkové hodnotě, ale vznikají budou postupně za jednotlivé měsíce.

Z tabulky je však patrné, že startovací kapitál je nedostačující vzhledem k výši nákladů potřebných na rozjezd společnosti. Viktor s Janou tak budou potřebovat získat ještě další finanční prostředky, konkrétně 200 000,- Kč. Budeme uvažovat, že tento finanční obnos se bude rovnat předpokládané výši zisku, kterého Viktor s Janou dosáhnou během prvního roku jejich společného podnikání.

Předpokládaný zisk budou plynout z prodeje již vyprototypovaných a zaběhnutých výrobků z dob studií Viktora a Jany, které začnou ve větší míře prodávat.

2.2. Vlastnictví společnosti

V kontextu vlastnictví společnosti je důležité uvést majoritní (většinové) a minoritní (menšinové) vlastníky společnosti (pokud jich je více než jeden). Podstatné je také přesné definování poměrů vlastníků (například 75 % ku 25 % apod. V případě že společnost již má nějaké investory s vlastnickým podílem, je důležité je také uvést včetně jejich rolí v rámci společnosti.“

3. Obchodní model, produkty a služby

Zde se věnujeme podrobnému popisu produktů a služeb, které bude podnik nabízet svým zákazníkům.“

3.1. Obchodní model

Popište jak funguje váš obchodní model, tzn. co prodáváte a komu. Jsou vašimi zákazníky jednotlivci, nebo obchodujete s firmami? Nebo je to mix obojího?...

Viktor s Janou se na úplném začátku jejich podnikání po založení společnosti VIJA rozhodnou ve větší míře prodávat jejich již navržené a otestované produkty z dob studií. Na těch postaví rozjezd podnikání a souběžně s tím budou postupně rozvíjet další nové koncepty. Pracují se dvěma obchodními modely.

B2C - „Business to Customer“ - prodávají výrobky koncovým zákazníkům

B2B - „Business to Business“ - prodávají výrobky a služby firemním zákazníkům



3.2. Produkty (Obchodní model A)

Popis portfolia produktů včetně jejich ceny, případně specifických znaků a zajímavostí, konkrétních konkurenčních výhod.

3.3. Služby (Obchodní model B)

Popis nabízených služeb designérského studia.

3.4. Konkurenční prostředí

V rámci této části se porovnává Váš podnik / Vaše podnikání s nejbližšími / nejvýznamnějšími konkurenčními podniky. Je užitečné vytvořit (a v průběhu času také průběžně aktualizovat a doplňovat) přehled konkrétních konkurenčních podniků s analýzou konkurenčních výhod vaší firmy X konkurence.

Věnujte pozornost také tzv. substitutům. Nejsou to přímo podobné konkurenční produkty, ale jsou to různá řešení, která zákazníkům pomůžou vyřešit jejich problém, nebo naplnit jejich potřebu. Ve výsledku nekoupí váš produkt (ani produkt) konkurence, protože si poradí jinak. (např. nekoupí si od vás novou mísu, protože ji najdou na půdě po babičce a navíc k ní budou mít ještě citový vztah)

4. Analýza trhu

Tato část (kapitola) se zaměřuje na analýzu trhu na kterém působíte. Uvádí se například kolik obyvatel žije v příslušné oblasti Vašeho působení (městě, okrese, kraji apod. - pokud je to pro váš obchodní model relevantní). Dále je velmi důležité určit a definovat, kdo je zákazníkem vaší společnosti. Vhodné je v neposlední řadě určit poměr mezi B2C a B2B (například 90 % ku 10 % apod.).“

4.1. Segmentace trhu

Podrobně popište zákaznické segmenty (skupiny vašich typických zákazníků). Zaměřte se na důležité kvantitativní demografické a ekonomické ukazatele ale také jděte do hloubky „kvalitativně“ - vytvořte si zákaznické osoby k jednotlivým zákaznickým segmentům (fiktivní profily představitelů zákaznického segmentu). Osoby vám pomůžou při empatickém vhledu do potřeb, vkusu a životního stylu vašich zákazníků.



