



Európsky **sociálny** fond

Obchodná akadémia
Rimavská Sobota



PODNIKATEĽSKÝ PLÁN



Štruktúra a obsah podnikateľského plánu

Podnikateľský plán má tri dôležité úlohy:

- núti podnikateľa premyslieť si dôležitý aspekt podnikania a logicky posúdiť všetky otázky spojené so založením podniku
- poskytuje potencionálnemu investorovi, prípadne spoločníkovi informácie, na základe ktorých sa môže rozhodnúť o financovaní alebo o spoluúčasti na projekte
- je použiteľný ako sprievodca podnikateľa pri rozbehu podniku a tiež ako užitočný monitorovací nástroj pre sledovanie chodu podniku

Písanie podnikateľského plánu

A. Čo je to podnikateľský plán ?

Podnikateľský plán je dokument, ktorý by sa mal zostaviť a zapísať pri začiatku podnikania. Poslúži ako návod a kontrola pre podnikanie a bude potrebný aj ako súčasť žiadosti o financovanie.

B. Aké sú ciele podnikateľského plánu ?

Podnikateľský plán sa dá využiť pre celý rad cieľov:

- ako nástroj prognózy rozvoja firmy - náčrt budúcich aktivít firmy
- ako nástroj riadenia a plánovania - určitý návod pre prevádzku firmy
- ako vyhlásenie určené pre verejnosť - stručný popis firmy pre verejnosť
- ako obchodný dokument - návrh pre finančné inštitúcie, v ktorom sú uvedené detaily o tom, ako poskytnuté peniaze pomôžu dosiahnuť ciele firmy.

Podnikateľský plán možno ľahko prepísať, aby sa zdôraznil ľubovoľný z týchto cieľov.

C. Čo je dôležité vedieť pred začiatkom podnikania ?

Povinnosť zostaviť dobrý podnikateľský plán nemožno na nikoho delegovať. Mal by ho napísať človek alebo ľudia, ktorí plánujú založiť firmu, lebo iba ten človek pozná najdôležitejšie informácie, ktoré v tomto pláne nesmú chýbať. Každá firma potrebuje dobrého účtovníka. Nájdite si takého predtým, ako začnete pracovať na finančnej sekcii svojho podnikateľského plánu.

Dobre urobený podnikateľský plán vyžaduje určitý čas a výskum. Nedá sa spracovať a dokončiť za jeden večer. Ak zistíte, že nepoznáte odpovede na niektoré otázky, neprestaňte na tomto mieste robiť výskum. Urobte si poznámku o tom, čo potrebujete zistiť a potom pokračujte v štúdiu tejto príručky, pracujúc na oblastiach, v ktorých odpovede poznáte.

Upozornenie: Pre spracovanie podnikateľského plánu neexistuje ideálny vzor, lebo podnikateľské plány a ich štruktúra závisia od charakteru podniku.





Obsah podnikateľského plánu

Zhrnutie projektu

Zhrnutie projektu je najdôležitejšou časťou plánu, lebo po jeho prečítaní musí byť jasné, o aké výrobky a trhy pôjde, aké kompetencie majú kľúčové osobnosti v podniku, koľko to bude stáť a čo z toho môže získať.

V zhrnutí projektu treba stručne a jasne predstaviť celý podnikateľský plán. Tu treba zosumarizovať hlavné body plánu, jeho ciele, hlavnú produkciu, hlavných odberateľov, zákazníkov, požadovanú sumu finančných prostriedkov. Zámerom zhrnutia musí byť presvedčivý obraz o podnikových cieľoch a stratégii ich dosiahnutia. Je posledným pracovným krokom pri spracovaní podnikateľského plánu.

Opis firmy

V tejto časti predstavte firmu a ciele. Opis sa zameriava na minulosť podniku (pokiaľ existoval) a jeho súčasný stav.

Potrebné je opísať:

- vývoj firmy, jej účel a právnu formu
- prečo bola založená firma
- aký je pôvod kapitálu potrebného na rozbeh podnikania
- kto sú vlastníci firmy a vedúci pracovníci, ich schopnosti a praktické skúsenosti
- súčasný stav firmy (počet zamestnancov, obrat, zisk, produkcia, iné)

Opis výrobku alebo služieb

Začína problémom, ktorý sa má riešiť a návrhom základného riešenia vo forme vlastného výrobku. V opise je potrebné zmieniť sa o dôležitých funkciách, ale nie je potrebné zaoberať sa technickými podrobnosťami. V opise používajte reálne údaje a dokazujte ich pomocou čísel, prečo je výrobok najlepší, v čom je porovnateľný a v čom lepší ako konkurenčné výrobky (služby). Ak na ich zdôvodnenie máte k dispozícii výsledky nezávislých testov, použite ich a v prílohe uveďte stručný popis ich záverov. Vhodne volené čísla majú vyššiu vypovedaciu schopnosť ako celá strana chválospevov. Táto časť by mala mať nasledujúce informácie

- stručný popis výrobku
- jeho funkcia, prípadné jeho využitie
- jeho prednosti oproti konkurencii
- akékoľvek nezávislé ocenenie (s podrobnosťami uvedenými v prílohe)

Trh a konkurencia

Najpôsobivejším bodom v tejto časti je nájdenie a využitie dostatočného trhu, ktorý najlepšie zodpovedá Vašim záujmom a možnostiam Vášho podnikania. Definujte svojich zákazníkov, uveďte dôvody potencionálneho dopytu po Vašej ponuke a tiež možnosti jeho rastu. Charakterizujte konkurencieschopnosť výrobku (služieb) vo Vašom regióne, na Slovensku resp. v zahraničí. Ak budete používať číselné údaje, ich dôveryhodnosť zvýšite uvedením ich zdrojov.



Marketing

V tejto časti rozvedzte taktiku, ktorou sa chcete dostať k zákazníkovi, aby kupoval Váš výrobok alebo Vaše služby. V tejto časti treba zodpovedať na nasledujúce otázky:

- ako definujete svojich zákazníkov
- ako sa chcete dostať do ich povedomia
- aké formy distribúcie zvolíte
- akým spôsobom budete predávať
- ako budete motivovať zodpovedného pracovníka na čo najväčšom predaji
- ako uvediete svoj výrobok alebo službu na trh

Výrobný proces

V tejto časti popíšte spôsob výroby produktu alebo poskytovania služieb, teda opis výrobného cyklu od vstupu surovín, cez výrobu až distribúciu výrobku k zákazníkovi. Popis by mal obsahovať dostatok dôležitých materiálov pre výrobu, s ktorými dodávateľmi budete spolupracovať a ako budete zabezpečovať dodávky aj v budúcnosti.

Organizačný plán

Popisuje organizačnú a riadiacu štruktúru firmy vrátane riadenia a kontroly finančných záležitostí podniku. Treba sa zmieniť o potrebe pracovníkov, o kritériách pri ich výbere a ich ďalších odborných školeniach. Táto časť by mala obsahovať charakteristiku platov a spôsob motivácie zamestnancov a manažmentu. Na konci tejto časti charakterizujte vedúcich pracovníkov a vlastníkov podniku (s priloženými životopismi). Na záver by mal podnikateľ (tam, kde je to potrebné) demonštrovať svoje technické a manažérske schopnosti, ktoré nadobudol v predchádzajúcich zamestnaniach.

Dopad na životné prostredie

Opíšte prípadný vplyv výrobného procesu a služieb daného podniku na životné prostredie. Ak výrobný proces alebo odpady z neho budú pre životné prostredie škodlivé, je treba uviesť opatrenia na zníženie nepriaznivého dopadu.

Finančné plány

V tejto časti musíte odhadnúť budúcnosť firmy prostredníctvom finančných projekcií na základe odborných odhadov. Nižšie uvedené finančné výkazy spracujte za obdobie, počas ktorého dôjde k splateniu úveru. V prípade, že Váš podnik bol činný v minulosti, musíte uviesť aj tieto údaje. Finančné plány je nutné spracovať vo forme výkazov:

- výkaz ziskov a strát – plán nákladov a výnosov
- súvaha – určuje stav majetku ako aj jeho krytie z finančných prostriedkov
- výkaz o toku hotovosti – prehľad príjmov a výdavkov



Doklady

Podnikateľský plán musí obsahovať doklady, ktoré podporia to, čo ste doteraz uviedli.

Ide hlavne o:

- presný súhrn prieskumov trhu (vlastných alebo spracovaných odbornými organizáciami)
- prípadné fotokópie článkov v miestnych novinách, ktoré popisujú potrebu výrobku alebo služby, ktorý Vy navrhujete
- fotografiu Vášho výrobku alebo výrobkov
- kópie Vašich prospektov alebo materiálov
- výsledky akýchkoľvek testov Vášho výrobku, hlavne keď boli urobené nezávislou organizáciou
- údaje o predbežných alebo uzatvorených hospodárskych zmluvách, ktoré sa dotýkajú dodávok a dodávateľov
- odberateľské zmluvy na výrobky resp. služby, (aj rámcové, ak je to možné)
- nájomné zmluvy
- cenové ponuky
- dražobné zápisy
- projekty
- registráciu podnikateľskej činnosti (výpis z obch. registra, živnostenský list, koncesnú listinu)
- súvahu a výkaz ziskov a strát za minulé obdobia, daňové priznania

Príručka pre spracovanie podnikateľského plánu

Príručka obsahuje postup, ktorý pomôže zostaviť podnikateľský plán a pripraviť žiadosť o financovanie. Text je koncipovaný formou otázok a odpovedí, ktoré pomôžu sústrediť sa na postup prípravy podnikateľského plánu na konkrétnu firmu a zohľadniť pri príprave všetky nevyhnutné informácie.

PÍSANIE PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

Počas písania využívajte tituly a podtituly na organizovanie Vašich informácií pre potenciálnych čitateľov. Začnite s hlavnými sekciami a podsekciami podľa tejto príručky. Je vhodné modifikovať alebo kombinovať sekcie tak, aby odrážali Vaše vlastné preferencie a štýl.

Štýl podnikateľského plánu by mal byť prehľadný.

V konečnej verzii nechajte najmenej trojcentimetrové okraje na oboch stranách. Používajte dierkované hárky zakaždým, keď je to možné, keď treba začleniť celú sériu bodov. A zapamätajte si – je to Váš podnikateľský plán. Mali by ste ho napísať svojimi vlastnými slovami, aby ste mu rozumeli Vy.

Ako môžem využiť podnikateľský plán ?

Podnikateľský plán sa dá využiť pre viaceré účely. Počas Vašich operácií sa budete naň často odvolávať, aby ste zistili, či ste na správnej ceste a budete ho revidovať na každom štádiu rozvoja svojej firmy. Služi jednak



ako návod, ale aj ako kontrola pre Vás a Vašu spoločnosť Štyri hlavné typy využitia podnikateľského plánu sú:

- 1. Ako nástroj rozvoja**
- 2. Ako návod na riadenie a plánovanie**
- 3. Ako deklarácia o činnosti určená pre verejnosť**
- 4. Ako obchodný dokument**

Jeden plán možno relatívne ľahko modifikovať tak, aby vyhovoval všetkým týmto funkciám. Ak môžete, zrejme budete chcieť investovať do počítača, aby Vám pomohol v prevádzke Vašej firmy. Použitím programov na tvorbu textov, môžete ľahko revidovať a uskladiť rozličné verzie svojho podnikateľského plánu, so zdôraznením každého z týchto rozličných spôsobov jeho využitia.

Aké sú časti podnikateľského plánu?

Podnikateľský plán pozostáva z úvodu, diskusie a príloh predstavovaných podpornými dokumentmi. Úvod pozostáva z nasledujúcich štyroch sekcií:

- 1. Stručné zhrnutie**
- 2. Hárok s údajmi**
- 3. Titulná strana**
- 4. Obsah**

Diskusia pozostáva z troch základných typov informácií:

- A. odvetvie a jeho kontext: dané odvetvie a trh,**
- B. realizačný plán a štruktúra riadenia,**
- C. návrhy na plánovanie a finančné údaje.**

Nasledujúca časť uvádza, čo by ste mali zahrnúť do každej z týchto oblastí diskusie:

A. Odvetvie a jeho kontext:

1. Firma a popis daného odvetvia,
2. Výrobok a s ním súvisiace služby,
3. Popis príslušnej technológie (ak je potrebná),
4. Analýza trhu,
5. Analýza konkurencia,
6. Trhová stratégia

B. Realizačný plán a štruktúra riadenia:

1. Výroba, proces alebo časť o operáciách,
2. Časť o riadení a vlastníctve,
3. Časť o administrácii, organizácii a perspektívach,

C. Návrhy na plánovanie a finančné údaje:

1. Medzníky, harmonogram a strategický plán,
2. Rozhodujúce riziká a problémy,
3. Finančné údaje a vyhliadky



Prílohy a podporné dokumenty podnikateľského plánu môžu obsahovať:

- Výrobno-servisné materiály
- Právne podporné dokumenty
- Podporné dokumenty o trhu
- Dokumenty o riadení a personále
- Materiály o dodatočnej finančnej podpore

1.1. Úloha podnikateľského plánu ako nástroja rozvoja

Podnikateľský plán je napísaný pre Vás, Vašich partnerov a ostatné kľúčové osobnosti, ktoré sú zapojené do Vašich počiatočných operácií. Keď používate svoj podnikateľský plán ako nástroj rozvoja, je potrebné, aby ste sa sústredili na celkový program a medzníky. Plán plní funkciu detailného zoznamu nevyhnutných krokov. Pomáha Vám stanovovať realistické termíny a delegovať právomoci. V počiatočných štádiách Vás udržiava v správnom smere. Ostatné časti Vášho plánu môžu v tomto štádiu byť rámcové, reprezentované počiatočnými myšlienkami o tom, aká je Vaša predstava alebo ako by ste chceli, aby celý ten podnik vyzeral. Poslúži Vám ako schéma pre doplnenie detailov do ostatných častí a pre zdôvodnenie "ako" a "prečo" bude Vaša myšlienka úspešná. Ak je Vaším cieľom rozvinúť myšlienku podnikania dostatočne detailne na to, aby sa ukázala ako uskutočniteľná, potom prispôbte Váš plán tomuto cieľu.

1.2. Podnikateľský plán ako návod na riadenie a plánovanie

Ide o najprepracovanejší typ podnikateľského plánu a väčšina ostatných druhov využitia je prispôbením tohto plánu. Ak plánujete založiť a začať prevádzkovať svoju firmu, potom ide práve o ten druh podnikateľského plánu, ktorý by ste mali napísať. Návod na riadenie a plánovanie sa stáva prevádzkovou osnovou pre manažment Vašej firmy.

Pre úspešnú prevádzku je od začiatku dôležité monitorovanie a hodnotenie aktuálneho výkonu v porovnaní s očakávaným výkonom. Keď sa jednotlivé časti odchýlia od Vášho plánu, môžete rýchlo podniknúť účinné kroky na nápravu. Takéto použitie podnikateľského plánu Vás prinúti identifikovať príležitosti a ohrozenia, silné a slabé miesta. Bude nútiť Vás a Vašich partnerov stanovovať bezprostredné ciele, stratégie a výhľadové ciele systematicky a realisticky. Je potrebné, aby ste sa sústredili na sekcie pojednávajúce o operáciách, manažmente a vlastníctve, administrácii, organizácii a personále.

1.3. Podnikateľský plán ako vyhlásenie pre verejnosť

Bez ohľadu na štádium vývoja, na ktorom sa Váš zámer nachádza, budete mať záujem určitých ľudí informovať, kto vlastne ste a čo robíte. Tento typ plánu sa používa na nadviazanie stykov s dodávateľmi, na informovanie konzultantov či poradcov a ostatných odborníkov, ktorých môžete potrebovať (právnikov, účtovníkov, bankárov atď.) a na získanie záujmu zákazníkov. Nie vždy Vám bude umožnené osobne vysvetľovať, čo oni potrebujú vedieť, aby podporili Váš zámer. Vždy by ste mali byť pripravený prezentovať sa plánom, ktorý si prezrú - a to plánom, ktorý je prispôbený ich záujmu alebo skúsenostiam. Každá časť by mala byť



prehľadne spracovaná, pretože nie so všetkými partnermi sa budete chcieť deliť o detaily alebo dôverné informácie. Napríklad, pre dodávateľov môže byť vhodné uviesť detaily v sekciách o výrobo-technologických alebo prevádzkových operáciách. Môže sa stať, že keby dodávatelia detailne vedeli o všetkých operáciách, mohli by predstavovať určitú konkurenčnú hrozbu. Takže je potrebné uvážiť, keď budete určitému odborníkovi poskytovať plán, aby detailnejší popis v sekciách, ktoré sa vzťahujú aj na nich, dopĺňal stručný náčrt ostatných častí.

1.4.Podnikateľský plán ako obchodný dokument

Prevažná väčšina podnikateľských plánov má formu výlučne obchodných dokumentov. Nemožno poprieť, že dobrý podnikateľský plán je taký, ktorého časti sú dobre preskúmané a zdokumentované a finančné vyhliadky a predpoklady sú opodstatnené. Bude potrebné prispôbiť tento druh plánu typu financovania, o ktorý sa zaujímate. Niektorí podnikatelia napíšu niekoľko plánov, pričom každý z nich je určený záujmom rozličných finančných skupín. Napríklad banky sú zvyčajne konzervatívnejšie ako súkromní investori.

Banky sa budú prednostne zaujímať o fixované aktíva (budova, zariadenie atď.) a o záruky, ktoré môžete poskytnúť. Primárnym hľadiskom je, či úver, ktorý Vám poskytnú, budete môcť splatiť.

Investori a ostatné zložené nezávislé investičné skupiny sú ochotnejšie preberať na seba riziká. Zrejme budú vyžadovať určité percento z Vašej firmy a z jej ziskov na pokrytie ich rizika. Zaujímajú sa o inovované výrobky a služby, ktoré sa týkajú rastu alebo oživenia daného odvetvia. Budú chcieť získať najmenej 45-percentný úrok z investícií. Inými slovami, budú chcieť dostať späť šesťnásobok svojich peňazí do troch až piatich rokov. Vo Vašom podnikateľskom pláne sa budú najviac zaujímať o časti Zhrnutie, Finančné údaje a vyhliadky (najmä o terajšiu súvahu a podmienky zmluvy), Skupinu riadiacich pracovníkov a Výrobky alebo služby (pozri Finančné údaje a vyhliadky).

Pre investorov je dobré detailne rozpísať časti o manažmente, najmä správnu radu. Záverom, Váš podnikateľský plán oznamuje informácie, kde ste boli, kde sa nachádzate teraz a kam dúfate, že sa dostanete. V tomto štádiu sa nezaoberajte získavaním peňazí. Peniaze samé prídu do dobrej firmy, ku dobrej myšlienke na podnikanie, ktorá sa dá ľahko realizovať. Prvým cieľom je napísať dobrý plán, ktorý sa dá prispôbiť špecifickému použitiu. Majte na mysli, že zostavujete plán práve tak pre seba, ako pre kohokoľvek iného.

ZOSTAVENIE PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

1.Úvodná zložka podnikateľského plánu – zhrnutie

Úvod je na prvom mieste, no zvyčajne sa píše naposledy. Je to prvá informácia, ktorú si Vaši čitatelia prečítajú, takže by mala poskytovať dostatočný prehľad o najdôležitejších informáciách v podnikateľskom pláne.



Zhrnutie - poskytuje najdôležitejšie informácie o Vašom výrobku alebo službe, o Vašom mieste na trhu a poskytuje prehľad o Vašej finančnej situácii. Titulná strana informuje čitateľov, od koho informácie pochádzajú a poskytuje užitočné informácie, ako napríklad adresu firmy, čísla telefónu a faxu. Takisto identifikuje, komu je dokument určený, jeho predmet a účel a uvádza ostatné relevantné informácie (vrátane dátumu). Obsah poskytuje čitateľovi prehľad o štruktúre podnikateľského plánu spolu s číslami strán, takže je možné podnikateľský plán čítať selektívne a rýchlo vyhľadávať informácie, ktoré sú hľadané. Úvod, najmä zhrnutie, je určený pre zodpovedných pracovníkov, ktorí prijímajú rozhodnutia a ktorí ho budú čítať a rozhodovať, či ho financovať alebo nie, či poskytnúť úver alebo nie atď. Poskytuje im užitočný prehľad o celom dokumente a Vašej firme.

Čo patrí do zhrnutia?

Zhrnutie je jednou z najdôležitejších častí Vášho podnikateľského plánu. Ak nemôžete predať svoju myšlienku alebo ju vysvetliť Vaším čitateľom počas prvých piatich minút čítania, stratíte ich záujem. Ak čitateľa neupútate na prvých dvoch stranách, nebude už ďalej listovať v pláne, aby zistil, čím je Váš podnik taký jedinečný a hodný jeho podpory. Zhrnutie by malo osvetľovať najdôležitejšie body Vášho podnikateľského plánu, povzbudzovať čitateľa k ďalšiemu čítaniu.

