



Jak napsat podnikatelský plán

...aneb kudy vede cesta k úspěchu

Tato publikace vznikla za podpory agentury CzechInvest

Jak napsat podnikatelský plán

aneb kudy vede cesta k úspěchu

CzechInvest

Praha 2005



Obsah

1	Předmluva autora	9
2	Podnikatelská morálka a etika	11
3	Psychologie finančních trhů a osobností, s nimiž se setkáváte	13
4	Co finanční trhy motivuje a co je odpuzuje	23
5	Co je podnikatelský plán?	35
6	Co obsahuje podnikatelský plán a jak vypadá	45
6.1	Elevator Pitch – prezentace ve výtahu	49
6.2	Executive Summary	51
6.3	Zkrácený podnikatelský plán	54
6.4	Plný podnikatelský plán	55
6.5	Produkt/služba (feature – benefit – proof)	57
6.6	SWOT analýza	59
6.7	Prodejní a marketingová strategie	62
6.8	Hotovostní toky	65
6.9	Zakončení plánu – proč investovat právě do nás?	77
6.10	Přílohy	80
7	Podnikatelský plán v případě žádosti o dotace ze strukturálních fondů	83
8	Jak prezentovat	89
9	Závěr	93



„Každý, kdo se chce na trhu prosadit, musí nejen efektivně pracovat, ale musí být i dostatečně flexibilní. A co je neméně podstatné, nesmí mu chybět schopnost své výrobky nebo služby prosadit. Dobrý podnikatel má jasnou představu, jak dosáhnout svého cíle. Tato příručka vám může pomoci při vytváření uceleného a zajímavého podnikatelského záměru. Nechte se jí inspirovat tak, abyste své nápady co nejlépe zhodnotili.“

Milan Urban
ministr průmyslu a obchodu



„Vláda se soustředí na urychlení hospodářského růstu cestou podpory inovací, investic do moderních technologií a malého a středního podnikání. Tyto vládní priority jsou a budou naplňovány díky prostředkům EU, zvýšení dotací a rozšířenému poradenství pro podnikatele a zaměstnance, vytváření podmínek pro partnerství veřejného a soukromého sektoru, zlevnění úvěrů a zlepšení přístupu k úvěrovému financování. Vzdělávací a informační materiály, ke kterým patří i tato příručka, jsou velmi efektivním prostředkem k naplňování vládou stanovených priorit.“

Martin Jahn
místopředseda vlády



„Agentura CzechInvest podporuje rozvoj podnikání a investic v České republice. Naším cílem je rozvíjet mimo jiné malé a střední podniky, které jsou motorem hospodářského růstu země. Kromě dotačních prostředků určených k přímé podpoře využíváme i prvky nepřímé podpory, jako jsou poradenství, tvorba podnikatelské infrastruktury a neustálé informování podnikatelské veřejnosti. Věřím, že tento průvodce podpoří malé a střední podniky v jejich úsilí prosadit se na trhu a realizovat své cíle.“

Radomil Novák
generální ředitel CzechInvestu

„Je strategickou chybou, domnívají-li se manažeři a podnikatelé, že podnikatelský plán je dokument, který slouží pouze jako podklad k úspěšnému vyřízení bankovních úvěrů, a podle toho pak přistupují k jeho vypracování. Podnikatelský plán výrazně překračuje hranice finančních a obchodních oddělení. Je to určitá forma jízdního řádu, kterou sdělujeme investorům, vlastníkům, bankám a všem zainteresovaným osobám, že naše strategické cíle mají reálný základ a že je s ohledem na naše obchodní,

„Promyšlený, dobře zdůvodněný podnikatelský plán bývá nezbytným předpokladem získání financování z externích zdrojů. Ukazuje investorovi či bance, že podnikatel ví, jak

„Podnikatelský plán by měl být alfou a omegou každého podnikatele. Mnohokrát jsem od různých, a to i relativně úspěšných podnikatelů slyšel, že business plán nemají a nepotřebují. To je ale krutý omyl. Business plán není potřeba jen pro investora, pro banku, potenciálního člena představenstva nebo klíčového partnera, ale slouží především samotnému podnikateli, jeho managementu

marketingové, personální, výrobní a finanční možnosti také dokážeme naplnit. Prostřednictvím podnikatelského plánu prokazujeme nejen to, že si věříme, ale i to, že víme jak svých cílů dosáhnout. Nepochopení principu podnikatelského plánu znamená, že jsme nepochopili elementární základy řízení firmy.“

Karel Havlíček

ředitel pro obchodní a marketingovou strategii SINDAT GROUP a viceprezident Asociace malých a středních podniků ČR

svou firmu dále rozvíjet, upevňovat její postavení na trhu a zvyšovat její hodnotu.“

Jaroslav Horák

Předseda CVCA

a zaměstnancům k formulaci a definici cílů společnosti a nástrojů, které jsou pro jejich dosažení nezbytné. Je třeba si uvědomit, že podmínky na trhu se mění a že firma, podnikatel i jeho plán se musí měnit s ním.“

Ondřej Bartoš

výkonný ředitel TUESDAY Business Network a poradce fondu MCI Management S.A.



Vážení čtenáři,

tato příručka putuje v těsných šlépějích Finančního průvodce, který byl vydán v minulém roce jako první pokus přiblížit malým a středním podnikatelům problematiku finančních trhů, a to jazykem srozumitelným i těm, kdo se na těchto trzích nepohybují.

Podnikatelský plán neboli business plán lze bez nadsázky označit za vůbec nejdůležitější prvek v procesu získávání kapitálu pro rozjezd podnikatelského záměru či rozšíření aktivit prostřednictvím rizikového kapitálu či půjčky. Tato příručka by vám měla pomoci při jeho psaní – představí určité konvence a zkušenosti, které vám zjednoduší práci, a zároveň ukáže na několika případech, jak postupovat a čeho se vyvarovat.

Když hovořím s českými podnikateli, často slyším, že podnikatelský plán neměli, a přesto se jim podnikání podařilo rozjet. Nicméně podnikatelský plán není pouze komplexní dokument, který vysvětluje vše o všem, ale má mnoho rozličných formátů. Začíná vlastně už v okamžiku,

kdy si podnikatel uvědomí, že asi bude lepší dělat chyby na papíře než na trhu.

Tato příručka vás naučí, jak podnikatelský plán koncipovat, co říkat i co neříkat. Stejně jako Finanční průvodce je navíc psána jazykem, kterému budou rozumět ti, kteří o podnikání teprve uvažují a nemají žádné podnikatelské či finanční zázemí.

Častou otázkou také bývá, zda podnikatelský plán je „business“ anebo spíše „show business“, jinými slovy, zda se striktně jedná o parametry podnikání, a je to tedy spíše věda, či zda to je také trochu divadélko, tedy spíše umění.

Po mnoha letech praxe jsem dospěl k závěru, že pravda je někde uprostřed – podnikatelské plány a jejich prezentace obsahují mnoho prvků divadla, herectví, komunikačních dovedností, image a šarmu. Ty nejuspěšnější jsou pak kombinací faktů a osobních dovedností.

Kreativita je vždy užitečná (pokud se nejedná o kreativní účetnictví) a investoři neustále hledají kreativní podnikatele, kteří je umí přesvědčit, že jsou schopni své sny také zrealizovat a komerčně zhodnotit.

Tato příručka se zabývá oběma těmito složkami a navíc přináší užitečné komentáře z pohledu investora tak, aby vaše plány byly reálné a úspěšné.

*Přeji vám příjemné čtení
a hlavně úspěšné podnikání!*

Michael Prokop

1 Předmluva autora

Jedním z hlavních úkolů agentury CzechInvest je podpora konkurenceschopnosti českých podnikatelů a rozvoj podnikatelského prostředí. S tím také souvisí určitá povinnost informovat a vzdělávat podnikatele.

Tato publikace navazuje na loni vydaného Finančního průvodce pro malé a střední podniky a jejím cílem je rozšířit a doplnit podnikatelům informace o přístupu k finančním prostředkům, a zároveň i způsobech, jak tyto prostředky získat.

S potřebou napsat podnikatelský plán se ale nebudou setkávat pouze firmy, které hledají investora nebo plánují další růst. A vzhledem k tomu, že úkolem CzechInvestu je také implementace a administrování programů financovaných ze strukturálních fondů, dobře víme, že podnikatelský plán je často nutné předložit i v případě žádosti o financování z veřejných zdrojů. I proto věřím, že vydání této příručky je nanejvýš aktuální.

Narozdíl od Finančního průvodce se tentokrát zaměříme na užší, nicméně nejdůležitější část procesu získávání kapitálu, a sice jak připravit a prezentovat podnikatelský plán (PP). Přečtení Finančního průvodce není pro pochopení této příručky nezbytné, ale určitě bude výhodou, přestože zde klíčové myšlenky a odstavce z Finančního průvodce raději zopakují tak, aby tato příručka byla nápomocná sama o sobě. Opět se budu snažit používat výrazy srozumitelné i laikům a pokud bude nutné použít angličtinu, bude vzápětí k dispozici i český ekvivalent.

Tato příručka bude hodně zaměřená na metody „best practice“, doslova přeloženo „nejlepší praxe“, které znamenají osvědčené a časem testované metody a postupy. Rozhodně vás ale nebudu navádět ke slepému kopírování – sám dávám přednost v jistých případech využít pouze dílčí postupy s ohledem na středoevropské zvyklosti, kulturu a historii.

Když jsem v květnu 2004 zastupoval Českou republiku na každoročním sjezdu EBAN (Evropské sdružení podnikatelských andělů), měl jsem měl možnost debatovat o situaci malých a středních podniků (MSP) v celé Evropě – jak ve státech, které jsou již delší dobu součástí Evropské unie, tak v právě přistupujících zemích. Když jsem se ptal svého kolegy z Malty, jak složité je u nich pro menší podnikatele získat rizikový kapitál, lišácky se usmál a řekl: „To je jednoduché, vždyť stačí jen oslovit jednu ze tří rodin!“

Je pochopitelné, že v zemi s čtyřmi sty tisíci obyvateli je situace podstatně jiná než v zemi s deseti či padesáti miliony lidí, nicméně se musím přiznat, že jsem nepochopil, zda kolega mínil tři finanční instituce v rodinném vlastnictví či zda měl na mysli rodinu ve smyslu používaném na Sicílii, která se nachází pouze pár desítek kilometrů na sever od Malty. Každopádně v tom druhém případě by asi nebyly žádné problémy s vymáháním pozdní splátky či špatné investice.

Kolega ze SRN zase „vtipkoval“ na téma investic do bývalého východního Německa. Například

řikal, že v případě, že jej někdo otravuje, aby investoval do začínajícího podniku či myšlenky, stačí, aby řekl: „Dobře, pošlete mi váš podnikatelský plán a já se na to podívám.“ Stačí to prý k tomu, aby už o nich nikdy nic neslyšel!

S tímto přístupem se lze setkat i u nás. Jak bankéři, tak fondy rizikového kapitálu si neustále stěžují na úroveň podnikatelských záměrů a plánů, a to od jejich koncepcí až po prezen-

taci. I moje osobní zkušenost je, že podnikatelé mnohdy vůbec neuvažují o tom, co potřebuje investor, a zamýšlí se pouze nad tím, co potřebují oni. Tudy cesta k získání rizikového kapitálu opravdu nevede. Tato příručka má za úkol posunout stávající dovednosti podnikatelů na úroveň těch nejlepších tak, aby po pročtení a vstřebání těchto informací byla otázka podnikatelského plánu naprosto samozřejmým prvním krokem na cestě k úspěšnému podnikání.

2 Podnikatelská morálka a etika

Je vždy užitečné objasnit svou pozici a názor na dané téma, a proto tak činím na úplném začátku. Rád bych tak učinil i v rovině poněkud méně technokratické, tedy spíše morální a etické.

Když v Česku hovořím s finančními kolegy o investování, často slyším názory v tom smyslu, že český podnikatel je nejmazanější na světě v tom, jak nalézt klíčky a úniky a jak šikovně podvádět. Pro okrádání dokonce čeština nedávno našla nový výraz – tunelování. Vypadá to, že investování rizikového kapitálu do soukromých společností se zde jen těžko uchytí a že zájem nebudou mít ani investoři, kteří by byli zcela jistě oklamáni a ztratili by svůj kapitál, ani ze strany podnikatelů, kteří by byli vystaveni hrozbě, že přijdou o svůj podíl ve společnosti.

Někdy se jako argument uvádí, že geopolitická pozice České republiky ve středu Evropy, kde po několik stovek let pochodovaly cizí armády zleva doprava či opačným směrem, přispěla k narušení našeho smyslu pro to, co je čestné, férové a korektní jednání. Přestože historii nelze ignorovat, myslím, že si jako Češi příliš fandíme, a to i v tomto pochybném podvodnickém prvenství. Tuto „podnikatelskou dovednost“ lze totiž pozorovat téměř v každé kultuře a na každém kontinentu. I na půdě Velké Británie, kam od roku 1066 noha cizího vojáka nevstoupila a kde jeden ekonomický systém přetrvává tisíciletí, jsou vězení přeplněná vychytralými podvodníky! Jediný rozdíl je snad v tom, že britský podvodník ví, že pokud spáchá trestný čin, je velká pravděpodobnost, že za svůj přešupek bude pykat, a že nad ním neustále visí Damoklův meč práva a spravedlnosti. Český podvodník tento pocit zatím nemá. Funkční právní řád je ale to jediné co nás rozděluje, ni-

koli a priori nějaký „morálnější gen“, který jeden národ sdílí a jiný ne.

Nebudeme plýtvat čas definicemi toho, co je to komunismus, socialismus nebo kapitalismus. V každém případě lze ale souhlasit s tím, že přechod z jednoho systému na druhý se u nás odehrál relativně rychle, i když se značnými porodními bolestmi; z hlediska globálního, dlouhodobého a historického se však nejednalo o nic převratného.

Co některé komentátory trápí, to jsou finanční ztráty způsobené buď neznalostí či neschopností, anebo i duplicitou tehdejších zákonodárců, a to jak před, tak hlavně po tzv. sametové revoluci. Nemysleme si však, že by se jednalo o něco unikátního a specifického pouze pro naši zemi či region.

Fondy jako Investor Overseas Services, které vedl mezinárodní podvodník Bernie Cornfeld, se v šedesátých letech „staraly“ o cca tři miliardy dolarů, což v dnešních cenách představuje asi desetinásobek. V sedmdesátých a osmdesátých letech banka BCCI, která byla pravidelně auditovaná věhlasnou firmou PriceWaterhouse, „vytunelovala“ ještě více. Miliony drobných střadatelů ztratily své celoživotní úspory. Takzvaná papežova banka Ambrosiano (starala se mimo jiné o peníze Vatikánu) se ukázala pouze jako nástroj italské mafie a byla uzavřena. Film Kmotr III popisuje smrt Roberta Calviho, jehož přezdívka „boží bankéř“ mu nikterak nepomohla.

Horory typu kauza Enron, kdy hodnota akcií této společnosti s umělým obratem přes sto miliard dolarů byla v lednu 2001 přes osmdesát dolarů a v prosinci téhož roku nulová, nebo WorldCom o pár měsíců později, kdy se aktiva v hodnotě přesahující sto miliard dolarů

jednoduše vypařila, posunují naše malé české „podnikavce“ až někam do třetí divize!

Takzvané „špinavé peníze“, které dělají vrásky jiným komentátorům, jsou všude na světě – a po několika generacích jsou z nich peníze čisté a respektované.

Rodiny Rockefellerů či Kennedyů, dnes téměř nedotknutelné, mají své počátky v nekalých aktivitách; bohatství britských šlechtických rodů lze vysledovat až do dob obchodování s koloniemi a s otroky.

Ponechejme jiné moralizovat nad tím, jak se liší aktivity a morálka tuneláře a otrokáře, to není úkolem této příručky. Postačí dodat, že podvodníci jsou rovnoměrně rozptýleni po celém světě a nežijí pouze v Čechách a na Moravě. Do jaké míry si s nimi každá společnost poradí, závisí na vládě daného státu a její schopnosti a ochotě vytvořit férové právní prostředí, které umožňuje čestně pracovat, investovat, vydělávat a prosperovat.

Aby však tato příručka měla smysl, musíme předpokládat, že žijeme v civilizované společnosti, ve které slovo, potřes ruky anebo i písemná smlouva mají nějakou hodnotu. V každém případě na obou stranách Lamanšského průlivu stále platí latinské přísloví Caveat Emptor, což řečeno zjednodušeně znamená, že pouze

vy a nikdo jiný se můžete postarat sám o sebe a o své peníze.

Sir Winston Churchill říkal, že „optimista vidí příležitost v každém nebezpečí, zatímco pesimista vidí nebezpečí v každé příležitosti“ a úspěšní podnikatelé i investoři budou spíše optimisté, kteří jsou navíc vyzbrojeni jak vervou, tak elánem a schopností vyrovnat se s metaforickými políčky.

Ano, dívejme se jedním okem na veškerá nebezpečí, která v situaci, kdy rizikový kapitál vstupuje do začínajícího podniku, hrozí oběma stranám, ale nezapomeňme se dívat druhým okem také na to, že je to pouze soukromý sektor, který vytváří pracovní příležitosti a zároveň platí daně a vytváří bohatství národa.

Je možné, že nějakou chvíli budeme trochu šilhat, ale pokud neustále uvidíme svůj cíl, kterým je úspěšný malý a střední podnik, který vytváří jak nová pracovní místa pro stát, tak bohatství pro ty, kteří riskovali jak svůj čas a kapitál, půjdeme zcela jistě tou správnou cestou.

Neměli bychom zapomínat, že je to právě střední stav včetně malých a středních podnikatelů, kdo je páteří a zárukou demokracie, a že jejich podpora a úspěšný rozvoj jsou klíčové pro společnost, která je méně polarizovaná a více férová.

3 Psychologie finančních trhů a osobností, s nimiž se setkáte

Tato příručka ukazuje, **co** je to podnikatelský plán, **jak** jej vytvořit a prezentovat i čeho se vyvarovat. Než ale odpovíme na otázku **jak**, je důležité pochopit **proč**. Proto se musíme zamyslet nad psychologií finančních trhů a těch, kteří jej tvoří.

Protože se pohybuji v českých a slovenských finančních kruzích, často slyším vzlykání bankéřů, a to jak komerčních, tak investičních, že kvalita podnikatelských záměrů je nízká, že jsou neprůhledné a nekoncepční, a že to je ten hlavní důvod, proč finanční sektor více nevstupuje na pole půjček a investic pro MSP.

Musím se vždy trochu usmívat, protože k hlavním důvodům, proč se finanční trhy tak málo angažují, patří přinejmenším ještě další dva. Ani ten již zmíněný nelze opominout – a je smyslem této příručky tuto situaci napravit. Nicméně spálené prsty bankéřů a tím pádem jejich averze vůči tomu, co považují za riziko, je hned na druhém místě. Banky, které měly problémy kvůli špatným půjčkám (ať už z neznalosti či záměrně), si musejí dávat o to větší pozor na svá aktiva a pasiva. A protože půjčka se v bankovníctví považuje za aktivum, zatěžuje poměr nevymahatelných půjček oproti vymahatelným mnoho velkých bank. Banka která má pochybná aktiva je určitě opatrnější a je smutnou pravdou, že hříchy minulosti se stále prolínají i do současného náhledu bankéřů na rizika. Včerejší hochštapleři stále zatěžují dnešní podnikatele.

Třetím důvodem je neznalost problematiky MSP. Nejenže je už na první pohled jednodušší půjčit miliardou jednomu subjektu, ale je to i méně náročné z pohledu vztahu se zákazníkem

a následnému monitorování. Bohužel jedna špatná půjčka takového rozsahu také znamená totální ztrátu – narozdíl od dobře rozloženého rizika mezi desítky MSP.

Aby byly banky úspěšné u MSP, potřebují nejen dobré scoringové systémy, jak ohodnotit bonitu klienta, ale také dobré bankéře, kteří jsou schopni poradit, sledovat své klienty a pomoci v pravý moment. Tyto týmy se teprve vytvářejí a bude to ještě chvíli trvat, než budou banky schopny nabídnout komplexní služby pro MSP. Ale opravdu není na místě si myslet, že sotva pár kilometrů za Rozvadovem začíná vysněný podnikatelský ráj.

Nedávná zkušenost s takzvanou internetovou bublinou dobře ilustruje, že finanční trhy na celém světě (a to jak banky a investiční fondy, tak individuální investoři) nejednají vždy racionálně a logicky, a že davová psychóza způsobuje přechodné zatemnění mozku. Abychom pochopili, co se přihodilo v době kterou nazýváme dot com (podle koncovky zadávané na internetovém vyhledávači – tečka, anglicky dot, plus doména; doména com neboli comercial představuje univerzální doménu komerčních firem po celém světě), se však musíme podívat trochu do historie. Zároveň pochopíme, o co těžší je dnes získávat finanční prostředky pro začínající podniky. Není to však nemožné a další kapitoly nám dají více důvodů pro optimismus.

Pár slov o tulipánech a New Yorku

První tulipány byly dovezeny ze severní Afriky do oblasti dnešního Nizozemska v roce 1559. Časem se staly symbolem bohatých a jejich popularita rostla do té míry že v roce 1620 se

na Holandské burze začalo obchodovat s opcemi na tulipánové cibule, stejně jako se obchodovalo s jinými komoditami typu čaj nebo káva. V roce 1635 investoval snad každý občan – od bohatých obchodníků až po služky – do tulipánů a v roce 1636 se investiční horečka přenesla z Amsterdamu do Rotterdamu, Haarlemu a na další evropské burzy. Nejcennější cibule tulipánů měla tržní hodnotu 76 tisíc dolarů (přepočteno na dnešní americké dolary). Ve stejném roce někteří začali své opce prodávat a během několika týdnů jejich hodnota klesla pod jeden dolar. Dopad na holandskou ekonomiku byl tak katastrofální, že vládní výdaje včetně výdajů na armádu a námořnictvo musely být značně omezeny. Díky tomuto oslabení Angličané anektovali tehdejší Nový Amsterdam a přejmenovali ho na New York (Nový York). To vše díky tulipománii, jak se tehdejší investiční horečka nazývala.

Tulipány stále rostou, stále se pěstují a stále se prodávají. Je ale zajímavé, že tyto davové psychózy se pravidelně opakují. Internetová bublina tak byla pouze jednou z dalších ukázek, přestože to nikoho nestálo celý New York!

Průkopník dialektického materialismu, Georg Wilhelm Friedrich Hegel tvrdil že to jediné, co se lidstvo z historie naučilo, je, že se nenaučilo nic – a ve finančním světě to zdá se platí ještě víc.

Internetová euforie, která trvala řádově od roku 1998 do roku 2001, byla dokonalou ukázkou toho, že neznalost daného segmentu trhu spojená s davovou psychózou vedou k zaručeným ztrátám investic. Bohužel, přestože vina byla ve většině případů na straně těch, kteří půjčovali a investovali, a v mnohých případech lze popisovat jejich jednání jako spíše házení penězi, jejich averze vůči riziku se zvýšila, a proto je dnes celý sektor MSP považován za daleko

rizikovější. Firmy, které jsou v počáteční fázi či firmy podnikající v oblasti moderních technologií tak mají při získávání rizikového kapitálu o to složitější úlohu.

Pojďme se podívat na „sedm smrtelných hříchů“ a důvodů, proč internetová bublina splaskla. Částečně nám to pomůže ukázat, čeho se při přípravě podkladů pro podnikatelský plán vyvarovat.

1) Málokdy se to přihodí do příštího rána

Veškeré plány předpokládaly, že Internet změní lidské jednání a návyky ze dne na den. Protože samotný růst přístupů na Internet byl relativně rychlý, existovala nesmyslná víra, že všichni, kteří dnes chodí nakupovat do obchodů, budou zítra nakupovat přes Internet, že všichni, kteří dnes používají klasickou kamennou banku, budou zítra používat banku virtuální. Časový horizont byl nejen uspěchaný, ale zcela nerealistický. Mnohé podnikatelské záměry pak vycházely z logiky toho typu, že když budete mít devět žen, lze očekávat dítě za měsíc.

Finanční trhy proto důkladně zkoumají časové předpoklady podnikatelů a diskontují je (tedy přidají násobek času „pro strýčka Příhodu“).

2) Nová technologie nevytlačí stávající technologii

Plány neocenily nejen časový horizont a setrvačnost trhu, ale ani konkurenci stávajících hráčů na trhu. Internet se pomalinku dostává do maloobchodní sféry, ale často pouze proto, že stávající hráči vytvářejí vlastní webové stránky, aby ochránili svůj tržní podíl před novými vetřelci. Jejich kapitálové zázemí je oproti novým hráčům obrovské a jejich stávající značka známá a zavedená. A tak když společnost Tesco vytvořila stránku www.tesco.com, auto-

maticky zabrala ostatním velkou část potenciálního trhu.

Finanční trhy proto budou zkoumat reakci stávajících hráčů na trhu. Málodko z těch, kteří dnes trh vlastní, se bude vzdávat bez boje – naopak, bude bojovat jak reklamou, tak snižováním marže, a to může mít vliv i na podnikatelský plán, který počítá pouze se stávající situací, nikoli s reakcí zraněného tygra.

3) Je trh připraven na tak inovativní změnu?

Mnohé technologie spoléhaly na rychlou komunikaci. Systémy jako ISDN a broadband byly teprve v prvopočátcích a dnes je jejich růst daleko pomalejší, než veškeré plány předpokládaly.

Při prezentacích investorům na nejmodernějším vybavení vše fungovalo, ale v praxi byly internetové stránky, u nichž trvalo pět minut, než byly zobrazeny, nebo zábavné stránky, které nebylo možné používat rychle, skutečnými zákazníky zavrženy.

Finanční trhy se proto budou pečlivě dívat na to, zda infrastruktura, kterou PP předpokládá, skutečně existuje.

4) Mnoho takzvaných dot com projektů ve skutečnosti Internet nevyužívalo, ale pouze používalo

Vzít vytištěný katalog, stránky naskenovat a uveřejnit na Internetu, i tak často vypadaly návrhy, které získávaly financování. Jediná výhoda spočívala v ušetření pár korun za tisk letáků a poštovné a Internet se stal pouze rychlým poštákem. Jen ty myšlenky, které využily skutečnou sílu Internetu jako Amazon či e-Bay, kde se díky Internetu spojilo několik prvků a klient bez ohledu na zeměpisnou polohu mohl službu efektivně využívat, přežily a prosperují dodnes.

Finanční trhy se proto budou dívat na přidanou hodnotu, a pokud bude projekt pouze kopií jiného projektu, bude mít jen malou šanci na financování. Projekty, které se v angličtině nazývají me too (já také), budou posuzovány se značnou rezervou.

5) Trh se chová neracionálně

Říká se, že lidská chamtivost je jediným důvodem, proč finanční podvodníci uspějí tak často, nicméně to ještě nepřináší logické vysvětlení davového šílenství, ať už z doby tulipánů či internetu. Ti, co přicházeli na trh se svými plány, nebyli apriori podvodníky, přestože mnozí se čistě vezli se sentimentem trhu. Chyba nebyla na straně podnikatelů, ale investorů, kteří se neptali, zda císaři jeho nové šaty skutečně padnou či zda vůbec existují. Mnoho moudrých a zkušených finančních expertů investovalo do internetových nesmyslů a jen malé procento z nich tehdy tušilo proč, natož aby rozumělo tomu, do čeho investuje.

To, že mnozí nerozuměli oblasti, do níž investují, samo o sobě není tak velké provinění. Ale to, že neměli nástroje a dovednosti, aby do projektů vstoupili, když se jim nedařilo, se ukázalo jako rozhodující velká chyba.

Zkušení a zralí finanční experti se chovali jako pubertální hoch, který vidí první obnaženou dívku. Nekontrolovatelné sliny v koutku úst, přihlouplý úsměv na tváři a ochota podepsat svůj šek na místě, to byly syndromy, které bylo možné opakovaně pozorovat na všech kontinentech této planety.

Finanční trhy si budou pamatovat své spálené prsty určitě nejméně dalších deset let (přestože nastávající generace určitě znovu brzy zažijí nějakou další „tutovku“), a proto očekávejte, že pokud se ucházíte o peníze pro začínající pro-

jekt, a tím spíše pro projekt v oblasti moderních technologií, váš úkol bude opravdu velmi těžký. Peníze (a jejich majitelé), jež byly doslova naházeny do projektů, které brzy ztroskotaly, jsou dnes moudřejší a podruhé budou uvažovat spíše na bázi fundamentálních hodnot než na základě módy či davové psychózy.

6) Příliš peněz může také zabít projekt

Jednou z velkých chyb při sestavování podnikatelského plánu je podcenění nezbytné výše nového kapitálu. To také může být jedním z mnoha důvodů, které budeme probírat později, jako jsou například obava z vystrašení investora či obava ze ztráty většího podílu ve své společnosti. Mnoho projektů proto zanikne, protože nemá dostatek kapitálu. Je ale možné tomu díky dobré přípravě a s dobrým podnikatelským plánem zamezit.

V době internetové euforie však byly projekty naopak koncipovány přesně podle toho, aby pasovaly do potřeb investičních fondů či fondů rizikového kapitálu (Venture Capital).

Aby fond mohl investovat, musí provést tzv. hloubkovou prověrku (Due Dilligence), a časové i finanční náklady na takovouto prověrku jsou relativně stejné, ať už se jedná o investici malou či velkou. Existuje tak určitý investiční limit, pod který fondy neinvestují, protože se by jim jednoduše náklady na prověrku ani nevrátili.

Protože tyto fondy málokdy investují méně než desítky milionů dolarů, podnikatelé se snažili nastavit své plány tak, aby se vešly do kritérií fondů, i když ve skutečnosti tyto sumy nebyly vůbec potřebné. Samozřejmým předpokladem byla současně i jistá navíta na straně investorů, kteří tyto finanční potřeby spolklí jako reálné.

Investované sumy pak bylo možné v mnoha případech přirovnat k situaci, kdy přimontujete

tryskový motor do Škody 120 a doufáte, že z toho bude dobré auto. Opak byl pravdou. Firmy utrácely, jako by měl zítra nastat konec světa, fondy neměly možnost kontrolovat jejich každodenní aktivity, a peníze investorů byly navždy ztraceny kvůli lehkovážným výdajům.

Zároveň fondy očekávaly vysokou návratnost a čím více investovaly, tím více očekávaly. Ta naše metaforická Škoda 120 s tryskovým motorem by určitě byla rychlejší, než verze klasická, ale její konstrukce by to asi dlouho nevydržela. Finanční trhy se proto budou zajímat, zda jsou sumy uváděné v podnikatelském plánu reálné a relevantní, dostačující a zároveň nepřemrštěné. Do této oblasti skutečně nepatří pesimismus ani optimismus.

7) Odkud plyne příjem?

Tuto otázku si trh v jednom okamžiku internetové bubliny skutečně klást přestal. Nejenom že se neptal, zda pro tyto služby či produkty vůbec existují nějakí zákazníci, odkud přijdou a zda zůstanou, ale některé scénáře dokonce předpokládaly, že zpočátku budou služby nabízeny zdarma, zákazník si na ně postupem času zvykne, a pak bude možné začít s komerční sazbou.

Pokud zrovna neprodáváte heroin, s takovým podnikatelským modelem opravdu jen těžko uspějete.

Jiné plány zase předpokládaly, že něco poskytnete zdarma a reklama vám to zaplatí. Představte si, že byste například zdarma rozdávali faxové přístroje s tím, že na každém zaslaném faxu bude reklama, kterou pak můžete někomu prodat. S odstupem času je to příklad směšný, v té době ale zcela reálný.

Finanční trhy se budou dívat pečlivě na předpoklady příjmů – odkud přicházejí, jak jsou reálné,

jaké výkyvy lze očekávat atd. Zajímat se budou také o to, zda je cena produktů a služeb tržně dosažitelná a obstojí-li proti cenám konkurence, která bude hájit svůj stávající tržní podíl.

První překážkou, kterou máme na cestě za rizikovým kapitálem před sebou, je tedy nedávná špatná zkušenost, kdy o své investice přišlo mnoho jednotlivců a fondů najednou.

Kromě finančních otázek se musíme nejdnou vyrovnávat také s pochroumanými egy investorů či s investory, kteří si již zcela přestali věřit v oblasti svého úsudku či schopnosti posoudit věrohodnost projektů, a proto své zbývající finanční prostředky dočasně uložili do konvenčnějších instrumentů typu dluhopisů či deposit.

Pojďme se podívat na složení těch finančních trhů v Česku, které jsou relevantní pro MSP.

Banky

Všechny banky nabízejí úvěrové produkty všech barev, tvarů a velikostí. Na českém trhu existuje přes 80 úvěrových produktů různých bankovních ústavů – kontokorentem počínaje (anglicky overdraft) a specializovanými účelovými úvěry konče. Jejich jména se mění a různé banky nabízejí různé varianty, které se možná na povrchu liší, ale jejich podstata je podobná. Přestože kontokorentní úvěr je bankami koncipován pro výkyv v pracovním kapitálu, je to jedna z nejlévnějších metod půjčky, která nevyžaduje záruku. Je sice pravdou, že úroková sazba je vyšší, než u úvěru zaručeného, ale podnikatel platí úroky pouze za prostředky, které využívá! Pozor však na banky, které trvají na tom, že kontokorent je nejprve po jednom roce splacen, než je umožněno prodloužení na další rok. Pouze pokud bude MSP tento úvěr schopen splatit, bude moci kontokorent považovat za střednědobý úvěr.

Pokud banka požaduje záruku, jsou přijatelné nemovitosti, osobní majetek, záruky třetí osoby či blanco směnka.

První kroky podnikatele by měly vést na webové stránky největších finančních ústavů, kde se lze snadno podívat na nabízené podmínky a případně i rovnou vyzkoušet scoringové (ohodnocující) systémy. Například na webových stránkách Komerční banky www.kb.cz najdete tzv. openscoring, který vám umožní zdarma a rychle pochopit základní principy ohodnocování bonity a požadavky bank vůbec; díky tomu pak budete lépe připraveni na své první setkání s bankéřem.

Úroková sazba je vždy přímo závislá na riziku, kterému je banka vystavena. Například úrokový diferenciál (rozdíl) mezi půjčkou, která je zajištěna nemovitostí, a půjčkou, která je zajištěna pouze blanco směnkou, se může pohybovat okolo 2 %.

Splatnost úvěru závisí na bance a na produktu, ale může být až osm let; některé úvěry jsou však koncipovány pouze na jeden rok s tím, že existuje možnost prodloužení.

Přestože oficiální rozdělení typů úvěrů neexistuje, hovoří se kromě kontokorentu často také o mikro či mini úvěru, střednědobý úvěr se zase někdy nazývá minikredit. V tomto případě budete také muset předložit váš podnikatelský plán. Musíte být aktivní a oslovit několik bank najednou. Všechny banky mají své poradce, kteří jsou placeni za to, aby své existující i potenciální klienty navštěvovali. Setkání na půdě vašeho podniku je výhodou, pokud nejste ve fázi start-up (před samotným podnikáním). Není také škodu nechat na svém pracovním stole brožurky několika konkurenčních bank a zmínit se, že hledáte nejlepší nabídku. Firemní bankéři jsou motivováni dle výkonu (prodeje)

a jejich sympatie budou na vaší straně. Mají přece osobní zájem na uskutečnění obchodu a pokud váš projekt splňuje bankou stanovené parametry nebo se jim přibližuje, jejich podpora a doporučení mohou být rozhodující.