4.2. SWOT analýza

SWOT analýza slouží ke zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby). V kontextu vnitřního prostředí se SWOT analýza zaměřuje na SILNÉ STRÁNKY A SLABÉ STRÁNKY podniku. Tedy analyzujeme naše vlastnosti, to v čem jsme silní a naopak v čem máme slabiny V kontextu vnějšího prostředí se SWOT analýza zaměřuje na PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY. Zde jde o vnější faktory, které na nás mají vliv.

4.2.1. Silné stránky

Silné stránky představují to, v čem je podnik dobrý, respektive v čem je lepší než jeho konkurence a pomáhají podniku stát se úspěšným. Například také tím, že je dokážete využít k eliminaci popsaných hrozeb.

4.2.2. Slabé stránky

Slabé stránky představují to, v čem je podnik špatný, respektive v čem zaostává za konkurencí. Slabé stránky „brzdí“ podnik v jeho úspěšnosti i v boji s konkurencí. Je třeba se jimi zabývat a aktivně hledat způsoby jak jejich význam snižovat.

4.2.3. Příležitosti

Aby se mohl podnik posouvat dále (být úspěšnější, konkurenceschopnější), měl by umět využívat příležitostí.

4.2.4. Hrozby

Pro podnik je důležité, aby dokázal identifikovat možné hrozby, protože by jej mohly ohrozit v kontextu jeho existence, úspěšnosti, konkurenceschopnosti apod. Identifikované hrozby je možné snižovat využitím a posílením silných stránek a pokud si s tím nevystačíme, je potřeba aktivně hledat způsoby jak význam hrozeb snižovat.

5. Obchodní strategie

V této části (kapitole) je nejprve zapotřebí uvést, jaká je strategie podniku. Dále je vhodné definovat, čeho chce podnik dosáhnout a na jakou cílovou skupinu a marketingovou komunikaci se bude zaměřovat. Také určení nástrojů marketingové komunikace, jež bude podnik používat, je velmi důležité.“



5.1. Konkurenční výhoda

Jedná se o uvedení konkurenčních výhod neboli toho, v čem je podnik o krok dále než jeho konkurenti v oboru. Může se jednat například o lokalitu (polohu podniku), nižší provozní náklady, výborné produkty a služby aj.

5.2. Obchodní předpoklady

Je důležité dostat se do povědomí zákazníka, tedy zvolit vhodnou obchodní strategii (nabídnout své produkty a služby, obhájit si je apod.), přičemž je například možné napojit obchodní strategii na konkurenční výhodu/výhody podniku. Vhodné je v tomto kontextu zaměřit se na budování a dlouhodobé udržování vztahů se zákazníky.“

5.2.1. Prognóza prodeje a bod zvratu

Vztahuje se k určitému období, například na 3 nebo 5 let.“

Jelikož jsme na začátku podnikání, stanovujeme si prognózu prodeje maximálně na 3 roky (na další období nemá smysl predikovat, předpoklady budeme upřesňovat průběžně dle reálných zkušeností z praxe).

Výpočet bodu zvratu:

Bod zvratu vypočítáme jako podíl **1) Fixních nákladů pro první rok** a **2) Celkové příspěvkové marže z produktů**.

1) Fixní náklady pro první rok

Fixní náklady pro první rok jsou 414 000,- (viz tabulka níže). Příjmy ze studia v prvním roce předpokládáme 85 000,-, z nichž odečteme marži 30 %, tedy 25 500,-. Příjmy ze studia se tedy na spolufinancování fixních nákladů firmy podílejí částkou 59 500,- (14,4 %) bez variabilních nákladů. Zbývající fixní náklady, které musíme pokrýt prodejem produktů, jsou 354 500,- (85,6 %), tuto částku použijeme pro výpočet bodu zvratu.