Zhrnutie obsahuje nasledovný popis:

1. Váš výrobok a prečo je jedinečný a výnosný
2. V akom druhu podnikania podnikáte, aké míľniky ste dosiahli a s akými finančnými výsledkami
3. Aký máte trh pre svoj výrobok, akú veľkosť ten trh má a aký je Váš podiel na tomto trhu
4. Skupina riadiacich pracovníkov a ich kvalifikácia
5. Aké sú finančné podmienky a ziskový potenciál
6. Aké sú Vaše výlučné silné miesta a výhody, ktoré prispievajú k úspechu Vášho podnikania.

Zhrnutie by nemalo byť dlhšie ako 2 až 3 strany rozsahu podnikateľského plánu. (Plán samotný by nemal byť dlhší ako 25 strán + prílohy a podporné dokumenty). Zmyslom zhrnutia je upútať čitateľov a prinútiť ich čítať ďalej a zdôrazniť najdôležitejšie informácie vo Vašom podnikateľskom pláne. Keď začínate sústreďovať informácie pre zhrnutie, venujte istý čas odpovediam na nasledujúce otázky

1. Aký typ podniku to bude - Identifikujte typ podniku, s ktorým by ste chceli začať a niekoľkými vetami ho popíšte:
 - obchodný
 - výrobo-spracovateľský
 - distribučný
 - servisný
 - iný
2. Aké výrobky alebo služby bude poskytovať?
 - Čím sú jedinečné?
 - Riešia závažný problém?
 - Majú šancu na úspech?



3. Aký je podnikateľský status? (označte a popíšte)
 - začínajúci
 - pokračujúci
 - rozširujúci
 - iný
4. V akom štádiu sa podnik nachádza? (označte a popíšte)
 - výskumno-vývojové
 - prototypové
 - prevádzkové
5. Ako dlho trvá toto podnikanie? (alebo je vo vývoji)
6. Akú formu bude mať organizácia? (označte a popíšte)
 - vlastnícku
 - partnerskú (typ)
 - korporácia (typ)
7. Kde bude podnik umiestnený? Čo je na tomto mieste výhodné?
8. Kto a čo je cieľovým trhom?
9. Aké percento dostupného trhu získate?
 - Aký je Váš plán a stratégia pre vstup na trh?
10. Kto je konkurencia?
 - Ktoré sú ich silné a slabé stránky?
 - Aký je ich podiel na trhu?
11. Kto bude riadiť podnik?
 - Aká kvalifikácia je potrebná na riadenie tohto podnikania?
 - Aké skúsenosti, vzdelanie a zázemie majú hlavní vedúci predstavitelia?

Aké finančné informácie by mali byť obsiahnuté v zhrnutí?

Finančná časť by mala zreteľne indikovať potrebnú výšku fondov a na čo sa tieto fondy využijú. Ak firma už existuje, zrejme bude potrebné poskytnúť súhrnnú bilanciu ziskov a strát. Jestvujúca alebo začínajúca spoločnosť musí poskytnúť celkové vyhliadky pre túto bilanciu na obdobie troch až piatich rokov. Táto bilancia by mala obsahovať stúpajúce, klesajúce a bilančné výsledky. Tieto detailné finančné dokumenty sa objavia v samotnom podnikateľskom pláne. Vo Vašej analýze rovnovážneho bodu je ťažké urobiť presné vyhliadky na obdobie piatich rokov. Tu sa dajú využiť tri scenáre pre päťročné obdobie:

1. Použitie konzervatívnej vyhliadky založenej na slabej výkonnosti na trhu
2. Použitie agresívnej vyhliadky založenej na stabilných požiadavkách
3. Použitie najpravdepodobnejších výsledkov Vášho úsilia založeného na stabilných požiadavkách a súčasných požiadavkách na trhu.

To všetko sa dá popísať do zhrnutia. V diskusnej časti podnikateľského plánu bude potrebné vysvetliť kľúčové predpoklady a ukázať, ako tie čísla vznikli.

Je potrebné vysvetliť a zdôvodniť svoje údaje podľa finančných otázok:

1. Aký je Váš časový rámec na dosiahnutie bezprostredných a perspektívnych cieľov?
2. Koľko peňazí treba na úspech tohto podnikania?
 - na zlepšenie výrobkov
 - na marketing
 - na operácie
3. O aký druh financovania sa usilujete? (označte a popíšte)



- úverové
- účastinné
- 4. Čo ponúkate ako protihodnotu? (označte a popíšte)
 - vlastníctvo? (akú časť?)
 - podiel na ziskoch (projektované zisky na obdobie 3 až 5 rokov)
 - iné
- 5. Aké je obdobie návratnosti?
- 6. Aká suma peňazí bola investovaná k dnešnému dňu?
- 7. Aký je Váš záujem (finančný alebo iný) a výhľadový cieľ?
- 8. Ktoré sú silné miesta podnikania? - Čo spôsobí, že bude úspešné? (označte a popíšte)
 - manažment
 - skúsený a schopný personál
 - jedinečný výrobok alebo služba
 - konštantný zdroj dodávok
 - nízke výrobné alebo režijné náklady
 - vysoký rozdiel medzi príjmami a nákladmi
 - dobrý servis
 - dôraz na kvalitu
 - iné
- 9. Aké sú obmedzenia podnikania? (označte a popíšte)
 - kapitál
 - zdroje riadenia
 - personál
 - iné
- 10. Aký je výhľadový plán rastu podniku a ciele rozširovania?

Ako organizovať a formátovať informácie v zhrnutí?

Zhrnutie je jeden kompletný modul. Dá sa meniť, dajú sa zvýrazniť rozličné prvky v závislosti na tom, kto sú Vaši čitatelia. Zmenou a adresným určením zhrnutia môžete niekedy použiť ten istý podnikateľský plán pre celý rad určení. Výsostne odporúčame pripojiť k zhrnutiu jednu stránku prehľadu faktov. Zhrnutie by malo byť jasné a k veci. Jazyk by mal byť jednoduchý a mal by dokázať prehľad v cieľoch na strane manažmentu. Predovšetkým by mal preukázať príležitosť. Nasleduje návrh na poradie informácií:

Koncept

Úvodný výrok by mal upútať pozornosť. Možno by ste mali skonštatovať, že ste prvý, kto zavádza tento výrobok alebo požiadavky zo strany zákazníkov sú vysoké, založené na základe počiatočného prieskumu trhu. popíšte charakter Vášho podnikania (miesto, forma podniku, dĺžka a stav činnosti) popíšte v súčasnosti dosiahnuté ciele a ich finančné výsledky (dosiahnutie x vo výnosoch, zhodnotenie a ukončenie testov, vytvorený prototyp uveďte, akého druhu hospodárskeho života sa Váš výrobok týka

Výrobok/služba

Popíšte svoj výrobok alebo službu. Uveďte špecializáciu, významné alebo jedinečné charakteristiky. Popíšte, kde ste alebo kde by ste chceli byť



umiestnený a uvedte výhody tohto umiestnenia. Ak výrobok sa má predávať alebo distribuovať cez iné kanály, uvedte, ako sa toto bude realizovať a ich miesta. Popíšte všetky predbežné kúpno-predajné operácie alebo zmluvné vzťahy, ktoré máte s výrobcami alebo distribútormi na Váš výrobok.

Trh

Popíšte trh pre svoj výrobok alebo službu, terajší alebo výhľadový podiel a celkový potenciál. Spomeňte aj konkurenciu a aké výhody v porovnaní s nimi máte. Uvedte plány pre zavedenie svojho výrobku alebo služby a stratégiu pre získanie akceptancie a lojality na trhu. Spomeňte akékoľvek listy o úmysle spolupracovať s Vami, ktoré máte s perspektívnymi zákazníkmi.

Výrobná operácia

Popíšte výrobný proces výrobku alebo služby a spôsob, ako sa dostane na trh. Osvetlite tie oblasti špecializácie a technológie, ktoré ste do výroby výrobku zaviedli ako prvý. Ak plánujete stať sa subdodávateľom alebo predávať licencie na výrobu alebo operácie, popíšte tento spôsob a prečo je výhodný.

Manažment

Popíšte ľudí, ktorí sú do podniku zapojení, ich skúsenosti z riadenia a zdatnosť. Zdôraznite ich výhradné kompetencie. Uvedte aj pomocný personál, ktorý bude potrebný, keď sa firma bude rozširovať. Dokážte, že ľudia, ktorí sú do činnosti zapojení, sú kvalifikovaní a oddaní veci.

Vyžadované financovanie a podmienky investície

Uvedte, koľko peňazí sa k dnešnému dňu preinvestovalo a aké ďalšie fondy sú potrebné a spôsob ich využitia. Uvedte, čo ponúkate výmenou za peniaze. Spomeňte obdobie splatnosti a potenciálnu návratnosť investícií. Uvedte, aké sú zárobné možnosti pre obdobie nasledujúcich troch až piatich rokov. Uvedte všetky daňové úľavy, ktoré z investícií vyplynú.

Ciele a časový rámec

Uvedte, čo sa musí urobiť a očakávané dátumy splnenia na to, aby sa podnikanie rozbehlo. Popíšte fázy a časové rámce, ktorých sa toto podnikanie bude týkať. Zhrňte výhradné výhody a silné stránky, ktoré prispejú k úspechu tohto podniku.

V zhrnutí treba poskytnúť dostatočné množstvo informácií na vzbudenie záujmu a na to, aby čitateľ chcel ďalej čítať podnikateľský plán, aby sa zoznámil s ďalšími detailmi.



2. Hárok s faktami

Hárok s faktami stojí samostatne a objavuje sa v zadnej časti zhrnutia ako samostatná strana. Umožňuje čitateľovi prebehnúť cez najdôležitejšie informácie, ktoré sa týkajú firmy.

Hárok s faktami ako samostatný dokument nájde využitie pre informačné a marketingové účely okrem svojho základného využitia ako súčasť podnikateľského plánu. Vyplníte nasledujúce informácie a zapíšete ich na samostatnú stranu na vytvorenie svojho vlastného hárku faktov.

HÁROK FAKTOV O (NÁZOV VAŠEJ FIRMY)

Názov Vašej firmy:

Miesto úplná adresa, číslo telefónu a faxu :

Typ podnikania :

Forma podnikania : vlastníctvo, partnerstvo, korporácia

Druh výrobku alebo služby napríklad - priemyselný, pre domácnosť, elektronika

Patent, obchodná značka alebo servisná značka číslo a dátum vydania

Dĺžka času v podnikaní alebo vo vývoji

Počet zakladateľov, partnerov, zamestnancov (uvedte známe mená)

Súčasný alebo perspektívny podiel na trhu v %

K dnešnému dňu preinvestované: odhadnite zariadenie, zásoby, zariadenia, čas

Netto hodnota

Ďalšie financovanie potrebné odhadnite celkovú sumu

Minimálna investícia minimálna suma pre akcie, partnerskú jednotku atď.

Podmienky a obdobie splatnosti napríklad - pozícia rozdielu medzi príjmami a výdavkami, akcie obmedzeného partnerstva, trojročná návratnosť

Celkové ohodnotenie

Právne poradenstvo

Finančné poradenstvo

Manažérske poradenstvo

Popis akýchkoľvek súvisiacich transakcií, zmlúv alebo vzťahov, do ktorých firma je zapojená

3. Titulná strana

Titulná strana by mala byť prehľadná a prítažlivá, nie vyzdobená.

Do hornej tretiny strany sústredte informácie o samotnom podniku:

- názov firmy
- adresa firmy
- čísla telefónu a faxu firmy
- logo (ak nejaké máte)

Do strednej tretiny titulnej strany sústredte nasledujúce informácie o majiteľoch:



- meno(á) majiteľa(ľov) alebo predstaviteľov firmy
- titul(y) majiteľa(ľov) alebo predstaviteľov firmy
- adresu(y) majiteľa(ľov) alebo predstaviteľov firmy
- číslo telefónu majiteľa alebo predstaviteľov firmy

Do dolnej tretiny titulnej strany sústredte nasledujúce informácie o podnikateľskom pláne:

- mesiac a rok vydania plánu
- číslo výtlačku plánu
- meno zostavovateľa plánu

Ak tento plán mienite využiť ako žiadosť o financovanie, urobte inú titulnú stranu pre každý zdroj financovania, ktorému ho budete predkladať a pridajte riadok, na ktorom uvediete, pre koho je plán určený?

4. Obsah

Obsah uvádza všetky hlavné sekcie a subsekcie Vášho podnikateľského plánu a strany, kde tieto sekcie možno nájsť. Účelom obsahu je pomôcť čitateľovi rýchlo nájsť oblasť záujmu vo Vašom pláne. To, čo zahrniete do obsahu, závisí na Vašej firme a na tom, ako ste zostavili svoj podnikateľský plán. Keď ste pripravení zostaviť obsah, pozrite sa na svoj dokončený podnikateľský plán a odpovedzte si na nasledujúce otázky:

- Ktoré sú dôležité témy, ktoré by mali byť zahrnuté do môjho plánu?
- Aké podnázvy by som mal uviesť?
- V akom poradí by som mal prezentovať obsah?
- Aké podporné materiály by som mal zahrnúť?
- Obrázky?
- Grafy?
- Právne dokumenty?

Rozhodnite sa pre dĺžku plánu (počet strán) po posúdení nasledujúcich otázok:

- Aký bol zámer napísania tohto podnikateľského plánu?
- Aká je povaha môjho podnikania?

Keď tvoríte obsah, nezabudnite zahrnúť všetky hlavné sekcie v takom poradí, v akom sa vyskytujú vo Vašom pláne. Uvedte číslo strany pre všetky hlavné sekcie a podsekcie na pravom okraji. Jedna z možných verzií obsahu je táto:

Zhrnutie

I. Podnikateľské zhrnutie

A. Firma a odvetvie

B. Manažment a vlastníctvo

C. Administrácia, organizácia a personál

II. Výrobok a služby

A. Technológia: výskum a vývoj

B. Výroba a operácie

III. Trh

A. Analýza trhu

B. Analýza konkurencie

C. Stratégia marketingu

IV. Harmonogram a riziká

V. Finančné údaje



VI. Podporné materiály

Čo je obsiahnuté v rozbere podnikateľského plánu?

Diskusia obsahuje detaily Vášho podnikateľského plánu. Poskytuje podporu a detaily, ktoré naznačujete v zhrnutí tak, aby sa potenciálni bankári alebo investori mohli uspokojiť s tým, že nevstupujú do priveľkého rizika. Ak sa podnikateľský plán použije ako vnútorný dokument, diskusia poskytuje informácie, ktoré použijete na kontrolu svojho podnikania, aby ste sa presvedčili, či postupujete podľa plánu. Táto sekcia vo všeobecnosti pozostáva z nasledujúcich typov informácií:

- Popis podnikania a jeho kontext
- Realizácia plánov a štruktúry riadenia
- Plánovanie a finančné údaje

Začnite písať časti diskusie pokračovaním v tejto príručke a odpovedaním na otázky nastolené v každej sekcii.

Čo je zahrnuté do popisu podnikania v kontexte?

V tejto sekcii popíšete podnikanie a ekonomiku v dostatočných detailoch na to, aby Vy, Vaši potenciálni investori a manažéri jasne chápali, čo navrhujete urobiť a ako to zapadá do terajšieho odvetvia.

Popíšte svoje výrobky alebo služby indikujúc ich jedinečnosť a dopyt po nich. Takisto popíšte akúkoľvek relevantnú technológiu pre výrobu alebo distribúciu svojich výrobkov alebo služieb, najmä ak vyvíjate túto technológiu. Takisto zaradte analýzu trhu na indikovanie toho, čo viete o svojich potenciálnych zákazníkoch a čo hľadajú. Analýza konkurencie bude naznačovať, že viete, kto je Vašou konkurenciou a čo ponúka. Pochopením trhu, dopytu a súčasnej konkurencie a toho, čo ponúka, môžete vyvinúť stratégiu pre marketing svojich výrobkov alebo služieb a pre získanie kompetitívnej výhody.

Aké informácie by mali byť zahrnuté do popisu firmy?

Jestvujú tri základné typy informácií, ktoré treba zahrnúť do tejto sekcie:

- Zázemie
- Súčasný stav
- Plány do budúcnosti

Spočiatku by ste mali popísať štart a históriu Vašej firmy od vzniku ako súčasť tohto zázemia. Zrejme by ste mali spomenúť, kde a kedy bola zriadená a kde je umiestnená. Mali by ste spomenúť aj významné míľniky, ako napríklad získanie patentu, tvorbu prototypu alebo podpísanie veľkého kontraktu. Ak Vaša firma má významnú históriu, možno by bolo dobre, keby táto sekcia stála samostatne. Nasledujú niektoré otázky, na ktoré by ste mali odpovedať v sekcii o zázemí:

1. Kedy a kde firma začala fungovať - dátum a miesto inkorporácie alebo partnerstva ?
2. Aká je forma organizácie - bude sa meniť? Kedy?
3. Kde je firma umiestnená - budete meniť alebo ste zmenili miesta ?
4. Ako dlho ste v podnikaní?
5. Získali ste patent alebo obchodnú značku v mene firmy alebo logo? -



usilujete sa niečo podobnú v súčasnosti získať?

Čo by malo byť obsiahnuté v sekcii o súčasnom stave?

V tejto sekcii by ste mali informovať o reputácii, ktorú ste si vybudovali, o Vašich silných stránkach a ohrozeniach. Takisto by ste mali popísať svoj výrobok a ako sa mu darí na trhu. Uvedte finančný obnos, ktorý bol k dnešnému dňu investovaný, kto ho investoval a ako sa využil. Je takisto užitočné poskytnúť prehľad zo záznamu o predaji a službách, ak taký máte. Vhodný je aj popis o druhu a výške fondov, ktoré firma potrebuje na začiatok operácie a na zlepšenie operácií. Písanie tejto sekcie začnite odpovedaním na nasledujúce otázky:

1. Prečo ste začali podnikáť?
2. Ako sa tento druh podnikania vyvinul?
 - Ako dlho to trvalo?
 - S akými problémami ste sa stretli?
 - Ako ste ich vyriešili?
 - Ktoré boli kľúčové míľniky?
 - Ako a kedy sa dosiahli?
3. Kto sú zakladatelia a ostatné kľúčové osobnosti zapojené do tohto podnikania?
 - Čo prinášajú do tohto podnikania?
4. Ako identifikujete svoj trh?
 - Akú úspechy ste mali na ňom dosiahli?
5. Mali ste do činenia s konkurenciou?
6. Akú sú Vaše celkové silné stránky a slabé stránky?
7. Koľko peňazí ste investovali?
 - Čo bolo Vaším zdrojom financovania?
 - Ako ste tie peniaze použili?
 - Sú investície poistené?

Čo zahrnúť sekcie o plánoch do budúcnosti?

V tejto sekcii by ste mali popísať o Vašich cieľoch na nasledujúce obdobie troch až piatich rokov. Mali by ste popísať, ako ich plánujete dosiahnuť a aké zdroje budú potrebné. Takisto by ste mali poukázať na zlepšenia a rozšírenie existujúcej výrobnéj linky, ako aj o Vašich nádejach na zvýšenie podielu na trhu a výnosoch. Písanie tejto sekcie môžete začať odpovedaním na nasledujúce otázky:

1. Aké sú Vaše budúce ciele a stratégia na ich dosiahnutie?
2. Ako je Vaša firma ovplyvnená hlavnými ekonomickými, sociálnymi, technickými, ekologickými a regulačnými trendmi?
3. Aký je Váš záznam o výnosoch a službách?

Čo zahrnúť do sekcie popisujúcej dané odvetvie, v ktorom sa pohybujete?

V tejto sekcii by ste mali rozviesť štyri hlavné prvky:

1. Hlavné charakteristiky daného odvetvia
2. Participantov v danom odvetví
3. Zhrnutie odvetvia analytikom
4. Trendy v danom odvetví



Čo popísať do hlavných charakteristík odvetvia?

V tejto sekcii by ste mali popísať dané odvetvie, v ktorom sa Vaša firma nachádza s tým, že uvediete profil odvetvia vrátane veľkosti, geografického rozvrstvenia, trhu, historický prehľad, súčasný stav a celkové výnosy a zisky za každý z uplynulých troch rokov. Pred začatím písania tejto sekcie by ste mali odpovedať na tieto otázky:

1. V akom druhu podnikania sa uplatňujete?
2. Aký je súčasný stav daného odvetvia?
 - Aké je rozsahu?
 - Celkové výnosy? zisky? rozdiely medzi investíciami a stratami?

Čo obsahuje popis participantov na tomto podnikaní?

V tejto sekcii by ste mali uviesť konkurenciu a ostatných účastníkov vo Vašom druhu podnikania. Bude užitočné zhrnúť každého účastníka spolu so spektrom od najsilnejšieho po najslabšieho. Mali by ste prediskutovať ich výrobné a servisné služby a profilovanie na trhu. Mali by ste zhruba uviesť účastníkov, s ktorými ste boli priamo zapojení do podnikania alebo ktorí boli Vašou konkurenciou.

Písanie tejto sekcie začnite odpoveďami na nasledujúce otázky:

- Kto sú hlavní participanti v tomto odvetví (konkurenti, dodávatelia, hlavní zákazníci, distribútori atď.)
- Aký je ich výkon - podiel na trhu?
- Aké výhody máte voči nim?
- Ako Vy získate trh, o ktorý sa usilujú oni?

Aký druh informácií zaradiť do sekcie zhrnutia analytikom?