Je možné, že banka, která poskytuje úvěr, bude trvat na tom, abyste si u ní nejen otevřeli běžný účet (což bude podmínkou), ale abyste s ní měli i exkluzivní vztah. Pokud jste potřebný úvěr získali za přijatelných podmínek u nové banky a vaše stávající banka vám nebyla schopna vyhovět, změna banky by asi za trochu administrativní práce navíc stála.

Českomoravská záruční a rozvojová banka rovněž nabízí úvěry nebo garanci úvěrů komerčních bank; více se dozvíte ve Finančním průvodci či na stránkách ČMZRB www.cmzrb.cz.

Banky rizikový kapitál neposkytují, přestože se jistému riziku vystavují i v situacích, kdy pouze půjčují. Zatímco v ekonomicky vyspělejších státech existují **investiční banky**, které se angažují v poskytování rizikového kapitálu, v Česku to zatím obvyklé není. Hlavním důvodem jsou poměrně vysoké náklady v porovnání s potenciální velikostí trhu. Proto jejich funkci zastupují Venture Capital (VC) fondy, česky Fondy rizikového kapitálu. Tyto fondy jsou většinou vlastněny bankou či sdružením bank, pojišťovnou a penzijních fondů. Používají relativně malé procento svých finančních prostředků, aby posunuly křivku výnosnosti svých celkových investic nad průměr dosažitelný konvenčními instrumenty. O těchto fondech budeme hovořit za chvíli.

Protože banky půjčují, nebudou mít zájem se stát podílníkem, ostatně mnohdy jim to jejich stanovy ani nedovolují. Nicméně existují paradoxní situace, kdy podnikatel, který ručí za půjčku svou avalovanou směnkou, může v případě porušení podmínek půjčky ztratit

svůj podnik ve prospěch banky a banka se pak stává vlastníkem.

Jak už bylo zmíněno, mnoho bankovních domů, a to zejména těch, které působily na trhu v divokých dobách devadesátých let minulého století, nesou ještě dnes zátěž špatných půjček, a jejich averze vůči riziku je proto ovlivněna zatížeností portfolia. Banky, které na trh přišly později (většinou se zahraniční účastí), se těchto excesů do značné míry vyvarovaly, a proto jsou v poněkud příznivější pozici. Nicméně ty banky, které byly původně ve vlastnictví státu a po čase privatizovány, měly před prodejem svá portfolia očištěná a daňový poplatník převzal veškeré náklady a rizika.

Proto se dnes banky dívají na sektor MSP s větší benevolencí, přestože z pohledu MSP stále s malou dávkou ochoty riskovat.

Každý MSP se musí vyrovnat s tím, že banky nejsou kasina a že jejich podnikatelský model není riskovat, ale půjčovat, a to s rizikem, které je ošetřené. Podnikatelský plán je proto základním dokumentem, který má bankéře ujistit, že riziko je minimální.

Je obtížné hovořit o bankéřích obecně, ale určitě existuje pár základních parametrů, které jsou založené na empirickém pozorování bankovního trhu.

Většina bankéřů na pozicích, které jsou v osobním kontaktu s MSP, má spíše méně než 40 let a jejich zkušenosti pocházejí pouze z bankovního světa. Opakuji, že to neplatí stoprocentně a že mluvíme pouze o většině.

Mnozí bankéři byli vychováni v bankovním sektoru a i když mnozí přešli během své pracovní kariéry z jedné banky do druhé, jejich zázemí je podobné. Jen málokterý bankéř pak vstoupil do bankovního sektoru ze sektoru podnikatelského, a tím pádem jeho zkušenosti s touto

oblastí jsou spíš teoretické, i když díky neustálé práci s MSP v různých segmentech a s různorodou problematikou se může jednat o zkušenosti opravdu cenné. Neočekávejte ale, že jakýkoli zaměstnanec velké instituce, který „má své jisté“, bude reagovat instinktivně tak, jako by reagoval MSP, který nemá jisté nikdy nic.

Zároveň neočekávejte bankéře nejvyššího kalibru, ty si každá banka ponechává pro své největší klíčové zákazníky či v investiční sféře. Počet skutečných **bankéřů**, kteří mají vedle svého titulu i bankéřské dovednosti, je stále velmi malý.

Hlavním důvodem tohoto syndromu a paradoxu, je vývoj českého bankovníctví po roce 1990. Po roztržštění státního bankovního sektoru se vydaly všechny bankovní domy na značnou odtučňovací kůru a typická banka, která měla na začátku 20 tisíc zaměstnanců, jich dnes má pouze 7 000.

Nicméně spolu s odstraňováním kádrových oddělení a úředníků „do počtu“ musely banky vytvářet také nové pozice bankéřů pro styk s novými klienty, a to jak ve sféře osobní, tak firemní.

Bylo (a stále je) lákavé vzít stávající zaměstnance a udělat z nich „bankéře“, přestože často neměli potřebné dovednosti či nadání. Mnohdy se tak dělo pouze tím, že vizitka „úvěřář“ byla zaměněna za vizitku „bankéř“. Tato strategická chyba se i dnes odráží v týmech takzvaných firemních bankéřů či poradců, kteří mnohdy nejsou ničím jiným, než byli před lety coby státní úředníci. Tento stav bude určitě ještě pár let přetrvávat.

Většina bankéřů má strukturu odměn nastavenou dle prodeje (tj. počtu prodaných produktů, jako jsou úvěry, platební či kreditní karty atd.). Zatímco jejich loajlnost bude vždy náležet

banke, jejich sympatie mohou být často na straně MSP.

Čím dál tím více se sleduje jak kvalita půjček, tak dosažená marže; zároveň se sleduje počet klientů – jak nových, tak těch, kteří odcházejí jinam.

Jinými slovy, váš firemní bankéř je čitelný partner, který s vámi sdílí ne jeden totožný zájem, a který bude úspěšný pouze v případě, že úspěšný budete vy. To je ta dobrá zpráva.

Ta druhá, o něco horší, nicméně zcela pochopitelná zpráva je, že jeho rozhodnutí a doporučení je v celém procesu posuzování věrohodnosti vaší osoby či projektu pouze dílčí

Oddělení, která posuzují riziko, jsou (oproti firemním bankéřům) málokdy ve styku s klienty a jednotlivé projekty posuzují pouze na bázi finančních parametrů a poskytnutých záruk.

Nicméně i tato oddělení lze ovlivnit subjektivními prvky, jako jsou dochvilnost nebo přesnost informací, které dodáváte jako součást vaší žádosti, kompletnost všech formulářů, razítek, podpisů a potvrzení (ať už máte na jejich relevanci jakýkoli názor). Můžete tak pomoci vytvořit představu, že tak jako vy sám jste spolehlivý, je vaše firma vedena efektivně.

Samozřejmě je velice nepravděpodobné, že firma, která má zoufalé historické výsledky či beznadějně budoucí plány, získá půjčku na základě dobře připraveného divadélka. Banky nicméně mají zájem orientovat se pouze na klienta, kterého lze považovat za transparentního a perspektivního – a to často právě na základě jeho vystupování a jednání.

Oproti bankám, které poskytují půjčky, VC fondy, stejně jako tzv. Podnikatelští andělé (Business Angels), o kterých budeme hovořit později, nepůjčují, ale **investují**. To znamená, že **zakoupí v dané firmě podíl**. Určitě se ale ne-

jedná o pouhé zakoupení akcií od jednoho ze stávajících majitelů s tím, že peníze které plynou z prodeje, budou putovat do jeho kapsy. V absolutní většině případů se jedná o zakoupení akcií od firmy, a tím pádem i peníze směřují zpátky do firmy.

Příklad. Firma XY má dva společníky, kteří vlastní 100 %. Pro jednoduchost budeme předpokládat, že se jedná o 100 akcií. Firma se rozhodne prodat 30 % podíl VC fondu.

Po transakci tak podíl vypadá takto: stávající majitelé 70 %, VC fond 30 %.

Firma proto vydá další akcie a navýší počet akcií na 143. Z těchto 143 akcií prodá 30 % (43 akcií) VC fondu a stávající majitelé mají stále 100 akcií, což nyní činí 70 %.

Důležité je, že peníze neplynou do kapsy stávajících majitelů, ale na bankovní účet firmy, která akcie prodává.

To ale neznamená, že by se nemohlo stát, že by VC fond či Podnikatelský anděl zakoupil podíl od stávajícího vlastníka, který z podniku z jakýchkoli důvodů odchází. Nicméně tato varianta nespadá do oblasti, o které hovoříme v kontextu PP a investic do firmy. Bude se spíše jednat o tzv. částečný exit anebo částečný MBO (Management Buy Out neboli Odprodej akcií managementu).

VC fondy jsou finanční instituce, které jsou z převážné většiny vlastněné bankou či sdružením bank anebo pojišťovací či penzijní společností. Relativně malé procento jejich celkového kapitálu je alokováno pro investice do rizikovějších oblastí, včetně MSP.

Vrcholní představitelé VC fondů, kteří rozhodují o investicích, mají mnohdy hodně společného se zástupci bank.

Lze očekávat, že jejich vzdělání bude nejen vysokoškolské, ale i s nadstavbou specializované-

ho vzdělání typu MBA, že budou mluvit plynule anglicky (a jejich projev bude často chtít nechtít prošpikován anglickými výrazy), že jejich ego bude růst s výší jejich odměn a že jejich pohled na většinu MSP bude spíše shovívavý.

Málokdy se vám stane, že byste s VC fondem komunikovali přímo prostřednictvím některého z majitelů, přestože je obvyklé, aby jistý malý podíl fondu či jeho výnosnosti byl součástí odměny klíčových zaměstnanců. Peníze, o nichž spolu jednáte, tak až na malé výjimky tomu, s kým jednáte, nepatří.

Když ponecháme stranou skutečnost, že dlouhodobá úspěšnost VC fondů je spjatá s podniky, do nichž musejí investovat, aby odůvodnily svou existenci, a když ponecháme stranou moralizování, jedná se určitě o partnera průhledného s jasnou motivací.

Jejich přímé pravomoci jsou relativně velké a pokud parametry investice splňují jejich vytyčené cíle, proces rozhodování je přímočarý a relativně rychlý. Rozhodnutí sice musejí být často ještě „orazítkována“ na centrále fondu, která se může nacházet mimo území Česka, ale pokud vrcholný management fondu investici doporučí, většinou se i uskuteční.

Až potud jsou vaše cíle skoro totožné, v následujících parametrech se už budou rozcházet.

Zaměstnanec VC fondu nebude mít nikdy takové emocionální vazby na podnik, do kterého investuje, jako původní majitel firmy nebo podnikatelský anděl, který se stal aktivním podílníkem. Jeho pohled na investici tak bude neosobní a často v rozporu s filosofií podnikatele ohledně běžného chodu podniku. VC fond se však většinou nepodílí na běžném rozhodování a vstupuje pouze v situacích, které se týkají například používání investovaného kapitálu, navýšení nákladů

nad určitou dohodnutou částku či náborem klíčových zaměstnanců.

VC fond se bude neustále dívat na zhodnocení své investice a exit. Slovo exit znamená doslova východ, ale v tomto kontextu se jedná o moment, kdy se podíl, který VC fond zakoupil, odprodá někomu jinému. Tento moment je nutné chápat a respektovat od začátku celého investičního procesu – VC fondy budou požadovat právo prodat svůj podíl komukoli a kdykoli za jakoukoli cenu. Naopak pokud si bude chtít původní majitel zakoupit zpět svůj podíl, bude to za jasně stanovených podmínek, díky nimž dosáhne VC fond požadovaného výdělku. Časový horizont bude ve většině případů činit tři až pět let, někdy i méně.

Další typ zdroje kapitálu je „Podnikatelský anděl“. Většinou se jedná o mohovitého jednotlivce, který investuje své vlastní finanční prostředky do MSP, díky čemuž v něm získává podíl (většinou minoritní). Je obvyklé, že kromě vlastního kapitálu nabízí i své znalosti, dovednosti či kontakty, a to buď jako součást své investice, nebo na komerční bázi.

Podnikatelský anděl je většinou muž okolo padesáti let, a peníze, které má k dispozici, jsou spíše vydělané než zděděné. Jeho zájem o investici bude v okruhu 50 kilometrů od jeho bydliště. Zde sice popisují typického podnikatelského anděla z EU, ale je zajímavé, že podobný trend lze pozorovat i v Česku.

Proč muž? Když ponecháme stranou to, že ženy jsou v otázce peněz příliš rozumné na to, aby investovaly do rizikových podniků, faktem je, že k tomu, aby se někdo stal podnikatelským andělem musí splnit dva základní atributy – mít za sebou podstatný kapitál a současně užitečné zkušenosti, které pro začínajícího podnikatele mohou mít přidanou hodnotu. Faktem je, že

mnohem více mužů než žen tyto dva parametry splňuje; v EU je to asi 95% ku 5%; totéž lze očekávat i zde. Stejný poměr je i ve Velké Británii, kterou lze považovat za nejpokročilejší trh rizikového kapitálu v Evropě (a to přes veškeré pokusy získat více žen do řad podnikatelských andělů vzdělávacími kurzy). Pouze v USA je tomu jinak.

Proč je jim okolo padesátky? Na to, aby měl za sebou někdo podstatněji kapitál, musí většinou pracovat delší dobu, a pro to, aby měl užitečné zkušenosti, rovněž. Kapitál buď přichází z prodeje svého vlastního podniku, anebo v případně vrcholných manažerů, kteří ze své pozice odešli před penzijním věkem, z odstupného od zaměstnavatele.

Proč ne peníze zděděné? Zde nelze hovořit úplně všeobecně, ale jedná se o přístup k riziku. Zatímco ti, kdo už sami podnikali či byli vrcholnými manažery velkých firem brali riziko jako každodenní záležitost, pro pouhé dědice představuje jakékoli riziko nepřekonatelnou bariéru. Nejde přitom ani tak o to, vyrovnat se rizikem, že je možné o všechno přijít, protože to se může stát vždy – u peněz vydělaných i zděděných. Jde spíše o schopnost riziko posoudit a zde už ti, kteří peníze pouze zdědili, mají velký handicap, protože v této oblasti nemají žádné zkušenosti.

Proč bude investovat spíše blízko svému bydlišti? Také to neplatí úplně vždy – například v době internetové bubliny investovali podnikatelští andělé bez ohledu na svoji vzdálenost od sídla podniku, do kterého investovali. Popírali tím sice jeden ze základních prvků „andělského investování“, a sice možnost ovlivňovat chod a průběh investice, nicméně v této iracionální době to bylo viděno jako pohled zastaralý a irelevantní. Praxe ale ukázala, že v okamžiku, kdy se je-

jich investice začaly hroutit, neměli možnost je jakkoli ovlivnit nejen kvůli neznalosti oboru, ale hlavně proto, že jim nebyli schopni věnovat svůj čas a dovednosti právě z důvodu velké vzdálenosti.

Podnikatelský anděl bude proto investovat relativně blízko svému bydlišti, a přestože to lze přisuzovat různým motivům, jako jsou lenost nebo pohodlnost, pravdou je, že už zkrátka nemá takovou motivaci a možná ani energii, jako začínající „hladový“ podnikatel, který chce ukázat celému světu, že právě jeho myšlenka je ta nejlepší na světě. Naopak investor tak už nejspíš ve svém životě nejednou učinil, a tato motivace mu pak částečně schází. Nicméně motivace zhodnotit své vlastní peníze určitě přetrvá.

Podnikatelský anděl bude v podniku, do kterého investuje, často hledat aktivní roli. Není to pravidlem, ale je to rovněž velice důležitý aspekt, který ovlivní jak jeho pohled na vaši firmu, tak jeho vlastní motivaci. Pokud si umí představit, že bude pro růst firmy přínosný, tak bude mít větší zájem investovat i tehdy, když prvotní parametry investice, jako např. historické výsledky, nevypadají právě příznivě. Jeho pohled na perspektivnost podniku se změní, pokud si podnikatelský anděl důvěřuje natolik, že je ochoten riskovat svůj kapitál s tím, že jeho dovednosti a kontakty mohou přinést radikální změnu.

Je také zajímavé, že pro mnohé podnikatelské anděly se investice do MSP stává často koničkem. Přestože cílem každé jejich investice je vydělat, mnohdy stránka ekonomická není zcela tak důležitá, jako potěšení ze samotného procesu investování. Mnozí považují tento typ

investic za opravdové hobby, o kterém pak hovoří se svými partnery během golfo. Také tento aspekt je pro mnohé částečnou odměnou.

Výsledný obrázek podnikatelského anděla je tak zhruba tento: anděl je vysoce definovatelný a čitelný. Tak jako u zaměstnance VC fondu se většinou jedná o silného jednotlivce s vyhraněnými názory a velkým egem. Pokud si uvědomíte, že vaším cílem není zvítězit v akademické při, ale získat investora, máte šanci. Pokud si budete chtít dokázat, že vy jste ten chytřejší, jsou vaše šance na získání investice formou vstupu rizikového kapitálu podstatně menší.

Jedním ze základních pravidel úspěšného prodávce je „nechat své ego za dveřmi“. Pokud se vážně ucházíte o rizikový kapitál, tak prodáváte – svou vizi, své plány, to, čeho jste už dosáhli a čeho hodláte dosáhnout. Prodáváte sebe, svou důvěryhodnost a osobní bonitu. Zdravé sebevědomí je důležité, ale doporučuji, abyste nejdůležitější roli ponechali investorům a bankéřům!

Často se stává, že projekt nezíská potřebný kapitál pouze proto, že velká ega investorů či bankéřů namíchaná s velkým egem podnikatele vytvoří skutečně výbušný koktejl. Bude těžké ovlivnit vystupování a přístup jiných, nicméně váš přístup a vystupování ovlivnit můžete. Věřte, že vám to bude jediné užitečné!

Kdokoli investuje do vašeho podniku, investuje ve skutečnosti do vás. S vámi bude komunikovat, s vámi bude sdílet chvíle radostné i obtížné. Je tak možné očekávat, že pokud si lidsky nesesednete hned na začátku, váš vztah rychle zanikne a investice se neuskuteční.

4 Co finanční trhy motivuje a co je odpuzuje

Praktické rady na to co psát a nepsát, co říkat a co neříkat

Pochopení psychologie investorů a jejich povrchní analýza z předcházející kapitoly nám sice umožnilo nahlédnout do jejich duše, existují však ještě další a důležitější faktory, které je třeba chápat a respektovat. Bude to znít banálně, ale všichni bankéři či investoři mají tři primární cíle:

- 1) Dostat své peníze zpět.
- 2) Vydělat – v případě půjčky úroky, v případě investice zisk při prodeji podílu.
- 3) Rychlejší růst a vývoj vašeho podniku, ke kterému dojde právě díky půjčce či investici.

Navíc i jejich sekundární potřeby jsou logické a s trochou zamyslení budou připadat samozřejmé i nám. Naším jediným úkolem během přípravy Podnikatelského plánu (i při jakékoli komunikaci s hráči na finančních trzích) bude tyto potřeby respektovat. Neustále se proto ptejte, zda vše, co navrhujete, tyto potřeby uspokojuje:

Obsahuje vaše myšlenka prvky „scaleability“?

Anglické slovo scaleability lze nejlépe přeložit jako rozšiřování. Znamená to, že vaše myšlenka je schopná růstu a přitom vykazuje prvky ušetření, anglicky Economies of Scale.

Pokud máte například v plánu otevřít řetězec restaurací s rychlým občerstvením, tento požadavek určitě splníte, protože nákup surovin

i jejich příprava bude s růstem řetězce levnější. Pokud byste ale plánovali řetězec gurmánských restaurací, sice něco málo ušetříte při hromadném nákupu surovin, ale neušetříte během jejich přípravy, protože každá restaurace bude vyžadovat vysoce nákladného šéfkuchaře. Tento model by tak požadavek scaleability nesplňoval. Jiným příkladem je jakákoli myšlenka která používá prostřednictvím internetu pro prodej a distribuci. Pokud třeba prodáváte software, zda máte jednoho klienta či tisíc, vaše distribuční náklady jsou skoro totožné a tím pádem obsahují prvky scalability.

Obsahuje vaše myšlenka prvky „USP“?

Přeloženo doslova, znamená USP neboli Unique Selling Points unikátní prodejní výhody. Myslí se tím, že daný projekt není pouhou kopií podobného projektu, ale že přináší něco nového či neobvyklého.

Abyste investory zaujali, budete muset ukázat, že se od projektů, které už existují, v něčem lišíte, tedy že máte nějaké rozdílné výhody (point of differentiation). Nelze tvrdit, že projekt, který by byl zcela totožný s již existujícími, neuspěje, ale bude mnohem náročnější na čas i kapitál a mnohé investory neosloví.

Před samotnou prezentací investorům si také položte otázku, zda je možné uváděný rozdíl shrnout jednou větou. Pokud nejste schopni vyjádřit jednou větou, čím se od stávajících služeb či produktů na trhu lišíte, budete asi muset o svém návrhu znovu a znovu přemýšlet až do té doby, kdy budete jednovětého popisu schopni. Tím samozřejmě nemyslím, abyste jednou větou vysvětlili, co a jak děláte, pouze ten rozdíl, který může být například v tom, že jste rychlejší,

levnější, pružnější či kvalitnější. Jinak si položte si otázku, co vlastně trhu nabízíte.

Nejvíce vítanými projekty jsou ty, které obsahují chráněné duševní vlastnictví. Finanční průvodce o těchto aspektech pojednává detailněji (jak své duševní vlastnictví ochránit), nicméně je vždy nutné investorům ukázat, že jste unikátnost svých plánů ochránili.

Jednoduše řečeno, pokud se jedná o to, jak to funguje, budete potřebovat patent, pokud se jedná o to, jak se to jmenuje či jak to vypadá, budete shánět ochrannou známku nebo registraci designu. Proces ochrany duševního vlastnictví je třeba zahájit dříve, než začnete shánět kapitál, a to proto, abyste získali důvěru investorů a ochránili své plány před zneužitím.

Byla už vaše myšlenka otestována trhem?

Může se zdát, že tato otázka je v porovnání s předchozím požadavkem unikátnosti poněkud v rozporu. Jde ale jen o to, že projekty se zcela novou, průkopnickou myšlenkou vyžadují ze strany investorů jak fantazii, tak obrovský kapitál, aby se vytvořily trhy, které doposud neexistovaly. Nejúspěšnějšími jsou pak ty projekty, které jsou již ve fázi rozběhu, mají zákazníky a potřebují další kapitál pro růst.

Z tohoto důvodu nalézají projekty anglicky nazývané pre startup nebo seed capital (ve fázi myšlenek a předpokladů) své investory daleko hůře než projekty ve fázi early stage/post revenue (neboli už běžící a fungující).

Na druhé straně je třeba uznat, že projekty, které jsou skutečně inovativní, používají nové technologie a vytváří tak zcela nové trhy, mohou investorům přinést vysoké zhodnocení investice pro investory s dostatečnou vírou či vizí. Realita však poukazuje na to že absolutní většina těchto projektů skončí neúspěšně.

Pokud se vám tedy nepodaří ukázat, že vaše myšlenka je již otestovaná trhem, bude nutné poukázat na to, že existuje skutečná poptávka po vašich produktech/službách.

Jak se dozvíme později, v rámci podnikatelského plánu bude nutné také analyzovat trh a stávající konkurenci, a vaším úkolem bude poukázat na to, že existuje skutečná, nikoli latentní poptávka po vašich produktech.

Je pravda, že předtím, než pan Morita z firmy Sony vymyslel Walkmana, nikdo skutečně nepotřeboval chodit po ulici se sluchátky na uších a poslouchat hudbu. Ano, zde se jednalo o latentní potřebu/poptávku, ale tento nápad měl za sebou nepředstavitelně obrovský marketingový rozpočet, zcela mimo možnosti začínajících podnikatelů.

Proto se vždy pečlivě zamyslete nad následující posloupností, která investorům objasní, že to, co vy nabízíte, je **skutečná**, a tím pádem i **prodejná** potřeba, nikoli pouze chytrá myšlenka:

Popis – výhoda – důkaz (anglicky Feature – Benefit – Proof)

Například:

Nový přístroj na šamponování koberců s rotační hlavou – popis

Ušetří čas i energii – výhoda

Naše přístroje úspěšně používá na třicet úklidových firem – důkaz

nebo:

Popis: Kvalitní polévka v polystyrénovém kelímku vhodném pro mikrovlnou troubu

Výhoda: Rychlé, chutné a levné občerstvení

Důkaz: 150 000 kelímků již bylo prodáno prostřednictvím pěti maloobchodních řetězců

Také je nutné investora přesvědčit, že zákazník přijme nový produkt, který se liší od stávajících produktů na trhu.

Příklad:

Čím jsme starší, tím hůř vidíme! Ve sprše ale brýle většinou nenosíme. Proto většina starších lidí ve sprše tápe a má problém rozeznat šampón na vlasy od kondicionéru na vlasy či od tělového šampónu.

Jednoduchým řešením bylo vytvořit řadu kosmetických produktů, zacílenou na starší generaci a společně s velkým písmem na obalu rozlišit produkty výraznými barvami. Například šampon na vlasy by byl modrý, kondicionér na vlasy žlutý a tělový šampon červený. Tyto produkty se již řadu let úspěšně prodávají v USA a pokud člověk není barvoslepý, použije vždy právě to, co potřeboval.

Nicméně když po čase vstoupil na trh další výrobce, který, aby se odlišil, vytvořil nové a jiné barevné obaly, a po chvíli přišli další a další výrobci se stejnou strategií, kteří se rovněž chtěli odlišit od konkurence, celý trh se stal chaotickým. Barva obalu přestala mít jakoukoli hodnotu. Zapamatujte si, že pokud se produkt liší od přijatelné (i když nepsané) tržní normy, bude mít problém jak na trhu, tak v procesu získávání financování.

Jiným příkladem byly systémy videozáznamu VHS a Betamax, které bojovaly o tržní dominanci v 80. letech. Přestože experti tvrdili, že Betamax má lepší kvalitu záznamu, VHS se stal standardem. Dnes je systém VHS vytlačován technologií DVD, nicméně i zde bojuje o dominanci několik operačních systémů. Přinést sebelepší nový systém na takto komplikovaný trh je většinou nad finanční síly MSP a ani investoři v takový projekt nenajdou důvěru.

Řeší vaše myšlenka nějaký problém?

Tato otázka asi zní trochu divně, a proto si zaslouží detailnější vysvětlení. Proč hodláte podnikat je ryze na vás, a vaše záměry jsou vaší soukromou záležitostí až do té doby, než potřebujete přesvědčit někoho dalšího o tom, že potřebujete jeho peníze k uskutečnění svého záměru. Poté bude mít banka či investor další otázku, a sice zda to, co hodláte dělat, řeší existující či potenciální **problém**. Upřímně řečeno, tuto otázku byste si měli klást i vy sami, a to i když externí finance nehledáte. Pokud neřešíte nějaký problém, co tedy vlastně děláte?

Nehledejme v tom žádné komplikace. Když si například chcete otevřít restauraci, která se specializuje na pizzu, bude ta vaše oproti konkurenci chřupavější? Nebo jí bude za stejnou cenu více? Budete ji schopni dodat zákazníkům až do domu rychleji? Je možná nadsazeně tvrdit, že řešíme **problémy**, ale co určitě děláme je, že nás zajímá víc než jen to, zda jsme unikátní (což budeme málokdy) či zda neexistuje konkurence (což se MSP nejspíš nestane nikdy, pokud zrovna neovládá nějaký unikátní patent).

Pojďme se podívat na pár příkladů. Amazon není unikátní. Je to knihkupectví – a ta existují již staletí. Společnost Amazon však vyřešila problém. Problém vzdálenosti, rychlosti, servisu atd.

E-bay také není unikátní. I aukční domy existují několik set let. Nicméně pokud byste chtěli prodat nočník vaší babičky prostřednictvím aukčních domů, jako jsou Sotheby či Christie, nejspíš vás ani nepustí přes práh. Pomocí E-bay ale zaručeně najdete někoho, kdo si tento nočník rád koupí a ještě ho pyšně uloží do vitríny. Ano, slovo problém zní v této souvislosti poněkud dramaticky, ale snad se mi už podařilo nastínit směr uvažování investora.

Společnost Dell není jediným výrobcem počítačů. Je úspěšná, protože vyřešila problém, jak rychle, pružně a za dobrou cenu dodat přesně to, co zákazník chce. Sebelépe vybavený obchod by to nedokázal v jednom městě, natož po celém světě.

Ani jeden z těchto tří příkladů nebyl unikátní ve své podstatě, v oblasti podnikání, ale vždy řešil problém.

Frančíza Domino je rozšířena ve všech kontinentech. Vyrábí a dodává čerstvou pizzu až do domu zákazníka. V tom se neliší od stovek konkurentů. V čem se liší je slib, že do 30 minut od telefonické objednávky bude Pizza Domino na vašem stole – jinak bude zdarma. Opět lze polemizovat, zda se jedná o řešení problému a puntičkář by mohl argumentovat, že se spíše jedná o podporu smrtelného hříchu. Já ale říkám, že lidská mlsnost či nenasytnost je pro někoho problém – a pro někoho jiného tím pádem podnikatelskou příležitostí.

Je zcela jasné, že pokud neznáte své zákazníky, neznáte jejich problémy. Nechci, aby se tato příručka příliš posunula od svého úkolu hovořit o podnikatelských plánech k návodu, jak vymyslet předmět podnikání, ale je evidentní, že pokud si nepoložíte otázku, zda váš záměr někomu pomůže či vyřeší jeho problém, nemáte ani business. Věřte mi, stejnou otázku si položí finančník.

Když ke konci příručky mluvím to tom, jak se připravit na samotnou prezentaci tváří v tvář investorům, tak radím zahrát si vše nanečisto před rodinou či známými. **ALE** pokud chcete vědět, jak bude na vaši myšlenku reagovat skutečný zákazník, neptejte se příbuzných, ale opravdového zákazníka.

Pokud si například myslíte, že železářství mají problém s nepřehledným balením šroubů,

a vaším záměrem je nabídnout elegantní, dobře označené průhledné sáčky s malým množstvím, neptejte se maminky, protože pro ni bude každý váš nápad geniální. Ptejte se maloobchodníka a teprve poté, co vám i pátý řekne totéž, tedy že je to zcela irrelevantní a nic to neřeší, ptejte se znovu sebe sama, zda tu skutečně je nějaký potenciál. Mimochodem, buďte rádi. Pokud se včas dozvíte objektivní, třebaže bolestivou pravdu, ušetříte si pozdější bušení hlavou do zdi.

I svůj pohled na cenovou politiku můžete přizpůsobit zákazníkům. Jak budete muset prokázat v analýze SWOT v oblasti znalosti trhu (kapitola 6.6), cenu je možné stavět zcela jinak, než se na první pohled zdá.

Existuje několik cest, jak cenu stanovit, a obecně řečeno, MSP se nabízejí tři možnosti.

Ta první se nazývá Cost plus, což doslova znamená Náklady plus. Jinými slovy, veškeré vaše náklady, variabilní i fixní; plus znamená marži. Pokryjete své náklady a máte zisk ve výši, která vám postačuje.

Druhá metoda se nazývá „What the market will bear“ neboli „Co trh unese“. Zde se nedíváte na náklady, ale na to, jak trh vidí hodnotu vašeho produktu či služby.

Klasickým příkladem jsou britské banky. Platba šekem je stále nejčastější formou platby a určitě si dovedete představit, jak složité a nákladné by bylo, kdyby bankovní úředník musel vzít do ruky každý šek a porovnávat podpis s podpisovým vzorem. Ve skutečnosti to banky dělají pouze u vyšší sumy. Pokud by ale banky počítaly skutečné náklady na používání šeků, ztrácely by zákazníky. Jinými slovy, trh často nesnese skutečnou cenu.

Banky ale svou celkovou marži napraví na kreditních kartách, kde až 30% úroky doženou

ztráty v jiných oblastech. Pokud to trh snese, neboli jinými slovy zákazníci tuto službu použijí, banka se tak bude chovat. 30 % evidentně nemá nic společného s Cost plus, protože náklady na peníze jsou v tomto případě LIBOR, neboli cenou peněz na mezibankovním trhu, což je okolo 5 %. Zbývajících 25 % jsou marže a distribuční náklady.

Třetí metoda vychází ze **znalosti problému zákazníka**. Ta se neptá, kolik to stojí mě, neptá se ani, co snese trh. Ptá se pouze, kolik to stojí zákazníka dnes, aby tento problém vyřešila.

Když moje softwarové řešení ušetří zákazníkovi jednoho účetního, ušetří mu to možná čtvrt milionu korun ročně, a to každý rok. Proto moje cenová politika (a samozřejmě moje prodejní argumenty) budou tento aspekt brát na zřetel. To, že moje náklady spočívají v amortizaci nákladů na vývoj softwaru a v ceně CD, která se pohybuje v řádu pár korun, nemusí nijak ovlivnit moji cenovou politiku. Jak jinak si myslíte, že zbohatli pánové Gates či Ellison? Pouze tím, že znali svého zákazníka a věděli, kolik by ho stálo použití alternativní metody k dosažení stejného výsledku.

Cena není jediný aspekt, který ovlivní prodej vašich produktů/služeb, respektive pravděpodobnost, že investor či banka budou sdílet vaši vizi. Rovněž samotný design je oblast, která musí být podrobena kritice trhu dřív, než ji kritice podrobí finančník. Pokud váš produkt neobsahuje prvky, které trh považuje za nezbytné, či naopak má prvky, které jsou zbytečné a zvyšují cenu bez přidané hodnoty, je lépe to slyšet nejdříve od potenciálních zákazníků než teprve od finančníků.

Rád bych podotknul, že do určité míry lze porovnat **řešení problémů s inovací**. Inovace, jak jsem již zmínil, nemusí znamenat unikátnost,

může to být pouhé vylepšení stávající metody, která poté udělá totéž levněji, rychleji, pružněji, trvaleji, ekologičtěji, elegantněji či zdravěji.

Jak daleko má vaše myšlenka na trh?

Může nastat situace, kdy je váš produkt je natolik inovativní, že skutečně na trhu neexistuje nic porovnatelného, natož ekvivalentního. To samo o sobě není na škodu, nicméně to přináší pochopitelné obavy investorů.

Přestože váš produkt či služba ještě nejsou otestované trhem, investor bude mít více jistoty, když mu ukážete, že mohou na trh vstoupit v horizontu několika málo týdnů. Tak obejdete jednu z největších námitek, a sice že málokterý investor chce své prostředky využít na **vývoj prototypu**, protože neexistuje záruka, že alespoň jeden prototyp bude následně použitelný a prodejný. Proto ve fázi, kdy už máte **konečný** prototyp, který sice není odzkoušený trhem, nicméně existuje a dá se testovat, budete v mnohem silnější pozici. Tzv. seed capital, tedy prvotní investice do myšlenky, je kapitál, který MSP získávají vůbec nejobtížněji.

