

ŠTRUKTÚRA BUSINESS PLÁNU



Obsah

1. Manažérske zhrnutie (Executive summary)

Táto časť má sumarizovať cieľ „business plán“ a poskytovať stručný prehľad, najmä však popísať požadované finančné zdroje a ich zhodnotenie. Často je najlepšie písať túto časť až po napísaní celého business plánu, aby sa zabezpečilo, že bude obsahovať všetky relevantné/podstatné informácie (napriek tomu, že ide o prvú sekciu).

Čo treba zahrnúť:

- Stručný popis podnikateľskej činnosti a cieľových trhov
- Ako sa produkt/služba líši od konkurencie a tiež akú potrebu uspokojujú
- Ako firma uspeje v budúcom konkurenčnom prostredí
- Popis manažérskeho tímu, relevantných skúseností a špecifických znalostí/zručností každého člena tímu.
- Zhrnutie kľúčových finančných projekcií na 3 - 5 rokov, vrátane výkazov ziskov a strát, cash flow a súvah.
- Prehľad a štruktúra potrebného objemu kapitálu a jeho použitie.

2. Úvod/ Pozadie a história

Táto sekcia by mala informovať potenciálnych investorov o minulosti/histórii Vašej spoločnosti tak, aby boli schopní predpovedať jej budúci vývoj. Ak je Váš biznis ešte „nový“ a má krátku históriu, zamerajte sa na popis manažérskeho tímu a ich relevantných skúseností a tiež popíšte distribučné kanály, ktorými produkt alebo službu distribuujete na trhu.

Čo treba zahrnúť:

- Kedy bol biznis založený/vznikol
- Popis zakladateľov spoločnosti (ich odborné, praktické skúsenosti a úlohy v spoločnosti)
- Vývoj a progres biznisu do dnes
- Štruktúra majetku spoločnosti a zdrojov kapitálu firmy, ktorými je majetok financovaný

- Externé zdroje financovania: pôžičky/úvery spoločnosti v minulosti (od koho) a investície do spoločnosti (od koho) aj investície vlastníkov do spoločnosti; detailne popíšte akékoľvek majetkové opcie alebo záruky ako aj ostatné finančné záväzky, vrátane mien tých, ktorých sa to týka a základných údajov (cena, dátum splatnosti, atď.) každého záväzku
- Produkty/služby, ktoré spoločnosť vyvinula/vytvorila alebo predávala na trhu a obchodný úspech každého z nich
- Súčasný stav produktov/služieb, ktoré vyžadujú ďalšie schvaľovanie alebo vývoj, ktorým ešte musia prejsť.

Ak doterajší vývoj spoločnosti nie je dostatočným indikátorom budúceho potenciálu, uveďte to prosím v tejto sekcii aj so zdôvodnením.

Čím viac história spoločnosti dokáže preukázať schopnosť meniť zameranie, adaptovať sa a tak pokračovať v raste či už v nestálom a vysoko konkurenčnom prostredí, o to viac je pravdepodobné, že plán bude uznaný.

3. Produkt/Služba

Témy, ktoré je potrebné spomenúť v tejto sekcii:

- Opis hlavných produktov a služieb - laicky a podrobne vysvetlite, čo sa predáva a za akým účelom (čo a koho daný produkt uspokojuje)
- Výhody Vášho produktu/služby napr.:
 - Aké jedinečné črty/vlastnosti produkt má?
 - Je lacnejší ako podobné produkty/služby na trhu? Ak áno, do akej miery?
 - Je lepšej kvality?
 - Aký úžitok/výhody majú z neho zákazníci?
 - Aké sú jeho nevýhody?
- Súčasný stav produktu/služby napr.:
 - Je potrebný nejaký ďalší výskum alebo vývoj?
 - Má už produkt/služba špecifikovaný/určený svoj trh?
 - Je to niečo medzi prvými dvoma možnosťami?
- Aká je pravdepodobná životnosť produktu/služby? Chystáte sa v budúcnosti predstaviť nejaké nové?
- Sú na trhu nejaké nové konkurenčné produkty/služby schopné konkurovať Vaším? Ak áno, ako plánujete zvíťaziť v konkurencii?
- Vyžaduje si Váš produkt/služba schválenie regulačných/štátnych úradov, musí vyhovovať nejakým priemyselným štandardom?
- Aká je ziskovosť Vašich produktov alebo služieb?

