StartUpStart

Jak sestavit podnikatelský záměr?

Obsah

1. Představení Vašeho projektu/startupu 4
1.1 Představení Vašeho projektu/startupu 4
1.2 Představení Vašeho projektu/startupu 4

2. Popis produktu, nebo služby, kterým se Váš projekt zabývá. 5
2.1 Jaký problém Váš projekt řeší? 5
2.2 Co je Vaším produktem nebo službou? 5
2.3 Přidaná hodnota pro zákazníka? 5

3. Jak velký je trh, na který cílíte a kdo je Váš cílový zákazník 6
3.1 Definice oblasti trhu 6
3.2 Kdo je Vaším zákazníkem? 7

4. Konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční cenová strategie 7
4.1 Konkurence 7
4.2 Vaše konkurenční výhoda 8
4.3 Konkurenční cenová strategie 9

5. Strategie vstupu na trh a marketingový plán 9
5.1 Vstup na trh 9
5.2 Marketingový plán 9

6. Tým projektu 10

7. Business model 10

8. Finanční plán 11
8.1 Náklady, výnosy, cash-flow 11
8.2 Finanční ukazatele 12

9. Časový harmonogram 12

10. Závěr 13

Podnikatelský záměr, podnikatelský plán, nebo byznys plán. Vše jsou označení pro jeden a ten stejný dokument. Jedná se o průvodní dokument k jakémukoli podnikání, projektu či startupu. Vypracování podnikatelského záměru Vám pomůže se v celém projektu zorientovat, určit klíčové oblasti podnikání a také Vás v průběhu jeho tvorby napadnou nejrůznější otázky. Kvalitně vypracovaný podnikatelský záměr je také klíčovým dokumentem, pokud Váš projekt hledá investora. Aby se z Vaše nápadu mohl stát akcelerující start-up, byznys plán bude právě ten dokument, který od Vás budou investoři vyžadovat.

Vypracovat kvalitní podnikatelský záměr není záležitost na pár minut, a pokud nevíte, jak udělat byznys plán, přinášíme pro Vás návod a popis jednotlivých bodů, kterým je potřeba se v byznys plánu věnovat. Abychom Vám práci ještě více usnadnili, dáváme Vám k dispozici vzor podnikatelského plánu, který Vás jeho tvorbou provede.

1. Představení Vašeho projektu/startupu

1.1 Elevator pitch

Hned první bod, kterému se budeme věnovat, Elevator pitch, nemusí podnikatelský záměr obsahovat, ale je dobré se na něj zaměřit jako první. Elevator pitch je krátké představení Vašeho projektu, které musí být shrnuto v rozmezí 30 až 90 vteřin. Jedná se o krátké představení, které popisuje Váš projekt či start-up a v tomto krátkém čase byste měli být každému schopni vysvětlit, čím se Váš projekt zabývá a jak funguje. Elevator pitch je tak zcela zásadním prvkem Vašeho projektu, aby byl uchopitelný pro startup investory, ale také proto, aby Vaši klienti rychle a snadno pochopili, co jim Váš projekt přinese. Cílem Elevator pitch je to, aby za jízdu výtahem i Vaše babička pochopila, co vlastně děláte.

1.2 Zkrácený popis projektu/startupu

Zkrácený popis projektu je prvním bodem, se kterým přijde Váš případný investor do styku. Tento bod je klíčovým prvkem, který musí podnikatelský plán obsahovat, aby bylo možné získat investici pro Váš projekt či start-up. Zkrácený popis projektu je dobré vypracovat až v ten moment, kdy máte hotový celý byznys plán a je důležité v něm shrnout zejména následující body:

- **Jaký problém Váš projekt/startup řeší?**
- **Jakým způsobem problém řešíte?**
- **Jaká je konkurenční výhoda Vašeho projektu/startupu?**
- **Kdo tvoří tým Vašeho projektu/startupu?**
- **Jak bude Vás projekt/startup vydělávat, tj. způsoby monetizace?**

Pokud zodpovíte těchto 5 otázek, těchto 5 klíčových bodů, správně, tak by každý měl zcela přesně chápat, kdo za Vaším projektem stojí, jak celý projekt funguje a na čem vydělává. V podstatě se jedná o jakýsi psaný a prodloužený Elevator Pitch.

