

Obsah

- 1/ Úvod **2**
- 2/ Projekt CzechEkoSystem **3**
- 3/ Proč vytvářet podnikatelský záměr? **6**
- 4/ Jakou strukturu má mít podnikatelský záměr? **10**
 - 4.1 Shrnutí **10**
 - 4.2 Produkt a podnik **10**
 - 4.3 Trh **11**
 - 4.4 Marketing a prodej **12**
 - 4.5 Tým **13**
 - 4.6 SWOT analýza projektu **14**
 - 4.7 Finanční plán **15**
 - 4.8 Přílohy **17**
- 5/ Jak prezentovat podnikatelský záměr? **18**
- 6/ Úspěšné příklady podnikatelských záměrů v praxi **20**
- 7/ Vzorový formulář **22**
- 8/ Informační zdroje **24**
- 9/ Kontakty **28**
- 10/ Slovník odborných výrazů **30**
- 11/ Závěrečné slovo **35**

1/ Úvod

Cílem této publikace je pomoci podnikatelům při tvorbě a použití podnikatelského záměru. Podnikatelský záměr ve smyslu této publikace není jen myšlenka, ale ucelený dokument popisující cíle, formu a nástroje plánovaného podnikání. Jde tedy o podnikatelský plán (někdy také byznys plán). Tento text má začínajícím i zkušenějším podnikatelům poskytnout jednoduchý a přehledný návod na to, jak by měli postupovat při přenosu svého podnikatelského záměru z myšlenek do srozumitelného dokumentu. Druhým a možná důležitějším cílem je poradit podnikatelům, jak svůj záměr nejlépe prezentovat potenciálním investorům, pracovníkům bank, obchodním partnerům a dalším důležitým osobám.

Druhá kapitola této publikace shrnuje základní informace o projektu CzechEkoSystem, jehož cílem je podpora začínajících firem, a o možnostech zapojení do jeho aktivit. Abychom správně připravili podnikatelský záměr, musíme rozumět podstatě podnikání. Třetí kapitola se proto věnuje hlavním faktorům úspěchu podnikání a nejdůležitějším zásadám při přípravě podnikatelského záměru.

Následující čtvrtá kapitola nás provede strukturou podnikatelského záměru a psaním jeho jednotlivých částí – specifikací produktu, popisem trhu a marketingové strategie, představením týmu, finančním plánem atd.

V páté kapitole se seznámíme s několika tipy, jak správně prezentovat podnikatelský záměr a v následující kapitole si připomeneme některé praktické příklady úspěšných podnikatelských strategií. V sedmé kapitole najdeme „Vzorový formulář“ pro přípravu podnikatelského záměru. V závěru této publikace jsou shromážděny odkazy na užitečné zdroje informací a kontakty na regionální kanceláře agentury CzechInvest.

2/ Projekt Czech Ekosystem

Tato publikace byla vydána agenturou CzechInvest **v rámci projektu CzechEkoSystem** (Ekosystém pro rizikový kapitál). CzechInvest napomáhá k rozvoji malých a středních podniků (MSP) podporou tzv. inovačního ekosystému. Součástí této podpory je vytváření a zlepšování infrastruktury pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace zaměřené zejména na nové technologie a vznik konkurenceschopných výrobků a služeb. Globálním cílem projektu CzechEkoSystem je zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR na vyspělých trzích a její přiblížení úrovni předních průmyslových zemí Evropy v souladu s cílem **Operačního programu Podnikání a inovace**.

Specifickým cílem projektu CzechEkoSystem je **podpora rozvoje začínajících inovačních firem** prostřednictvím poradenství v oblastech řízení a chodu společnosti, komercializace, využití potenciálu malých a středních podniků včetně zhodnocení výsledků výzkumu, vývoje a inovačních aktivit podnikatelů a jejich partnerských univerzit či jiných výzkumných institucí. Důraz projektu CzechEkoSystem je kladen na začínající podnikatele s inovativními podnikatelskými záměry.

Konkrétní podporu mohou malé a střední podniky v rámci projektu CzechEkoSystem čerpat na **poradenské služby** v rámci individuálních projektů. Prostřednictvím **externích poradců** a za systematické účasti **kouče získají podniky praktické zkušenosti s důležitými aktivitami, které zvyšují pravděpodobnost komerčního úspěchu jejich produktů**. Podniky dostanou především odbornou podporu v následujících oblastech:

- zdokonalení, rozvoj a komercializace vlastního inovačního nápadu
- patentová ochrana produktů
- prověření využitelnosti produktu na trhu
- finanční řízení firmy
- nezbytné právní znalosti související se vstupem rizikového kapitálu do firmy
- představení investorům poskytujícím rizikový kapitál, především pak zárodečný kapitál („seed capital“)
- posílení marketingových a manažerských schopností s cílem zvýšit schopnost podniků překonat počáteční problémy při rozjezdu podnikání (tzv. „údolí smrti“)

Poradenské služby poskytované externími poradci se musí vztahovat na oblast jednoznačně vázanou na **přípravu strategie vstupu na trh** s novým, inovativním řešením, produktem nebo službou s předpokladem využití **rizikového kapitálu**.

Rozsah poskytovaných poradenských služeb závisí na konkrétním projektu a na stupni vyspělosti podnikatelských dovedností jednotlivých podnikatelů. Poskytované poradenství pokrývá **celé spektrum oblastí rozvoje podniku** od dopracování podnikatelského záměru, přes zdokonalování manažerských dovedností, nalezení vhodných partnerů pro projekt, technické a technologické poradenství až po přípravu prezentace pro investory.

Podnikatelé, kteří úspěšně projdou projektem CzechEkoSystem, budou mít větší šanci získat financování svých projektů **rizikovým kapitálem**. Pro podniky v rané fázi vývoje je totiž velmi často bankovní financování nedostupné a rizikový kapitál pro ně představuje zajímavou alternativu. Investoři rizikového kapitálu jsou schopní **počítat se zvýšeným rizikem v této fázi a umět ho minimalizovat**.

Z makroekonomického hlediska projekt CzechEkoSystem podporuje **rozvoj znalostní ekonomiky v České republice**. Odborné vedení a poradenství pro malé a střední podniky má přispívat k dalšímu **rozvoji klíčových oborů výroby a služeb** v České republice a vést ke zvyšování počtu rychle se rozvíjejících firem v oblasti inovačního podnikání. To zprostředkovaně vede k udržení či zvyšování **hrubého domácího produktu a zaměstnanosti** pro kvalifikované zaměstnance. Projekt CzechEkoSystem se tak stává dalším podpůrným nástrojem Ministerstva průmyslu a obchodu pro podporu **technologických malých a středních podniků a přispěje k naplňování Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti**.

Finanční podpora v rámci projektu CzechEkoSystem je určena malým a středním podnikům, přičemž realizace projektů musí probíhat **mimo hlavní město Prahu**. Podpora je poskytována z Operačního programu Podnikání a inovace, konkrétně z prioritní osy 6 „Služby pro rozvoj podnikání“, z oblasti podpory 6.1 „Podpora poradenských služeb“, z programu Poradenství.

Výhodou podpory v rámci projektu CzechEkoSystem je nízká finanční zátěž pro MSP. Následující tabulka uvádí absolutní a relativní limity podpory pro koučink a poradenství.

Výše podpory pro malé a střední podniky v projektu CzechEkoSystem

	Míra podpory	Maximální výše podpory
Koučink	100 %	1 000 000 Kč
Poradenství	80 %	2 000 000 Kč

Minimální výše podpory pro MSP je **200 000 Kč**, přičemž veškerá podpora je poskytována v rámci de minimis. Maximální délka projektu je 24 měsíců a nejzazší termín pro ukončení projektu je **31.5.2015**. Příjem žádostí v rámci první výzvy byl stanoven na termín **2.5.–30.6.2012**, zatímco na druhou výzvu na období **září 2012–30.9.2013**. Více informací o projektu CzechEkoSystem je uvedeno na internetových stránkách agentury CzechInvest.

Na zaměření projektu CzechEkoSystem navazuje publikace „Rizikový kapitál“ vydaná agenturou Czech Invest v roce 2012. Cílem publikace je poskytnout cílovým skupinám projektu CzechEkoSystem informace potřebné k správnému pochopení financování formou rizikového kapitálu; návod pro správné jednání s investory rizikového kapitálu a další důležité informace. Investice formou rizikového kapitálu se v České republice doposud nezařadily mezi běžný způsob investování, a proto je třeba tento zdroj financování zajímavých podnikatelských projektů podnikatelům přibližovat.

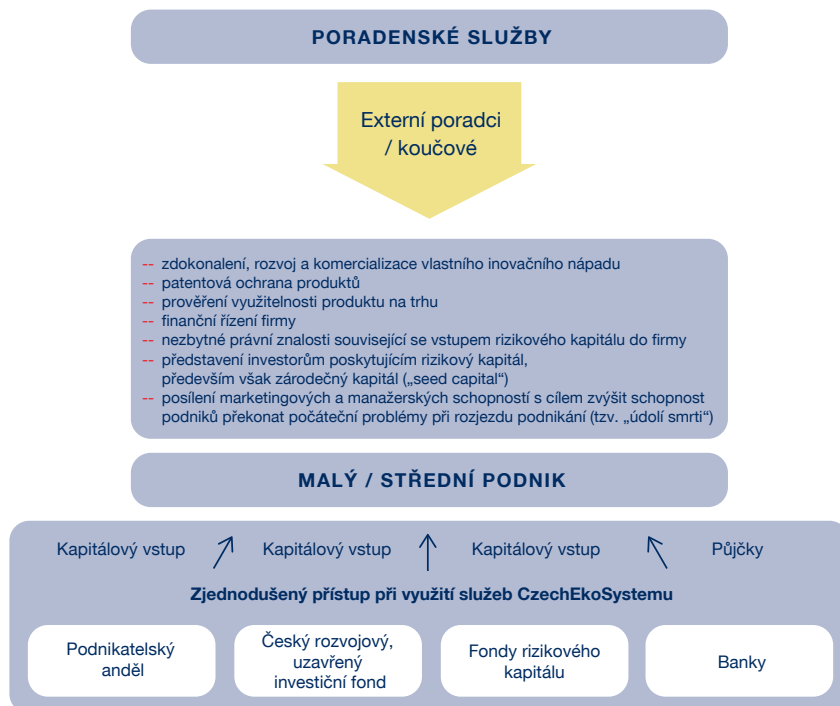
Ministerstvo průmyslu a obchodu dokončuje projekt „Fondu rizikového kapitálu“, jehož úkolem je nastartovat rozvoj využívání rizikového kapitálu.

Základem projektu je nový fond rizikového kapitálu Český rozvojový, uzavřený investiční fond, ve kterém se budou podílet na investicích zdroje soukromé i státní. Právě soukromé investory bude projekt motivovat k tomu, aby hledali příležitosti ke zhodnocení svých prostředků v začínajících firmách. Takovým způsobem vznikly firmy jako je třeba Apple nebo Google.

Český rozvojový, uzavřený investiční fond bude do začínajících firem s vysoce inovačními nápady investovat obvykle po dobu pěti let. Po této době státní fond svůj podíl v začínající firmě prodá a finance se budou moci použít znovu. Projekt **CzechEkoSystem má za úkol vyhledat firmy, do kterých by mohl fond investovat.** Jeho cílem je vytvořit napříč Českou republikou prostředí, ve kterém budou vyrůstat podnikatelé dobře připravení postavit na svém nápadu dobře fungující podniky. Oba projekty – **CzechEkoSystem i Český rozvojový, uzavřený investiční fond (ČRUIF)** – jsou financovány ze zdrojů Evropské unie.

Propojenost projektů CzechEkoSystem a ČRUIF znázorňuje obrázek níže. Z obrázku je patrné, že poradenské služby nabízené v rámci projektu externími poradci a kouči, mají za cíl pomoci malým a středním podnikům, aby se dostaly do situace, kdy pro ně bude přístup k financím jednodušší. Mezi financujícími subjekty je mimo jiné zařazen také fond **ČRUIF**, který v současné době vzniká v rámci projektu Ministerstva průmyslu a obchodu.

Propojení služeb nabízených projektem CzechEkoSystem a projektu ČRUIF



3/ Proč vytvářet podnikatelský záměr?

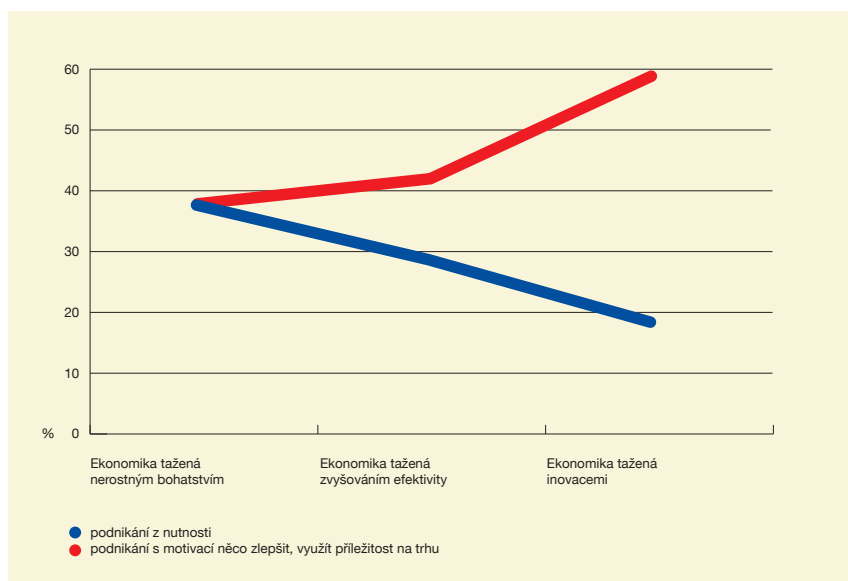
Co je podnikání?

Než začneme popisovat svůj podnikatelský záměr, je dobré si uvědomit, co je to vlastně podnikání. Podle legislativy jde o soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku [7]. Formální a právní souvislosti podnikání lze najít na specializovaných internetových stránkách (např. v Rádcí pro začínající podnikatele Ministerstva průmyslu a obchodu ČR [2B]). Poctivě podnikat znamená především vytvářet užitečnou hodnotu. Tu je potřeba doručit platícím zákazníkům. Vše musíme řídit tak, abychom z doručování hodnoty zákazníkům vydělali peníze. Rozjezd podnikání je náročná, ale vzrušující zkušenost.

Proč lidé podnikají?

Začínající podnikatelé mají různou motivaci, proč podnikání rozjíždějí. Mohou být tlačeni finanční nutností, protože nemají jinou pracovní příležitost a potřebují zdroj příjmů. Na druhou stranu ale může jít o motivaci využít příležitost, kterou si uvědomí. Výzkum Global Entrepreneurship Monitor se v roce 2011 dotazoval více než 140 000 respondentů z 54 zemí na různém stupni ekonomického vývoje. Z výsledků výzkumu vyplývá, že v ekonomicky vyspělých zemích téměř 60 % podnikatelů začíná podnikání s motivací něco zlepšit či využít příležitost na trhu a pouze pro 20 % respondentů je rozjezd podnikání pokusem o řešení finanční nouze [3B].

Motivace začínajících podnikatelů v zemích na třech úrovních hospodářského rozvoje



Zdroj: [3B]

Pro úspěch podnikání jsou kriticky důležité tři předpoklady:

- a) jasný produkt a pečlivě vybrané místo na trhu
- b) kvalitní a vytrvalý tým
- c) finanční a materiální zdroje na rozjezd podnikání

Předpoklad 1: Jasný produkt a pečlivě vybrané místo na trhu

Svým podnikáním musíme **vytvářet hodnotu**, za kterou od zákazníků můžeme inkasovat dostatečný **příjem**. Musíme se však zbavit rozšířené představy, že v podnikání má vyhráno ten, kdo má dobrý podnikatelský nápad (tj. účel a místo na trhu). Ve skutečnosti lze podnikatelský nápad/záměr přirovnat spíše k registraci závodníka, která nás opravňuje zúčastnit se závodu, ale rozhodně nám nezaručuje úspěch ^[3, 5].

Předpoklad 2: Kvalitní a vytrvalý tým

Lidé, kteří na projektu pracují, musejí **dohromady mít všechny klíčové kompetence** (odborné, ekonomické, organizační) a především musejí být schopni vzájemně dobře komunikovat a spolupracovat. O potenciálu našeho týmu nám nejvíce napoví výsledky spolupráce jeho členů na jiném projektu v minulosti. Z širšího pohledu lze za tým považovat i naše externí partnery či dodavatele ^[3, 5-6].

Předpoklad 3: Počáteční zdroje

K rozjezdu podnikání jsou kromě nápadu a lidí nutné další zdroje – počáteční **finanční kapitál, materiální vybavení, nemovitosti, licence** apod. Ke každému podnikání je potřeba jiná kombinace a jiné množství počátečních zdrojů. Například poradenská firma je na počáteční zdroje relativně nenáročná, protože hlavním nositelem přidané hodnoty pro zákazníka jsou její zaměstnanci. Naopak společnost zabývající se výrobou ekologicky čisté energie musí na počátku disponovat nákladnou technologií.

Který z uvedených předpokladů úspěchu podnikání je považován za nejdůležitější? Investoři, u kterých začínající podnikatelé hledají prostředky pro rozvoj svého záměru, obvykle říkají: „Dobrý tým je nejdůležitější faktor, podle kterého se rozhodujeme. Skvělý tým vždy může vylepšit nedokonalý podnikatelský nápad, ale sebelepší nápad realizovaný špatným týmem je odsouzen k neúspěchu.“

Co je podnikatelský záměr?

Podnikatelský záměr je popis toho, jak podnik vytváří a doručuje hodnotu. Má nám být **mapou či průvodcem**, ale nikdy cílem. Bude se průběžně měnit podle našich potřeb, potřeb zákazníka či v důsledku jiných změn. Podnikatelský záměr nám, našim investorům a partnerům umožní vidět náš projekt jako **jeden celek**, který má potenciál na to, aby přinášel zvolené cíle a růst ^[3, 81].

Proč potřebujeme podnikatelský záměr?

Neplánovat a pustit se rovnou do realizace s přesvědčením, že to přece nějak zvládneme, je nejkratší cesta k neúspěchu. Málokoho baví plánovat, ale poctivý plán nám umožní předejít mnoha finančním i nefinančním nepříjemnostem.