Pokud již máte potenciální odběratele či jejich předběžné objednávky, doložte je jako součást svého podnikatelského plánu.

Jsou vaše předpovědi jsou reálné?

V kapitole o toku hotovosti se budeme dívat na praktické ukázky, jak se tyto toky připravují. Vaše předpovědi ale budou záviset na **předpokladech**, které používáte. Žádný rozumný finanční expert nebude očekávat, že vaše předpovědi toků hotovosti se přesně splní, i když se stává, že se nakonec splní, i když většinou nečekaných zdrojů. Často se například stává, že předpoklady zisku se naplní, ale při nižším obratu a zároveň s nižšími náklady, než se oče-

kávalo; nebo se očekávaného příjmu dosáhne díky jiným produktům či jiným klientům, než jste původně předpokládali.

Rozumný finančník se dívá na předpovědi hotovostních toků spíš jako na ukázkou vašeho uvažování; zajímá ho, zda jste zohlednili veškeré permutace a nevynechali přitom žádné klíčové nákladové položky.

Klíčové oblasti, které budou podrobeny pečlivé prověrce, jsou následující:

Cena za službu/produkt. Jak se vaše cena podobá stávajícím cenám na trhu? Jak se trh zachová? Obstojí váš model i za předpokladu, že stávající hráči budou oponovat snížením svých cen?

Získání tržního podílu. Jsou vaše předpoklady reálné z pohledu velikosti trhu, síly existujících hráčů na trhu, nákladů na získání jejich tržního podílu a nákladů na boj s jejich odporem vůči vám? Plány MSP, které slibují tržní podíl nad 5% v dohledném časovém horizontu, budou považovány za nereálné.

Rychlost penetrace trhu. Jsou vaše předpoklady reálné z časového hlediska? Pokud očekáváte, že za dva roky získáte 3% trhu, jak se to promítá měsíc po měsíci? Co pro to budete muset udělat?

Infrastruktura. Existuje pro váš produkt/službu odpovídající infrastruktura? Pokud například nabízáte softwarová řešení a spoléháte se na rychlé internetové připojení typu ADSL nebo ISDN, jaké procento trhu tak oslovíte a jak rychle toto procento poroste? Pokud jsou tyto aspekty mimo vaši kontrolu, buďte ve svých předpokladech nanejvýš strážliví.

Návratnost/zisk. Obtížné téma, protože na jedné straně se budete snažit investora oslnit a zaujmout, na druhé straně jej nechcete rozesmát absurdními prognózami. Rozumný

investor se bude málokdy spoléhat na vaše prognózy ohledně slíbeného zisku/výdělku/návratnosti, protože si připraví vlastní model. Strážlivost je proto důležitější než oslňování. Nereálné předpovědi budou mít zcela opačný účinek a v extrémních případech by mohly vést i k právním sporům.

Co investory odpuzuje nebo jim přinejménším dělá vrásky?

Pouze jeden produkt/služba

Je to poněkud kruté, protože relativně nový MSP bude většinou začínat s jedním produktem či službou, ale pro investora představuje jeden produkt jasné riziko. Čím menší diverzifikace, tím větší ohrožení podnikatelského modelu.

Ale i jeden produkt může mít několik verzí, čímž se nebezpečí omezuje.

Například nová limonáda sice může mít pouze jednu příchuť, může však mít několik balení – půllitrové, litrové a jedenapůllitrové.

V oblasti služeb může být jedním z produktů časopis, druhým webové stránky a třetím konference, přestože to, co se prodává, tedy v tomto případě znalosti (know how), je téměř totožné.

Jednorázový prodej

Investora bude zajímat životní cyklus produktu, jinými slovy, jak často bude zakoupen. Jako extrém lze uvést statistiky – například postel se kupuje v průměru jednou za 15 let, lednička jednou za 8 let; pro začínající podnik, který hledá investora, to nejsou právě pozitivní statistiky. Pro menší podnik je klíčové maximalizovat prodej; oproti velkým zavedeným firmám, které mají velký marketingový rozpočet na akvizici nových zákazníků, musí malý podnik vytěžít

maximum z každého zákazníka. Proto je klíčová možnost tzv. křížového prodeje (cross sell), jinými slovy prodej kompletního portfolia. Více otázníků bude mít naopak produkt, který lze prodat jen jednou, a pak je třeba hledat dalšího zákazníka.

Neplatí to úplně vždy, ale bude to jednou z prvních otázek investora.

Nezbytnost produktu/služby

Mnoho firem si vede úspěšně v oblastech, které se mohou zdát okrajové; zde bude posudek investora čistě subjektivní. Služby, které nám ještě před pár lety připadaly jako absurdní, jsou dnes standardem a s růstem hrubého domácího produktu porostou i produkty a služby pro mohovitější skupiny obyvatel.

Určitě u nás déle potrvá, než se vytvoří řetězec psychiatrů pro domácí zvířata (jako mají za Atlantikem), ale například salóny krásy pro psí miláčky už mají své ekonomické opodstatnění. Soukromé školy a školky nebo služby pro podnikatele, kteří mají málo času (říká se jim hotovostně bohatí, časově chudí z anglického cash rich, time poor) jsou dnes plně funkční a prosperující podnikatelské modely.

Přesto všechno, čím je produkt či služba nezbytnější, jinými slovy, čím větší je potenciální trh, tím bude jednodušší získat rizikový kapitál. Pokud bude mít váš podnikatelský záměr evidentní nedostatky v těchto třech zmíněných oblastech, o to důležitější bude vysvětlit potenciálním investorům, že se nejedná o handicap. Naopak můžete upozornit na možnost prvenství v daném, třebaže menším segmentu trhu.

Služba či produkt jsou příliš jednoduché

Zde je nutné vysvětlit dvě myšlenky. První má anglický název „First player advantage“,

nebo také „First entrant advantage“. Obě věty znamenají totéž: **„Ten, kdo je na trhu první, má určitou výhodu“**. Myslí se tím jak výhoda časová, tak náskok v tom, že ten, kdo byl první, už má klienty, narozdíl od ostatních, kteří na trh právě přicházejí s novým produktem či službou; ti budou muset těmito porodními bolestmi teprve projít.

ALE, je-li váš produkt jednoduchý a lehce kopírovatelný, nelze jej právně ochránit či vstup na trh není nákladný, bude se investor obávat, že i v případě, že na trhu budete jako první, bude tato vaše výhoda pouze krátkodobá, tedy zanedbatelná. MSP se bude většinou ucházet o trhy, kde vstupní bariery nejsou z hlediska kapitálových nákladů vysoké, a proto od potenciálních investorů očekávejte otázku: „Co zabrání jiným udělat totéž?“

Nízká kvalita

Každý trh se skládá z mnoha segmentů, které se liší svými klienty a cenovou hladinou. Říká se, že všechno se prodá, pokud je to za správnou cenu. O to nám nejde. Pokud je vaším podnikatelským modelem nabízet cokoli, ať už levně či draze, ale s jasnou vizí, že **kvalita bude nízká**, investor bude spíše odrazen než přilákán. Odpudí jej skryté náklady jako reklamace, ztráta dobrého jména či čas proplývaný zbytečnými argumenty. Zboží, které jako jeden z atributů vyhlašuje nízkou kvalitu (bez ohledu na cenu), bude mít nesmírně problematický proces získávání kapitálu.

Podnikatel bez sebedůvěry

Pokud z vás nebude neustále vyzařovat nakažlivá víra ve váš produkt a nebudete schopni jí infikovat i finančníky, jste ve velké nevýhodě. Zdravá sebedůvěra je v této fázi určitě mnohem

příznivější než přehnaná skromnost. Je třeba si uvědomit, že vaše vystupování ovlivní proces získávání financí víc než cokoli jiného včetně historických výsledků.

Co a jak doslova říkat a jak prezentovat, to vám nemůže nadiktovat žádná příručka, protože to závisí na vaší osobnosti, slovní zásobě a vaší schopnosti vyrovnat se se stresem a s odmítnutím. Mnoho z prvků dobré prezentace budeme probírat později.

Nemyslete si však, že uhlazená prezentace zkušeného investora oklame. Věřte, že přehnaná superlativa mohou být zrovna tak na škodu, jako flegmatické vzdychání.

Zde vám budu citovat dvě varianty, které považuji za extrémní. Správný přístup bude tak nějak mezi. Mimochodem, obě varianty na mně byly vyzkoušeny. A měl bych dodat, že obě neúspěšně.

Prvním případem byl podnikatel, který končil svou prezentaci slovy (a s povzdechem): „No, pane Prokope, tak tady to je, ale když se vám to nelíbí, tak to je teda blbý...“

Druhým byl podnikatel, který svou bezdechou prezentaci ukončil slovy (a se slizkým úsměvem): „Pane Prokope, je vidět že jste zkušený a úspěšný obchodník. A jakožto obratný podnikatel víte že používáním konvenčních finančních instrumentů, jako jsou depozita a dluhopisy, vaše peníze ztrácejí na hodnotě díky inflaci. Tato unikátní příležitost investovat do mé myšlenky může zdvojnásobit vaše peníze v horizontu dvou let, a to bez jakéhokoli rizika...“

Asi si umíte představit, že to, co předcházelo takovému zakončení, sledovalo stejný styl a eleganci!

Jedno je k pláči, druhé možná na zvracení; realita je uprostřed.

Pamatujte, prezentujete-li svůj podnikatelský plán, **prodáváte** a jako dobrý prodejce musíte respektovat základní princip prodeje: **musíte znát svého zákazníka**. Kdo bude číst váš podnikatelský plán? Kdo bude naslouchat vaší prezentaci? Jak jeho věk ovlivní jeho rozhodování? Jak jeho jazyková zásoba ovlivní pochopení vaší nabídky? Jak vaše vystupování a oblečení ovlivní vaši věrohodnost v jeho očích? O tom všem ještě budeme hovořit později.

Přecitlivý podnikatel

Počítejte s tím, že vaše prezentace či sepsané podnikatelské plány budou podrobeny detailní analýze a často i kritice. Tato kritika mnohdy nebude oprávněná; často bude také prezentována netaktně či z pozice neznalosti. Vaše reakce bude pro investory dobrým indikátorem, jak jednáte pod stresem a často vám budou kladeny testovací otázky (doslova klacky pod nohy) pouze proto, aby se poznala vaše reakce. Pokud budete reagovat přecitlivěle, tak investora spíše vystrašíte, protože investoři mají raději podnikatele s hroší kůží, schopného reagovat více logicky než emocionálně. Zkuste si představit, že jste před televizní kamerou a že každé vaše cuknutí koutkem úst bude sledováno a interpretováno.

Zastaralý podnikatelský plán

Je nezbytné podnikatelský plán aktualizovat i po sebemenší změně, která má vliv na jeho přesnost – noví klienti, ale i ztráta existujícího klienta, která má vliv na potenciální ziskovost či stabilitu, nová konkurence, která se na trhu nedávno objevila, relevantní změna daňového režimu atd. Často vídávám plány, kde příjem je ještě vyjádřen v německých markách, které už tři roky neexistují. To vysílá mnoho negativních

signálů – například, že tento podnikatel je špatný administrátor; a jsou vůbec ostatní informace věrohodné nebo: to už hledá investora tak dlouho? Jinými slovy, varovné zvonečky zvoní a investice se pravděpodobně neuskuteční...

Nové peníze platí za staré hříchy

Kdokoli bude investovat do vaší firmy, nebude tak činit z nezištných důvodů, natož aby vám pomohl přežít. Investor bude hledat firmu, které jeho kapitál umožní další růst a současně zhodnotí jeho investici.

Existuje pravidlo, které zní „new money must not pay for old money“, což doslova znamená „nové peníze nesmí platit za staré peníze“. Přeloženo poněkud srozumitelněji se jedná o doporučení, aby nové peníze nebyly použity ke splácení starých dluhů, natož aby vymazaly osobní záruky stávajících majitelů vůči bankám. Je dokonce pravdou, že nový investor **je rád**, když firma, do které investuje, má bankovní úvěry, které jsou osobně zaručeny stávajícím vedením, protože tak nad nimi visí další Damoklův meč a je podpořena jejich motivace v úspěšnost podniku.

V žádném případě proto ani nenaznačujte, že by „nové“ peníze mohly být použity ke splácení starých úvěrů a dluhů. Pro investora to nemá smysl ze dvou klíčových důvodů:

- 1) Snižuje to motivaci stávajících majitelů – oni budou spát lépe, investor hůře.
- 2) Namísto toho, aby byla investorova investice použita pro podstatný růst, řádově v desítkách procent, k jediné úspoře dojde na úrocích placených za stávající půjčku. I v tom nejhorším případě se bude jednat o úsporu okolo 10 % či méně. Penězi investora a jejich potenciálem se tím pádem plýtvá.

Přístup podnikatele

Co určitě odradí investora, je podnikatelský plán, ve kterém si podnikatel vyplácí nereálné odměny, ať už na úkor firmy v době před investicí, nebo z investovaných prostředků po investici. Odměny by měly mít vždy vztah k ziskovosti firmy.

Taktéž, pokud podnikatel není sám ochoten rovněž vložit nějaké (i malé, v rámci jeho možnosti) procento nového kapitálu, bude si investor klást další otázky.

Emocionální fixní náklady – jako například typ auta, které si podnikatel pro sebe představuje, vybavení kanceláří či prestižní podnikatelské prostory – které podnikatel hodlá hradit z investovaných prostředků, také často vedou k předčasnému loučení s investorem.

Střízlivost a skromnost v přípravě nákladových položek podnikatelského plánu jsou naprosto nezbytné až do doby, než si firma na sebe začne vydělávat.

Nerealistická hodnota podniku či podílu podniku

To, že pro každého podnikatele je jeho podnik také jeho dítětem, je nejen pochopitelné, ale i správné, a každý soudný investor bude akceptovat, že podnikatel, který žije, spí, chodí a jí se svým snem, si bude svého podniku či myšlenky cenit na víc, než určí chladně stanovená tržní hodnota. Nicméně nerealistický pohled na hodnotu je nejčastějším důvodem, proč se investoři a podnikatelé rozcházejí po prvním jednání. Neprodávejte se pod cenu, ale buďte realističtí, protože vždy existuje mnohem více projektů, které potřebují finance, než je peněz k dispozici. Stará definice ekonomických aktivit nám říká, že to je výzva, **jak uspokojit neomezené potřeby prostřednictvím omezených**

finančních prostředků. Je to trh kupujících, ne prodávajících!

Hokejkové grafy

Většina začínajících firem nemá historii zisků a potřebuje nový kapitál pro rozjezd či rozvoj. Zároveň se firmy obávají, že pokud nebudou předpovídat rychlou návratnost, mohou odpudivit potenciálního investora. Proto jsou jejich předpovědi přehnaně optimistické a projevují se v takzvaných hokejkových grafech, neboli grafech, které mají tvar hokejky!

Před investicí je jak obrat, tak zisk při zemi, ale po investici ihned rostou – kolmo. Zkušený investor vidí tento typ předpovědí spíše jako varování než podporu vašich argumentů.

Ve skutečnosti se málokdy stává, že jakmile se investice uskuteční, tak se obrat i zisk navýší. Soudný investor očekává období konsolidace, promyšlené alokace nových finančních prostředků, zodpovědný nákup nového vybavení včetně tendrů – a to vše zabere čas, během něhož se ani obrat či zisk nezmění.

Poslední bod této kapitoly není ani negativní ani pozitivní, nicméně je nesmírně důležitý.

ODMÍTNUTÍ ZODPOVĚDNOSTI

Tato slova jsou doslova přeložená z anglického slova disclaimer. Pokud někomu zašlete svůj podnikatelský plán, je důležité, aby obě strany chápaly investiční proces.

Zatímco podnikatel se bude chránit dokumentem Non Disclosure Agreement (kapitola 6.10), je zároveň důležité, abyste potenciálního investora upozornili, že tento plán není konkrétní nabídka akcií a že se jedná o pouhý obrázek vašich záměrů. Nelze tak na něj spoléhat bez **konkrétní smlouvy** o prodeji akcií.

Český právní řád v oblasti investic se teprve vyvíjí a na mnohé permutace investic „andělského“ typu ani nepomyslel. Nabídka akcií na klasické burze má svá pravidla a určitou posloupnost, zatímco nabídka akcií v soukromé společnosti zatím nemá pevnou regulaci ani otestované precedenty.

Nicméně určitě nechcete být obviněni, že jste nabízeli akcie či podíl ve své firmě a že jste tak zneužívali naivity potenciálních investorů či že jste chtěli někoho okrást.

Pokud byste například udělali chybu v tržním průzkumu a nechtěně tak potenciálním investorům poskytovali mylné informace, určitě byste neradi tato čísla obhajovali u soudu.

Proto jsou slova, která objasňují **funkci** podnikatelského plánu, velice důležitá a slouží k vaší ochraně. Přestože budou říkat něco ve smyslu: „...na tento dokument se nikterak nespolehejte, to, co zde říkám, není nikterak závazné“ atd., nebojte se, zkušený investor chápe, že se jedná pouze o právní ochranu obou stran, a proto tato slova nebudou brána negativně.

Příklad:

Tento podnikatelský plán byl připraven pouze jako všeobecný průvodce podnikatelskými záměry firmy XY, a to na základě dostupných informací a v dobré víře v jejich přesnost. Tento dokument nelze považovat za nabídku akcií firmy XY a nejedná se ani o prospekt pro veřejnou nabídku akcií.

Existuje mnoho variant, jaká slova použít. Je také pravdou, že většina podnikatelských plánů takové upozornění nemá. Právníci časem jistě vytvoří věty či krátké odstavce, které tento bod ošetří a stanou se standardem. Do té doby můžete (třeba i s malými změnami) využít výše

uvedeného příkladu. Opakuji, že to zkušeného finančníka **neodradí**, ale vaše zájmy v případě potenciálního sporu ochrání. Tato slova lze navíc vložit až na konec podnikatelského

plánu tak, aby neudeřily rovnou do očí. Lze je také napsat menším fontem než zbytek celého dokumentu; naopak začátek dokumentu může být ve fontu větším a tučném.

5 Co je podnikatelský plán?

Proces investování do MSP je relativně pomalý a časově náročný. Často se stává, že se obě strany rozejdou, aniž by se investice uskutečnila. Staré přísloví „Musíte políbit mnoho ropuch, než najdete svého prince“ platí nejen v pohádkách, ale i pro investory a podnikatele, kteří hledají rizikový kapitál.

Často se hovoří o asymetrii mezi zájmy podnikatele a investora. Na jedné straně sice oba chtějí, aby jejich firma prosperovala, nicméně v procesu vyjednávání i v procesu každodenního vedení budou zastávat rozličné pozice v otázkách, jako jsou hodnota celého podniku (a tedy i daného podílu), velikost odměn či pracovních podmínek.

Tato asymetrie je téměř nepřekonatelná, pokud neexistuje prvotní styčný bod a mapa, které jasně definují odkud a jakým směrem se obě strany budou na své společné cestě ubírat.

Bez podnikatelského plánu máte malou šanci políbit ropuchu, natož nalézt svého prince!

Také je velkou pravdou, že ne všechny peníze jsou stejné. Toto podivné tvrzení pochází z anglického investičního pravidla „not all money is the same“ a pointou tohoto tvrzení je, že každá firma se nachází v jiném cyklu svého vývoje. Ať už se jedná o firmu stojící na začátku, která potřebuje peníze jako „seed capital“, nebo firmu ve fázi rozjezdu, která potřebuje „early stage capital“, je zřejmé, že peníze, které přináší podnikatelský anděl budou mít jiné podmínky a hodnoty než peníze půjčené od banky s břemenem osobní avalované směnky. Podnikatelský plán bude přesně definovat, v jaké fázi se myšlenka/podnik nachází a jaké peníze (a kolik) potřebuje.

Jinými slovy, PP je dokument, kterým oslovíte finanční sektor v případě, že budete chtít za-

ujmout investora či si půjčit od banky za účelem rozvoje vaší podnikatelské myšlenky. Je zcela jedno, zda se jedná o myšlenku, která je zatím pouze ve vaší hlavě, či o firmu, která již funguje pár let a potřebuje kapitál na další růst.

V té nejjednodušší formě se ani nejedná o dokument, ale o pár vět, které si budete pamatovat tak, abyste mohli kdykoli, kdekoli a komukoli říci o svých plánech. V té nejsložitější formě to bude svazek okolo padesáti stran, který vysvětlí vše o všem – tedy o vás, vašich záměrech, vaší konkurenci a samozřejmě o tom, kolik potřebujete a co za to nabízáte.

Podnikatelský plán mívá určitou posloupnost, která je daná konvencemi, ale zároveň je to zcela jednoduchý a logický dokument, který bude schopen připravit každý, kdo ovládá základní komunikační a numerické dovednosti.

Pro koho je podnikatelský plán?

Především pro vás! I když se neucházíte o nový kapitál či půjčku, je dobrým zvykem mít jasně vytyčené cíle, uvědomovat si veškerá úskalí a bariéry, které bude nutné překonat, nastavit si reálný časový horizont atd. Staré úsloví „*lepší dělat chyby na papíře než na trhu*“ vám určitě ušetří čas i peníze. Mnozí podnikatelé nosí tyto informace ve své hlavě či na kusu papíru, ale dnes už se i mnozí odběratelé budou dřív, než zadají velkou zakázku MSP, zajímat o jejich budoucnost. Podnikatelský plán, který je jasnou mapou vaší budoucnosti, tak může ukonejšit odběratele i tam, kde jsou vaše historické výkazy méně potěšující.

Podnikatelský plán vám umožňuje poměřit své plány s realitou – a pokud se liší, identifikovat jak a proč. Pomáhá vám to plánovat vaše

výdaje, a tedy i získat lepší podmínky od dodavatelů či leasingových společností, protože pak nejste tlačeni časem. Pokud se vám daří dobře, podnikatelský plán vám ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat zvýšený provozní kapitál. Naopak, pokud se vám nedaří, podnikatelský plán vám ukáže, kdy je potřebné promluvit si se svými poradci, abyste se nevystavili osobní zodpovědnosti v případě nedostání obchodním závazkům.

Pokud hledáte nové a klíčové zaměstnance vyššího kalibru, podnikatelský plán je ujistí, že budou zaměstnání v dobře vedené a perspektivní firmě.

Možná vás to také donutí uvažovat o svém podniku z globálnějšího pohledu oproti každodennímu zaneprázdnění rozptylujícími problémy. Málokdy vidíme příležitosti a strategický rozvoj svého podniku, když se neustále zabýváme taktickými maličkostmi a malichernostmi.

Pokud se budete ucházet o rizikový kapitál či půjčku, pak je podnikatelský plán absolutně nezbytný.

Známé rčení Petera Lynche: *„Investování bez důkladného průzkumu je jako hrát poker a nikdy se nedívat na karty“* se týká jak investorů, tak podnikatelů.

Jak zjistíte, kolik skutečně potřebujete pro rozjezd či růst podniku? Jak stanovíte jeho hodnotu a jak zjistíte, jaké procento nabídnout, abyste získali kapitál? Jak ujistíte investora, že jste promysleli veškeré možné varianty a že jste zodpovědný a prozíravý podnikatel?

Poslední citát této části pochází od pana Wilfreda Emanuela: *„Nový kapitál je jako čerstvá krev, ale kdy se o něj ucházet? Mám čekat, až jsem pouze ve spodkách, anebo mám jednat, dokud mám na sobě kalhoty?“*

Většina podnikatelů se uchází o rizikový kapitál

příliš pozdě. Jsou pod tlakem času a na pospas investorům. Podmínky, které si mnohdy dohodnou, by mohly být lepší, kdyby nebyli v časovém stresu. V tomto případě vám podnikatelský plán ušetří to možná nejdůležitější – duševní zdraví. Pro tyto i mnoho jiných důvodů je podnikatelský plán jedním z prvních kroků na cestě k úspěšnému podnikání.

Kolik podnikatelských plánů mám mít?

Než dám odpověď, musím vysvětlit samotnou otázku. Říká se, že typický italský rodinný podnik má vždy dvě sady účetnictví, jednu pro sebe, aby věděli, jak se jim skutečně daří, a druhou pro finanční úřad. Chci vás ujistit, že tohle na mysli rozhodně nemám!

Neříkám, že máte mít jeden hodně optimistický podnikatelský plán pro naivní investory a další, poněkud střízlivější plán, pro sofistikovanější finančníky.

Navrhuji pouze připravit si několik variant, které se budou lišit v tom, jak moc detailně vysvětlujete své záměry. **Ale předpoklady, na kterých vytváříte svůj model, budou samozřejmě totožné.**

a) Prezentace ve výtahu (Elevator pitch)

V kapitole 6.1 vysvětluji, že se jedná o verbální prezentaci, která trvá maximálně minutu. Nikdy nevíte kdy, kde a koho potkáte. Dobře si ji pamatujte, ale není třeba ji mít písemně.

b) Executive summary

V kapitole 6.2 popisuji parametry tohoto typu prezentace a její příklady. Jedná se vždy o písemný dokument maximálního rozsahu A4. Tento dokument budete mít neustále k dispozici pro případ, že se setkáte s někým, kdo by mohl být nápomocen vaší snaze získat kapitál.

Také je možné tento plán zaslat VC fondům, abyste zjistili, zda mají zájem o tuto oblast či tuto výši investice.

c) Zkrácený podnikatelský plán

Tento plán bude obsahovat všechny body plného podnikatelského plánu. Bude však mnohem povrchnější a každé části PP bude věnovat pouze jeden či dva odstavce. Má objasnit vaše záměry tak, abyste je mohli předložit například sdružení podnikatelských andělů. Může ale posloužit i tehdy, když chcete ochránit své obchodní tajemství a nechcete hned na začátku jednání vyložit všechny karty.

d) Plný podnikatelský plán

Tento plán většinou dáváte k dispozici pouze těm, kteří podepsali NDA (Non Disclosure Agreement neboli smlouvu o utajení, viz kapitola 6.10), v níž se investor zavazuje, že veškeré informace, které mu zde poskytnete, použije pouze v rámci procesu zvažování investice do vašeho podniku. Zde už budete své výrobní procesy, technologie či duševní vlastnictví vysvětlovat detailně. Pokud ale váš úplný PP neobsahuje žádné podstatná tajemství, není důvod jej nepředložit i namísto zkráceného PP.

e) Internetová verze

Některé firmy mají verze b), c) i d) k dispozici na svých webových stránkách, nicméně jedná se o poměrně komplikovaný proces, protože verzi d) je nutné chránit heslem, které je vydáno pouze po podpisu NDA. Někteří investoři to považují za rozumnou a moderní metodu komunikace, podle jiných zase investiční nabídka tohoto typu poněkud zavání zoufalstvím. Také je třeba zvážit, zda prezentovat informace ve formátu PDF tak, aby slova i grafika byly dobře a čitelně zob-

razeny i v různých operačních systémech.

Pokud si připravíte i elektronickou verzi k zosilování e-mailem, dejte si pozor na velikost souboru, protože s dobrou grafikou se můžete hravě dostat i na několik megabytů. V tom případě se zamyslete nad omezením grafických prvků.

Bude se podnikatelský plán určený k získání bankovní půjčky lišit od PP pro vstup investora?

V souladu s předcházejícím odstavcem je jasné, že samotná fakta a čísla budou totožná, nicméně podstatný rozdíl bude v prezentaci. Stojí za to se nad tím na chvíli zamyslet.

Jak jsem již říkal, jak banka, tak investor mají zájem na tom, dostat své peníze zpět. Nicméně s výjimkou tohoto bodu se jejich další cíle poněkud liší.

Banka se bude chtít ujistit, že během období půjčky budete schopni splácet jak podstatu, tak úroky. To investora moc nezajímá, protože vyplácení dividendy (příjmu z investice, který je ekvivalentem úroků pro banku) není při investování do MSP obvyklé, dokonce lze tvrdit, že je unikátní. Podstatu, tedy svou investici, dostane investor zpátky teprve v momentu prodeje, tedy často v horizontu až několika let.

Za druhé, pokud firma splácí jak podstatu, tak úroky, banku moc nezajímá, zda se jí daří dostatečně, dobře či velkolepě. Ano, vysoká úspěšnost firmy banku potěší, ale asi ne tolik jako investora, který má na úspěchu firmy přímý zájem i osobní prospěch.

Obě strany se budou zajímat o negativní dopady na firmu (anglicky downside), ale bude to hlavně **investor**, kdo bude mít zájem na **pozitivním** dopadu (anglicky upside).

Podnikatelský plán koncipovaný primárně pro investora se proto bude mnohem více

a pečlivěji zabývat situacemi, ve kterých se zhodnocuje kapitál (např. možnost prodeje firmy nadnárodní společnosti, šance, že nový a velký potenciální zákazník je v konečné fázi rozhodování o spolupráci atd.). Také kapitola o možnostech exitu (konečného prodeje) bude mnohem lépe propracovaná a detailnější, a to včetně příkladů jiných podobných firem a jejich zhodnocení.

I mezi investory je rozdíl. VC fond bude investovat v pasivní roli, zatímco podnikatelský anděl bude často hledat aktivní roli. Jak jsem již naznačil v odstavci o psychologii trhu: „Podnikatelský anděl bude v podniku, do kterého investuje, často hledat aktivní roli. Není to pravidlem, ale je to rovněž velice důležitý aspekt, který ovlivní jak jeho pohled na vaši firmu, tak jeho vlastní motivaci. Pokud si umí představit, že bude pro růst firmy přínosný, tak bude mít větší zájem investovat i tehdy, když prvotní parametry investice, jako např. historické výsledky, nevypadají právě příznivě. Jeho pohled na perspektivnost podniku se změní, pokud si Podnikatelský anděl důvěřuje natolik, že je ochoten riskovat svůj kapitál s tím, že jeho dovednosti a kontakty mohou přinést radikální změnu.“

Proto při vytváření podnikatelského plánu, který je mířen primárně na podnikatelské anděly, nezapomeňte tuto potenciální roli zdůraznit, protože to posílí motivaci investora. Pokud se v této roli již vidí, často odpustí jiné nedostatky. Zdůrazněte ale přesně tu oblast, v níž by anděl mohl být přínosem (například prodej, marketing či účetnictví), aby si mohl porovnat své dovednosti s potřebami vaší firmy. Pozor – stejná slova by mohla zapůsobit jako odhalená slabina, pokud se ucházíte o VC kapitál či bankovní úvěr.

Jak stanovit cenu podílu, který nabízím?

Dvě klíčové otázky při přípravě podnikatelského plánu jsou: „Jak ohodnotit svou firmu?“ a „Jaké předpovědi nabídnout investorům?“ Je evidentní, že tyto dva aspekty jdou ruku v ruce, protože čím vyšší promítnuté zisky, tím vyšší je potenciální hodnota vaší firmy i podílu.

Snad jediné pravidlo, které existuje při hodnocení MSP, a které vám na první pohled může připadat nevhodné a nedůstojné, zní: **„Když to prodáváte je to kůň, ale když to kupujete je to osel!“** Podnikatel bude vždy tvrdit, že budoucnost je růžová, že zde investorovi nabízí unikátní příležitost, že on sám už investoval jak své peníze, tak čas (a to za hodnotu, která by měla obrovskou cenu, kdyby byla tržně oceněna...).

Tento argument má v angličtině krásný výraz – sweat equity (akcie potu) a má něco do sebe z pohledu podnikatele, který strávil měsíce i roky, mnohdy zdarma či za plat hluboce pod tržní hodnotou, jen aby se dostal do tohoto bodu, kdy je jeho myšlenka schopná dalšího vývoje.

Z pohledu investora je to však zcela irelevantní. Pokud podnikatel vložil svůj čas i peníze do své firmy, dělal to pro sebe a nyní je v situaci, kdy už jeho čas ani peníze nestačí.

Vize, že firma bude mít možná za dva roky trojnásobnou hodnotu, a že to by se mělo odrazit v dnešní ceně, investorovi připomíná argument kluka, který zabije své rodiče a u soudu žádá o milost, protože je sirotek!

Ano, firma možná jednou bude mít vyšší hodnotu, ale bude to z velké části právě díky novému kapitálu, který tento růst umožní.

Zde vidíte, že asymetrie pohledů investora a podnikatele je nutnou součástí stanovování ceny a vyjednávacího procesu.

Hodnota firmy, která je obchodována na burze, je stanovena trhem a je zcela průhledná. Hod-

nota MSP má ale pouze tu hodnotu, **kteou je za něj někdo ochoten zaplatit.**

Proto je při stanovování ceny firmy či nabízeného podílu absolutně nezbytný realismus.

Nejprve je nutné si vyjasnit, zda prodáváte majoritní či minoritní podíl. Rozdíl dvou procent mezi 49% a 51% má mnohem vyšší hodnotu než samotná dvě procenta, protože přesunuje rozhodovací pravomoci; proto také obsahuje určitý příplatek.

Tato příručka se zabývá podnikatelským plánem, a proto nebudeme hodnotit firmu v okamžiku konečného prodeje (exitu), nýbrž v momentu hledání **vstupu** rizikového kapitálu. V tom je podstatný rozdíl.

Protože jak podnikatelský anděl, tak VC fond ve většině případů kupují minoritní podíl (tak, aby ponechali větší motivaci současným vlastníkům), budeme i v tomto scénáři předpokládat, že je nabízen minoritní podíl.

Klasická hodnocení, jako je například násobek historického zisku nebo DCF (Discounted Cash Flow), nejsou v tomto případě zcela vhodné a realistické, protože firma bude většinou v prvotní fázi vývoje, bez podstatných aktiv a dlouhodobé historie ziskovosti. Nicméně je to metoda, s níž se možná setkáte, a proto si zaslouží bližší vysvětlení. Doslovný překlad zní „diskontované hotovostní toky“, často se používá taky „diskontované volné hotovostní toky“. V anglicky mluvícím prostředí se rovněž používá spojení „time value of money“, což volně přeloženo znamená „časová hodnota peněz“.

DCF je metodou, kterou mohou využít jak existující firmy, tak firmy, které pouze předpovídají své budoucí výsledky, a je používána sofistikovanými investory ve vyspělých trzích.

Když se snažíte zjistit aktuální hodnotu podniku, jehož cena není stanovena burzou, ale pouze

procesem vyjednávání a nakonec dohodou mezi podnikatelem a investorem, je třeba pochopit několik faktorů.

Když dnes koupím podíl ve společnosti za dejme tomu 100, a prodám jej za rok za 105, tak jsem účetně vytvořil zisk, ovšem z pohledu DCF jsem ve ztrátě, a to ze dvou důvodů. Zprvce tento papírový zisk může, ale nemusí přesahovat inflace. Druhý, hlavní důvod nazýváme opportunity cost of money, což se dá možná nejlépe přeložit jako alternativní využití peněz. Laicky řečeno, dnes má koruna vždy větší hodnotu než zítra. Zde platí stará moudrost o vrabci v hrsti.