Výpočet fixních nákladů pro první rok pro výpočet bodu zvratu (v CZK; vychází z tabulky J.3 z kapitoly 7. Finanční plán)

B.3	27 000,-
B.4	240 000,-
B.5	18 000,-
B.6	36 000,-
B.7	60 000,-



B.8	18 000,-
B.9	9 000,-
B.10	6 000,-
<u>Mezisoučet</u>	<u>414 000,-</u>
Fixní náklady - Příjmy ze studia v prvním roce bez marže	414 000 - 59 500
<u>Fixní náklady pro výpočet bodu zvratu</u>	<u>354 500,-</u>

2) Celková příspěvková marže z produktů

Příspěvková marže neboli Contribution margin je částka, kterou daný produkt přispívá ke krytí fixních nákladů firmy a k dosažení zisku. Příspěvkovou marži jak pro konkrétní jeden produkt, tak celkovou, je důležité znát vždy, když vyrábíte více než 1 druh/typ produktu, což bude v reálném světě ve většině případů. Každý produkt se totiž podílí na krytí fixních nákladů a dosahování zisku různým podílem, to lze vidět v tabulce níže, kde jsou uvedeny jednotlivé % z prodeje (podíly) pro naše produkty A až E. V našem případě, protože s podnikáním začínáme, stanovujeme % (podíly) z celkového prodeje na základě našeho odhadu. Tento odhad však budeme sledovat a podle historie reálných prodejů budeme v průběhu času % (podíly) z prodeje upřesňovat a aktualizovat.

Výpočet celkové příspěvkové marže z produktů

Produkt	PC (prodejní cena)	VC (výrobní náklady)	% z prodeje	Příspěvková marže (v CZK)*
A - Mísa Rejnok	790,-	390,-	23 %	92,-
B - Mísa Perforo	890,-	426,-	13 %	60,-
C - Party set	355,-	213,-	24 %	34,-
D - Vázy	890,-	395,-	16 %	79,-
E - Joint	359,-	215,-	24 %	35,-
			= 100 %	= <u>300,-</u>

Příspěvkovou marži produktu vypočítáme jako rozdíl PC (prodejní cena) a VC (výrobní náklady), a následně tento rozdíl vynásobíme příslušným předpokládaným procentem z prodeje, tedy $(PC - VC) * \% \text{ z prodeje}$. Například příspěvkovou marži pro produkt A - Mísa Rejnok vypočítáme následovně: $(790 - 390) * 0,23 = 92,-$. Stejným způsobem vypočítáme příspěvkovou marži i u ostatních produktů (zde B - Mísa Perforo a D - Vázy.)



U produktů C - Party set a E - Joint, které se skládají z několika dílčích produktů, nejdříve zjistíme průměrnou PC (prodejní cenu) a průměrné VC (variabilní náklady) všech dílčích produktů a následně tyto dvě hodnoty od sebe stejným způsobem odečteme a vynásobíme % z prodeje.

Tedy:

Fixní náklady pro první rok: 354 500,-

Celková příspěvkovou marže z produktů: 300,-

Bod zvratu tedy vypočítáme jako podíl těchto dvou částek následovně:

Bod zvratu = 354 500,- / 300,- = 1 182 kusů produktů

Bodu zvratu dosáhneme ve chvíli, kdy prodáme 1 182 kusů našich produktů. To znamená, že pokryjeme všechny fixní náklady a případné další prodané produkty nám již budou tvořit zisk.

Jelikož vyrábíme několik produktů (setů), které se na celkových prodejkách podílejí různým procentem, je potřeba celkový počet produktů potřebný k dosažení bodu zvratu přepočítat podle příslušného procenta z prodeje pro každý náš produkt (set) zvlášť - musíme vědět, kolik každého produktu (setu) musíme vyrobit a prodat pro dosažení bodu zvratu.

Produkt A: 23 % z 1 182 = 272 kusů

Produkt B: 13 % z 1 182 = 154 kusů

Produkt C: 24 % z 1 182 = 284 kusů

Produkt D: 16 % z 1 182 = 189 kusů

Produkt E: 24 % z 1 182 = 284 kusů

Ve chvíli, kdy prodáme výše uvedené počty kusů jednotlivých našich produktů (setů), dosáhneme bodu zvratu.

