

Zakládání podniku a investování

1.TUTORIÁL

Představení a organizace kurzu

(cíl, obsah, literatura, materiály ke studiu, doporučené další zdroje).

Informace k požadavkům a nárokům na seminární práci

(obsahové zaměření, struktura, organizace podnikatelského plánu...)

Diskuse a dotazy studentů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

adamek@opf.slu.cz

Katedra podnikové ekonomiky a managementu



- **Předmět konkretizuje teoretické poznatky studentů z ekonomických předmětů, organizace a řízení, obchodního práva nutných pro zahájení či provozování podnikatelské činnosti.**
 - **Předmět je koncipován tak, aby studenti disponovali znalostmi pro realizaci investic při výstavbě či úpravě již existující podnikatelské činnosti.**
 - **Studenti se seznámí s legislativními nároky pro výběr právní formy podnikání, získají znalosti detailní skladby podnikatelského plánu i jeho odlišností pro potřeby různých stakeholderů.**
-

Podmínky pro úspěšné zakončení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Odevzdání SEMESTRÁLNÍ PRÁCE:
 - do **22.5.2020** (odevzdávárna IS)
 - Semestrální práce je hodnocena **max. 20 body**
 - V IS je dostupná *šablona* semestrální práce, předpokládaný rozsah dle potřeby podnikatelského plánu (doc/pdf)

- Odevzdání PŘÍPADOVÉ STUDIE:
 - do **22.5.2019** (odevzdávárna IS)
 - Případová studie je hodnocena **max. 4 body**.
 - V IS je dostupná *šablona* případové studie, předpokládaný rozsah cca 2-3 strany A4, doc/pdf.

- ZKOUŠKA (písemná forma, během zkouškového období, max. 36 bodů).

Hodnocení jednotlivých požadavků (max. 60 bodů):

- Semestrální práce 20 bodů
- Případová studie 4 body
- Závěrečná zkouška (test) 36 bodů
- Výsledná známka se skládá ze součtu všech dílčích částí (*seminární práce, prezentace, bodový zisk z testu*).

HODNOCENÍ

Známka	Body
A	60-56
B	55-51
C	50-46
D	45-41
E	40-36
F	35-0

Obsahové zaměření předmětu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Podnikatelský plán, projekt, záměr
 2. Historický vývoj podnikání
 3. Psychologické, sociální a osobností předpoklady pro podnikatelskou činnost
 4. Právní formy podnikání
 5. Uspořádání a řízení výrobních činností a služeb
 6. Podnikatelská rizika v investiční činnosti podniku
 7. Jakost v podnikatelské činnosti
 8. Řízení inovací z hlediska vnitřních vazeb firmy a strategie firmy
 9. Hygiena práce, ochrana životního prostředí a spotřebitelských zájmů
 10. Druhy spojování podniků
 11. Administrativní zajištění dodavatelsko-odběratelských vztahů
 12. Vývojová stádia životního cyklu podniku
 13. Případové studie
-

Základní:

- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 90-247-0939-2.
 - FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-7169-812-1.
 - SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. Podnikatelský plán a strategie: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
 - SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů, Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
 - PAWLICZEK, A., STELMACH, K., MATUSIKOVÁ, L. Zakládání podniku a investování – podnikatelský záměr. Karviná: SU OPF, 2012.
-

Doporučení pro další zdroje:

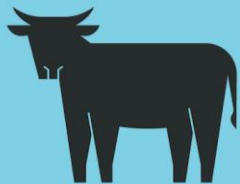
- Nielsen, N. H. 2017. Startup Funding
 - Steve Blank and Bob Dorf. 2012. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company
 - Ash Maurya. 2012. Running Lean: Interate from Plan A to a Plan B That Works
 - Eric Ries. 2011. The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses
 - Chris Lipp. 2014. The Startup Pitch – A proven formula to win funding
 - Alexander Osterwalder a Yves Pigneur. 2015. Tvorba business modelů
 - Daniel Priestley. 2015. Revoluce v podnikání
 - Jason Fried a Heinemeier Hansson. 2010. RESTART – průvodce podnikatelským minimalismem
 - Reid Hoffman a Ben Casnocha. 2013. Váš osobní Start UP: Připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru
 - Ivana Svobodová a Michal Andera. 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu
 - John Williams. 2017. Začni vydělávat na tom, co tě baví
-

Vytvořte Business Model pro krávu 😊

(jak se dá monetizovat kráva – produkt mléko....?)