4. Technológia, duševné vlastníctvo a výskum a vývoj

Toto je zvyčajne kľúčová časť, spolu s technológiou biznisu.

- Táto sekcia by mala vymedziť (na technickej úrovni) o čom Váš biznis je. Priemyselné a vedecké štandardne používané skratky a technické termíny môžete používať, vyhnite sa však expresívnemu žargónu a netvorte termíny, ktoré „aranžujú“ technológiu. Plán budú čítať buď investori - netechnici (ak nebudú rozumieť, môžu sa rozhodnúť nepokračovať ďalej) alebo technicky zdatní investori, ktorí budú chcieť ohodnotiť silu technológií. Detailné technické podporné dokumenty by ste mali pridať ako prílohy. Sekcia by mala jasne identifikovať/popisovať jedinečné jadro/základ technológie a mala by poskytnúť stručné technické zhrnutie hlavných prínosov/rozdielov medzi navrhovaným a existujúcim riešením. (Pamätajte, že investorská zásada je, že produkt, ktorý má byť uvedený na trh má byť „10x lepší a 10x lacnejší“ ako existujúce riešenia.)
- Právna ochrana (napr. patenty, autorské práva, atď.), ktorá už bola vytvorená alebo bude potrebné ju zabezpečiť. Bude nejaký dopad právnej ochrany na predajnosť produktu? Ročné náklady na právnu ochranu uveďte takisto.
- V akej fáze je už právna ochrana? - na začiatku aplikovania, skúša sa alebo už je patent udelený? Akú spätnú väzbu Vám poskytnú patentoví komisári/kontrolóri?
- Ako veľmi závisí produkt/služba od ďalších technologických zmien alebo rozvoja? Buďte čestní a veľkorysí, často existuje niekoľko spôsobov ako riešiť technické problémy.
- Aká je „technologická mapa“, t.j. bola naplánovaná možnosť rozvíjať produkt v druhej, tretej,generácii? Ak áno, je pravdepodobné, že bude potrebné ďalšie kolo finančnej podpory?
- Sumarizujte program výskumu a vývoja, jasne identifikujte projekty, ich predpokladané rozpočty (na ročnej úrovni), hlavné míľniky, kľúčové riziká a miesta špecifických technických ťažkostí. Dobrým nápadom by bolo pridať tabuľku aktivít a sumarizáciu tejto informácie.
- Charakterizujte technické „doklady“ - technické partnerstvá s univerzitami, inými spoločnosťami, sponzorované rozvojové programy, atď.

5. Manažment a zamestnanci

Táto sekcia by mala obsahovať:

- Zhrnutie o kľúčových manažéroch musí informovať:
 - o ich úlohách v rámci spoločnosti, predovšetkým dokazujúc, že máte vyrovnaný tím. Ak nie, buďte čestní a spomeňte, kde sú medzery a kedy by mali byť napravené.
 - vek, skúsenosti a kvalifikácia. Je dôležité uviesť veľkosť predchádzajúcich spoločností, v ktorých pôsobili a tiež úlohy, ktorým sa venovali.
 - životopisy môžete pridať ako prílohy, nedávajte ich však sem (len ako prílohy)
- Opis vzťahov medzi vlastníkmi a manažérmi, vrátane dlhodobých cieľov kľúčových ľudí.

- Mzdová politika a odmeňovanie (samostatne pre manažment a zamestnancov).
- V rámci príloh pridajte Organizačnú štruktúru - terajšiu, a ako by mala vyzerat' v budúcnosti (3 - 5 ročný interval)
- Máte nejakých ne-výkonných riaditeľov a aké sú ich úlohy?
- Budete v budúcnosti potrebovať ďalších manažérov alebo zamestnancov? Ak áno, ako ich budete vyhľadávať na pracovnom trhu?
- Identifikujte akékoľvek voľné pracovné pozície alebo iné slabé miesta a uveďte zámery ako to napravíte. Ak ste v minulosti urobili nejaké chyby, vysvetlite ako ste ich napravili.