V tejto časti by ste mali prezentovať sériu výrokov a citátov, ktoré zhrňajú fakty, čísla a trendy o podnikaní z rozličných dôveryhodných zdrojov. Mali by ste vzbudiť dôveru v zdroj informácií a poskytnúť publikačné údaje. Tieto výroky by mali osvetliť to, kam podnikanie mieri a predstaviť aj rozličné trhy, ktoré tomuto podnikaniu budú slúžiť. Mali by ste vyhľadávať informácie z rozličných zdrojov, obchodných časopisov až po novinové články a osobné rozhovory.

Čo zaradiť do diskusie o podnikateľských trendoch?

V tejto sekcii by ste mali prediskutovať to, kam Vaše podnikanie mieri a skonštatovať, či sa zlepšuje, klesá alebo sa udržiava na rovnakej úrovni. Mali by ste spomenúť aj ostatné príležitosti. Uvedte, kde bude Váš podnik o 5 až 10 rokov a Vašu relatívnu pozíciu v ňom. Spomeňte aj budúcnosť podnikania z hľadiska potrieb trhu a ziskového potenciálu. Takisto by ste mali popísať významné udalosti alebo zmeny v podnikaní, ktoré ovplyvnia Vaše podnikanie pozitívne alebo negatívne. Písanie tejto časti začnite odpoveďami na nasledujúce otázky:

- Ako analytik odhaduje podnikateľské trendy?
- Kde sa očakáva, že budete o 5 rokov? 10 rokov?



- V súvislosti s týmito zmenami, budete sa podieľať na raste alebo poklese?
- Kto iný sa ešte môže zapojiť do tohto podnikania?

Aké sú chyby, ktorým sa treba vyhnúť pri písaní o firme a o podnikaní?

Jestvuje 5 hlavných chýb, ktorým by ste sa v tejto časti mali vyhnúť, keď zostavujete podnikateľský plán:

1. Prívelké množstvo detailov a osobného názoru o firme, nie dostatočné množstvo informácií o významných míľnikoch a o potenciáli.
2. Nepreukázanie ustáleného poznania kľúčových postáv v hlavnom podnikateľskom odvetví a o ich potenciálnom vplyve na Vašu firmu.
3. Dojem, že ide o nereálne aktivity.
4. Je evidentný nedostatok smerovania a zaangažovanosti.
5. Slabé alebo neadekvátne vedomosti o tomto podnikateľskom odvetví a trendoch.

Čo popísať v časti o výrobku a s ním súvisiacich službách v podnikateľskom pláne?

Táto časť by mala byť 1 až 3 strany dlhá a mala by popísať výrobok a s ním súvisiace služby, osobitné charakteristiky, výhody a plány budúceho rozvoja. V tejto časti by ste sa mali vyjadrovať laickým jazykom.

Do tejto časti treba zahrnúť 5 základných prvkov:

- Popis výrobku alebo služby
- Popis priestorov
- Vlastnícke charakteristiky
- Plány budúceho rozvoja
- Spôľahlivosť výrobku

Popis výrobku alebo služby

V tejto časti by ste mali presne popísať svoj výrobok alebo službu a na čo bol určený. Uvedte ako funguje, jeho osobitné charakteristiky, schopnosti a výsledné pozitíva (ekonomické, ekologické, pre voľný čas atď.). Ak sem patrí viac ako jeden servis alebo jeden druh výrobku, uvedte detailne každý a to, ako spolu fungujú a navzájom sa ovplyvňujú. Uvedte, v akom štádiu rozvoja sa výrobok alebo služba nachádza. Túto časť môžete začať písať odpovedaním na nasledujúce otázky:

1. Aký je účel výrobku alebo služby?
 - Riešia nejaký problém alebo sú výzvou pre príležitosť?
 - Sú to luxusné predmety alebo predmety každodennej potreby?
2. Ako výrobok alebo služba dosahuje tento účel?
3. Aké sú jeho výhradné charakteristiky? (cena, dizajn, kvalita, schopnosti atď.)



4. Aká je technologická životnosť?
 - Ako vyznieva porovnanie s ostatnými podobnými výrobkami?
 - Aká je jeho náchylnosť na zastarávanie?
 - Na zmenu v štýle alebo v móde?
5. V akom štádiu vývoja sa výrobok nachádza? (vyznačte a popíšte)
 - idea
 - model
 - pracovný prototyp
 - malé výrobné vzorky
 - plná výroba (na akej úrovni?)
 - inžiniersky prototyp
 - výrobný prototyp
6. Ako sa výrobok bude vyrábať?
 - Je kapitál intenzívny?
 - Je intenzívna práca?
 - Je intenzívny materiál?
7. Bude celá výroba alebo jej časť predmetom subdodávok?
8. Je to predmet finálneho použitia alebo iba zložka iného výrobku?
 - Závisí prežitie Vašej firmy na niekom inom?

Čo zahrnúť do popisu zariadení a priestorov?

Ak priestory a zariadenia sú súčasťou alebo centrálnym miestom výrobu alebo služby (ako napríklad hotel), popíšte ich v tejto sekcii. Ak priestory sú len priradené skôr než iba súvisiace s výrobkom alebo službou (ako napríklad stroj alebo výrobná prevádzka), bolo by najlepšie popísať ich spolu s popisom operácií neskôr vo Vašom podnikateľskom pláne. Ak sa rozhodnete popísať zariadenia teraz, povedzte, čím sú jedinečné alebo lepšie: žiadne nie je také ako toto, nie je atraktívnejšie, nemá lepšie umiestnenie k základni zákazníka, poskytuje viac atď. Uvedte detaily o lokalizácii a prečo je výhodná. Uvedte, aké percento priestorov a zariadení sa používa na služby prinášajúce zisk, operácie, sklady atď.

Čo patrí do časti o vlastníckych charakteristikách?

V tejto časti by ste mali podať prehľad o patentoch, copyrightoch, obchodných značkách, servisných značkách alebo ostatných právne záväzných dohodách, ktoré chránia Váš výrobok alebo službu. Uvedte, či sa o nejaký patent usilujete. Celkovo podajte prehľad o tom, ako máte v úmysle chrániť integritu a dôveryhodnosť Vášho výrobku alebo Vašich služieb. Stručne sa zmieňte o akýchkoľvek regulačných alebo schvaľovacích požiadavkách, ktoré Váš výrobok alebo služba musia splniť. Uvedte, kto má jurisdikciu a ako uspokojíte tieto požiadavky. Predtým, ako začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Môže Váš výrobok byť chránený patentom, copyrightom, obchodnou alebo servisnou značkou?
 - Aká ochrana bude poskytnutá?
2. Aké sú regulačné alebo schvaľovacie požiadavky zo strany vládnych agentúr alebo priemyselných či obchodných účastníkov?



Čo by malo patriť do časti o plánoch budúceho rozvoja?

V tejto časti by ste mali popísať povahu a aplikáciu plánov budúceho rozvoja. Mali by ste detailne uviesť, či tieto plány sú zlepšením a rozšírením súčasného výrobku alebo druhu služby alebo plánov na iné výrobky alebo služby. Uvedte, či tieto plány sa budú týkať Vášho terajšieho trhu alebo ostatných trhov. Spomeňte časové rámce týchto plánov a odôvodnite, prečo tieto plány sú dôležité a to tak, že poukážete na zvýšené alebo novo vzniknuté zisky. Predtým, ako začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Aké nové výrobky plánujete rozvinúť, aby sa prispôbili meniacim sa potrebám trhu v tomto odvetví alebo v iných?
2. Je Váš výrobok závislý na nejakých výrobných, priemyselných alebo trhových životných cykloch? O aký cyklus ide? (vyznačte a popíšte).
3. zavedenie
4. rast
5. vyzretosť

Čo by malo patriť do diskusie o spoľahlivosti výrobku?

V tejto časti by ste mali podiskutovať o hľadiskách spoľahlivosti a istoty, ktoré sú vo výrobe a marketingu výrobku. Popíšte, ako plánujete obmedziť zodpovednosť firmy. Poskytnite odhad percentuálnych nákladov výrobku, ktoré budú aplikované smerom k pokrytiu spoľahlivosti a zodpovednosti. Na napísanie tejto časti by ste mali odpovedať na nasledujúce otázky:

1. Máte prepojenie na dôležité nekonkurenčné zariadenie, ktorého výrobca by mohol váhať v podpore Vášho výrobku kvôli garanciám?
2. Aké sú záruky spoľahlivosti tohto výrobku?
 - Aké sú požiadavky na poistenie?
3. Akým druhom inžinierskych štúdií, testovania a vyhodnotenia bol výrobok podrobený?
4. Ak ide o viac ako o jeden výrobok, ako bude výroba a/alebo uplatnenie jedného ovplyvňovať ten druhý?
5. Ako vyznieva porovnanie tohto výrobku s podobnými výrobkami konkurencie?
6. Aké sú špeciálne výrobné alebo technologické hľadiská?
 - Aké sú požiadavky na údržbu alebo modernizáciu?
7. Ak ide o zariadenie, aký je jeho faktor spoľahlivosti?
 - Aký je jeho čas prestoja?
8. Akú sú príslušné služby, ktoré poskytujete?
 - Ako tie služby zvýšia ziskovosť podniku?

Najčastejšie chyby, ktorým treba zabrániť v písaní časti o výrobku a naň sa viažucich službách v podnikateľskom pláne:

1. Popis výrobku/služby je priveľmi technický, priveľmi rozvláchny alebo priveľmi nejednoznačný.
2. Táto časť neidentifikuje nové, jedinečné alebo lepšie vlastnosti, charakteristiky alebo prínosy.
3. Nie je urobená domáca úloha o dostupnosti ochrany ani sa neukazuje, ako chrániť daný výrobok ale o danú službu pred zákonnou zodpovednosťou alebo konkurenciou.





4. V tejto časti sa prejavuje príliš veľa korektúr a priveľa neistôt z regulačných agentúr.
5. Máte nedostatočné plány budúceho rozvoja na zlepšenie, rozšírenie, na uchovanie poprednej pozície na trhu z hľadiska potrieb a konkurencie.
6. Nepodarilo sa vám prezentovať faktory spoľahlivosti, údržby a modernizácie kvôli udržaniu "prestoja" na minime.
7. Nepodarilo sa Vám zaradiť hodnotenie svojho výrobku alebo služby treťou stranou.

Čo by malo byť obsiahnuté v sekcii o príslušných technológiách?

Táto časť by mala byť dlhá 1 až 2 strany a mala by poskytovať prehľad jedinečnej technológie, ktorú Váš výrobok využíva. Takisto by ste mali načrtnúť výskumnú a vývojovú fázu tejto technológie, ak táto fáza je aplikovateľná. Túto časť všeobecne používajú firmy, ktoré podstúpili alebo sú v procese rozsiahleho výskumu a vývoja. Sú štyri hlavné oblasti, ktoré by ste do tejto časti mali zahrnúť:

- Vývoj koncepcie
- Výskum, testovanie a vyhodnotenie
- Hlavné míľniky a prelomy
- Súčasný stav a pokračujúci výskum a vývoj

Čo by malo byť súčasťou časti o koncepcii rozvoja?

V tejto časti by ste mali popísať, ako výrobok vznikol. Uvedte, ako dlho bol v štádiu vývoja a príslušné nákladové faktory. Popíšte počiatočnú koncepciu a to, ako sa v procese vývoja zmenila a zlepšila. Uvedte akékoľvek nové aplikácie alebo príležitosti, ktoré z toho vyplynuli. Uvedte, kto vlastní akú časť koncepcie a/alebo výrobku a uvedte percentuálne zastúpenie. Popíšte technológiu uplatnenú vo vývoji.

Predtým, ako začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Kedy ste začali s vývojom výrobku?
2. Aká bola Vaša pôvodná koncepcia a ako sa zmenila?
 - Aké nové príležitosti vyplynuli z týchto zmien?
3. Kto vlastní koncepciu, výkresy, materiály, marketingové práva atď.?
 - Uvedte poruchovosť každého a percento vlastníctva.
4. Aký druh technológie sa uplatňuje vo vývoji výrobku?
5. Aké sú náklady k dnešnému dňu na vývoj výrobku?
 - Ako ste tieto náklady financovali?
6. Aká časť výrobku je vo vývoji (označte a popíšte)
 - elektronika
 - mechanika
 - obal
 - balenie/vzhľad
 - úplný pracovný prototyp (koľko ich jestvuje?)

Čo by malo byť v časti o výskume, testovaní a vyhodnotení?

V tejto časti by ste mali popísať všetky príslušné údaje o výskume,



testovaní a aktivitách vyhodnocovania. Uvedte všetky prieskumy, články alebo štúdie, ktoré boli publikované ako výsledok týchto aktivít. Uvedte svoje zistenia ako faktické závery a zdokumentujte ich ako podporné materiály v prílohe. Uvedte, čo spôsobuje, že výrobok je spoľahlivý. Uvedte výsledky Vášho výskumu z hľadiska výrobných potrieb, faktorov nákladov, časových požiadaviek, dokumentácie, údržby, požiadavok na modernizáciu. Popíšte zariadenia, podmienky a prístrojové vybavenie a dozor, pomocou ktorých sa výskum uskutočnil. Pred začiatkom písania tejto časti najprv odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Kde a za akých podmienok sa výskum uskutočnil?
 - Pod akou kontrolou?
2. Koľko človekohodín je obsiahnutých vo výskume a vývoji?
3. Aké prístrojové vybavenie, chemikálie, komponenty atď. sa používajú vo výrobku?
4. Podrobil sa výrobok skúškam namáhania, bezpečnostným skúškam a iným testom spoľahlivosti?
5. Uchádzali ste sa o alebo ste odstali patentovú ochranu?
6. Aké sú regulačné požiadavky na výrobu, licencovanie alebo trhové realizovanie výrobku?
7. Plánujete vyrábať tento výrobok sami alebo ho vyrábať licenčne podľa už existujúceho výrobcu?
8. Ako táto technológia obстоj v porovnaní s ostatnými výrobkami?
 - Je to zavedený stav?
 - Je dokonalejší ako konkurenčné výrobky?
9. Otestovali ste výrobok na trhu? (označte a popíšte)
 - ľahkosť používania, adaptabilita
 - akceptancia používateľom
 - inštrukcie, potrebné zaškolenie

Čo by malo byť v časti o hlavných míľnikoch?

V tejto časti by ste mali uviesť význačné míľniky a úspechy, ktoré ste dosiahli výskumom a vývojom.

Uvedte kedy a za akých okolností sa úspechy dosiahli. Popíšte, aký účinok mali alebo budú mať pre podnik. Uvedte ako technológia alebo proces sa líši alebo je lepší v porovnaní s podobnými výrobkami. Popíšte, aké riziká alebo problémy boli prekonané na dosiahnutie týchto míľnikov. Pred začiatkom písania tejto časti odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Čo ste sa naučili počas výskumu a vývoja?
 - transfer technológie alebo iné aplikácie?
 - vedľajšie výrobky?
2. Ktoré sú hlavné úspechy?
3. Ktoré sú hlavné riziká, problémy a zdržania?

Čo by malo byť v časti o súčasnom stave a pokračujúcom výskume a vývoji?

V tejto časti by ste mali uviesť detaily o terajšom mieste projektu. Popíšte, aká časť výrobku bola vyvinutá a čo ešte treba urobiť na jeho ochranu, výrobu, licencovanie, trhovú realizáciu alebo distribúciu. Uvedte, kedy výskum a vývoj bol ukončený a aké kontakty ste urobili ohľadne výrobku a



výsledky týchto kontaktov. Pred začatím písania tejto časti odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Kedy bude výskum a vývoj ukončený?
 - Kedy bude výrobok pripravený na hromadnú výrobu?
 - Kedy bude výrobok pripravený na trh a distribúciu?
 - Akú výskumnú a vývojovú činnosť ešte treba urobiť?
2. Akú kontakty ste nadviazali ohľadne výskumu a vývoja tohto výrobku?
 - výsledky?
 - potenciálni zákazníci
 - vládne agentúry
 - potenciálni výrobcovia, distribútori
 - potenciálni investori



Najčastejšie chyby, ktorým sa treba vyhnúť pri písaní príslušnej časti podnikateľského plánu o technológii:

1. Povrchný výskum alebo vývoj. Prehliadanie alebo neuvedenie si základných problémov alebo nedostatkov.
2. Neadekvátne testovanie. Neúplné vyhodnotenie potenciálnych nedostatkov alebo chýb tým, že sa nevyvinuli adekvátne testovacie procedúry a podmienky.
3. Nedostatok certifikačných testov tam, kde sú aplikovateľné. Pokus nastoliť kredibilitu výsledkov na základe nedostatočných údajov a noriem.
4. Neadekvátne bezpečnostné hľadiská. krytie, izolácia, uzemnenie, typy použitého materiálu atď.
5. Nedostatok pozornosti faktorom spoľahlivosti. Neschopnosť definovať, testovať a vyhodnocovať bezpečnostné hľadiská.
6. Absencia plánu budúceho rozvoja a výroby. Neadekvátne hľadiská výrobných požiadavok a materiálov. Absencia výkresov a špecifikácií.
7. Nadbytok schém. Neschopnosť zohľadňovať princíp jednoduchosti.
8. Porovnanie technológie, ktorú uplatňujete s technológiou, ktorú konkurencia v súčasnosti má, dokonca aj keď Vy ju nebudete mať na trhu asi rok alebo dva (technológia konkurencie a výhody sa dovedy zmenia).

Čo by malo byť obsiahnuté v časti podnikateľského plánu o analýze trhu?

Táto časť by mala byť dlhá 3 až 5 strán a mala by dokázať, že rozumiete trhu, že naň môžete preniknúť a že kontrolujete rozhodujúce faktory úspechu, ktoré Vašej firme umožnia dosiahnuť ciele predaja. Predovšetkým by ste mali dokázať, že po Vašich výrobkoch a službách je dopyt. Časť venovaná analýze trhu môže byť rozdelená do nasledujúcich podčastí:

- Potenciálny trh a jeho charakteristiky
- Zhrnutie analytikom
- Podiel na trhu, trendy a rastový potenciál
- Predaj, distribúcia a zisky výrobku/služby
- Služby a metodika poskytovania garancií



Citovanie faktov z Vášho výskumu a skúsenosti ukáže, ako a prečo Vaša firma bude úspešná. Za najdôležitejšie však možno pokladať, že zrejme budete chcieť dokázať, že pre Váš výrobok alebo službu existuje trh a Váš potenciálny podiel a výsledné očakávania zisku sú realistické.

Čo by malo byť obsiahnuté v časti o potenciálnom trhu a jeho charakteristikách?

V tejto časti by ste mali popísať cieľový trh (kto alebo čo) a uviesť jeho profil. Mali by ste uviesť zvyklosti Vašich zákazníkov a stanoviť príslušné fakty o rozmere, veľkosti, mieste/oblasti, profesii, príjme a ostatné demografické informácie o trhu. Mali by ste sa odvolať aj na nejaký výskum, ktorý ste uskutočnili Vy alebo odborníci, ďalej štúdie alebo uskutočnené prieskumy. Potom by ste mali uviesť ako Váš výrobok alebo služba spĺňa požiadavky tohto trhu. Môžete zaradiť zoznamy odkazov na prieskum v bibliografii v prílohách. Kým začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Kto alebo čo je Vaším potenciálnym trhom (označte a popíšte)
 - jednotlivci
 - firmy (malé, stredné, veľké)
 - vládne agentúry
 - iné
2. Aký veľký je Váš potenciálny trh?
3. Dá sa tento trh segmentovať (geograficky, podľa odvetví atď.)?
4. Aký je profil Vašich potenciálnych zákazníkov?
 - vek
 - pohlavie
 - profesia
 - príjem
 - geografická pozícia
 - ostatné demografické údaje
5. Aké sú hlavné aplikácie Vášho výrobku alebo služby?
6. U každej väčšej aplikácie, aké sú požiadavky zo strany zákazníkov?
 - Aké sú požiadavky regulačných agentúr?
 - Aké sú súčasné ceny splnenia týchto požiadaviek?
 - Aké sú nákupné zvyklosti zákazníkov?
7. Aký bude dosah (ekonomický alebo iný) na zákazníkov, ktorí používajú Váš výrobok alebo využívajú Vašu službu?
 - Koľko ušetrí?
 - Aká je ich návratnosť investícií (ROI) (zisky?)
 - Budú musieť zmeniť svoj spôsob fungovania?
 - Budú musieť nakupovať ostatné tovary a služby, aby používali Vaše?
 - Budú musieť zmeniť svoje pracovné zvyklosti?
 - Ako lepšie budete môcť uspokojovať ich potreby a želania?

Čo by malo byť v časti o zhrnutí analytikom?

V tejto časti by ste mali poskytnúť celý rad citátov a výrokov, kde budú obsiahnuté významné fakty, údaje, trendy o trhu (a trhovom potenciáli) z rozličných renomovaných zdrojov. Cieľom je zvýrazniť špecifické trhové príležitosti, ktoré existujú v danom odvetví a to, ako Vaše výrobky a služby budú kapitalizovať tieto príležitosti. Komentár analytikov by mal jasne



ukázať, aké problémy a potreby existujú na Vašom trhu a čitateľovi by malo byť jasné, že Vaše výrobky a služby môžu tieto problémy vyriešiť alebo môžu týmto potrebám vyhovovať lepšie, ako jestvujúce metódy. Venujte teraz niekoľko minút náčrtu toho, čo by ste Vy začlenili do tejto časti a aké argumenty by ste uviedli.