Proč tedy tvrdím, že jsem nevydělal 5? Protože za ten rok mi inflace kus zisku ukousla a navíc, pokud bych těch stejných 100 investoval **někam jinam**, třeba pouze do banky na roční termínovaný vklad, tak jsem taky něco vydělal – a **bez rizika**. Navíc bych asi ze svého papírového zisku musel zaplatit daň. Zdůrazňuji slovo **riziko**, které je dalším prvkem, který je třeba v propočtech DCF zvážit. Laicky řečeno: aby byla investice do MSP smysluplná, musím očekávat větší návratnost!

Uvažování investora tak může být následující: Mám 100 a chci je investovat. Říkám si, že když budu investovat 100 do klasické akcie, za rok budu mít 115, tedy 15% zhodnocení. Když ale budu investovat 100 do MSP, mohu mít za rok také nulu. To znamená, že abych si toto riziko kompenzoval, musím mít potenciál většího zisku. Namísto 15% bych tak očekával 30%.

Proto musím při hodnocení MSP, do kterého hodlám investovat, nastavit takovou latku, která bude odrážet riziko. Tento pohled se nazývá anglicky perceived risk, neboli koeficient potenciálního rizika. Čím vyšší toto neviditelné a nehmátelné riziko je, tím více budu diskontovat (snižovat) hodnotu daného MSP.

Jak tedy **dnes** zjistím, že hodnota firmy bude **za rok** vyšší o 30 %? Budu vycházet z podnikatelského plánu a podívám se na předpovědi. Otázkou ale je, na **jaké** předpovědi?

Do jaké míry mohu použít **obrat**? Je pravda, že obrat, který se do 12 měsíců navýší třeba o 30 %, indukují uspokojující tendenci, zároveň ale víme že firma může zdvojnásobit obrat a současně ztrojnásobit ztrátu. Navíc, obrat se předpovídá velmi lehce. Stačí do předpovědi vložit pár potenciálních klientů, učinit z nich opravdové klienty, a máme 30 %.

Co tedy použít jako měřítko **zisk**? To by už bylo přesnější, nicméně pokud používám měřítko jako EBITDA, o kterých hovořím v následujících kapitolách, ignoruji mnoho prvků, které mají vliv na skutečnou ziskovost. Otázka P/E násobku, o kterém hovořím níže, je další variabilní složkou, ale i zde je možné namítat, že optimistické scénáře mají schopnost nafouknout budoucí zisky podle potřeby.

Zde se ukazuje DCF jako efektivní kompromis. V předpovědi hotovostních toků se díváme na takzvané **volné hotovostní toky**, neboli kolik peněz, se kterými můžeme volně disponovat, máme k dispozici. Jako investor si kladu otázku, zda tyto volné toky skutečně narostou o 30 % za rok, zda vůbec existuje potenciál, že se tak stane, a jak tedy na základě všech předpokladů vypadá ten **nejpravděpodobnější** scénář.

Když můj propočít ukazuje na to, že hotovostní toky se za rok navýší o pouhých 15 %, mám pak silný argument vůči panu podnikateli, a budu tlačit cenu podniku či podílu v podniku dolů tak, aby se návratnost mnou investovaného kapitálu přiblížila k 30 %. V tomto příkladu bych se snažil stlačit hodnotu firmy či podílu na polovinu.

Násobky zisku se také liší podle typu průmyslu, a mohou být od pětinásobku ročních zisků (po

zdanění) až po dvacetinásobek i výše u firem v oblastech inovativních a moderních technologií. Tento násobek se nazývá P/E ratio (Price earning ratio) a znamená, že znásobíte roční zisk tímto násobkem. Získáte tak (povrchní) cenu podniku, ovšem bez ohledu na aktiva/pasiva.

Proto se často vychází z měřitelných hodnot, jako je stávající obrat, a to bez ohledu na to, zda je firma v současnosti schopna z tohoto obratu generovat zisk.

Jedná se samozřejmě o vysoce povrchní měřítko, ale v situaci, kdy ani rozvaha či výsledovka nepomáhají, je zde alespoň něco hmatatelného.

Vaše argumenty mohou vypadat například takto:

Moje firma má obrat 10 mil. Kč, a přestože v současné době není zisková, s kapitálovou injekcí do nového vozového parku bude generovat 15 % čistého zisku, tedy 1 500 000 Kč. Na základě hodnocení firem v tomto sektoru, které je pětinásobkem zisku, má moje firma hodnotu 7 500 000 Kč. Tím pádem 30% podíl v mé firmě má hodnotu 2 250 000 Kč.

Je jasné, že argumentace investora bude jiná. Bude tvrdit, že to sice je možné, nicméně že zisk se také nemusí uskutečnit; navíc to bude jeho kapitál, který tento zisk uvolní a vytvoří!

Najednou se to přirovnání ke koni a oslu ani nezdá tak nevhodné.

Proces stanovování hodnoty podniku/podílu (alespoň v hlavě) je zcela prvním krokem předcházejícím přípravě podnikatelského plánu. Hodnota firmy a procento, které jste ochotni nabídnout, totiž budou určovat, kolik nových peněz můžete prodejem podílu získat, či zda podíl, který jste měli na mysli, bude k získání potřebného kapitálu dostatečný.

Pokud ne, je třeba přehodnotit, jak vaše požadavky, tak argumenty. Je možné, že nakonec se budete muset zamyslet nad kombinací prodeje podílu investorovi a klasickou bankovní půjčkou. Ta druhá otázka – tedy používat spíš optimistické předpoklady, abyste maximalizovali potenciální hodnotu vaší firmy, nebo spíš skromnější, abyste nepřestřelili, je poněkud absurdní, protože každý podnikatel má tendenci spíš přehánět a nadsazovat – a naopak každý investor bude mít tendenci vaše představy srážet dolů. To už je komerční život. Proto vždy raději nadhodnoťte své předpoklady i požadavky – dolů můžete jít vždy.

Nicméně pokud předpoklady, na nichž stavíte svůj podnikatelský plán, jsou tak nereálné, že investory odradí na první pohled, a to kvůli propasti mezi vaší představou a pravděpodobností, že vaše sliby se splní, investora ztratíte. A v ČR jich zatím moc není!

Realitou trhu rizikového kapitálu je, že existuje mnohem více projektů, myšlenek a požadavků na kapitál, než je možné uspokojit. Investoři si mohou vybírat, a proto zcela nereálná sada předpokladů, na kterých stavíte své modely a hodnotu podniku, bude plýtvat především vaším časem na cestě za investorem.

Existuje také další metoda hodnocení MSP, které má v angličtině název ratchet, což přeloženo doslova znamená „západka“.

Dejme tomu, že pan Podnikatel má vizi, že minoritní podíl, který nabízí, má hodnotu deset milionů, a to na základě představ a propočtů, že firma bude mít příští rok zisk tři miliony. Naopak, pan Investor má názor, že hodnota podílu je pouze pět milionů. Propast je na první pohled nepřeklenutelná.

Investor, který používá systém ratchet, řekne: „Dobře, pane Podnikateli, dejme tomu, že máte

pravdu, a že příští rok vaše firma skutečně vykáže třímilionový zisk, jak říkáte. Zde je moje desetimilionová investice, a pokud vaše firma předpokládaného zisku opravdu dosáhne, je vše v pořádku. Když ale bude váš zisk pouze dva miliony, převedete mi dalších 7 % podílu ve vaší firmě, a když pouze jeden milion, bude to dalších 9 %.“

Z pozice investora to obsahuje veškeré prvky logiky a fair play. Vždyť to byl pan Podnikatel, kdo stanovil svou cenu na základě určitých předpovědí, které se mohou, ale nemusí splnit; je také možné, že se firma položí. Pokud byly jeho předpovědi korektní, nemá se pan Podnikatel čeho bát.

Investoři budou tuto taktiku často používat nejen aby ochránili své zájmy, ale také aby otestovali, zda je podnikatel pouze nenapravitelný a nevléčitelý optimista, či zda svým předpovědím skutečně věří. Reakce podnikatele bude pro investora dobrým indikátorem, nakolik může věřit jeho prorocství!

Důležité!

Váš podnikatelský plán musí jasně říci, **kolik peněz potřebujete**, protože to rychle vyřadí ty investory, pro něž je taková suma nezajímavá – ušetří vám to mnoho času. **V žádném z těchto dokumentů ale neuvádějte cenu vaší firmy či cenu podílu.** Ne, není to protizákonné, je to pouze komerčně nerozumné!

Cena musí být vždy předmětem ústního jednání. Nedoporučuji dokonce ani popisovat přesně podíl, který nabízíte. Ve fázi podnikatelského plánu postačí naznačit, že za požadovanou sumu XY Kč nabízíte *podstatný minoritní podíl*.

Je navíc možné, že v průběhu procesu získávání kapitálu se přihodí něco, co může ovlivnit vaše hodnocení budoucího výhledu, a bylo by

přínejmenším na obtíž, potýkat se s cenou za podíl, která byla stavěná na zastaralých předpokladech.

Co je to zisk?

Na první pohled hloupá otázka, ale v procesu získávání investice velmi relevantní.

Jedna definice, kterou je ale nutné brát s humorem, říká, že zisk je to, co zbývá, když už nic dalšího nelze schovat před berňákem. Tato definice je srozumitelná skoro všem malým a středním podnikatelům.

Daňový úřad má jednoznačný pohled na to, jak se vypočítá zdanitelný zisk, ale to se liší od státu ke státu i v rámci EU. Sjednocení daňových režimů, natož daňových sazeb, není ani na Bruselském radaru.

Proto se často používají i jiná měřítka, jak vyjádřit ziskovost a podnikatel, který se snaží maximalizovat hodnotu svého podniku v očích investorů, bude používat měřítka co nejvíce lichotivá.

Vaše projekce zisků musí definovat, jaké měřítko používáte. Ve světě finančnictví najdete mnoho okázalých metod, jak měřit ziskovost. Někdy se pak může zdát, že byly vytvořeny účetními pouze proto, aby mátlly obě strany investičního procesu.

Například často používané měřítko EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation Amortisation), neboli zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace, je pouze jednou z metod, jak zneprůhlednit výkonnost firmy a mylně ukazovat výsledky v lepším světle, než skutečně jsou.

Přestože se budete snažit při prezentaci svých výsledků, a to jak historických, tak potenciálních, představit vaši firmu v nejlepším světle, je zbytečné zamlžovat skutečnost, do které každý finanční odborník pronikne po několika

otázkách. Nezpochybňujte věrohodnost svých záměrů mlžením čísel.

Proto své výsledky vykazujte dle platných účetních metod a je-li to třeba, přidejte vysvětlení v poznámkách.

Pokud například vaše výsledky zatěžuje půjčka, která byla dohodnutá s pevnou úrokovou sazbou v době, kdy byla tato sazba vyšší než dnes, poukažte na skutečnost, že při dnešní úrokové sazbě by tato půjčka měla na vaše výsledky daleko nižší dopad.

Pokud byly vaše prodejní ceny nutně nižší, abyste uspěli při počátečním vstupu na trh, znovu poukažte na to, že při stejném objemu prodeje bude vaše ziskovost vyšší – a o kolik.

Otázka amortizace je důležitá hlavně pro firmy pohybující se v oblasti moderních technologií, které se rychle mění. Jako příklad si dejme audiokazety, které byly jedním z prvních nosičů dat, a mnozí z nás je používali u prvních počítačů pana Sinclaira.

Poté přišly osmipalcové a pětipalcové diskety, poté 1,44 Mb diskety, Zip diskety, DAT pásy, CD, DVD, Flash diskety a další. Novější technologie již existují v laboratořích hardwarových společností.

Představte si, že firma, která potřebovala licenci na jednu z těchto (dnes již zastaralých) technologií, za ni zaplatila podstatnou částku, a za pár let musí nakoupit licenci na novější technologii. Ačkoli původní licence je stále platná a v účetnictví firmy může patřit mezi aktiva, pro investora je zcela bezcenná, protože produkty, které používají tyto technologie, jsou neprodejně. Očekávejte, že investor se o amortizaci bude zajímat u firem v oblasti moderních technologií, stejně jako by ho zajímaly odpisy budov či strojů u klasických podnikatelských záměrů.

Další metody jako EBIT, EBITD či EBIDAX se používají jako měřítko ziskovosti podniků, ale ve skutečnosti jsou spíše užitečné při porovnávání výkonnosti podniků v rámci stejného průmyslového odvětví, než jako absolutní měřítko.

Mnohdy se do této oblasti vkrádá další výraz „Operational Profitability“, což znamená „Provozní Ziskovost“ a vylučuje takové nudné a obtěžující náklady, jako jsou marketingové kampaně či výplaty vedení, a dívá se pouze na provozní výsledky.

Většina investorů prohlédne podobné praktiky velmi rychle a obezřetný investor pak bude ještě obezřetnější. Jinými slovy vám to asi moc nepomůže. Pokud se mýlím, a vám to opravdu pomůže, stále se nejedná o důvod k oslavě, protože to pouze znamená, že jste našli hloupeho investora.

Je zde ještě jeden paradox, který je nutné zmínit. Ta lehkovážná definice zisku na začátku tohoto odstavce je v pořádku, pokud se jedná o soukromou společnost, jejíž vedení má zájem pouze o vlastní životní úroveň, jakým autem cestují, kam jezdí na dovolenou, kde se baví se svými obchodními partnery atd. Nicméně vstup investora, prodej konkurentovi či IPO na burze znamená, že firma bude sledována bystřeji a pečlivěji.

Položte si otázku, jak budete schopni vysvětlit, že firma, která vykazuje každoroční zisky v řádu pár tisíců korun, je ve skutečnosti mnohem hodnotnější, protože má **schopnost** vytvářet mnohem vyšší zisky. Nepřímo tím naznačujete, že vaše zisky byly před vstupem investora uměle snižovány. Pro příchodícího investora ale samozřejmě budete muset otevřít skutečné účetní knihy. Pokud vstup investora probíhá dle vzájemných představ, je to samozřejmě v pořádku, nicméně podnikatel se tím vystavuje určitým nebezpečím.

Zároveň nelze opomenout, že finanční úřad (tak to alespoň chodí ve vyspělých státech EU) vám může položit otázku ohledně nezvykle vysoké hodnoty firmy, která měla mnoho let minimální zisky. Vaše strategie daňové optimalizace proto musí zohlednit i vaše další plány růstu a budoucí potřebu rizikového kapitálu. To se ovšem netýká začínajících podnikatelů, kteří nemají historii zisků; veškeré hodnoty se budou týkat pouze budoucích plánů.

Mám raději získat více nového kapitálu?

Tato otázka může někomu znít jako: „Chcete být zastřelen, nebo raději otráven?“ Je jasné, že čím víc kapitálu potřebujete získat, tím větší podíl své firmy budete muset nabídnout, mnozí by řekli „obětovat“. Proto většina podnikatelů raději získává co možná nejméně nového kapitálu, aby se nemusela vzdávat příliš velkého podílu. Další velmi podobnou chybou je usilovat o co nejméně proto, abyste svými přehnanými požadavky *nevystrašili* potenciální investory.

Obě tyto chyby se ve střednědobém horizontu nevyplácejí. Proces získávání kapitálu je časově i emocionálně náročný a byla by to pro vás velká a nesmyslná zátěž opakovat stejné kolečko o pár měsíců později. Navíc pokud byste znovu oslovovali finanční trhy, vzbudíte dojem, že se přihodilo něco negativního, a budete apriori nechtěně zvonit varovnými zvonečky. Tzv. second round finance neboli druhé kolo financování považují finančníci vždy za znamení částečného neúspěchu.

Pokud se týká přehnaných požadavků, je pravdou, že pokud je nový kapitál požadován pro odměny stávajícího managementu, bude reakce investorů zdrženlivá, ale pokud se jedná o kapitál, který má být skutečně využit k růstu firmy, nejsou obavy namístě.

Při přípravě svých potřeb vždy vycházejte z dobře propracované předpovědi hotovostních toků. Nezapomeňte na veškeré náklady spojené se získáváním kapitálu, tedy i náklady na právní služby, poradce atd.

Je dobrým pravidlem, třebaže bez vědeckého opodstatnění, pokud ovšem nepovažujete Mur-

phyho zákony za vědu, že suma, kterou skutečně potřebujete, je o 25 % vyšší, než si myslíte!

Ve snaze ponechat si co největší podíl své firmy si neustále opakujte starou moudrost, že je lepší mít šedesát procent něčeho než sto procent ničeho!

6 Co obsahuje podnikatelský plán a jak vypadá

V předchozích kapitolách jsme podnikatelský plán analyzovali ze všech možných teoretických pohledů, nicméně bez praktického příkladu.

V této kapitole se proto budeme zabývat jedním konkrétním podnikatelským plánem – a při jeho přípravě budeme používat veškeré teoretické zázemí, které jsme doposud probrali.

Protože jeden kompletní podnikatelský plán může zabírat až třicet stran, což je mimo možnosti této příručky, rozhodně nehodlám srovnávat několik rozličných podnikatelských plánů. Jsem nucen si vybrat pouze jeden projekt, a aby byl tento příklad co nejpřístupnější co nejširšímu okruhu čtenářů, bude to příklad z té „staré dobré ekonomie“.

Jaký plán jsem si vybral, to bude jasně vidět teprve ke konci této příručky, protože kapitolu po kapitole jej budu rozvíjet do detailů tak, abych co nejlépe ukázal, jak se různé fáze podnikatelského plánu liší, a to v této posloupnosti:

1. Elevator Pitch
2. Executive Summary
3. Zkrácený podnikatelský plán
4. Plný podnikatelský plán
5. Produkt/služba (feature – benefit – proof)
6. SWOT analýza
7. Prodejní a marketingová strategie
8. Hotovostní toky
9. Zakončení – proč investovat právě do nás?
10. Přílohy
11. Podnikatelský plán v případě žádosti o dotace ze strukturálních fondů

Je zcela možné, a já v to i plně doufám, že po přečtení kapitoly 6.1 (Elevator Pitch) nebudete mít úplnou představu, jak by tato moje „pod-

nikatelská myšlenka“ měla fungovat – a to je dobře, protože účelem tohoto typu prezentace je pouze zaujmout.

I po kapitole 6.2 (Executive Summary) byste ještě stále neměli mít komplexní obrázek o mých záměrech, spíš povrchní představu; zároveň bych ale u vás měl vyvolat mnoho otázek.

Stejně jako potenciální investor si budete dělat obrázek postupně tak, abyste na konci obdrželi prostřednictvím plánu veškeré informace, fakta i předpoklady, a to jen v tom nejlepším světle.

Z hlediska hotovostních toků vám doporučuji, aby vám používaná data dávala okolo šesti měsíců časového prostoru, jinými slovy, když připravujete podnikatelský plán v březnu 2005, předpokládejte začátek aktivit včetně investice okolo září 2005. Také počítejte s tím, že v prosinci/lednu a také v červenci/srpnu bývá obtížné investory oslovit či získat konečné rozhodnutí.

Když jsem přemýšlel o tom, jaký fiktivní podnikatelský příklad použít, vzpomněl jsem si na ten možná nejgeniálnější a zároveň nejjednodušší model, který kdy existoval. Přitom pan Podnikatel ani nepotřeboval investora, a myslím, že ještě stále podniká a prosperuje.

Jednalo se o člověka, který pracoval pro společnost vymáhající dluhy od neplatičů a jeho každodenním úkolem bylo právě vymáhat peníze u dlužníků. Nicméně protože to byl člověk postavou drobný, vychováním slušný a osobností plachý, nebyl velmi úspěšný. Navíc jednoho dne z ničeho nic ztratil čich. Prostě se probudil, nic necítil a po zdravotní prohlídce mu jeho doktor skutečně potvrdil, že tomu tak je, a že od dnešního dne mu tento smysl bude scházet. Přestože z našich pěti smyslů (abych

to uvedl na pravou míru, muži jich mají pět, ženy šest), je čich možná ten nejméně důležitý, tento člověk v tom brzy našel podnikatelskou příležitost.

Zjistil, že není schopen cítit jakýkoli zápach, a proto začal silně zanedbávat svou osobní hygienu. Jeho šaty od spodního prádla až po kabát neviděly pračku či čistírnu a tak po chvíli zjistil, že se mu lidé vyhýbají. I v práci, když chodil za dlužníky, po nějaké době zjistil, že občas dostal zapláceno jen proto, aby se ho zbavili.

To mu přidalo další motivaci, a tak si čas od času vložil do kapsy od kabátu tu slanečka, tu syreček. A jeho úspěšnost rostla! Sekretářky prosily šéfy, aby zaplatili, protože jim (přestože pouze slušně stál v recepci) vypuzoval zákazníky. Žádná ochranka se ho nedotkla, protože při pouhém přiblížení se k němu se mnohým dělalo mdlo, jiní hned zvraceli.

Tento pán vytvořil nejlepší agenturu s téměř stoprocentní úspěšností. Možná, že Veni Vidi Vici by v jeho případě mohlo být: přišel jsem, smrděl jsem, zvítězil jsem.

Důvod, proč tuto absurdní, nicméně pravdivou historku, která se stala ve Walesu, dávám k dobru je, že nechci, abyste můj fiktivní podnikatelský záměr, který budu rozvíjet v následujících kapitolách, brali jako ponoukání k tomu, aby se stal i vaším záměrem, tak jako nečekám, že by vás inspiroval výše zmíněný pán.

I dnes, právě v tuto chvíli, kolují po celém světě desetitisíce podnikatelských záměrů a plánů. I každému zkušenému investorovi jich prošlo za život rukama několik tisíc. Reakce na tyto plány jsou různé. Některé jdou přímo do koše na odpadky, a to i dřív, než jsou vůbec otevřené (například pokud podnikatel ani není schopen napsat přesnou investorovu adresu), některé

jsou naopak zkoumány týdny i měsíce a vedou nakonec k investici.

K „mému podnikatelskému plánu“ mohu nyní při nejlepším vědomí a svědomí říci, že se jedná pouze o můj výmysl, a že si nejsem vědom nikoho jiného, kdo by se snažil o podobný model. Pokud si tyto myšlenky od mne vypůjčíte a uspějete, tak vám slibuji, že po vás nebudu požadovat žádné licenční poplatky či autorský honorář. Naopak, pokud na tom zkrachujete, odmítám nést jakoukoli zodpovědnost!

Jak má podnikatelský plán vypadat

Homo sapiens je tvor vizuální. Oproti netopýrům, pro které je nejdůležitějším smyslem sluch jímž vnímají okolní svět, či psům, pro které je hlavní čich, my vnímáme svět převážně zrakem, tedy vizuálně.

Pokud se tedy snažíte něco prodat či někoho přesvědčit, mluďte vizuální řečí. I váš podnikatelský plán by to měl respektovat.

Je totiž pravdou, že absolutní většina podnikatelských plánů jsou relativně nudné dokumenty plné tabulek a faktů. Pokud se vám podaří se od ostatních podnikatelů odlišit, budete ve výhodě.

Náklady na samotnou prezentaci samozřejmě musí mít vztah k účelu celého díla a k předmětu vašeho podnikání. Pokud jste například kreativní agentura či plánujete firmu, kde bude jedním z nabízených produktů design, bude vizuální stránka o to důležitější. Pokud ne, neplytvejte v této fázi penězi. Pamatujte ale, že atraktivní podnikatelský plán lze připravit v rámci stejného rozpočtu jako plán nudný a nezáživný.

Prezentace se (ve Windows) obvykle vytvářejí v programu PowerPoint a tabulky pro toky hotovosti v programu Excel. Pokud používáte operační systém Macintosh, máte i jiné pro-

gramy jako Keynote pro prezentace či MYOB pro tabulky. Samozřejmě existuje i speciální software pro přípravu hotovostních toků, ten ale neumí o moc víc než Excel. Dobré renomé má například softwarový balík „Finanční kancelář“ od firmy Atlascon – více informací najdete na jejich webových stránkách www.atlascon.cz.

Je li váš produkt jakkoli vizuální, má tvar, obal či nějaký design, fotografie nebo i náčrt pomohou zaujmout investora víc než pouhý popis. S digitální kamerou a inkoustovou tiskárnou lze snadno učinit zázraky, které byly ještě před pár lety vyhrazeny pouze reklamním agenturám. Navíc nákladově jsou dnes dostupné snad každému MSP. Pokud se vaše investice bude týkat podnikatelských prostor, nemovitostí či maloobchodu, fotografie či půdorys přiblíží investorovi vaše záměry lépe než odstavce slov.

Pokud jsou ale výše zmíněné dovednosti pro vás nedostupné, je nutné říci, že postačí i dokument napsaný na psacím stroji, nebude to však nejlepší reklama. Jste v konkurenčním boji o finanční prostředky investorů a kosmetika – tedy první dojem – často mnohé vyřadí z dalšího procesu zvažování. Nicméně obsah – tedy logika, znalost trhu, schopnost uchvátit a přesvědčit – je vždy důležitější než sebelepší grafika, a proto většinu energie věnujte jemu.

Říká se, že pokud vašemu podnikatelskému plánu neporozumí vaše desetiletá dcera, něco je v nepořádku. Jednoduchost a srozumitelnost, to jsou klíčová slova, která si musíte opakovat pokaždé, když si znovu pročítáte vaše verze nanečisto.

Nepíšete učebnici, v níž byste měli vysvětlit, jak všechno funguje, jde o to, zaujmout investora. Pokud nutně musíte používat odbornou hantýrku, nepředpokládejte, že vám každý investor

porozumí, a pokuste se ji přeložit do srozumitelnějšího jazyku nebo uveďte jednoduchý příklad. Ani gramaticky chybné dokumenty nebudou imponovat – proto se doporučuje nečíst konečnou verzi na obrazovce, ale vytištěnou na papíře, protože na obrazovce se často gramatické chyby přehlédnou.

Existují dvě další oblasti, které se někdy do PP vkládají, a já je nyní budu komentovat, nicméně **nikoli doporučovat**. Ne, že byste jejich použitím porušili nějaký kodex, ale jedná se o silný americký vliv, který na evropské investory působí poněkud násilně.

1) Mission Statement

Doslovný překlad je „naše mise“ či „naše poslání/smysl/účel“ a jedná se o pár vět, maximálně krátký odstavček, popisující naši vizi a cíle.

Je pravdou, že skoro každá velká americká firma má svůj Mission Statement, který říká světu že... naším posláním je být nejlepší softwarovou firmou na světě, která se bude starat o své zaměstnance i své zákazníky a životní prostředí... nebo že chceme být nejprogresivnější kuřecí farmou v celém Ohio, dodávat prvotřídní kuřecí výrobky za rozumné ceny a zároveň poskytovat kuřatům prvotřídní komfort...

Jinými slovy, Mission Statement určitě zaměstnává ve velkých firmách pár lidí či přinejmenším externí PR agenturu, a je jistě užitečné čas od času porovnat, zda jsou nastavené etické a obchodní parametry také udržovány.

Firmy jako IBM nebo P&G potřebují Mission Statement, aby jejich vedení mohla neustále porovnávat svá strategická rozhodnutí s dlouhodobými cíli a hlavně s tím, jak tato rozhodnutí budou vnímána veřejností. To je chvályhodné a relevantní.

Nicméně u začínajících MSP, které se ucházejí o růstový kapitál, je to podstatně méně relevantní. Navíc si představte, jak tato slova zapůsobí na cynické a světem otrkané investory – maximálně tím vyloudíte shovívavý úsměv.

Kdyby byl začínající podnikatel brutálně upřímný, shrne svůj Mission Statement jedním slovem: přežít! Jiní by možná dali přednost slovu: zbohatnout!

Opakuji, že se jedná o můj osobní názor. Vložit Mission Statement určitě není chyba, pouze mi to připadá jako plýtvání slovy. Když čas od času čtu tyto „mise“ v podnikatelských plánech začínajících podniků, vzpomínám na Hamleta, který na Poloniovu otázku: „Co to čtete, můj princí?“ odpovídá: „Slova, slova, slova.“

2) Testimonials

Doslovný překlad zní „doporučení“ či „reference“ a jedná se o odkaz na někoho, kdo už váš produkt používá a vychvaluje.

Když cestuji a probudím se někde v hotelu ve čtyři ráno a už nemohu spát, většinou si pustím televizi. Ať jste kdekoli na světě, v této době budete většinou potěšeni kresleným filmem nebo Teleshoppingem. Vidíte reklamní pohádky v délce od tří do patnácti minut, většinou uboze dabované, s moderátory ve stavu extáze.

Přestože absolutní většina těchto reklam je natočena pro anglický či americký trh, časem jsem zpozoroval rozdíly.

Reklamy pro trh americký obsahují nadšené zákazníky, kteří „sice byli dvacet let plešatí, ale od té doby, co používají Novou Plešolu, musejí doslova odhánět krásné dívky“ atd.

Jinými slovy, v Americe je nejen obvyklé, ale skoro **povinné**, uvádět odkazy na spokojené zákazníky, jakkoli banální mohou připadat evropským divákům. Je to prostě komerční konvence a kdyby scházela, americký zákazník bude znepokojen.

Proto v kontextu Evropy a specificky naší republiky nedoporučuji, abyste ve svém podnikatelském plánu měli konkrétní odkazy na jednotlivé zákazníky.

Jsou ale i výjimky. Jste například vynálezcem nového typu saponátu a podařilo se vám dostat do distribuce v řetězci Tesco. To je určitě dobrá zpráva – a vy tento fakt musíte ve svém podnikatelském plánu zmínit.

Co nedoporučuji, je citovat paní Vopršálkovou z Opavy, která vám napsala, že „s tímto saponátem ušetřila tři litry horké vody měsíčně“, i kdyby se jednalo o pravdivý a notářem potvrzený dopis.

Proces Due Diligence (Hloubková Prověrka) sice není námětem této příručky, ale teprve v této fázi budete mít nejednu příležitost, abyste zdůraznili výhody svého produktu ve větším detailu. Mimochodem, dejte si pozor na investory, kteří chtějí oslovit vaše největší zákazníky. Je zcela pochopitelné, že se chtějí přesvědčit, že tito zákazníci jsou skuteční a dlouhodobí, ale na druhé straně si představte, jaké problémy by mohl napáchat netaktní investor, kdyby i nechtěně osočil vašeho nejdůležitějšího klienta. Proto vždy trvejte na tom, že pokud investor chce vidět vaše klienty, tak pouze ve vašem doprovodu, a také si vymyslete nějakou záminku, která vašeho klienta nevyplaší!

6.1 Elevator Pitch – prezentace ve výtahu

První typ prezentace, o kterém budeme hovořit, se nazývá anglicky Elevator Pitch, což doslova znamená výtahový prodej. Proč se tak jmenuje a co to znamená?

Dejme tomu, že máte dobrý nápad na vytvoření nové firmy či rozvoj existující myšlenky, ale schází vám kapitál. Jedete výtahem a vedle vás zcela náhodou stojí podnikatel, o kterém víte, že je mohovitý, je investorem, a zároveň víte, že příští minutu vám neuteče, protože je s vámi ve výtahu.

V USA doporučují, aby každý začínající podnikatel měl ve své hlavě právě „výtahovou prezentaci“, v délce maximálně jedné minuty.

Ponechejme stranou argument, že výtah do 85. patra v New Yorku pojede déle než výtah do třetího patra v Brně. Pointou této myšlenky je, že skutečně nikdy nevíte, kdy a koho potkáte. Proto je užitečné mít stručnou, jasnou, srozumitelnou a zapamatovatelnou prezentaci, kterou lze použít rychle a kdekoli – třeba ve výtahu, na koupališti nebo na nějaké společenské akci.

Tato minutová prezentace by měla obsahovat následující prvky:

- 1) Co je moje myšlenka.
- 2) Jak jsem s tou myšlenkou daleko.
- 3) Jaké trhy existují pro uplatnění mé myšlenky.
- 4) Jaké výhody na těchto trzích mám.
- 5) Jaké výhody mám oproti konkurenci.
- 6) Jak hodlám získat peníze.
- 7) Kolik budu potřebovat celkem.
- 8) Kolik z toho budu potřebovat financovat externě a co za to nabízím investorovi.
- 9) Kdo je součástí mého týmu.
- 10) Jaký je potenciální zisk pro investora.

Protože v této knize budeme rozvíjet můj příklad zmíněný v předchozí kapitole, zde je možná jedna varianta, jak říci stručně, věcně a výstižně, co máme na mysli, a učinit tak v rámci jedné minuty:

*„Moje firma se jmenuje Jazzman a mým plánem je vydávat časopis, který je mířen na fanoušky jazzové hudby. Protože příznivci jazzu pocházejí ze všech věkových skupin, jedná se o statisíce potenciálních čtenářů, a jak víte, je to trh loajální a věrný. Žádný podobný časopis na našem trhu neexistuje, a protože mé záze-
mí je právě v tomto oboru, mám veškeré informace jak o těch, kteří budou do časopisu přispívat zajímavými články, tak o těch, kteří už dnes projevíli vážný zájem používat Jazzman coby primární reklamní médium. Velkou součástí našich příjmů bude dovoz a prodej jazzových CD a DVD prostřednictvím tohoto časopisu. Pro aktivní fanoušky budeme mít hudebniny a noty, které dnes nejsou k dispozici prostřednictvím žádných jiných médií.*

Dnes už máme rezervováno přes 50% reklamního prostoru a nyní potřebujeme oslovit další potenciální klienty prostřednictvím firmy, která se specializuje na telefonní prodej. Tiskárna již má veškeré potřebné podklady, a proto abychom mohli mít první výtisk v květnu 2006, oslovuji nyní prominentní osoby, jako jste vy, za účelem představení možnosti investovat do této příležitosti. Můj tým sestává ze dvou lidí včetně mě plus několik externích spolupracovníků. Fixní náklady jsou tím pádem nízké.

Potřebný kapitál je 8 milionů korun a nabízím podstatné minoritní procento této firmy s tím, že v horizontu tří let očekávám prodej tohoto

časopisu nadnárodní vydavatelské společnosti. Zhodnocení kapitálu lze očekávat jako několiknásobek vašeho vkladu.

Pokud vás mohu požádat o vaši vizitku, dovoluji vám zaslat můj podnikatelský plán.“

Vždy si pamatujte, že výtahová prezentace nemá nahradit podnikatelský plán, ale pouze zaujmout potenciálního investora, se kterým jste se setkal nahodile, tak, aby vám umožnila další schůzku a plnou prezentaci s diskusí. Váš styl komunikace bude nesmírně důležitý, protože nemáte možnost poopravit první mylný dojem. Proto se musíte naučit (před zrcadlem či před známými nanečisto), jak znít nadšeně a zároveň věrohodně.

Rovněž vaše dýchání bude důležité, protože nejspíš budete nervózní, a tak zkouška nanečisto by měla omezit ty nejtrapnější chvíle, kdy vám skutečně dojde dech a vy zrudnete.

Veškeré příručky, které si pročtete na téma prezentace, hovoří o nadšení a sebedůvěře jako jediném možném stylu prezentování Elevator Pitch. Na první pohled je těžké nesouhlasit s takto pozitivním stylem prezentace. Účelem tohoto stylu je být nakažlivý ve víře v proveditelnost vaší myšlenky a ve svou schopnost projekt úspěšně uskutečnit, a také ukázat své nadšení, co nevidět se na to vrhnout.

Nicméně jsem poznal i několik dalších stylů prezentace, o které se nyní s vámi podělím. Bude záležet čistě na vaší osobnosti, morálních a etických zábranách, a do velké míry i na vašich hereckých schopnostech, který styl prezentace vám nakonec sedne nejlépe.