Ak je to vhodné, napíšte prosím ďalšie detaily o ostatných manažéroch a zamestnancoch, napr.:

- Stručná analýza ich úloh a zručností
- Mzdová politika
- Odborová angažovanosť
- Požiadavky do budúcnosti
- Vzdelávacia a náborová politika.

6. Trhy a marketing

Táto sekcia by mala obsahovať:

Trh

- Váš všeobecný trh a perspektívy do budúcnosti, vrátane veľkosti trhu a predpokladaného rastu.
- Rozširuje sa trh? Ak áno, prečo? (pridajte nedávnu históriu trhu ak je podstatná a detaily prečo bude trh v budúcnosti rásť)
- Súčasný/predpokladaný podiel na trhu.
- Aké je Vaše špecifické miesto na trhu? Vyplnili ste nejakú medzeru na trhu? Priložte akékoľvek štatistiky, ktoré sa toho týkajú (čo môže vyžadovať poplatky za nezávislý trhový prieskum).
- Opíšte Vašich zákazníkov:
 - Kto sú Vaši zákazníci?
 - Kde sú?
 - Prečo kupujú Vaše produkty/služby?
 - Kedy ich kupujú?
 - Ako ich kupujú? (tender alebo objednávka?)
 - Typické veľkosti objednávok?
 - Majú nejaké požiadavky?
 - Čo ovplyvňuje nákupné návyky/rozhodovanie Vašich zákazníkov?

7. Konkurencia

Toto je veľmi dôležitá sekcia. V súčasnosti je konkurencia globálna, tak urobte globálnu hĺbkovú analýzu. Šesť hodín na internete Vám môže ušetriť šesť rokov

márnej snahy. Investor stratí okamžité záujem o perspektívnu investíciu ak hĺbková analýza objaví konkurenta, o ktorom sa nevedelo. Konkurenti nemusia ponúkať presne tú istú službu ako Vy navrhujete poskytovať, ale konkurenti poskytujúci substitučný produkt voči Vášmu môžu rýchlo nahlodať Váš trh a ak to nezohľadníte, rýchlo zničia aj záujmy investora vo Vašom podniku.

- Opíšte Vašu konkurenciu:
 - Kto sú Vaši konkurenti?
 - Kde sú?
 - Ako sú veľkí a aký je ich potenciál na rast?
 - Aký je ich podiel na trhu?
 - Ich silné a slabé stránky.
 - Ako chcete s nimi úspešne súťažiť?
 - Aká bude ich odpoveď/reakcia na Váš biznis a plány?

Byť čestný a realistický v otázke konkurencie je veľmi dôležité a pridáva to dôveryhodnosť Vášmu plánu.

8. Marketing

- Aké územie sa chystáte pokryť alebo je Váš biznis regionálny, národný, atď.?
- Aká je Vaša cenová politika? Aký cenový vývoj očakávate v budúcnosti? Vaša cenová politika by mala ukázať, že sa Vám podarí presadiť na trhu a že zvýšite svoj trhovú podiel a budete ziskový. Máte vypracovaný model ROI (Return on Investment) pre vašich zákazníkov? Ako vyhodnocujete ziskovosť jednotlivých predajov/zákazníkov?
- Aké sú Vaše podporné nástroje predaja, popredajný servis a záručné opravy?
- Aké je minimálne množstvo pre objednávku?
- Ako máte stanovené úverové podmienky pre Vašich zákazníkov (aký poskytujete odberateľský úver/lehoty splatnosti pohľadávok)?
- Návrhy na reklamu a propagáciu. Napr.:
 - Branding
 - Public Relations
 - Reklama
 - Obchodné prezentácie
 - Podpora predaja
 - Podporná literatúra
 - Náklady na vyššie vymenované položky, kedy sa budú realizovať a ich prínos.
- Distribúcia produktov/služieb.
- Súčasné a potenciálne objednávky.
- Schválenie produktu/služby súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi (popíšte do akej miery im produkt vyhovuje).