Čo by malo byť obsiahnuté v časti o podiely na trhu, trendoch a rastovom potenciáli?

V tejto časti uveďte percentuálny podiel na trhu, ktorý máte alebo dúfate dosiahnuť. Poskytnite detaily o trendoch na trhu. O odvetví v širokom regionálnom a miestnom rámci. Uveďte, či trh je sezónny, potom uveďte časové rámce a ako sa prispôsobí a vykompenzuje počas obdobia mimo sezóny. Uveďte detaily o tom, ako sa trh môže zmeniť do 3 až 5 rokov. Spomeňte rastový potenciál trhu a váš zvyšujúci sa podiel. Uveďte, na akých východiskách zakladáte tieto typy rastu (technológie, meniace sa podmienky zákazníkov, náklady atď.). Zdôvodnite svoje argumenty a náklady a riziká spojené s dosiahnutím vyšších hladín prenikania. Než začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Aký podiel na trhu dúfate, že dosiahnete?
2. Aký je rast (dosiahnutý aj potenciálny) Vášho trhu?
3. Aké sú trhové trendy?
 - Je to sezónny trh?
 - Aké faktory ho ovplyvňujú (ekonomické, vládne obmedzenia atď.)?
4. Aké sú Vaše ciele Vášho podielu na trhu pre celý dostupný trh?
 - Aké sú Vaše ciele Vášho podielu na trhu pre servisný dostupný trh?
 - Aké sú Vaše ciele podielu na trhu pre náhradný trh?
5. Aké je Vaše zdôvodnenie a náklady na dosiahnutie rozličných hladín prenikania?
6. Ako budete udržiavať a zvyšovať svoj podiel na trhu?
 - Ako budete uspokojovať terajšie potreby zákazníkov?
 - Ako získate nových zákazníkov?
 - Ako budete ponúkať niečo nové, lepšie alebo jedinečné?
7. Ako sa segmenty aplikácie Vášho trhu budú meniť v nasledujúcich 3 až 5 rokoch?
8. Kupujú iní Vaše výrobky alebo služby na obsluhu svojich zákazníkov?
 - Ako vyzerá ich podnikateľské odvetvie?
 - Aký druh podnikania vykonávajú?

Čo by malo byť obsiahnuté v časti o predaji, distribúcii a ziskoch?

V tejto časti by ste mali uviesť predpokladané predajné záznamy Vášho výrobku alebo služby.

Uveďte, koľko Vás každý výrobok alebo služba stojí na vytvorenie, distribúciu a predaj. Uveďte detaily o tom, ako Váš výrobok či služba sa bude distribuovať a predávať. Popíšte akékoľvek jedinečné charakteristiky Vašej predajnej a distribučnej siete. Uveďte formy prepravy, taríf, ciel, zmenárenskej politiky a ostatné vládne opatrenia. Kým začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Ako budete distribuovať svoj výrobok? (označte a popíšte)
 - priamo
 - cez sieť dealerov



- veľkopredajom
 - v maloobchode
 - cez predstaviteľov výrobcov
 - inak
 - bude distribuovaný pod Vaším menom alebo niekoho iného?
2. Ak jeho súčasťou je doprava, aké sú formy exportovania, importovania, daní, taríf, ciel, bariér, zmenárenskej politiky a ostatných hľadísk?
 3. Získali ste reakcie od perspektívnych zákazníkov?
 - Aká bola ich reakcia?
 - Skúšali v praxi realistický prototyp?
 4. Sú Vaše očakávania o predaji v súlade s výrobnou schopnosťou?
 5. Je Vaša cenová, servisná a garančná politika atraktívna a kompetitívna na trhu?
 6. Koľko Vás stojí predaj každého výrobku/služby?
 - Koľko Vás stojí výroba každého výrobku/služby?
 7. Dosiahli ste svoje zisky výrobkom/službou? alebo
 - Aké budú Vaše zisky z výrobku/za služby?
 8. Aké sú Vaše terajšie ciele predaja výrobku/služby?
 - Aké sú súčasné ciele predaja z hľadiska počtu jednotiek?
 - Aký je Váš objem predaja v korunách?

Najčastejšie chyby, ktorých sa dopúšťajú v časti Analýza trhu:

1. Presvedčenie, že veľkosť trhu (zákazník) je rovnomerne rozložená. Väčšina predajov môže pochádzať iba z jednej alebo dvoch oblastí krajiny.
2. Neschopnosť dokázať, že Váš cieľový trh predstavuje hlavnú časť dopytu po Vašom výrobku alebo Vašej službe (pravidlo 80/20 - 20 percent zákazníkov môže predstavovať osemdesiatpercentný dopyt).
3. Nerealistické očakávania od Vášho podielu na trhu (presvedčenie, že môžete pokryť 100 percent trhu).
4. Neschopnosť preukázať jasné pochopenie výrobku/služby, ktorú treba predáť a na aký trh.
5. Absencia presného odhadu ziskovosti každého výrobku/služby.
6. Zakladanie vyhládok predaja na vyššom stupni výstupu, ako ste vlastne dokázali, že môžete dosiahnuť.
7. Cenová politika nie je v súlade s potrebami trhu, s požiadavkami alebo schopnosťou platiť.
8. Nesprávny odhad celkového trhového potenciálu alebo zmien na trhu spôsobených ekonomickými, spoločenskými alebo inými trendmi.
9. Vaše odhady o potenciálnom trhu nie sú zdôvodnené z hľadiska pokrokov v technológii, vládnych regulácií, posunov obyvateľstva a ekonomických síl (ceny nafty, úrokové miery atď.).
10. Oslovujete svoj trh univerzálne. Nesegmentujete trh do rozličných zložiek a nevyvíjate profily každého segmentu. Definujete svoj trh príliš široko.
11. Prezentovanie Vašich faktov tak, že sa zdá, akoby Váš trh bol podriadený Vašej firme namiesto opaku.





Čo má byť obsiahnuté v časti o analýze konkurencie?

Časť o analýze konkurencie by mala byť 2 až 3 strany dlhá. Jej účelom je ukázať, že si plne uvedomujete konkurenčné sily, ktoré fungujú na Vašom trhu. Bude potrebné, aby ste vysvetlili svoje silné stránky voči konkurencii, ako budete eliminovať ich výhody a ako kompenzujete alebo prekonáte svoje slabé stránky. Táto časť všeobecne obsahuje 4 podčastí:

- Profil konkurentov
- Porovnanie výrobku/služieb
- Postavenie a podiel na trhu
- Porovnanie silných a slabých stránok.

Mali by ste poskytnúť stručný prehľad o ostatných podnikateľských účastníkoch osvetliac svoju vlastnú kompetitívnu výhodu.

Čo by malo byť začlenené do časti o profile konkurencie?

V tejto časti by ste mali uviesť rozsah, vek, miesta, predajný objem, manažment, spôsob činnosti a ostatné charakteristiky Vašich konkurentov. Takisto by ste mali podať detaily o potenciálnych konkurentoch, ktorí môžu vstúpiť na Váš trh. Predtým, ako začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Kto sú Vaši najbližší a najväčší hlavní konkurenti?
2. Je ich firma stabilná, rastie alebo sa zmenšuje? prečo?

Čo by malo byť obsiahnuté v časti o porovnaní výrobku/služby?

V tejto časti by ste mali podať detaily o podobnostiach a rozdielnostiach medzi Vaším výrobkom alebo službou a výrobkom či službou konkurencie. Porovnajte svoje operácie a štýl riadenia so svojimi rozličnými konkurentmi. Zdôraznite všetko, čo spôsobuje, že Vás výrobok alebo služba či firma je atraktívnejšia na trhu. Predtým, ako začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Ako vyznieva Vaša firma v porovnaní s konkurenčnými firmami? (silné a slabé stránky? dĺžka času v podnikaní a objem predaja? (jednotky a koruny), veľkosť a počet zamestnancov, dodávateľov a pomocného personálu, počet zákazníkov a podiel na trhu, miesto výrobu.
2. Akú sú podobnosti a rozdiely medzi Vašou firmou a konkurenciou?
3. Na akej základni s nimi súťažíte? (vyznačte a popíšte)
 - nadradenosť výrobku
 - cena
 - reklama
 - technológia/inovácia
 - ostatné
4. V akých aspektoch je Vaša firma lepšia?
 - Aká je Vaša výhradná kompetencia? (vyznačte a popíšte)
 - operácie
 - manažment
 - výrobok
 - cena
 - služby
 - dodávky



- iné
- 5. Čo ste sa naučili pozorovaním konkurencie?
- 6. Akú konkurenciu stretnete v každom výrobnom/servisnom odvetví?
- 7. Ako Váš výrobok či služba vyznieva v porovnaní s konkurenciou v očiach zákazníkov?
- 8. Čo viete o iných ako Vy, ale ešte nie sú na trhu?
- 9. Ak nemáte konkurenciu, aký druh (kto) by ju mohol vytvoriť tým, že bude úspešný na trhu?
- 10. Ohrozujete hlavné strategické ciele konkurencie?
Ovplyvníte závažne ich zisky? (pokúsia sa zničiť Vás za každú cenu?)

Čo dať do popisu miesta a podielu na trhu?

V tejto časti by ste mali stanoviť približné percentá podielu na trhu každého z Vašich konkurentov. Uvedte detaily, ktoré predstavujú veľké percentá a prečo sú dôležité. Uvedte detaily o konkurentoch, ktoré majú alebo čoskoro budú mať silu a získavajú (alebo očakávajú, že získajú) väčší podiel na trhu. Prediskutujte svoje miesto na trhu vo vzťahu k nim a koľko percent trhu to predstavuje. Popíšte, kam trh smeruje a ako miesto a podiel na trhu zo strany konkurentov sa môže zmeniť v nasledujúcich 3 až 5 rokoch.

Ako usporiadať porovnanie slabých a silných stránok?

Uvedte svoje silné a slabé stránky vo vzťahu k Vaším hlavným konkurentom. Je nápomocné vyrobiť tabuľku a uviesť premenné veličiny v ľavom stĺpci a konkurenciu a Vašu firmu na vrchnej časti strany. Čitateľ tak bude môcť rýchlo zosumarizovať charakteristiky, ako aj silné a slabé stránky všetkých účastníkov na prvý pohľad. Hlavné silné a slabé stránky, ktoré by ste mali zosumarizovať, sú: nadradenosť výrobku, cenové výhody, trhové výhody (veľké kontrakty s dodávateľmi alebo zákazníkmi, blízkosť k veľkému trhu, blízkosť pracovných zdrojov, suroviny, energia, preprava, zemné alebo iné zdroje) a napokon silné a slabé stránky manažmentu (záznamy o skúsenostiach, zručnostiach atď.).

Najčastejšie chyby, ktorým sa treba vyhnúť pri písaní časti o analýze konkurencie:

1. Neidentifikovanie známych hlavných konkurentov
2. Podcenenie konkurenčnej sily a potenciálu
3. Neschopnosť dokázať Vaše výhody - čo Vás robí jedinečnými alebo lepšími
4. Absencia stratégie pre zoslabenie súčasnej konkurencie alebo vznikajúcej konkurencie
5. Predpoklad, že nemáte žiadnu konkurenciu
6. Neschopnosť ukázať znalosti plánov konkurencie na trhu a ich podnikateľské cykly





Čo má byť obsiahnuté v časti o stratégii marketingu?

Časť o stratégii marketingu by mala byť asi 2 až 3 strany dlhá. Vaším cieľom tu bude konkrétne vysvetliť, ako vstúpíte na trh, získate na ňom postavenie, udržíte si podiel na trhu a dosiahnete stanovené finančné vyhladky. Táto časť spravidla pozostáva z nasledujúcich podčastí:

- Ciele preniknutia na trh
- Ceny a balenie
- Predaj a distribúcia
- Servisná a garančná politika
- Reklama
- Vzťahy s verejnosťou a reklama a propagácia

V tejto sekcii budete popisovať svoj plán činnosti, aby ste dosiahli úspech na trhu. Takisto bude potrebné prediskutovať, ako Vaša vnútorná politika a využívanie médií prispievajú k tomuto úspechu. Práve tam by ste mali upriamiť pozornosť na Váš trhový plán, ak ste taký rozvinuli v podnikateľskom pláne.

Ako stanoviť ciele prenikania na trh?

V tejto časti by ste mali popísať svoje plány pre vstup na trh. Uvedte, aké sú Vaše odhadované predajné možnosti a aký bude Váš podiel. Prediskutujte atraktivnosť predaja medzi konkrétnymi segmentmi trhu. Uvedte detaily o tom, ako budete identifikovať perspektívnych zákazníkov na každom segmente, ako ich budete prioritizovať a ako k nim získate prístup. Uvedte svoj časový harmonogram pre dosiahnutie týchto penetračných cieľov a ako Vaša stratégia môže byť ovplyvnená reakciami konkurencie. Uvedte detaily o hlavných zákazníkoch, s ktorými máte predbežné zmluvy a ako Vám môžu pomôcť v ďalšom prenikaní na trh. Predtým, ako začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Aká je predajná pôsobivosť Vášho výrobku alebo služby? Co je na ňom/nej špecifické alebo jedinečné?
2. Ako pritiahnete a udržíte si svoj trh?
 - Ako ho budete rozširovať?
 - V akom časovom období?
3. Aké sú Vaše marketingové priority medzi segmentmi a aplikáciami? (nemôžete vyhovieť každému, bez ohľadu na príležitosť).
4. Ako budete identifikovať perspektívnych zákazníkov?
5. Ako nadväžete styky s ľuďmi, ktorí rozhodujú?
6. Podľa čoho sa budete rozhodovať, s kým sa máte skontaktovať? V akom poradí?

Čo zahrnúť do časti o cenách a balení?

V tejto časti budete chcieť popísať svoju cenovú politiku a ako je determinovaná.

Zmieňte sa detailne o vplyvoch konkurencie, zrážkach, nákladoch na tovar, trhových silách a ostatných faktoroch, ktoré ovplyvnia cenu. Zdôvodnite svoje ceny, najmä ak sú podstatne nižšie alebo vyššie ako ceny podobných výrobkov alebo služieb na trhu. Predovšetkým dokážte, že Vaše cenové



rozhodnutie je založené na schopnosti Vašej firmy dosahovať zisk. Prediskutujte svoje návrhové plány na balenie a označovanie. Popíšte, ako meno značky, farby, logo a celková príťažlivosť balenia zapôsobia na zákazníkov a vzbudia v nich túžbu ich kúpiť. Prediskutujte smery alebo inštrukcie, ktoré sú pripojené k výrobku a ako dosiahnete, že výrobok sa bude ľahko používať. Ako Vaše balenie a značenie rozšíri identifikáciu mena a posilní lojalitu voči tomuto druhu výrobku? (Prečo by perspektívny zákazník chcel kúpiť Váš výrobok iba preto, že ho vidí?)

Čo začleniť do časti o predaji a distribúcii?

V tejto časti by ste mali uviesť vzťahy, ktoré máte s dodávateľmi a/alebo distribútormi. Spomeňte každú distribučnú alebo licenčnú dohodu, ktorá platí, alebo o ktorej rokujete. Popíšte, ako Váš výrobok alebo služba budú distribuované a na akom geografickom území. Konkrétne spomeňte metódu alebo metódy predaja a veľkoobchodu, priamy predaj a ostatné metódy. Prediskutujte, ako sa tieto dosiahnu, kompenzujú a regulujú. Mali by ste tiež konkrétne spomenúť svoje predajné vzťahy z hľadiska predajov v hotovosti, financovania, leasingu, úverových a platobných podmienok. Ak budete zamestnávať predavačov, uveďte konkrétne ich stále a pohyblivé zložky miezd. Začnite písať túto časť odpovedaním na nasledujúce otázky:

1. Akú úroveň predajného úsilia dosiahnete?
 - Prečo je toto najlepší prístup?
 - Koľko je predavačov? Koľko je členov domáceho personálu alebo predstaviteľov výrobcov?
2. Aké množstvo priamej pošty ste rozoslali a koľko brožúr ste rozdistribuovali?
3. Na koľkých obchodných výstavách ste sa zúčastnili? Na ktorých?
4. Aké sú Vaše hodnoty efektívnosti a konverzné hodnoty?
 - Koľko otázok dostanete počas jedného predvádzania?
 - Koľko otázok počas predaja?
 - Aké množstvo priamych zásielok ste dosiahli a aká je očakávaná miera odpovedí?
 - Aké množstvo ostatných médií sa k tomu pridáva a aké sú očakávané hodnoty reakcie?
5. Ako dlho budú horeuvedené aktivity trvať?
6. Aká bude priemerná veľkosť objednávky u každého zákazníka? Aký druh opakovaných objednávok môžete očakávať?
7. Aké sú dohodnuté mzdy a predajná efektívnosť každého predavača?
 - Aká je štruktúra provízie?
 - Aký je predajný cyklus?
 - Ktoré sú míľniky pre dosiahnutie očakávaní v predaji?
8. Aké zemepisné oblasti budú pokryté?
9. Aká bude Vaša cenová stratégia?
 - Budú Vaše rozdiely medzi príjmami a výdavkami nízke alebo vysoké?
 - Aká bude Vaša diskontná politika?
 - Aké budú rozdiely medzi príjmami a výdavkami Vášho dealera?
10. Ako sa môže cenová politika časom zmeniť?
 - Ako sa môže cena zmeniť po zobrazení do úvahy nákladov na výskum a vývoj?



- Aké možné cenové vojny očakávate s konkurenciou?
- Ktoré sú rozhodujúce faktory dopytu a ponuky?

11. Aká bude Vaša úverová a inkasná politika?

Aké množstvo informácií začleniť do časti o servisnej a garančnej politike?

V tejto časti by ste mali popísať svoje servisné dohody, podporu výrobu, záručné podmienky a orientáciu zákazníka na tieto veci. Uvedte detailne, ako táto politika spôsobuje, že ste konkurencieschopný a ako môže ovplyvniť zisky. Uvedte detaily o procedúrach na realizáciu tejto politiky. Uvedte, ako sa na nich pozerá manažment a ako sa môžu zmeniť alebo zlepšiť s pribúdajúcimi skúsenosťami. Popíšte, ako budete zaobchádzať so sťažnosťami zákazníkov alebo inými problémami s výrobkami alebo službami. Začnite písať túto časť zodpovedaním nasledujúcich otázok:

Aký druh a úroveň služieb, záruk a garancií ponúkate?

- Ako ich dosiahnete?
- Ako môžu ovplyvniť zisky?

Čo posúdiť z hľadiska reklamy, vzťahoch s verejnosťou a predaji?

V tejto časti by ste mali popísať svoje reklamné programy a kampane, ďalej programy a kampane vo vzťahu k verejnosti a ustanovovaniu predaja. Popíšte médiá, ktoré budete využívať a všetky profesionálne reklamné agentúry, ktorých služby budete využívať. Podajte popis Vášho celkového prístupu a stratégie pre zavedenie výrobu alebo služby a získanie známostí a akceptancie na trhu. Uvedte detaily o mene výrobu/služby, ktoré môže prispieť k identite na trhu. Podajte detaily aj o Vašom vzťahu ku veľtrhom a predajným výstavám v danom odbore. Začnite odpovedaním na nasledujúce otázky:

1. Aké reklamné alebo propagačné médiá využijete? (vyznačte a popíšte)

- rozhlas
- noviny
- odborné časopisy
- časopisy
- televízia

2. Ako Vaše balenie a značenie zlepši identifikáciu mena a podporí lojalitu voči značke? (Prečo bude chcieť perspektívny zákazník kúpiť Váš výrobok už pri pohľade naň?)



Najčastejšie chyby, ktorým by som sa mal vyhnúť v časti o stratégii marketingu

1. Identifikácia pojmov "marketing" a "predaj". "Predaj" sa týka priamo Vašich zákazníkov. Vyvinul sa ako umelecká forma. "Marketing" je tvorba vzťahu k Vášmu výrobku. Je to aplikovaná disciplína.
2. Zdôvodnite svoje ceny nákladom na výrobu, trh a/alebo predaj Vášho výrobu alebo služby (predajná cena je funkciou hodnoty iba v očiach Vašich zákazníkov. Príveľmi nízka cena odradzuje práve tak, ako príveľmi vysoká.



3. Predpokladajúc, že Vaše úsilie o predaj či už v predajniach alebo v továrni sa dá nastoliť v minimálnom čase a v minimálnych nákladoch (pre predavačov to trvá až jeden rok, kým sa zoznámia s výrobkom a teritórium), začínajúce firmy by mali preskúmať využitie renomovaných agentúrnych / reprezentačných / distribučných sietí, pretože krivka učenia a množstvo času na jej vytvorenie je omnoho kratšia.
4. Predpoklad, že Vaša distribučná sieť poskytne Vášmu výrobku alebo službe "rovnaký" čas predaja, ak predsa len využijete nezávislého agenta alebo predstaviteľa.
5. Neschopnosť zaviesť trhovo realizovateľné rozdiely do Vášho výrobku v porovnaní s konkurenciou.
6. Pokus okamžite vyplniť niekoľko lukratívnych ale nesúvisiacich trhových medzier.
7. Stratégia je priveľmi široká, nie je racionálna alebo nie je dosiahnuteľná.
8. Podceňovanie dôležitosti balenia a obchodného mena.