Ne každý investor bude vnímavým cynikem, jako jsem já, a proto zvažte následující styly prezentace.

První bych nazval stylem spikleneckým. Podnikatel se přiblíží k investorovi a udržuje vzdálenost asi jednoho metru. Jeho hlas je ztlumený a je možné se i pro efekt rozhlédnout okolo, jako zda náhodou někdo nenaslouchá. Cílem je vzbudit dojem, že se jedná o něco unikátního, až tajného. Hovoří tiše, aby ukázal, že to není pro každého, pouze pro vybrané investory. Jeho gesta jsou spíše uzavřená. Pokud má stručně sepsaný souhrn svých myšlenek či vizitku, předává je tak, aby to nikdo neviděl.

Druhý styl bych nazval ledabylý. Podnikatel budí dojem uvolněnosti a hovoří ležerně, aby ukázal, že na tuto myšlenku už má frontu investorů: „Ale dobře, že jste to vy, pane investore, také vás obšťastním a dám vám možnost si mě vyslechnout.“ Hovoří pomalu, jeho gesta jsou otevřená a na konci neočekává reakci, pouze zanechá svoji vizitku.

Chci zdůraznit, že cílem těchto prezentačních technik není někoho oklamat, ale pouze upoutat pozornost za účelem dalšího vysvětlení vašeho podnikatelského plánu. Zkušený investor zvaží meritum projektu jako nejdůležitější parametr, ale díky vaší prezentaci, která ho zaujme, se alespoň na váš projekt podívá!

Ať se rozhodnete pro jakýkoli styl prezentace, pokusným králikem nesmí být investor, ale někdo vám blízký a zároveň upřímně objektivní! Vyzkoušejte si proto prezentaci nejprve nanečisto před tímto nestranným pozorovatelem (pokud takovou osobu neznáte, tak před zrcadlem či pomocí videokamery), a teprve tehdy, když jste přesvědčeni o věrohodnosti svého prezentačního stylu, oslovte investora.

Nyní pojďme analyzovat výše uvedený Elevator Pitch. Prezentace trvala okolo padesáti vteřin – pokud byla odříkána jako monolog, je ale možné, že budou otázky, takže se může pro-

táhnout na pár minut. Jednu minutu berte jako vodítko, ne pravidlo.

Tato prezentace je pozoruhodná spíše tím, co jsem neřekl. Jedná se o časopis měsíční či čtvrtletní? Kolik bude stát jedno vydání? Kdo bude ten mysteriózní potenciální nadnárodní kupující? Budou slevy za předplatné? Atd.

To vše je samozřejmě důležité, ale ne v momentu tohoto typu prezentace.

Proto se pokuste destilovat svůj podnikatelský plán do jedné minuty; pokuste se přitom pokrýt

6.2 Executive Summary

Tato anglická slova znamenají doslova výkonný plán či výkonný souhrn a jsou krátkou verzí vašeho podnikatelského plánu.

Zatímco Elevator Pitch v předcházející kapitole se předává/prezentuje ústně, zde už se jedná o písemnou prezentaci, většinou o rozsahu jedné, maximálně dvou stran formátu A4.

Protože tento dokument budete předávat investorům či bankám, doporučuji, abyste znovu zvážili komentáře na konci kapitoly 4, k tzv. disclaimeru neboli odmítnutí zodpovědnosti.

Existuje mnoho variant, jaká slova v tomto odstavci o odmítnutí zodpovědnosti použít. Je také pravdou, že většina podnikatelských plánů takové upozornění nemá. Právníci časem jistě vytvoří věty či krátké odstavce, které tento bod ošetří a stanou se standardem. Do té doby můžete (třeba i s malými změnami) využít výše uvedeného příkladu. Opakuji, že to zkušeného finančníka neodradí, ale vaše zájmy v případě potenciálního sporu ochrání. Tato slova lze navíc vložit až na konec podnikatelského plánu tak, aby neudeřily rovnou do očí. Lze je také napsat menším fontem než zbytek celého dokumentu; naopak začátek dokumentu může být ve fontu větším a tučném.

maximální počet z výše zmíněných 10 bodů. Mnoho podnikatelů si plete Elevator Pitch s Mission Statement, který detailně probírám ke konci kapitoly 6.1 Elevator Pitch je jednoduchým popisem vašich záměrů. Není to pokus vysvětlit vaši filozofii či poslání, natož pokus investora unudit všeobecnými a povrchními slovy, jaká už slyšel stokrát. Ať už se rozhodnete vložit do svého podnikatelského plánu Mission Statement či ne, rozhodně to nemá nic společného s výtahovou prezentací!

První odstavec Executive Summary řekne v několika krátkých větách, o jaký typ investice se jedná, a kolik peněz potřebujete. Tím investorům ušetříte čas a zároveň poukážete na organizovanost a koncepcnost vašeho uvažování.

Přestože obvykle zrazují podnikatele od bombastických výrazů jako unikátní či bezprecedentní, v prvním odstavci je nutné zaujmout, takže zde superlativa nejsou na škodu. Přívlasky jako vzácné, ojedinělé, jedinečné, výjimečné, originální zvažte, ale nebojte se je použít.

Popište podstatu svého návrhu bez používání terminologie/hantýrky vaší profese, protože investor si nebude brát slovník, aby pochopil, o co jde.

Nyní rozvineme příklad z předcházející kapitoly o „výtahové prezentaci“.

Investice osm milionů Kč

Zkušený podnikatel s osvědčeným týmem a se sídlem v Praze připravuje časopis – měsíčník – pro milovníky jazzové hudby. Tento měsíčník nemá v ČR obdoby, přestože podobné verze úspěšně existují v sousedících státech. Kromě příjmů z prodeje časopisů očekáváme příjmy z reklamy, prodeje vlastních CD a DVD, nabídky kursů, prázdninových soustředění a koncertů.

Veškeré podklady a obsah pro první tři vydání jsou již připraveny a nově získaný kapitál bude použit pro rychlý vstup na trh a na reklamní kampaň.

Pojďme nyní tato slova analyzovat.

Stále jsem neřekl mnoho podstatného. Neřekl jsem, jaký očekáváme roční obrat, to ukážu později ve finanční analýze, ani jaká procenta obratu budou tvořit jednotlivé příjmy. A samozřejmě jsem neuvedl, kolik procent své firmy nabízím, o tom budeme vyjednávat později.

Co jsem řekl: kolik potřebuji, kde sídlím, že mám všechno připravené, naznačil jsem zdroje příjmu i to, jak hodlám využít nových peněz. Ujistil jsem investora o svých zkušenostech a kompetenci.

Jak jsem to řekl: pravdivě a přesvědčivě a snad i bez odrazujícího přehánění.

Čeho jsem tím dosáhl: chtěl jsem vyřadit investory, pro které je tato suma nezajímavá, ať už proto, že je příliš malá, či příliš velká. Vyřadil jsem také ty, pro které je můj předmět podnikání nezajímavý, třeba ty, kteří hledají pouze moderní technologie. Vyřadil jsem ty, kteří jsou daleko od Prahy, protože chtějí investovat pouze v určité vzdálenosti od svého bydliště, aby svou investici mohli monitorovat. A to je vše dobře, protože jsem ušetřil tu nejcennější komoditu – čas – jak sobě, tak investorovi.

Po tomto prvním odstavci, který shrnuje princip myšlenky, je třeba budovat důvěru, a proto doporučuji jako další odstavec pár slov o sobě (tedy o vás, podnikateli) a svém týmu. Není třeba napsat plné curriculum vitae, to bude součástí plného podnikatelského plánu. Nicméně určitě zmiňte vzdělání, pracovní zkušenost relevantní k projektu i čeho jste už dosáhli v minulosti. Někdy mohou zaujmout i sportovní úspěchy, protože poukazují na houževnatost, která je

v podnikání tak důležitá. Naopak, pokud jste vášnivým parašutistou, nezmiňujte to. Investor investuje do vás, ne do vašich pozůstalých!

Další odstavec bude hovořit o vašem produktu. Zde popíšeme náš časopis ve větším detailu, naznačíme maloobchodní cenu, kolik bude mít stran a kolik z nich bude reklama, kvalitu grafiky a papíru tak, aby si investor mohl představit konečný produkt. Pokud už máme nanečisto připravené první vydání, je možné vložit malý obrázek titulní strany.

Následující odstavec bude hovořit o vašem trhu.

Zmíníme konečné zákazníky – počet fanoušků jazzové hudby, jejich loajálnost a jejich celoživotní zájem o tento žánr, probereme vydavatelský trh, zda existuje nějaká konkurence či někdo jiný, koho lze za konkurenci považovat. V této fázi ještě nebudeme dělat analýzu SWOT (kapitola 6.6), to ponecháme až na plný podnikatelský plán, nicméně bylo by na místě zmínit, že určitým konkurentem budou klasické obchody s hudebninami či s CD/DVD, a naopak, že tato potenciální konkurence může být i zákazníkem prostřednictvím svých reklamních aktivit. Hlavním cílem je chválit sebe, ale nehanit konkurenci!

Další odstavec hovoří o vašem podnikatelském modelu z finančního hlediska.

Zatím ještě nebudeme připravovat hotovostní toky (to opět patří až do plného PP), ale bude třeba naznačit, obvykle na tři roky dopředu, jaký předpokládáme obrat, jaké náklady a jaké zisky/ztráty. V této fázi není třeba rozlišit, z čeho se skládá náš příjem, což bude velkoobchodní cena časopisu, příjem z reklamních aktivit a přímého prodeje CD/DVD. Postačí jedno globální číslo pro kategorie obratu, nákladů a zisku. V této fázi se ani nezabýváme daňovými otázkami,

protože jediným cílem je ukázat směr a tendenci, která musí směřovat k zisku. Nemějte však pocit, že je nutné tato čísla upravovat, aby vykazovaly okamžitý zisk, protože soudný investor bude očekávat období konsolidace.

Předposlední odstavec bude hovořit o tom, jak jste daleko a případně kolik peněz či času už jste do svého projektu zainvestovali vy sami.

Vysvětlíme, že projekt je „na spadnutí“, jinými slovy, že veškerá přípravná práce je za námi a že s finanční injekcí jsme schopni mít časopis na pultu v horizontu (třeba) tří měsíců. Nedáváme ale přesné datum, protože proces získávání kapitálu je zdouhavý a říká se, že nakonec vše trvá dvakrát tak dlouho, než jsme původně předpokládali. Kdybychom uvedli datum, budeme přinejmenším muset svůj plán často přepisovat, a pokud se ve svých předpovědích spoléháme například na silnou vánoční sezónu, museli bychom přepracovávat i finanční předpoklady.

Vyčíslete, kolik peněz jste už použili z vlastních zdrojů, aby se vaše myšlenka nacházela v tomto stádiu, a realisticky vyčíslete hodnotu svého času (sweat equity – viz kapitola 5). Pozor, investoři nemají rádi, když se svůj čas snažíte nadhodnotit.

Dejme tomu, že se svému projektu věnujete ve svém volném čase, po večerech a o víkendech, zatímco někde jinde máte stále práci na plný úvazek. Bylo by určitě realistické, vzít takto vynaložený čas a znásobit jej vaší normální hodinovou sazbou v práci. Takže pokud například vyděláváte 20 tisíc korun měsíčně, jedná se přibližně o 100Kč za hodinu. Je proto možné říci, že vaše časová investice byla v horizontu 60 tisíc korun za půl roku; pokud stejný čas věnovali i vaši týmoví kolegové, můžete tuto investici nafouknout do statisíců.

Co však žádný zkušený investor nespolkne, je argument typu, že práce, kterou jsme vykonali k dnešnímu dni „by vás, pane investore, stála miliony korun, pokud byste používal profesionální poradce, designéry, tržní průzkumy atd.“

Skutečností je, že pan investor by je nepoužíval, protože by neměl nejmenší důvod dělat tržní průzkumy či vymýšlet design v této oblasti. To jste se rozhodli učinit vy...

Poslední odstavec je vaše nabídka. Na konci ještě nezapomeňte na sebe uvést kontakt.

Zde pozitivně shrneme všechny důležité atributy spolu s tím, kolik potřebujeme. Stále ale mluvíme o tom, kolik procent nabízíme. Je možné zmínit exit jako metodu, kterou investor dostane svůj vklad zpět.

Může to vypadat například takto:

Investorovi nabízíme za jeho osm milionů Kč podstatný (zajímavý) minoritní podíl v naší firmě s tím, že pokud bude mít potřebné dovednosti a zájem, přivítáme i jeho účast v chodu podniku. Očekáváme, že růst a neobvyklost našeho projektu umožní prodej celé firmy nadnárodní vydavatelské společnosti, a tím pádem několikašobné zhodnocení investice.

Pro více informací kontaktujte prosím pana... na čísle...

Jak už bylo zmíněno na začátku této kapitoly, uvažujte také o větě, která vysvětlí typ a intence vaší nabídky tak, aby později nedošlo k nedorozumění (disclaimer v menším fontu na dolním okraji stránky).

To je vše. Opakuji, stačí jedna, maximálně dvě strany velikosti A4. Nechejte si ji vytisknout pokud možno na barevné laserové tiskárně, na kvalitní papír. Chcete přece zaujmout, ukázat svoji kvalitu a bonitu. Tento dokument mějte neustále po ruce.

I po výtahové prezentaci je možné vytáhnout ze svého kufříku tuto prezentaci a předat ji namísto vizitky.

V této fázi nevyžadujte (a ani byste neměli velkou šanci získat) takzvaný Non Disclosure Agreement (neboli NDA – viz kapitola 6.10).

Executive Summary nebude nikdy obsahovat

6.3 Zkrácený podnikatelský plán

Zatímco Elevator Pitch je stručným podnikatelským plánem předávaným ústně a Executive Summary je stručným podnikatelským plánem komunikovaným písemně na jedné stránce A4, zkrácený podnikatelský plán je už mnohem komplexnější dokument.

S Executive Summary a s plným podnikatelským plánem bude totožný ve svých záhlavích, to znamená, že budu stále hovořit o sobě, o svém týmu a svém produktu, o trhu a konkurenci, o tom, kolik potřebuji a jak s těmito prostředky naložím.

Jediný rozdíl bude spočívat v tom, do jaké hloubky budu tyto detaily rozvíjet.

Důvodem, proč tak činím, bude většinou moje obava, že pokud vysvětlím některé intimní detaily svého plánu už v této fázi, vystavuji se nebezpečí, že tyto informace budou zneužity, okopírovány, a že díky své snaze být na cestě za kapitálem upřímný umožním někomu jinému, aby mě podrazil.

V oblasti moderních technologií se často používají všeobecně známé procesy, liší se pouze jejich aplikace. Například to, že lidé mají mobilní telefony a používají textové zprávy asi nebude unikátním prvkem podnikatelského záměru, ale třeba myšlenka, že za poplatek zašlu textovku zájemcům o specifické informace, už jistě prvky unikátnosti má – pokud tedy takovou službu zatím nikdo nenabízí. Tento nápad ale nelze

detaily, které by vám mohly uškodit, ani se nejedná o kuchařku, s jejíž pomocí by mohl někdo vaši myšlenku okopírovat. Nicméně když tento dokument sepisujete, dejte si pozor, abyste skutečné detaily ponechali až na plný podnikatelský plán (a tehdy už bude rozumné získat NDA).

ochránit patentem, a proto si musím dávat dobrý pozor, abych neprozradil podstatu svého obchodního tajemství.

V mém případě jazzového časopisu, který nyní budeme dále rozvíjet, nemám možnost si patentovat či jinak ochránit svůj záměr – kromě dvou věcí. První je ochránit si jméno svého časopisu – „Jazzman“ – a to formou ochranné známky. Druhým krokem bude NDA, tedy dohoda mezi podnikatelem a investorem, že veškeré informace, které ode mne investor obdrží, budou použity pouze v rámci procesu zvažování této investice (více viz kapitola 6.10)

Nicméně, většina investorů se bude před podpisem NDA ošivat a v některých případech budete mít oprávněné obavy, že určité aspekty vašeho plánu by neměly vyjít navenek tak brzy. To bude v té fázi koketovací; je ale jasné, že až přijde čas lámání chleba, bude nutné, aby obě strany prokázaly svou upřímnost a čestnost svých záměrů. Podnikatel tím, že dodá všechny informace, a investor tím, že podepíše NDA.

V mém příkladu ale tak daleko ještě nejsem. Zatím jsem pouze použil Elevator Pitch a získal, dejme tomu, tucet zájemců. Těm jsem předal Executive Summary; pět z nich mě poté požádalo o plný podnikatelský plán.

Ten se mi ale ještě předkládat nechce, protože se obávám, že jeden aspekt mého plánu, na

který jsem velmi pyšný, je tak revoluční, že by mohl někomu dát podnět k okopírování.

Protože pokračuji ve svém příkladu, dejme tomu, že součástí mého plánu je použít časopis na reklamu pro mou vlastní letní jazzovou univerzitu.

Moje myšlenka je následující: v červenci a v srpnu si najmu relativně levné školicí zařízení s ubytováním, stravováním a učebnami, a prostřednictvím svého časopisu budu inzerovat letní kurzy jazzové hudby, od začátečníků až po profesionály, od kytary po saxofon. Moje prvotní fixní náklady budou skoro nulové a nastanou pouze tehdy, když se mi podaří naplnit celou třídu. Lektory už mám předběžně zajištěné z řad svých známých a vím, že marže je okouzující.

Pokud bych ale tuto myšlenku rozvedl jak v samotném textu, tak ve finančních předpovědích, bylo by relativně jednoduché, aby si investor uvědomil, že se zde nachází malý zlatý důl. Například můj tok hotovosti by během roku rostl rychleji, než by dokázal pouhý prodej časopisů a reklamy. Zájemci o letní jazzovou univerzitu si budou rezervovat (a předplácet) svá místa průběžně během celého roku, ale mé náklady nastanou teprve okolo září, až budu platit lektory a školicí zařízení. To by ale bylo evidentní z předpovědi toku hotovosti, a pokud bych ji vytvářel měsíčně, investor by se určitě zeptal – a pak bych musel pravdivě odpovědět. V mém případě proto vytvořím zkrácený podni-

6.4 Plný podnikatelský plán

Tato kapitola bude relativně krátká a přesto obsahuje meritum věci. Vše v předcházejících i následujících kapitolách má pouze jeden cíl, a sice vytvořit pravdivý a přesvědčivý obrázek o mých schopnostech, záměrech a potenciálním výnosu pro investora.

katelský plán, který nebude obsahovat měsíční hotovostní toky, ale pouze roční. Zároveň zmíním myšlenku jazzové univerzity velmi povrchně, a bez důrazu na finanční přínos, který pro mne může mít.

Jak si jistě uvědomujete, můj příklad je vymyšlený a lze namítat, že tato myšlenka nemá bez mého časopisu, díky němuž si (skoro zadarmo) vytvářím potenciální klientelu pro svou „univerzitu“, pro nikoho jiného význam. Berte to ale jako metaforu pro oblasti, kde se i vy obáváte vypustit na veřejnost informace, které v této fázi vašeho vztahu s investorem považujete za příliš důvěrné.

Proto (a lze dodat, že pouze proto) má význam zkrácený podnikatelský plán. Pokud nemáte oblast, která by vás takto trápila, není třeba jej vytvářet. Je to pouze určitá maska, za kterou schováte citlivé oblasti. Pokud vaše podnikatelské záměry nemají prvek unikátnosti, který je třeba ochraňovat, byla by to dokonce ztráta času. Pro většinu podnikatelů je tato kapitola nerelevantní, nicméně pro tu menšinu, která má oprávněné obavy ze zneužití svých plánů, je to užitečný mezičlánek mezi Executive Summary a plným podnikatelským plánem.

Dejte si však pozor na jednu věc. Zkrácený podnikatelský plán není maska, za kterou schováváme slabiny. Opak je pravdou. My v něm zakrýváme své silné stránky až do té doby, kdy budeme mít dostatečnou důvěru ve svého potenciálního partnera!

Rozličné příručky dávají rozličné rady, ale v jednom se shodují. Je třeba mít tři výchozí body – CO DĚLÁM, CO POTŘEBUJI A CO NABÍZÍM. Říká se, že vše, co napíšete do svého podnikatelského plánu, se má týkat právě těchto tří bodů. Je proto užitečné se neustále ptát, zda

tak skutečně činíte či zda hovoříte o věcech podružných, které začínají investora nudit.

Jiný pohled říká, že při přípravě podnikatelského plánu se máte neustále ptát, zda jste odpověděli na všechny otevřené otázky KDO, KDY, KDE, JAK, CO, PROČ a KOLIK? Oba pohledy jsou správné a bude záviset jen na vás, abyste se ujistili, že nyní, v plném podnikatelském plánu, skutečně sdělíte vše, co je relevantní a nutné pro pozitivní rozhodnutí investora.

Tak jako v Executive Summary a ve zkráceném podnikatelském plánu (který, jak bylo řečeno, není nutností, pouze někdy užitečným mezičlánkem) budete hovořit o stejných oblastech, pouze ve větším detailu: **o sobě a svém týmu, o své myšlence/produktu/službě, o svém trhu a konkurenci, o finančních parametrech, o tom, kolik potřebujete a jak tyto peníze vynaložíte, a nakonec o tom, co za to nabízíte – jak podíl, tak exit.**

Tento dokument má u firem s krátkou či nulovou historií obvykle pět až deset stran. U firem, které mohou přiložit historii svého účetnictví či katalogy produktů, minulé reklamní kampaně atd., bude samozřejmě delší.

Začněte vždy, tak jako v Executive Summary, krátkým popisem, čeho se týká vaše podnikání, výstižně, v jednom odstavci shrňte své podnikatelské intence a filozofii. Můžete dokonce použít úplně stejný odstavec jako v Executive Summary, ale protože zde už nejste limitováni prostorem, můžete tyto chvalozpěvy o něco málo rozvinout.

Některé podnikatelské plány na začátku používají bodový souhrn hlavních pozitiv, aby byl čtenář zaujat, a dál hledal v textu to, co jej zajímá. Nenazval bych to obsahem – je to spíš taková osnova. Nesnažte se hned vysvětlit vše

o všem, pouze naznačte příchut' toho, o čem bude investor na následujících stránkách číst.

Osnova mého příkladu by mohly vypadat asi takto:

- Nová a finančně nezatížená firma
- Mladý a vysoce motivovaný tým vlastníků a manažerů
- Hluboké zkušenosti v oboru
- Žádný přímý konkurent
- **První tři vydání již připraveny k tisku**
- **Rámcová dohoda s tiskárnou a distributorem podepsána**
- Předpověď ziskovosti – šest měsíců po investici
- První a jediné kolo financování
- Ověřená možnost exitu
- Nabídka zajímavého minoritního podílu
- Možnost uplatnění dovedností investora

Nelze tvrdit, že krátký odstavec, který sepíše klíčové parametry, je horší či lepší než tato forma s body. Oba systémy se používají a bude záležet čistě na vás, pro který se rozhodnete.

Možná jste si všimli, že dvě věty jsou v tučném písmu. To proto, abych zdůraznil, že je třeba upozornit investora na to, **čeho jsme již dosáhli**. Jinými slovy, poukazujte na jakékoli dílčí úspěchy, například získaná ocenění, stávající zákazníci, existující odběratele atd.

Jinak řečeno, oproti pouhým plánům či předpokladům, které může mít každý rádobypodnikatel se špetkou fantazie, já se pokouším ukázat, že jsem již něco udělal a že už jsem ve fázi, kdy mohu investici zhodnotit.

Pokud (jako v mém příkladě) firma ještě neobchoduje, pokuste se zdůraznit nějaké dílčí úspěchy či bariéry, které už jste ve svém podnikání překonali.

Další oblast bude o **vás**, a pokud máte spolu-
pracovníky, i o **vašem týmu**.

Jako první pravidlo si připomeňte, že přehnaná
skromnost není na místě!

Jak již bylo několikrát zmíněno, investor nein-
vestuje do vaší firmy ale do vás. Proto vy jste ta
největší deviza a tak se také hodnotíte.

Plné CV (curriculum vitae, životopis) není třeba,
ale je nezbytné zmínit alespoň vzdělání a spe-
cializaci plus to, co je relevantní pro podpoření
vašeho podnikatelského plánu.

Například já bych při pokračování ve svém
fiktivním záměru určitě zdůraznil vystudování
konzervatoře se zaměřením na moderní hudbu,
dále to, že jsem členem několika pravidelně
vystupujících jazzových skupin, že nyní pracuji
pro vydavatele a distributora časopisů, že jsem
vystoupil na festivalu v Montreux atd. Jediným
rozdílem bude, že zatímco já si nyní vymyslím,
vy budete říkat pravdu, i když v tom nejlepším
světle.

Nemějte pocit, že akademické tituly či kvalifika-
ce jsou nutným náskokem a jejich nedostatek
naopak handicapem. Zde se zabýváme sku-
tečným životem, kde to, co umíte a čeho jste
dosáhli, je mnohem důležitější než to, co jste

6.5 Produkt/slужba

Přestože tato kapitola je stále pokračováním
plného podnikatelského plánu, pro svou důleži-
tost (a pro přehlednost) si zaslouží samostatný
oddíl.

V předcházející kapitole jsem tvrdil, že investor
ve skutečnosti investuje do vás, protože i sebe-
lepší plán se neuskuteční, pokud za ním nestojí
schopný podnikatel, a to je stále pravda. Nic-
méně bez produktu či služby nemáte nic – jen
málokdy se stane, že někdo představuje podni-
katelský plán pouze na základě své osobnosti.

se kdysi učili. Pouze v oblastech jako medicína
a podobně byste se setkali s opakem. Myšlen-
ka typu: „V pondělí a v úterý děláme pedikúru,
ve středu a ve čtvrtek operace mozku“ by nej-
spíš odradila i ty nejstatečnější investory!

Znovu opakuji, že i sportovní úspěchy jsou em-
pirickým důkazem houževnatosti a vytrvalosti
a budou přijímány pozitivně.

O svém týmu hovořte s nadšením a bez kritiky.
Ať máte mezi sebou jakékoli neshody či vášni-
vé debaty, před investory musíte působit jako
jednotný tým, který má své pravomoci a pole
působení jasně rozděleny. Pokud ukážete
navenek rozpory, investory tím značně zner-
vózníte. V kapitole 6.10 hovořím o takzvaném
pavouku, tedy grafu, který popisuje, kdo dělá
co a pro koho, a to může být v této fázi plánu
relevantní.

Po objasnění informací o vás a vašem týmu,
funkcích a vztazích následují dvě nesmírně dů-
ležité oblasti, které si zaslouží své vlastní kapitoly
– o produktu (6.5) a o trhu (6.6).

Tyto kapitoly jsou důležitou součástí vašeho
plného podnikatelského plánu a jsou v něm
umístěny ihned po kapitole o vás a vašem
týmu.

Takové příklady se týkají známých vynálezců
či odborníků, kteří v minulosti úspěšně objevili
či vyvinuli nějakou myšlenku, a nyní je jejich
osobní bonita tak vysoká, že jsou schopni
získat kapitál pouze na základě svého jména.
I na burze lze získat podstatný nový kapitál
(v milionech liber), pokud za danou firmou stojí
významné osobnosti. V roce 2004 vyšla IPO
dvou podnikatelů, v minulosti úspěšných v ob-
lasti pohostinství, kteří získali přes 200 milionů
korun pouze na základě plánu, který říkal něco

ve smyslu: „Až ty peníze budeme mít, budeme je investovat do dobrých a zavedených restaurací za účelem vytvoření nového řetězce“.

Přestože se tedy nejedná o naprostou utopii, pojďme se raději vrátit k české realitě a analyzovat, co a jak je třeba říci o produktu či službě, která je podstatou našeho podnikání.

Co je tedy produktem v případě mého časopisu Jazzman? Samozřejmě časopis, ale i to, co tento časopis **umí**. Oslovit specializovanou skupinu lidí, vytvořit jejich databázi a následně ji pročistit tak, abych měl možnost přímé komunikace bez zbytečných nákladů, oslovit výrobce hudebních nástrojů jako potenciální klienty pro reklamní a marketingové aktivity i pro recenze jejich nástrojů atd. Totéž bude platit pro firmy jako Sony či Bonton, které budou mít zájem jak o recenze, tak o reklamu. Bude to přístup ke klientům pro moji letní univerzitu atd.

Smyslem toho, co zde tak nudně rozvíjím, je uvědomit si, že to, co je podstatné pro investora není pouze to, co je produktem, ale i to, co tento produkt **umí**.

V angličtině se analýza tohoto rozdílu nazývá Feature – Benefit – Proof, což znamená **popis – výhoda – důkaz** (viz kapitola 4).

Pokusme se tuto posloupnost použít pro náš podnikatelský plán. V mém případě řeknu, že se jedná o časopis (popis), ale také dodám, že je určen loajální zájmové skupině, která svého koníčka sleduje celý život (výhoda). Skončím tím, že tržní průzkum ukazuje, že tato cílová skupina utrácí za svého koníčka okolo 20 000 Kč ročně (důkaz).

Důkaz čeho? Důkaz, že pokud se mi podaří pravidelně oslovit 10 000 čtenářů a nepravidelně možná dalších 10 000, jedná se o velice zajímavý trh!

Pokud bych hovořil o své letní Jazzové univerzitě, mohu zmínit svůj plán pořádat toto každoroční soustředění (popis), dodat, že zkušenost z jiných zemí ukazuje, že přes 60 % účastníků se vrací v následujícím roce (výhoda), a poukázat na to, že se nám tím sníží jak marketingové, tak administrativní náklady o 40 % (důkaz).

Pokud vám slovo důkaz stále neseď (nakonec se jedná o překlad), zaměřte si jej za něco, co je **hmatatelné**. 20 000 Kč ročně z prvního příkladu i ušetření nákladů o 40 % z druhého hmatatelné jsou.

Nyní se zamyslete nad svým produktem či službou a pokuste se je udělat hmatatelnými.

Pojďme rozebrat dílčí součást mého produktu (časopisu), a sice letní Jazzovou univerzitu.

Popis bude určitě obsahovat, že se bude jednat o separátní kurzy pro začátečníky, pokročilé a profesionály.

Dále řeknu, kdo kurzy povede, a vychválím jejich zkušenosti a zázemí.

Také řeknu, jaké hudební nástroje budou využívány a jak dlouho jednotlivé kurzy potrvají.

To vše je ale pouhý **popis**.

Výhodami, které mohu investorovi nabídnout, jsou nízké fixní náklady, vysoká hodnota PR, kterou dále zužitkuji pro svůj časopis a další potenciální zisk z komisioního prodeje hudebních nástrojů studentům.

Důkazem bude vyjádření těchto výhod ve finančních měřících. Například mohu říci, že protože naše fixní náklady jsou nízké (reklama v našem časopisu zdarma, platby učitelům dohodnuty s minimální závazky, ubytování ve školním zařízení, které je během léta jinak prázdné), budeme i v případě pouze 20% vytíženosti přece jen v malém zisku a každých dalších 10% znamená čistý zisk XY.

Je důležité si uvědomit, že to, co nyní děláme, není vytváření reklamy pro naši letní univerzitu, není to vytváření letáku, ale jedná se o **vysvětlení výhody pro investora**.

Mimochodem, v tomto případě by určitě pomohlo, kdybych vytvořil leták, přesně tak, jak si jej představuji coby přílohu v mém časopisu, aby si investor udělal obrázek o tom, jak oslovím své potenciální zákazníky. Opakuji, čím více se vám podaří váš produkt zhmotnit, tím lépe.

Proto pokud máte na mysli konkrétní produkt, musí být součástí vašeho podnikatelského plánu fotografie či alespoň náčrt. Pokud máte na mysli restauraci, náčrt fasády či vnitřního vybavení. Vaším úkolem je zajistit, aby se investor viděl jako součást tohoto plánu a aby se mu tam líbilo.

Cena produktu je další oblastí, kterou je v této fázi možné zmínit. Ve svých finančních předpokladech budete do určité míry prozrazovat, z čeho se vaše cena skládá a bude na vás, co nejdéle tyto (velice důvěrné a choulostivé) informace zakrývat.

6.6 SWOT analýza

Tato kapitola následuje poté, co jste popsali svůj produkt či službu.

Nejdříve, co je jejím účelem? Určitě to, že prokážete, že svému trhu rozumíte a že si uvědomujete jak své silné stránky, tak veškerá úskalí.

Pamatujte si, že v této fázi vás investor nezná (kromě toho, co si o vás zatím přečetl plus možná dílčí dojmy z několika osobních setkání). Investor bude nervózní, bude se bát o své peníze, a proto bude hledat veškerá úskalí.

Také si uvědomte, že bude své záměry analyzovat se svými kolegy či známými a bude mrdcovat a hledat mouchy na všem, co vy vidíte jako pozitivum.

Jistý rozdíl je u produktů, který je hmatatelný – jako například polévka – kde je možné zcela průhledně vyčíst, kolik rajčat, celeru, cibule, česneku, smetany, energie atd. se promítne na ceně jednoho litru. V tomto případě neprozrazujete žádné státní tajemství.

Budou však i jiné situace, kdy budou výhodné nákupy od určitých dodavatelů či výrobní postupy a procesy součástí vašeho obchodního tajemství. V tom případě se pokuste omezit náklady na povrchní položky typu suroviny, energie, odpisy atd.

Vaše filozofie v této oblasti se bude odrážet v kapitole 6.8, kde hovoříme o finančních předpovědích. Zde je skutečně jedna oblast, kde existuje základní asymetrie mezi investorem a podnikatelem. Informace, které komukoli nabízejí jasnou kuchařku, jak okopírovat váš podnikatelský záměr či model, potřebují právní ochranu, a proto nedoporučuji, abyste tyto informace předali bez NDA (Non Disclosure Agreement, viz kapitola 6.10!

Proto je zcela zbytečné zakrývat jakékoli aspekty trhu, které považujete za nepříznivé, jako jsou konkurence, cenová politika, vstupní bariéry atd. Investor je určitě objeví – a pak to bude vypadat, že na to přišel on, ne vy.

O co lepší je analyzovat trh ze všech stran a prokázat, že vy jste ten expert, že jste pomyslel na veškeré možnosti a eventuality, a že přes to všechno máte i řešení.

Tato analýza má anglický název SWOT, ale nepokoušejte se hledat vysvětlení ve slovníku, přestože doslovný překlad znamená buď šprt, nebo plácnutí po mouše. Díky bohu, ani jedno či druhé nemá nic společného s naším významem.

Tento pojem pochází ze čtyř anglických slov:

S = Strengths = Silné stránky

W = Weaknesses = Slabé stránky

O = Opportunities = Příležitosti

T = Threats = Hrozby

Jinými slovy, v této kapitole, kde hovořím o svém trhu, rozeberu všechny aspekty svého plánu z pozice těchto čtyř oblastí.

V pokračování mého příkladu budu určitě tvrdit, že můj plánovaný časopis bude prvním a zatím jediným na tomto trhu, že bude mít silnou a loajální základnu předplatitelů, distribuci ve všech typech prodejen, a to nejen tam, kde se prodávají noviny a časopisy, ale i v obchodech s hudebninami, s hudebními nástroji a v jazzových klubech po celé republice i na Slovensku. Zdůrazním časový náskok, který budu mít před potenciální konkurencí; tím zároveň ztížím vstup dalšího podobného časopisu na tento trh.

