



**JIC VENTURES**

# **BUSINESS PLÁN**

VZOR



*Tento vzorový dokument slouží jako obecný business plán, který je v této podobě nicméně nejvíce vhodný pro prezentaci podnikatelského záměru investorovi. Konkrétní podoba podnikatelského plánu se může lišit podle toho, jakému adresátovi a pro jaký účel je dokument určen – některé části mohou být vynechány nebo naopak přidány, jejich pořadí se může měnit, detail rozpracování některých částí může být také odlišný. V navržené struktuře můžete body, které nejsou relevantní, smazat, a naopak můžete přidat části, které jsou specifické pro vaše podnikání.*

*Instrukce, které jsou psané kurzívou, po dopsání jednotlivých částí smažte. Snažte se, aby váš text byl co možná nejstručnější a zároveň nejvýstižnější. Pro velmi stručné představení můžete využít jen shrnutí v podobě Executive Summary, pro detailnější, ale pořád snadno zpracovatelný popis podnikání může stačit dokument o rozsahu 5 až 10 stran, a i pro velmi podrobný vhled do podnikatelského plánu by měl stačit dokument o 20 až 25 stranách. Pro interní potřeby je možné zpracovat jen některé části, a to i do výrazně většího detailu a ve větším rozsahu.*

# BUSINESS PLÁN

## JMÉNO SPOLEČNOSTI

K rukám:

Připravil:

Datum:

Tento business plán byl připraven za účelem [popis účelu]. Jeho obsah je určen pouze příjemcům uvedeným výše. Veškeré informace zde obsažené jsou důvěrné a nesmí být šířeny ani s nimi být jinak nakládáno bez souhlasu [jméno společnosti].



## EXECUTIVE SUMMARY

Tuto kapitolu vyplňte jako poslední. Jde o shrnutí celého dokumentu, v jednotlivých částech zdůrazňuje ty nejpodstatnější body a nemělo by přesáhnout rozsah 1 až 2 stran i u toho nejpodrobnějšího zpracování podnikatelského plánu.

### Investiční příležitost *alternativně* Podnikatelský záměr

- stručný popis podnikatelského záměru – vize a mise společnosti, dlouhodobé cíle
- největší příležitosti a rizika
- podmínky investice, exitová strategie a očekávané zhodnocení (jak investor vydělá – zároveň můžete přemýšlet i tak, že samotní zakladatelé jsou svým způsobem investoři)

### Produkt

- stručný popis produktu
- popis potřeby / problému zákazníka, který produkt řeší, a v čem je lepší než alternativní řešení

### Business model

- jakým způsobem na produktu vyděláte peníze (co, komu a jak se prodává)
- jak dobře je podnikání škálovatelné

### Trh

- kdo jsou zákazníci
- jak se vyvíjí situace na trhu
- kdo jsou hlavní konkurenti nebo jiní významní hráči

### Tým

- klíčoví lidé, jejich role a kvalifikace pro tyto role

### Finanční přehled

- stručně historické finanční výsledky
- stručný popis finančního plánu – jakých tržeb / zisku bude dosaženo, kdy bude dosažen bod zvratu
- případný popis dalších kapitálových potřeb (následné investice)



## VSTUP INVESTORA *alternativně* PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Tato kapitola obecně popisuje váš podnikatelský záměr, důvody jeho existence a jeho cíle. Jeho obsah se bude velmi lišit podle adresáta dokumentu.

Pro variantu Vstup investora:

- stručný popis podnikatelského záměru – vize a mise společnosti, dlouhodobé cíle
- požadavky na výši investice
- účel využití získaného kapitálu – důvod pro investici a další potřebu finančních zdrojů
- způsob financování: dluhové financování (a navrhované zúročení) nebo vstup do vlastního kapitálu (a navrhovaný podíl pro investora, a tím pádem navrhovaná valuace společnosti a její odůvodnění)
- stávající kapitálová struktura společnosti a kapitálové zdroje (finanční možnosti) zakladatelů
- způsob zhodnocení investice: exit, podíl na zisku / dividendy, úroky...
- nefinanční požadavky na spoluinvestora (např. dohled nad finančním řízením, podpora obchodu, hledání dalších členů týmu, podpora ve vývoji a další možnosti spolupráce)
- hlavní příležitosti podnikání a hlavní rizika investice

Pro variantu Podnikatelský záměr:

- stručný popis podnikatelského záměru
- vize a mise společnosti – důvod, proč společnost vznikla a čeho chce dosáhnout
- dlouhodobé cíle
- hlavní příležitosti a rizika podnikání

## PRODUKT

Tato kapitola popisuje produkt nebo službu, které nabízíte. Jejím cílem je vysvětlit, co přinášíte zákazníkům, jakou to pro ně má hodnotu, v čem je to lepší než existující řešení a jaká je udržitelná konkurenční výhoda.