Let's play

Možnosti jedna kráva = 8 byznys modelů...



DIRECT SALES MODEL

You have one cow.
You sell the milk door to door.



SUBSCRIPTION MODEL

You have one cow.
You offer customers one carton of milk for \$3.
You offer customers 20 cartons of milk
a month for \$40.



LOSS LEADER MODEL

You have one cow.
People can buy the milk for 50 cents.
People can also buy high protein, lactose free,
low fat yoghurt for \$50.



“ZIFERBLAT” MODEL

You have one cow.
People can come to your house and have
as much milk as they like for free.
You charge them for the time they're there.



FREEMIUM MODEL

You have one cow.
People can have as much milk as they like for free.
You charge them for the cartons to hold their milk.



FRANCHISE MODEL

You have one cow.
A farm sells you a license to use their equipment
to package the milk.
You brand the milk using the farm's name.



ON DEMAND MODEL

You have one cow.
You build an app for customers to order
milk when they need it.
You charge for instant delivery.



CROWDSOURCING MODEL

You don't have one cow.
You ask people to donate money to buy one.
In exchange you promise the first 10 cartons of
your organic, lactose free milk for free.

Informace k seminární práci



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Doporučená struktura:

1. Titulní strana
 2. Executive summary
 3. Popis společnosti
 4. Business Model - CANVAS
 5. Produkt/slужba
 6. Tým
 7. Analýza odvětví/sektoru, trhu, zákazníka, konkurence, dodavatelů
 8. Marketingový plán
 9. Výrobní plán
 10. Finanční plán
-

1. Titulní strana

- Úvodní strana podnikatelského plánu představuje ty nejzákladnější informace podnikatelského plánu.
- Obsahově neplní významnou funkci, proto je kladen důraz na formální provedení.

Jednotlivé části titulní strany:

- Název projektu
- Logo
- Kontaktní údaje
- Sídlo společnosti
- Údaje o podnikateli



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

2. Executive summary

- Executive summary (shrnutí) - týká se zaujetí externích čtenářů (investorů, partnerů), nejdůležitější složkou podnikatelského plánu.
- Obsahuje stručný **přehled o nejdůležitějších bodech** podnikatelského záměru a je vstupním vchodem pro celý plán. Jako první část plánu musí shrnutí bezpochyby **zanechat dojem a upoutat pozornost**.
- Není potřeba plýtvat slovy, ale psát stručně, poutavě, tvořit příběh a tím **vyvolat emoce**.

Prostřednictvím shrnutí podnikatel postihuje nejdůležitější složky svého podnikání:

- **Jméno a místo podnikání**
 - **Obchodní koncept**
 - **Prodávaný produkt/služba**
 - **Plněná potřeba na trhu**
 - **Konkurenční výhoda**
 - **Klíčové faktory úspěchu**
 - **Ziskovost**
 - **Momentální situace**
 - **Účel podnikatelského plánu**
 - **Potřeba investice**
-
- Jednotlivé body se dále rozvíjejí v dalších částech plánu. Executive summary se **píše na závěr**, až si podnikatel uspořádá své myšlenky, shrnuje jen to nejpodstatnější a nejzajímavější. Co do rozsahu, text by měl být **maximálně na dvě strany**.



3. Popis společnosti

Společnost se buď formuje a připravuje na svůj vznik nebo je již založená a funguje. V obou případech je možné blíže specifikovat a popsat základní informace jako například **sektor podnikání a trh působnosti**.