Určitě zmíním silný management, naše zkušenosti, jak jsem již v přípravě časopisu daleko a jak nedaleko je naše první vydání. Zmíním, že kromě příjmů z ceny časopisu jsou i další zdroje jako reklama, letní univerzita, hodnota specializované databáze atd. To vše (a určitě mnohem více) budou **silné stránky**. Čím více, tím lépe.

Ta druhá oblast, a sice **slabé stránky**, bude pro vás určitě bolestná, protože vás vyzývám, abyste v procesu získávání investice odhalili své slabiny, ale cílem je předejít investora a říci mu metaforicky: „Na všechno jsem pomyslel!“

Slabou stránkou může být naše kapitálové zázemí, které není takové, jako u velkých nadnárodních firem. Ihned však dodám, že naše investiční předpoklady společně s vypracovanými hotovostními toky ukazují, že i při tom nejpesimističtější scénáři jsme schopni překonat přechodné či sezónní výkyvy.

Možná také zmíním, že výrobci hudebních nástrojů mohou jazzový trh považovat za příliš marginální na to, aby mu věnovali velký rozpočet. Ihned však dodám (vždy pravdivě), že při neformálních diskusích s reklamními agenturami je evidentní, že tento tržní segment je považován za důležitý, a to hlavně proto, že jazzoví fanoušci jsou svému koníčku ochotni věnovat větší část svých příjmů, který je také koníčkem celoživotním.

Jako další slabou stránku mohu zmínit, že má myšlenka letní univerzity je neotestovaná, nicméně ihned dodám, že existuje latentní potřeba, která je v okolních zemích uspokojena a že čeští fanoušci dnes jezdí vylepšit své dovednosti do zahraničí.

Z těchto tří příkladů je evidentní, co dělám. Ano, zmíním potenciální slabinu, ale vzápětí na ni odpovím pozitivem. Proto se zamyslete i nad slabinami svého trhu a najděte pozitivní řešení!

Příležitosti jsou všude. V mém případě může jít o to, že pokud se počet měsíčních vydání dostane nad určitou hranici, mé náklady na tisk i na distribuci se oproti původním předpokladům markantně sníží, a tím pádem pozitivně ovlivní ziskovost.

Mohu poukázat na to, že prostřednictvím svého webového portálu mohu prodávat relevantní produkty od trsátek a strun na kytary až po zájezdy na jazzové koncerty. Znovu zdůrazním, že tento další potenciál není v mých současných finančních předpovědích.

Další příležitostí bude naše střizlivá cenová politika, která znamená, že jak cena časopisu, tak reklamní sazebník jsou pod tržním průměrem podobných časopisů. Mohu poukázat na to, že pokud by se naše ceny dostaly na tržní průměr, naše ziskovost se navýší o X procent.

Mohu zakončit tím, že vím, že velké nadnárodní vydavatelské společnosti pečlivě sledují svůj trh

a je možné, že v horizontu dvou tří let projeví zájem o zakoupení tohoto časopisu, čímž se naše investice mnohonásobně zhodnotí.

Tak jako slabé stránky, i **hrozby** budou bolestné, ale logika, kterou zde sledujete, je úplně stejná, a sice ujistit investora, že jste na vše pomyslel a že vás nic nepřekvapí.

Proto například zmíním, že nikomu nezabrání vstoupit dva či tři měsíce po mém vstupu na trh s konkurenčním časopisem. Zároveň však dodám, že to budou mít mnohem obtížnější a že jejich segment trhu už bude mnohem menší, a proto i méně zajímavý.

Mohu zmínit, že pokud nastane silná recese, lidé omezí své náklady v oblastech, které nejsou zcela nezbytné, jako jsou nájemné a potraviny. Nicméně dodám, že fanatičtí koníčkáři málokdy omezí své radosti, a že se jim budou věnovat spíše na úkor dovolené či domácí elektroniky.

Skončím třeba tím, že pokud se investice uskuteční až po letní sezóně, tak naše letní univerzita nebude mít možnost pozitivně ovlivnit letošní výsledky, nicméně dodám, že nám to dá mnohem více času získat pozornost trhu, a tím pádem připravit profesionální program.

Tak jako u slabých stránek opět neignoruji potenciální hrozby, ale vždy odpovím, že věřím, že existuje řešení – a ukáži jaké.

Tato tržní analýza vám pomůže pochopit duševní procesy investora. Pokuste se předvídat, co jej trápí, co mu dělá vrásky, ale zároveň to, co jej osloví. Čím lépe se vám to podaří, tím přesvědčivější budete.

Tržní statistiky jsou důležité, protože přinejmenším poukazují na to, že trhu rozumíte, a mohou odůvodnit vaše předpoklady. Nicméně je to také zavádějící, pokud nepoužijete selský rozum či špetku soudnosti.

Pravidelně dostávám podnikatelské plány od softwarových společností, které hovoří o velikosti softwarového trhu ve stovkách miliard dolarů. To je možná pravda, pokud sečtete obrat firem, jako je Microsoft, Oracle, SAP, Sage a stovek dalších prominentních společností. V dalším odstavci se pak dočtu, že pokud se jim podaří získat pouhé procento tohoto trhu, jejich obrat bude miliarda dolarů.

Po přečtení takového bombastického odstavce už většina investorů dál nečte!

Pokud hovoříte o velikosti trhu, mluve o **vašem** trhu. Pokud vytváříte software pro snadnější tvorbu výplat, zamyslete se, zda se vám v prvním roce podaří oslovit nadnárodní společnosti, které potřebují vykazovat své účetnictví v několika standardech. Pokud ne, nejsou součástí vašeho trhu. Buďte realističtí, a pak budete věrohodnější, než kdybyste byli bombastičtí, ale poněkud absurdní.

Při analýze velikosti trhu se mnoho firmiček snaží naznačit tržní podíl, na který míří. Pokud budete hovořit o více než desetinách procenta, počítejte s tím, že nebudete bráni vážně.

Lze argumentovat, že pokud hodláte otevřít konkurenční hospodu ve vesnici, kde je zatím pouze jedna, máte tak šanci získat podstatné procento trhu, nicméně většina plánů se zaměřuje na vyspělé trhy, kde je obtížné získávat podíly nad jedno procento.

Je pravda, že když firmy jako Procter & Gamble či Unilever přicházejí na trh s novými produkty, jsou schopny získat podstatný tržní podíl, ale to je jen díky marketingovému rozpočtu, který by většině z nás posloužil jako velkorysá doživotní renta.

Tím vás nechci odradit ani srážet vaše ambice, pouze vás chci upozornit, že nereálné vize a předpoklady investory zbytečně odrážejí.

Proto je výhodné uvažovat nikoli o celém trhu, ale pouze o **segmentu**, na který míříte svým produktem či službou. Pokud jste vinař a pěstujete levnější vína, nebude vašim trhem celý trh vínem, ale segment, který kupuje levná tuzemská vína. Archivní Burgundské víno není ani vaší konkurencí ani součástí vašeho trhu.

Pokud ručně vyrábíte vysoce kvalitní kytary, vaším trhem není trh hudebními nástroji a vaším konkurentem masově vyráběné kytary z Číny či Jižní Koreje, ale ručně vyráběné kytary značek Martin, Taylor či Santa Cruz z USA.

Váš tržní podíl musí odrážet reálné ambice.

Konkurence je oblast, s níž se musí vypořádat každý podnikatelský plán. V mém příkladu bude můj časopis první a zatím jediný na trhu, ale to neznamená, že nemá konkurenci. Cokoli stojí peníze, je jeho konkurence. Každý jednotlivec se neustále rozhoduje, jak své peníze utratí, a protože absolutní většina z nás má omezené finanční prostředky, dilema, jak je utratit, je pro podnikatele neustálou výzvou.

Podnikatelský plán se zabývá prodejní a marketingovou strategií, kde se o konkurenci hovoří,

v následující kapitole 6.7, a proto je třeba v této části tržní analýzy pouze respektovat jedno pravidlo, a sice že o konkurenci nemá nikdy význam hovořit kriticky a hanlivě.

Klidně vychvalte sebe, své produkty a služby a poukazujte na to, jak řeší dnešní nedostatky na trhu, čím se lišíte od konkurence, kde věříte, že jste lepší atd., ale nikdy neříkejte, že konkurence je slabá, že něco neumí nebo že nebude umět reagovat na váš vstup na trh.

Nesepisujete motivační proslov ke svým zaměstnancům, píšete podnikatelský plán pro střízlivého investora!

Analýza SWOT by měla obsahovat nejen subjektivní informace jako váš názor na konkurenci či váš pohled na tržní podíl, který byste chtěli mít za 12 měsíců, ale i informace **objektivní**, jako je velikost trhu, a to jak počtem zákazníků, tak v korunách. Internet je vynikajícím zdrojem, stejně tak hospodářské komory. Pokud ve svém podnikatelském plánu používáte hodnoty či statistiky získané externě, doporučuji potvrdit si je z několika zdrojů a zároveň ve svém textu tyto zdroje uvést. To zapůsobí věrohodně a také to ušetří další otázky.

6.7 Prodejní a marketingová strategie

Pojďme rekapitulovat. Zatím jsme ve svém plném podnikatelském plánu řekli na začátku pár slov o své myšlence. To je možné ve formě krátkého odstavce či několika bodů, které shrnou klíčové myšlenky.

Poté hovoříme o sobě a svém týmu a ujistíme investora, že víme, co děláme (kapitola 6.4).

Poté pokračujeme o produktu/službě (kapitola 6.5) a trhu (kapitola 6.6). Cílem je investora ujistit, že rozumíme svému produktu i trhu, na kterém budeme působit, nicméně zatím jsme pouze řekli, **co je**. Nyní se podíváme na to, **co bude**.

Účelem prodejní a marketingové strategie je poukázat na to, jak hodláme peníze pana investora utratit. Věřte, že ho to bude eminentně zajímat, a že tato sekce bude spolu s finančními předpověďmi přinášet nejvíce otázek. Proto si buďte jisti, že na všechny své návrhy máte také pádné odpovědi.

Důvody, proč podnikatelé hledají nový kapitál, jsou různé, ale jak jsem již dříve podotkl, málokdo bude investovat jen proto, aby podnik přežil. Proto se budeme soustředit na podnikatelské plány, které slibují, že finanční prostředky

investora **zhodnotí** – a v této kapitole musí ukázat **jak**.

Slova prodejní a marketingová strategie zní honosně, a proto je třeba je uvést na správnou míru. Firma, která chce růst, potřebuje kapitál za účelem nákupu strojního parku, technologie, patentů, prostředků na nábor kvalifikovaných pracovníků, reklamní kampaň či finanční rezervu na překonání sezónních výkyvů. Ve skutečnosti se tedy jedná o kombinaci několika těchto výše zmíněných aspektů.

Pokud už vaše firma na trhu působí, máte možnost poukázat na své předchozí marketingové kampaně, jak jste uspěli, co jste se z toho naučili a jak hodláte použít nově získané prostředky v pokračování či vylepšení vaší marketingové strategie.

Naše strategie začne s plným vědomím, že Murphyho zákony fungují vždy a všude, a proto doporučuji ze sumy, kterou chceme získat, odebrat 10% jako rezervu. Když pro svůj časopis hledáme osm milionů, rezerva bude 800 000, takže na skutečné investice zbývá pouze 7,2 mil.

Soudný investor nebude brát tento postup jako povrchní či diletantský, i když dnes nebudete schopni říci přesně, jak bude tato rezerva použita. Sice bych to nenazval nějakou psanou konvencí, pouze zdravým plánováním, ponechat 10% pro strýčka Příhodu.

Nyní musíme vyčíslit, jak utratíme zbývajících 7,2 milionu.

V kapitole 6.1 Elevator Pitch jsme ani moc nenažnačili, jak budou nově získané peníze použity, ale v kapitole 6.2 Executive Summary jsme už byli konkrétnější. Zde pouze okopíruji to, co jsem už panu investorovi řekl. Je klíčové, být konsistentní, protože pochyby v této fázi často vedou k rozchodu.

Investice osm milionů korun.

Zkušený podnikatel s osvědčeným týmem a se sídlem v Praze připravuje časopis – měsíčník – pro milovníky jazzové hudby. Tento měsíčník nemá v ČR obdoby, přestože podobné verze úspěšně existují v sousedících státech. Kromě příjmů z prodeje časopisů očekáváme příjmy z reklamy, prodeje vlastních CD a DVD, nabídky kursů, prázdninových soustředění a koncertů. Veškeré podklady a obsah pro první tři vydání jsou již připraveny a nově získaný kapitál bude použit pro rychlý vstup na trh a na reklamní kampaň.

Jakmile jsem již jednou naznačil – dokonce písemně – jak tyto prostředky budu používat, musím důsledně pokračovat. Hovořil jsem o rychlém vstupu na trh a o reklamní kampani.

Rychlý vstup na trh – to bude určitě znamenat nakoupit, třeba i krátkodobě, externí experty. Může to být v oblasti designu, umělecký tým, agentura, která bude obvolávat velké potenciální klienty či jejich reklamní agentury atd.

Samotná **reklamní kampaň** se určitě nebude odehrávat v televizi, protože celý náš rozpočet by vystačil sotva na pár minut reklamního vysílacího času; bude tedy spíše v relevantních časopisech a možná i kvalitních denících.

Budeme se ale dívat i na aktivity, které se v reklamní branži nazývají „podlinkové“ a znamenají podporu prodeje. A to přesto, že nejpodstatnější část peněz utratíme za viditelné reklamní aktivity, které se nazývají „nadlinkové“, tedy v časopisech, novinách a plakátech.

Samotná čísla mohu ponechat až na příští kapitulu, kde hovořím o finančních předpokladech, ale není na škodu je zmínit už nyní. Rozdíl mezi touto kapitolou a příští bude v tom, že v hoto-
vostních tocích ukazují, **jak a kdy** peníze utra-

tím, protože málokdy se investice utratí jednorázově v prvním měsíci. Zde však pouze sepisují jednotlivé položky **bez ohledu na posloupnost** jejich alokace.

Poprosím vás, abyste se nedívali kriticky na můj marketingový plán, který je čistě metaforický, protože smyslem této příručky je naučit vás, jak napsat podnikatelský plán, nikoli marketingový plán!

Můj rozpočet může vypadat například takto:

Externí agentura – grafika	180 tisíc
Externí agentura – oslovení klientů	700 tisíc
Tiskárna	1 milion
Výtisk letáků	50 tisíc
Distribuce letáků v jazzových klubech	150 tisíc
Rekl. kampaň – časopis	
<i>Milovník hudby</i>	1,2 milionu
Rekl. kampaň – časopis	
<i>Kuřák a dýmky</i>	700 tisíc
Rekl. kampaň – regionální tisk	1,42 milionu
Rekl. kampaň – billboardy	1,8 milionu
Rezerva	800 tisíc

8 milionů

Co vás možná zarazilo, je moje útrata za reklamu v časopisu *Kuřák a dýmky*, ale moje logika mi říká, že všechny jazzové kluby, které jsem navštívil, jsou značně zakouřené, a tedy že můj potenciální zákazník je právě mezi kuřáky. Tato další metafora je zde pouze proto, abych upozornil na celoplošné využití komunikačních nástrojů a nespolehat pouze na jediný.

Oproti této vymyšlené situaci si ve skutečném životě musíte svůj marketingový rozpočet promyslet mnohem důkladněji, protože, jak jsem už naznačil, váš investor se bude enormně zajímat o to, kam jeho peníze poputují, a také proto, že

jakmile je chybně utratíte, nemáte další reálnou šanci na čerstvý přísun dalšího kapitálu.

Samozřejmě, že v této sekci nehovoříte **pouze** o tom, jak utratíte **nově získané** prostředky, ale **všeobecně** o vaší prodejní a marketingové strategii.

Ve svém příkladě budu komentovat, jak se dohodnu s majiteli jazzových klubů ohledně budoucí distribuce mého časopisu. Nabídnou například, že za každých deset prodaných časopisů získají tři zdarma, mohu také očekávat, že tři měsíce před vydáním bude můj reklamní plakát velikosti A1 viset na pódiu atd.

Budu komentovat distribuci letáků před koncerty, speciální slevu pro roční předplatitele, budu vysvětlovat slevy reklamním agenturám, které mi zajistí reklamní kampaň v hodnotě přes jeden milion měsíčně, a to i pokud se bude jednat o několik jejich klientů.

V této fázi bych měl zmínit, že už mám předběžnou dohodu s agenturou Teamwork, která má tým děvčat, které budou rozdávat naše letáky jak v jazzových klubech, tak před koncerty.

Zmíním, že moje strategie bude rozšířena i na velké koncerty zahraničních hvězd, které k nám čas od času přijíždí, protože typ jejich návštěvnika se blíží socioekonomickému profilu našeho čtenáře.

Doporučuji, abyste sepsali **nejméně** jednu stránku A4, protože pokud v této sekci o prodejní a marketingové strategii zapůsobíte tak, že hodláte sedět doma a čekat, až k vám přijdou zákazníci, budete dlouho čekat i na potřebný kapitál.

Akceptuji, že pokud je vašim podnikatelským záměrem otevřít pizzerii v menším městě, jsou vaše možné nástroje omezenější, přesto by ale nic nemělo bránit vaší fantazii.

Stává se totiž, že investor si s vámi sedne a začne polemizovat, zda je tato položka výhodná

a zda by se tyto peníze neměly třeba použít jiným směrem. Pokud se to stane, je to velmi dobrá zpráva, protože investor se už skoro cítí být součástí vašeho plánu.

Neberte tento odstavec jako navádění k tomu, abyste tam vložili pár méně soudných myšlenek jen proto, aby se investor nalapal. Pokud bude mít obavy o vaši svéprávnost, bude spíš utíkat. Prostě jen neberte váš prodejní a marketingový plán za konečné a jediné možné řešení. Investor bude mít (přínejmenším morální) právo se o alokaci své investice zajímat.

Pokud se jedná o zkušeného investora, neváhejte brát jeho názory jako součást vašeho plánu. Není to pouze lichotivé, ale podpoří to jeho vztah k vašemu plánu.

Zvažte použití silně asertivní prodejní techniky, která se nazývá Když – Tak.

Jedná se o klasickou vyjednávací techniku, kdy se obchodují ústupky a následující odstavec je příkladem scénáře:

6.8 Hotovostní toky (Cash Flow)

Tato kapitola bude mít dvě části, teoretickou a praktickou. V té první části – teoretické – budeme probírat, jak se toto měřítko liší od ostatních typů výkaznictví a jak se připravuje; ve druhé části – praktické – budeme dále rozvíjet náš konkrétní příklad.

V předmluvě ke své knížce Stručná historie času říká její autor Steven Hawking, že mu jeho vydavatel doporučil, aby nepoužíval žádné matematické vzorce, protože prý „za každý vzorec ztrácíte 10 % čtenářů“.

Když se to podařilo panu Hawkingovi, který přitom prodal skoro 20 milionů výtisků, při vysvětlování vzniku vesmíru, snad se to podaří

Dejme tomu, že se handrkujete o procentuální podíl ve vaší firmě – vy nabízíte 20 %, investor chce 25 %.

„Víte, pane investore, 25 % vám skutečně nemohu nabídnout, ale **když** se dohodneme, že budete investovat do konce tohoto týdne, **tak** vám mohu nabídnout 22 %.“

Tučné **když** a **tak** jsou klasickými vyjednávacími výrazy, které podporují první pravidlo vyjednávání, že „ústupky nedáváme, ústupky prodáváme“.

Takže pokud si investor myslí, že jeho nápady, jak použít nový kapitál ve vaší prodejní a marketingové strategii se od vašich názorů liší, je možné říci:

„Dobře, pane investore, **když** tyto nové prostředky použijeme i tímto směrem, **je možné** sepsat naši dohodu do konce tohoto týdne?“ (Tady jsem použil **je možné** místo tak, ale smysl je stejný.)

Pouze jedno varování – pokud by prodejní a marketingové plány investora byly příliš v rozporu s vaší komerční vizí či vaší osobní morálkou, tuto techniku nepoužívejte!

i mně při vysvětlování přípravy předpovědi hotovostních toků!

Teorie

V kontextu výkaznictví mě napadají dvě známá úsloví; to první říká, že účetní výkaznictví jsou jako bikiny. To, co ukazují, je zajímavé, ale to, co skrývají, je ještě zajímavější. To druhé je lehce pozměněným citátem barona Rotschilda, který tvrdil, že účetní výkazy jsou jako mučení vězni. Pokud je správně zkroutíte, přiznají vám cokoli. Nicméně investor, který hodlá vstoupit do malého a středního podniku (MSP) svým kapitálem, potřebuje objektivní měřítko, aby posoudil jak

hodnotu firmy, tak pravděpodobnost, že plány, které mu jsou předloženy, mají šanci na úspěch. Z těch mnoha ukazatelů, které účetní profese zná a používá při hodnocení výkonnosti firmy, jsou tři základní, které jsou také nejvíce relevantní pro MSP. Jedná se o rozvahu, výsledovku a hotovostní toky, které jsou také někdy nazývané poněkud krkolomně **předpověď výnosů, nákladů a hotovosti**. V angličtině však jednoznačně a jednoduše **Cash Flow**.

První dva typy výkazů budou existovat pouze u firmy, která už má nějakou historii obchodování, zatímco hotovostní toky budou existovat pro všechny firmy, které se ucházejí o kapitál, a to včetně těch, které ještě neobchodují. Je všeobecným pravidlem, že při vstupu rizikového kapitálu je předpověď hotovostních toků nejdůležitějším ze všech tří ukazatelů.

Nejprve rychlé a skutečně povrchní vysvětlení, jak se tyto tři indikátory od sebe liší.

Rozvaha (anglicky Balance Sheet) by se dala nazvat *momentka dne*. Rozvaha se připravuje k určitému datu a vyjadřuje, co podnik vlastní a dluží v **ten den**, většinou 31. prosince.

Sečtou se veškerá aktiva, tedy to, co nám dluží dodavatelé, zboží na skladě či ve stavu rozpracovanosti, peníze v bance, nemovitosti atd., jinými slovy vše, co nám patří.

Od toho se odečtou veškerá pasiva, tedy co my dlužíme svým dodavatelům, zaměstnancům ve výplatách, které ještě nejsou zaplacené, finančnímu úřadu, bance atd., jinými slovy vše, co dlužíme. Rozdílem je zisk či ztráta. Často se také hovoří o aktivech jako o majetku podniku a pasivech jako o zdrojích jeho financování.

Jsem přesvědčen, že nyní se nad tímto povrchním vysvětlením otevírá kudla v kapse mnoha účetním i auditorům, protože například ignorují vlastní i cizí zdroje, ale opakují, že zde se jedná

pouze o **porovnání rozdílů** a hlavně **účelu** těchto rozličných výkazů.

Výsledovka neboli výkaz zisků a ztrát (anglicky Profit and Loss Account) je pravým opakem. Není to momentka jednoho okamžiku, ale souhrn všech nákladů a výdajů za dané období, většinou za kalendářní rok od 1. ledna do 31. prosince. Nemusí tomu tak ale být vždy – mnoho firem dělá výsledovky měsíčně.

Zde se sečtou veškeré příjmy, včetně rozpracovanosti, a odečtou veškeré náklady, včetně nákladů na vytvořenou rozpracovanost za dané období. Také se vytvoří rezerva pro náklady příštích období (anglicky accruals), jako je třeba ještě nezaplacená faktura za plyn či elektřinu již v daném období spotřebovanou. V obou případech (rozvaha i výsledovka) se veškeré náklady berou bez ohledu na DPH.

Na konci daného období je buď ztráta či zisk. Málokdy se stává, že je na konci nula, hlavně proto, že by to mohlo přilákat finanční úřad!

Je možné, že pro mnoho firem jsou tyto dva indikátory dostačující. Jedním z důvodů je, že podnikatelé často vidí výkaznictví jako nutné zlo, a že jejich přirozenou tendencí je spíš obchodovat než papírovat. Tyto výkazy musí mít pro finanční úřad, a tak je připravují. Nicméně tyto dva ukazatele nejsou objektivním měřítkem finančního zdraví firmy, a to hlavně u firmy malé či začínající.

Příklad:

Představme si firmu, která v loňském roce vytvořila slušný zisk, a během inventury zjistila, že má na skladě stále velké množství zboží. Jak rozvaha, tak výsledovka jsou tím pádem uspokojivé, a firma přesto může za pár měsíců zaniknout. To, co jsem nedodal, totiž je, že se jedná o firmu, která obchoduje

s hračkami a specializuje se na vánoční dárky.

Když proto 2. ledna udělali inventuru, tak sice vykázali velké zásoby zboží, nicméně se jedná o zboží příštích devět až deset měsíců skoro neprodejně. Přestože zboží se do té doby ani nezkaží ani nevyjde z módy, jednoduše nebude schopno až do září generovat dostatečný příjem na placení nájemného či výplat. Příznávám, že se jedná o poměrně absurdní příklad, nicméně přivádí nás to k důležitosti hotovostních toků.

Tok hotovosti sleduje příjmy a výdaje tak, jak do firmy skutečně přicházejí a zase odcházejí ven, většinou prostřednictvím bankovního účtu, včetně DPH. Pro tento příklad budeme předpokládat, že hotovostní transakce hrají zanedbatelnou roli.

Na straně příjmů se zazna mená skutečný příjem, a to nikoli v den, kdy byl vyfakturován, ale v den, kdy přišel na bankovní účet a jedná se tedy o volné a použitelné prostředky (například ne šek).

Na stranu nákladů sepíšeme veškeré náklady, které jsou zaplacené, a to v momentu, kdy opouští náš bankovní účet, taktéž včetně DPH. Nikoli to, co dlužíme, ale pouze to, co se zaplatilo.

Tyto toky lze sledovat denně, týdně, měsíčně, čtvrtletně i ročně, a závisí pouze na účelu, pro který se hotovostní toky připravují, jaké měřítko (období) použijeme.

Nebudeme se zabývat historickými hotovostními toky, které nám sice říkají věci zajímavé, nicméně samozřejmě (například, že výrobci zmrzliny mají pozitivnější toky v létě než v zimě, že dostávat platby od odběratelů ke konci března, kdy strádají na placení daní, bude možná

obtížnější než třeba v říjnu, že maloobchody s hračkami mají nejvíce rušno v posledním čtvrtletí atd.).

Co nás bude zajímat, jsou **předpovědi** hotovostních toků (anglicky Cash Flow **Forecast**) – a o tom bude zbytek této kapitoly.

Pro MSP je **tok hotovosti** možná důležitější než ziskovost. Zprv, nikdo neočekává, že MSP bude ziskový od prvního dne či hned v prvním roce existence. Zadruhé, zisky jsou často uměle snižovány položkami, jako jsou odpisy, které nemají vliv na každodenní chod MSP, anebo položkami, které snižují daňovou povinnost.

Nicméně, pokud MSP dojdou peníze, bude to mít jednoznačný vliv na jeho existenci, bude to vyžadovat náročné žonglování, které přinejmenším odebírá čas a soustředění vedení podniku na skutečné cíle firmy. V nejhorším případě to může vést i k zániku podniku! Každý podnikatel chápe, že když má jednoho dne ztrátu tak to asi přežije; když mu ale jednoho dne dojdou peníze, je velká šance, že to nepřežije.

Tok hotovosti se proto často považuje za nejpresnější indikátor úspěšnosti MSP, zejména v prvotních fázích či fázích rapidního růstu. Přesný a důkladně propracovaný tok peněz bude proto nejdůležitějším finančním výkazem v procesu investice do MSP.

Tok hotovosti splňuje několik funkcí. Tou hlavní je monitorování vaší výkonnosti oproti předpokladům a plánům. Každý podnik by jej měl mít propracovaný alespoň na rok dopředu. Proto se nedívejte na přípravu toku hotovosti jako na nutné zlo pro investory, ale jako nástroj k lepšímu vedení a rozvoji vašeho MSP.

Pro účely získávání investice či půjčky se často připravují toky hotovosti až na tři roky dopředu, přestože u MSP, které začínají, nebo jsou v prvotní fázi vývoje, se stává málokdy (a spíš

nahodile), že tato čísla jsou přesná a spolehlivá. Nicméně to nikterak nesnižuje jejich důležitost, protože ukážete, že jste ve svých plánech realisticky zvážili své potenciální příjmy i náklady.

Tok hotovosti začíná stávající pozicí, tedy kolik peněz máte v bance, a sleduje pohyb v peněžních tocích v průběhu sledovaného období. Velké nadnárodní firmy používají toky hotovosti na denní bázi tak, aby například mohly ukládat denní přebytky na finanční trhy na co nejdelší období (ve snaze maximalizovat návratnost).

MSP však bude připravovat tok hotovosti na týdenní či měsíční bázi tak, aby byl předem připraven na možné výkyvy v příjmech a nákladech, které jsou periodické, a proto předem dobře předvídatelné.

Tok hotovosti porovnává v daném období příjmy a výdaje a sleduje, zda je firma schopna dále obchodovat s finančními prostředky, které má k dispozici (aktiva v bance, kontokorent, půjčka, faktoring atd.).

Žádný investor nebude mít zájem, pokud tok hotovosti prokáže, že aby MSP, do kterého hodlá investovat, vůbec přežil, je nezbytný právě jeho kapitál. (Výjimkou mohou být přechodné výkyvy, které umožní podniku překlenout svoji okurkovou sezónu). Investor naopak přivítá, když tok hotovosti prokáže, že díky jeho investici do nákupu nové technologie, zahájení reklamní kampaně či rozšíření prodejního týmu, je třeba investovat více také do materiálu, aby bylo možné uspokojit zvýšenou poptávku.

Dejme tomu, že připravujete týdenní tok hotovosti:

1) Na straně příjmů sepište příjmy z prodeje vlastního zboží či služeb, prodej jiných vlastních aktiv, připsané úroky, vrácenou DPH, nové půjčky či vložený kapitál, a to týden po týdnu. Budte

realističtí při posuzování, jak rychle po vydání faktury obdržíte platbu, nezapomínejte na čas, který trvá clearing (doba, kdy putuje platba od vašeho zákazníka bankovním systémem na váš účet). Nebudte přehnaně optimističtí.

Tento dokument začnete psát jako pouhý předpoklad, ale jednoho dne bude porovnán se skutečností. Pokud se ukáže, že vaše odhady nebyly realistické, vaše osobní bonita bude poškozena.

2) Na straně výdajů sepište veškeré výdaje – nájemné, výplaty, platby sociálních dávek, splátky půjček, úroků, leasingu, nákup materiálu, náklady na reklamu atd., rovněž týden po týdnu. Opět stůjte nohama na zemi, protože pokud se vaše odhady nebudou shodovat se skutečností, vaše bonita utrpí.

Sečtete stav v bance s příjmy, odečtete náklady, a získáte přehled o své finanční situaci týden po týdnu. Pokud se pozice v bance vylepšuje, můžete měřit ziskovost, pokud se stav v bance snižuje, máte možnost se připravit, abyste měli dostatečné finanční prostředky pro překlenutí přechodných období. Pokud váš tok hotovosti naznačí, že i po nové investici se bude dále zhoršovat, zvažte rychle svůj podnikatelský záměr, protože na světě nenajdete mnoho investorů ve svěřací kazajce.

Klíčovou otázkou bude, v jakém časovém horizontu očekáváte přesun ze ztráty do zisku. V kontextu počtu investorů, kteří jsou ochotni do MSP investovat, si luxus horizontu několika let nemůžete dovolit, jedná se o rok, maximálně dva.

Investor, který vstupuje do MSP, který vyrábí zmrzlinu nebo provozuje cestovní agenturu, určitě pochopí, že možná půl roku bude podnik slabší a ztrátový, ale doba internetové bubliny, kdy fundamentální hodnoty byly opomíjeny, už skončila a nebude jen tak zapomenuta.

Anglické úsloví *cash is king* (hotovost je král) dokazuje, že tok hotovosti je krevním oběhem podnikání!

V případě možné investice do MSP bude investor přehled toku hotovosti vyžadovat proto, aby viděl, jak budou jeho peníze alokovány, v jakém časovém horizontu budou investovány, a co se stane, až budou použity.

Pokud váš přehled toku hotovosti ukáže, že bude zapotřebí další investice, nedivte se, když se s vámi investor rozloučí!

Schopnost být realistický je určitě tím nejdůležitějším parametrem při přípravě jakýchkoli předpovědí – dobrým příkladem je následující odstavec.

Pan šéfkuchař se rozhodl opustit své zaměstnání a v říjnu dává dvouměsíční výpověď svému zaměstnavateli.

Zároveň připravuje podnikatelský plán a předpověď hotovostních toků.

Jeho podnikatelským modelem je nabídnout menším firmám v regionu alternativu klasické závodní kuchyně a navrhuje racionální a zdravou výživu, která je stále více požadována, nicméně vyžaduje specifické znalosti a dovednosti. Pan šéfkuchař je přesvědčen, že tyto předpoklady splňuje.

Jeho předpověď hotovostních toků předpokládá, že bude mít prvního klienta v lednu, dalšího v únoru a na konci března bude mít celkem čtyři klienty. To mu indikuje, že v dubnu by jeho příjmy začaly převyšovat náklady.

Bohužel, během posledních dvou měsíců roku neměl vůbec čas na to, aby potenciální klienty obvolával, natož aby je navštívil a vysvětlil svou vizi.

Nicméně prvního ledna, sice stále ještě bez klienta, ale s elánem a vervou, zvedá telefon a začíná obvolávat potenciální klienty. Bohužel, první

týden po Silvestru není nikdo z těch, kdo mohou rozhodovat, k dispozici, nicméně pan šéfkuchař má alespoň čas vytvořit si přesnější plán.

Říká si, že pracovní den má osm hodin. Během hodiny je schopen zavolat do šesti firem a s každou si v deseti minutách popovídat a vysvětlit své plány. Tím pádem se mu podaří oslovit 48 firem denně – no z toho už musí vzejít alespoň jeden klient!

Po čtrnácti dnech, kdy se už lidé pomalu trousí zpátky do práce, pan šéfkuchař zjišťuje, že než se mu podaří probojovat se k té osobě, která má pravomoc rozhodovat, potřebuje tři telefonáty, a že bohužel tito lidé mají čas pouze mezi 15:00 a 17:00.

Po dalších čtrnácti dnech tedy zjišťuje, že může oslovit pouze pět potenciálních zákazníků denně.

Navíc zjistí, že nikdo se nerozhodne na základě telefonické konverzace, a že jen málokdo mu dá příležitost sejít se tvář v tvář – pouze deseti na těch, které oslovil. Bohužel, protože jejich čas je drahocenný, musí schůzky plánovat nejméně dva týdny dopředu, takže první setkání tvář v tvář se odehraje uprostřed února. Po několika měsících zjišťuje, že pouze malé procento potenciálních klientů je ochotno dát mu šanci, a to ještě pouze coby doplňkové službě pro zaměstnance, nikoli provést kompletní záměnu za stávající stravovací zařízení. Tím pádem nejen jeho předpoklady ohledně počtu zákazníků, ale hlavně rychlost, s jakou mu přichází hotovost na účet, bude úplně jiná. Objem financí byl daleko menší – a to ani nepočítal s tím, že několika klientům nakonec musel nabídnout ceny na hranici rentability, aby měl alespoň nějaké reference pro další klienty.