Z čoho pozostáva realizačný plán?

Realizačná časť Vášho podnikateľského plánu sa detailne zaoberá tým, ako budete výrobok či službu vyrábať a poskytovať, ako budete organizovať svoje podnikanie a prezentovať plánovacie vyhliadky. Táto časť bude obsahovať omnoho viac detailov a tabuliek ako predchádzajúce časti Vášho podnikateľského plánu.

Realizačný plán pozostáva z nasledujúcich častí:

- Výroba, proces alebo operácie
- Riadenie a vlastníctvo
- Administrácia/organizácia
- Plánovacie vyhliadky
- Harmonogram míľnikov
- Strategický plán
- Rozhodujúce riziká a problémy
- Finančné údaje a finančné vyhliadky

Čo zahrnúť do časti o výrobnom procese a do časti o operáciách?

V tejto časti podnikateľského plánu by ste mali venovať 3 až 5 strán vysvetľovaniu toho, ako budete svoj výrobok vyrábať efektívnym spôsobom z hľadiska nákladov, ako ho pripravíte na trh. Mali by ste zahrnúť nasledujúce podčasti:

- Miesto
- Priestory a zariadenia
- Výrobný činnosť a operácie
- Pracovné hľadiská
- Ekonomický a ekologický účinok

V tejto časti by ste mali dokázať, že dobre chápete výrobný proces a výrobné operácie svojej firmy. Práve tam väčšina podnikateľských plánov zlyháva, pretože je to oblasť, ktorá spôsobuje, že väčšina firiem krachuje.



Tu sa nachádzajú najväčšie náklady aj najväčšie bolesti firmy. Mali by ste dokázať, že ste tieto problémy seriózne premysleli. Popíšte, ako budete minimalizovať náklady a inherentné problémy s výrobou, zatiaľ čo budete maximalizovať zisky cez efektívne operácie.

Čo je vhodné spomenúť v diskusii o mieste firmy?

V tejto časti popíšte miesto Vašej firmy alebo perspektívne miesto. Uvedte, či pozemok kúpite, prenajmete alebo vezmete do leasingu. Popíšte susednú oblasť a ostatné typy podnikateľských aktivít v susedstve. Spomeňte výhody a nevýhody Vášho umiestnenia z hľadiska blízkosti k zákazníkom alebo trhu. Dostupnosť pracovných zdrojov, dodávateľov a kapitálu. Prístup k dopravným prostriedkom, energii a ostatným zdrojom. Uvedte detailne štátne a miestne zákony, týkajúce sa lokalizačných poplatkov, licencií a ostatných regulácií, ktoré môžu mať vplyv na Vašu firmu. Zdôraznite priaznivé podnebie, ktoré existuje v tomto mieste a okolo neho, detailne uvedte, ako to miesto ovplyvní Vaše prevádzkové náklady. A napokon uvedte, či Vaše výhľadové plány a potreby vyžadujú, aby ste ostali tam, kde ste alebo aby ste sa presťahovali na nové miesto. Túto časť môžete začať písať odpovedaním na nasledujúce otázky:

1. Aké sú výhody a nevýhody Vášho terajšieho alebo plánovaného umiestnenia z hľadiska:
 - blízkosti k zákazníkom?
 - blízkosti k pracovným zdrojom, dodávateľom, kapitálu?
 - prístupu k doprave, energii, zariadeniam a ostatným zdrojom?
 - štátne a miestne zákony (lokalizačné poplatky, regulácie atď.)
2. Aké sú charakteristiky Vašej polohy z hľadiska
 - veľkosti?
 - štruktúry?
 - prostredia? (Je oblasť stabilná, mení sa, zlepšuje sa, zhoršuje sa?)
3. Aké krátkodobé alebo dlhodobé plány máte/potrebuje na
 - priestory/miesto?
 - renováciu a náklady?
 - dodatočné zariadenie alebo výmenu zariadenia?
 - nové miesto?
4. Ako Vaša poloha ovplyvňuje Vaše prevádzkové náklady?
5. Aké ostatné druhy podnikania sú v danej oblasti?
6. Aké budú náklady a časovanie akýchkoľvek prírastkov?

Aké druhy informácií bude užitočné začleniť do sekcie o ekologickom a ekonomickom dosahu?

V tejto časti by ste mali popísať, ako Vaša firma a jej výrobné operácie budú zasahovať do prostredia a komunity. Uvedte detaily o tom, ako sa budete zbavovať odpadu. Aplikujte potrebné licencie. Zohľadnite ostatné obmedzenia a zákony, ako napríklad znečisťovanie životného prostredia alebo regulácia hlučnosti. Osvetlite prínosy, ktoré vyplývajú z Vašej podnikateľskej činnosti pre danú komunitu. Uvedte detaily o efekte "vytláčania" Vašej firmy podporovaním ostatných, vytváraním pracovných miest atď. Venujte niekoľko minút odpovediam na nasledujúce otázky: Aké ekonomické alebo ekologické následky môže mať umiestnenie Vašej prevádzky a podnikania vo všeobecnosti v komunite, v ktorej bude



umiestnená?

- tvorba pracovných miest
- zlepšenie výnosov dodávateľov do tejto oblasti
- existujúce firmy, sťahujúce sa do danej oblasti alebo novovznikajúce firmy
- iné

Čo zahrnúť do časti o priestoroch a zariadeniach?

V tejto časti by ste mali popísať priestory z hľadiska veľkosti, štruktúry a stavu. Popíšte druh použitého zariadenia vo Vašich výrobných operáciách a jeho stav. Uvedte, či zariadenia a priestory sú zakúpené, prenajaté alebo ich máte na leasing. Uvedte detaily o akýchkoľvek špeciálnych potrebách, ktoré musia byť súčasťou priestorov alebo zariadení. Uvedte detaily o požiadavkách na údržbu zariadení a priestorov. Osvetlite ako a prečo zariadenia a priestory Vám poskytujú lepšie výrobné alebo prevádzkové výhody pred podobnými firmami. Napokon prediskutujte dlhotrvajúce potreby a plány Vašich zariadení a priestorov. Venujte niekoľko minút odpovediam na nasledujúce otázky:

1. Zakúpili ste výrobné zariadenia a priestory, alebo ich prenajímate?
 - Aký je stav zariadení alebo priestorov?
 - Jestvujú na vlastníctvo alebo zariadenie nejaké zadržiavacie práva?
 - Urobili ste prieskum nárokov?
2. Aká je plánovaná kapacita úrovne výroby alebo operácií?
 - V korunách
 - V jednotkách
 - Ako sa toto dá rozšíriť?
 - Aké sú výrobné cykly?

Čo by malo byť zahrnuté v časti o výrobnom procese a operáciách?

V tejto časti by ste mali popísať, ako budete vyrábať svoj výrobok a/alebo uskutočňovať servisné operácie. Uvedte detaily o uplatnených metódach a procesoch. Uvedte, aká časť z nich sa urobí interne a koľko z toho budete musieť urobiť na subdodávky. Uvedte detaily o tom, ako sa vnútorné operácie alebo subdodávateľské vzťahy môžu zmeniť v niekoľkých nasledujúcich rokoch. Popíšte použité materiály a zložky vo výrobe Vášho výrobku.

Uvedte detaily o tom, ako sa tieto dodávajú a uvedte aj detaily o svojom rezervnom systéme, ak by primárni dodávatelia zlyhali. Uvedte súčasnú alebo počiatočnú projektovanú kapacitu pre úroveň výroby alebo operácií, a to v korunách aj jednotkách. Uvedte detaily o tom, ako sa toto dá rozšíriť alebo zmeniť nejakým iným spôsobom. Korelujte fixované a variabilné náklady výroby a operácií pri rozličných úrovniach objemov. Popíšte náklady na výrobu každej jednotky z hľadiska materiálu a práce. Začleňte nepriame náklady (poplatky, dane, poistenie atď.) a ukážte rovnovážny bod. Popíšte konštrukciu výrobku alebo operácií. Mali by ste zahrnúť jednoduché vizuálne prostriedky. Uvedte detaily o procedúrach toku pracovných síl a regulačných procedúrach výroby. Uvedte detaily o svojom bezpečnostnom programe, regulácii kvality a systémoch kontroly inventáru. Ukážte, do akej miery sú konduktívne z hľadiska pozitívneho a



produktívneho pracovného prostredia ako aj efektívnosť nákladov. Venujte niekoľko minút odpovediam na nasledujúce otázky:

1. Ako dosiahnete produkciu (alebo budete uskutočňovať servisné operácie?)
2. Akú časť z toho urobíte interne? Akými metódami?
3. Aká časť výroby sa dosiahne subdodávkami?
 - Na začiatku?
 - Po 2 až 3 rokoch?
4. Aké materiály a komponenty sa vyžadujú pre výrobu?
 - Ktoré sú rozhodujúce súčasti?
 - Kto/čo sú zdrojmi dodávok pre tieto súčasti?
 - Sú niektoré z týchto súčiastok iba v jedinom zdroji?
 - Máte náhradných dodávateľov alebo iné alternatívy, keby materiály alebo dodávatelia zlyhali?
 - Aký je čas dodania týchto súčiastok?
 - Aké sú Vaše plány pre vybavenie zariadeniami a konštrukciu priestorov tak, aby výroba prebiehala s minimálnymi problémami?
 - Posúdili ste v plánovaní konštrukcie priestorov a zariadenia budúce potreby/plány na rozširovanie?
 - výstupnú kapacitu - bude spĺňať špičkové požiadavky alebo nižšie hladiny požiadaviek a skladových zásob?
 - požiadavky na priestory pre odpočinkové a hygienické miestnosti, kancelárie, sklady, prijímacie miestnosti, výrobné priestory, spoločenské miestnosti, ostatné
5. Bude prevádzka pre konštrukčný proces (stroje zoskupené podľa funkcie) alebo výrobné zoskupenie (zoskupené podľa potrieb výrobku, ktorý sa vyrába)?
6. Stanovili ste poradie prác, ktoré treba urobiť na každom pracovnom mieste?
 - princíp prednostnej obsluhy - čo skôr príde
 - najkratší prevádzkový čas (SOT) - čo skôr príde
 - princíp prednostnej obsluhy - posledné príde, prvé obslúžené
 - iné
7. Oddelili ste náklady na výrobu každej jednotky z hľadiska materiálu a práce? Vyčíslili ste nepriame náklady, ako napríklad zásoby, úžitkové zariadenia, manažment, úradnícke platy, poistenie, dane, zrážky, úroky atď.?
8. Ktorý bod je rozhodujúci?
9. Aké sú Vaše ostatné výrobné riadiace procedúry?
 - Aký je Váš záznam o bezpečnosti pri práci a pracovných procedúrach?
 - Aký je Váš systém kontroly kvality?
 - Aké sú Vaše hľadiská riadenia inventáru?
 - Aká je úroveň rezervných zásob, potrebných na absorbovanie náhodných odchýlok v dopyte?
 - Aký druh fixovaného alebo cykľujúceho inventárneho systému budete realizovať?
 - Aká je skladovateľnosť výrobku?
 - Celkovo, aké výrobné alebo prevádzkové výhody máte?



Aký druh pracovných úvah spomenúť v podnikateľskom pláne?

V tejto časti by ste mali uviesť, aké pracovné požiadavky budete mať. Ako budete pracovníkov najímať a zaškoľovať. Uvedte detaily o tom, ako budete narábať s možnosťou odborových aktivít. Uvedte, ako budete minimalizovať obraty, kompenzáciu štruktúry, kvóty produktivity a zamestnanecké dávky. Uvedte, ako budete narábať s disciplinárnymi prípadmi a ako budete oznamovať politiku firmy, vzťahujúcu sa na porušovanie pracovnej disciplíny a očakávania. Venujte niekoľko minút odpovediam na nasledujúce otázky:

1. Aké sú Vaše pracovné hľadiská?
 - Aké sú vplyvy možných štrajkov alebo odborárskej aktivity?
 - Aké sú potreby na zaškolenie?
 - Aké sú vplyvy zmien v kompenzačnej/výrobnej štruktúre alebo v kvótach?
2. Ako dokážete čo najefektívnejšie využiť svoju pracovnú silu? Môže Váš personál zvládnuť viac ako jeden stroj alebo funkciu?

Najčastejšie chyby:

1. Neschopnosť správne zhodnotiť výrobný proces, operácie a alternatívne metódy z hľadiska ich nákladov (dane, doprava a inštalácia, údržba atď.), výrobné schopnosti, servis, doby dodania a ostatné hľadiská.
2. Neadekvátne identifikácia alebo poskytnutie pomocných pomôcok a zariadení, napríklad požiadavky na drenážovanie, ventilačné systémy, upínacie prípravky atď.
3. Nesprávne plánovanie efektívneho organizovania prevádzky, manipulácia s materiálmi, pracovné priestory, cestovné výdavky a ostatné hľadiská.
4. Nedostatočné plánovanie pracovných síl, najímanie a dočasné zastavenie práce, nadčasy, dodatočné zmeny, subdodávateľské vzťahy a inventár.
5. Neoptimalizovanie kombinácie dostupných kapacít na splnenie požiadaviek a na trvalé udržanie nákladov na nízkej úrovni.
6. Neschopnosť identifikovať a účtovať všetky výrobné náklady (fixované, variabilné, nepriame).
7. Neschopnosť udržať správne hladiny inventáru. Neschopnosť kontrolného systému inventáru. Neadekvátne regulačné prvky v monitorovacej nákupnej funkcii.
8. Nedostatočná pozornosť procesu selekcie personálu, prípravy, mzdových tabuliek a dávok, vplyvov odborov a vysvetľovanie politiky a očakávaní firmy.
9. Podcenenie ekologického a ekonomického dôsledku.
10. Neschopnosť plánovať dlhodobé potreby a zmeny v mieste, zariadeniach a priestoroch.

Čo zahrnúť do časti podnikateľského plánu o manažmente a vlastníctve?

Táto časť by mala byť 2 až 3 strany dlhá a Vaším cieľom pri písaní tejto časti by malo byť dokázať, že manažment a vedenie je schopné,



dostatočne kompenzované a má všetky predpoklady na úspech. Takisto by ste mali poukázať na rozloženie vlastníctva, kto sú vlastníci a koľko vlastní. Podčastí, ktoré by ste mali zobrať do úvahy v tejto časti, sú:

- Manažment
- Správna rada
- Vlastníctvo
- Zdroje odbornej pomoci

Mali by ste dokázať vyváženosť v manažmente Vašej firmy. To, že máte priveľa osôb v marketingu a predaji v manažmente je práve tak zle, ako keby ste mali priveľa ľudí vo financiách, ktorí robia kľúčové rozhodnutia. Mali by ste dokázať adekvátnu expertízu vo všetkých oblastiach v marketingu, manažmente, technických financiách atď. Ukážte, že ste robili nábor v oblastiach, kde Vy osobne ste slabý. Predovšetkým rozlišujte medzi úlohami vlastníctva a manažmentu, dokonca aj keď ide o tých istých ľudí.

Čo zahrnúť do časti o manažmente?

V tejto časti by ste mali podať detaily o svojom manažérskom tíme. Poskytnite stručný popis pozadia hlavných vedúcich (tých, čo rozhodujú). Popíšte výhradnú kompetenciu každého zodpovedného a čo do firmy prinášajú. Uvedte detaily o vzdelaní, skúsenostiach, vedomostiach v tomto druhu podnikania, osobitný talent, prípravu, zručnosti a schopnosti. Uvedte detaily o pozícii každého popredného vedúceho pracovníka, o jeho zodpovednostiach a povinnostiach. Uvedte, ako dlho je už zapojený do tohto projektu a akékoľvek významné úspechy vo firme. Uvedte detaily o kompenzačnom balíku vedúceho (plat, prídavky a ocenenia, sociálne výhody a ostatné podmienky zamestnania).

Uvedte, aký je cieľ každého vedúceho vo Vašej firme, to znamená, čo chce získať zo svojej angažovanosti, či už krátkodobo alebo dlhodobo. Uvedte akékoľvek nekonkurenčné dohody alebo ostatné právne zmluvy, ktorú každý z nich uzavrel s firmou. Ak všetky z riadiacich pozícií ešte neboli obsadené, popíšte kvalifikáciu, ktorá bude potrebná pre človeka, ktorý by dané miesto mal zaujať. Uvedte, ako a kedy očakávate získať ďalších rozhodujúcich ľudí. Odvolajte sa na hodnotenia a osobné referencie zákazníkov, dodávateľov, bankárov, bývalých zamestnávateľov atď. o každom z Vašich kľúčových ľudí a začleňte to ako podporné dokumenty do prílohy. Pred začatím písania tejto časti by ste mali začať odpovedaním na nasledujúce otázky:

1. Kto sú Vaši kľúčoví manažéri?
2. Aký je osobný zástoj každého z nich?
 - vek
 - vzdelanie (formálne alebo neformálne)
 - talent, zručnosti, schopnosti
 - zdravie
3. Čo prináša každý vedúci pracovník do tejto firmy?
 - počet rokov priamej skúsenosti v danom odbore
 - pracovný záznam
 - dĺžka času u tohto projektu



- podnikateľské/manažérske pozadie
- 4. Aká je úloha a pozícia každého vedúceho predstaviťa?
 - titul
 - zodpovednosti,
 - povinnosti a/alebo prekrývajúce sa funkcie
- 5. Aký je kompenzačný balík každého vedúceho?
 - plat
 - podiel na zisku
 - prídavky a ostatné sociálne dávky
 - podmienky zamestnania
- 6. Aké je vlastníctvo úroku každého hlavného vedúceho?

Čo zahrnúť do časti o Správnej rade?

V tejto časti by ste mali uviesť, kto je členom Správnej rady a prečo je pre váš podnik prínosom. Uvedte, aká je oblasť jeho profesijnej orientácie a ostatné relevantné záväzky. Popíšte akékoľvek príspevky, ktoré sa už dosiahli z ich strany alebo ktoré očakávate, že sa dosiahnu. Uvedte, ako Rada kompenzuje ich čas a rady, ako často ich dodržiava a aké veľké množstvo kontroly alebo vplyvu majú. Ak ste ešte neurobili nábor do Správnej rady, popíšte typ jednotlivcov, ktorých by ste chceli získať a ako očakávate, že ich získate. Začnite písať túto časť odpovedaním na nasledujúce otázky:

Kto je vo Vašej správnej rade?

- vo vnútri reprezentácie
- mimo reprezentácie
- vek
- záväzky voči firme
- kompenzácia
- vlastníctvo
- špeciálne príspevky

Čo zahrnúť do časti o vlastníctve?

V tejto časti by ste mali poskytnúť prehľad o vlastníckych záujmoch všetkých zúčastnených. Kto vlastní čo a koľko? Popíšte formu vlastníctva: akcie, percentá na partnerstve, podiely atď.

Uvedte typ vlastníctva: preferované akcie, obyčajné akcie, priamy dlh, dlh so zárukami, konvertibilné obligácie atď. Uvedte množstvo a typ majetku, ktorý je v rezerve (ktorý sa ešte nevydal). Uvedte, ako sa rozpis vlastníctva môže zmeniť pribráním ďalších manažérov a/alebo kapitálu investorov. Popíšte navrhovanú distribúciu vlastníctva, ak ešte nie je pevné. Uvedte akékoľvek plány alebo dohody, ktoré máte a ktoré sa vzťahujú na výpredaje, rozpustenie firmy, na to, že manažéri/majitelia opustia firmu a ostatné možné formy vývoja. Uvedte garancie, privilégia, práva a opcie všetkých súčasných a budúcich majiteľov. Ak sa usilujete o financovanie cez tento podnikateľský plán, odvolajte sa na osobné finančné stanoviská uvedené v prílohe. Pred začatím písania tejto časti odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Čo je primárnym cieľom terajších majiteľov a manažérov? (označte a popíšte)
 - výpredaj za x počet rokov



- vykúpenie investormi
 - licenčná idea za poplatky na poskytnutie práv
 - úvaha o udelení práv na predaj výrobku alebo poskytovanie služieb
2. Ako mienite získať a odmeňovať ďalšie kľúčové postavy, keď sa firma bude rozširovať?
 3. Majú niektorí z Vašich ľudí výhradné dohody s predchádzajúcimi predstaviteľmi?
 4. Plánovali ste stratu kľúčového člena Vášho tímu z daňového hľadiska, z hľadiska vedomosti, informácií a perspektívnej krivky učenia a z hľadiska nadväznosti manažmentu?
 5. Jestvuje písomný plán zastupovania alebo nástupníctva?
 6. Do akej miery je kľúčový personál pokrytý životným poistením tam, kde firma je určená v životnej poisťovnej zmluve ako príjemca splatnej poisťovnej čiastky?
 7. Aké je množstvo akcií v súčasnosti autorizovaných a vydaných?
 8. Kto sú Vaši terajší akcionári?
 - Koľko akcií každý z nich vlastní?
 - Aké sú garancie, opcie?
 9. A čo Vy?
 - Prečo ste sa rozhodli začať s týmto podnikom?
 - Hodíte sa fyzicky na túto prácu?