Proč je zkrácený popis nejdůležitější částí, kterou podnikatelský záměr obsahuje? Pokud Váš startup hledá investora, tak tyto řádky mohou rozhodovat o dalším vývoji. Pokud nedokážete popsat Váš projekt, či startup, kvalitně a srozumitelně na pár řádek, investor pravděpodobně přestane číst. Nezáleží na tom, zda Vás podnikatelský záměr prochází Angel investor, nebo zástupce Venture Capital fondu. Zkrácený popis Vašeho projektu bude prvním kontaktem s Vaším startupem, a pokud tyto řádky nezapůsobí na první dojem, bude velice těžké jej napravit. Zkrácený popis Vašeho projektu je tak podle nás nejdůležitějším bodem, který musí Váš podnikatelský záměr obsahovat a pokud možno, tak v té nejlepší možné podobě.

2. Popis produktu, nebo služby, kterým se Váš projekt zabývá.

2.1 Jaký problém Váš projekt řeší?

Klíčovým prvkem pro úspěch každého projektu či startupu, je, aby řešil nějaký problém takovému okruhu lidí, kteří jsou ochotni pro řešení problému využívat Vašich služet a stát se tak Vašimi klienty. Aby byl Váš podnikatelský záměr pro investory i Váš tým pochopitelný a jasný, je potřeba problém definovat co nejpřesněji a klidně i s použitím příkladu, aby bylo možné si problém představit co nejlépe. Dále je potřeba definovat, jestli problém, kterým Váš startup projekt zabývá, je možné vyřešit jednorázovým pořízením produktu či služby, které nabízíte, nebo jestli se jedná o pravidelné poskytování služeb. Zpravidla lze toto rozdělit na výrobu produktů a poskytování služeb. Každý podnikatelský záměr by měl tuto informaci obsahovat, protože značně obsahuje Váš budou finanční plán a také marketingový plán.

2.2 Co je Vaším produktem nebo službou?

Hlavním prvkem, který dává naději na úspěch Vašemu projektu či startupu je služba, nebo produkt, který zákazníkům nabízíte. Podnikatelský záměr tak musí zcela jistě popisovat popis Vašeho produktu, ať už se jedná o výrobek nebo službu. Každému musí být dobře srozumitelné, jaké má Váš produkt základní vlastnosti a jak chcete s takovým produktem na trhu uspět. Jako tvůrci projektu vždy produkt znáte nejlépe, ale pokud právě vytváříte podnikatelský záměr, zkuste se na Váš produkt podívat pohledem člověka, který Váš produkt nezná. Pokud Váš byznys plán bude zkoumat investor, který hledá investici tak, aby byla úspěšná, určitě ho bude zajímat, jestli je Váš produkt závislý na třetích stranách, pokud se jedná o technologický produkt, tak zcela určitě bude investora zajímat, na jakém principu funguje a v čem je unikátní a obecně vzato je klíčové, aby každý z popisu produktu měl jasnou představu o tom, co mu Váš projekt či startup nabízí.

2.3 Přidaná hodnota pro zákazníka?

Aby měl Váš start-up šanci dlouhodobě fungovat, je potřeba dodávat přidanou hodnotu pro zákazníka. Pokud tedy Váš projekt hledá investora, zaměřte se co nejvíce na tuto část, protože přidaná hodnota Vaší služby, nebo produktu,

je to, co investory nejvíce zajímá. Ještě předtím, než připravíte samotný produkt pro tržní prostředí, tak je potřeba, abyste uměli co nejlépe definovat to, co od Vás klient očekává. Pokud jste teprve v začátcích Vašeho podnikání a vytváříte podobu, kterou bude Váš produkt mít, vždy se řiďte tím, co chtějí zákazníci a ne tím, co jim chcete jako start-up nabízet. Další podstatnou informací o Vaší přidané hodnotě by mělo být to, jak ji chcete v průběhu fungování udržet a zlepšovat. Pokud Váš start-up přináší na trh nějaké nové řešení, můžete si být jisti, že konkurence se Vámi bude velice rychle inspirovat a je na Vás, abyste tuto výhodu neztratili. Ať už Váš projekt hledá investici, nebo pouze pro sebe vypracováváte podnikatelský záměr, vždy dbejte na to, jak udržet konkurenční výhodu. Je to klíčový prvek, který by měl Váš podnikatelský plán obsahovat.