Podnikatelský záměr má dvě základní funkce – jednak **externí**, kdy představuje nástroj komunikace s vnějším prostředím, především potenciálními investory či věřiteli, jednak **interní**, kdy plní úlohu nástroje plánování, resp. řízení podniku ^[8, 176].

Podnikatelský záměr může mít více cílů a důvodů. Tady jsou některé z nich:

- je důležité jej vytvořit pro definování **základních principů** našeho podniku i jeho cílů a strategií, které použijeme pro úspěšné podnikání a ke kterým se budeme vracet při dalších důležitých rozhodnutích ^[3, 81]
- podnikatelský záměr budeme potřebovat **pro investory nebo banku**, u které žádáme financování; jeho obsah i forma nám pomohou získat prvotní zájem i důvěru ^[3, 81]
- podnikatelský záměr bývá často podkladem pro **přijetí podpory od veřejného sektoru**, nejčastěji ve formě dotace; v těchto případech mohou být na obsah podnikatelského záměru kladeny zvláštní požadavky a podnikatelský záměr musí být zpracován podle předepsané osnovy ^[1, 11]
- podstatou podnikatelského záměru je udělat náš projekt **uskutečnitelným**; při jeho přípravě si můžeme **ověřit**, zda se náš nápad hodí pro podnikání a jaká je pravděpodobnost jeho úspěchu ^[3, 81]
- největší výzvou je udělat tento plán **jednoduchý, relevantní a pochopitelný**, ale stále dostatečně komplexní, aby pokryl vše potřebné ^[3, 81]
- důležitější než vlastní výsledek podnikatelského záměru je často **proces jeho tvorby**, během kterého mnohdy vyplavou na povrch různá očekávání a vnímání různých členů týmu; jejich včasné vyřikání a odladění nám ušetří potíže při realizaci. Toto interní sjednocení nám pomůže vybudovat **jednotlivý prvek** a společné cíle ^[3, 81]

Jak začít podnikatelský záměr tvořit?

1/ Vždy mějme na paměti, kdo bude podnikatelský záměr číst

Máme-li více druhů čtenářů (my, investor, širší komunita, veřejnost nebo odborníci atd.), je možné, že podnikatelský záměr **rozdělíme** na jednoduché shrnutí s klíčovými čísly a na podrobnou přílohu. Forma podnikatelského záměru je nesmírně důležitá a musíme ji přizpůsobit jeho potenciálním čtenářům ^[3, 82].

2/ Budme co nejpřesnější, nejnázornější a co nejúspornější

Každé dodatečné slovo snižuje význam ostatních slov. Používejme pokud možno krátké, naprosto jasné věty. Podrobnosti dávejme do příloh. Dejte plán přečíst někomu, kdo o našem plánovaném byznysu neví nic, a zeptejte se, zda je náš plán jasný a čtivý. Čtivost zvýšíme, pokud budeme vždy **postupovat od obecného ke konkrétnímu** a každý oddíl začne **krátkým shrnutím** (tzn., začneme výsledkem dané kapitoly). Převeďme slova a čísla v tabulkách do grafů, schémat, náčrtků, obrázků či jiných **grafických podob**. Zvýšíme tím čtivost, přehlednost a názornost našeho podnikatelského záměru. Pro číselné údaje a strukturované myšlenky použijeme přehledové tabulky, které nás nutí se vyjadřovat jednotně ^[3, 82]. Mějme na mysli, že hlavním požadavkem na podnikatelský záměr je jeho **realnost a objektivita** ^[1, 7-8].

3/ Nechme si poradit, neopakujme známé chyby

Často nám může pomoci, pokud nám s procesem tvorby podnikatelského záměru pomůže někdo **nestranný**, ale **motivovaný** ke vzniku kvalitního plánu. Dobrou praxí především v zahraničí je použít zkušené konzultanty. Na každou z oblastí podnikatelského záměru existují **specialisté**, kteří se věnují pouze tomuto tématu. Jejich zkušenosti a přehled nám mohou náš podnikatelský záměr výrazně zkvalitnit ^[3, 83].

4/ Investujme čas

Mějme vyhrazeno dostatek času na tvorbu podnikatelského záměru. Investice našeho času do správného a pečlivého plánování je jedna z **nejlepších investic**, které můžeme do našeho podnikání vložit, a je malým testem toho, jak vážně to s ním myslíme ^[3, 83].

Co udělat nejdříve?

Nejprve naformulujeme nejdůležitější skutečnosti pro naši práci:

1/ Základní východiska plánu (co chceme a také co nechceme)

Jasný a stručný **cíl** podnikání, kterého chceme dosáhnout (vize), **hodnoty**, kterým věříme, a **ukazatele**, podle kterých poznáme, že naši vizi a hodnoty naplňujeme. Nezapomeňme na ne-cíle, tedy čeho nechceme (alespoň prozatím) dosáhnout ^[3, 83].

2/ Časový horizont

Doporučujeme plánovat v horizontu **3 let**. Jakmile lépe poznáme svou činnost i trh, na kterém operujeme, můžeme plánovat na více let ^[3, 83].

3/ Akční plán tvorby podnikatelského záměru

Vytvořme si akční plán (tzv. cestovní mapu) vytváření a naplňování podnikatelského záměru s jasnými **termíny a zodpovědnostmi** konkrétního člověka a pravidelnými **setkáními** nad kontrolou dodržování tohoto akčního plánu ^[3, 83].

4/ Jakou strukturu má mít podnikatelský záměr?

Názvy a řazení jednotlivých kapitol nemají přesně předepsanou standardní podobu. Někteří investoři a banky požadují vyplnění svých vlastních formulářů, zatímco jiné subjekty nechávají strukturu dokumentu na podnikatelích. V níže uvedeném textu je **jedna z možných podob** podnikatelského záměru.

4.1 Shrnutí

Shrnutí (Executive Summary) je **nejdůležitější část** celého dokumentu, protože někteří investoři se podle této úvodní kapitoly rozhodují, zda vůbec číst dál. Máme zde shrnout ty **nejpodstatnější informace z každé kapitoly** podnikatelského záměru. Čtenáři by mělo být jasné, co je **cílem** podnikatelského plánu a jakými prostředky tohoto cíle bude dosaženo. Shrnutí bychom neměli psát delší než na jednu stranu. Je vhodné jej napsat až poté, co dokončíme všechny ostatní kapitoly podnikatelského záměru.

Shrnutí může mít například následující strukturu:

- **základní**, přiměřeně atraktivní **informace** o plánovaném podnikatelském záměru
 - o předmětu podnikání, unikátnosti záměru, základních zdrojích příjmů, lokalizaci firmy a popř. výši požadované investice ^[2, 53-54]
- **informace o podnikateli** – především vzdělání a pracovní zkušenosti relevantní ve vztahu k podnikatelskému projektu ^[2, 53-54]
- bližší specifikace **produktu, trhu a konečných zákazníků**
- hlavní **finanční aspekty** podnikatelského záměru – vrcholové údaje o předpokládaném vývoji příjmů, nákladů a zisku v období, na které je záměr připraven ^[2, 53-54]
- **současný stav projektu** – jak je záměr daleko, kdy budeme připraveni generovat první příjmy, kolik času či jiných zdrojů jsme již do projektu věnovali ^[2, 53-54]
- případná **nabídka pro investora**, je-li podnikatelský záměr připravován k tomuto účelu – částka požadovaná od investora, očekávaný způsob exitu investora z firmy, informace, zda oceníme také nefinanční benefity, např. pomoc s odbytem atd. ^[2, 53-54]

4.2 Produkt a podnik

V tomto oddílu musíme co nejpřesněji charakterizovat, jaký produkt (tj. výrobek nebo službu) chceme nabízet. Klíčové je popsat **užitou přidanou hodnotu**, kterou zákazník díky našemu produktu získá. Přidanou hodnotu nejlépe nadefinujeme na základě potřeby, kterou náš produkt zákazníkovi řeší. **Přidaná hodnota** se liší produkt od produktu a my bychom měli **vědět**, v čem spočívá ^[8, 177]. Může ji vytvářet například novost produktu, vyšší kvalita, nižší cena, lepší dostupnost, atraktivnější design či nejčastěji kombinace uvedených vlastností. V této části bychom měli **prokázat**, že zákazník skutečně vnímá, resp. bude vnímat přidanou hodnotu produktu tak, jak plánujeme ve svém podnikatelském záměru.

Ochota/schopnost zákazníků platit za námi nabízenou hodnotu je stěžejní z hlediska pravděpodobnosti úspěchu našeho podnikatelského plánu. Čtenář podnikatelského záměru mu zřejmě bude věnovat velkou pozornost, a proto bychom se na něj

měli zaměřit i my. Nejlepší metoda **počátečního průzkumu** trhu závisí především na odvětví a našich finančních možnostech. Můžeme zvážit například následující možnosti:

- rozeslat potenciálním zákazníkům jednoduchý dotazník
- mluvit s co nejvíce potenciálními zákazníky o produktu
- vytvořit internetovou reklamu na produkt a měřit návštěvnost stránek
- analyzovat chování zákazníků konkurenčních produktů
- nabízet produkt nejprve v pilotním projektu menšího rozsahu

Každého racionálního investora či jiného poskytovatele finančních prostředků zajímá, jaké jsou **substituty našeho produktu** – tzn., čím jej zákazníci mohou nahradit, aby pokryli svou potřebu. **Popisujeme tím obor**, ve kterém působíme. Měli bychom tedy uvést, jaké jiné možnosti k pokrytí oné konkrétní potřeby zákazníci mají a proč se jejich dostatečný počet rozhodne pro nás. Jsou-li naším produktem např. housky, nepopisujeme poptávku a nabídku na trhu housek, ale zajímá nás celý trh pečiva.

Kromě popisu produktu a trhu bychom v tomto oddílu měli čtenáři dát také základní **informace o našem podniku**. Čtenáře podnikatelského záměru zajímá, jaké má náš podnik kapacity, jak dlouho na daném trhu působíme a jaké jsou naše klíčové konkurenční výhody. „**Silný příběh**“ našeho podniku (nebo náš osobní příběh, pokud s podnikáním začínáme) je důležitý faktor upoutání pozornosti a vytváření důvěry s investory a partnery.

4.3 Trh

Kapitola Trh má čtenáře seznámit s dalšími firmami, které působí v podobném oboru, tzn., řeší zákazníkům stejný typ potřeb. V jejím úvodu bychom tedy svůj trh měli co nejkonkrétněji **vymezit** – geograficky, sektorově, podle typu zákazníků atd. Následně je potřeba prokázat znalost velikosti trhu (obratově, podle počtů zákazníků), jeho trendů a hlavních aktérů.

Z této kapitoly musí být jasné, že známe **konkurenty** na trhu, o který se zajímáme. Měli bychom uvést, jaké **produkty** nabízejí, jak funguje jejich podnikatelský **model**, jaké jsou jejich **silné a slabé stránky** a případně, co se od konkurentů chceme naučit. Neměly by chybět současné **tržní podíly** jednotlivých konkurentů. Uspěť v „konkurenčním boji“ na konkrétním trhu znamená znát jeho **pravidla** – potřebujeme vědět, zda probíhá především na základě ceny, jakou roli zde hraje snaha o odlišení se kvalitou, značkou, dodatečnými rysy produktu apod. [5, 2].

Analýza trhu musí poskytovat **dynamický pohled**. Protože poptávka, nabídka, ceny a další důležité parametry se v čase mění, nezajímá nás pouze současná situace. V analýze trhu bychom měli věnovat pasáž také **vývojovým trendům**. Znamená to popsat, jak se v poslední době mění důležité parametry nebo vnější skutečnosti, které mají vliv na náš podnikatelský úspěch (např. ceny vstupů, spotřebitelské preference, vývoj legislativy apod.). Ze znalosti trendů bychom měli odhadnout **pravděpodobný vývoj** našeho trhu v budoucnosti. Musíme prokázat, že svým podnikatelským záměrem těchto trendů **využíváme** ke svému úspěchu.

Znalost našeho trhu nám pomůže uvědomit si **strukturu** neboli segmentaci **našich zákazníků**. Segmentem se rozumí skupina zákazníků, která má **podobné vlastnosti**

z hlediska potřeb, optimálního získání a udržování, schopnosti platit či z hlediska jiných vlastností důležitých pro chod našeho podniku.

U jednotlivých zákaznických segmentů bychom měli být schopní určit:

- jaké mají potřeby
- jakým způsobem je možné je oslovit
- jak s nimi budeme udržovat vztah
- kolik jsou ochotni platit za různé části toho, co nabízíme ^[3, 95]

Cílem vymezení a detailní znalosti jednotlivých kategorií zákazníků je efektivní **zacf-lení naší nabídky** – příprava na míru šitých produktů, cen a nevhodnějších aktivit, díky kterým zákazníci najdeme i udržíme.

4.4 Marketing a prodej

Cílem této kapitoly je vysvětlit, jak zajistíme, že se zákazníci **dozvědí o přidané hodnotě** našeho produktu. Dále bychom měli upřesnit, jak k nim produkt **dostaneme**, jakou **cenovou strategii** zvolíme a jak o zákazníky budeme **pečovat**, aby se k nám vraceli, popř. nás doporučovali ostatním.

Klíč k úspěšnému propojení zákazníka s naším produktem je volba správných **komu- nikačních** kanálů (nezbytné propojení mezi firmou a jejími cílovými zákazníky ^[10, 957]). V rámci nich musíme vyřešit především kanály **propagační a prodejní**.

Díky správně nastaveným propagačním kanálům se zákazník dozví, že náš produkt existuje a získá o produkt **zájem**. Efektivita marketingových strategií závisí na odvětví a možnostech podnikatele a zahrnuje širokou škálu metod od klasické reklamy, přes využití sociálních médií až po podporu živelného ústního šíření dobré zprávy o našem produktu mezi potenciálními zákazníky.

Díky efektivním prodejním kanálům jsme schopni zájem klienta transformovat do **pe- něžních příjmů**. Prodejní kanály nabývají různých podob a lze je rozdělit například podle toho, zda v nich využíváme fyzických obchodníků nebo zda spoléháme na prodejní moment probíhající např. přes internet.

Ať už zvolíme jakýkoliv komunikační nebo prodejní kanál, v našem podnikatelském záměru by neměly chybět jeho **popis a odůvodnění**. Konkrétní metodu můžeme zdůvodnit např. její nákladovou efektivitou, obvyklou praxí na cílovém trhu či zkušenostmi našeho týmu ^[1, 8].

Pokud budou při prodeji našeho produktu hrát důležitou roli **strategická partnerství** s jinými firmami či organizacemi, měli bychom je specifikovat v tomto oddílu. Čtenáře našeho záměru bude zajímat, jak jsou tyto partneři důvěryhodní, jaké jsou jejich motivace, do jaké míry jsou pro nás nahraditelní nebo jaké platby budou mezi námi probíhat.

Dalším důležitým konkrétním aspektem našeho podnikatelského plánu je **cenová strategie**. Čtenáře podnikatelských záměrů zpravidla zajímá, zda má podnikatel dobře promyšleno a dostatečně zdůvodněno, za jakou cenu chce své produkty pro- dávat.

Pro správné určení ceny potřebujeme vědět:

- cenu, kterou nyní platí zákazníci za **podobný produkt**
- naše **fixní náklady** (náklady, které budete mít i při nulových prodeích – např. pronájem prostor)
- **vyrovnávací cenu** – cenu, při které pokryjeme všechny náklady a začneme vytvářet zisk
- **množství**, které budeme potřebovat vyprodukovat pro pokrytí všech nákladů při vyrovnávací ceně
- **množství**, které můžeme teoreticky **prodat** (tzn. kolik potenciálních zákazníků máme na trhu) ^[4, 56]

Na základě těchto údajů pak můžeme cenu určit následujícími způsoby nebo jejich kombinací:

- součtem **fixních nákladů** (které musíme vynaložit, i když nebudeme mít žádný prodej), **variabilních nákladů** (které rostou s každou dodatečnou dodanou jednotkou produktu a požadované **marže**
- podle **ceny obvyklé** na trhu, oproti které se dle naší strategie vymežíme (nad, na nebo pod tržní cenou)
- podle **hodnoty vnímané zákazníkem**, tj. na základě výzkumu potřeb zákazníka.
- na základě **přímého vyjednávání** se zákazníkem
- jinými způsoby – např. aukcí, podle legislativního předpisu atd. ^[4, 56]

Podstatnou informací, kterou čtenáři podnikatelského záměru hledají v kapitole Marketing a prodej jsou také plánované nástroje k **udržení stávajících zákazníků**. Měli bychom vědět, jak s nimi budeme budovat vztah, aby byli spokojeni, svůj nákup zopakovali, utráceli u nás více, popř. doporučovali náš produkt. Optimální metody se mohou lišit u jednotlivých zákaznických segmentů a mohou zahrnovat odměny za věrnost, osobní přístup, dodatečné benefity oproti konkurenci apod.

V závěru kapitoly Marketing a prodej bychom měli být schopni odhadnout vývoj našich **očekávaných tržeb (výnosů)** v časovém horizontu, na který podnikatelský záměr připravujeme. Zpravidla usilujeme o co nejlepší odhad tržeb v jednotlivých měsících. Tento odhad je výsledkem několika procesů, kterými jsme se dosud zabývali, tj.:

- **analýza trhu**, na kterém se pohybujeme vč. odhadu našeho tržního podílu
- průzkum **ochoty/schopnost zákazníků platit** za naši nabízenou hodnotu
- **metody určení ceny** za náš produkt

Odhad budoucích tržeb je klíčovou položkou podnikatelského záměru. Proto pro jeho čtenáře bývá důležité podložení této prognózy co nejkonkrétnějšími číselnými argumenty.

4.5 Tým

Realizace podnikatelského plánu schopným, sehraným a vytrvalým týmem je jednou z **nejdůležitějších podmínek úspěchu** a jednou z hlavních skutečností, na kterou se soustředí investoři. Proto bychom mu měli v podnikatelském záměru věnovat velkou pozornost. Úvodní informace se zpravidla týká **vlastnické struktury** naší firmy a složení řídicích a kontrolních **orgánů** (představenstvo, dozorčí rada). Je vhodné stručně okomentovat minulý vývoj vlastnické struktury, popř. personální změny na klíčových pozicích.

V druhém kroku je potřeba představit tým, který bude zodpovídat za **realizaci** představovaného podnikatelského záměru. Kromě obvyklých údajů jako je např. pozice ve firmě či role v podnikatelském záměru bychom měli uvést **argumenty**, proč dané osoba bude schopná dovést podnikatelský záměr k úspěchu. Jde o specifické související zkušenosti, minulé úspěchy, prokazatelné silné stránky atd.