Pokud si říkáte, že popisují zcela nesmyslný horor, protože nikdo přece nemůže být tak na-

ivní, tak bych rád dodal, že se jedná o skutečný příklad. Pan šéfkuchař je zase šéfkuchařem a jeho předpověď hotovostních toků je součástí podnikatelského folklóru.

Jak je evidentní, příprava hotovostních toků sestává ze dvou částí. První část jsou předpoklady a modely toho, co se může přihodit a s jakou pravděpodobností, druhá část je zpracování těchto předpokladů. Část druhá je jednodušší – je to pouhé sečítání a odečítání; to lze dělat ručně, na kalkulačce či prostřednictvím softwaru typu Excel, lze i využít specializovaný software, který je Excelu podobný, pouze byl připraven na míru pro hotovostní toky. Softwarové řešení je samozřejmě nejen elegantnější, ale hlavně ušetří spoustu času, protože během desetin vteřiny změní veškeré výsledky po jakékoli sebemenší změně předpokladů. Nicméně pokud umíte počítat, umíte vytvořit předpovědi hotovostních toků i bez softwaru.

Skutečně obtížná je ta první část – a sice definovat předpoklady, co se asi přihodí, jaké budou náklady, jaké budou objemy prodeje, a tím pádem i příjmy, jak rychle budou připsány na účet, jaké slevy budu muset poskytovat a co se přihodí, když některý z předcházejících předpokladů nevyjde? Ohrozí to chod firmy? Budu potřebovat další finanční prostředky, které dnes nemám? A kdy bych se na to měl začít připravovat?

To nejpodstatnější jsou takzvané **klíčové předpoklady** (Key Assumptions). Jedná se o váš osobní názor na to, kolik zákazníků získáte, jak rychle, jakou cenu budete počítat za svůj produkt a jak rychle dostanete zaplacené. Tyto klíčové předpoklady budou určitě zdrojem polemiky mezi vámi a investorem. Pokud je to možné (a v případě začínajících MSP to bude

obtížné), pokuste se vyzbrojit tržním průzkumem či jinými úspěšnými podnikatelskými scénáři, které vaše klíčové předpoklady podpoří a ukonejší investora, že vaše předpovědi jsou střízlivé.

Jednou z častých otázek MSP je, zda má význam používat pro přípravu podnikatelského plánu, ale hlavně předpovědi hotovostních toků poradce. Můj osobní názor je, že v případě menších či začínajících podniků to v žádném případě nelze doporučit. Pozice větších firem je poněkud jiná, protože zde dobrý poradce přidává hodnotu i v jiných oblastech, jako je daňová optimalizace či kontakty s finančními trhy. Ponechám stranou různé vtípky o tom, že by bylo třeba nejprve napsat příručku, jak rozeznat skutečného poradce od šarlatána, nebo že definicí poradce je, že je to někdo, kdo bude vědět zítra, proč to, co předvídal včera se nepříhodilo dneska, nebo že dobrý poradce vám ušetří právě tolik, aby to vystačilo na zaplacení jeho faktury... Ten skutečný důvod spočívá v tom že v procesu získávání kapitálu a při jednání s investory bude muset MSP často odpovídat na důvěrné otázky týkající se jeho předpovědí, a pokud se nezúčastnil jejich vývoje a přípravy, bude tápat.

Je pravdou, že může svého poradce přizvat na každé jednání s investorem, ale kromě zbytečných nákladů to také poukáže na určité nedostatky v dovednostech (a to relativně jednoduchých, přestože potřebných). Přitom investor by tyto neznalosti mohl v kontextu své víry či nevíry v podnikatele považovat za důležité.

Také proto, že tyto předpovědi jsou variací na situace „co kdyby“, je třeba, aby v případě, že se „co kdyby“ změní, podnikatel byl schopen na místě vymodelovat nový hotovostní tok na základě nových předpokladů.

Samotné tabulky hotovostních toků jsou velmi jednoduché, protože spočívají pouze ze tří variabilních částí:

- 1) **Příjmy**, to znamená hodnota toho, co nám v pozorovaném období bylo (bude) připsáno na náš účet jako prodej (včetně DPH), nový kapitál, úroky či vrácená DPH.
- 2) **Náklady**, to znamená, co bylo (bude) zapláceno z našeho účtu jako výplaty, sociální odvody, pojištění, nájemné, náklady na reklamu a marketing, bankovní poplatky, úroky, leasing, administrativní náklady jako telefon či poštovné,

náklady na energii, materiál, pokud něco vyrábíme, daně, poradenské služby atd.

3) **Bilance**, tedy rozdíl mezi příjmy a náklady plus stav v bance.

Hotovostní toky se většinou připravují tak že čas, tedy sledované období je vyjádřeno na horizontální ose, týden po týdnu či měsíc po měsíci a položky které sledujeme jako příjmy či náklady na vertikální ose. Zde je příklad jednoho z formátů. Pro jednoduchost budeme ignorovat hotovostní transakce a budeme sledovat roční období, měsíc po měsíci.

Hotovostní toky (Cash Flow) v tis. Kč bez investice													
Rok: 2005													
Měsíce	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.-XII
Hotovost na začátku měsíce	5 000	4 738	4 268	4 130	2 794	2 093	1 808	1 817	1 532	780	394	512	
Příjmy:													
Prodej	126	126	225	720	750	650	550	550	900	950			
Příjmy z reklamy	60	80	110	110	250	250	120	120	130	250	300	400	
Příjmy celkem	60	80	236	236	475	970	870	770	680	800	1 200	1 350	8 155
Výdaje:													
Nákup investičního majetku	270	300											
Mzdy, soc. a zdrav. pojištění	0	160	160	160	180	180	180	180	180	180	180	220	
Výrobní a distribuční náklady	80	80	180	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
Marketing a reklama			1 000	450	450		250	750	400	200	200		
Provozní a správní režie	21	21	31	35	45	45	45	45	45	45	45	45	
Výdej celkem	371	561	371	1 795	1 275	1 275	825	1 075	1 575	1 225	1 025	1 065	12 438
Hotovost běžného měsíce	- 262	- 470	-138	-1336	-701	-285	9	-285	-752	-386	118	205	
Hotovost na konci měsíce	4 738	4 268	4 130	2 794	2 093	1808	1817	1532	780	394	512	717	

Jak vidíte, první číslo je stav v bance. Pro novou firmu to bude buď nula nebo spíš realističtější suma, která byla vložena majiteli či investory, případně zapůjčena.

Často se nazývá hotovost na začátku měsíce.

Druhé číslo jsou veškeré příjmy.

Třetí číslo jsou veškeré náklady.

Čtvrté číslo je rozdíl příjmů a nákladů, často nazývaný hotovost běžného měsíce.

Páté číslo je hotovost na konci měsíce; toto číslo se zároveň stává hotovostí na začátku příštího měsíce.

Část praktická

Samotný výraz Cash Flow pochází z angličtiny, a proto si dovolím dvě sousloví, které mi připadají velmi příhodné.

První je Rubbish In – Rubbish Out, což přeloženo doslova znamená, že když do svých kalkulací (většinou asi na počítači) vložíte nesmysly, vyjdou vám rovněž nesmysly.

Druhé pochází z hrabství Yorkshire, které se nachází asi 300 km na sever od Londýna a kde místní obyvatelé jsou proslulí svou mluvou bez cirátů. Jejich výraz je Muck In – Muck Out, přičemž slovo muck je, volně přeloženo, to, co najdete na podlaze kravína!

Nejdůležitějšími předpoklady budou vaše odhady příjmů/prodeje. Proto i když budete vkládat do svých předpovědí pouze jedno číslo (týdenní/měsíční/čtvrtletní), musíte být vždy schopni toto číslo odůvodnit – tato analýza je nezbytná. Pro investora to bude první oblast, na niž se v procesu zvažování zaměří a pro vás jako podnikatele to musí být první oblast, která vám poukáže na realnost vašich předpokladů a plánů. Pokud už v této fázi zjistíte, že váš záměr nebude nikdy generovat dostatečný příjem, je určitě lepší se s tím poprat na papíře než teprve s investorem.

V našem příkladu se **příjem** bude skládat z těchto položek:

Příjem z prodeje časopisu. (pro náš tok hotovosti jsou klíčové následující informace):

- Kolik výtisků prodáme prostřednictvím distribuční sítě.
- Jaké procento prodejní ceny obdržíme.
- Kdy tyto prostředky obdržíme.
- Kolik výtisků prodáme prostřednictvím ročního předprodeje.
- Jaké procento prodejní ceny obdržíme.
- Kdy tyto prostředky obdržíme.

Příjem z prodeje CD a DVD:

- Kolik CD/DVD prodáme.
- Jaké procento prodejní ceny obdržíme.
- Kdy tyto prostředky obdržíme.

Příjem z prodeje hudebnin:

- Kolik hudebnin prodáme.
- Jaké procento prodejní ceny obdržíme.
- Kdy tyto prostředky obdržíme.

Příjem z reklamy:

- Kolik stránek prodáme a za kolik.
- Kdy tyto prostředky obdržíme.

Příjem ze soukromé inzerce:

- Kolik inzerátů prodáme.
- Kdy tyto prostředky obdržíme.

Příjem z letní univerzity:

- Kolik zákazníků získáme a za kolik.
 - Kdy tyto prostředky obdržíme.
- atd.

Další velice důležitou otázkou je, jak brzy po uskutečnění investice se investované prostřed-

ky použijí. Samozřejmě, že na to neexistuje jednoznačná odpověď a že bude záležet na tom, k jakému účelu jsou peníze získávány. Pokud se jedná o financování reklamní kampaně či nového zaměstnaneckého týmu, lze očekávat pozvolný a úměrný úbytek nového kapitálu, pokud jde o jednorázovou investici, může to být druhý den po prodeji podílu i po šesti měsících, pokud se jedná o nějaký specifický stroj, který je pro vás teprve třeba vyrobit.

Tento časový horizont se anglicky nazývá Burn rate, což doslova znamená „rychlost hoření“ nebo „rychlost spalování“, lépe řečeno, jak dlouho potrvá, než budou nově získané peníze spotřebovány. Mimochodem, tento termín se spalováním pochází z dob již zmíněné internetové euforie, kdy se často jednalo o velké a rychle hořící táboráky!

Je jasné, že každý investor se bude zajímat nejen o to, **jak**, ale také **jak rychle** bude jeho investice alokována. Vaše předpoklady proto budou muset být propracované do detailu, včetně situací „co kdyby“. Zároveň musí vaše předpovědi hotovostních toků ukázat, jak nakládáte s penězi, které ještě nebyly použity. Zde existuje pouze jediné možné doporučení, a sice **konzervativní** uložení na termínované vklady, maximálně do státních dluhopisů s krátkým kupónem (krátkým obdobím splatnosti), aby do hry nevstupovalo jakékoli jiné riziko. Investor určitě nebude chtít, aby se s jeho penězi riskovalo dvakrát!

Ve většině investic do MSP budou všechny investované prostředky použity v horizontu dvanácti měsíců. Většina z nich pak v horizontu šesti měsíců. Investiční strategie pro dočasně nepotřebné peníze je proto poměrně jednoduchá. V těch podnicích, kde jsou peníze potřebné pro delší období – například dvou let – než se

firma přesune ze ztráty do zisku, je možné mít poněkud sofistikovanější investiční strategie, ale vždy s pevným zaměřením na bezpečnost a likviditu investice. Likviditou mám na mysli to, že v případě, že vaše plány nevycházejí přesně dle předpovědi, si můžete na své peníze sáhnout bez penále. V tomto případě nebudou správným řešením dlouhé dluhopisy, protože jsou-li tržní podmínky v době nuceného prodeje nepříznivé, může se prodej uskutečnit se ztrátou.

Druhou variabilní složkou hotovostních toků jsou mé **náklady**.

Náklady budou určitě zahrnovat moji plánovanou reklamní kampaň, přechodnou spolupráci s marketingovou agenturou, platby tiskárně atd. Ve svém podnikatelském modelu nejprve sepište všechny možné náklady, které vás čekají, a učiňte tak klidně bez ladu a skladu. Asi si umíte představit, jak byste vypadali před investorem, pokud byste zapoměli na nějakou důležitou položku či kategorii nákladů. Proto se doporučuje mít jednu kolonku, která se nazývá ostatní náklady. Sem lze vložit cokoli, co si nezaslouží svou vlastní kategorii, a často se právě používá i tam, kde podnikatel na nějaký náklad na začátku zapomněl. Mimochodem, tato kolonka nemá nic společného s rezervou, kterou zmiňuji v kapitole 6.7. V případě rezervy vlastně říkám že si ponechávám nějakou část investice (doporučuji okolo 10 %) pro nepředvídané situace, zatímco zde, v ostatních nákladech, zahrnuji reálné náklady, které jsou pouze příliš malé a nepodstatné na to, abych je zmiňoval každý zvlášť.

Do této kolonky tak patří například poštovné či vodné a stočné, nicméně pokud jste marketingová agentura a nabízíte služby Direct Mail (letáky do schránek apod.), bude nejspíš poštovné vyžadovat více pozornosti.

Důležité je, že pokud jste při přípravě nákladů skutečně na nějakou položku zapoměli, lze tvrdit, že je obsažená v těchto ostatních nákladech.

Další krok je poněkud obtížnější – nyní je třeba tyto náklady **seřadit** dle časové posloupnosti. K tomu použijte třeba prázdný diář, do kterého si pište, kdy a kolik budete muset zaplatit svým dodavatelům a zaměstnancům. Na konci každého týdne položky sečtete.

Například já si budu muset vyjasnit, kdy budu platit tiskárnu a kdy lektory letní univerzity.

Nejdříve tiskárna. Dobře, je možné říci, že k normálním komerčním podmínkám patří, že tiskárna bude požadovat platbu 14 dní po dodání mých časopisů. Já se navíc pokusím tuto fakturu neplatit ještě další měsíc, a tak si do svých předpokladů vložím šest týdnů.

A to by byla chyba. Pokud už nemáte podepsanou dohodu, je docela pravděpodobné, že tiskárna, která vás nezná, bude trvat na částečné platbě předem.

Představte si, jak to potom ovlivní mé předpovědi, když budu najednou ten jeden milion korun, který jsem plánoval pro tiskárnu (kapitola 6.7), potřebovat o celých šest týdnů dříve.

To samé se může stát u mé letní univerzity. Říkám si sice, že mé příjmy budou přicházet průběžně během roku a že mé náklady zde nastanou teprve někdy na podzim. Ale co kdyby (a to **co kdyby** se musíme neustále ptát) mi školicí zařízení řeklo, že potřebuje zálohu jak na ubytování, tak na stravování?

Tyto otázky si neustále kladte a připravte si jak optimistický, tak hororový scénář možných situací. Jak se nakonec rozhodnete, ponechám na vás, ale věřte, že investor bude kvitovat s povděkem střízlivější pohled na realitu komerčního života!

Každá další položka musí mít nějaké datum. Tím mám na mysli, že když utratím peníze za agenturu, musím předpovídat, kdy zaplatím zálohu a kdy zbytek faktury. Když se dívám na výdaje na reklamu, taktéž. U výplat se musím zajímat o to, zda budou vypláceny týdně či měsíčně, zda platím zálohy či zda budu poskytovat nějaký měsíční paušál na náklady typu cestovné (což mi zhorší toky hotovosti) či zda jim poskytnu kreditní kartu (což mi toky hotovosti vylepší).

Do jakých detailů půjdete, je na vás, a záleží přitom jak na velikosti investice, kterou získáváte, tak na velikosti vaší firmy.

Ve Velké Británii je nepsaným zvykem, že se hotovostní toky připravují v rádech tisíců liber a výše. Pro české poměry by asi dávalo smysl uvádět tisíce korun. Jinými slovy, náklady i příjmy **pod** tisíc korun jednoduše buď zaokrouhlete nahoru, nebo ignorujte. Určitě nikdo nebude očekávat, že ve svých předpovědích budete vyčíslovat 25 poštovních známek po 12 korunách nebo že budete vyčíslovat náklady na svačinu. Nicméně pokud půjde o raut pro vybrané klienty v Las Vegas, asi ano. Přeji vám, aby to bylo brzy a hlavně ze zisků, ne z investice!

Zbytek přípravy mého hotovostního plánu je relativně jednoduchý.

Mám své příjmy a vím (řádově), kdy a kolik by mi mělo přijít do banky.

Mám své náklady a s pomocí diáře odhadnu, kdy asi je budu muset zaplatit.

Každý týden přičtu ke stavu v bance své předpokládané příjmy a odečtu své předpokládané náklady – tak mám počáteční stav na příští týden. Z hlediska matematiky je to skutečně tak jednoduché – a zároveň tak složité z hlediska soudných předpokladů.

A to je vše!

Poznámka:

a) Pro jednoduchost příkladu ignoruji hotovostní platby.

b) Pokud je váš bankovní ústav stejný jako bankovní ústav vašeho dodavatele, ušetříte možná pár dní při odchozí platbě, tedy čas, kdy peníze putují éterem a banky jej nazývají clearing. Podnikatelé mají na tento proces a časovou prodlevu jiný a poněkud méně slušný název!

Proto stojí za zvážení zda mít či nemít stejný bankovní ústav jako vaši klíčoví dodavatelé či odběratelé.

Kromě hotovostních toků je obvyklé přiložit historickou rozvahu a výsledovku. V případě podniků, které ještě neobchodují, ale i podniků, které existují, je užitečné ukázat předpoklady, na nichž jsme postavili své předpovědi hotovostních toků.

Pro zkušeného finančního experta bude na základě vašich (například týdenních) toků jednoduché vyčíslit, jaký roční obrat očekáváte. Jednoduše sečte váš příjem týden po týdnu, odečte DPH (pokud je to relevantní) – a má roční obrat. Totéž platí i pro náklady a zisky.

Nicméně je zcela obvyklé přiložit jako součást vašeho finančního modelu předpověď výsledovky. Zatímco hotovostní toky se připravují na bázi týdenní či měsíční, předpověď výsledovky bude měsíční, často i pouze roční. Pro podniky, které nemají sezónní výkyvy, mnohdy postačí roční.

Je ale nepsaným pravidlem, že podniky, které jsou teprve v prvopočátcích svého podnikání, předkládají měsíční výsledovku, a to proto, aby investor mohl otestovat jejich předpoklady.

Pojďme pokračovat v mém příkladu a podívat se na kategorie, které budu sledovat.

Příjem se bude skládat z prodeje časopisů, letní univerzity, reklam v časopisu, webových stránek, hudebnin, CD, DVD, placené inzerce atd. Bude na mně, abych se rozhodl, zda pro investora vyčíslím položku po položce či zda uvedu jedno souhrnné měsíční číslo. Je samozřejmé, že i když investorovi předložíte pouze souhrn měsíčních příjmů, vy sami musíte vědět, z čeho se skládají a jak jste k tomuto číslu dospěli.

Náklady se budou skládat z výplat, nákladů na reklamní aktivity (nadlinkové), nákladů na ostatní aktivity z oblasti podpory prodeje (podlinkové), nákladů na výtisk, nájemné, energie atd. Zde můžete jít až do absurdních detailů, ale dejte si pozor, abyste neplytvali časem dohadováním, zda utratíte o tisíc více či méně za osvětlení. Soustředte se na oblasti, kterým se anglicky říká drivers, což znamená náklady podstatné a relevantní k řízení podniku a jeho úspěšnosti. Tak jako jsem vás již naváděl dříve, užitečná je kolonka „ostatní výdaje“, kam lze vložit cokoli – i to, na co jste možná pozapomněli!

Zde se nesnažím objevit Ameriku či použít tuto kapitolu pro výuku účetnictví. Nejenže to není cílem této příručky, ale bylo by to i absurdně ambiciózní.

Pokud jste ale připravili svou předpověď hotovostních toků důkladně a s diářem v ruce, přesně víte, týden po týdnu, co vám bude přicházet do banky a co vám bude z banky odcházet. Totéž (pouze na měsíční či roční bázi) uvedete ve výsledovce. Ta nudná a zdlouhavá, nicméně nesmírně důležitá práce při **modelování předpokladů** je už za vámi! Navíc, pokud používáte účetní software, stisknutím jedné klávesy vám vyjdou jak hotovostní toky, tak výsledovka, a v případě potřeby i rozvaha.

6.9 Zakončení plánu – proč investovat právě do nás?

V této kapitole se budeme zabývat tím, jak podnikatelský plán zakončit, a to jak v případě písemného plánu, tak ústní prezentace.

V kapitole 8) Jak prezentovat přináším mnoho podnětů k zamyšlení i principy dobré prezentace. Pokud bych měl tyto principy shrnout do několika slov, jednalo by se o osobní důvěru, věrohodnost, realističnost, životní elán a optimismus.

S jakou (metaforicky řečeno) chutí na jazyku budou investoři odcházet po vaší prezentaci, to musíme ošetřit v této fázi – zakončení.

Z pohledu obsahu musíme říci následující:

Zopakujeme, kolik potřebujeme, a jak budou tyto peníze alokovány (kapitola 6.7).

Zopakujeme, co za to nabízíme (jak jsme se již dohodli, budeme používat zamlžené výrazy typu „zajímavý minoritní podíl“).

Vysvětlíme možnou roli investora, pokud má potřebné dovednosti.

Vysvětlíme možnosti exitu – tedy momentu, kdy investor prodá svůj podíl a tak získá zpět svůj kapitál (a doufejme, že i s nějakým zhodnocením)

Nakonec (a to je nesmírně důležité) musíme říci, proč investovat právě do **NÁS!**

První tři body jsou logické i srozumitelné a navíc jsme je již probírali dříve. Poslední dva body budeme nyní analyzovat.

Vysvětlíme možnosti exitu

Ve vyspělých ekonomikách je několik možností, jak může investor vystoupit ze společnosti, do níž investoval.

Nejčastější je prodej jiné, větší firmě ve stejném oboru, která může být konkurentem, ale chce zvětšit svůj tržní podíl nebo se jí líbí vaše produkty/výrobní procesy či vás dokonce považuje za natolik nebezpečného konkurenta, že

se vás chce zbavit. To, že vás zakoupí za pro vás přijatelnou cenu, je oboustranně uspokojivým řešením.

Pokud se jedná o nadnárodní firmu, tím lépe, protože zde nebude problém kapitálový. Většinou se však jedná o firmu podobné či o něco větší velikosti, kde financování odkupu akcií může být závažným oříškem.

IPO (Primární/prvotní emise cenných papírů) je laicky řečeno prodej firmy či podílu na burze, a je to výraz, se kterým se v ČR na **praktické** úrovni často nesetkáváme (i když mnoho teoretiků se tomuto tématu věnuje v odborné literatuře).

Důvody jsou známé a jednoduché – neprůhlednost trhu a nedostatečná likvidita. Přes pár úspěšných IPO není dnes pražská burza reálným exitem pro české MSP a nesplňuje hlavní důvod své existence – coby platforma pro získávání kapitálu.

Ve světě je zcela obvyklé, že firmy, které mají určitý obrat (v přepočtu okolo 500 milionů Kč a více) se o IPO zajímají a existují i burzy pro menší firmy s kratší historií jako londýnský AIM či OFEX. Přestože teoreticky úspěšné menší české firmě nic nebrání na tyto burzy jít, k dnešnímu dni se tak zatím nestalo. Pokud máte zájem dozvědět se více, doporučuji české stránky www.euorohelp.eu.com.

MBO je anglický výraz Management Buy Out, což znamená, že stávající *vedení* odkoupí od *stávajících* vlastníků většinový podíl či dokonce celou firmu. To je paradoxně další možnost exitu pro investora, a sice že se dohodne se současnými vlastníky, že za určitou dobu odkoupí jeho podíl. Tento proces není přímo MBO, ale podobá se mu.

Tak jako při klasickém MBO si vedení půjčí (většinou od banky), aby zakoupilo většinový

podíl, tak i tuto formu exitu je možné financovat půjčkou. Firma bude v té fázi zisková, bude mít několik let pozitivní historii a vedení bude mít jak zkušenosti, tak motivaci uspět.

Tento postup se však bude málokdy líbit venture kapitálovým fondům. Jejich vizí je mnohonásobné zhodnocení jejich investice, a to natolik, že se říká „až budeme chtít prodat náš podíl, vy si jej nebudete moci dovolit“.

Jejich argumenty jsou logické a v podstatě naznačují, že většinový akcionář – tedy vy – bude dělat vše proto, aby firma nerostla tak rychle, a tím pádem se nemaximalizovala hodnota tak, abyste posléze mohl zakoupit svůj podíl zpět „za hubičku“. To vlastně říká, že vy (většinový majitel) a oni (fond, minoritní podílník) máte diametrálně rozličné zájmy, a to je špatně. Tento postup považují venture kapitálové fondy mnohdy za ekvivalent půjčky, kterou vy vrátíte po určité době s předem dohodnutým zhodnocením namísto úroku.

To vše je pravda, ale přesto by bylo nerozumné nezávažít tuto možnost jako jednu z forem exitu. Důvodů, proč to navrhuji je několik, a ten první je možná i ten nejvíce pádný – a to, že na českém trhu je tak málo možností exitu, že je třeba zvážit všechny alternativy.

Dalším důvodem je fakt, že je možné předem zajistit pravidla hry, to znamená, že podnikatelský anděl (tedy investor) má opci (právo, ale ne povinnost) prodat svůj podíl za předem dohodnutých pravidel.

Zjednodušeně řečeno, naše nabídka může například znít, že naším cílem je prodat firmu nějaké jiné firmě v horizontu pěti let, **ale** navíc vám dáme opci, že od vás odkoupíme váš podíl za dvojnásobek vaší investice.

Jistě chápete, že se jedná o silná slova, která vás zavazují, naopak investora nezavazují k ničemu.

Kdybyste chtěli učinit opak toho, co navrhuji, myslím, že budete mít problémy, a to nejen ze strany venture kapitálových fondů, ale i podnikatelských andělů.

Jinými slovy, pokud byste navrhovali investovi, abyste vy měl opci, že on vám musí prodat svůj podíl po předem určené době a za předem určených podmínek (jako je třeba násobek zisku či aktiv či jiná měřitelná metoda), setkáte se s odporem a nikdo soudný to nebude považovat za formu exitu. Investoři se naopak budou na takový návrh dívat tak, že vám mají pomoci přes tu nejobtížnější a nejriskantnější fázi podnikání, a přitom nesli veškeré riziko, ovšem s podstatným ohraničením potenciálu růstu. Mnozí by to nazývali půjčkou bez záruky, anglicky se tomu říká unlimited downside, limited upside (neomezené riziko, omezený zisk).

Výrazy, s nimiž se můžete v tomto kontextu setkat, jsou call option a put option. V obou případech se jedná o formy opce (opakuji, že opce znamená právo, ne povinnost) – call znamená právo koupit, zatímco put znamená právo prodat.

V prvním případě, kdy má podnikatelský anděl možnost prodat svůj podíl, se jedná o put opci, ve druhém případě, kdy má podnikatel možnost koupit podíl investora, se jedná o call opci. Je třeba dodat, že tyto instrumenty jsou zatím v ČR dost neobvyklé a v prostředí MSP skoro neznámé. To ale neznamená, že nemůžete být prvním podnikatelem, který tuto možnost využije.

Veškerá výše uvedená polemika sloužila pouze k vysvětlení myšlenky, že investor bude mít eminentní zájem o kroky vedoucí k tomu, že se jeho investice vrátí zpět z akcií do **skutečných** peněz.

V angličtině se často používá výraz krystalizovat svou investici, což je hezká metafora, která říká, že z jedné formy (tekutina/akcie) se vytvoří jiná krásná forma (krystaly/peníze).

Pokračujme v mém příkladu:

„Očekáváme, že v horizontu tří let vytvoříme natolik zajímavý časopis, že se objeví na radaru všech vydavatelství jak v ČR, tak v zahraničí. Protože budeme časem inzerovat naši letní univerzitu i v zahraničních časopisech (nakonec hudba není příliš závislá na jazykových dovednostech), zvýší se naše renomé a lze očekávat i zájem o naše podnikatelské aktivity, respektive úspěchy. Za tři roky očekáváme dominantní pozici na našem trhu, a proto budeme ochotni vstoupit do jednání s potenciálními zájemci o odkoupení časopisu. Tím pádem budeme svému investorovi (investorům) schopni nabídnout maximální zhodnocení investice.“

Proč investovat do NÁS?

Otázka nejen důležitá, ale i zajímavá. Položte si ji vy sami, a pokud si odpovíte, že do tohoto projektu by investoval jedině blbec, je čas jít si sednout zpátky ke stolu a začít znovu.

Věřte, že i když si tuto otázku nepoložíte vy, investor si ji při hodnocení vašeho projektu položí vždy.

V této fázi – která bude trvat maximálně minutu – **se vychválíte do nebe**, nicméně s patřičnou soudností a vztahem k realitě tak, aby zakončení vaší prezentace nezbudilo shovívavé úsměvy.

Já svoji prezentaci zakončím třeba takto:

„Dámy a pánové, nyní je na čase vám poděkovat za váš drahocenný čas a zároveň zdůraznit pár klíčových bodů. Jak jste viděli a slyšeli, jsme mladý tým, plný elánu a energie – a přesto máme

ve svém oboru hluboké zkušenosti. Náš produkt zatím nemá na českém trhu obdobu a s naskokem, který si vytvoříme, bude pro kohokoli dalšího obtížné naše plány kopírovat. Český trh přímo volá po našem časopisu a naše letní univerzita se týká nejen českých hudebníků, ale i zájemců z okolních států. Naše předpověď hotovostních toků indikuje, že potřebná investice vystačí pohodlně na naše záměry a že nebude potřeba získávat další kapitál v průběhu našeho růstu. Investorovi nabízíme velmi podstatný minoritní podíl, a pokud by měl zájem, vidíme i potenciální roli pro investora, který má dovednosti v účetních a finančních oblastech.

Pokud by chtělo několik investorů svou investici syndikovat, minimální částka je dva miliony korun. Zhodnocení investice a výstup investora vidíme v horizontu tří až pěti let, a to nejpravděpodobněji prodejem zahraničnímu konkurentovi. Děkuji vám za váš čas a pozornost a nyní přivítám vaše otázky.“

Samozřejmě, že v tomto případě se jedná o prezentaci, pokud by šlo o podnikatelský plán, vynechá se jak první, tak poslední věta! Zamysleme se nad tím, co jsem zde udělal. Vzal jsem posloupnost podnikatelského plánu, a vytkl vždy jedno pozitivum z každé sekce, tedy o sobě, svém týmu, produktu a trhu, plánech, finančních předpokladech a exitu. Zmínil jsem možnou roli pro investora a možnost vstupu několika investorů formou syndikace, která je velmi častá u investorů, kteří chtějí diverzifikovat (rozložit) svá rizika do několika podniků.

To vše je třeba říkat plynule, beze spěchu, se sebedůvěrou a s přiměřeným úsměvem.

Je třeba říci, že každý z nás má osobní hranici, za níž začínají přehnaná superlativa, a je možné, že budete považovat má slova za příliš agresivní. Je pravda, že tak jako se liší přístup anglo-

saský a středoevropský, bude lišit i přístup někoho z Prahy a z Kyjova. Respektujte obyčeje a kulturu vašeho podnikatelského prostředí, ale nestyďte se za své plány a prezentujte je s nadšením a přesvědčením

Jediné, co doporučím, je, abyste se tu vaši hranici snažili posunout až k tomu svému osobnímu maximu tak, abyste stále věřili svým slovům

6.10 Přílohy

Kontakt

Věřte či ne, ale stává se, že i v perfektně sepsaném podnikatelském plánu někdy scházejí kontakty na osobu, s níž se má jednat – telefonní čísla, webové stránky atd. Mohou být uvedeny na první či poslední stránce, není podstatné kde. Ale nezapomeňte na to!

Je také obvyklé (a investorům to může imponovat) uvést na stránce kontaktů také váš bankovní ústav, vašeho auditora a právníka, pokud je v této fázi již máte.

Pokud vaše firma již existuje, je nutné o vašem záměru získat investora informovat klíčové zaměstnance, protože i oni musejí být připraveni na telefonáty či osobní návštěvy investorů, a čím lépe budou reagovat, o to větší je šance, že i oni budou investorovi imponovat, což může podpořit vaše záměry. Naopak, pokud budou klíčoví zaměstnanci před investory jednat překvapeně a vystrašeně, bude to určitě odrazující. Skrývat tento fakt před zaměstnanci se nevyplácí.

Curriculum vitae (CV)

Mnohdy se přikládá i CV klíčových osobností ve stávajícím managementu. To se bude týkat stávajících podniků i vedoucích pracovníků. Nemusí to být plné CV, které by se zaslalo potenciálnímu zaměstnavateli, ale určitě bude

a nepovažovali je za přehnané, nicméně abyste investorům dali samé pozitivní signály o své víře ve svůj projekt, jeho úspěšnost a zhodnocení investice.

Mimochodem, pokud v tato vlastní slova nebudete věřit, mám pro vás pouze jednu špatnou zprávu: veškerý čas, který jste zatím strávili čtením této příručky, byl proplytván!

obsahovat, čeho jste dosáhli na akademické a profesní úrovni. Naopak málokdy se poskytují doklady o bezúhonnosti a bude na investorech, aby si tyto aspekty sám ošetřil.

Pavouk

Mnohdy se přikládá takzvaný pavouk neboli schéma klíčových zaměstnanců, jejich vztahy a funkce. To je důležité zejména tam, kde část nově získaných prostředků bude použita pro nábor nových zaměstnanců a bude nutné ukázat, jak do stávající organizace zapadnou jejich pravomoci a jak budou vypadat vztahy s původními zaměstnanci.

Bylo by však absurdní vytvářet takováto schémata pro firmičky, které mají v angličtině humorný, ale přesný název Man and his Dog (Muž a jeho pes).

NDA

Poslední, co zde zmíním, je asi tím nejdůležitějším z celé této kapitoly, a sice Non Disclosure Agreement (NDA).

Jak jsem již zmínil v kapitole 6.3, kde jsem hovořil o zkráceném podnikatelském plánu, mít podepsanou NDA není nutné, ale mnohdy je to rozumné. V této kapitole jsem vysvětloval, že se často stává, že nějaká část vašeho podnikatelského plánu je natolik choulostivá či dů-

věrná, že ji nebudete chtít vytrubovat do světa. Právě proto se vytváří zkrácený podnikatelský plán, který dává investorům všechny informace – **kromě** této citlivé. Čeho tím dosáhnete? Když po přečtení tohoto dokumentu investor ztratí zájem, alespoň jste neprozradili své obchodní tajemství. Naopak, když jeho zájem trvá, můžete přistoupit k NDA.

NDA (někdy se též nazývá Confidentiality Agreement) v podstatě potvrzuje, že vám investor slibuje, že informace, které v procesu zvažování investice do vaší firmy získá, použije **pouze pro proces tohoto zvažování**.

