

## JAK PSÁT BUSINESS PLÁN...

### Dříve než začnete psát:

- Business Plán píšete zejména pro sebe, nikoliv pro investora nebo banku.
- Business Plán by měl být výsledkem pečlivých úvah a analýz, nikoliv narychlo naskládaným slohovým cvičením.
- Stavte na silných základech, nebojte se být odlišní v cílech projektu, ani v cestách k jejich dosažení.
- Záměrem Business Plánu - cílem, který musí být vždy v popředí - je stručně, ale jasně, popsat podstatu podnikání společnosti a další plán rozvoje. Je-li psán se záměrem získat investora, měl by demonstrovat, proč každá koruna investovaná do tohoto projektu bude mít takový výnos, který odůvodní podstoupené riziko.
- Existují čtyři hlavní skupiny, pro něž je Váš Business Plán důležitý:
  - a) Vy sami jako podnikatelé,
  - b) Potenciální investoři (banky, VC fondy, soukromí investoři),
  - c) potenciální a stávající zaměstnanci (zejména management),
  - d) potenciální partneři.
- Z Business Plánu musí být zřejmé, že projekt je realizovatelný a smysluplný, nabízí nové postupy a řešení a je nejenom životaschopný, ale bude s velkou pravděpodobností i velmi úspěšný. Pokud během psaní Business Plánu zjistíte, že tomu tak není, pomůže Vám alespoň s tím, že projekt ukončíte.
- Rizika popisovaného podnikání musí být v Business Plánu velmi pečlivě a kompletně popsána. Musí být také evidentní, že společnost a podnikatelé tato rizika znají a udělají vše pro jejich minimalizaci (pro investora i pro jakékoli další zúčastněné strany).
- Business Plán musí ilustrovat současný stav a pravděpodobné budoucí trendy (i s použitím externích zdrojů typu IDC, Gartner, McKinsey apod.) ve Vašem oboru. Měl by ukázat, že se jedná o dynamické odvětví s příležitostmi pro firmu či projekt – mělo by jít o trh rostoucí, nikoliv umírající.
- Business Plán by měl ukázat kompletní management tým, který je spolehlivý, má odpovídající kvalifikaci a historii, bude zárukou úspěšné exekuce Business Plánu. Pokud management tým není kompletní, měl by Business Plán aspoň popisovat, jak ho doplnit.
- Business Plán musí být celistvým dokumentem, popsané cesty a strategie vedoucí k úspěchu projektu musí být jasné, jak ve svých jednotlivých částech, tak i jako celek.
- Váš plán na expanzi musí být výsledkem zdravého podnikatelského instinktu, v kombinaci s realistickým odhadem Vašich možností a případně kapitálu, který je pro expanzi potřeba.
- Pokud potřebujete externí financování v podobě úvěru nebo investice, musíte umět vysvětlit, proč je potřeba právě částka, kterou požadujete. Business Plán musí také obsahovat podrobný popis, jak bude použita, v případě poptávání investice i specifikace, jaká návratnost investice může být reálně očekávána. Zdůvodnění, proč investovat právě do Vašeho projektu, musí být jednoznačné a dobře promyšlené.
- I když nepíšete Business Plán pro investora, jeho forma a obsah budou shodné. I podnikatel sám je vlastně investorem, který investuje svůj čas, prostředky a zejména energii, které by mohl vložit jinem.

Stručně řečeno, investování do firem je o čtyřech věcech: **PRODUKT**, **TÝM**, **TRH** a **PENÍZE**. Pokud tyto čtyři body důkladně popíšete, máte hotový Business Plán (nejen pro investora).

## Co chce vědět investor?

Investoři hledají kompetentní podnikatelský a manažerský tým, růstové obory a zajímavé zhodnocení investice. Je nutno mít na paměti, že institucionální investoři investují peníze jiných lidí, takže zpravidla postupují ještě obezřetněji a racionálněji než kdyby byly jejich vlastní.

Každý, kdo bude číst Váš Business Plán má v hlavě seznam informací, které by měl každý plán obsahovat (respektive otázek, které by měl zodpovídat), takže nezapomeňte na základní fakta, buďte pozorní. Váš Business Plán je něco jako mapa, která pomáhá subjektům ve vašem okolí (poradci, investoři, partneři, zaměstnanci) porozumět Vašemu podnikání a směrům, kterými se bude vyvíjet v budoucnu a jak se dostanete (chcete dostat) k cíli.

Pamatujte na to, že investor nerozumí Vašemu oboru tak jako Vy. Business Plán tedy nesmí být psán odbornou hantýrkou a nesmí být nabit technickými termíny. Musí se soustředit na základní vysvětlení podstaty podnikání, a to zejména z obchodního, marketingového a finančního pohledu.

Co se týče rozsahu plánu, tak by měl především obsahovat všechny důležité informace, nelze stanovit „správnou délku“. Ovšem platí, že každý, kdo Váš Business Plán bude číst, má málo času, takže stručnost bude jistě ceněna. Ten, kdo bude číst Váš Business Plán, bude chtít najít (stručnou) odpověď zejména na následující otázky:

### **Čím se společnost zabývá?**

Čtenář Vašeho Business Plánu, chce být schopen rozumět tomu, co společnost produkuje, a chápat, jak sama funguje. Popis produktu by ale neměl zacházet do zbytečně technických detailů, měl by spíše popisovat, jaké potřeby/problémy zákazníků uspokojuje a proč zákazníci takové potřeby mají. **Jaká je Value Proposition?**

### **Co je na společnosti nebo projektu unikátního?**

Investor nehledá nutně výjimečný produkt, zajímá ho především růstový potenciál, který Váš produkt odlišuje od ostatních společností působících ve stejném oboru, případně od dalších investičních příležitostí, které investorovi leží na stole. **Jaký je USP (Unique Selling Point) Vašich produktů a Vaší společnosti pro investora?**

### **Jak společnost dosahuje/bude dosahovat ziskovosti?**

Investor se určitě bude zajímat o tu část Business Plánu, která pojednává o trhu, konkurenci, maržích, tržbách a ziscích, jichž chcete na daném trhu dosahovat.