Uvedme také, jak budou v našem týmu rozděleny **povinnosti, pravomoci a odpovědnosti** za jednotlivé části projektu. Pozornost bychom měli věnovat také **rizikům a úzkým místům** v oblasti lidských zdrojů. Většina neúspěšných začínajících podniků ztroskotá na nevyjasněných očekáváních a jiných osobnostních a týmových problémech ^[4, 88].

Organizační strukturu naší společnosti i realizačního týmu je vhodné **znázornit graficky**. Mezi jednotlivými pozicemi, popř. orgány společnosti by měly být zřejmé řídicí vztahy, výměny informací a klíčové odpovědnosti.

Popis týmu a řízení společnosti je vhodné doplnit také o **dynamický pohled** – tzn. například plány na rozšíření týmu, otevírání nových poboček či očekávané změny v organizační struktuře firmy při její expanzi.

4.6 SWOT analýza projektu

SWOT analýza je jedním z nejčastějších nástrojů na přehledné představení faktorů úspěchu, popř. rizikových faktorů projektů. Do tabulky o čtyřech částech tyto faktory co nejuvěstižněji uvedeme.

Struktura SWOT analýzy	
Silné stránky naší společnosti	Slabé stránky naší společnosti
Příležitosti pro naši společnost z jejího okolí (např. hospodářské klima, demografické změny, trh, technologie atd.)	Hrozby pro naši společnost z jejího okolí (např. konkurenční aktivity, demografické změny, politika atd.)

Zdroj: ^[10, 97]

SWOT analýza má velký praktický význam pro celé znění našeho podnikatelského záměru. Musí se zaměřovat na všechny podstatné stránky ovlivňující jeho **konkurenceschopnost**. Zároveň neplní pouze informační funkci, ale měla by nám poskytovat také podklad pro racionální, zejména **strategické rozhodování** ^[1, 111].

Zatímco na silných stránkách a příležitostech je **postaveno zdůvodnění jeho relevantnosti**, slabé stránky a hrozby bychom v textu také měli důsledně reflektovat. Pro čtenáře podnikatelského záměru je podstatné vědět, že jsme si těchto negativ **vědomi** a že máme **připravena opatření** na jejich omezení. Tato opatření mohou být uvedena buď u jednotlivých částí byznys plánu, nebo v separátním **Přehledu rizik** (tabulka uvádějící riziko, pravděpodobnost výskytu, velikost dopadu, opatření na jeho snížení a nakonec „čisté riziko“ – tj. při zavedení opatření).

4.7 Finanční plán

Finanční plán (neboli finanční model) představuje **číselné vyjádření podnikatelského záměru**. Finanční plán ukazuje ekonomickou výkonnost (tj. výnosovou i nákladovou stránku) našeho podniku, potřebu financování investic a pracovního kapitálu nutného pro provoz podniku, strukturu aktiv i pasiv a vývoj peněžních prostředků. S finančním plánem doporučujeme začít co nejdříve. Donutí nás **kvantifikovat naše úvahy**. Modelování našeho podniku vyžaduje trpělivost a systematickosti, abychom byli schopní celý model vystavět v prostředí MS Excel či jiném tabulkovém editoru. Je přitom důležité, abychom finanční model detailně znali a věděli, které parametry mají největší dopad na finanční výkonnost podniku a/nebo peněžní prostředky ^[3, 115].

Hodnota každého podnikatelského záměru je dána především **odnímatelnými peněžními toky**, které je schopen generovat svým vlastníkům. Velikost těchto očekávaných toků a jejich rozložení v čase je tak zpravidla podstatnou součástí každého podnikatelského záměru. Z jednotlivých budoucích odnímatelných prostředků se pak počítá **návratnost investice** – tj. doba, za kterou investor dostane zpět vložené prostředky.

Podstatou finančního plánu je odhad **ziskovosti podnikatelského záměru** jakožto rozdílu mezi očekávanými výnosy a náklady. Účetně jsou tyto kategorie zachyceny v tzv. **výkazu zisku a ztráty**.

Odhadem očekávaných **výnosů** jsme se zabývali v kapitole Marketing a prodej. **Náklady** související s projektem lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

Investiční náklady související s rozjezdem podnikání (například výdaje na rekonstrukci prostor, nákup zařízení a vybavení atd.) včetně nutných investic v dalších obdobích. Tyto náklady často představují velký peněžní výdaj na počátku, který pak do hospodaření podniku vstupuje průběžně formou odpisů;

Provozní náklady v době od zahájení činnosti do konce období, na které plánujeme (mzdy zaměstnanců, náklad na údržbu vybavení, nájemné apod.).

Při sestavování finančního plánu se vyplatí dodržovat několik v praxi osvědčených zásad:

- **dobře ověřit výši** výnosových a nákladových položek zvláště u těch významných
- **nadhodnotit** alespoň o **10 %** prvotní odhad investičních výdajů
- nechat si **ověřit kompletnost** a realističnost rozpočtu od více zainteresovaných lidí (např. architekt, stavební firma, stavební dozor)
- **měsíční** plán udělat minimálně **na první rok, celkový** plán min. na **3 roky** ^[3, 51]

Protože příčinou neúspěchu velké části začínajících podniků jsou nedostatečné peněžní prostředky, věnují investoři velkou pozornost **plánu cash flow** v podnikatelských záměrech. Tento plán znázorňuje výdaje peněžních prostředků v konkrétních termínech a porovnává je s příjmy peněžních prostředků. Cílem tohoto plánování je, aby měl podnik v každém okamžiku **dostatek disponibilních finančních prostředků**. Logiku plánu cash flow znázorňuje následující příklad.

Příklad plánu cash flow začínajícího podniku

Částky v Kč	Měsíc 1	Měsíc 2	Měsíc 3	Měsíc 4	Měsíc 5
Investiční výdaje					
Rekonstrukce prostor	120 000	268 000	128 000		
Nákup auta		150 000			
Nákup vybavení	20 000	10 000	85 000		
Provozní výdaje					
Nájemné				20 000	20 000
Mzdy zaměstnanců		30 000	30 000	100 000	100 000
Doprava		10 000	10 000	25 000	25 000
Suroviny			50 000	30 000	40 000
Elektřina				8 000	8 000
Plyn				2 000	2 000
Poplatky				1 500	1 500
Příjmy					
Příjmy z tržeb (prodej výrobků)				50 000	100 000
Bilance příjmy – výdaje za daný měsíc	-140 000	-468 000	-303 000	-136 500	-96 500
Kumulativní zůstatek na účtu a v pokladně (nutno profinancovat)	-140 000	-608 000	-911 000	-1 047 500	-1 144 000

Zdroj: [8, 91]

Z posledního řádku uvedeného příkladu přehledu cash flow je zřejmé, že tento plán je důležitý také pro určení výše prostředků, které v konkrétních termínech potřebujeme **profinancovat**, abychom úspěšně zvládli start našeho podnikatelského projektu. Tento údaj je hlavní informací pro poskytovatele finančních prostředků (investor, banka).

Někteří investoři vyžadují, aby součástí podnikatelského záměru byla také **rozhaha podniku** k určitému časovému okamžiku. Rozvaha je standardizovaný účetní výkaz, který poskytuje přehled o aktivech (majetku) podniku na jedné straně a o zdrojích jeho financování na straně druhé.

4.8 Přílohy

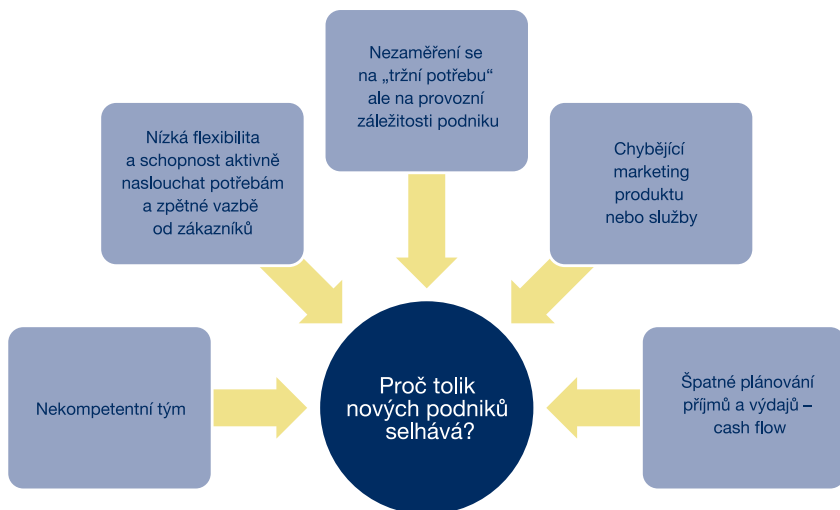
V přílohách podnikatelského záměru by měly být uvedeny všechny důležité informace, které nám tematicky nezapadly do předchozích kapitol – může jít o naše kontaktní údaje, stručné životopisy vedení nebo vlastníků firmy, upozornění na důvěrnost informací uvedených v předloženém záměru (tzv. NDA) nebo 8 přehled rizik souvisejících s projektem vč. opatření na jejich eliminaci ^[2, 81–82].

5/ Jak prezentovat podnikatelský záměr?

Způsob prezentace podnikatelského záměru závisí na publiku, pro které prezentaci připravujeme. Můžeme na ni mít pár desítek vteřin nebo i několik hodin. Při přípravě obsahu prezentace našeho záměru bychom však měli dodržovat následující tři zásady:

- vycházet z **potřeb**, znalostí a očekávání **publika**
- usilovat o maximální **jasnost a výstižnost** prezentace (omezení odborných termínů, dlouhých souvětí, příliš detailních analýz jednoho aspektu plánu – např. produktu)
- zaměřením na **klíčové faktory úspěchu** byznys plánu – přidaná hodnota produktu, zdůvodnění očekávaných tržeb, kvalita realizačního týmu, zajištění cash flow podniku, řízení hlavních rizik – viz obrázek

Nejčastější příčiny neúspěchu začínajících podniků



Nejkratší formou prezentace je tzv. sales pitch (nebo také elevator pitch). Jde o cca 60 vteřinové představení našeho záměru, protože investor či potenciální partner nám často může dát pouze 60 vteřin své pozornosti. Pokud jej zaujmeme, máme vyhráno a můžeme naplánovat následnou, podrobnější schůzku. Standardní sales pitch má čtyři části:

- a) **problém**, na který náš byznys reaguje
- b) **řešení**, které nabízíme
- c) **přínosy** našeho řešení
- d) naše **důvěryhodnost** (proč zrovna my to zvládneme)

Je vhodné, abychom si sales pitch často trénovali, např. při konverzaci s přáteli nebo známými. Zpětná vazba od většího počtu lidí může mít nedocenitelnou hodnotu pro kvalitu našeho podnikatelského záměru ^[2, 82].

Pokud jde o provedení jakýchkoliv prezentací našeho podnikatelského záměru, zkušenější praktici doporučují:

- natočit svou prezentaci na kameru a následně analyzovat, jaký na nás či jiné lidi dělá dojem ^[2, 89]
- zpětnou vazbu od posluchačů naší cvičné prezentace je vhodné strukturovat podle jednotlivých částí prezentace, ale ptát se také na celkový dojem (logičnost řazení, srozumitelnost, přesvědčivost atd.) ^[2, 90]
- udržovat v průběhu prezentace oční kontakt s celým publikem ^[2, 89]
- přiměřeně zlehčit humorem témata, u kterých je to vhodné, ale udržet vážnost u podstatných témat jako je finanční stránka plánu ^[2, 89]
- snažit se prezentovat svůj záměr z paměti; prezentace by nám měla sloužit jako vodítko a odkaz na detailnější, popř. číselné informace pro posluchače ^[2, 89-90]
- připravit se na případné dotazy a zvážit, kdo z členů vašeho týmu by se prezentace měl zúčastnit ^[9, 147]

6/ Úspěšné příklady podnikatelských záměrů v praxi

V této kapitole se můžeme seznámit s několika úspěšnými podnikatelskými strategiemi, které v praxi přinesly úspěch. Znamenaly pro jejich autory důležitou výchozí myšlenku, ale finální úspěch byl především důsledkem správného provedení a vytrvalosti podnikatelů, kteří za těmito myšlenkami stáli. Ve všech uvedených případech přitom hrálo velkou roli správné načasování, kdy s danou strategií přijít, aby na ní trh či technologický vývoj byly připraveny.

Podnikatelská strategie: zcela nový výrobek

Stiskací knoflíky – patentky

V roce 1903 dostal Jindřich Waldes nápad vyrobit stiskací knoflík, který by bylo možné připevnit a zase odstranit bez šití, aniž by se poškodila látka. Jeho společník následně vyvinul automat na jejich výrobu. Úspěch byl obrovský, během několika let jejich firma exportovala do celého světa. Ve třicátých letech 20. století vyráběly Waldesovy firmy polovinu veškeré světové produkce kovových patentek ^[1B].

Podnikatelská strategie: nová služba na místním trhu

Sdílení prostor pro práci a setkávání

V roce 2010 byl v Praze na Smíchově ve zrekonstruovaném objektu bývalé tiskárny otevřen velký sdílený prostor Hub Praha, kam chodí pracovat a potkávat se začínající podnikatelé a lidé na volné noze. Byl tím do České republiky ze zahraničí přenesen osvědčený model coworkingových center, která se zároveň stávají místem pro konání akcí, setkávání mezi investory a podnikateli a navazování obchodních i neformálních vztahů. Díky úspěchu tohoto projektu začaly v Česku vznikat další podobné projekty a nová služba pro podnikatele se začala rozšiřovat.

Podnikatelská strategie: zlepšení kvality na stávajícím trhu

Linka Praha-Brno

Linka Praha-Brno byla v roce 2004 plně obsazena řadou silných dopravců. Do tohoto prostředí vstoupila společnost Student Agency. Nápad byl jednoduchý a geniální jako všechny, na kterých je založen podnikatelský úspěch. Firma se rozhodla se nabídnout za stejnou cenu jako konkurence vyšší kvalitu. Nakoupila zahraniční, dobře vybavené autobusy, zavedla kulturu cestování (čistotu, vstřícnost řidiče, občerstvení, filmy a hudbu aj.). Konkurenci postupně vytlačila z trhu ^[1B].

Podnikatelská strategie: nižší náklady, nižší cena, vyšší prodej

Montážní pás

První Ford model T byl vyroben v roce 1908, pět let se vyráběl do té doby tradičním způsobem, tj. parta univerzálních pracovníků sestavila vozidlo. Vůz byl oblíbený a poptávka rostla, firma hledala způsob, jak zvýšit produkci. V roce 1913 ho našla. Zavedla zcela revoluční způsob výroby pomocí pásu, po kterém jel výrobek, a zaškolení dělníci přidělávali jednotlivé díly. Snížily se nároky na kvalifikaci pracovníků, zrychlilo se tempo montáže. Automobilka dosáhla výrazného nárůstu před konkurencí ^[1B].

Podnikatelská strategie: efektivní přístup k ceně

Kypřicí prášek

Kypřicí prášek se běžně prodával na trhu již před druhou světovou válkou. Prodával se však ve velkém balení, obdobně jako mouka nebo cukr v kilových baleních. Kypřicí prášek není drahý a jeho spotřeba je nízká (cca 20g na 0,5 kg mouky). Rudolf – August Oetker dostal nápad rozdělit prášek do menších balení právě na 0,5 kg mouky. Cena tak malého balení byla zanedbatelná, proto mohla být navýšena na 10 feniků, což stále byla velmi nízká cena pro hospodyně. Vzhledem k nízké ceně hospodyně preferovaly nákup menšího množství před dlouhodobým skladováním kilového balení. Firma vydělala dvakrát, jednou na běžné obchodní přírážce, kterou uplatňovala u velkého balení, podruhé na navýšení zanedbatelné ceny na 10 feniků. Tento nápad stál u rozmachu firmy Oetker ^[1B].

Podnikatelská strategie: přidání služeb k produktu

Služba zákazníkovi mimo prodejnu

Společnost Mountfield, prodejce zahradní techniky se po šesti letech na trhu dostala do konkurenčního tlaku hobbymarketů. Společnost hledala změnu svého podnikatelského záměru. Rozhodla se dát lidem to, co jim řetězce dát nemohou – prodejní a poprodejní služby a vytvořit systém, založený na službě zákazníkovi mimo prodejnu (zboží dovézt, předvést, zaškolit, smontovat, nabídnout sedmiletou záruku, aj.) ^[1B].

Podnikatelská strategie: odlišnost od velkých konkurentů

Propagace s důrazem na odlišnost a kvalitu

Humpolecký pivovar Bernard se od svého založení musel potýkat s konkurencí zaběhlých velkých výrobců piva, kteří často disponovali zahraničním kapitálem, lepšími technologiemi i propracovaným distribučním systémem. Majitelům pivovaru se však v tomto prostředí podařilo vyrůst z lokálních podmínek na producenta celorepublikového významu s rozvinutým exportem do zahraničí. Jeho marketingová strategie zdůrazňovala kvalitu vyráběného piva oproti standardům velké konkurence a image tradičního malého pivovaru. Jeden z majitelů se stal obchodní tváří pivovaru a tím spotřebitelům mj. ručil za kvalitu své produkce ^[1B].

Podnikatelská strategie: postupný vývoj produktu

Umění naslouchat zákazníkům

Jednomu z nejznámějších a nejstarších internetových slevových portálů,groupon.com se podařilo dosáhnout úspěchu zejména díky uplatňování principu „Lean startup“. Tato metoda podporuje vytváření rychlých prototypů, které umístíme na zkušební trh. Používáme přitom zpětnou vazbu od zákazníků ve snaze vyvíjet podobu nové verze původního prototypu rychleji než při tradičních postupech. Tento přístup se uplatňuje především v oblasti programování a tvorby software, kde je možné měnit kód produktu i několikrát denně.

7/ Vzorový formulář

Struktura podnikatelského záměru závisí na jeho účelu. Připravujeme-li ho pro institucionálního poskytovatele finančních prostředků (např. stát či banka), musíme zpravidla dodržet jím požadovanou strukturu. V této kapitole proto uvádíme příklad struktury podnikatelského záměru, který nám může posloužit jako inspirace pro přípravu záměru vlastního.

Níže je uvedena osnova podnikatelského záměru k projektům zaměřeným na pořízení nových technologických zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry a na realizaci projektů zvyšujících efektivnost procesů.