- Fungující společnost se zaměří na konkrétní údaje o sobě samé a o svém dosavadním působení tj. datum a místo vzniku, zakladatelé a dosavadní pokrok.
- Je-li projekt nerealizovaný, uvede se zamýšlená **forma** založení společnosti, horizont pro začátek podnikání, případně jiné podstatné informace spojené se založením.
- Na základní otázku „**Co chci dělat?**“ odpovídá vize společnosti. Jde nejen o způsob a styl směřování, ale i komunikace s okolím o hodnotách, principech a kultuře celé společnosti.
- Nutno uvést - **informace o partnerech**.
- Požadavky na **potřebnou investici** nebo jinou spolupráci s investory, respektive dalšími subjekty.



3. Popis společnosti

Popis společnosti se dá rozdělit do následujících 4 částí:

1. Základní informace o společnosti
2. Vize
3. Partneři
4. Investor

Základní informace o společnosti

- Druh podnikání a odvětví
- Právní subjektivita
- Vlastnictví firmy/management
- Založení podniku
- Lokace
- Majetek, zařízení a zázemí
- Relevantní historie (významné milníky, úspěchy)

Vize

- Poslání
- Fáze, v níž se společnost nachází
- Plán realizace start-upové fáze
- Budoucí rozvoj společnosti

3. Popis společnosti

Popis společnosti se dá rozdělit do následujících 4 částí:

1. Základní informace o společnosti
2. Vize
3. Partneři
4. Investor

Partneři

- Vyjmenování strategických partnerů
- Potencionální partneři
- Přínos spolupráce

Investor(ři)

- nároky, forma spolupráce (skrytý společník, jednatel, spolumajitel...)
- finanční/strategická pomoc výše investice versus podíl



4. Business Model CANVAS

Jak bude fungovat obchodní model???

Monetizace myšlenky?

Devět částí modelu

Postupná tvorba business modelu pomocí **Business Model Canvas** – kniha: *Osterwalder, Pigneur, 2010. Tvorba business modelů.*

Základem je plátno Business Model Canvas skládající se z devíti částí:

1. **Zákaznické segmenty** – Zákazníci jsou zdrojem příjmů podnikání. Určete, kteří zákazníci si nyní nejčastěji kupují vaše produkty. Rozdělte je do skupin, které podrobněji popište.
2. **Poskytovaná hodnota** – Popište, jaké problémy zákazníka řešíte a co užitím vašeho produktu nebo služby získá. Hodnota produktu uspokojuje potřebu zákazníka.
3. **Distribuční kanály** – Určete, jakým způsobem kontaktujete svého zákazníka a jakým způsobem doručujete své výrobky nebo služby.



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

4. Business Model CANVAS

Jak bude fungovat obchodní model???

Monetizace myšlenky?

Devět částí modelu

Základem je plátno Business Model Canvas skládající se z devíti částí:

4. **Vztahy se zákazníky** – Popište, jakým způsobem komunikujete se svými zákazníky, abyste s nimi budovali dlouhodobé vztahy.
5. **Zdroje příjmů** – Popište, jak a za co konkrétně vaši zákazníci platí. Mezi typické zdroje příjmů patří například platba za využití služby, pronájem, předplatné.
6. **Klíčové zdroje** – Určete, co všechno potřebujete, abyste mohli provádět klíčové činnosti. Patří sem fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje.
7. **Klíčové činnosti** – Vyjmenujte základní činnosti, pomocí kterých vyrábíte výrobky nebo poskytnete služby. Mezi klíčové činnosti zpravidla patří výroba, realizace služby, komunikace nebo koordinace.
8. **Klíčová partnerství** – Pro své podnikání potřebujete další subjekty. Mohou to být například dodavatelé nebo jiní partneři.
9. **Struktura nákladů** – Sepište všechny nejdůležitější náklady, které jsou spojené s vaší podnikatelskou činností.



5. Produkt/slужba

- Úspěšnost podnikání kriticky závisí na nabízené službě nebo produktu.
- Úspěšnost produktu/slужby zase závisí na míře **saturatione** potřeb trhu.