9. Výrobný proces (ak sa dá aplikovať)

Mali by ste zahrnúť:

- Opis celého výrobného procesu krok po kroku.
- Dostupné zariadenia (stroje, technológie a výrobné budovy).
- Výrobná kapacita (teraz, v budúcnosti a iné kroky na jej rozšírenie)
- Výnosy a odpady, ako sú monitorované a kontrolované a faktory, ktoré ich ovplyvňujú.
- Bezpečnosť surovínových zdrojov a alternatívy.
- Dostupnosť požadovanej pracovnej sily.
- Výhody Vašej výrobnéj metódy v porovnaní s konkurenciou.
- Metódy kontroly kvality.
- Náklady pri rozdielnych objemoch výroby.
- Ak ide o nový produkt, uveďte ako sa bude odvíjať výroba z prototypu.

10. Finančné informácie

Prílohy by mali zahŕňať plne auditované účtovné závierky (ak je povinnosť auditu); staršie auditované účtovné závierky - vypovedajúce o trendoch; výstupy manažérskeho účtovníctva vypovedajúce o súčasnej pozícii spoločnosti a detailné prognózy (3 - 5 rokov). Akokoľvek, business plán má obsahovať aj zhrňujúce informácie. Typ týchto informácií by mal byť:

- Obchod (členenie tržieb podľa teritórií, zákazníkov, produktov, ...)
- Rentabilita (miera zisku) jednotlivých produktov, zákazníkov, teritórií, ...
- Prevádzkový zisky pred uhradením úrokov, dane z príjmu a odpisov (EBITDA)
- Prevádzkový zisky pred uhradením úrokov a dane z príjmu (EBIT)
- Čistý zisk pred zdanením
- Hotovosť všeobecne/použitá
- Kapitálové výdavky
- Súvaha
- Výkaz ziskov a strát
- Tok peňazí (cash flow)

Pripojte tiež komentár vysvetľujúci dané čísla. Mal by súvisieť s načasovaním investície od počiatočného nákladu cez obchody, k ziskom až k hotovosti. Takisto by mal vysvetliť silné stránky súvahy a venovať pozornosť akýmkoľvek aktívam, ktoré nie sú zahrnuté v súvahe (napr. duševné vlastníctvo) alebo záväzkom, ktoré by mohli ovplyvniť hodnotenie (napr. záruky v prospech tretích strán).

Takisto, pripojte odsek predpokladov/hypotéz ako ste prišli na dané čísla.

V tejto sekcii stanovte Vaše požiadavky na investície a tiež navrhnete „cestu von“/exit pre potenciálneho rizikového investora kapitálu. Uistite sa, že ste nepodcenili Vaše kapitálové požiadavky.

Opíšte súčasné systémy manažmentu informácií a akékoľvek plánované zmeny.

11. Rizikové faktory a ich možná eliminácia

Zdôraznite riziká a vysvetlite ako ich Vy a Váš manažérsky tím plánujete prekonať. Toto môžete urobiť prostredníctvom analýzy citlivosti/senzitivity a tiež pripojením súhrnu výsledkov.

12. Záverečné zhrnutie

13. Prílohy

Je nepravdepodobné, že všetky nižšie spomenuté dokumenty sa Vám podarí zahrnúť, aj keď sú to často bežné dokumenty:

- Slovník použitých výrazov
- Produktová literatúra a technické špecifikácie
- Organizačné diagramy/tabuľky/grafy
- Životopisy kľúčových manažérov
- Trhové prieskumy
- Detaily o patentoch
- Finančné prognózy - výkazy ziskov a strát, cash flow a súvahy
- Predpovede/prognózy
- Posledné auditované účtovné závierky
- Posledné výstupy z manažérskeho účtovníctva
- Potvrdenia tretích strán, ak je to možné.

Užitočné tipy

- Manažérske zhrnutie by nemalo presiahnuť 4 - 6 strán.
- Business plán by nemal mať viac ako 25 - 30 strán (bez príloh).
- Jasne zdôvodnite, na aký účel sú potrebné peniaze investora a ako budú použité.
- Definujte Váš biznis - v závislosti od konkurentov, jeho reputáciu, rozsah a jeho relatívnu hodnotu.
- Pamätajte, že peniaze sú investíciou, investor bude chcieť vedieť prečo by mal získať podiel vo Vašej firme a kedy a ako ho môže predať.