Identifikační údaje žadatele o podporu

Podrobný popis projektu

- charakteristika projektu a jeho soulad s podmínkami programu
- lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu
- vliv projektu na životní prostředí

Technická specifikace projektu

- SWOT analýza žadatele
- SWOT analýza projektu
- podrobná specifikace parametrů pořizované technologie, porovnání se stávajícím (výchozím) stavem

Časový harmonogram projektu

- zahájení projektu
- ukončení projektu
- členění do etap
- udržitelnost projektu po jeho dokončení

Marketingová analýza

- popis trhu
 - definice zákaznických segmentů
 - potenciál trhu, vývoj trhu
 - popis konkurence
 - odběratelé (zajištění odbytu)
 - dodavatelé
 - možné substituty produktu
- marketingová strategie
 - popis produktu
 - cena
 - propagace
 - distribuce

Finanční analýza projektu

- základní ekonomické ukazatele
 - výkony
 - tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
 - export
 - přepočtený počet pracovníků
 - provozní hospodářský výsledek
 - přidaná hodnota
 - spotřeba materiálu, energie, služby
- náklady a výnosy spojené s projektem
- zdroje financí

Závěr – shrnutí relevantních údajů z projektu

Zdroj: ^[1, 12]

8/ Informační zdroje

Odkazy na použité informační zdroje jsou v textu této publikace uváděny formou [x, y], kdy místo x je uvedeno číslo informačního zdroje (podle číslování níže) a místo y je uvedeno číslo stránky v tomto zdroji.

Odborná literatura

1 **HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, *Příručka pro podnikání v roce 2010, Hospodářská komora České republiky, 2010, 305 s.***

http://www.komora.cz/Files/2010/HKCR/Prirucka_pro_podnikani_2010_final.pdf

Příručka přináší ucelený přehled týkající se nejdůležitějších norem tvořících právní rámec podnikání v České republice. Za touto aktivitou hospodářské komory je snaha výrazně usnadnit podnikatelům orientaci v komplikovaném prostředí, v němž realizují své aktivity.

2 **PROKOP Michael, *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu, CzechInvest, Praha: 2005, 100 s.***

<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>

Vtipně psaná publikace, která čtenáře detailně provází jednotlivými částmi tvorby podnikatelského záměru. Kromě toho zde čtenář najde také základní informace o psychologii finančních trhů a faktorech úspěchu na nich nebo specifické instrukce o přípravě podnikatelského plánu pro účely dotace ze strukturálních fondů EU.

3 **MAREŠ Jakub a kol., *Rozjed' to – Jak začít společensky prospěšné podnikání, Innovation Tank o.s., Praha, 2011, 137 s.***

http://www.mas-sluknovsko.cz/pict/fotogalerie/soc_podnikani_luzan/Socialni%20podnikani_web.pdf

Praktický průvodce rozjezdem podnikání se zvláštním zaměřením na podnikající neziskové organizace. Formou pracovních listů doplňujících teoretické pasáže si čtenář procvičí formulaci podnikatelského konceptu a následně detailní přípravu jednotlivých částí podnikatelského záměru.

4 **Social Enterprise London, *A business planning guide to developing a social enterprise. London: Society Media, 2009. 95 s.***

http://www.sel.org.uk/uploads/New_BusPlanGuide.pdf

Publikace zaměřená na tvorbu podnikatelského záměru vytvořená renomovanou britskou organizací podporující začínající podnikatele.

5 **Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: *Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR, Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti, AMSP ČR, Praha, 2011, 6 s.***

Výsledky průzkumu mezi českými podnikateli, který zjišťuje názory na jejich konkurenceschopnost, základní faktory konkurenceschopnosti a její posilování vhodnými metodami řízení společnosti.

6 CzechInvest: Výzva k předkládání žádostí o podporu v rámci projektu Czech-EkoSystem podpořeného z OPPI, program poradenství, CzechInvest, Praha, 2012, 10 s.

<http://www.czechinvest.org/data/files/vyzva-1-czechecosystem-revize-za-ver-podporu-2968-cz.pdf>

7 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

8 SYNEK Miloslav, Kislingerová Eva a kol., Podniková ekonomika, C. H. Beck, Praha, 2010, 498 s.

Kniha se zabývá podnikem, jeho cíli a funkcemi, jeho životními fázemi, organizací, hlavními činnostmi a jejich řízením. Zkoumá také zvláštnosti jednotlivých druhů podniků. Páté, přepracované a doplněné vydání je určeno nejen studentům, ale řadu cenných rad zde najdou také podnikatelé a manažeři z praxe.

9 PILNÝ, Ivan; FORST, Vladimír, Jak si říct o peníze, Bizbooks, Praha, 2011, 248 s.

Kniha si klade za cíl být průvodcem na cestě za splněním podnikatelských snů a současně přiblížit televizní pořad „Den D“. Pravidla prezentace a podnikání v knize ilustruje řada úspěšných i neúspěšných projektů, které se v pořadu „Den D“ objevily.

10 SAUNDERS, John; KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; WONG, Veronica – Moderní marketing, Grada, 2007, 1038 s.

Jedna z nejpoužívanějších učebnic marketingu je zaměřena na nejnovější trendy – vztahy k zákazníkům, cílené marketingové strategie, produkty šité na míru pomocí moderních technologií, nástroje pro zlepšení pozice menších firem, nové formy mezifirmní spolupráce apod.

11 Because; analýzy zpracované autorem této publikace

Internetové zdroje

www.ipodnikatel.cz ^[1B]

Specializovaný portál pro začínající podnikatele. Atraktivní webová stránka obsahující praktické informace, které využijí začínající podnikatelé – např. Základy podnikání formou e-learningu; Jak otestovat životaschopnost nápadu; Ochrana know-how, Vídeť s příběhy úspěšných podnikatelů atd.

Použité informace: <http://www.ipodnikatel.cz/Hledani-podnikatelskeho-napadu/inspirujte-se-jednoduchymi-napady-ktere-dobily-svet.html>

www.mpo.cz/dokument78460.html – Rádce (nejen pro začínající) podnikatele ^[2B]

Přehledně strukturované oficiální informace o právních a administrativních souvislostech rozjezdu podnikání v České republice – povinnosti podnikatele, živnostenské podnikání, obchodní společnosti, centrální registrační místa atd.

www.gemconsortium.org ^[3B]

GEM je mezinárodní projekt zabývající se problematikou podnikání a podnikatelské aktivity ve světě. V projektu jsou posuzovány komplexní vztahy mezi zakládáním firem a ekonomickým růstem a faktory mající vliv na podnikavost v jednotlivých zemích a zároveň jsou sledovány rozdíly mezi státy v míře podnikatelské aktivity. Použité informace: <http://www.gemconsortium.org/docs/cat/1/global-reports>

www.wikipedia.org ^[4B]

Mnohojazyčná webová encyklopedie se svobodným (otevřeným) obsahem, na jejíž tvorbě spolupracují dobrovolní přispěvatelé z celého světa.

www.komora.cz

Stránky Hospodářské komory České republiky obsahují široké spektrum cenných informací také pro začínající podnikatele. Nabízejí přehledné informace o specializovaných kurzech, školeních či odborných zkouškách, poradnu, publikace o podnikání, pozvánky na oborové akce, aktuality týkající se legislativy, informace o možnostech podpory exportu atd.

www.erudia.cz

Vzdělávací portál obsahující mimo jiné desítky inspirativních video-rozhovorů se začínajícími i již úspěšnými českými podnikateli. Podnikatelé hovoří o překážkách a výzvách při rozjezdu svých společností, o kritických faktorech úspěchu a o dalších aspektech podnikání v Česku.

www.crr.cz/cs/podpora-podnikani/publikace-prirucky

Souhrnné užitečné informace pro české podnikatele o podnikání v zahraničí a o souvisejících tématech – vysílání pracovníků do zahraničí, uznávání odborných kvalifikací, kalendář tematických akcí atd.

www.tic-ckd.cz

Stránky Technologického inovačního centra ČKD Praha obsahující informace o inkubačním programu, vzor struktury podnikatelského záměru atd.

www.bic.cz

Stránky BIC Plzeň obsahují mimo jiné i aktuální informace k možnostem získání dotací a využití dalších podpůrných nástrojů pro rozvoj firem, zavádění inovací, vývoj nových technologií a uplatnění na mezinárodním trhu, informují o připravovaných i uskutečněných akcích.

www.jic.cz

Stránky Jihomoravského inovačního centra v Brně jsou zdrojem informací o aktivitách probíhajících na podporu podnikání, o soutěžích, programech pro podnikatele a dalších novinkách zaměřujících se na malé a střední podniky.

www.inovacentrum.cvut.cz/inkubator

Stránky inovacentra informují detailně o všech fázích inkubace a službách, které mohou podnikatelé v těchto fázích čerpat.

www.businessinfo.cz

BusinessInfo.cz je oficiálním portálem pro podnikání a export. Cílem portálu je zjednotřit zejména malým a středním podnikatelům orientaci v informacích a službách poskytovaných státní správou. Portál je provozován vládní agenturou CzechTrade a jeho gestorem je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

www.enterprise-europe-network.cz

Enterprise Europe Network je celoevropská síť zaměřená na poskytování podpůrných služeb a informací pro rozvoj inovačního podnikání. Portál poskytuje v rámci české části sítě Enterprise Europe Network informace o pořádání vzdělávacích i jiných akcí, zajišťuje přístup do databází nabídek a poptávek, poskytuje poradenství v oblastech evropského podnikání, financování projektů z programů EU a ochrany duševního vlastnictví.

www.czechinvest.org

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.

www.irp.cz

Snahou Institutu rozvoje podnikání je podporovat a rozvíjet podnikatelské aktivity a to především pomocí vzdělávacích aktivit, poradenství a podnikatelského inkubátoru. Na serveru najdete přehledný kalendář, informace a další možnosti rozvoje.

www.inovace.cz

Internetový portál, který si klade za cíl poskytovat centrální internetovou platformu, na které se budou setkávat všichni zájemci o inovace. Naleznete zde aktuální informace ze světa vědy a výzkumu, nabídky nových technologií k uplatnění na trhu či možnost nalézt a kontaktovat potenciálního investora pro svůj inovativní projekt.

www.amsp.cz

Stránky asociace, která sdružuje na otevřené, nepolitické platformě malé a střední podniky a živnostníky i jejich organizace z České republiky.

9/ Kontakty

Agentura CzechInvest má centrálu v Praze a dále můžeme najít její zastoupení ve 13 krajích České republiky a na 7 zahraničních zastoupeních.

Agentura CzechInvest založila na začátku roku 2004 síť třinácti regionálních kanceláří ve všech krajských městech. Důvodem jejich vzniku bylo rozšíření nabídky služeb. Kromě podpory investic domácích a zahraničních firem se CzechInvest zaměřil také na podporu podnikání malých a středních podniků prostřednictvím programů strukturálních fondů EU. Cílem CzechInvestu bylo přiblížit své služby co nejvíce všem svým klientům. Zřízením regionálních kanceláří vznikla kontaktní místa, kde mohou podnikatelé získat komplexní informace o formách podpory podnikání zajišťovaných agenturou CzechInvest.

Pracovníci regionální kanceláře:

- poskytují informace o službách agentury CzechInvest
- konzultují se zástupci firem možnosti podpory podnikání z programů strukturálních fondů EU, které CzechInvest zajišťuje
- pomáhají firmám, které mají zájem realizovat svou investici v daném regionu
- spolupracují se zástupci místní správy a samosprávy, školami a dalšími regionálními institucemi při hledání příležitostí rozvoje podnikatelského prostředí regionu

Seznam kontaktů na regionální kanceláře agentury CzechInvest:

Regionální kancelář pro Jihočeský kraj

tel: 387 962 413-6
 fax: 387 962 424
 ceskebudejovice@czechinvest.org
 www.czechinvest.org/jihocesky-kraj
 Husova 5
 370 01 České Budějovice

Regionální kancelář pro Karlovarský kraj

tel: 353 227 919, 353 227 921
 fax: 353 228 739
 karlovyvary@czechinvest.org
 www.czechinvest.org/karlovarsky-kraj
 Jaltská 906/1
 360 01 Karlovy Vary

Regionální kancelář pro Jihomoravský kraj

tel: 543 422 780-785
 fax: 543 422 795
 brno@czechinvest.org
 www.czechinvest.org/jihomoravsky-kraj
 Spielberk Office Centre
 Holandská 3 (Vila K - 4. patro)
 639 00 Brno

Regionální kancelář pro Královéhradecký kraj

tel: 495 817 711
 fax: 495 817 710
 hradeckralove@czechinvest.org
 www.czechinvest.org/kralovehradecky-kraj
 Soukenická 54/8
 Regiocentrum Nový pivovar
 500 03 Hradec Králové

**Regionální kancelář
pro Liberecký kraj**

tel: 482 313 225, 482 710 353,
482 710 065
fax: 485 105 517
liberec@czechinvest.org
www.czechinvest.org/liberecky-kraj
Nám. Dr. E. Beneše 4/12
460 01 Liberec

**Regionální kancelář
pro Moravskoslezský kraj**

tel: 595 198 481, 595 198 483-4
fax: 595 198 488
ostrava@czechinvest.org
www.czechinvest.org/moravskoslezsky-kraj
Na Hradbách 18
702 00 Ostrava

**Regionální kancelář
pro Olomoucký kraj**

tel: 587 332 186, 587 332 187,
587 332 188
fax: 587 332 195
olomouc@czechinvest.org
www.czechinvest.org/olomoucky-kraj
Jeremenkova 40 B
772 00 Olomouc

**Regionální kancelář
pro Pardubický kraj**

tel: 466 616 705, 466 616 147, 466 616 706
fax: 466 616 702
pardubice@czechinvest.org
www.czechinvest.org/pardubicky-kraj
K Vinici 1256
530 02 Pardubice

Regionální kancelář pro Plzeňský kraj

tel: 378 056 630-3
fax: 378 056 634
plzen@czechinvest.org
www.czechinvest.org/plzensky-kraj
Teslova 3
Vědeckotechnický park Plzeň, budova A
301 00 Plzeň

**Regionální kancelář
pro Středočeský kraj a Prahu**

tel: 296 342 536, 296 342 553
fax: 296 342 552
praha@czechinvest.org
www.czechinvest.org/stredocesky-kraj-
-praha
Štěpánská 15
120 00 Praha

Regionální kancelář pro kraj Vysočina

tel: 567 155 197, 567 155 198
fax: 567 300 703
jihlava@czechinvest.org
www.czechinvest.org/kraj-vysocina
Komenského 31
586 01 Jihlava

Regionální kancelář pro Ústecký kraj

tel: 475 200 960
fax: 475 201 135
ustinadlabem@czechinvest.org
www.czechinvest.org/ustecky-kraj
Mírové náměstí 34
400 01 Ústí nad Labem

Regionální kancelář pro Zlínský kraj

tel: 573 776 260
fax: 573 776 265
zlin@czechinvest.org
www.czechinvest.org/zlinsky-kraj
Vavrečkova 5262
23. budova areálu Svit
761 01 Zlín

10/ Slovník odborných výrazů

Akcie	Cenný papír, který dokladuje majetkový podíl držený v akciové společnosti. Akcionáři mají právo podílet se na řízení společnosti, jejím zisku a likvidačním zůstatku při zániku společnosti.
Akciová společnost	Typ obchodní společnosti, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě.
Aktiva	Hmotná či nehmotná hodnota (majetek), kterou účetní jednotka vlastní a získává z jiných užitek, resp. kterou využívá ke generování příjmů.
Akvizice	Převzetí fungující společnosti nebo její části.
Burza cenných papírů	Trh, na kterém se střetává poptávka po cenných papírech s jejich nabídkou. Tím se vytváří cena obchodovatelného cenného papíru, která se nazývá kurz cenného papíru.
Business angel/ podnikatelský anděl	Individuální investor investující vlastní kapitál na předem stanovené období do perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem (zpravidla firmy ve fázi seed, start-up nebo v expanzní fázi životního cyklu). „Business angel“ investor přináší do firmy také určité know-how v podobě odborných znalostí, orientace v daném oboru, popř. kontaktů na strategické partnery. Business angels tedy nehledají pouze nejvyšší výnos své investice s určitou výší rizika, ale hledají především oblast, ve které se mohou aktivně angažovat a využívat své zkušenosti a kontakty pro podporu růstu firmy, do níž investují.
Cash flow	Cash flow nebo také peněžní tok je příjem nebo výdej peněžních prostředků. Peněžní tok za určité období představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za toto období ^[1] . V podnikové praxi je peněžní tok důležitou veličinou, která vypovídá o schopnosti podniku generovat peníze. Schopnost přinést podniku peněžní prostředky svým vlastníkům (tzv. odnímatelné cash flow) je také jedním z rozhodujících kritérií při výběru a hodnocení investičních projektů ^[4B] .
Cenný papír	Obchodovatelný (tj. převoditelný) finanční nástroj, který lze nakoupit a prodat. Právě vlastnost obchodovatelnosti je podmínkou, aby se finanční nástroj považoval za cenný papír. S cenným papírem je spojeno soukromé právo oprávněného majitele. Mezi cenné papíry patří: akcie, zatímní listy, podílové listy, dluhopisy, směnky, šeky a další.

Diverzifikace investic	Diverzifikace investic znamená rozkládání portfolia na více investic za účelem snížení celkového investičního rizika. Investoři mohou např. umístit své prostředky do velkého množství podniků namísto investic do jednoho podniku. V případě malého objemu prostředků mohou také investovat do investičního fondu nebo do podílového fondu, který sám má značně diverzifikované portfolio. Další takovou institucí, která zajišťuje diverzifikaci investic, je banka. Není však možné diverzifikovat všechny druhy investičních rizik.
Divestice	Opak investice. Subjekt se zbavuje majetku, majetkových účastí, cenných papírů atp.
Dividenda	Výnos vyplácený akciovou společností do rukou akcionáře, který akcie držel v tzv. rozhodný den pro výplatu dividendy. V podstatě se jedná o podíl na zisku, který společnost vytvořila. Ve většině případů se dividenda vyplácí ze zisku za minulý rok, ale může být vyplacena i z nerozděleného zisku z minulých let. Rozhodnutí o tom, zda společnost bude, nebo nebude dividendy vyplácet, činí valná hromada, většinou na návrh managementu společnosti, která taktéž určí rozhodný den pro výplatu dividendy a datum její splatnosti. Od tohoto termínu si mohou akcionáři dividendy vyzvednout.
Dluhopis (obligace, bond)	Dluhový cenný papír, se kterým je spojeno právo majitele požadovat od emitenta splacení peněžního obnosu uvedeného v dokladu včetně příslušného úroku, a to ve vyznačeném termínu. Na rozdíl od akcie zajišťuje tento druh cenného papíru předem stanovený finanční výnos.
Due Diligence	Audit hospodaření, při kterém dochází k hloubkovému prozkoumání finančních výkazů podniku. Due diligence nejčastěji využívají zájemci o koupi konkrétní společnosti.
EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Hospodářský výsledek/zisk před odečtením úrokových nákladů, daní, odpisů a nepeněžních nákladů (např. opravné položky, rezervy apod.). EBITDA je důležitým ukazatelem finanční výkonnosti podniku.
Finanční investor	Investor, který investuje bez oborového omezení a sleduje především zisk ze svých investic.
Finanční kapitál	Vypůjčené nebo vlastní zdroje, díky kterým firma nabyla aktiva a financuje svojí činnost.
Financování dluhu	Typ investice, jíž rizikovní investoři splatí za firmu dluh a na oplátku získají majetkové podíly v této firmě.