### **Jaký efekt bude mít kapitálový vstup investora?**

Jinými slovy, jak budou použity zdroje z kapitálového vstupu (investice) a jaké výhody následně poplynou investorovi. Investice by se totiž měla projevit ve výrazném růstu tržeb a zisku a nadprůměrné výnosnosti uskutečněné investice.

### **Je tým schopen realizovat Business Plán?**

Mnoho investorů považuje odpověď na tuto otázku za nejdůležitější část Business Plánu, ne nadarmo se říká, že Venture Capital je o investování do lidí spíše než do projektů. Investor musí mít důvěru ve zkušenosti a hlavně schopnosti týmu. Skvělý tým může totiž několikanásobně vyvážit jiné nedostatky Business Plánu.

### **Dávají finanční projekce smysl?**

Přehnaně optimistické projekce reflektují soudnost (nebo její nedostatek) podnikatelů a managementu. Projekce mohou být agresivní, ale musí se pohybovat v intencích reálných možností firmy a daného oboru. Pamatujte, že investor bude srovnávat s ostatními firmami ve Vašem oboru a na trhu vůbec.

## Jaké jsou pro investora možnosti exitu?

Business Plán musí počítat s tím, že investor vstupuje do společnosti na časově omezenou dobu, zpravidla do 3 až 5 let. Proto musí být pamatováno na to, že po určité době má dojít k prodeji firmy strategickému partnerovi, k odkoupení firmy managementem (MBO) nebo kotaci na burze (IPO). Investor tedy musí vidět i způsob realizace výnosu ze své investice.

**Pokud Business Plán uspokojivě odpoví na tyto otázky, pak splnil jeden ze svých účelů – zaujmout investora. Další podrobnosti a případné nejasnosti můžete vyřešit při osobní prezentaci, která bude následovat ovšem jen tehdy, když Business Plán investora zaujme.**

## Možná struktura Business Plánu:

### I. EXEKUTIVNÍ SUMÁŘ (EXECUTIVE SUMMARY)

Exekutivní sumář je krátkým a výstižným vysvětlením příležitosti. Je to přesně ta část, nad níž se investor rozhoduje, zda bude vůbec číst dál. Zde máte šanci vysvětlit čím se zabýváte, vymezit vaši pozici na trhu a prokázat, proč zrovna vaše společnost dokáže nejlépe využít existující příležitosti a stát se leaderem ve svém oboru. Buďte struční, jedna až dvě stránky by měly stačit ke sdělení vašeho poselství. A pamatujte, že na ES záleží, bude-li investor pokračovat ve čtení.

### II. POPIS PŘÍLEŽITOSTI

- celkový pohled na váš obor
- popis vaší společnosti
- popis produktu / služby
- vaše pozice na trhu
- plány na produktovou a regionální expanzi

### III. TRH

- velikost trhu, trendy
- jasný a přehledný profil vašeho konkurenčního okolí a vaše pozice
- současná situace na trhu, konkurenti, tržní podíly
- růst trhu, počtu zákazníků a cíle vašich konkurentů
- klientská báze a časový rámec růstu vaší klientské báze
- odhad prodejů

### IV. PRODEJ, MARKETING & BUSINESS DEVELOPMENT, PARTNERSTVÍ

- marketingová strategie a její realizace
- marketingová komunikace
- strategická partnerství a aliance
- prodejní strategie
- metody prodeje
- cenová strategie
- předpověď, výhled prodejů

### V. TÝM

- popis, struktura

- vlastnictví
- představenstvo, dozorčí rada
- podpůrné struktury, orgány
- plán organizačních vylepšení, expanze

## VI. FINANCE

- rizika
- projekce tržeb
- výkaz cash flow
- výkaz zisků a ztrát
- rozvaha
- plán příjmů, struktura nákladů
- potřeba zdrojů, návratnost

## VII. PŘÍLOHY

Jakýkoliv podpůrný materiál, který relevantně doplní či doloží výše zmíněné informace.

### Styl a úprava Business Plánu

Investorovi se dostává do rukou několik Business Plánů týdně. Z tohoto důvodu hodně záleží na jeho úpravě, vzhledu a stylu. Investor se vždy lépe dívá na Business Plán, který se lehce čte, je vhodně sestaven a je napsán přiměřeným stylem.

Styl dobrého Business Plánu musí být výjimečný. Měl by být syntaxí bankovního dokumentu žádosti o úvěr, který z různých hledisek probírá všechny možné hrozby a podle něž je projekt tak jako tak odsouzen k neúspěchu, a propagačního materiálu, v němž je vše spojené se společností báječné a skvělé.

Je to informační dokument plný fakt, avšak zároveň plní funkci prezentačního materiálu, v němž jsou zdůrazněna (nikoliv přehnaně) pozitiva.

Nezapomeňte na estetickou stránku věci, přiměřená barevná úprava a atraktivní přebal jsou vždy ku prospěchu. Avšak všeho s mírou, Business Plán by rozhodně neměl vypadat jako nějaký propagační leták.

***Přejeme Vám invenci při psaní Business Plánu a...***

***... hodně štěstí při hledání investora.***



**Credo Ventures a.s.**, Klimentska 50, 110 00 Prague 1, Czech Republic  
e: [info@credoventures.com](mailto:info@credoventures.com), t: +420 222 317 377  
<http://www.credoventures.com>