3. Jak velký je trh, na který cílíte a kdo je Váš cílový zákazník?

3.1 Definice oblasti trhu

Definovat trh, na kterém bude Váš projekt působit, je zcela klíčové pro jakékoli další predikce a plánování. Pokud má Váš startup skvělý produkt, ale pro velmi malý cílový trh, může být Vaše práce zbytečná. Je velice důležité, abyste byli schopni definovat jednotlivá specifika trhu, který by měl být cílovou oblastí pro Váš produkt:

- **Kolik potenciálních zákazníků Váš cílový trh má?**
  - Pro určení této hodnoty je potřeba vycházet z toho, na jaký region cílíte. Jedná se pouze o regionální produkt, mezinárodní, nebo globální? V případě, že Váš projekt či startup plánuje do budoucna expanzi, určitě věnujte čas i tomu, abyste zjistili, na jak velké trhy chcete případně expandovat, a zdali tam již podobný produkt/služba není.

- **Jaký objem tržeb cílový trh generuje**
  - Objem tržeb na cílovém trhu může být složité odhadnout. Jako dobrý způsob, jak určit objem tržeb na trhu, mohou být data statistických úřadů. Pokud na trh vstupujete jako nový subjekt, je zároveň dobré se zorientovat v tom, jaké má Vaše konkurence na trhu postavení a především sledovat ty, kteří na trhu mají největší podíl. Může Vám to pomoci upravit Váš podnikatelský záměr a zlepšit tak své predikce.

- **Jaké charakteristiky má Váš cílový trh?**
  - Aby měl Váš projekt či startup šanci na to, aby na novém trhu dosáhl na zajímavý tržní podíl, je potřeba vědět, jak se daný trh chová. Zákazníci na každém jednotlivém trhu mají nějakou charakteristiku, jak se chovají, jak rychle se trh díky tomu vyvíjí a na jaké segmenty je trh rozdělen. Pokud trh, na který se hodláte vstoupit, je omezen nějakými bariérami (koncese, povolení, certifikace), tak je potřeba, aby Váš podnikatelský záměr tyto bariéry zohlednil a také určil, jak rizikové pro celý projekt jsou.

3.2 Kdo je Vaším zákazníkem?

Dalším klíčovým prvkem k tomu, aby měl Váš startup, či projekt šance na úspěch, je definování toho, kdo je Vaším cílovým zákazníkem a Váš podnikatelský záměr by toto měl jasně vyjadřovat. Pokud je Váš produkt, či službu, možné využívat zdarma (nejčastěji u online aplikací), tak ti, kteří za Váš produkt neplatí, jsou pouze uživatelé a nikoli zákazníci. Cílem každého projektu by tak mělo být proměnit uživatele v zákazníky.

K tomu, abyste mohli úspěšně monetizovat Váš produkt je zapotřebí pochopit, jaký problém Vaši zákazníci řeší a jestli produkt, který jim nabízíte, jim může s daným problémem pomoci. Vždy je důležité, abyste přesně věděli, na jakého zákazníka cílíte a můžete je kategorizovat do skupin podle pohlaví, věku, lokality kde se vyskytují, atd. Na základě těchto kritérií se Vám poté bude lépe připravovat především marketingový plán, pro který jsou právě tyto informace klíčové. Většina startupů mívá pocit, že jejich projekt může pomoci každému a nejsou schopni přesně určit, kdo je jejich cílový klient. Pokud jste schopni přesně pojmenovat vlastnosti Vašeho zákazníka, potom bude úspěšnost Vašich prodejních konverzí podstatně vyšší.

4. Konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční cenová strategie

4.1 Konkurence

Konkurence je nedílnou součástí každého trhu, a pokud má Váš start-up či projekt uspět, je klíčové, aby se právě konkurencí Váš podnikatelský záměr zabýval. Konkurence je na trhu všudypřítomná a je potřeba, abyste ji uměli identi-

fikovat, definovat a inspirovat se jejími silnými stránkami a vzít si poučení z těch slabých. Při přípravě Vašeho byznys plánu se tak věnujte jak přímé, tak nepřímé konkurenci, zjistěte, jaké je jejich postavení na trhu a především jaké jsou jejich klíčové vlastnosti úspěchu. Pokud se Vám podařit správně definovat tyto oblasti, poté byste měli být schopni objektivně porovnat Vaše řešení daného problému s tím, jak to provádí konkurence a zároveň odhadnout, jaké postavení na trhu zaujmete. Každý podnikatelský záměr by měl obsahovat co nejpřesnější popis konkurence a průběžně jej aktualizovat v průběhu fungování projektu. Znalost konkurence se Vám bude také velice hodit v době, kdy budete připravovat pro Váš start-up marketingový plán a budete se tak moct odlišit.