Financování počátečního rozvoje (Early Stage Expansion)	Investice do firmy, která existuje maximálně tři roky, doposud nedosáhla zisku, ale má zajímavý projekt.
Fond rizikového kapitálu	Fond, který investuje prostředky svých podílníků či akcionářů do neveřejně obchodovaných firem, které obvykle potřebují kapitál na expanzi. Tím fond rizikového kapitálu získá příslušný podíl v dané společnosti. Investice by měla podpořit postup firmy do další fáze jejího vývoje a přispět k růstu její tržní hodnoty.
Fúze	Sloučení nebo spojení společností. Fúzí buď vzniká jeden nový podnik a ostatní podniky zanikají, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní jsou do něj integrovány.
Investice	Vynaložené zdroje, u kterých investor očekává kladné zhodnocení.
Investiční riziko	Riziko investice představuje stupeň nejistoty spojený s očekávaným (budoucím) výnosem. Každý investor vnímá riziko jinak a zaujímá k němu jiný postoj (averze k investičnímu riziku, neutrální postoj, sklon k riziku aj.). Za nejméně rizikovou (bezrizikovou) investici jsou považovány státní dluhopisy (např. pokladniční poukázky vydané centrální bankou).
Investor	Subjekt nebo fyzická osoba, která vkládá do určité aktivity své dočasně volné finanční prostředky s cílem jejich zhodnocení. Investorem může být investiční fond, banka, penzijní fond, pojišťovna, soukromá společnost nebo fyzická osoba.
Kompetence	Schopnosti, znalosti nebo dovednosti, které umožňují osobě (nebo organizaci), aby efektivně jednala v určité situaci.
Konkurence	Soupeření, v němž se ve stejnou dobu každý prodejce snaží získat tržby, zisk a podíl na trhu. Aby toho dosáhli, snaží se zpravidla nabídnout nejlepší kombinaci ceny, kvality a servisu.
Likvidita	Schopnost firmy dostát svým finančním závazkům.
Mentoring	System rozvoje osobních dovedností, podle kterého zkušenější osoba (mentor) přiřazen jako poradce, nebo průvodce méně zkušené osobě. Mentor je zodpovědný za poskytování podpory a zpětné vazby, tak aby pomáhal v rozvoji a motivaci svého svěřence.
Návratnost investice	Doba, za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na danou investici.
Pasiva	Zdroj krytí majetku, z něhož byl majetek podniku (aktivum) pořízen. Pasiva v účetnictví představují závazky podniku, vklady vlastníků do společnosti, zisky (ztráty) minulých let a výsledek hospodaření běžného roku.
Portfolio cenných papírů	Souhrn cenných papírů v majetku jednoho investora. Doporučuje se tento soubor diverzifikovat, tedy investovat do různých aktiv, a tím snížit riziko investice.

Předstartovní financování (seed financing)	Investice do vývoje výrobku či rozvoje činnosti, pro které bude teprve založena nová firma. Jedná se o jednu z nejrizikovějších investic, čemuž odpovídá i požadovaná míra zisku a ne příliš velká ochota investorů financovat projekty v takto rané fázi vývoje.
Prioritní akcie	Akcie, s níž je spojeno přednostní právo na výplatu dividendy. Často bývá tato priorita kompenzována omezením hlasovacího práva. To však neplatí v případě, že není prioritní dividenda vyplácena.
Private equity	Pojem pro soukromý kapitál, který byl získán jiným způsobem než obstaráním na kapitálových trzích. Je to jeden z nástrojů financování menších a středních firem, které nemají dostatek vlastních a úvěrových zdrojů na financování rozvoje nových produktů a technologií, expanze pracovního kapitálu, realizace akvizic nebo celkového posílení finanční situace společnosti.
Produkt	Zboží, řešení, metoda, informace, předmět nebo služba, která slouží k uspokojení potřeby zákazníka. Jde obvykle o souhrn hmotných a nehmotných atributů (výhody, vlastnosti, funkce, použití), které prodávající nabízí zákazníkovi.
Rentabilita (výnosnost)	Schopnost dosahovat výnosu, zisku apod. na základě vložených prostředků. Ukazatel výnosnosti nebo efektivnosti hospodaření se vypočte jako poměr výnosu (zisku) k vynaloženým prostředkům a vyjadřuje se obvykle v procentech.
Rizikový kapitál/ venture capital/ private equity	Jde o soukromý kapitál určený k založení, rozvoji nebo odkupu společností s rychlým růstovým potenciálem. Tento kapitál poskytují buďto jednotliví investoři, kteří se pak stávají podílňiky v příslušné firmě, nebo jej poskytují fondy rizikového kapitálu, které sdružují individuální investory, a pak v roli podílňiků vystupují správci těchto fondů. Rizikový kapitál představuje dlouhodobou investici nejen peněz, ale i času a úsilí. Odborné znalosti, které s sebou investor přináší, mají mnohdy pro rozvoj firmy větší význam než samotné investiční prostředky.
Rozvaha	Standardizovaný účetní výkaz, který poskytuje přehled o aktivech (majetku) podniku na jedné straně a o pasivech (zdrojích) jeho financování na straně druhé. Zobrazuje finanční pozici účetní jednotky k stanovenému datu (obvykle poslední den účetního období).
Rozvojové financování (expansion financing)	Finanční zdroje určené k navýšení pracovního kapitálu firmy. To může umožnit zavedení dalšího výrobku či služby, vstup na zahraniční trhy a akvizice.
Směnka	Cenný papír, který zavazuje dlužníka zaplatit majiteli směnky stanovenou peněžní částku ve stanoveném čase.
Startovní financování (start-up financing)	Investice do firmy, která má již připravený produkt včetně prodejní strategie a potřebuje financovat výrobu a distribuci.

Start-up	Začínající podnik startující svoji existenci s dobrým nápadem, který má významný růstový potenciál s nízkými náklady.
Substituční zboží	Různé druhy zboží, které splňují stejné potřeby spotřebitelů, a proto jsou z jejich pohledu zaměnitelné.
Trh	Virtuální nebo fyzický prostor, kde se střetává poptávka a nabídka, kde kupující a prodávající komunikují o ceně (přímo nebo prostřednictvím jiných osob) za účelem prodeje nebo nákupu zboží či služeb.
Úrok	Poplatek za užívání peněz jiné fyzické či právnické osoby. Pro dlužníka jde o výdaj za půjčení peněz, pro věřitele o příjem z půjčování peněz.
Úroková míra	Velikost úroku se obvykle vyjadřuje pomocí úrokové míry (sazby), která je procentním vyjádřením zvýšení půjčené částky za určité časové období. Úroková míra se odvíjí od několika faktorů. Prvním je čistá úroková míra plynoucí z lidské preference nynější spotřeby před pozdější. Druhou složkou je riziková prémie. Čím vyšší je riziko nesplacení úvěru, tím vyšší kompenzaci bude věřitel od dlužníka vyžadovat. Dále úroková míra roste vlivem inflace, přesněji očekávané inflace. Kdykoliv věřitel předpokládá, že kupní síla peněz klesne nějakou měrou v uvažovaném období, bude žádat od dlužníka vyšší sumu, aby tuto ztrátu nahradil (nominálně více je reálně stejně). Jestliže je půjčka poskytována zahraničnímu subjektu, je třeba zvážit také kurzové riziko ^[4B] .
Výkaz zisku a ztráty	Výkaz zisku a ztráty (někdy zkráceně Výsledovka) je standardizovaný účetní výkaz, který ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledované a minulé období, resp. jaké měla výnosy a náklady. Výkaz zisku a ztrát je podle zákona o účetnictví povinnou součástí účetní závěrky ^[4B] .

11/ Závěrečné slovo

Slovo „podnikatel“ je v obecném povědomí veřejnosti stále zatíženo nekalými praktickými, na kterých se někteří podnikatelé podíleli v době po sametové revoluci. Přitom poctivé podnikání znamená v první řadě vytváření užité hodnoty pro ostatní lidi. Úspěšný podnikatel musí mít obdivuhodné vlastnosti jako je ochota riskovat, odva ha, energie, vstřícnost k zákazníkům či kreativita. Soukromí podnikatelé pro společnost vytvářejí pracovní místa, rozvíjejí inovace a vyhledávají nedostatečně řešené potřeby lidí, jiných firem i veřejného sektoru. Svobodné podnikání je nedílnou součástí demokratické společnosti a jednou z podmínek jejího rozvoje.

V této publikaci jsme se snažili pomoci podnikatelům s přípravou podnikatelského záměru. Ten je základním dokumentem, který by měl obsahovat nejdůležitější informace o podnikatelské myšlence a o plánu na její realizaci. Neměl by v něm chybět jasný popis hlavních faktorů úspěchu, rizik projektu i kompetencí realizačního týmu. Při přípravě podnikatelského záměru bychom měli mít v první řadě na vědomí, kdo bude jeho čtenářem. Pro poskytovatele finančních prostředků bývá kvalitní a čtivý podnikatelský záměr prvním skutečným důkazem schopností podnikatele nebo týmu.

Tvorbě podnikatelského záměru bychom proto měli věnovat maximální pozornost a měli bychom si na ni vyhradit dostatek času. Podnikatelský záměr není jen souhrnem nejdůležitějších informací, ale musí z něj vyzářovat naše nadšení pro předkládaný projekt a odhodlání úspěšně ho zrealizovat. Věříme, že tato publikace svým čtenářům poskytuje návod, jak takový podnikatelský záměr úspěšně připravit.

An hourglass with gold beads is shown in the background. The top part of the hourglass is filled with gold beads, and a stream of beads is falling into the bottom bulb. The background is a soft, out-of-focus light blue and white.

Contents

- 1/ Introduction **38**
- 2/ CzechEkoSystem Project **39**
- 3/ Why Create a Business Plan? **42**
- 4/ Business Plan Structure **46**
 - 4.1 Executive summary **46**
 - 4.2 Product and company **46**
 - 4.3 Market **47**
 - 4.4 Marketing and sales **48**
 - 4.5 Team **49**
 - 4.6 SWOT analysis of the project **50**
 - 4.7 Financial plan **51**
 - 4.8 Appendices **53**
- 5/ Presenting a Business Plan **54**
- 6/ Successful Examples of Business Plans in Practice **56**
- 7/ Model Form **58**
- 8/ Sources of information **60**
- 9/ Contact Information **64**
- 10/ Glossary **66**
- 11/ Conclusion **71**

1/ Introduction

This publication aims to assist enterprises in the creation and use of business plans. A business plan, as conceived by this publication, is not just an idea, but a comprehensive document describing the objectives, form and tools to be used in planned business operations. In other words, it is a scheme of business activities. This document is therefore intended to provide start-ups and established outfits alike with simple, clear guidance on how they should proceed in transferring their business plan from the drawing board to a coherent document. A second and perhaps more important aim is to advise businesses on how best to present their plan to potential investors, banks, business partners and other relevant entities.

The second chapter of this publication offers a basic explanation of the CzechEko-System Project and opportunities to become involved in its activities. To prepare a business plan properly, you must first understand the essence of your business. Therefore, the third chapter is devoted to the main factors of business success and the most important principles to be observed in the preparation of a business plan.

The fourth chapter guides us through the structure of a business plan and how to write its individual parts – product specifications, a description of the market and marketing strategy, a presentation of the team, the financial plan, etc.

In the fifth chapter, we provide tips on the right way to present a business plan, followed, in the sixth chapter, by practical examples of successful business strategies. The seventh chapter contains selected model form for the preparation of a business plan. The end of this publication offers links to useful sources of information and the contact details of CzechInvest regional offices.

2/ CzechEkoSystem Project

This document is published by CzechInvest as part of the **CzechEkoSystem** Project (Ecosystem for Venture Capital). CzechInvest helps to develop small and medium-sized enterprises by promoting an innovation ecosystem. This support includes the creation and enhancement of infrastructure for industrial research, technological developments, innovation focusing on new technologies and the emergence of competitive products and services. CzechEkoSystem's overall project goal is to increase the competitiveness of the Czech economy in developed markets and to align it more closely with the level enjoyed by Europe's leading industrial countries in accordance with the objective pursued by the **Operational Programme Enterprise and Innovations**.

One of the CzechEkoSystem Project's specific targets is to **support the development of innovative start-ups** by providing consulting in corporate governance, commercialization, and the harnessing of SME potential, including an assessment of results in the research, development and innovation activities of enterprises, their partner universities or other research institutions. The CzechEkoSystem Project places a stress on start-ups with innovative business plans.

Specific CzechEkoSystem support is available to small and medium-sized enterprises in the form of **consultancy services** for individual projects. With the guidance of **external consultants** and the systematic hands-on approach of a **coach**, enterprises gain practical experience of important activities that will increase their products' chances of commercial success. In particular, enterprises receive professional support in the following areas:

- the improvement, development and commercialization of their own innovative idea
- patent protection for their products
- screening of the product's market exploitability
- corporate financial management
- the necessary legal knowledge for venture capital to enter the company
- pitching to investors offering venture capital, especially seed capital
- strengthening of marketing and management skills to enhance the ability of enterprises to overcome the initial difficulties associated with starting a business (the "Valley of Death")

Consultancy services provided by external consultants must cover an area clearly linked to the **preparation of a strategy to enter the market** with a new, innovative solution, product, or service with the expected use of **venture capital**.

The range of consultancy services rendered depends on the specific project and on the maturity of individual entrepreneurs' business skills. Consultancy services cover **all areas of business development**, encompassing the finalization of the business plan, the honing of management skills, the identification of suitable project partners, technical and technological advice, and preparations to make presentations to investors.

Entrepreneurs who successfully make their way through the CzechEkoSystem have more chance of obtaining **venture capital** to finance their projects. As bank financing frequently remains out of reach for businesses in the early stages of their development, venture capital makes for an appealing alternative. Venture capitalists allow for an **increased risk** at this stage and know how to minimize it.

From a macroeconomic perspective, the CzechEkoSystem promotes the **development of the knowledge-based economy** in the Czech Republic. Expert guidance and advice for small and medium-sized enterprises should contribute to the further **development of key sectors of manufacturing and services** in the Czech Republic and increase the number of rapidly growing companies in the innovation business. This indirectly maintains or increases the **gross domestic product and employment** for skilled employees. In this respect, the CzechEkoSystem is another supporting vehicle used by the Ministry of Industry and Trade to promote technological SMEs and contribute to the implementation of the International Competitiveness Strategy.

Financial support available under the CzechEkoSystem is intended for small and medium-sized enterprises implementing projects **outside Prague** as the capital city. Support is provided from the Operational Programme Enterprise and Innovations (specifically Priority Axis 6 “Business Development Services” > Area of Intervention 6.1 “Support for Consultancy Services” > Consulting Scheme).

CzechEkoSystem support benefits SMEs by lightening their financial burden. The following table shows the absolute and relative levels of support for coaching and consultancy.

Amount of support for small and medium-sized enterprises in the CzechEkoSystem Project

	Support intensity	Max. amount of support
Coaching	100 %	1 000 000 Kč
Consultancy	80 %	2 000 000 Kč

The minimum amount of support for SMEs is **CZK 200,000**; all support is granted in the form of de minimis aid. The maximum project duration is 24 months with a deadline of **31 May 2015** for project completion. Applications under the first call could be submitted between **2 May and 30 June 2012**; the second call will run from **September 2012 to 30 September 2013**. More information about the CzechEkoSystem Project can be found on the CzechInvest website.

The publication *Venture Capital* [Rizikový kapitál] follows up on the focus of the CzechEkoSystem with a view to providing the project's target groups with the information they need to gain a proper understanding of venture capital financing, with instructions on how to negotiate with venture capitalists and with other relevant facts. As venture capitalism has yet to enter the investment mainstream in the Czech Republic, entrepreneurs need to be enlightened about this source of funding for their engaging business projects.

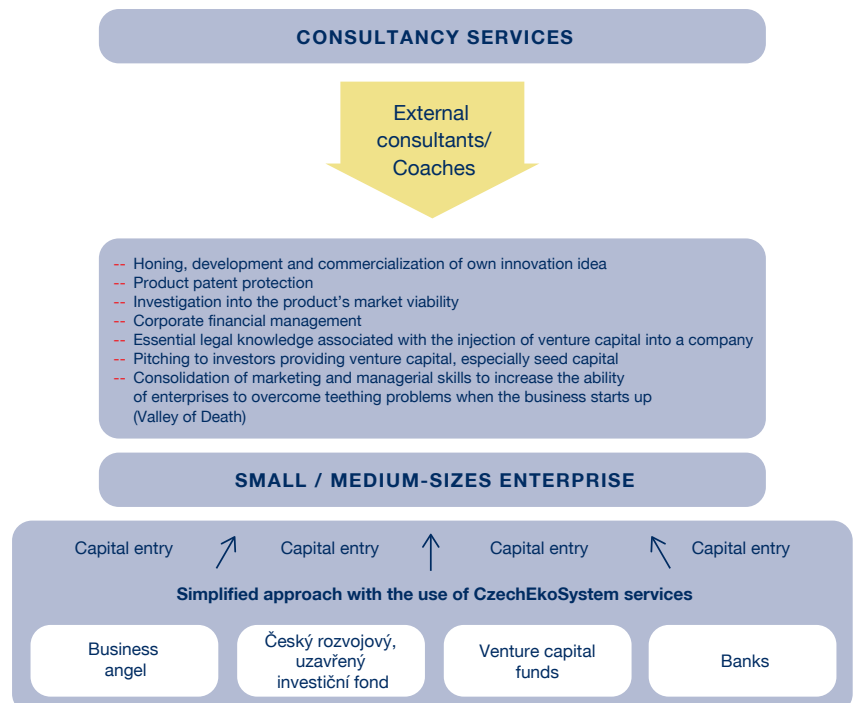
The Ministry of Industry and Trade is finalizing its “Venture Capital Fund”, a project to kick-start developments in the use of venture capital.