### Popis produktu

- popis produktu
- jakou potřebu nebo problém řeší na straně zákazníka a jakou hodnotu mu přináší (value proposition)
- jaké je best practice řešení – jaké možnosti má dnes zákazník a jak je váš produkt překonává
- jak je produkt univerzální nebo jaká je naopak nutnost jeho přizpůsobování individuálním potřebám
- co použití zákazníka stojí, jaké jsou s tím spojené náklady na jeho straně (nejen finanční, ale i časové)
- potřeba inovací v čase (kdy aktuální řešení bude zastaralé a bude nezbytné znovu investovat)
- pozice produktu vs. trh (matice – nový/existující produkt na novém/existujícím trhu)

### Konkurenční výhoda a bariéry vstupu

- v čem je vaše řešení lepší, důvody, proč by měl zákazník vše řešení zvolit
- popis existujících bariér vstupu, jak je lze překonat, jak lze vytvořit pro konkurenci nové
- existující slabá místa produktu identifikovaná ze strany zákazníků a návrh postupu jejich odstranění
- v případě nutnosti uvést potřebné investice na překonání bariér nebo na jejich tvorbu či odstranění slabých míst



## Současné rozšíření produktu

- *současný stav vývoje produktu a rozšíření produktu mezi zákazníky, porovnání s alternativními řešeními*
- *reference od stávajících zákazníků (v ideálním případě již placících)*
- *zkušenosti zákazníků s používáním služby/produktu a porovnání zkušeností s konkurenčním řešením*

## Technologie

- *rámcový popis technologického řešení (popis pochopitelný i pro laika)*

## Duševní vlastnictví a jeho ochrana

- *jaké duševní vlastnictví nebo unikátní know-how je využíváno*
- *jak je ošetřeno zkopírování řešení*
- *možnosti další ochrany, aktuálně využívané možnosti a plán jejich rozšíření v čase (s dopady na náklady)*

## BUSINESS MODEL

*Tato kapitola popisuje zejména to, jakým způsobem bude vaše podnikání vydělávat.*

### Strategické cíle

- *čeho chcete dosáhnout a co za hodnotu pro zákazníka přinášíte (v širším slova smyslu)*
- *typ strategie – v čem chcete být nejlepší (cena, rychlost, user-friendliness, atraktivita, dostupnost...)*

### Provozní uspořádání

- *popis hodnotového řetězce (value chain – jaké jsou klíčové aktivity, které jsou potřebné od vývoje produktu přes jeho výrobu až po dodání zákazníkovi)*
- *jaká část hodnotového řetězce se pokrývá z vlastních a jaká z cizích zdrojů (outsourcing)*
- *klíčoví dodavatelé a nastavení spolupráce s nimi*
- *geografické rozmístění poboček nebo obchodních zastoupení*

### Zákazníci

*Tato kapitola ilustruje vaši znalost zákazníků. Při jejím zpracování je vhodné vycházet z ověřitelných zdrojů (například tržní analýzy od společností typu Gartner, Frost&Sullivan, Nielsen, GFK, Datamonitor, Forrester, IDC atd.), uvádět co nejvíce konkrétních čísel a citovat u nich autory.*

- *charakteristika zákazníků, na které se cílí*
- *zákaznická segmentace*
- *existující síť kontaktů využitelných pro akvizici zákazníků a prodej*

### Prodejný plán a marketingová strategie

- *jak je nastaven prodejní model (B2B nebo B2C)*
- *prodejní kanály, obchodní podmínky spolupráce s partnery (dle zákaznických segmentů)*
- *způsob podpory prodeje a komunikace se zákazníkem (dle zákaznických segmentů)*
- *cenová politika*
- *způsob péče o zákazníky (customer relationship management)*
- *časový plán klíčových aktivit v oblasti prodeje a marketingu*