5.3. Milníky

Navržení milníků je důležité pro to, abyste měli přehled o svých plánovaných aktivitách a termínech, v jakých mají být tyto aktivity vykonány. Projekt, který je naplánovaný na delší časové období je dobré rozdělit do menších úseků oddělených milníky. Milník je bod v čase - v projektovém plánu, kdy byste měli mít hotové a vyřešené určité kroky k tomu,



abyste mohli pokračovat do další fáze. Umožní vám lépe rozvrhnout úkoly a aktivity v čase. Bez milníků je mnohem obtížnější udržet kontrolu nad průběhem projektu. Jednotlivé aktivity rozvržené v čase a navázané na jednotlivé milníky se znázorňují tzv. ganttovým diagramem.

5.4. Marketingová strategie

Z pohledu marketingových strategií je nutno uvažovat potřeby a trendy trhu a zaměřovat se na cílové segmenty zákazníků. Důležité je promyslet, jaké nástroje marketingové komunikace použijete, například se může jednat o lokální média - rozhlas nebo noviny. Vždy je však potřeba tyto nástroje zvažovat vzhledem k nákladům (omezený rozpočet na začátku podnikání). Marketingové strategie se však věnují také procesu dodání produktu zákazníkovi, logistice aj.

Klasickým a ověřením přístupem je tzv. „marketingový mix“ - 4P, kterým si ujasníte

- Co prodáváme? (Marketingový mix - produkt / „Product“)
- Kde to prodáváme? (Marketingový mix - distribuce / „Place“)
- Za kolik to prodáváme? (Marketingový mix - cena / „Price“)
- Jak to propagujeme? (Marketingový mix - Marketingová komunikace / „Promotion“)

5.4.1. Marketingová komunikace

Vzhledem k oboru podnikání zejména doporučujeme, v souvislosti s propagací, účastnit se veletrhů a výstav. Aby byla účast na těchto akcích co možná nejvíce efektivní, je vhodné mít vytvořené propagační materiály, například letáky a katalog produktů. Letáky slouží spíše informativně, je proto důležité na nich uvést důležité informace o Vaší firmě/Vašem podnikání. Letáky však musí působit poutavě, nesmí se tedy opomenout na celkové rozložení, design apod. Katalog se bude již více zaměřovat na konkrétní produkty. V tomto ohledu je potřeba uvažovat náklady na fotografa, aby prezentace prostřednictvím katalogu byla v prvotřídní kvalitě. Je však důležité vyjma offline marketingové komunikace smýšlet také směrem o online marketingové komunikace, která má v současné době velkou sílu.

5.5. Cenová strategie

Při tvorbě ceny je vhodné uvažovat také hodnotu pro zákazníka.

Cenu Vašich produktů nebo služeb, při stanovování ceny, můžete například i porovnávat s Vaší konkurencí. Pokud je Vaše cena vyšší než u konkurence, najděte dostatečné argumenty, které Vám pomohou přesvědčit zákazníky, proč by měli tuto cenu respektovat. Vše z výše uvedeného bude důležité při samotné propagaci produktu (případně služeb).



5.6. Strategie zdrojů

Zde je důležité zabývat se zajištěním potřebných vstupů a dodavatelů, s čímž souvisí dostupnost a možnost náhrady zdrojů. Hlavními pojmy jsou v této části například dodavatelé, cena, smluvní podmínky, kvalita, dodací lhůta, míra rizika apod. Vhodné je vytvořit si jednoduchou tabulku, kde budou uvedeni Vaši dodavatelé, u kterých budete mít definovaný jejich význam pro vaše podnikání - tedy to, jak moc jste na nich závislí, rizikovost jejich výpadku a také zde rovnou navrhujete způsob řešení, pokud by k výpadku došlo. To vám pomáhá mít pod kontrolou rizika a být připravení rychle a operativně reagovat v případě komplikací.

5.7. Klíčové předpoklady úspěchu a možná rizika

V kontextu této podkapitoly je zapotřebí určit, které předpoklady jsou klíčové k dosažení úspěchu. K tomu je vhodná tabulka, která uvádí jednotlivé předpoklady, riziko, které daný předpoklad ohrožuje a ošetření tohoto rizika.

6. Tým a řízení firmy

Samozřejmě, že vy se znáte, ale nezapomeňte na to, že podnikatelský plán slouží k představení vašeho záměru a hlavně vás investorům, či bankám. Když jste na začátku a nemáte za sebou žádnou historii jako firma, jste to především vy, do koho investor vkládá důvěru a své finance. Představte všechny osoby, které za podnikem stojí (profesní životopisy, úspěchy, dovednosti, ocenění apod.).