The basis of this project is a new closed-end venture capital fund, Český rozvojový, uzavřený investiční fond, serving as a conduit for both private and public resources to be channelled into investments. Private investors will be motivated by the project to seek out opportunities to make a return on their assets by investing in start-ups. This is precisely how the likes of Apple and Google emerged.

Český rozvojový, uzavřený investiční fond will invest at least five million crowns, usually for a five-year period, in start-ups with outstanding innovative ideas. After this time, the state fund will sell its share in the start-up, freeing up funds for re-use. The **CzechEkoSystem**'s role is to pick out companies in which the fund could invest in order to foster a breeding ground across the Czech Republic for entrepreneurs well prepared to build up smoothly running businesses based on their initial ideas. Both projects – the **CzechEkoSystem** and **Český rozvojový, uzavřený investiční fond (ČRUIF)** – are financed with European Union resources.

The interaction of the CzechEkoSystem and ČRUIF is depicted in Figure below, which shows that consultancy services offered by external consultants and coaches under a project are designed to lever small and medium-sized enterprises into a situation where access to finance becomes simpler for them. The funders include the ČRUIF fund, which is currently being set up as part of a project implemented by the Ministry of Industry and Trade.

Interaction of services offered by the CzechEkoSystem and ČRUIF



Source: Because^[1]

3/ Why Create a Business Plan?

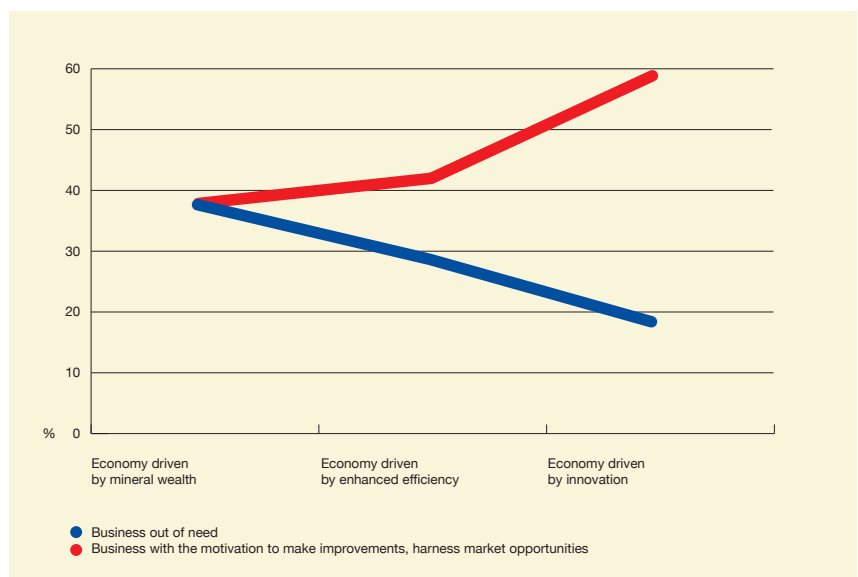
What is Business?

Before we begin to describe a business plan, it would be fitting to point out what is actually meant by “business”. According to legislation, it is systematic activity carried out independently by an enterprise in its own name and on its own responsibility for profit ^[7]. The formal and legal context of business can be found on specialized websites (e.g. the Start-up Adviser offered by the Ministry of Trade and Industry ^[2B]). Doing business fairly and honestly means, in particular, generating utility value and delivering that value to paying customers. You have to manage everything in a way that will make you money on the delivery of value to customers. Starting a business is a challenging, but exciting experience.

Why Do Business?

Budding enterprises are motivated by different factors to start up in business. Some people are forced into striking out on their own by financial necessity because job opportunities have dried up and they need a source of income. Others may be motivated to tap into an opportunity they have identified. A Global Entrepreneurship Monitor survey conducted in 2011 interviewed more than 140,000 respondents from 54 countries at different stages of economic development. This research shows that, in economically developed countries, almost 60 % of enterprises are established with the motivation to improve something or exploit a market opportunity, with only 20 % of respondents citing that they launched their business in an attempt to stave off financial hardship ^[3B].

Motivation for start-ups in countries at three levels of economic development



Source: ^[3B]

How to Succeed in Business?

A successful business relies on three critically important requirements:

- a) a clear product and a carefully selected market opening
- b) a skilled, persevering team
- c) financial and material resources to get the business moving

Requirement 1: A clear product and a carefully selected market opening

In your business activities, you must **generate value** to deliver to customers in return for sufficient **income**. In doing so, you must ditch the widespread notion that those who come up with a good business idea (i.e. a purpose and an opening in the market) are sure to be successful. In reality, we might compare a business idea or plan to the registration of a contestant qualifying you to enter a race – you have a chance to compete, but vanquishing the field is hardly a foregone conclusion ^[3, 5].

Requirement 2: A skilled, persevering team

The people involved in a project must, taken as a whole, **hold all key skills** (technical, economic and organizational) and, above all, must be able to communicate and work with each other smoothly. The best way of telling whether a team has potential is to take a look at how well the team members have cooperated on a past project. From a broader perspective, external partners and suppliers can also be considered part of the team ^[3, 5-6].

Requirement 3: Initial resources

Besides an idea and people, to get a business going other resources are also needed – **initial financial capital, equipment, property, licences**, etc. Each business requires a different combination and different quantity of initial resources. For example, a consulting firm needs relatively little in the way of initial resources because its employees are the main vehicle of added value for customers. Conversely, a company engaged in the production of environmentally clean energy must have expensive technology from square one.

Which of the above requirements for business success is considered the most important? The investors targeted by start-ups to fund the development of their plan tend to point out that a good team is the most important criterion on which they base their decision, as a great team can always iron out flaws in an imperfect business idea, whereas even the best idea is doomed to failure if placed in the hands of a bad team.

What is a Business Plan?

A business plan is a description of how a company creates and delivers value. It is intended as a **roadmap or a guide**, but never as a target. It will continually evolve according to the company's needs, the needs of the customer or due to other changes. A business plan enables you, your investors and your partners to see your project as a **whole** with the potential to deliver selected targets and growth ^[3, 81].

Why Have a Business Plan?

Ploughing straight into business without a plan, in the belief that you will be able to make it up as you go along, is the shortest path to failure. Planning is a chore, but, if done dutifully, will enable you to avoid many financial and non-financial pitfalls.

A business plan plays two basic roles – it has an **external** function as a means of communicating with the outside world, especially potential investors and creditors, and an **internal** aspect as a vehicle for the planning and governance of an enterprise ^[8, 176].

A business plan may encapsulate multiple objectives and motives, including the following:

- it is important to create a business plan in order to define the company's **core principles** and the objectives and strategies that you will use in the pursuit of successful operations and that will form the basis of other important decisions ^[3, 81]
- you will need to show a business plan to the **investors or banks** from whom you solicit funding; the content and form of the plan will help you to cultivate seeds of interest and trust ^[3, 81]
- the business plan is often a basis for the **granting of aid from the public sector**, mostly in the form of subsidies and grants. In these cases, special demands may be placed on the content of the business plan, which must be prepared according to a prescribed outline ^[1, 11]
- the essence of the business plan is to make a project **viable**; in the preparation of a plan, you must verify that your idea is fit for business and identify what your chances of success are ^[3, 81]
- the biggest challenge is to make the plan **simple, relevant and understandable**, but still comprehensive enough to cover everything necessary ^[3, 81]
- it is often the case that more important than the actual result of a business plan is the process of its creation, during which various expectations and perceptions of the individual team members frequently float to the surface; settling differences and reaching a consensus at this stage will avoid trouble further down the line

This internal harmonization will help you to foster an **element of unity** and common goals ^[3, 81].

Creating a Business Plan – the Basics

1/ Always bear in mind who will read the business plan

If several types of reader exist (you, the investor, the wider community, the public, experts, etc.), the business can be **split** into a simple summary of highlights and a detailed appendix. The form of the business plan is extremely important ^[3, 82].

2/ Be as precise, graphic and economical as possible

Each extra word reduces the value of other words. Where possible, use short, unambiguous sentences. The details should be left for the appendices. Give the plan to someone who knows nothing about the business operations we are planning and get them to read it, then ask whether the plan is clear and readable. You can make the plan more readable by always following the rule of **progressing from the general to the specific**, and by starting each section with a **brief summary** (i.e. begin with the result of each chapter). Convert facts and figures in tables into graphs, diagrams, sketches, images or other **graphical forms** to increase the readability, clarity and illustrative nature of your business plan. For numerical data and structured thoughts, use a scoreboard as this will compel you to express yourself uniformly ^[3, 82]. Bear in mind that the main requirements of a business plan are that it be **realistic and objective** ^[1, 7–8].

3/ Seek advice, do not repeat known mistakes

Seeking the assistance of someone who is **impartial** but **motivated** by the thought of a good-quality document to provide input in the creation of the business plan can often be a help. Contracting experienced consultants is a good practice particularly prevalent abroad. For each area of the business plan, you can find **specialists** dedicated solely to the given topic. Their experience and insight can be a major boon as you seek to improve the quality of your business plan ^[3, 83].

4/ Invest time

Reserve enough time for the production of your business plan. Investing your time in proper and careful planning is one of the **best investments** you can make in your social entrepreneurship, and is a small test of how seriously you mean it ^[3, 83].

What First?

First, formulate the factors most important to your work:

1/ Basis of the plan (what you want and what you do not want)

A clear and concise business **objective** we want to achieve (vision), the **values** in which we believe, and **indicators** to measure how we are progressing in the pursuit of that vision and those values. Don't not forget the non-objectives, i.e. what we do not want (at least for now) to happen ^[3, 83].

2/ Timeframe

We recommend planning for the next **three years**. Once you have a better grasp of your operations and your market, you can lay down plans for longer periods ^[3, 83].

3/ Action plan for the creation of a business plan

Draw up an action plan (a roadmap) for the creation and implementation of your business plan, establishing clear **deadlines and responsibilities** for each person and regular **meetings** to monitor compliance with this action plan ^[3, 83].

4/ Business Plan Structure

There are no hard and fast rules on the titles and structuring of individual chapters. Some investors and banks want you fill in their internally prepared forms, while others leave the document structure up to you. The text below is **one of the possible forms** of business plan.

4.1 Executive summary

The executive summary is the **most important part** of the whole document because some investors decide whether to keep reading solely on the basis of whether this introductory chapter piques their interest. The aim here is to sum up the **most relevant information from each chapter** of the business plan. The **objective** of the business plan and the means of achieving this should be clear to the reader. The executive summary should not take up more than one page. It is best to tackle the executive summary once you have completed all the other chapters of the business plan.

The executive summary could be structured as follows:

- **basic**, reasonably appealing **information** on the proposed business plan – the subject of business, the uniqueness of the plan, the underlying sources of income, the company location and, where appropriate, the amount of investment required ^[2, 53-54]
- **information on the enterprise** – particularly your education and past professional experience relevant to the business project ^[2, 53-54]
- more detailed specification of the **product, market and end customers**.
- key **financial aspects** of the business plan – peak data on forecast trends in revenue, expenses and profit in the period for which the plan has been prepared ^[2, 53-54]
- the **current status of the project** – how far the plan has progressed, when you will be ready to generate your first revenue, how much time or other resources you have already devoted to the project ^[2, 53-54]
- the **offer to the investor**, if the business plan is being prepared with this purpose in mind – the amount required from the investor, the way in which the investor is expected to exit the company, information on whether you would appreciate non-financial benefits such as help with sales ^[2, 53-54]

4.2 Product and company

In this section, you must characterize the product (or service) you wish to offer as accurately as possible. The key is to describe the **utility added value** for the customer thanks to your product. Added value is best defined by reference to the customer need covered by your product. **Added value** differs from one product to another, and we should know where it lies ^[8, 177]. For example, it may be generated by product novelty, higher quality, lower cost, better availability, more attractive design or, most commonly, a combination of these properties. In this part, you should **prove** that customers genuinely do or will perceive the added value of the product as anticipated in your business plan.

The **willingness/ability of customers to pay** for the value on offer is crucial to the likelihood of success of your business plan. Those who read the business plan will

probably pay close attention to this, and therefore we should also spend time on it. The best method of **initial market research** depends on your sector and what you can afford. The following options could come into play:

- send a simple questionnaire to potential customers
- talk to as many potential customers as possible about the product
- create online product advertising and measure website traffic
- analyse the behaviour of customers of competing products
- initially offer the product on a limited scale in a pilot project

Every rational investor or other lender wants to know the **alternatives to your product** – what customers could use instead of your product to meet their needs. In this way, you **describe the market** in which you operate. In this respect, you should state what other options are open to customers to cover this specific need and why a sufficient number will place their faith in you. For example, if your product is buns, rather than describe demand and supply on the market in buns, you should embrace the bakery market as a whole.

Besides the description of the product and the market, in this section readers should also be presented with an initial **introduction to your company**. Readers of the business plan are interested in your company's capacity, how long we have been operating on the market and what our key competitive advantages are. Having a **strong history** (or your personal history, if you are just starting up) is an important factor in attracting attention and fostering trust with investors and partners.

4.3 Market

In the "Market" chapter, readers learn about other companies operating in a similar field, i.e. serving customers with the same type of needs. Therefore, you should start by **defining** the market as narrowly as possible – geographically, by sector, by type of customer, etc. It is then necessary to demonstrate your knowledge of market size (by turnover and numbers of customers), along with market trends and major players.

This chapter must make it clear that you know the **competitors** in the market you are interested in. You should indicate which **products** they offer, how their business **model** works, what their **strengths and weaknesses** are, and where appropriate, what you can learn from competitors. The current **market shares** of individual competitors should also be included. To succeed in the competitive struggle in a particular market, you need to know the **rules** – you need to know whether price is the primary factor, and what role is played by efforts to differentiate in terms of quality, brand, additional product features, etc. ^[5, 2].

The market analysis must provide a **dynamic snapshot**. Because demand, supply, prices and other important parameters evolve over time, we are not interested solely in the current situation. The market analysis should also include a passage on **development trends**. This entails a description of recent changes in important parameters or external factors which affect your business success (e.g. input prices, consumer preferences and developments in legislation). Based on your knowledge of trends, you should estimate the **likely evolution** of your market in the future. You must prove that, in your business plan, you are **harnessing** these trends so that they work to your benefit.

Knowledge of your market will help you to realize the **structure** or segmentation of **your customers**. A segment here is a group of customers with **similar characteristics** in terms of needs, optimal acquisition and maintenance, solvency and other aspects relevant to the operation of our business.

For each customer segment, you should be able to identify:

- what their needs are
- how they can be approached
- how you will maintain relations with them
- how much they are prepared to pay for the various elements of what we offer ^[3, 95]

The aim of the definition and detailed knowledge of the various categories of customers is to **target your product efficiently** – the preparation of tailored products and prices, and the best ways of seeking out and keeping hold of customers.

4.4 Marketing and sales

The aim of this chapter is to explain how to ensure that customers are **aware of the added value** of your product. You should also clarify how you will **get** the product to them, what **pricing strategy** you will choose and how you will **take care** of customers so that they come back to you and recommend you to others.

The key to successfully interlinking customers with your product lies in the right choice of **communication** channels (an essential bridge between the company and its target customers ^[10, 957]). In particular, you need to address the **promotional** and **sales** channels.

Correctly configured promotional channels let customers know that your product exists and stir their **interest** in the product. The effectiveness of marketing strategies depends on the industry and the opportunities available to the enterprise; it encompasses a variety of methods, including conventional advertising, the use of social media and the promotion of good news about your product by spontaneous word of mouth spread among potential customers.

Effective sales channels enable you to convert client interest into **cash income**. Sales channels take different forms and can be classified, for example, according to whether you use physical traders or whether you rely on online sales momentum. Whichever communication or sales channel you choose, a **description and justification** should be included in your business plan. You can refer to cost-effectiveness, customary practices in the target market and your team's experience as reasons justifying a particular method ^[1, 8].

If **strategic partnerships** with other companies or organizations are to play an important role in the sale of your product, you should specify that in this section. Readers of the plan will be interested in how trustworthy those partners are, what their motivation is, how expendable they are to you or what payments will take place between you.

Another important specific aspect of your business plan is the **pricing strategy**. Readers of business plans are usually interested in whether an enterprise has a well

thought out and well justified idea of the price at which it wishes to sell its products. To set the right price, you need to know:

- the price that customers are currently paying for a **similar product**
- your **fixed costs** (the costs you incur even if you make no sales at all, such as the rental of premises)
- the **break-even price** – the price at which you cover all costs and begin to make a profit
- the **quantity** that you need to produce to cover all costs in the break-even price
- the **quantity** we can theoretically **sell** (i.e. how many potential customers we have in the market) ^[4, 56]

Based on these data, we can set a price by means of the following methods or a combination thereof:

- the sum of **fixed costs** (which we must incur even when we are not making any sales), **variable costs** (which increase with each additional unit of product delivered) and the **gross profit** required
- based on the **usual price** in the market, compared with which you have set your own according to your strategy (above, at or below market price)
- based on the **value perceived by the customer**, i.e. on the basis of research into the customer's needs
- on the basis of **direct negotiation** with the customer
- by other means, such as auctions, according to legislative regulations, etc. ^[4, 56]

Other essential information sought by readers of the business plan in the “Marketing and sales” chapter includes the way you plan to **retain existing customers**. You should know how you will build relations with them so that they are satisfied and make repeat purchases, spend more money with you or recommend your product to others. The optimal methods may vary for each customer segment and may include loyalty incentives, a personal approach, additional benefits over the competition, etc.

At the end of the “Marketing and sales” chapter, you should be able to predict trends in your **expected sales (revenues)** over the timeframe covered by the business plan you are preparing. As a rule, you should strive to provide the best possible estimate of sales in individual months. That estimate is the result of several processes discussed above, namely:

- **analysis of the market** in which you operate, incl. your estimated market share
- a survey of **customer willingness/ability to pay** for the value offered by you
- **methods used for the pricing** of your product

The estimate of future sales is a key item in the business plan. Therefore, readers find it important to see this forecast underpinned with numeric arguments that are as specific as possible.