Čo zahrnúť do časti o odborných podporných zdrojoch?

V tejto časti by ste mali popísať svoj podporný tím a to, ako každý z nich pomáha alebo bude pomáhať vo vývoji a prebiehajúcom manažmente firmy. Čiastočný zoznam môže obsahovať nasledujúcich ľudí: právnik, účtovník, bankár, daňový odborník, odborník pre vzťahy s odbormi, konzultant v otázke vzťahov s verejnosťou, konzultant pre marketing/reklamu, konzultant pre technické systémy atď.

Ak ste ešte nevyužili konzultantov, ukážte čitateľovi, že si uvedomujete podporné služby, ktoré Vaša firma môže potrebovať. Uvedte, ktorého odborníka by ste mohli potrebovať a kedy by mohol vstúpiť do hry. Pred začiatkom písania tejto časti odpovedzte na nasledujúce otázky:

Kto je vo Vašom profesionálnom tíme? (vyznačte a popíšte)

- právnik
- účtovník
- bankár
- daňový odborník
- človek pre styk s odbormi
- konzultanti (marketing, manažment, systémy atď.)



Najčastejšie chyby v časti podnikateľského plánu o manažmente a vlastníctve:

1. Priatelia, príbuzní alebo iní ľudia v kľúčových postaveniach manažmentu, ktorí nie sú kvalifikovaní pre špecializované funkcie
2. Ak chcete čitateľa presvedčiť, že úspešný manažér z iného druhu podnikania bude úspešný aj vo Vašej firme



3. Neschopnosť chrániť vlastnícku povahu Vášho výrobku alebo dôvernosc Vašich operácií tým, že ľudia v kľúčových postaveniach nepodpísali dohody a/alebo zamestnanecké zmluvy
4. Ak ponúkate daným ľuďom priveľa vlastníctva alebo iné kompenzácie pretože sa úporne snažíte získať a udržať dobrých ľudí (Založte svoje stimuly na dosahovaní cieľov tak, aby ľudia na kľúčových miestach zaplatili sami seba).
5. Neschopnosť identifikovať a zostaviť prestížnu aktívnu správnu radu.
6. Demonštrovanie neochoty odstúpiť po tom, ako firma prerastie Vaše podnikateľské ambície a vyžaduje väčšmi manažéra údržbového typu.
7. Nemáte následnícky plán alebo plán zvládnutia krízy v prípade neočakávanej straty ľudí na kľúčových pozíciách.
8. Neschopnosť poskytnúť rezervné vlastníctvo na použitie v druhokolovom financovaní priťahujúcich tak ďalších do správnej rady alebo manažmentu s minimálnym množstvom protestov od terajších vlastníkov
9. Uzavretie sa do nesprávneho typu vlastníctva vo svetle daňových úprav, výplat dividend alebo iných priorít terajších alebo budúcich vlastníkov
10. Neschopnosť zabezpečiť radu a podporné služby popredných odborníkov

Čo zahrnúť do častí podnikateľského plánu o administrácii, organizácii a personále?

Táto časť by mala byť dlhá 1 až 2 strany a Vaším cieľom by malo byť ukázať kontrolu a efektívnosť štandardných administratívnych funkcií. Mali by ste načrtnúť organizáciu firmy, druhy zodpovednosti a oprávnení. Takisto by ste mali poskytnúť náčrt potrieb na doplnenie personálu.

Body, ktoré by ste mali začleniť do časti o administrácii, organizácii a personále obsahujú:

- Organizačnú štruktúru
- Administratívne procedúry a kontrolné prvky
- Príprava personálu a jeho obsadenie
- Manažment a kontrolné systémy

Vaši čitatelia sa budú chcieť dozvedieť, ako je firma riadená práve tak, ako to, kto ju riadi. Dokážte, že viete a rozumiete administratívnym detailom. Vysvetlite, aký druh ľudí do personálu potrebujete a ako zaplníte ich miesta a ako ich zaškolíte. Začleňte organizačný prehľad, ktorý bude ilustrovať štruktúru firmy, druh zodpovednosti, oprávnení a právomocí. Napokon poskytnite stručný obsah Vášho štýlu riadenia a systémov na zaistenie čo najvyššej úrovne.

Aký je účel organizačnej schémy?

Organizačná schéma nemusí byť dlhšia ako jednu stranu, ale mala by ilustrovať druhy zodpovednosti, oprávnení a právomocí. Schéma by mala jasne ukázať, kto zodpovedá komu. Neurobte to tak, aby jednotlivé oblasti zodpovednosti vyzerali priveľmi autoritatívne alebo strnulo. Dajte priestor



flexibilitu a presahovaniu zodpovedností, ak sa to hodí pre Vašu situáciu. Čitateľ by mal byť schopný nazrieť do tabuľky a získať jasný prehľad o manažmente a personálnej štruktúre firmy. Vaša organizačná schéma by mala čitateľovi uľahčiť odpoveď na nasledujúce otázky:

Aká je štruktúra Vašej organizácie?

- Vie každý, kto komu zodpovedá?
- Sú druhy zodpovedností a oprávnení jasne stanovené?

Čo zahrnúť do časti o administratívnych procedúrach a kontrolných prvkoch?

V tejto časti by ste mali popísať svoje administratívne systémy, procedúry a kontrolné prvky. Uvedte konkrétne, ako budete manipulovať s funkciami účtovníctva a vedenia účtovných kníh. Uvedte detaily o tom, ako budete monitorovať a auditovať platby zákazníkov, účty splatné firmou a účty, ktoré sa majú firme uhradiť. Uvedte, ako budete sledovať a kontrolovať vnútorné výdavky a prevádzkové náklady. Uvedte všetky ďalšie hlavné administratívne systémy, ktoré sú nevyhnutnou funkciou Vášho podniku, ako napríklad objednávky, upomienky, príjmy, organizácia, archivovanie, skladovanie, propagácia a distribúcia výrobkov, služieb a/alebo informácií. Predtým, ako začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Máte vypracovaný systém vedenia účtovníctva?
2. Aká je Vaša administratívna metóda, procedúry a kontrolné prvky pre
 - fakturovanie, platby a pohľadávky?
 - výkazníctvo manažmentu?
 - odbornú prípravu zamestnancov, skúšobné obdobie, povýšenie, odmeny, disciplínu
 - cestovanie, používanie telefónu, zásoby, využívanie služobného auta a ostatné výdavky?

Čo zaradiť do časti o personále a jeho príprave?

V tejto časti podnikateľského plánu by ste mali uviesť detaily o Vašom terajšom a v budúcnosti potrebnom personále s uvedením príslušných funkcií. Uvedte, ako sa navzájom dopĺňajú. Popíšte povahu, dĺžku a náklady prípravy potrebnej pre zamestnancov. Uvedte detaily o súčasných alebo plánovaných pracovných zmluvách, ktoré očakávate využiť a posilniť. Popíšte, ako identifikujete personál, ako ho získavate, najímate a odmeňujete. Uvedte svoj terajší alebo plánovaný počet zamestnancov a budúce provízie rastu. Vzorové popisy práce môžu byť začlenené do Vášho plánu v prílohe. Predtým, ako začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Aké je terajšie (alebo budúce) zloženie personálu?
 - počet zamestnancov
 - zručnosti
 - sezónne najímanie a faktory prepúšťania
2. Aký je Váš priemerný alebo očakávaný obrat?
3. Na akú dlhú dobu potrebujete personál?
 - 6 mesiacov
 - 1 rok
 - 3 roky



- počet potrebných ľudí
- zručnosti
- na plný úväzok
- na čiastočný úväzok
- 4. Sú ľudia, ktorých budete potrebovať (úroveň znalostí, kvalifikácia) dostupní na trhu, alebo ich budete musieť vyškoliť?
- 5. Ako budete získavať a odmieňať zamestnancov?
 - z hľadiska ich zručností
 - podľa pracovnej triedy
 - inak
- 6. Ako sa členovia Vášho personálu dozvedia, kam patria?
 - Čo sa od nich očakáva, že budú robiť (popis práce)?
 - Kedy sa očakáva, že tú prácu budú robiť?
 - Ako sa očakáva, že ju budú vykonávať?
 - Aké sú očakávania a vyhliadky manažmentu na postup?
- 7. Máte periodické vyhodnocovania výkonu?
- 8. Aké sú náklady na vykonávanie týchto administratívnych funkcií?

Čo zaradiť do časti o riadiacich a kontrolných systémoch?

V tejto časti by ste mali stručne zhrnúť filozofiu a štýl manažmentu. Spojte tieto zhrnutia s tým, akým spôsobom chcete zo svojich ľudí dostať čo najviac. Popíšte svoje plány na stimuláciu skupinových cieľov pred individuálnymi. Uvedte detaily o tom, ako zabránite v tom, aby Váš tím stagnoval alebo aby sa priveľmi ponoril do rutiny a prediktovateľných rozhodnutí. Všeobecne popíšte, ako budete držať komunikačné linky otvorené, ako budete podporovať tvorivosť a angažovanosť v dosahovaní cieľov firmy a pritom tak, aby všetko ostalo flexibilné a orientované na činnosť.

Nasleduje niekoľko otázok, ktoré by Vám mohli pomôcť v písaní tejto časti: Aká je filozofia a štýl Vášho manažmentu?

- Ako budete motivovať zamestnancov (odmeny)?
- Ako budete vytvárať pozitívne pracovné prostredie?
- Ako sa budete usilovať o dosiahnutie cieľa (MBO - manažment stanovením cieľov)?
- Ako budete povzbudzovať tvorivosť a podnikateľského ducha?
- Ako budete podporovať angažovanosť a lojalitu Vašich zamestnancov?

Najčastejšie chyby v častiach o administrácii, organizácii a personále:

1. Slabý alebo neadekvátny systém účtovníctva a vedenia ostatných podnikateľských záznamov.
2. Neschopnosť mať určité predbežné poznatky o tom, ako riadiť a stimulovať čo možno najlepší výkon.
3. Ak nemáte dosť personálu, aby splnil tieto úlohy.
4. Ak máte priveľa personálu. Priveľa ľudí urobí primálo práce.
5. Nie sú stanovené žiadne jasné línie authority alebo zodpovednosti. Slabé manažmentské kontrolné systémy.
6. Neadekvátne plánovanie potrieb budúcich členov personálu z





hľadiska rastu alebo iných zmien.

7. Nedostatočná príprava a orientačné procedúry pre personál.

Čo zahrnúť do časti podnikateľského plánu o príprave plánovania?

V tejto časti podnikateľského plánu by ste mali napísať 1 až 2 strany, v ktorých načrtnete hlavné ciele firmy a vysvetlíte ako a kedy sa tieto ciele dosiahnu. Podčasti, ktoré by mali predstavovať túto časť, sú:

- Hlavné míľniky
- Harmonogram
- Strategické plánovanie

V tejto časti dokážete, že viete, čo sa musí urobiť a ako sa tieto ciele dosiahnu realistickým spôsobom a v rozumnom čase. Sústreďte sa na rozhodujúce alebo všetky dôležité míľniky. Zhrňte implikácie terajšieho uvedomenia si týchto míľnikov a aké alternatívy by ste prípadne mohli nastoliť. Vaše ciele by sa mali sústreďovať okolo polohovania a posilňovania Vás samých na trhu cez strategické plánovanie.

Čo začleniť do časti o hlavných míľnikoch?

V tejto časti by ste mali zhrnúť významné ciele, ktoré Vy a Váš podnik už dosiahli. Popíšte, ako ste ich dosiahli a čo ste sa v tomto procese naučili. Uvedte, čo treba urobiť a čo sa musí stať pre to, aby ste vo firme boli úspešní. Uvedte, kto má na starosti splnenie týchto vecí. Odkážte čitateľa na časový harmonogram z toho hľadiska, kedy možno očakávať, že tieto veci budú splnené. Popíšte, prečo tieto ciele a časové rámce sú realistické. Napokon uvedte príklad tímovej práce a zjednoteného úsilia smerom k dosiahnutiu týchto cieľov. Skôr, ako začnete písať túto časť, odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Čo treba urobiť, aby sa tento podnik spustil do chodu?
 - Čo treba urobiť pre zvýšenie kapitálu?
 - Čo treba urobiť pre identifikáciu trhu a preniknutie naň?
 - Čo treba urobiť na identifikáciu, získavanie, umiestnenie a prípravu manažmentu a personálu?
 - Čo treba urobiť na uvedenie firmy, získavanie dodávateľov atď.?
 - Čo treba urobiť na to, aby ste boli operatívny?
2. Kto tieto veci urobí, kedy sa očakáva, že sa ukončia?
3. Ktoré sú kritické míľniky a križovatky, ktoré treba dosiahnuť na to, aby sa tie ostatné veci splnili?

Čo zaradiť do harmonogramu?

V tejto časti prezentujte časový harmonogram. Tento harmonogram je harmonogramom významných míľnikov a ich prioritou z hľadiska dokončenia. Ľavý stĺpec označuje deň, mesiac a rok dokončenia. Stĺpec druhý zľava bezprostredné ciele, ktoré treba dosiahnuť. Tretí stĺpec zľava uvádza, kto je poverený úlohou kontroly alebo dokončenia cieľa. Posledný stĺpec uvádza, aké opcie alebo alternatívy môžu byť použité, ak sa cieľ nedosiahne. Na prezentovanie týchto dlhodobých cieľov v časovom harmonograme jestvuje niekoľko spôsobov. Môžete ich uviesť v poradí priority alebo v poradí dôležitosti (nejde nevyhnutne o dve rovnaké veci). Môžete ich tiež uviesť v logickom poradí z hľadiska dokončenia. Inými



slovami, jedno sa musí stať predtým, ako sa posúdi alebo dosiahne druhé. Ako začiatok na prípravu tejto časti si vytvorte časový harmonogram. Rozhodnite, ako čo najlepšie usporiadať míľniky a zdôvodnite svoje usporiadanie.

Čo zahrnúť do časti o strategickom pláne?

Strategické plánovanie je zvyčajne veľmi ťažký vnútorný pohľad pre majiteľa/managéra. Predpokladá ako predvídavosť, tak aj skúsenosť, kombinovanie akademickej techniky s uplynulou skúsenosťou firmy a daného odvetvia. Podobne ako s ostatnými problémami vo Vašom pláne, nepokúšajte sa blufovať alebo nemajte obavy pripustiť, že nepoznáte všetky odpovede. Je lepšie prekonzultovať tieto problémy s odborníkmi v danej oblasti, ktorí Vám pomôžu so strategickým plánovaním. Ak nemáte dostatok zdrojov na získanie odbornej pomoci, dajte dokopy svojich partnerov, manažérov, priateľov a ostatných ľudí a uskutočnite "brainstorming" sedenie (sedenie na generovanie nových myšlienok). Na schôdzi brainstormingu žiadna idea, žiaden komentár nie je priveľmi od vecí. Tvorivosť a otvorenosť treba povzbudzovať bez kritiky alebo kvalifikácie. Umožnite, aby Váš tím vyslovoval myšlienky o všetkých hlavných aspektoch výroby/služby a operáciách. Po tom, čo sú všetky myšlienky vyčerpané, usporiadajte ich podľa priority, zoradte a začnite dávať určitý smer ich explorácie. Stratégiu by ste mali realizovať podľa nasledujúceho:

- krivka učenia/skúsenosti
- účastníci v danom odvetví
- štýl vedenia/manažmentu
- zdroje, ktoré sú k dispozícii
- bezpečnosť informácií, flexibilita, jednoduchosť
- nové prístupy, prvky prekvapenia

Najväčším faktorom vo formulovaní stratégií, pričom sa pokúšate vyhnúť rizikám a neúspechom, je mať úprimné zhodnotenie svojich silných a slabých stránok a klásť správne otázky.

Pri tvorbe tejto sekcie svojho podnikateľského plánu, čitateľovi objasnite, že skutočne odpovedáte na tie správne otázky. Pred začiatkom písania tejto časti odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Vypracovali ste nejaký strategický plán pre svoj podnik?
2. Akých odborníkov a konzultantov ste získali (alebo akí budú potrební), aby Vás udržali v správnom smerovaní podľa harmonogramu a pomohli Vám dosiahnuť svoje ciele?
3. Odrážajú Vaše ciele "pohľad reálneho sveta", alebo iba nádeje? Sú Vaše ciele aktuálne dosiahnuteľné v stanovenom časovom rámci? Ako zaistíte ich dosiahnutie s minimálnym koeficientom omylu?
4. Čo urobíte ak/keď dosiahnete svoje ciele?
5. Máte zjednotené a koordinované úsilie k dosiahnutiu týchto cieľov?



Najčastejšie chyby pri písaní časti o cieľoch, harmonograme a strategickom plánovaní:

1. Neschopnosť identifikovať a usporiadať podľa priority skutočne rozhodujúce alebo významné míľniky.
2. Neadekvátny popis toho, ako dosiahnete svoje ciele a kto je za úlohu zodpovedný.
3. Míľniky nie sú realistické z hľadiska dostupných zdrojov a/alebo časových rámcov pre ich dokončenie.
4. Neschopnosť ponúknuť alternatívne plány činnosti, ak a keď míľniky sa nedosiahnu v stanovenom časovom období.
5. Neschopnosť dívať sa dopredu a plánovať spôsoby zlepšenia predaja a operácií.
6. Viera, že všetko pôjde podľa plánu.

Čo zahrnúť do časti podnikateľského plánu o rozhodujúcich rizikách a problémoch?

Táto časť by mala byť jednu až dve strany dlhá a mali by ste v nej dokázať, že poznáte nevyhnutné a potenciálne problémy a riziká. Mali by ste prejsť ochotu čeliť nim a pojednávať s nimi priamo. Možné podčasti tejto sekcie sú:

- Zhrnutie prekonania väčších problémov
- Nevyhnutné riziká a problémy
- Potenciálne riziká a problémy
- Scenáre pre najhorší prípad

V tejto časti by ste mali poukázať na negatíva, ktoré existujú a o ktorých si myslíte, že by sa mohli dostaviť. Čitateľ, najmä investori, ocenia Vašu integritu tým, že im poskytnete všetky aspekty. Zamedzte odmietnutiu tým, že im popíšete, ako plánujete sa vyhnúť, minimalizovať alebo zvrátiť hlavné problémy a riziká.

Čo začleniť do zhrnutia o prekonaní hlavných problémov?

V tejto časti by ste mali začať zhrnutím hlavných problémov, s ktorými ste už museli zápasíť. Uvedte detaily toho, ako ste ich vyriešili.

Osvetlite najmä inovatívne a tvorivé prístupy, ktoré ste použili na vyriešenie problémov v začiatkoch činnosti a čomu ste sa naučili z riešenia týchto problémov. Venujte niekoľko minút zostaveniu zoznamu problémov, ktoré ste dosiahli a vyriešili.

- S akými riešeniami ste prišli uplatnením tvorivých postupov?
- Boli ste schopný využiť niektoré z týchto problémov na príležitosti?

Čo zahrnúť do časti o nevyhnutných rizikách a problémoch?

V tejto časti by ste mali popísať povahu problémov a rizík, ktorým Vaša firma bude čeliť. Uvedte, kedy očakávate, že sa tieto problémy a riziká objavia. Uvedte detailne to, ako by ste sa mohli vyhnúť rizikám alebo minimalizovať ich účinok. Popíšte ako s nimi budete zaobchádzať. Začnite písať túto časť odpoveďami na nasledujúce otázky:

1. Ktoré sú potenciálne problémy, riziká a ostatné negatíva, ktorým Vaše podnikanie môže byť vystavené?



2. Je Vaša firma alebo ktorýkoľvek jej vedúci predstaviteľ súčasťou akéhokoľvek hroziaceho alebo prebiehajúceho procesu zodpovedania sa za niečo alebo disciplinárnej činnosti?
3. Čelí firma nejakým prísnyim regulačným požiadavkám ?
4. Čelí firma právnej zodpovednosti za škody alebo iným poisťovacím problémom?
5. Ako sa týmto problémom dá vyhnúť?
6. Kde je pravdepodobné, že sa objavia?
7. Ako s nimi budete pojednávať, keď vzniknú?
8. Ako môžete minimalizovať ich účinok?
9. Čo sa možno z týchto problémov naučiť?
10. Ako je možné otočiť tieto problémy a zmeniť ich na príležitosti?

Čo zahrnúť do časti o potenciálnych rizikách a problémoch?

V tejto časti popíšete a prediskutujete rovnakým spôsobom ako predchádzajúcich dvoch častiach problémy a riziká, ktoré sa môžu objaviť. Uvedte detailne aké okolnosti situácií by veci podporili z hľadiska ich výskytu a ako by ste s nimi zaobchádzali keby sa vyskytli. Venujte niekoľko minút zostaveniu zoznamu potenciálnych problémov a rizík, s ktorými sa Vaša firma môže stretnúť a uvedte detaily ako ba ste s nimi zaobchádzali.

Čo je predmetom scenára pre najhorší prípad?

Uvedte scenár pre "najhorší prípad", v ktorom budú obsiahnuté všetky potenciálne riziká, ktoré spoločnosť môžu postihnúť. Zhrňte ten najhorší prípad a čo, ak vôbec niečo by sa dalo zachrániť alebo zregenerovať, keby sa tieto riziká stali skutočnosťou.