4.2 Vaše konkurenční výhoda

Princip podnikání a celý byznys je postaven na neustálém zlepšování a poskytování kvalitnějších služeb potenciálním zákazníkům. Konkurenční výhoda je tedy tím, co má Váš projekt či start-up odlišovat od ostatních a pokud možno, tak v pozitivním směru. Každý kdo vstupuje jako nový hráč na trh má na své straně nevýhodu, protože nejprve musí zákazníky ostatních firem přesvědčit o tom, že jejich produkt je lepší. Naopak výhodou bývá, že nově vznikající start-upy reagují flexibilně na situaci na trhu a mohou tak svůj produkt lépe přizpůsobit přáním zákazníkům než firmy, které jsou již na trhu etablované a každou změnu důsledně promýšlejí.

Co se týče konkurenční výhody, tak je důležité ji vnímat z pozice Vašeho zákazníka a pokusit se definovat, jak významný benefit to pro něj znamená. Pokud je Vaše odlišnost od konkurence příliš malá, nemusí to zákazníka motivovat k tomu, aby změnil dodavatele daného produktu, nebo služeb. Každý trh se neustále vyvíjí a každý trh má nějaký svůj cyklus. Pravidelně se stává, že nově vzniklý start-up přinese do zaběhlého trhu zcela přelomové řešení a změní tak chování zákazníků v takovém trhu. Pokud takové řešení Váš start-up nenabízí, tak je potřeba sdělit zákazníkům, v čem je Vaše služba tedy lepší než většiny hráčů na trhu.

Konkurenční výhoda je ale také věc, která je časově omezená a která se v průběhu mění. Stejně tak, jako se Váš projekt pokusil vzít to nejlepší od konkurentů, tak ti, kteří už na trhu působí, budou sledovat Vaše kroky a inspirovat se Vašimi inovacemi. Dbejte tedy také na to, abyste uměli popsat, jakým způsobem konkurenční výhodu udržíte a ideálně, jak ji bude Váš start-up zlepšovat.

V rámci popisu konkurence můžete zahrnout i SWOT analýzu, která popisuje jak silné, tak slabé stránky Vašeho podnikatelského záměru, tak možnosti a

hrozby, které budou Váš projekt či start-up v průběhu jeho fungování provázet. U SWOT analýzy je potřeba být co nejvíce objektivní a nepřehlížet negativní informace o Vašem projektu, protože právě ty jsou nejlepším místem, kde se můžete v budoucnu zlepšovat.

4.3 Konkurenční cenová strategie

Co se týče cenové strategie, tak té se budeme věnovat později v kapitolách marketingový plán a finanční plán, ale je potřeba ji zmínit i ve vztahu ke konkurenci. Je velice častým jevem, že na trhu fungují dominantně postavení hráči a přijde nový start-up, který pouze změní cenovou politiku tak, že více vyhovuje zákazníkům a odebere konkurenci pracně získané klienty. Pokud připravujete podnikatelský záměr, určitě se snažte zjistit, jaké cenové a platební modely by zákazníci uvítali u stávajících subjektů trhu. Pokud naleznete nové řešení jak Vaše služby monetizovat novým způsobem, může to být dobrá cesta pro Váš start-up.

5. Strategie vstupu na trh a marketingový plán

5.1 Vstup na trh

Uvedení produktu na trh je zlomovým okamžikem vývoje každého startupu či projektu a přinese první odezvy na Vaši předchozí práci. Podnikatelský záměr musí obsahovat přesně dané kroky právě k tomuto okamžiku, kdy se z Vaší práce poprvé stane reálně nabízený produkt. Aby vše proběhlo podle Vašich představ, je klíčové, abyste přesně věděli, které body je nutné splnit před tím, než produkt na trh uvedete a jaké kroky budou následovat po jeho uvedení na trh. Propagace produktu je v dnešní době klíčová a marketingový plán je jedním z nejdůležitějších bodů, které podnikatelský záměr obsahuje. Pokud Váš projekt hledá investora, tak marketingový plán je velice často detailně zkoumaný, protože Váš startup může mít sebelepší produkt, ale bez správné propagace na něj trh nemusí vůbec zareagovat.