4.5 Team

The implementation of the business plan by a capable, well-coordinated and tenacious team is one of the **most important conditions for success** and one of the main factors on which investors focus. Therefore, you should pay close attention to this in the business plan. The introductory information normally covers the **ownership structure** of your company and its **corporate governance** (the board of direc-

tors and the supervisory board). It is advisable to comment briefly on the history of the ownership structure and note personnel changes in key positions.

Next, you should introduce the team who will be responsible for implementing the **business plan**. Besides the usual information, such as a person's position in the company and their role in the business plan, you should also present **arguments** explaining why that person will be able to make the business plan a success. Specific related experience, past achievements, demonstrable strengths, etc., should be highlighted.

Also indicate how **duties, powers and responsibilities** for each part of the project will be distributed within your team. Attention should also be paid to **risks and bottlenecks** in human resources. The majority of failed start-ups hit the wall because they have not clarified their expectations and due to other personnel and team problems ^[4, 88].

The organizational structure of your company and the implementation team should be **represented graphically**. Management relations, exchanges of information and key responsibilities among the various positions and corporate bodies should be clear.

The description of the team and corporate governance should be accompanied by a dynamic view, including, for example, plans to expand the team, the opening of new branches or changes expected in the organizational structure of the company upon its expansion.

4.6 SWOT analysis of the project

A SWOT analysis is one of the most common means of clearly presenting the success factors and risk factors of projects. These factors are set out as coherently as possible in a four-window table.

Structure of the SWOT analysis	
strengths of your company	weaknesses of your company
opportunities within reach of your company (e.g. the economic climate, demographic changes, the market, technology, etc.)	threats within the vicinity of your company (e.g. competitive activities, demographic changes, policy, etc.)

Source: ^[10, 97]

The SWOT analysis is of great practical importance for the whole formulation of your business plan. It must focus on all relevant aspects affecting its **competitiveness**. Besides its informational role, it should also provide a basis for rational and, especially, **strategic decision-making** ^[1, 11].

Whereas the rationale underpinning the relevance of such decisions is based on the strengths and opportunities, the text should also reflect in depth the weaknesses and threats. For readers of the business plan, it is essential to know that you are **aware**

of these problems and that you have **prepared measures** to counter them. These measures may be listed either in the individual parts of the business plan or in a separate “**Risk summary**” (a table setting out the risk, the probability of occurrence, the impact, measures to mitigate it and, finally, the “pure risk”, i.e. on taking action).

4.7 Financial plan

The financial plan (or financial model) is a **numerical representation of the business plan**. The financial plan shows the economic performance (i.e. the revenue and cost sides) of your business, the need to finance the investments and working capital necessary for business operations, the structure of assets and liabilities, and cash developments. It is recommended that you start on a financial plan as soon as possible, as it compels you to **quantify your ideas**. The modelling of your business requires patience and orderliness, so that you can build the entire model in MS Excel or another spreadsheet program. It is also important to have an in-depth insight into the financial model and to know which parameters have the greatest impact on the company’s financial performance and/or cash ^[3, 115].

The value of each business plan is based mainly on the **removable cash flows** that is able to generate for its owners. The size of these forecast flows and their distribution over time is usually a fundamental part of any business plan. The individual future removable resources then form the basis for the calculation of the **return on investment**, i.e. the time over which investors will get back the resources they have contributed.

The essence of financial planning lies in estimating the **profitability of the business plan** as the difference between forecast revenues and costs. For accounting purposes, these categories are recognized in the **profit and loss account**.

The estimate of forecast **revenues** is explored examined in “Marketing and sales” chapter. The **costs** associated with the project can be divided into two main groups:

The **investment costs** associated with starting up a business (such as expenditure on the reconstruction of premises, the purchase of equipment, etc.), including the necessary investments in other periods. These costs often require a large cash outlay at the beginning, which then enters into the company’s financial performance continuously in the form of depreciation;

The **operating costs** in the period from the launch of operations to the end of the period covered by the plan (payroll costs, equipment maintenance costs, rent, etc.).

When preparing the financial plan, it is worth heeding several tried and tested principles:

- carefully **verify the amounts** of significant revenue and cost items in particular
- **overestimate** the initial estimate of capital expenditure **by at least 10 %**
- have several of the people involved **examine the completeness** and feasibility of the budget (e.g. architects, builders, building supervisors)
- draw up a **monthly** plan for at least **the first year**, and an **overall** plan for at least **three years** ^[3, 51]

As many start-ups fail due to insufficient funds, investors pay close attention to the **cash flow plan** in business plans. This plan shows cash expenditures at specific times and compares them with cash income. The aim of this plan is for the company to **sufficient available funds** at all times. The logic of the cash flow plan is shown in the following example.

Example of a start-up's cash flow plan

Amounts in CZK	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5
Capital expenditure					
Recon- struction of premises	120,000	268,000	128,000		
Vehicle purchase		150,000			
Equipment purchases	20,000	10,000	85,000		
Operating costs					
Rent				20,000	20,000
Payroll costs		30,000	30,000	100,000	100,000
Transport		10,000	10,000	25,000	25,000
Raw mate- rials			50,000	30,000	40,000
Electricity				8,000	8,000
Gas				2,000	2,000
Charges				1,500	1,500
Revenue					
Proceeds from sales (sale of products)				50,000	100,000
Balance of income – expenditu- re for the month	-140,000	-468,000	-303,000	-136,500	-96,500

Cumulative balance in account and in hand (needs to be financed)	-140,000	-608,000	-911,000	-1,047,500	-1,144,000
--	----------	----------	----------	------------	------------

Source: [3, 51]

The last line of this example of a cash flow statement shows that this plan is also important to determine the amount of funds that you need to **finance** at specific times in order to successfully manage the start of your business project. This figure is the main piece of information for lenders (investors, banks).

Some investors also demand that a **balance sheet** up to a certain point in time be included in the business plan. A balance sheet is a standardized financial statement that provides an overview of the company's assets (property) on the one hand and the sources of its funding on the other.

4.8 Appendices

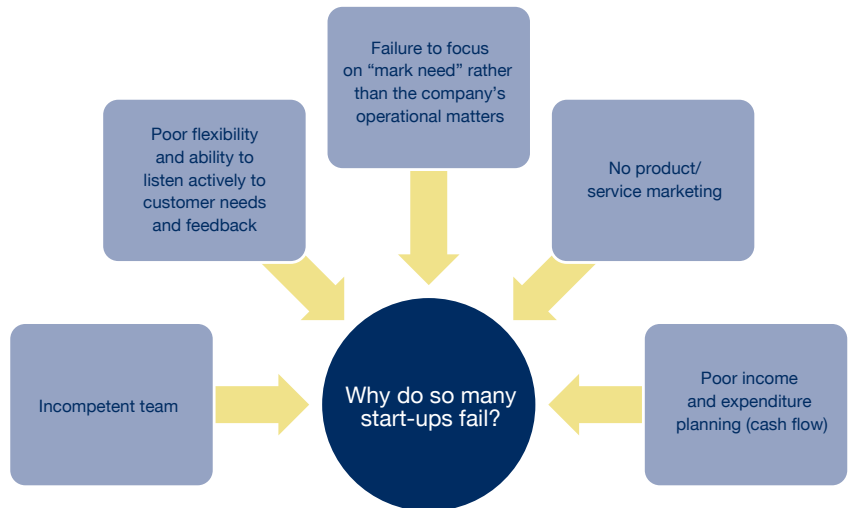
The appendices to the business plan should include all relevant information that does not fit thematically into the previous chapters, such as your contact details, brief biographies of the company management and owners, notification of the confidentiality of information contained in the submitted plan (NDA), and an overview of risks related to the project, including measures to eliminate them [2, 81–82].

5/ Presenting a Business Plan

The way you present the business plan depends on the audience. You may have anywhere between a few seconds and several hours to make your presentation. When preparing the content of the presentation of your plan, you should observe the following three principles:

- draw on the **needs**, knowledge and expectations of the **audience**
- strive for maximum **clarity and conciseness** of presentation (keep expert terminology to a minimum, and avoid long sentences and overly detailed analysis of any one particular aspect of the plan, such as the product)
- focus on the **key business plan success factors** – the value added of the product, the grounds for the forecast revenues, the quality of the implementation team, arrangements for the company's cash flow, the management of major risks – see figure

The most frequent causes of start-up failure



The shortest form of presentation is the sales pitch (or elevator pitch). This is an approximately 60-second presentation of your plan, because a potential investor or potential partner often can only give you 60 seconds of their time. If they are interested, you have it in the bag and you can schedule a follow-up, more detailed meeting. A standard sales pitch has four parts:

- a) the **problem** to which your business is responding
- b) the **solution** you are offering
- c) the **benefits** of your solution
- d) your **credibility** (why you are the right company to handle it)

It is advisable to keep practising your sales pitch, for example, in conversation with friends or acquaintances. Feedback from a larger number of people can be of inestimable value for the quality of your business plan ^[2, 82].

When it comes to making any presentation of your business plan, experienced practitioners recommend:

- recording your presentation on camera and then analysing the impression it makes on you and others ^[2, 89]
- ensuring that feedback from listeners of your practice presentation is structured according to the individual parts of the presentation, but also ask about the overall impression (the logic of the structure, clarity, persuasiveness, etc.) ^[2, 90]
- maintaining eye contact with the whole audience during the presentations ^[2, 89]
- lightening topics by injecting humour where appropriate, but staying serious with fundamental themes, such as the financial aspect of the plan ^[2, 89]
- trying to present your plan from memory; a presentation should serve as a guide and reference to more detailed or numerical information for listeners ^[2, 89-90]
- prepare for the questions that might be asked and consider which team members should attend the presentation ^[9, 147]

6/ Successful Examples of Business Plans in Practice

In this chapter, you will learn about several successful business strategies that have reaped success in practice. While they were an important initial spur for their authors, ultimately the success was mainly due to the sound execution and perseverance of the entrepreneurs behind these ideas. In all these cases, the timing of when to deliver the strategy played a large role, as the market or technological advances had to be ready to embrace it.

Business strategy: a brand new product

Press studs

In 1903, Jindřich Waldes had the idea to make a press stud that could be attached and removed without sewing and without damaging the fabric. His partner then developed a machine to manufacture it. The success was enormous and within a few years their company was exporting around the world. In the 1930s, Waldes's companies were manufacturing half of all worldwide metal press stud output ^[1B].

Business strategy: a new service on the local market

A hub for work and meetings

In 2010, a large shared space, Hub Praha, was opened in the renovated building of a former printworks in the Smíchov district of Prague as a place where start-up entrepreneurs and freelancers can go to work and meet others. This was the Czech Republic's first co-working centre, a proven model from abroad that provides a venue for events, meetings between investors and enterprises, and business and informal networking. Building on the success of this project, other similar projects have emerged in the Czech Republic and this new service for enterprises has started to expand.

Business strategy: improving the quality of the existing market

Prague-to-Brno service

In 2004, passenger services running between Prague and Brno were dominated entirely by several strong road carriers. It was against this backdrop that Student Agency entered the fray with an idea that was simple and ingenious, as are all germs of business success. The company decided to offer higher quality than the competition, but at the same price. It purchased foreign, well-equipped coaches, introducing a culture of travel (cleanliness, driver friendliness, snacks, movies and music, etc.) that gradually squeezed the competition out of the market ^[1B].

Business strategy: lower costs, lower prices, higher sales

Assembly line

The first Model T Ford was built in 1908. For five years, it was made in the traditional way, i.e. each vehicle was assembled by a team of jack-of-all-trades staff. As the car was popular and demand grew, the company sought to increase its rate of output. In 1913 it found a solution by introducing a revolutionary method of production using a belt, along which the product was conveyed while trained workers attached specific parts. This narrowed demands on worker skills and speeded up assembly. This idea handed the carmaker a major competitive advantage ^[1B].

Business strategy: an efficient approach to pricing

Baking powder

Baking powder was already a market staple before the Second World War, but was sold in bulk, much like flour or sugar, in one-kilo packages. Baking powder is not expensive and is not consumed in large quantities (approximately 20 g per 0.5 kg of flour). Rudolf-August Oetker had the idea to market the powder in smaller packages containing quantities just right to complement half a kilogram of flour. As the price of a small package was negligible, it could be raised to 10 pfennigs, which was still very cheap for housekeepers. Due to the low purchase price, housekeepers preferred to purchase these smaller quantities rather than keep a one-kilo package in storage over an extended period. The company earned money on two fronts – on the normal commercial mark-up applied to the large packs and on the increase in the negligible price to 10 pfennigs. It was this idea that heralded the upswing in the fortunes of the company we now know as Oetker ^[1B].

Business strategy: adding services to a product

Customer service outside the shop

After six years on the market, Mountfield, the garden equipment retailer, found itself under competitive pressure from the DIY stores. Searching for a change of business plan, the company decided to give people what the chainstores could not – sales and after-sales services – and to build a system based on customer service outside the shop (goods deliveries, demonstrations, training, assembly, a seven-year guarantee, etc.) ^[1B].

Business strategy: standing out from large competitors

Promotion with an emphasis on distinctiveness and quality

Ever since its establishment, the Bernard brewery in Humpolec was up against competition from the big established brewers who often had foreign capital, better technology and a sophisticated distribution system. Nevertheless, the brewery's owners still managed to grow from a local outfit to a national producer making large-scale exports. Its marketing strategy stressed the quality of the beer it produced compared to the standard fare offered by its larger competitors, and fostered the image of a traditional small brewery. One of the owners became the commercial face of the brewery, and as such guaranteed the quality of his product to consumers ^[1B].

Business strategy: gradual product development

The art of listening to customers

One of the most famous and oldest online discount websites, group.com, achieved success mainly by applying the principle of a “lean start-up”, a method supporting the creation of fast prototypes which are placed on a trial market. Customer feedback drives efforts to develop a new version of the original prototype faster than traditional procedures would allow. This approach is used mainly in computer programming and software development, where a product code can be changed several times a day.

7/ Model Form

The structure of a business plan depends on its purpose. If you are preparing it for institutional providers of funds (the government or a bank), you generally have to keep to the structure they require. Therefore, this chapter presents an example structure of a business plan that you can use as inspiration in the preparation of your own plan.

Below is the outline of a business plan for projects aimed at acquiring new technological equipment with higher technological and utility parameters, and at implementing projects increasing the efficiency of processes.

Information identifying the aid applicant

Brief description of the project

- a description of the project and its compliance with the terms and conditions of the programme
- human resources to implement the project
- the environmental impact of the project

Technical specifications of the project

- SWOT analysis of the applicant
- SWOT analysis of the project
- detailed specification of the parameters of the technology to be acquired, comparison with the current (initial) situation

Project schedule

- project launch
- project completion
- breakdown into stages
- project sustainability after completion

Marketing analysis

- description of the market
 - definition of customer segments
 - market potential, market trends
 - description of the competition
 - customers (sales)
 - suppliers
 - potential product substitutes
- marketing strategy
 - description of the product
 - price
 - promotion
 - distribution

Financial analysis of the project

- key economic indicators
 - revenue from production
 - revenue from own products and services
 - exports
 - number of employees (FTE)
 - results from operating activities
 - value added
 - consumption of raw materials, energy and services
- project-related costs and revenues
- sources of finance

Conclusion – summary of relevant data from the project

Source: [1, 12]

8/ Sources of information

Reference literature

- 1 ECONOMIC CHAMBER OF THE CZECH REPUBLIC, *Příručka pro podnikání v roce 2010 [2010 Business Guide]*, Economic Chamber of the Czech Republic, 2010, 305 pgs.**

Available at:

http://www.komora.cz/Files/2010/HKCR/Prirucka_pro_podnikani_2010_final.pdf

This guide provides a comprehensive overview of the most important standards forming the legal framework for business in the Czech Republic. It is an attempt by the Economic Chamber to help enterprises navigate their way round the complicated environment in which they carry out their activities.

- 2 PROKOP Michael, *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu [How to Write a Business Plan, or the Path to Success]*, Czech-Invest, Prague: 2005, 100 pgs.**

Available at:

<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>

A wittily written publication guiding readers in detail through the different steps in the production of a business plan. In addition, readers will also find here basic information about the psychology of financial markets and the factors determining success on them, as well as specific instructions on preparing a business plan with a view to seeking subsidies from the EU's Structural Funds.

- 3 MAREŠ Jakub et al., *Rozjed' to – Jak začít společensky prospěšné podnikání [Get it Going – How to Start Up in Socially Beneficial Business]*, Innovation Tank o.s., Prague, 2011, 137 pgs.**

Available at: http://www.mas-sluknovsko.cz/pict/fotogalerie/soc_podnikani_luzan/Socialni%20podnikani_web.pdf

A practical guide to starting a business, with a particular focus on non-profit business organizations. Worksheets supplementing the passages on theory enable readers to practise formulating a business concept and then prepare in detailed the individual parts of a business plan.

- 4 Social Enterprise London, *A business planning guide to developing a social enterprise*. London: Society Media, 2009. 95 pgs.**

Available at: http://www.sel.org.uk/uploads/New_BusPlanGuide.pdf.

A publication aimed at preparing a business plan, produced by a renowned UK organization supporting new enterprises.

- 5 Association of Small and Medium-sized Enterprises and Crafts of the Czech Republic: *Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR, Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti [ASMEC Survey 10 Results, Entrepreneurs' Views on Modern Methods of Management]*, Association of Small and Medium-sized Enterprises and Crafts of the Czech Republic, Prague, 2011, 6 pgs.**

The results of a survey among Czech enterprises to gauge views on their competitiveness, the basic competitiveness factors, and the strengthening of competitiveness by appropriate methods of management.

6 CzechInvest: Výzva k předkládání žádostí o podporu v rámci projektu Czech-EkoSystem podpořeného z OPPI [Call for Aid Applications under the Czech-EkoSystem Project supported by the OPEI], Consulting Programme, CzechInvest, Prague, 2012, 10 pgs.

Available at: <http://www.czechinvest.org/data/files/vyzva-1-czechecosystem-revize-za-ver-podporu-2968-cz.pdf>

7 Act No 513/1991, the Commercial Code, as amended

Available at: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

8 SYNEK Miloslav, Kislingerová Eva et al., *Podniková ekonomika [Business Economics]*, C.H. Beck, Prague, 2010, 498 pgs.

This book deals with an enterprise, its objectives and functions, stages in its life, its organization, and its principal activities and the management thereof. It also explores the peculiarities of individual types of businesses. The fifth (revised and supplemented) edition is not intended only for students; many enterprises and managers in the field will also find plenty of good advice here.