## Výzkum a vývoj

- hlavní projekty, na kterých se pracuje, jejich aktuální stav, dosažené výsledky a náklady nutné pro realizaci
- cíle na následující 3 roky v oblasti výzkumu a vývoje

## Partneři

- klíčoví hráči, se kterými je možné (nebo i nutné) spolupracovat a důvody ke spolupráci
- možné způsoby partnerství (obchodní spolupráce, asociace, aliance, joint ventures...)
- již realizovaná nebo rozjednaná partnerství

## TRH

Tato kapitola ilustruje situaci na vašem cílovém trhu. Při jejím zpracování je vhodné vycházet z ověřitelných zdrojů (například tržní analýzy od společností typu Gartner, Frost&Sullivan, Nielsen, GFK, Datamonitor, Forrester, IDC atd.), uvádět co nejvíce konkrétních čísel a citovat u nich autory.

## Odvětví

- vymezení relevantního trhu a jeho základní charakteristika
- velikost trhu (celková velikost trhu, velikost relevantních segmentů a segmentů, které jste schopni obsloužit)
- hlavní události ovlivňující dané odvětví (ekonomické, politické, sociální, technologické, ekologické...)
- hlavní rizika typická pro dané odvětví

## Trendy

- růst trhu za posledních 5 let (nebo za jiné období, za které máte informace)
- očekávaný růst na následující 3 roky (nebo za jiné období, za které máte informace)
- faktory, které způsobují růst / pokles trhu nebo jakoukoli jinou tržní dynamiku

## Konkurence

- identifikace významných konkurentů
- popis konkurenčních řešení (přímá i nepřímá konkurence)
- srovnání konkurenčních řešení s vlastním řešením (vhodné například srovnání klíčových faktorů v tabulce)
- substituční a komplementární produkty a služby
- pokud jsou data k dispozici, pak identifikace relevantních kvalitativních a kvantitativních ukazatelů pro srovnání – vývoj tržeb, počtu uživatelů, ziskových maržích, ROA/ROE, valuace...

## Regulace a legislativa

- uvedení relevantní legislativy a dopadů na podnikání (existující i plánovaná)
- potřeba licencí, certifikací, registrací apod. s dopadem na výdaje (např. poplatky, investice, pokuty)

## ZAKLADATELÉ

Tato kapitola poskytuje informace o zakladatelích vaší společnosti. Pokud máte i další společníky, tak je můžete přidat sem (pokud mají větší přínos pro společnost) nebo do části Tým.

- profily zakladatelů – stručné shrnutí životopisu, relevantní zkušenosti, motivace pro podnikání



- popis jednotlivých rolí, odpovědností a zastoupení ve statutárních orgánech
- historie týmu – motivace pro spolupráci, jejich počátek zahájení spolupráce
- popis relevantních (podnikatelských) úspěchů a neúspěchů
- popis silných a slabých stránek

## SWOT

Shrnutí klíčových bodů do silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Zatímco silné a slabé stránky se týkají přímo společnosti jako takové (společnost je umí ovlivnit), příležitosti a hrozby vychází z okolního světa a společnost je nedokáže ovlivnit (pouze je využít nebo se proti nim bránit). V každé kategorii stačí maximálně 5 nejpodstatnějších bodů.

Silné stránky	Slabé stránky
•	•
Příležitosti	Hrozby
•	•

## SPOLEČNOST

### Klíčové údaje

Název:

Datum založení:

Právní forma:

Místo podnikání:

Vlastnická struktura:           xx %   *jméno příjmení*  
  xx %   *jméno příjmení*  
  xx %   *jméno příjmení*

Základní kapitál:               xx Kč

Kontaktní osoba:

Pozice:

E-mail:

Telefon:

Web:



## Historie

Popis relevantních událostí týkajících se společnosti i zakladatelského týmu, a to od vzniku podnikatelského záměru do současnosti.

## Organizační struktura

V této části můžete popisovat jak již existující, tak i ideální (plánovanou) organizační strukturu. U začínajících společností půjde spíše o popis plánované struktury a informace o tom, jaké části struktury budou spadat pod kterého ze současných členů týmu.