Najčastejšie chyby časti o rozhodujúcich rizikách a problémoch:

1. Neschopnosť identifikovať trhové bariéry
2. Neschopnosť identifikovať nekontrolovateľné premenné
3. Skonštatovanie neschopnosti chrániť obchodné tajomstvo (ak nemáte žiaden patent alebo nekompetitívne dohody ak nejaký kľúčový predstaviteľ Vášho tímu sa rozhodne prejsť ku konkurencii)
4. Ak nemáte čestné odhadnutie krachu
5. Ak ste nespomenuli prebiehajúci proces náhrady za škody alebo ostatné problémy hmotnej zodpovednosti za škody

Čo prezentovať ako doplnkové materiály?

Časť o doplnkových dokumentoch alebo prílohách Vášho podnikateľského plánu by mala obsahovať všetky materiály, ktoré prispejú k hodnovernosti Vášho podnikania. Môže sem patriť čokoľvek alebo všetko z toho, čo nasleduje:

- Výrobnno-servisné doplnkové materiály
- Právne materiály
- Trhové materiály
- Materiály týkajúce sa manažmentu/personálu





- Finančné materiály

Čo má byť zahrnuté v časti o výrobo-servisnej podpore?

Výrobo-servisná časť obsahuje všetky dokumenty, ktoré ukazujú, ako sa Vašej firme bude dariť.

Táto časť môže obsahovať kópie nasledujúcich dokumentov:

- Patenty, dokumenty o copyrighte alebo obchodných značkách, vzťahujúcich sa na Váš výrobok/výrobky
- Fotografie Vášho výrobku (výrobkov), zariadenia alebo priestorov

Ktoré ostatné materiály máte a mohli ich zaradiť do tejto časti?

Čo je obsiahnuté v časti o právnych podporných dokumentoch?

Právna časť obsahuje kópie zmlúv, leasingových zmlúv, dohôd, do ktorých ste už vstúpili alebo vstúpite a týkajú sa Vášho podnikania. Tieto môžu obsahovať kópie z nasledujúcich:

1. Dohôd o partnerstve
2. Zamestnaneckých zmlúv
3. Leasingu na zariadenia alebo budovu
4. Dodávateľských zmlúv

Ktoré ostatné dokumenty máte a mohli by ste ich zaradiť do tejto časti?

Čo je zaradené do časti o trhu?

Časť o trhu by mala obsahovať všetky materiály, ktoré ukazujú, ako Vaša firma zapadá do trhu a akú podporu už máte pre svoj výrobok/službu. Môžete sem zaradiť kópie nasledujúcich materiálov:

- Marketingové materiály, ako napríklad reklamné brožúry a korešpondenciu
- Porovnanie Vašej firmy s konkurenciou vrátane silných a slabých stránok
- Podpísané objednávky od zákazníkov
- Články z časopisov, odbornej tlače a novín o Vašom trhu

Aké iné dokumenty máte a mohli by ste ich zaradiť do tejto časti?

Aký efekt chcete, aby každý z týchto dokumentov mal na Vašich čitateľov?

Aký je ich kumulatívny efekt?

Čo je začlenené do časti o manažmente - personále?

Časť o manažmente - personále obsahuje materiály, ktoré ukazujú, akí ľudia sú súčasťou Vašej firmy, ako sú zorganizovaní. Niektoré z dokumentov, ktoré by ste mohli do tejto časti zaradiť, sú kópie nasledujúceho:

- Životopisy popredných členov Vášho manažmentu a ostatných kľúčových postáv
- Odporúčania alebo referencie



- Organizačná schéma
- Náplne práce pre kľúčové miesta
- Popisy personálu alebo systémov, používaných pre účtovníctvo a nakupovanie

Inventár a ostatné kontrolné systémy.

Áké iné materiály máte a mohli by ste zaradiť do tejto časti?

Čo je zaradené do časti o finančných dokumentoch?

Finančná časť by mala obsahovať všetky dokumenty, výpočty alebo vyhladky, ktoré ukážu investorom, aký je finančný stav Vašej firmy. Ak sa uchádzate o financovanie, účelom týchto doplnkových materiálov je poskytnúť dôkaz svojmu zdroju financovania, že Váš podnik uspeje.

Zaradte sem kópie nasledujúcich materiálov:

- Rovnovážna analýza firmy z hľadiska firmy, z hľadiska výrobu, trhov alebo celkových operácií
- Finančné výkazy firmy a majiteľov
- Úverové správy
- Rozpočet životných nákladov pre hlavných predstaviteľov firmy
- Zoznam zariadení a kapitálových nákladov
- Rozpočtová deviačná analýza operácií za predchádzajúci rok
- Rozpočet na každé oddelenie

Áké iné dokumenty máte, ktoré by ste mohli zaradiť do tejto časti?

Akým spôsobom zredigovať podnikateľský plán po jeho dokončení?

Po ukončení písania svojho podnikateľského plánu skontrolujte, či ste odpovedali na nasledujúce otázky:

Obsahuje Váš podnikateľský plán nasledujúce:

1. Je v ňom jasne uvedené, v akom podnikaní ste.
2. Dokážete, že riešite problém alebo dávate zákazníkovi príležitosť jedinečným a osobitným spôsobom.
3. Jasne identifikujte determinanty úspechu.
 - rozdiel medzi tržbami firmy a jej úplnými vlastnými nákladmi
 - reklama/propagácia
 - cena
 - regulácia nákladov/efektívnosti
4. Identifikujte hlavné prednosti a výhody
 - dostupnosť úveru
 - zariadenie/prevádzka
 - manažment/personál
 - existujúce kontakty
 - listy o záväznej spolupráci
 - obmedzená konkurencia
4. Identifikujte hlavné slabiny:
 - miesto
 - konkurencia
 - dodávatelia
 - nekvalifikovaní pracovníci



- nedostatok kapitálu
- nedostatočná trhovú identitu
- 6. Ukážte, že Váš podnik má zostatky medzi financiami, výrobnými operáciami, marketingom, manažmentom a ostatnými oblasťami expertízy
- 7. Dokážte, že načasovanie je správne.
 - ekonomické sily
 - finančno-úrokové miery
 - trhové sily
- 8. Načrtnite svoje ciele a časové rámce a spôsoby, ako sa tam dostanete
- 9. Náčrty inherentných problémov a potenciálnych rizík
- 10. Jasne stanovte, čo budete robiť s investovanými peniazmi
- 11. Zhrňte podmienky zmluvy, potenciálnom návrate investícií v špecifikovanom období a zdôvodnené predpoklady, na ktorých sú vyhladky založené
- 12. Zhrňte, ako budete aktualizovať, revidovať a vylepšovať plán tak, ako sa budú situácie a udalosti vyvíjať.

Ktoré typické otázky perspektívni investori kladú o nových podnikoch?

Päť otázok, ktoré perspektívni investori často kladú ohľadne nových podnikov uvádzame nižšie s určitým vysvetlením príčin pre každú z nich. Keď budete každú otázku čítať, premyslite si, ako by ste na ňu odpovedali.

Ak je to taká veľkolepá myšlienka, ako je to možné, že iní ju nerealizujú?

Ak nik iný ešte túto myšlienku nevyskúšal ani nikdy predtým nevyskúšal podobný druh podnikania, mohlo by to byť spôsobené tým, že na to nejestvujú financie. Vaši investori chcú počuť zdôvodnenie, prečo je toto vhodná príležitosť.

Prečo ste sa Vy dali na tento druh podnikania?

Investori sú zvedaví na Vaše motívy. Niektorí ľudia chcú nezávislosť, iní sú motivovaní púhym ziskom. "Služba ľudstvu" znie ako dobrá príčina na naštartovanie podnikania, ale nemusí nevyhnutne znamenať, že pre svojich investorov zarobíte zisk. Vaši investori chcú byť uistení o tom, že máte dôveru a pálčivú túžbu byť úspešný.

Rozprávali ste sa s inými v takom istom alebo podobnom druhu podnikania?

Rozhovory s ľuďmi v tom istom alebo podobnom druhu podnikania zvýšia Vaše poznanie daného odvetvia. Investori chcú vidieť, že ste urobili domácu úlohu, že máte dobrý prehľad o väčšine premenných činiteľov operácie, ako napríklad čo sa týka dodávateľov, dopravy, miesta, práce, poistenia, dopravy atď. a že sa od ostatných ľudí v tomto podnikaní učíte.



Overili ste si už svoj výrobok na trhu?

Overovanie výrobku na trhu ukáže Vaším investorom, či ľudia sa v skutočnosti zaujímajú o kúpu Vášho výrobku alebo nie a či sa môžete prispôbiť meniacim sa potrebám trhu alebo nie.

Bol Váš plán zrevidovaný účtovníkom, právnikom, bankárom, konzultantom manažmentu a/alebo inými odborníkmi?

Investori chcú vedieť, či máte prístup k zdrojom a odborným poznatkom. Ak všetky tieto ostatné disciplíny sú aktívne zapojené do Vášho podniku, zmenší to ich riziko, ak investujú do Vášho podniku.

Ktoré otázky ešte položiť sám sebe o podnikateľskom pláne?

Spýtajte sa, či máte:

- **Motív** - Ste Vy a Váš tím motivovaní? Máte túžbu a ambíciu byť úspešnými?
- **Príležitosť** - Jestvuje identifikovateľná príležitosť? Je príležitosť dosť veľká a príťažlivá na to, aby ju bolo hodno sledovať?
- **Zdroje** - Sú zdroje potrebné pre úspech k dispozícii a ako tieto zdroje využijete, ak sa sprístupnia?
- **Skúsenosti** - Podnikali ste už v tomto odvetví? Poznáte ho zvnútra aj zvonku? Urobili ste nábor na skúsených ľudí, ktorí budú viesť dôležité operácie?

Ako zabaliť a predložiť podnikateľský plán?

Po ukončení písania Vášho podnikateľského plánu, nechajte ho prezrieť svojim právnikom, účtovníkom a ostatným odborníkom. Nech sa podpíšu pod časti, ktoré pomáhali pripraviť (napríklad účtovník môže pripojiť svoje meno a firmu na dolnú časť finančnej sekcie). Očísľujte každú kópiu svojho plánu a nechajte miesto na podpis tým, ktorí plán prezreli. Toto zvýši hodnotu plánu a pomáha chrániť jeho vlastnícku povahu. Je dobré začleniť osobný predhovor každému človeku, ktorému plán poskytnete, osvetliac oblasti mimoriadneho záujmu pre nich. Vaša posledná verzia podnikateľského plánu by mala byť napísaná na stroji alebo počítači. Na každej strane nechajte aspoň trojcentimetrové okraje. Ak Vaša tlačiareň má tučné písmo alebo podčiarkuje, využite toto pre záhlavia a podnadvisy. Nech človek, ktorý dobre píše skontroluje Váš podnikateľský plán z hľadiska pravopisu, interpunkcie a gramatiky.

Typografické omyly a nesprávne napísané slová vo Vašom podnikateľskom pláne zanechajú u Vášho investora dojem, že nevenujete pozornosť detailom (a takýto dojem u investora určite nechcete zanechať). Keďže chcete, aby Váš plán urobil dobrý prvý dojem, presvedčte sa, či kópia, ktorú predkladáte bankárovi alebo inému finančnému zdroju je zviazaná. Meno Vašej firmy alebo projektu by malo byť vytlačené na obale. (Svoju vlastnú kópiu majte v trojkrúžkovom rýchloviazači, aby ste mohli ľahšie pridávať alebo aktualizovať informácie).



PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Podnikateľský plán má tri dôležité funkcie:

1. Pri jeho vypracovávaní je podnikateľ nútený dôkladne si premyslieť svoj podnikateľský zámer a porozumieť všetkým skutočnostiam, ktoré súvisia so založením a chodom podniku
2. Podnikateľský plán poskytuje potenciálnemu investorovi informácie, na základe ktorých sa rozhoduje, či bude projekt financovať.
3. Podnikateľský plán by sa mal používať ako sprievodca počas skutočnej činnosti firmy. Napriek tomu, že žiadny plán nezodpovedá úplne presne skutočnosti, dá sa používať ako monitorovací nástroj. Odchýlky od plánu môžu byť dôležitými indikátormi budúcich problémov.

Tento podnikateľský plán indikuje krok za krokom, ako môžu byť realizované idey o začatí vlastného podnikania. Pozorným, kompletným a realistickým vyplnením tohto formuláru je možné vypracovať vhodný podnikateľský plán. Môžete ho pripraviť aj vo vlastnej štruktúre, dbajte však na to, aby obsahoval čo najviac relevantných informácií.

Na zhodnotenie Vašich plánov je potrebné sumarizovať niektoré dôležité body.

- A. Informácie o organizácii a personálne informácie: Základné informácie o kľúčových osobách projektu, ich vzdelaní a skúsenostiach môžu byť pre úspech projektu rozhodujúce.
- B. Opis plánu: Je dôležité presne identifikovať podnikateľské aktivity a mať čo najviac informácií o podmienkach, za ktorých je možné tieto aktivity prevádzkovať. Zistite, či sa na Vaše aktivity nevzťahuje povinnosť obdržania licencie a iných povolení.
- C. Marketingový prístup: Na akom trhu chcete podnikáť, na akých cieľových zákazníkoch sa chcete zamerať? Kde sú a ako dosiahnete, že budú Vašimi zákazníkmi? Odhad množstva zákazníkov Vám pomôže pri odhadovaní obratu. Pre rôzne oblasti podnikania (priemysel a remeslá, veľkoobchod, maloobchod, hotelové a stravovacie služby) bol marketingový prístup vypracovaný v rôznych verziách. Vyberte si tú, ktorá sa vzťahuje na typ Vašej podnikateľskej aktivity.
- D. Finančný plán: Je potrebné, aby ste identifikovali rozsah investícií do budov, renovácie, inventára, strojov, dopravných prostriedkov, zásob, kapitálu. Ďalej je dôležité identifikovať zdroje financovania: vlastné zdroje, pôžičky, dodávateľské úvery alebo iné spôsoby úverov. Rovnako sa od finančného plánu očakáva, že poskytne projekcie cash flow a ostatné finančné výkazy.
- E. Na záver sumarizujte: SWOT analýza (silné stránky, slabé stránky, príležitosti, hrozby), uveďte merateľné kritériá, podľa ktorých budete hodnotiť a vypracujte časový harmonogram aktivít.



A. Informácie o organizácii a personálne informácie

Profil organizácie

Názor organizácie:

Právna forma:

Sídlo, miesto podnikania:

Stručný opis predmetu činnosti organizácie:

Stručná história organizácie a podnikateľskej činnosti:

Náčrt organizačnej štruktúry a manažérskeho tímu:

Personálne informácie

Tieto informácie by mali byť poskytnuté o kľúčových osobách organizácie a projektu (manažér, finančný manažér, projektový manažér....) a mali by poskytnúť prehľad o ich vzdelaní, skúsenostiach a doterajšej praxi.

B. Opis plánu

Prosím, stručne popíšte projekt:

V akej právnej forme bude Váš plán realizovaný (ak vytvárate novú organizáciu):

Aké inštitúcie ste už kontaktovali v súvislosti s Vaším plánom (obchodná komora, ministerstvo, daňový úrad, poradca, účtovník, banka....):

Aký názov bude niesť Váš projekt:

Zisťovali ste, či ste oprávnení používať tento názov?

1 Licencie

Je na Vašu podnikateľskú aktivitu potrebná licencia alebo živnosť?

Spĺňate podmienky na jej udelenie?

Boli ste už zaregistrovaní príslušným orgánom?

Máte zabezpečené ostatné potrebné povolenia?

2 Personálne zabezpečenie

Koľko zamestnancov sa bude podieľať na podnikaní:

Na plný pracovný úväzok:

Na čiastočný pracovný úväzok:



Aké funkcie budú zamestnanci plniť?
Plánujete v dohľadnej dobe prijímať ďalších zamestnancov?
Akých?
Kto bude zodpovedný za administratívu a financie?

3 Počítačové vybavenie

Budete pri svojom podnikaní využívať počítače?
Ak áno, budete ich využívať na:
- spracovanie textov
- finančnú administratívu
- administratívu zásob
- administratívu projektu
- iné

4 Poistenie

Je Vaša organizácia poistená?
Ak áno, aké je to poistenie (proti požiaru, poškodeniu majetku...)?
Zahŕňa toto poistenie aj podnikateľskú aktivitu?

5 Deň začatia podnikania

Kedy chcete začať alebo ste začali realizovať podnikateľskú aktivitu?



C. Marketingový prístup a výrobný proces (priemysel a remeslá)

5.1 Obchodná metóda

Stručne popíšte Vašu cieľovú skupinu, sortiment produktov, cenovú úroveň atď.

5.2 Trh

Popíšte svoj trh a budúcich zákazníkov.

Viete odhadnúť rozsah trhu a akú jeho časť chcete zaujať?

Popíšte súčasnú situáciu v danom odvetví a v nadväzujúcich odvetviach:

Diskutovali ste už so svojimi budúcimi zákazníkmi a aké boli ich reakcie?

Oboznámili ste ich s predpokladanými cenami a aké boli reakcie?

5.3 Miesto podnikania

Opíšte miesto podnikania:

Prečo ste si vybrali toto miesto?

Viete, aký veľký bude priestor na podnikanie?

Existuje možnosť rozšírenia priestorov na danom mieste?

Mienite priestory prenajať alebo zakúpiť?

Cena prenájmu za rok:

Nákupná cena:

Bola už podpísaná zmluva na prenájom alebo kúpu?

Na akú dobu?

Bola zmluva posúdená expertom?

Viete rozdeliť daný priestor podľa rôznych funkcií?

- predaj:

- administratíva:

- výroba:

- sklad:

- iné:

Priestory celkovo:

Produkt (sortiment produktov)

Stručne popíšte produkty, ktoré budete vyrábať:

5.4 Výrobná cena a predajná cena

Máte už prehľad o výrobnej cene Vašich produktov?

Ak áno, špecifikujte, ako bola výrobná cena tvorená:

- materiál

- odpracované hodiny x tarifa

- strojové hodiny x tarifa

- iné

Ako sú určované tarify?

Určili ste už predajnú cenu Vašich produktov?

Ak áno, akým spôsobom?

**5.5 Podpora predaja**

Zákazníci sa najviac zaujímajú o:

Motivácia k nákupu	Áno – neutrálne – nie	Z ich pohľadu dokážete splniť ich želania?
Rozsiahly sortiment produktov	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Kvalita	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Cena	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Dodacie podmienky	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Služby	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Záruka	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Iné:	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie

Akým spôsobom oslovíte zákazníkov a ktoré motivácie budete zdôrazňovať?

Ktoré z nasledovných nástrojov zdôrazňujete?

Reklamné zásielky poštou	Áno – nie	Veľmi – málo
Inzeráty	Áno – nie	Veľmi – málo
Sponzorstvo	Áno – nie	Veľmi – málo
Ústna reklama	Áno – nie	Veľmi – málo
Iné:	Áno – nie	Veľmi – málo

5.6 Konkurenčná pozícia

Ako hodnotíte Vašu spoločnosť proti najdôležitejším konkurentom?

Odhad konkurencieschopnosti proti konkurentom (+ / o / -)*	Najdôležitejší konkurenti (mená)					
Rozsiahly sortiment produktov						
Kvalita						
Cena						
Dodacia doba						
Služby						
Záruka						
Iné:						

+ = vlastná spoločnosť je lepšia / o = rovnaké / - = vlastná spoločnosť je horšia

Aký je rozdiel medzi Vašimi produktmi a produktmi uvedených konkurentov?

Dokážete odhadnúť celkový obrat Vašich konkurentov?



Ak áno, koľko to je?

Aké sú Vaše silné stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?

Aké sú Vaše slabé stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?

5.7 Zamestnanci

Koľko ľudí pracuje v:

- výrobnom procese:
- predaji:
- administratíve:
- iných službách:
- celkovo:

Aký je pomer zamestnancov produkcie/administratívy (napr. 5:1)

5.8 Nákup

Kontaktovali ste už budúcich dodávateľov?

Ak áno, za akých podmienok sú ochotní dodávať (platobné podmienky, dodacie lehoty...)?

5.9 Výrobný proces

Opíšte prosím výrobný proces:

Aké máte s takýmto procesom skúsenosti?

Pomáha Vám nejaká tretia strana?

Aké výrobné prostriedky budete vo výrobnom procese využívať? Tiež uveďte, či ich budete kupovať, získate prostredníctvom lízingu alebo prevezmete použité stroje:

Popis	Nové / použité (vek)	Nákup / lízing	Hodnota

Ak už niektoré z výrobných prostriedkov máte k dispozícii, aké garancie máte vzhľadom k ich riadnemu fungovaniu (napr. zmluva o údržbe)?

Je Váš strojový park dostačujúci na zabezpečenie predpokladaného obratu?

Analyzovali ste vplyv výrobného procesu na životné prostredie?

Ak áno, ovplyvňuje ho nejakým spôsobom a čo urobíte?



C. Marketingový prístup (veľkoobchod)

5.10 Obchodná metóda

Stručne popíšte Vašu cieľovú skupinu, sortiment produktov, cenovú úroveň atď.