9 PILNÝ, Ivan; FORST, Vladimír, *Jak si říct o peníze [How to Ask for Money]*, Bizbooks, Prague, 2011, 248 pgs.

The book is intended as a guide on the way to making business dreams come true and is closely aligned with the television show “Den D” [D-Day]. The rules on presentation and business in the book are illustrated by numerous successful and failed projects featuring in “Den D”.

10 SAUNDERS, John; KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; WONG, Veronica – *Moderní marketing [Modern Marketing]*, Grada, 2007, 1038 pgs.

This, one of the most widely used marketing textbooks, focuses on the latest trends – customer relations, targeted marketing strategies, tailor-made products using modern technologies, tools to improve the position of smaller companies, new forms of inter-company cooperation, etc.

11 Because; analyses by the author of this book.

Online resources

www.ipodnikatel.cz ^[18]

A specialized website for start-ups. This attractive website contains practical information of use to start-ups, such as “Business basics via e-learning”, “How to test the viability of an idea”, “Protecting know-how”, and “Videos featuring stories of successful enterprises”.

Information used:

<http://www.ipodnikatel.cz/Hledani-podnikatelskeho-napadu/inspirujte-se-jednoduchymi-napady-ktere-dobyly-svet.html>

www.mpo.cz/dokument78460.html – Rádce (nejen pro začínající) podnikatele [Guide for Start-ups and Other Businesses] ^[2B]

Clearly structured official information on the legal and administrative context of starting a business in the Czech Republic – the obligations of enterprises, business by traders, companies, central registration offices, etc.

www.gemconsortium.org ^[3B]

GEM is an international project dealing with business and entrepreneurial activities in the world. The project examines the complex relationships between setting up companies and economic growth, and factors affecting entrepreneurship in individual countries; differences between countries, encompassing the prevalence of small business activity, are monitored observed.

Information used: <http://www.gemconsortium.org/docs/cat/1/global-reports>

www.wikipedia.org ^[4B]

A multilingual web encyclopaedia with free (open) content, created by volunteer contributors across the world.

www.komora.cz

The website of the Economic Chamber of the Czech Republic contains a wide range of valuable information for start-ups. It offers clear information on specialized courses, training or vocational examinations, counselling, business publications, invitations to industry events, updates on legislation, information on export support, etc.

www.erudia.cz

An educational website that contains, among other things, dozens of inspiring video interviews with start-ups and successful Czech entrepreneurs. Entrepreneurs discuss the obstacles and challenges they faced when starting their companies, critical success factors and other aspects of business in the Czech Republic.

www.crr.cz/cs/podpora-podnikani/publikace-prirucky

Useful summary information for Czech enterprises about doing business abroad and related topics – the posting of workers abroad, the recognition of professional qualifications, a calendar of thematic events, etc.

www.tic-ckd.cz

The website of the ČKD Praha Technology Innovation Centre, containing information about the incubation programme, a model business plan structure, etc.

www.bic.cz

The BIC Plzeň website includes up-to-date information on how to obtain grants and draw on other support tools for company development, innovation, the development of new technology and gaining a foothold on the international market, and provides information on upcoming and past events.

www.jic.cz

The website of the South-Moravian Innovation Centre in Brno is a source of information on business-support activities, competitions, programmes for enterprises and other news focusing on small and medium-sized enterprises.

www.inovacentrum.cvut.cz/inkubator

The Inovacentrum website provides detailed information on all stages of incubation and the services available to companies in these stages.

www.businessinfo.cz

BusinessInfo.cz is the official website for business and exports. The aim is to make it easier, especially small and medium-sized enterprises, to access information and services provided by the government. The website is operated by the government agency CzechTrade and is coordinated by the Ministry of Industry and Trade.

www.enterprise-europe-network.cz

Enterprise Europe Network is a pan-European network aimed at providing support services and information for the development of innovative business. The Czech part of the Enterprise Europe Network website provides information on educational and other events, facilitates access to databases of offers and inquiries, and provides advice in areas of European business, project financing from EU programmes and intellectual property protection.

www.czechinvest.org

The CzechInvest Business and Investment Support Agency is an organization partly funded from the public purse. Subordinate to the Ministry of Industry and Trade, it strengthens the competitiveness of the Czech economy by supporting small and medium-sized enterprises, business infrastructure, and innovation, and by attracting foreign investment in manufacturing, strategic services and technology centres.

www.irp.cz

The Business Development Institute's aim is to promote and develop business activities, especially through educational activities, consulting and a business incubator. The website includes a clearly arranged calendar, information and other development opportunities.

www.inovace.cz

A website aiming to provide a central online platform where all those interested in innovation can meet. Here you will find current information from the world of science and research, offers of new technologies to gain a foothold on the market and the ability to identify and contact potential investors for innovative projects.

www.amspace.cz

The website of the Association of Small and Medium-sized Enterprises and Crafts of the Czech Republic, an association drawing together small and medium-sized enterprises and traders and their organizations from across the Czech Republic on an open, non-political platform.

9/ Contact information

CzechInvest (<http://www.czechinvest.org>) is headquartered in Prague, with branches in 13 regions across the Czech Republic and seven foreign offices.

In early 2004, CzechInvest established a network of thirteen regional offices in all the Czech Republic's regional capitals in order to expand the range of services on offer. Besides promoting investment by domestic and foreign firms, CzechInvest also focused on business support for SMEs through the EU Structural Funds. CzechInvest's aim was to deliver services to as many clients as possible. By establishing regional offices, it has created contact points where entrepreneurs can receive comprehensive information about the forms of business support provided by CzechInvest.

Regional office staff:

- provide information about CzechInvest's services
- consult with company representatives on business support opportunities under EU Structural Fund programmes operated by CzechInvest
- help companies interested in investing in the region
- cooperate with local and regional government representatives, schools and other regional institutions in the search for opportunities to develop the business environment in the region

List of CzechInvest regional offices and contact details:

South Bohemian Regional Office

tel: 387 962 413-6
 fax: 387 962 424
ceskebudejovice@czechinvest.org
www.czechinvest.org/jihocesky-kraj
 Husova 5
 370 01 České Budějovice

Karlovy Vary Regional Office

tel: 353 227 919, 353 227 921
 fax: 353 228 739
karlovyvary@czechinvest.org
www.czechinvest.org/karlovarsky-kraj
 Jaltská 906/1
 360 01 Karlovy Vary

South Moravian Regional Office

tel: 543 422 780-785
 fax: 543 422 795
brno@czechinvest.org
www.czechinvest.org/jihomoravsky-kraj
 Spielberk Office Centre
 Holandská 3 (Vila K - 4th floor)
 639 00 Brno

Hradec Králové Regional Office

tel: 495 817 711
 fax: 495 817 710
hradeckralove@czechinvest.org
www.czechinvest.org/kralovehradecky-kraj
 Soukenická 54/8
 New Brewery Regional Centre
 500 03 Hradec Králové

Liberec Regional Office

tel: 482 313 225, 482 710 353,
482 710 065
fax: 485 105 517
liberec@czechinvest.org
www.czechinvest.org/liberecky-kraj
Nám. Dr. E. Beneše 4/12
460 01 Liberec

Plzeň Regional Office

tel: 378 056 630-3
fax: 378 056 634
plzen@czechinvest.org
www.czechinvest.org/plzensky-kraj
Teslova 3
Vědeckotechnický park Plzeň, budova A
301 00 Plzeň

Moravian-Silesian Regional Office

tel: 595 198 481, 595 198 483-4
fax: 595 198 488
ostrava@czechinvest.org
www.czechinvest.org/moravskoslezsky-kraj
Na Hradbách 18
702 00 Ostrava

**Central Bohemian
and Prague Regional Office**

tel: 296 342 536, 296 342 553
fax: 296 342 552
praha@czechinvest.org
www.czechinvest.org/stredocesky-kraj-
-praha
Štěpánská 15
120 00 Praha

Olomouc Regional Office

tel: 587 332 186, 587 332 187,
587 332 188
fax: 587 332 195
olomouc@czechinvest.org
www.czechinvest.org/olomoucky-kraj
Jeremenkova 40 B
772 00 Olomouc

Vysočina Regional Office

tel: 567 155 197, 567 155 198
fax: 567 300 703
jihlava@czechinvest.org
www.czechinvest.org/kraj-vysocina
Komenského 31
586 01 Jihlava

Pardubice Regional Office

tel: 466 616 705, 466 616 147, 466 616 706
fax: 466 616 702
pardubice@czechinvest.org
www.czechinvest.org/pardubicky-kraj
K Vinici 1256
530 02 Pardubice

Ústí nad Labem Regional Office

tel: 475 200 960
fax: 475 201 135
ustinadlabem@czechinvest.org
www.czechinvest.org/ustecky-kraj
Mírové náměstí 34
400 01 Ústí nad Labem

Zlín Regional Office

tel: 573 776 260
fax: 573 776 265
zlin@czechinvest.org
www.czechinvest.org/zlinsky-kraj
Vavrečkova 5262
23. budova areálu Svit
761 01 Zlín

10/ Glossary

Shares	A security evidencing a stake held in a joint-stock company. Shareholders have the right to participate in the management of the company, in its profits and in its liquidation surplus when the company is dissolved.
Joint-stock company	A type of company whose capital is divided into a certain number of shares with a certain nominal value.
Assets	Tangible or intangible assets which an entity owns and from which it benefits, or which it uses to generate income.
Acquisition	The acquisition (takeover) of a functioning company or part thereof.
Stock exchange	A market where demand for securities is countered by supply. This creates the price of tradable securities.
Business angel	Individual investors investing their own capital, for a predetermined period, in promising small and medium-sized enterprises with significant growth potential (usually firms at the seed or start-up stage, or at the expansion phase of their life cycle). Business angels also provide companies with certain know-how in the form of expertise, knowledge of the sector, and contact with strategic partners. Therefore, business angels are not aiming to maximize the return on an investment carrying a certain degree of risk; rather, they are primarily looking for an area in which they can be actively involved by tapping into their experience and contacts to support the growth of the company in which they are investing.
Cash flow	Cash flow is the inflow and outflow of cash. Cash flow for a given period is the difference between cash income and expenditure in that period ^[1] . In business practice, cash flow is an important variable indicating a company's ability to generate cash. The ability of a company to deliver cash to its owners (the removable cash flow) is also a decisive criterion in the selection and evaluation of investment projects ^[4B] .
Security	A tradable (i.e. transferable) financial instrument that can be bought and sold. A characteristic of tradability is the condition that the financial instrument be regarded as a security. A private right of the legitimate owner is associated with a security. Securities include shares, interim certificates, share certificates, bonds, bills and cheques.
Investment diversification	Investment diversification means the diversification of a portfolio into multiple investments in order to reduce the overall investment risk. Investors may invest their funds in a large number of companies rather than investing in a single company. Smaller sums may be invested in an investment fund or a unit trust, which itself has a very diversified portfolio. Another institution facilitating investment diversification is a bank. However, it is not possible to diversify all types of investment risks.

The opposite of investment. An entity disposes of assets, equity participations, securities, etc.

The yield paid by a joint-stock company to shareholders holding shares on the record date for dividend payments. A dividend is essentially a share in the profit that the company has made. In most cases, a dividend is paid from the previous year's profits, but may also be paid from retained earnings. The decision on whether or not a company is to pay dividends is taken by the general meeting, usually on a proposal from the company management, which also sets the record date for dividend payments and the dividend payment date. Shareholders may collect their dividends as of that date.

A debt security attached to which is the holder's right to demand, from the issuer, payment of the sum of money mentioned in the document, including interest, by the deadline indicated. Unlike shares, this type of security guarantees a predetermined financial return.

An audit of financial management in which a company's financial statements are examined in depth. Due diligence is most often used by those interested in buying a particular company.

Earnings before the deduction of interest, taxes, depreciation, amortization and non-cash expenses (such as adjustments and reserves). EBITDA is an important indicator of an enterprise's financial performance.

Investors who invest without sectoral restrictions and focus mainly on making a profit from their investments.

A company's borrowed or own resources used to acquire assets and finance its activities.

A type of investment where venture capitalists pay a debt for a company and in return receive equity participations in the company.

Investment in a company that has existed for a maximum of three years, has yet to make a profit, but has an interesting project.

A fund that invests the resources of its shareholders in privately traded companies that typically need capital to expand. As a result, the venture capital fund acquires a corresponding share in the company. An investment should support the company's transition to its next stage of development and contribute to the growth of its market value.

Merger	A merger by acquisition or by consolidation. A merger results in one new enterprise, with the others being wound up, or in a situation where one enterprise continues to exist and the others are integrated into it.
Investment	The expenditure of resources which the investor expects to make a return.
Investment risk	An investment risk is the degree of uncertainty associated with an expected (future) yield. All investors perceive risk differently and assume a different position on it (aversion to investment risk, neutral, prone to risk, etc.). Government bonds (e.g. treasury bills issued by the central bank) are regarded as the least risky (risk-free) investment.
Investor	Entities or individuals investing their temporarily available funds in a certain activity with a view to making a return. An investor may be an investment fund, bank, pension fund, insurance company, private company or individual.
Competence	Abilities, knowledge or skills that enable a person (or organization) to act effectively in a certain situation.
Competition	A form of rivalry where multiple seller simultaneously try to generate sales, make a profit and gain a market share. To achieve this, they usually strive to offer the best combination of price, quality and service.
Liquidity	A company's ability to meet its financial obligations.
Mentoring	A personal skills development system where a more experienced person (the mentor) is assigned as an adviser or guide to a less experienced person. A mentor is responsible for providing support and feedback in order to further the development and motivation of his charge.
Return on investment	The period over which cash proceeds from an investment offset the initial capital outlay on the investment.
Liabilities and equity	The source used to cover the acquisition of an enterprise's assets. In the accounts, liabilities and equity comprise an enterprise's liabilities, the contributions by the company's members, retained earnings (accumulated losses) and the current year profit.
Securities portfolio	The set of securities owned by a single investor. It is recommended that this set be diversified with investments in various assets, thereby reducing the investment risk.
Seed financing	Investment in product development or the advancement of operations, on the basis of which a new company is to be formed. This is one of the riskiest investments, as reflected by the rate of profit demanded and the reluctance of investors to finance projects in such an early stage of development.
Preferred shares	Shares to which the preferential right to a dividend is attached. This priority is often offset by a restriction on voting rights, although this does not apply if a preferential dividend is not paid.

A term for private capital obtained by means other than on the capital markets. This is one of the tools for financing small and medium-sized enterprises that lack their own resources and credit facilities to finance the development of new products and technologies, the expansion of working capital, acquisitions or the overall strengthening of their financial situation.

Goods, solutions, a method, information, an object or a service used to satisfy customer needs. It usually comprises a set of tangible and intangible attributes (benefits, properties, functions, use) offered by the seller to the customer.

The ability to achieve a return, profit, etc., based on an investment. The indicator of profitability or profit efficiency is calculated as the ratio of income (profit) to the resources deployed and is usually expressed as a percentage.

This is private capital intended for the formation, development or purchase of companies with rapid growth potential. This capital is provided either by individual investors, who then become shareholders in the company, or by venture capital funds, drawing together individual investors, in which case the managers of these funds play the role of shareholders in the company. Venture capital is a long-term investment not only of money, but also of time and effort. The expertise delivered by an investor is often more important for the development of a company than the actual investment funds.

A standardized financial statement that provides an overview of the company's assets (property) on the one hand and the sources of its funding on the other. It indicates the financial position of the entity at a specified date (usually the last day of the accounting period).

Financial resources intended to increase the working capital of a company. This financing may facilitate the introduction of another product or service, foreign market entry and acquisitions.

A security that obliges the debtor to pay a sum of money within a specified time to the holder of the bill.

Investment in a company that already has a product ready, including a sales strategy, and needs to fund production and distribution.

An enterprise that is starting up and has a good idea with significant growth potential at low cost.

Different kinds of goods that meet the same needs of consumers and are therefore interchangeable in their view.

A virtual or physical space where supply and demand meet, where buyers and sellers communicate about the price (directly or through other persons) with a view to the sale or purchase of goods or services.

Interest

The charge for using the money of another natural or legal person. For the debtor, this is the cost of borrowing money; for the creditor, it is income made from lending money.

Interest rate

The level of interest is usually expressed by means of an interest rate, which is a percentage-based increase in an amount borrowed covering a certain period of time. The interest rate depends on several factors. The first is the pure rate of interest resulting from human preference for consumption now rather than later. The second component is the risk premium. The higher the risk of default, the higher the compensation the lender will demand from the borrower. The interest rate also increases due to inflation or, more precisely, the forecast inflation. Whenever the lender expects the purchasing power of money to fall by some degree in the period under consideration, he will demand a higher amount from the debtor to replace the loss (what appears to be nominally more is realistically the same). If a loan is granted to a foreign entity, the foreign exchange risk must also be taken into account^[4B].

Profit and loss account

The profit and loss account (sometimes referred to as the income statement) is a standardized financial statement that shows the profit made by a company in the reporting period and the previous period, or its revenues and expenses. Under the Accounting Act, the profit and loss account is a compulsory part of the financial statements^[4B].

11/ Conclusion

The word “enterprise” or “entrepreneur” is still burdened in the eyes of the public by the unfair practices of certain entrepreneurs in the period after the Velvet Revolution. However, honest business primarily results in the creation of utility value for other people. Successful entrepreneurs must have admirable qualities, such as a willingness to take risks, courage, energy, openness with customers and creativity. Private enterprises create jobs for society, foster innovation and seek to identify the insufficiently addressed needs of people, other companies and the public sector. Free enterprise is an integral part of a democratic society and one of the conditions for its development.

In this publication, you have tried to help enterprises to prepare a business plan. This is a basic document intended to shed light on the most important aspects of a business idea and the plan for its implementation. It should include a clear description of the main success factors, the project risks and the competencies of the implementation team. When preparing a business plan, you should primarily bear in mind who the reader will be. For lenders, a sound, readable business plan is the first real proof of the ability of an enterprise or team.

You should therefore pay maximum attention to your business plan and set aside enough time for the preparation of such a document. A business plan is not just a summary of important information; it must also radiate your enthusiasm for the proposed project and your commitment to implement it successfully. We are confident that this publication will provide guidance to its readers on how to draw up a business plan successfully.