6.1. Personální plán

V personálním plánu uvažujete nad tím, jaké zaměstnance (profesně a kompetenčně), kolik a kdy jich bude podnik potřebovat. Definuje se zde proces výběru, školení a odměňování zaměstnanců (například formy odměňování). Zkrátka to s jakými lidmi budete spolupracovat a za jakých podmínek. Toto plánování je důležité také pro finanční předpoklady - náklady na mzdy a odměny lidí (tzv. „osobní náklady“) bývají nejvýznamnější položkou firemního rozpočtu.



7. Finanční plán

Uvádíme zde rámcový propočet nákladů na první rok zahájení podnikání a poté hrubý předpoklad možného hospodářského výsledku, pokud se nám podaří tento podnikatelský plán úspěšně uvést do praxe.

Sepište všechny věci, o kterých víte, že budete do začátku potřebovat, ať je jasné, kam půjdou prvotní investice. Počítejte také s nějakou rezervou. Vždy se objeví něco, co jste nečekali, nebo na co jste zapomněli...

Předpokládaný hospodářský výsledek je rozdíl mezi příjmy a výdaji, který je odrazem toho, jak se vaší firmě rozjede daří. To se samozřejmě ukáže až v praxi. Všechny tyto ekonomické tabulky berte jako dynamický nástroj pro modelování různých scénářů. V průběhu bude nutné je stále aktualizovat a zpřesňovat podle toho, jak se věci vyvíjejí. Umožní vám to mít finance lépe pod kontrolou.

Slovník pojmů

Aktiva

- majetek podniku, zásoby, peníze...

B2B

- business to business, obchodní vztahy mezi dvěma obchodníky

B2C

- business to customer, obchodní vztahy mezi obchodníkem a koncovým zákazníkem

Barter

- směnný obchod, výměna zboží/služby za jiné zboží/službu bez použití peněz

Bod zvratu

- takové množství produkce, při kterém nevzniká žádný zisk ani žádná ztráta (náklady se rovnají výnosům)
- od tohoto bodu se začíná tvořit zisk

Business angel

- individuální investor, který využívá vlastního kapitálu na financování podniku

Cashflow

- peněžní tok



- příjem nebo výdej peněžních prostředků

Crowdfunding

- způsob financování
- větší počet jedinců přispívá menším finančním obnosem k cílové částce

Design management

- Řízení designu v souladu s obchodními cíli firmy a vizí a obchodní strategií. Tento přístup může uplatňovat vedení firem - designérových klientů, ale také designér - podnikatel

EXIT investora

- Plánované a předem domluvené opuštění společnosti investorem
- Při exitu investor prodá svůj podíl původnímu vlastníkovi (nebo jinému investorovi)
- Podmínky exitu upravuje smlouva

FFF money

- Family, Friends, Fools
- jedná se o způsob financování podniku za pomoci rodiny, přátel nebo „bláznů“

Fixní náklady

- takové náklady, které nejsou závislé na objemu výroby
- musí se vynakládat při jakémkoliv objemu výroby (i nulovém) - například náklady na pronájem

Ganttův diagram

- grafické znázornění (pomocí pruhů) naplánování posloupnosti činností v čase
- využívá se při řízení projektů
- více o Ganttově diagramu včetně jeho vizuální podoby najdete například zde: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>

Kompetence

- předpoklady, schopnosti, dovednosti, vědomosti...