5.11 Trh

Zameriate sa na určitú skupinu zákazníkov? Aké sú ich charakteristiky? Viete odhadnúť rozsah trhu a akú jeho časť chcete zaujať?

Diskutovali ste už so svojimi budúcimi zákazníkmi a aké boli ich reakcie? Oboznámili ste ich s predpokladanými cenami a aké boli reakcie?

5.12 Miesto podnikania

Prečo ste sa rozhodli pre dané miesto?

Viete rozdeliť daný priestor podľa rôznych funkcií?

- predaj:
- administratíva:
- sklad:
- iné:

Priestory celkovo:

Produkt (sortiment produktov)

Stručne popíšte produkty, ktoré budete ponúkať:

5.13 Cena

Určili ste už predajnú cenu Vašich produktov?

Ak áno, čo bolo základom na kalkulácie?

5.14 Podpora predaja

Zákazníci sa najviac zaujímajú o:

Motivácia k nákupu	Áno – neutrálne – nie	Z ich pohľadu dokážete splniť ich želania?
Rozsiahly sortiment produktov	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Kvalita	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Cena	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Dodacia doba	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Služby	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Záruka	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Dostupnosť	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Iné:	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie



Akým spôsobom oslovíte zákazníkov a ktoré motivácie budete zdôrazňovať?

Ktoré z nasledovných nástrojov zdôrazňujete?

Katalógy	Áno – nie	Veľmi – málo
Reklamné zásielky poštou	Áno – nie	Veľmi – málo
Inzeráty	Áno – nie	Veľmi – málo
Sponzorstvo	Áno – nie	Veľmi – málo
Ústna reklama	Áno – nie	Veľmi – málo
Iné:	Áno – nie	Veľmi – málo

5.15 Konkurenčná pozícia

Ako hodnotíte Vašu spoločnosť proti najdôležitejším konkurentom?

Odhad konkurencieschopnosti proti konkurentom (+ / o / -)*	Najdôležitejší konkurenti (mená)					
Rozsiahly sortiment produktov						
Kvalita						
Cena						
Dodacia doba						
Služby						
Záruka						
Dostupnosť						
Iné:						

+ = vlastná spoločnosť je lepšia / o = rovnaké / - = vlastná spoločnosť je horšia

Aký je rozdiel medzi Vašimi produktmi a produktmi uvedených konkurentov?

Dokážete odhadnúť celkový obrat Vašich konkurentov?
Ak áno, koľko to je?

Aké sú Vaše silné stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?
Aké sú Vaše slabé stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?

5.16 Distribúcia

Budete distribuovať tovar zákazníkom vo vlastnej réžii alebo využijete uzatvorenie zmluvy s partnerom?

Ak vo vlastnej réžii, ako bude organizované plánovanie distribúcie?



5.17 Nákup

Kontaktovali ste už budúcich dodávateľov?

Ak áno, za akých podmienok sú ochotní dodávať (platobné podmienky, dodacie lehoty...)?

Ste závislí na obmedzenom počte dodávateľov/výrobcov?

Ak áno, koľko ich je?

Aké opatrenia ste realizovali, aby ste sa zabezpečili voči nákupnému riziku spojenému s importom/exportom?

C. Marketingový prístup (maloobchod)

5.18 Obchodná metóda

Stručne popíšte Vašu cieľovú skupinu, sortiment produktov, cenovú úroveň atď.

Uzatvárate dohodu o obchodnej spolupráci (franchising)?

5.19 Trh

Popíšte svoj trh ako územie a budúcich zákazníkov.

Zameriate sa na určitú skupinu zákazníkov? Aké sú ich charakteristiky?

Množstvo zákazníkov vo Vašej oblasti je:

Z nich nakupuje inde: -

Navštevujúci zákazníci mimo Vašej oblasti: +

Množstvo potenciálnych zákazníkov:

S akou spotrebou na zákazníka ste počítali? (Ak je potrebné, rozdeľte podľa skupín produktov.)

Očakávate v budúcnosti zmenu množstva zákazníkov (napr. očakáva sa budovanie novej obytnej zóny vo Vami vymedzenom území)?

5.20 Miesto podnikania

Jasne opíšte miesto podnikania, spomeňte atraktívne verejné miesta vo Vašom okolí, pešia zóna apod.

(Môžete priložiť nákres územia alebo mapu.)

Čo si myslíte o dostupnosti daného miesta zákazníkom?

Parkovacie možnosti:

Množstvo parkovacích miest

dobré/priemerné/zlé

Vzdialenosť od miesta parkovania

v blízkosti/niekoľko

minút chôdze/veľmi ďaleko

Cena za parkovanie

zdarma/nízky

poplatok/značný poplatok

Dajú sa očakávať v budúcnosti nejaké zmeny v súvislosti s atraktívnosťou Vášho miesta podnikania?

Ak áno, aké?



Áká je podlahová plocha priestorov?
Áká je podlahová plocha predajných priestorov?

Produkt (sortiment produktov)

Stručne popíšte hlavné skupiny sortimentu produktov:

Budete sa špecializovať na nejaký produkt?

Ák áno, ktorý?

Máte povinnosť nakupovať produkty?

Ák áno, akým spôsobom?

5.21 Cena

Môžete si cenu stanovovať sami alebo je určovaná nákupnými organizáciami alebo veľkoobchodom?

Ák nie, ako budete určovať cenu tovarov a akú metódu kalkulácie budete používať?

5.22 Podpora predaja

Zákazníci sa najviac zaujímajú o:

Motivácia k nákupu	Áno – neutrálne – nie	Z ich pohľadu dokážete splniť ich želania?
Rozsiahly sortiment produktov	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Kvalita	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Cena	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Dodacie doba	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Služby	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Služby pracovníkov	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Záruka	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Dostupnosť	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Parkovacie možnosti	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Iné:	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie

Ákym spôsobom oslovíte zákazníkov a ktoré motivácie budete zdôrazňovať?

Ktoré z nasledovných nástrojov zdôrazňujete?

Katalógy, letáky	Áno – nie	Veľmi – málo
Inzeráty	Áno – nie	Veľmi – málo
Sponzorstvo	Áno – nie	Veľmi – málo
Ústna reklama	Áno – nie	Veľmi – málo
Iné:	Áno – nie	Veľmi – málo

**5.23 Konkurenčná pozícia**

Ako hodnotíte Vašu spoločnosť proti najdôležitejším konkurentom?

Odhad konkurencieschopnosti proti konkurentom (+ / o / -)*	Najdôležitejší konkurenti (mená)					
Exteriér priestorov						
Interiér priestorov						
Rozsiahly sortiment produktov						
Kvalita						
Cena						
Dodacia doba						
Služby						
Služby zákazníkom						
Záruka						
Dostupnosť						
Parkovacie možnosti						
Iné:						

+ = vlastná spoločnosť je lepšia / o = rovnaké / - = vlastná spoločnosť je horšia

Dokážete odhadnúť celkový obrat Vašich konkurentov?

Ak áno, koľko to je?

Aké sú Vaše silné stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?

Aké sú Vaše slabé stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?

Dokážete identifikovať dôvody, prečo si myslíte, že zákazníci budú kupovať od Vás a nie od konkurencie?

5.24 Distribúcia

Budete distribuovať tovar zákazníkom? Ako?

5.25 Nákup

Kontaktovali ste už budúcich dodávateľov, sú pripravení dodávať značky a produkty, ktoré požadujete?



C. Marketingový prístup (hotelové a stravovacie služby)

5.26 Obchodná metóda

Stručne popíšte obchodnú stránku Vášho plánu na základe Vašej cieľovej skupiny, sortimentu produktov, cenovej úrovne a typ podniku, ktorý plánujete zrealizovať.

Pripojíte sa k nejakej sieti?
Ak áno, akej?

5.27 Trh

Popíšte svoju oblasť trhu alebo oblasť zákazníkov.

Zameriavate sa na určitú skupinu zákazníkov? Aké sú ich najdôležitejšie charakteristiky?

Množstvo obyvateľov vo Vašej oblasti:

Tí z nich, ktorí sú zákazníkmi inde: -

Navštevujúci zákazníci mimo Vašej oblasti: +

Množstvo potenciálnych zákazníkov:

S akou spotrebou na zákazníka ste počítali? (Ak je potrebné, rozdeľte podľa skupín produktov.)

Očakávate v budúcnosti zmenu množstva zákazníkov (napr. očakáva sa budovanie novej obytnej zóny vo Vami vymedzenom území)?

5.28 Miesto podnikania

Jasne opíšte miesto podnikania, spomeňte atraktívne verejné miesta vo Vašom okolí, pešia zóna apod.

(Môžete priložiť nákres územia alebo mapu.)

Čo si myslíte o dostupnosti daného miesta zákazníkom?

Parkovacie možnosti:

Množstvo parkovacích miest

dobré/priemerné/zlé

Vzdialenosť od miesta parkovania

v blízkosti/niekoľko

minút chôdze/veľmi ďaleko

Cena za parkovanie

zdarma/nízky

poplatok/značný poplatok

Dajú sa očakávať v budúcnosti nejaké zmeny v súvislosti s atraktívnosťou Vášho miesta podnikania?

Ak áno, aké?

Môžete uviesť rozmery prevádzky rozdelené podľa rôznych funkcií?

Verejný priestor:

▪ Kaviareň, reštaurácia ... m²

▪ Funkčné priestory (konferenčná miestnosť a pod.) ... m²

▪ Iné

Kuchyňa ... m²

Iné priestory ... m²

Počet stoličiek



Počet izieb
Počet postelí

Aká je prevádzková doba zariadenia?

Produkt (sortiment produktov)

Stručne popíšte sortiment produktov, ktoré budete ponúkať (cenová hladina, špecializácia):

Bude rozdiel v sortimente počas dňa a večer?

5.29 Cena

Aké sú najdôležitejšie produkty, ktoré budete ponúkať, aké ceny stanovíte a aké kalkulácie použijete?

5.30 Prezentácia

Aké máte predstavy o prezentácii Vášho podniku s ohľadom na exteriér a interiér?

Exteriér: fasáda, názov, značka produktu, parkovanie, vstup...

Interiér: zariadenie, stolovanie, recepcia, bar, sanitárne zariadenia...

5.31 Podpora predaja

Zákazníci sa najviac zaujímajú o:

Motivácia k nákupu	Áno – neutrálne – nie	Z ich pohľadu dokážete splniť ich želania?
Rozsah menu	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Kvalita	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Cena	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Služby zákazníkom	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Dostupnosť	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Parkovacie možnosti	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Iné:	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie

Akým spôsobom oslovíte zákazníkov a ktoré motivácie budete zdôrazňovať?

Ktoré z nasledovných nástrojov zdôrazňujete?

Reklamné zásielky poštou	Áno – nie	Veľmi – málo
Inzeráty	Áno – nie	Veľmi – málo
Sponzorstvo	Áno – nie	Veľmi – málo
Ústna reklama	Áno – nie	Veľmi – málo
Iné:	Áno – nie	Veľmi – málo

5.32 Konkurenčná pozícia

Kto sú Vaši konkurenti a akým spôsobom sa budete od nich odlišovať (napr. cenovou úrovňou, službami, rozsahom menu atď.)?



Názov konkurenta	Typ spoločnosti	Verejný priestor Počet stoličiek Počet izieb Počet postelí	Vzdialenosť od Vašej spoločnosti	Rozdiel v porovnaní s Vašou spoločnosťou

Dokážete odhadnúť celkový obrat Vašich konkurentov?
Ak áno, koľko to je?

Aké sú Vaše silné stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?
Aké sú Vaše slabé stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?

5.33 Zamestnanci

Má Váš personál potrebné vzdelanie, školenie?
Ak nie, čo urobíte?

5.34 Nákup

Vybudovali ste už nejaké kontakty s budúcimi dodávateľmi?
Ak áno, za akých podmienok (platobné podmienky, dodacie doby...) sú ochotní dodávať?

**C. Marketingový prístup (poskytovanie služieb)****5.35 Obchodná metóda**

Stručne popíšte Vašu cieľovú skupinu, sortiment produktov, cenovú úroveň atď.

Budete využívať určité lokálne, regionálne alebo národné dohody o spolupráci (siete)?
Ak áno, aké?

5.36 Trh

Popíšte svoj trh ako územie a budúcich zákazníkov.
Viete odhadnúť rozsah trhu a akú časť z neho chcete zaujať?

Diskutovali ste už so svojimi budúcimi zákazníkmi a aké boli ich reakcie?
Oboznámili ste ich s predpokladanými cenami a aké boli reakcie?

5.37 Miesto podnikania

Čo bolo dôvodom, že ste si vybrali dané miesto?

Môžete rozdeliť priestory podľa rôznych funkcií?

- predaj:
- administratíva:
- iné:

Priestory celkovo:

Produkt (sortiment produktov)

Stručne popíšte služby, ktoré budete ponúkať:

5.38 Cena

Máte už prehľad o výrobnéj cene Vašich produktov/služieb?

Ak áno, špecifikujte, ako bola výrobná cena tvorená:

- materiál
- odpracované hodiny x tarifa
- iné

Ako sú určované tarify?

Určili ste už predajnú cenu Vašich služieb?

Ak áno, akým spôsobom?

5.39 Podpora predaja

Zákazníci sa najviac zaujímajú o:

Motivácia k nákupu	Áno – neutrálne – nie	Z ich pohľadu dokážete splniť ich želania?
Sortiment služieb	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Kvalita	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie



Cena	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Dodacia doba	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Služby	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Dostupnosť	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie
Iné:	Áno – neutrálne – nie	Áno – nie

Akým spôsobom oslovíte zákazníkov a ktoré motivácie budete zdôrazňovať?

Ktoré z nasledovných nástrojov zdôrazňujete?

Reklamné zásielky poštou	Áno – nie	Veľmi – málo
Inzeráty	Áno – nie	Veľmi – málo
Sponzorstvo	Áno – nie	Veľmi – málo
Ústna reklama	Áno – nie	Veľmi – málo
Iné:	Áno – nie	Veľmi – málo

5.40 Konkurenčná pozícia

Kto sú Vaši konkurenti a akým spôsobom sa budete od nich odlišovať (napr. cenovou úrovňou, službami, rozsahom menu atď.)?

Odhad konkurencieschopnosti proti konkurentom (+ / o / -)*	Najdôležitejší konkurenti (mená)					
Rozsiahly sortiment služieb						
Kvalita						
Cena						
Dodacia doba						
Služby						
Dostupnosť						
Iné:						

+ = vlastná spoločnosť je lepšia / o = rovnaké / - = vlastná spoločnosť je horšia

Akým spôsobom sa Vaše služby odlišujú od služieb poskytovaných konkurentmi?



Dokážete odhadnúť celkový obrat Vašich konkurentov?
Ak áno, koľko to je?

Aké sú Vaše silné stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?
Aké sú Vaše slabé stránky v porovnaní s Vašimi konkurentmi?

5.41 Zamestnanci

Koľko ľudí pracuje v:

- procese poskytovania služieb:
- predaji:
- administratíve:
- iných službách:
- celkovo:

Aký je pomer zamestnancov produkcie/administratívy (napr. 5:1)

5.42 Nákup

Vybudovali ste už nejaké kontakty s budúcimi dodávateľmi?

Ak áno, za akých podmienok (platobné podmienky, dodacie doby...) sú ochotní dodávať?

D. Finančný plán

Finančný plán je neoddeliteľnou súčasťou systému plánovania podniku v menších a takisto aj väčších spoločnostiach. Finančný plán menšieho podniku má rovnakú štruktúru ako veľkého podniku, líši sa len rozsahom a mierou spracovania. Všeobecným pravidlom finančného plánu je, že musí byť v súlade, musí podporovať a byť podporovaný ostatnými časťami podnikateľského plánu.

Vypracovanie finančných prognóz nie je jednorázovou záležitosťou. Veľmi často je potrebné zvážiť alternatívne metódy financovania alebo zmeny v marketingovej či výrobnnej stratégii. Nie je neobvyklé, že podnik vypracuje niekoľko alternatívnych finančných prognóz, kým sa rozhodne pre tú, ktorá sa zdá byť najreálnejšia.

Bez ohľadu na funkciu, pre ktorú sa zostavuje podnikateľský plán, by mal finančný plán obsahovať nasledujúce časti:

- Analýza finančnej situácie podniku
- Plán investícií
- Plán tržieb na základe prognózy predaja
- Plánované finančné výkazy podniku

5.42.1 Analýza finančnej situácie podniku

Finančno-ekonomická analýza je jedným z hlavných nástrojov riadenia podniku. Jej obsahom je rekapitulácia a hodnotenie výsledkov podniku. Identifikuje a kvantifikuje činitele, ktoré determinovali doterajší vývoj podniku a takisto anticipuje ďalšiu situáciu podniku. Je dôležitým prostriedkom hodnotenia podniku.



5.42.2 Plán investícií

Investičná politika podniku je jedným zo základných predpokladov úspešného rozvoja podniku.

5.42.3 Plán tržieb na základe prognózy predaja

Tržby sú základným zdrojom prevádzkovania a rozvoja podnikateľskej činnosti. Ich prognóza vychádza z marketingového plánu resp. prognózy predaja.

5.42.4 Plánovanie finančných výkazov podniku

Základom finančného plánu sú finančné výkazy. Sú výsledkom účtovnej závierky a tvoria ucelený systém. Navzájom spolu súvisia a zmeny v ktoromkoľvek z nich spätne ovplyvnia konkrétne údaje v ostatných výkazoch. Systém tvoria nasledovné tri výkazy:

▪ Výkaz ziskov a strát (výsledovka)

Plán výsledovky porovnáva plánovaný objem tržieb a ostatných výnosov s plánovanými nákladmi vynaloženými na dosiahnutie výnosov. Výsledkom tak je predpokladaný hospodársky výsledok podniku. Položky výkazu ziskov a strát sa uvádzajú v nasledovnom poradí:

- prevádzkový hospodársky výsledok – všetky výnosy a náklady z bežnej prevádzky podniku
- hospodársky výsledok z finančných činností – výnosy a náklady z finančných a investičných činností, vrátane úrokov z úverov
- daň z príjmov z bežnej činnosti
- mimoriadny hospodársky výsledok – výnosy a náklady z mimoriadnej činnosti a dane súvisiace s touto činnosťou; mimoriadne činnosti sú jednorazové udalosti nesúvisiace s bežnou činnosťou podniku (napr. znehodnotenie budovy z dôvodu požiaru a pod.)

Okrem delenia nákladov a výnosov na základe jednotlivých podnikových činností sa môže výsledovka členiť aj podľa jednotlivých funkcií podniku (výroby, správa, odbyť...)

▪ Súvaha

Dôsledky investičných a finančných rozhodnutí sa premietnu v plánovanej súvahe. Zatiaľ čo výkaz ziskov a strát a prehľad peňažných tokov zaznamenávajú finančnú aktivitu podniku počas určitého obdobia, súvaha (bilancia aktív a pasív) poskytuje obraz finančnej situácie podniku v určito časovom bode. Konkrétne poskytuje informácie o tom, čo podnik vlastní a aké nároky majú voči nemu rôzne strany – vlastníci a veritelia, čiže poskytuje informácie o majetku podniku a zdrojoch jeho financovania. Súvaha má dve kategórie – aktíva (peňažná hodnota všetkého majetku, ktorý podnik vlastní) a pasíva (hodnota zdrojov, z ktorých je podnik financovaný).

▪ Prehľad peňažných tokov

Výsledovka a súvaha neukazujú, koľko hotovosti podniku produkuje, aby mohol splniť záväzky voči veriteľom, dodávateľom a i. Túto informáciu poskytuje výkaz o peňažných tokoch (cash flow). Základ pre tvorbu prehľadu finančných tokov tvoria ciele stanovené v oblasti zisku a prebytkov peňažných prostriedkov.

Výkaz peňažných tokov je rozdelený na tri hlavné časti:

- čistý peňažný tok z bežnej činnosti a mimoriadnej činnosti – všetky činnosti podniku okrem operácií, týkajúcich sa investícií a financovania



- b) čistý peňažný tok z investičnej činnosti – nákup a predaj dlhodobého hmotného, nehmotného a finančného majetku
- c) čistý peňažný tok z finančnej činnosti – zvýšenie a zníženie dlhodobých pohľadávok/závazkov, zníženie a zvýšenie úverov a iné zmeny kapitálovej štruktúry podniku

Súčasťou finančného plánu by mali byť historické účtovné výkazy a plánované finančné výkazy. Prognózy by mali byť vypracované aspoň na štyri roky.

E. SWOT analýza, kritériá hodnotenia, časový harmonogram

V SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analýze identifikujte silné stránky a ako ich využijete, slabé stránky, ako ich eliminujete, príležitosti a hrozby, ktoré sa na trhu a v samotnej organizácii vyskytujú.

Vypracujte spôsob hodnotenia úspešnosti podnikateľského zámeru. Čo bude indikátorom a akú metódu budete používať?

Časový harmonogram má zahŕňať dátum začiatku a rozpis jednotlivých aktivít, ktoré budú v rámci podnikateľského plánu realizované. Vhodnou formou na ilustráciu časového harmonogramu je tabuľka.