- organizační struktura (popis nebo organigram) s popisem rolí a odpovědností u klíčových manažerských pozic (CEO, CFO, obchod a marketing, provoz, vývoj...) s uvedením počtu zaměstnanců v jednotlivých týmech
- zástupci ve statutárních orgánech a stručné profily (pokud nejsou uvedeny u zakladatelů)
- pravidla pro volbu a odvolání statutárních zástupců

## Zaměstnanci

- seznam klíčových zaměstnanců s uvedením pozice
- uvedení jejich relevantních zkušeností pro dané pozice
- popis případných konkurenčních doložek u klíčových členů týmu
- plánovaný nábor nových zaměstnanců na klíčové pozice

## Majetek společnosti

- klíčový majetek nezbytný pro podnikání
- nehmotný majetek a jeho ochrana (ošetření duševního vlastnictví)

## Závazky společnosti

Tato část je potřebná zejména v situacích, kdy řešíte financování – například tedy při předkládání investorům, finančním institucím nebo agenturám poskytující granty.

- rozvahové a podrozvahové závazky (tedy závazky zachycené v rozvaze i ty mimo ni – např. leasing)
- závazky vůči dodavatelům a jejich věková struktura
- finanční závazky (bankovní a nebankovní dluhy) a závazky vůči státu

## Právní dokumentace

Tato část je potřebná například při jednání s investory.

- klíčové informace vycházející z právních dokumentů spojených se společností (společenská smlouva apod.
- dopady zásadních dříve uzavřených smluv (smlouvy s předchozími investory, licenční smlouvy apod.)





## FINANČNÍ PŘEHLED

### Historie

*Pokud má společnost finanční historii. Popis historických výsledků v oblasti výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cash-flow, analýza podstatných trendů a klíčových položek ovlivňujících finanční výsledky. Nejpodstatnější body je vhodné ilustrovat vloženými tabulkami nebo grafy.*

### Finanční plán

- *Rozbor finančního plánu – vhodné plánovat následujících 12 měsíců na měsíční bázi a další dva roky alespoň kumulativně na roční bázi nebo kvartálně. Pokud plánujete dle statutárních výkazů, je vhodné analyzovat cash-flow a výkaz zisků a ztrát (a případně rozvahy, pokud se zde objevují podstatní věci), alternativně můžete použít vlastní způsob pro plánování financí (vycházející z manažerského účetnictví) – pak si ale musíte být jistí, že obsahuje vše podstatné a je pro adresáta pochopitelný.*

*V případě detailnějšího rozpracování je vhodné segmentovat výnosy přes různé skupiny zákazníků, produkty nebo produktové skupiny, případně regiony (cokoli je relevantní), a rozpracovat různé scénáře a popsat předpoklady a pravděpodobnosti jejich naplnění.*

- *V této oblasti v případě předložení plánu investorovi musíte ilustrovat potřebu dodatečného kapitálu (investice) a jeho využití.*

### Valuace

*Finanční ocenění podnikání – relevantní pouze pro prezentaci investorům. Zde ilustrujete hodnotu vašeho podnikání pro investora – jaká je hodnota dnes, jak bude růst a jak tedy investor na investici vydělá.*

*Můžete vycházet z majetkového přístupu, reprodukčních nákladů, diskontovaného cash-flow (DCF – není úplně vhodné pro začínající podniky) či tržních multiplikátorů (multiples – nejčastěji násobky obratu, EBIT/EBITDA, cash-flow nebo alternativních ukazatelů typu počet uživatelů). Pravděpodobně nejvhodnější a nejintuitivnější metodou pro začínající podniky je takzvaná Venture Capital Method.*

## ČASOVÝ HARMONOGRAM *alternativně* AKČNÍ PLÁN

*Návrh klíčových aktivit v čas, popis hlavních milníků a výstupů, přiřazení odpovědných osob.*

*V případě interního použití jde o popis aktivit, které plánujete ve všech oblastech podnikání. V případě externího použití jde navíc o harmonogram činností souvisejících se spoluprací s adresátem (například navrhovaný postup v investičním jednání a realizaci investice) – v takovém případě je možné oddělit kapitolu Akční plán (interní) a Časový harmonogram (externí).*



## KONTAKT

*Kontakt na autora dokumentu (může se lišit od kontaktu v Klíčových údajích)*

Jméno:

Pozice:

E-mail:

Telefon:

- ## PŘÍLOHY

*Seznam příloh, pokud jsou nějaké připojeny (většinou finanční plán, dále například projekce velikosti trhu, pitch deck prezentace, právní dokumentace, CV klíčových lidí atd.).*

Příloha 1 – *Název přílohy*

-