Řečeno zcela jednoduše, tato smlouva říká něco ve smyslu: „Nyní vám řeknu, pane investore, nějaké důvěrné skutečnosti o mých podnikatelských plánech, a vy mi za to slíbíte, že je nepoužijete pro podnikání v této oblasti.“ Je jasné, že se jedná o velice široký slib, nicméně dobrý právní zástupce může tuto smlouvu připravit tak, aby uspokojila obě strany.

Jak jsem už zmínil dřív, zde se nejedná o smlouvu o mlčenlivosti. Tento dokument je většinou sepsán mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a podobá se smlouvě o ochraně důvěrných skutečností, v níž se zaměstnanec zavazuje, že informace, které se v průběhu svého zaměstnaneckého poměru ve firmě dozví, neposkytne někomu jinému.

NDA je prohlášením investora vůči podnikateli, že akceptuje, že se dozví důvěrné informace, které sám ani zprostředkovaně nepoužije pro své vlastní účely.

Je samozřejmé, že investor bude muset konzultovat informace z vašeho podnikatelského plánu se svým auditorem, daňovým poradcem a právníkem. Proto nelze investora omezit výše zmíněnou smlouvou o mlčenlivosti, která je paradoxně jednodušší právě tím, že je tak

jednoznačná a investora zavazuje, aby o tom nehovořil **vůbec**.

NDA spočívá v omezení **použití** informací (možná lépe řečeno zneužití informací), a to jak osobně, tak zprostředkovaně.

Z vlastní zkušenosti vám mohu říci, že investoři nemají NDA rádi a podepisují ji s nelibostí. Je to proto, že NDA je velmi omezující do budoucna, a mohla by dokonce znamenat, že daný investor už nikdy nemůže investovat do oblasti, v níž už NDA jednou podepsal. Proto lze někdy ustoupit omezením NDA na dobu šesti měsíců nebo se pokusit danou oblast co nejprůběžněji definovat.

Tím myslím, že kdybyste například měli v plánu vytvořit nový a unikátní hřebínek na vlasy, nemá význam omezovat investora ve všech oblastech, které se týkají osobní hygieny, make-upu, transplantace vlasů atd.

Nicméně pokud máte pocit, že záměry investora nejsou zcela čestné a tento dokument podepsat nechce, položte si otázku, jakou škodu vám může napáchat a porovnejte to s pravděpodobností, že bude investovat a že jeho zájmy čestné jsou. V každém případě je užitečné vybrat si právní kancelář dřív, než ji skutečně potřebujete, a jak jsem poznamenal na začátku této kapitoly, je užitečné (a mnohdy imponující) zmínit své poradce na stránce kontaktů.

Dnes už NDA není nijak exotickou myšlenkou, většina právníků se už s tímto problémem setkala a má standardní řešení, které lze přizpůsobit jakémukoli oboru podnikání.

Pokud si s právníkem nezávazně popovídáte o záměru získat pro svůj podnik investici a naznačíte, že byste rádi použili jeho právní kancelář pro přípravu smlouvy, je pravděpodobné, že vám poradí, jak NDA vyřešit. Čas od času se dokonce stává, že právní kanceláře mají ve svém

portfoliu klienty, kteří jsou aktivními či latentními investory, a mohou zprostředkovat setkání.

Nechci rozhodně vzbuzovat zbytečné paranoidní pocity a například v situacích, kdy vaše Intellectual Property (IP) – duševní vlastnictví nebo jednoduše vaše obchodní tajemství – už je ochráněno patentem, je NDA zbytečná, protože vám nedává žádnou další ochranu. I pokud jste svůj patent pouze zaregistrovali, už jste ochráněni, přestože ještě nebyl vystaven. Mimochodem, proces vystavení může trvat i léta, ale pokud datum registrace předchází předání vašeho podnikatelského plánu, už jste chráněni podle zákona.

Poněkud složitější je oblast autorských práv. Váš podnikatelský plán je de facto originálním dílem, na jehož přípravě jste strávili pár týdnů. Určitě byste byli poněkud rozladěni, pokud byste zjistili, že mezi investory koluje úplně stejný plán, ovšem z jiného zdroje a pod jménem jiného podnikatele. Tady by se jednalo o porušení vašich autorských práv, nicméně je to situace velmi neobvyklá a v českém právu neotestovaná. Váš právní zástupce vám poradí, do jaké míry můžete své myšlenky ochránit. Na uklidnění je ale nutné dodat, že zde popisuji vysoce neobvyklou situaci, která se od doby internetové bubliny – tedy za poslední 3 roky – nikde neobjevila.

7 Podnikatelský plán v případě žádosti o dotace ze strukturálních fondů

Váš podnikatelský plán vám poslouží nejen při jednání s bankovním sektorem či s investory. Také budete-li se zajímat o jakékoli dotace, podporu či finanční prostředky poskytované ze Strukturálních fondů EU určených malým a středním podnikatelům, budete muset rovněž představit své plány a záměry.

Podnikatelský plán vypracovaný podle této příručky vám dobře poslouží i v těchto situacích.

Toto téma často vzbuzuje bouřlivé emoce u těch, kteří neuspěli, či rezignované mávnutí rukou těch, kteří se ani nesnaží jakoukoli podporu získat. Je důležité si vždy uvědomit, že nikdo nemá na jakoukoli dotaci nárok automaticky, že prostředky, které jsou pro tento účel vyčleněné, jsou značně omezené, a že jakákoli státní podpora není určena firmám krachujícím, které potřebují pouze přežít, ale firmám úspěšným, které potřebují růst a prospívat. Právě proto musí váš podnikatelský plán poukázat na vaše originální myšlenky, koncepční vedení a finanční zodpovědnost.

Nejprve pár slov o úřednické mentalitě. Nehodlám vytvářet ani vyvracet jakékoli předsudky, které můžete vůči státní správě mít, pouze chci podotknout, že na tom nejsme o nic lépe či hůře než jinde v Evropě. Asi vás moc nepotěší, když se po dlouhém čekání ve frontě setkáte s nevráživostí a puntičkářstvím, ale buďte rádi, že nepodnikáte třeba ve Francii či Belgii, kde tyto „dovednosti“ propracovali až na uměleckou úroveň.

I moje nedávná zkušenost s jednou žádostí o zakázku u EU ukázala, že díky podpisu na nesprávném řádku byla naše žádost z dalšího ten-

dru vyřazena. Nicméně jakmile mi klesl krevní tlak, a když jsem se na celou záležitost podíval objektivně, byla to evidentně jenom naše chyba – a bruselští úředníci pouze dělali svou práci.

Proto je nutné si několikrát pročíst podmínky programu, o který se zajímáte. Je jasné, že když se zajímáte například o program Obnovitelné zdroje, budou se některé aspekty a požadavky na váš podnikatelský plán lišit od programů Prosperita nebo Rozvoj.

Požadavky na informace o vaší firmě a vašich záměrech jsou vždy jasně deklarovány, a pokud je dodáte, nikdo vám nemůže nic vytknout. Proto si dané podmínky vytiskněte, a před odesláním žádosti o podporu si zkontrolujte (a odfajfkujte), zda jste skutečně pokryli **všechny požadované informace v požadované sloupnosti** – bez ohledu na váš osobní názor na jejich nezbytnost či absurditu.

Celkový plán by neměl zabírat víc než 30 stran A4. Uvědomte si, že vaše slova bude skutečně někdo číst a že bude vámi dodané informace porovnávat s informacemi, které jsou potřebné pro zařazení do dalšího kola.

Ve většině případů se v prvním kole posuzují pouze objektivní požadavky, jako jsou požadované informace/fakta bez subjektivního hodnocení meritu vašeho záměru. Než odešlete svoji žádost, představte si, zda bude mít osoba, která vaši obálku otevře, bude číst její obsah a zaškrťávat si splnění formálních náležitostí, sebemenší důvod, aby vás v této fázi vyřadila. Řečeno na rovinu, jste-li vyřazeni již v této fázi, bude to nejspíš vaše chyba.

Ve fázi, v níž se posuzuje samotné meritum věci a která je subjektivní, je nutné psát jazykem,

který respektuje, že státní úředník – zrovna tak jako bankéř či investor – nemusí rozumět všem vědeckým pojmům a konceptům.

Asi nejdůležitější je, že svou žádost vždy předkládáte v plném vědomí, že i když je perfektně vyplněna a váš záměr je logický a chvályhodný, je docela možné, že přesto neuspějete, protože finance, které byly pro daný program vyčleněny, už budou vyčerpány. Stavět svůj podnikatelský plán (projekt) na **předpokladu**, že podporu obdržíte, bude určitě jedním z důvodů, proč neuspějete. Naopak, pokud ukážete, že váš plán je pevný, neprůstřelný a soběstačný, a že podpora pouze urychlí jeho rozvoj, máte větší šanci.

Dobrou zprávou je, že pokud jste svůj podnikatelský plán připravili podle této příručky, většinu mravenčí práce máte za sebou, a nyní budete pouze přizpůsobovat dílčí detaily.

I když třeba souhlasíte s posloupností bodů, jak ji navrhuji, tedy uvést nejprve něco o sobě, své firmě, produktech či službách, o trhu a marketingových plánech, analýze SWOT, finančních informacích atd., **ignorujte ji, pokud osnova programu, o který se ucházíte, má posloupnost jinou.**

Pokud žádáte o dotaci z některého státního programu či programu EU, vždy se přesně držte osnovy, kterou daný program vyžaduje.

Následující odstavce pro vás budou určitě zajímavé právě tak, jako byly zajímavé i pro mne. Jedná se totiž o komentáře úředníků, kteří mají pročitání a posuzování žádostí o podporu na starosti. Zde jsou tedy jejich názory na slabá místa a zároveň doporučení, jak tyto slabiny napravit.

Pokud tuto kapitolu čtete ve správném pořadí – tedy ke konci této příručky – budete nejspíš

souhlasit, že jejich názory jsou téměř totožné s mými.

1. Historie podniku a výhled do budoucna

Slabá místa

- - Nedostatečná specifikace oboru podnikání žadatele.
- - Absence alespoň základní strategie firmy, případně nesoulad projektu s plánem rozvoje podniku.
- - Absence SWOT analýzy nebo její části, případně nekvalitní provedení analýzy (např. záměna slabých stránek za hrozby).
- - Malá propojenost SWOT analýzy s projektem.
- - SWOT analýza je velmi rozsáhlá, ale obecná, nepodpořená konkrétními fakty.
- - SWOT analýza je nerealistická, obsahuje jen málo slabých stránek popř. ohrožení.
- - Nespecifikovaná vlastnická struktura žadatele.
- - Neuvedeny a nedoloženy získané certifikáty, patenty a značky.
- - Malý důraz na již získané zkušenosti z předchozí realizace podobných projektů.

Doporučení

- - Zaměřte se na důslednou charakteristiku oboru podnikání, historii společnosti a popis realizovaných projektů; v této části můžete zúročit všechny své dosavadní zkušenosti s podnikáním.
- - Velký důraz v rámci této kapitoly je kladen na SWOT analýzu, kde je nezbytné specifikovat (případně i doplnit komentářem) všechny stránky SWOT analýzy tak, aby působila vyváženě a poskytovala informace o tom, jak podnikatel vnímá situaci podniku a jeho postavení.
- - Ze SWOT analýzy by pak měla vycházet část věnovaná základní strategii a charak-

teristice potřeb podniku. Projekt by měl alespoň zčásti řešit slabé stránky a posilovat stránky silné.

- Doporučujeme kromě SWOT analýzy podniku vypracovat i SWOT analýzu projektu a možná alternativní řešení – eliminace rizik.
- Uved'te (pokud existuje či existovala) spolupráci s jinými firmami nebo institucemi na společných projektech.
- Abyste eliminovali pochybnosti o splnění definice MSP, specifikujte vlastnické vztahy ve firmě, případně údaje o mateřských společnostech a ostatních subjektech, s nimiž jste ekonomicky propojeni. Doporučujeme uvádět přesné údaje o majetkové struktuře, vlastnických podílech, vlastněných subjektech, a to včetně údajů o počtu zaměstnanců, obratu a aktivech všech uváděných subjektů.
- Doporučujeme uvádět všechny získané certifikáty, patenty a značky (např. ISO, TQM, HACCAP, značka Klasa Apod.), kopie přiložit jako nepovinné přílohy.

2. Údaje o managementu, řízení firmy a zaměstnancích

Slabá místa

- Často chybí zmínka o profesních zkušenostech managementu firmy.
- Není uveden konkrétní řešitelský tým projektu s rozdělením kompetencí.
- Není uvedena nebo dostatečně zdůrazněna a doložena odbornost a zkušenost managementu s vedením podobných projektů.
- Není popsána organizační struktura.

Doporučení

- Uved'te organizační strukturu (grafické znázornění) a systém řízení.

- Zaměřte se na prokázání odborných znalostí a zkušeností managementu i řešitelského týmu (např. přiložte jejich CV).
- Zaměřte se na řešitelský tým, jeho strukturu a personální složení. Řešitelský tým bude zodpovídat za naplnění projektu, proto je nezbytné uvést kromě postavení členů v rámci organizační struktury i jejich zkušenosti s řízením a realizací podobných projektů (pokud nejsou ve firmě k dispozici potřební odborníci, doporučujeme je zajistit externě).
- Nezapomeňte se zmínit o programu nebo plánu rozvoje lidských zdrojů v rámci firmy (existuje-li), případně uved'te spolupráci se vzdělávacími institucemi.

3. Charakteristika projektu

Slabá místa

- Cíl projektu je stanoven velmi proklamativně a obecně (např. zvýšení konkurenceschopnosti a produktivity atp.).
- Chybí srozumitelné vysvětlení přínosu nové technologie (např. zlepšení parametrů výroby, nižší energetická náročnost produkce atp.), není jasně popsáno, kterou fází výrobního procesu realizace projektu ovlivní, chybí kvantifikace tohoto zlepšení.
- Cíle projektu nejsou zasazeny do rámce jiných projektů či investic žadatele.
- Prostá obměna výrobního zařízení je považována za modernizaci.
- Harmonogram projektu nepočítá s reálnou lhůtou na přípravu (např. nezohledňuje výběrové řízení, přípravu projektové dokumentace atp.).
- Chybí podrobný technický popis zařízení a zdůvodnění použitého řešení.
- Není objasněn soulad s cíli programu.

- Chybí nebo není dostatečně zpracovaná SWOT analýza projektu.

Doporučení

- Pokuste se opravdu jasně definovat cíl projektu.
- Pokuste se projekt popsat detailněji s důrazem na porovnání stávajícího technologického zařízení s navrhovaným řešením (včetně technických parametrů). Důležitou roli zde hraje správná volba tří technických parametrů zařízení (parametry musí být stejné pro obě zařízení, aby bylo možné obě řešení porovnat!).
- Vysvětlíte přínos nové technologie (zlepšení parametrů výrobku, snížení nákladů atd.).
- Propojte projekt se SWOT analýzou.
- Dejte důraz na specifikaci konkrétních měřitelných cílů (kvantitativní a kvalitativní změny).
- Harmonogram připravujte realisticky, etapy realizace projektu v podnikatelském záměru musejí ladit s etapami obsaženými v žádosti.
- Podrobně rozpracujte SWOT analýzu projektu.
- Věnujte dostatek prostoru technickému řešení výrobku a použité technologii – pořizovanou technologií je třeba přesně definovat (popř. uveďte známé výrobce požadované technologie). Popište zařazení nově pořizované technologie do celkového výrobního cyklu společnosti.

4. Přehled trhu a marketingová strategie

Slabá místa

- Absence popisu marketingové strategie a strategie průniku na nové trhy.
- Chybí doložení reálnosti výhledů.
- Často chybí doložení odbytu a/nebo charakteristika hlavních odběratelů není dostatečná (zejména s ohledem na diverzifikaci rizika).

- Chybí popis trhu (odhad tržního podílu) a charakteristika hlavní konkurence.
- Marketingová studie není dostatečně zpracovaná, často se jedná pouze o jednoduchý odhad budoucího odbytu.

Doporučení

- Zpracujte analýzu trhu a marketingovou strategii včetně strategie získání nových trhů (je nutné zdůvodnit a doložit předpokládaný nárůst obrátu a tržeb s ohledem na konkurenci).
- Pokuste se jasně vymezit konkurenční pozici včetně odhadu podílu na trhu (analýzu konkurence je rovněž nutné zahrnout do SWOT analýzy).
- Analyzujte rizika spojená se ztrátou významného obchodního partnera (je dobré mít více dodavatelů i odběratelů).
- Jasně specifikujte své odběratele (stávající i potenciální) a doložte je smlouvami o (budoucí) spolupráci – hodnocena je mimo jiné délka smluvního vztahu s významnými odběrateli a průkaznost smluv.

5. Ekonomická situace podniku a financování

Slabá místa

- Nedostatečně zajištěné a doložené financování a/nebo špatná ekonomická situace žadatele (předložením nezávazného příslibu bankovního úvěru sice jsou splněny formální požadavky, ale v souvislosti se špatnou ekonomickou situací žadatele hodnotitelská komise příslib ne vždy akceptovala. Stejně tak pokud při deklarovaném financování z vlastních zdrojů údaje předložené ve finančních výkazech naznačují, že žadatel nebude mít dostatek vlastních zdrojů na financování projektu, hodnotitelská komise projekty ke schválení nedoporučí.).

- Náročnost projektu zjevně nekoresponduje s finančními možnostmi firmy (např. vzhledem ke stavu majetku, zadluženosti atd.).
- V projektu chybí podrobná projekce nákladů a výnosů a budoucího toku hotovosti.
- Rozpis položek rozpočtu není dostatečně podrobný.

Doporučení

- V případě spolufinancování projektu pomocí bankovního úvěru program Rozvoj vyžaduje minimálně závazný příslib bankovního úvěru, doporučujeme však rovnou vyjednat smlouvu o úvěru.
- Nepřeceňujte finanční možnosti své firmy (zejména zvažte její celkovou zadluženost).
- Popište zdroje financování projektu včetně analýzy toku hotovosti, okomentujte především vývoj všech ukazatelů (případně je doplňte o další vysvětlující ukazatele a skutečnosti). Tok hotovosti by měl zajistit bezproblémové financování projektu.

- V rámci ekonomické analýzy projektu prokažte návaznost na marketingovou strategii především u předpokládaných příjmů, exportu a podílu tržeb z realizace projektu na celkových tržbách podniku. Nezbytné je podrobně okomentovat očekávané hodnoty všech ukazatelů.
- V rozpočtu projektu podrobně shrňte všechny uznatelné i neuznatelné náklady projektu (včetně počtu pořizovaných kusů); tento rozpočet by měl být podrobnější než rozpočet v rámci formuláře žádosti.

Tyto komentáře pocházejí z jara 2005 a zahrnují skoro roční zkušenosti s předloženými žádostmi o dotaci z několika programů na podporu podnikání. Přináší vám tak jednoduchý receptář, čeho se vyvarovat a co napravit. Nelze říci, že pokud se budete těchto myšlenek držet, uspějete, vaše **šance uspět se určitě zvýší** – a to je pointou této kapitoly.

8 Jak prezentovat

Pro absolutní většinu podnikatelů, kteří se poprvé chystají prezentovat své plány a záměry finančním trhům, se bude jednat o traumatickou událost, pro kterou nemají žádnou relevantní zkušenost.

Mnohé příručky vás nabádají, abyste nebyli nervózní, a zároveň abyste byli přirození. Z praxe mi připadají takové pokyny absurdní a zcela nerelevantní pro podnikatele, který bude vystupovat před skupinou sebevědomých investorů, není proškolený v prezentačních dovednostech a hlavně – výsledek jeho prezentace bude klíčový pro jeho finanční budoucnost.

Techniky typu „o nic nejde, uvolněte se“ jsou užitečné v méně důležitých situacích, jako je například každodenní prodej, ale v situaci, kdy na vašem vystoupení skutečně záleží, je to rada špatná, až diletantská.

Když se zamyslíme (zcela všeobecně), čeho se obáváme, zjistíme, že většinou se bojíme neznámého. Odbourávání strachu znamená, že z neznámého musíme udělat známé, a to je možné pouze důkladnou a profesionální přípravou.

Skutečně přirozených jedinců, kteří jsou schopni hovořit kdykoli a kdekoli spatra na jakékoli téma, je pramálo, a my obyčejní smrtelníci máme pouze jedinou šanci – vyzkoušet si své vystoupení mnohokrát nanečisto. I slavná bývalá premiérka Thatcherová byla proslulá tím, že své politické projevy nacvičovala hodiny před zrcadlem, než oslovila i sebemenší seskupení voličů.

Proto je u začínajících podnikatelů nezbytná prezentace před zrcadlem, videokamerou či skupinou nezaujatých známých či příbuzných. Kromě zpětné vazby máte zároveň možnost vypilovat prezentaci a přizpůsobit ji jak slovně, tak mimoslovně (neverbálně).

Ve většině případů budete prezentovat skupině, kde je nezbytné udržovat oční kontakt s každým posluchačem. V zápalu prezentace je to obtížné si to uvědomovat, a proto se snažte automaticky začínat na levé straně místnosti a pomalu otáčet hlavu až ke konci pravé strany místnosti. První pokusy vám budou připadat nepřírozené až násilné, a je třeba to několikrát procvičit. Vaše pohyby musejí být pomalé, ale v tempu vaší prezentace. Zkuste během zkušebního proslovu kroutit hlavou – zjistíte, že to vůbec není jednoduché!

Bude to obtížné, ale pokuste se nesoustředit svůj pohled pouze na jednu osobu ve skupině, které prezentujete. Často se stává, že si ve stresu vybereme jednoho posluchače, ve kterém cítíme spřízněnou duši, a zbytek posluchačů ignorujeme. To je chyba, které je nutné se vyvarovat.

Vaše mimika musí odrážet obsah vaší prezentace, a to jak úsměvem při zlehčení daného námětu humorem, tak zvážením při závažných námětech typu finanční informace. Představte si, jak nevěrohodně byste působili, kdybyste při prezentování předpovědí budoucích výsledků vypadali vesele!

Je určitě působivější, když prezentujete zpaště, protože tak budete dojem, že své téma ovládáte skutečně do detailů, ale vzhledem ke stresu, který vás bude ovlivňovat, bude lepší, když bude vaše slovní prezentace „vedena za ručičku“ PowerPointovou prezentací.

Při zkouškách nanečisto své diváky požádejte, aby vás ohodnotili a obodovali v následujících oblastech.

Samotné bodování může být číselné (jako v krasobruslení, od nuly do šestky), procentuální (od nuly do sta) či názorové (strašné, velmi

slabé, slabé, průměrné, dobré, velmi dobré, vynikající).

Všeobecně:

Když jsem prezentoval, co se vám na mé prezentaci líbilo nejvíce? Napište mi pár slov.

Když jsem prezentoval, co se vám na mé prezentaci líbilo nejméně? Napište mi pár slov.

Co si z mé prezentace nejvíce pamatujete? Napište mi pár slov.

Zbytek bude bodování.

Jak byste ohodnotili váš celkový dojem z mojí prezentace?

Struktura prezentace:

Jaký byl můj úvod? (Vzbudil jsem ve vás důvěru?) (Vypadal jsem nervózně?)

Byla moje prezentace seřazena logicky?

Měli jste při zakončení prezentace pocit, že jsem skončil pozitivně a optimisticky?

Přinesl jsem dostatek důvodů, proč investovat právě do mojí firmy?

Dokončil jsem svou prezentaci v časovém úseku, který mi byl přidělen?

Styl prezentace:

Bylo mi dobře rozumět?

Byly výrazy, které jsem používal, srozumitelné?

Pokud jsem používal technické výrazy, vysvětlil jsem dobře, co znamenají?

Dodal jsem dostatek informací?

Byl jsem přesvědčivý?

Udržel jsem vaši pozornost?

Podářilo se mi s diváky navázat vztah?

Byla má PowerPointová prezentace relevantní?

Byla má PowerPointová prezentace vizuálně zajímavá, ale přitom čitelná?

Byl jsem schopen dobře ovládat svou Power-

Pointovou prezentaci?

Jak jsem reagoval na otázky? (Pouze pokud nějaké otázky byly.)

Prezentace o mé firmě:

Vysvětlil jsem, čím se zabýváme, kde působíme, jak dlouho atd.?

Dal jsem divákům dobrý přehled o našich produktech?

Dal jsem divákům dobrý přehled o vedení firmy, jeho zázemí, zkušenostech a dovednostech?

Prezentace o trhu na kterém působíme:

Ukázal jsem dobře velikost našeho trhu, potenciálu růstu atd.?

Vysvětlil jsem dobře naši marketingovou strategii a tržní průzkum, o který se opíráme?

Vysvětlil jsem naši cenovou politiku (na jaký tržní segment se budeme soustředit)?

Vysvětlil jsem, kdo jsou naši stávající a potenciální zákazníci?

Vysvětlil jsem, kdo jsou naši stávající a potenciální konkurenti?

Vysvětlil jsem, jak hodláme na tento trh vstoupit/rozšířit náš tržní podíl?

Ujistil jsem diváky analýzou SWOT?

Prezentace o našich produktech/službách:

Popsal jsem dobře naše produkty/služby a to, co znamenají pro naše konečné zákazníky?

Vysvětlil jsem, jak se liší od stávajících produktů na trhu a zda mají nějaké prvky unikátnosti?

Prezentace finančních informací:

Vysvětlil jsem jasně, kolik peněz potřebujeme a v jakém časovém horizontu?

Naznačil jsem, jaké procento/obchodní podíl je k dispozici?

Odůvodnil jsem metodu ohodnocení naší firmy?

Představil jsem adekvátně historické výsledky/budoucí předpovědi?

Vysvětlil jsem, jak budou nově získané finanční prostředky vynaloženy?

Hovořil jsem o tom, kolik investorů hledáme/minimální investici?

Zmínil jsem možnou roli pro investory, kteří mají potřebné dovednosti?

Vysvětlil jsem svoji strategii pro exit (jaké možnosti budou pro navrácení kapitálu investorům)?

Pokud si myslíte, že je taková příprava zbytečnou ztrátou času, uvědomte si dvě věci:

1) Vaši opravdoví posluchači, tedy potenciální investoři, vás budou také bodovat. Nikoli takto na papíře, ale podvědomě, a konečný výsledek bude záviset nejen na podstatě vašeho návrhu, ale i na jeho prezentaci.

2) Šance prezentovat investorovi, natož skupině investorů, se nedostaví každý den, mnohdy to dokonce bude vaše jediná šance v dohledné době. Nedopusťte, abyste se po skončení prezentace musel, obrazně řečeno, políčkovat za své diletantství se slovy „kdybych se jenom lépe připravil!“

9 Závěr

Na závěr jen pár komentářů. Cílem této příručky nebylo poskytnout návod, jak úspěšně rozvíjet váš podnik, pouze jak dát dohromady podnikatelský plán, jaké typy plánů mít připravené a jak je prezentovat písemně i ústně.

Mimochodem, rád bych se omluvil všem ženám, protože v této příručce vždy tituluji muže, ale je to způsobeno pouze větší komplikovaností českého jazyka oproti angličtině, kde obě pohlaví oslovujete stejně. Nicméně je smutnou pravdou, že nejen v podnikání, ale hlavně v oblasti investic se jedná o svět mužů, což je velká škoda. Jedná se o problém celoevropský, včetně Velké Británie. Pouze v USA je to jiné, a mají tak před Evropou velký náskok. Je na čase, abychom se jim brzy vyrovnali.

Pojďme si nakonec ještě jednou zopakovat časový horizont a posloupnost.

Proces vytváření podnikatelského plánu by měl trvat alespoň dva týdny. Nejen proto, že se jedná o celou řadu myšlenek, sepisování, vytváření tabulek, hotovostních toků či PowerPointových prezentací, ale i proto, že je dobré plán sepsat, odložit, a zase se na něj podívat s odstupem několika dní.

Nadšení a mozek plný kreativních myšlenek jsou určitě dobrým základem, ale je třeba je temperovat střídavostí a za pomoci nestranných „pozorovatelů“.

Samotný proces získávání investice od okamžiku vašeho rozhodnutí trvá málokdy méně než šest měsíců, a pokud se skuteční dříve, jedná se o velký úspěch!

Jakmile máte své plány hotové, můžeme rekapitulovat, jak a kdy je používat.

Elevator Pitch máte vždy ve své hlavě k okamžitému použití téměř kdekoli. Musíte pouze překonat vlastní ostych a vystavovat se

situacím, kde máte šanci potkat potenciální investory.

Executive Summary musíte mít neustále po ruce. Ne jako zmuchlaný kancelářský papír v kapse, ale krásně vytištěnou stránku A4 v kufříku.

Zkrácený podnikatelský plán používáte pouze tehdy, je-li určitý aspekt vašeho plánu natolik citlivý (většinou obsahuje obchodní tajemství), že tyto důvěrné informace nepovažujete za rozumné předávat.

Non Disclosure Agreement (NDA) je dokument podepsaný investorem, který tak slibuje, že informace, které od vás získá, budou použity pouze při procesu zvažování této investice. Někdy se nazývá též dohodou o mlčenlivosti, ale to není přesný význam ani účel tohoto dokumentu.

Plný podnikatelský plán (a jeho internetová verze) je dokument, který předáte (ideálně) až po podepsání NDA. Tento plán vysvětlí vše o vás, vašem týmu, vaší myšlence, produktu/službě, vašem trhu a konkurenci, finančních parametrech, o tom, kolik potřebujete a jak tyto peníze vynaložíte, a nakonec, co za to nabííte – jak podíl, tak exit (možnost výstupu investora).

Pokud vám to připadá složité, je to dobře, protože ono to je složité. Pokud vám to připadá jednoduché, tak se znovu zamyslete nad tím, zda berete proces získávání investice dostatečně vážně a profesionálně, a zda si neubíráte šanci realizovat svůj podnikatelský sen pouze tím, že si ušetříte trochu práce a přípravy.

Jak jsem již řekl na začátku šesté kapitoly, podnikatelský plán je především pro vás. Během jeho přípravy si budete ujasňovat a tříbit své myšlenky, testovat své předpoklady o příjmech, nákladech a o tom, kolik peněz skutečně potřebujete. Bylo by neobvyklé, kdyby to vše, co

dnes máte ve své hlavě, skončilo pouze na papíře jako váš konečný plný podnikatelský plán. Pamatuji si, jak jsem se ve škole učil jednu moudrou větu, která s odstupem času zní jako šitá na míru malým a středním podnikům: „Nejúspěšnější není ten největší nebo nejsilnější, ale ten, kdo je nejlépe schopen se přizpůsobit.“ Tuto větu si neustále připomínejte, a to i proto,

že ji nevyslovil nějaký podnikatelský guru, ale jeden z nejmoudřejších mužů 19. století, Charles Darwin.

Cesta k finanční a osobní nezávislosti je dlouhá, a možná, že ta vaše začíná právě zde. První krok jste učinili přečtením této příručky – ten další už je pouze na vás. Ať je to krok dobře uvážený a hlavně úspěšný!

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je národní rozvojová agentura podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu, která prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů přispívá k rozvoji přichozích investorů, domácích firem i celkového podnikatelského prostředí.

Agentura CzechInvest byla založena v listopadu 1992 jako marketingová agentura pro podporu přílivu přímých zahraničních investic do České republiky. V roce 2004 se po sloučení s Agenturou pro podporu podnikání (ARP) a Agenturou pro rozvoj průmyslu (CzechIndustry) a na základě novely zákona o podpoře malého a středního podnikání stala skutečnou rozvojovou agenturou, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím strategických služeb a technologických center, podpory malých a středních podnikatelů, rozvoje podnikatelské infrastruktury, zavádění nových technologií a inovací, získávání zahraničních investic z oblasti výroby atd.

V rámci zjednodušení komunikace mezi státem, podnikateli a Evropskou unií tak dnes CzechInvest zastřešuje celou oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU, tak ze státního rozpočtu. CzechInvest i nadále propaguje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístění mobilních investic, je výhradní organizací, která smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky, a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností.

CzechInvest je implementační agenturou vybraných rozvojových programů. Klíčovou roli zejména v oblasti informování o systému státní podpory malého a středního podnikání v ČR a formálního poradenství k žádostem o dotace hrají regionální kanceláře CzechInvestu, které byly v průběhu prvního pololetí roku 2004 postupně otevřeny ve všech krajských městech. Pracovníci regionálních poboček především poskytují informace k jednotlivým programům podpory, vykonávají základní činnosti spojené s implementací a administrací evropských rozvojových programů a spolupracují na rozvoji místního podnikatelského prostředí. Kromě toho mohou podnikatelé využívat také bezplatnou informační linku 800 800 777, která byla spuštěna v polovině roku 2004 a internetové stránky www.czechinvest.org.

Služby CzechInvestu:

- - informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele,
- - implementace programů podpory podnikání, formální poradenství,
- - zprostředkovávání investičních pobídek,
- - podpora rozvoje českých dodavatelů,
- - správa databáze podnikatelských nemovitostí,
- - podpora rozvoje průmyslových zón,
- - rozvoj infrastruktury pro výzkum a vývoj,
- - zprostředkování státní investiční podpory,
- - AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice, podpora při reinvesticích.

Všechny služby jsou poskytovány bezplatně.

Regionální kanceláře CzechInvestu

Regionální kancelář pro Karlovarský kraj

Na Vyhlídce 53
360 01 Karlovy Vary
Telefon: +420 353 116 226
E-mail: karlovyvary@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Ústecký kraj

Mírové náměstí 34
400 01 Ústí nad Labem
Telefon: +420 475 201 158
E-mail: ustinadlabem@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Liberecký kraj

Nám. Dr. E. Beneše 4/12
460 01 Liberec
Telefon: +420 482 710 353
E-mail: liberec@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Plzeňský kraj

Anglické nábřeží 1
305 45 Plzeň
Telefon: +420 378 226 630
E-mail: plzen@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Jihočeský kraj

Husova 5
370 01 České Budějovice
Telefon: +420 387 699 324
E-mail: ceskebudejovice@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Královéhradecký kraj

Wonkova 1142
500 02 Hradec Králové
Telefon: +420 495 817 557
E-mail: hradeckralove@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Pardubický kraj

Nám. Republiky 56
530 02 Pardubice
Telefon: +420 466 616 705
E-mail: pardubice@czechinvest.org

Regionální kancelář pro kraj Vysočina

Komenského 31
587 33 Jihlava
Telefon: +420 567 155 197
E-mail: jihlava@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Jihomoravský kraj

Žerotínovo nám. 3/5
601 82 Brno
Telefon: +420 541 651 226
E-mail: brno@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Zlínský kraj

tř. T. Bati 3792
762 69 Zlín
Telefon: +420 577 690 487
E-mail: zlin@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Olomoucký kraj

Jeremenkova 40 B
772 00 Olomouc
Telefon: +420 587 332 186
E-mail: olomouc@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Moravskoslezský kraj

Výstavní 8
709 51 Ostrava – Mariánské Hory
Telefon: +420 597 479 212
E-mail: ostrava@czechinvest.org

**Regionální kancelář
pro Středočeský kraj a Prahu**

Štěpánská 15

120 00 Praha 2

Telefon: +420 296 342 607

E-mail: paha@czechinvest.org