5.2 Marketingový plán

Marketingový plán je kapitola sama pro sebe a je zcela běžné, že kvalitní podnikatelský záměr je doplněn právě o marketingový plán, který je kolikrát po-

psán ve větším rozsahu, než popis samotného podnikání. Pokud vypracováváte základní podnikatelský záměr a chcete vytvořit alespoň obecný marketingový plán, tak je nejdůležitější zodpovědět si otázky k tomu, jaký produkt zákazníkovi nabízíte, a hlavně, jakým způsobem jej k zákazníkovi dostanete. Marketingový plán je klíčový k tomu, abyste generovali příjem pro chod Vašeho start-upu a bez vhodného marketingu nemusíte prodat ani ten nejlepší produkt. Ze všech částí, které by měl podnikatelský záměr obsahovat, je marketingový plán tou nejvíce emotivní částí, ve které se musíte snažit vytvořit vztah se zákazníkem a vyvolat pozitivní emoce, aby si Váš produkt zapamatoval.bez správné propagace na něj trh nemusí vůbec zareagovat.

6. Tým projektu

Samostatnou sekci, kterou musí podnikatelský záměr obsahovat, tvoří prezentace týmu, který za daným projektem stojí. U jednotlivých členů je potřeba představit především jejich zkušenosti a kompetence, které budou v rámci projektu představovat. Investoři často preferují takové projekty či start-upy, které mají kompletní složení klíčových osob pro fungování firmy a ve kterém má každý jasně definovanou svou roli, kterou bude v projektu vykonávat. Z pohledu investora, ale i projektu samotného, je důležité i to, aby v týmu nebyli lidé, jejichž práce pro projekt nemá významný přínos, protože čím více lidí je do projektu zapojeno, tím složitější mohou být následná jednání o směřování daného projektu. Každý projekt i start-up zároveň v budoucnu potřebuje nabírat další zaměstnance, které je potřeba také specifikovat, ale spíše co se týče jejich činnosti, než osobních směřování. Pro úspěch Vašeho projektu je tak klíčové, aby tým byl zcela komplexní a vyvážený a toto je klíčovým prvkem i pro investora, který zvažuje investici pro Váš podnikatelský záměr.

7. Business model

Business model je částí podnikatelského záměru, který popisuje proces, jakým způsobem chcete dostat peníze Vašich zákazníků k Vašemu projektu a jakým způsobem na projektu budete vydělávat. Business model by měl zachycovat komplexní přístup Vašeho projektu pro fungování na trhu a popisovat Váš

podnikatelský záměr jako celek, ale pokud má projekt více kanálů, kterými bude vydělávat, je důležité je všechny zmínit a definovat. Pokud Váš podnikatelský záměr obsahuje více monetizačních kanálů, tak je vždy potřeba určit, které považujete za klíčové a které budou spíše doplňkové. U Vašeho business modelu se vždy zabývejte tím, jestli očekávané platby od Vašich zákazníků budou jednorázové, či pravidelné a opakující se. Jednorázové platby bývají nejčastěji spojeny s určitým zbožím, u kterého je potřeba definovat marži, kterou Vám takový prodej přinese. Naopak pravidelné platby jsou častější v případě služeb a aplikací, kdy si zákazník kupuje určité časové předplatné za využívání služby. U těchto služeb vždy mějte připravený odhad, kolik procent Vašich klientů se rozhodne tyto služby využít a jak dlouho zůstanou Vašimi stálými zákazníky.