Lean canvas

- zjednodušený popis podnikatelského nápadu, který se zpracovává pouze na jeden list papíru

Likvidita

- schopnost podniku přeměnit aktiva na peníze

Marže - „Marže Váš živí!“

- rozdíl mezi prodejní a pořizovací cenou (vyjádřený v %)



- nikdy nepřesáhne 100 %
- $((\text{Prodejní cena} - \text{Pořizovací cena}) / \text{Prodejní cena}) * 100$
- Příklad: při prodejní ceně 150 Kč a pořizovací ceně 100 Kč je tedy marže podniku 33,3 % (50 Kč)

Obchodní model

- tento model říká, jak vydělat peníze (z čeho budou plynout příjmy)

One pager

- stručná a výstižná prezentace základních/klíčových informací na „jedné stránce“

Osobní náklady

- mzdové náklady + další náklady, které zaměstnavatel hradí za zaměstnance, tj. povinné pojištění (sociální a zdravotní)

Outsourcing

- to, co neumím sám, musím nakoupit „zvenku“ (mimo firmu)
- například online marketing, vyhodnocování a interpretaci webových dat svěřím specializované firmě
- mohou to být jak podpůrné činnosti (např. úklid, správa IT, účetnictví apod.), tak pro firmu klíčové činnosti jako např. konzultace pro strategické plánování, ekonomická rozvaha a finanční plánování, autorskoprávní služby, patentoví zástupci apod.

Pitch

- rychlá a motivační prezentace záměru

Podpora prodeje

- povzbuzení nákupu
- může se jednat například o vzorek nebo kupón na slevu

Příjmy

- viz. „Výnosy“

Přirážka

- procentuální vyjádření částky, která se „přirazí“ k nákupní ceně
- Příklad: k nákupní ceně 100 Kč se „přirazí“ 50 Kč, jedná se tedy o přirážku 50 %

Příspěvková marže („Contribution margin“)

- je částka, kterou daný produkt přispívá ke krytí fixních nákladů firmy a k dosažení zisku



- u firmy vyrábějící více než 1 druh/typ produktu vyjadřuje příspěvková marže podíl, kterým jednotlivé produkty přispívají k pokrytí fixních nákladů a následně k dosahování zisku
- využíváme ji v případě výpočtu bodu zvratu při výrobě a prodeji více druhů/typů produktů - musíme zde znát (z historie prodejů) nebo předpokládat, kolika % se daný produkt podílí na celkových prodejích
- vyjadřuje se jako částka
- vypočítáme jí jako rozdíl Prodejní a Výrobní ceny vynásobený % podílem produktu na celkových prodejích. Například pokud je prodejní cena 790,- a výrobní cena 390,- a podílí-li se produkt 23 % na celkových prodejích, bude příspěvková marže tohoto produktu činit 92,-, tedy $(790-390) * 0,23 = 92$.

Režijní náklady

- takové náklady podniku, které nelze přiřadit jednotlivým výrobkům nebo službám
- například náklady na údržbu, úklid nebo topení (podpůrné/vedlejší činnosti)

Sociální kapitál

- souhrn zdrojů, které lze využít, protože se znáte s jinými lidmi

Substituty

- Produkty, které si nekonkurují přímo, ale zákazník jejich prostřednictvím naplní svou potřebu, vyřeší problém. Ve výsledku je to důvod, proč si náš produkt nepotřebuje koupit, a proto nás substituty zajímají.
- například hrnek vs kelímek, čaj x káva, DIY produkty apod.

SWOT analýza

- slouží ke zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku
- zaměřuje se na zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku

Tržba

- všechny finanční prostředky, které podnik/podnikatel obdrží za prodané zboží/výrobky nebo poskytnuté služby
- váže se ke konkrétnímu časovému období

Variabilní náklady

- jedná se o náklady, jejichž objem roste s objemem výroby

Vlastní kapitál

- vlastní zdroje financování majetku podnikatele
- jedná se o vklady zakladatelů do základního kapitálu, vklady majetku do firmy (peněžité a nepeněžité), hospodářské výsledky účetních období a fondy ze zisku

Výnosy



- peněžní prostředky podniku získané ze všech činností za určité období (například produkování výrobků nebo služeb) - NEMUSÍ se ihned jednat o přírůstky peněz!
- **Příjmy** = JEDNÁ SE o přírůstky peněz

Zdroje

- jedná se o základní výrobní faktorie
- jsou to například lidské zdroje, finanční zdroje, materiál, informace, energie...

Zisk

- kladný rozdíl mezi výnosy a náklady
- Hrubý zisk - rozdíl mezi tržbami a náklady prodaného zboží
- Čistý zisk - zisk po zdanění

Ztráta

- záporný rozdíl mezi výnosy a náklady