8. Finanční plán

Podnikání je především o penězích a tak je finanční plán často tou nejvíce diskutovanou částí podnikatelského záměru, pokud Váš projekt hledá investora. Fungování Vašeho projektu či start-upu je vždy spojeno s financemi, které poskytují prostředky k tomu, aby se Vašemu podnikání mohlo dařit. Finanční plán tak musí obsahovat především informace o tom, jaké prostředky budete mít v počátku podnikání k dispozici, jaký bude jejich původ a jak bude využit k tomu, aby se Váš byznys dále rozvíjel. U již fungujícího podnikání je zapotřebí definovat i provedené investice a ty, které jsou ve Vašem projektu pravidelně prováděny. Finanční plán je zároveň velice těžké definovat u projektů, které jsou na úplném začátku, protože je těžké predikovat vývoj Vašeho start-upu na dlouhou dobu dopředu a je důležité na něj efektivně v průběhu času reagovat.

8.1 Náklady, výnosy, cash-flow

Kostru finančního plánu vždy tvoří dvě strany – náklady a výnosy. Je zcela obvyklé, že v prvních měsících, někdy i letech, fungování projektu vycházejí jednotlivé měsíce ztrátově, je ale důležité umět pojmenovat ty kroky, které pomohou tento poměr obrátit tak, aby výnosy projektu převyšovaly náklady. Mix nákladů a výnosů Vašeho projektu poté vytváří představu o cash-flow Vašeho projektu, které může být klíčové zejména ve chvíli, kdy již projekt nemá rezervní částky, které by mohl využít a je potřeba tak veškeré náklady spojené s financováním projektu pokrýt z generovaných výnosů. Nízké cash-flow může velice ohrozit existenci

Vašeho projektu, proto je potřeba vždy být velice opatrný v případě finančního plánování a mít pokryté elementární náklady spojené s provozem Vašeho start--upu. Pro tyto účely je potřeba mít připravené odhady na jednotlivé měsíce, které vychází z předpokladů prodejů Vašeho produktu a zároveň monitorovat narůstající náklady.

8.2 Finanční ukazatele

Především pro investory jsou velice důležité finanční ukazatele projektu, které mají přinášet povědomí o tom, v jaké fázi se projekt nachází a kdy nastává break-even point, bod zlomu, kdy se z projektu má stát ziskový byznys. Každý projekt je svým způsobem specifickým a vedle finančních ukazatelů, které jsou společné pro všechny projekty, je potřeba vždy vybrat takové ukazatele, které nejlépe vystihnou segment Vašeho podnikání. Z povahy věci se tyto ukazatele dají rozdělit podle typu Vašeho podnikání – B2B, B2C, C2C. Sledovat klíčové finanční ukazatele je důležité jak z pohledu řízení projektu, protože Vám pomohou odhalit silné a slabé stránky Vaše podnikání, ale také jsou velice důležité pro případné další investory, kteří by zamýšleli do Vašeho projektu vstoupit. Pokud připravujete podnikatelský záměr, vždy již na začátku určete, jaké hlavní finanční ukazatele budete sledovat a co Vám tato data přinesou.

9. Časový harmonogram

Vedle všech finančních ukazatelů, marketingových plánů a konkurenčních analýz je potřeba, aby Váš podnikatelský záměr definoval i časový harmonogram, jak se bude projekt či startup vyvíjet. Časový harmonogram zároveň dává týmu Vašeho projektu motivaci k tomu, aby se dokončovaly jednotlivé kroky, které pomohou projektu na cestě k definovanému cíli. Časový plán zároveň musí jít ruku v ruce s finančním plánem a předpokládaným cash-flow a dobou, kdy projekt dosáhne bodu zvratu. Pokud Váš projekt hledá investora, tak časový plán velice napoví, jestli jsou Vaše očekávání realistická a proveditelná. U časového harmonogramu vždy pamatujte na prodlevy, které mohou být způsobeny komunikací s externími projekty a dodavateli, které Vám zároveň vezmou čas věnovat se tomu, co jste již měli naplánováno.

10. Závěr

Závěrem je potřeba dodat pár bodů, pokud sestavujete podnikatelský záměr poprvé. Veškerá struktura Vašeho plánu může být samozřejmě upravena podle Vašich potřeb, ale podnikatelský záměr musí být vždy naprosto srozumitelný a jasný. Pokud připravujete podnikatelský záměr za účelem hledání investora, buďte co nejvíce objektivní a kritičtí. Pokud investor zvažuje vstup do Vašeho projektu, vždy bude hledat slabá místa a problémy, místo toho, aby se zaměřoval na pozitivní aspekty.

StartUpStart

#startishard