- Základní otázkou je, *jaký problém je řešen a co to přinese zákazníkům*, jak se splní jejich potřeba.
- Nemusí se vždy jednat o revoluční objev, ale stačí být *efektivnější, inovativní* ve smyslu kvalitnějšího provedení.
- Problém, který podnikání řeší je většinou problémem lidským, na jeho řešení se musí nazírat *empaticky a zákaznickou optikou*.
- Dobré řešení poskytuje *zákazníkům užitek, zvyšuje jejich kvalitu života* a po této zkušenosti se mohou stát loajální ke společnosti.
- Obecně platí, že obyčejný nápad neobyčejně provedený je úspěšnější než neobyčejný nápad obyčejně provedený.

5. Produkt/služba

- Tato část není jen o strohém popisu produktu/služby, ale právě i o **popsání problému** a jeho řešení:
 - **Proč?**
 - **Jak?**
 - **Kdy?**
 - **Kde?**

- I když půjde o popis technologického produktu, neměl by se používat žargon či příliš odborná terminologie.
- Tato skutečnost by mohla negativně působit zejména na potenciální investory, kteří nemají dostatečně hlubokou znalost konkrétního odvětví. *Psát tedy jednoduše, a srozumitelně.*
- Pro popsání produktů nebo jejich portfolia je možné pomoci si tabulkou (např. matice BCG, benchmarking a podobně), podrobnější materiál jako kresby nebo technické specifikace jsou vhodné do přílohy podnikatelského plánu.



5. Produkt/slужba

- Jednotlivé body, které by neměly být vynečány:
 - **Popis služby/produktu**
 - **Konkurenční srovnání**
 - **Technologie**

Popis služby/produktu

- Vyjmenovat a popsat produkty/slужby (hlavní znaky)
- Vylepšení dosavadních služeb nebo zcela nový objev
- Potřeba a problémy na trhu
- Saturování potřeb a výhody pro zákazníka
- Zpětná vazba od zákazníků
- Zákazníkův důvod pro koupi
- Budoucí produkty (strategie do budoucna, stádium vývoje a vztah mezi vývojem a potřebou trhů)



5. Produkt/slужba

- Jednotlivé body, které by neměly být vynechány:
 - **Popis služby/produktu**
 - **Konkurenční srovnání**
 - **Technologie**

Konkurenční srovnání

- Obecné srovnání produktů s konkurencí
- Silné a slabé stránky produktů
- Specifické rysy (odlišení se od konkurence)
- Unikátnost a konkurenční výhoda (cena, kvalita, služby)



5. Produkt/služba

- Jednotlivé body, které by neměly být vynechány:
 - **Popis služby/produktu**
 - **Konkurenční srovnání**
 - **Technologie**

Technologie (*pouze u projektů v kontaktu s technologií*):

- Technologické produkty
- Technologie zasahující produkt (výrobní procesy)
- Technologie jako zdroj konkurenční výhody
- Zabezpečení (patenty, licence, užitné vzory)



6. Tým

- Investorský axiom je: **lidé, lidé, lidé.**
- Nejúspěšnější firmy jsou vybudované na nejlepších lidech a tým je klíčovým faktorem rozhodujícím o přežití firmy.

- Organizační struktura
- Personální zajištění realizace podnikatelské činnosti
- Vymezit kompetence pracovních míst a jejich obsazení
- Mzdové náklady a možnost optimalizace personálních zdrojů



6. Tým

Za realizací podnikatelské myšlenky stojí vždy jedinec, tým, investor...

- Investoři v první řadě **investují právě do lidí**. Zajímavější je investice do kompaktního skvělého týmu s průměrným nápadem, než do skvělé myšlenky s průměrným týmem.
- Cílem tohoto oddílu je podat informace **o všech lidech v podniku, včetně jejich kompetencí, zodpovědností a pravomocí**.
- Nejdetailnějšího popisu se dočkává manažerský tým, respektive osoby vedoucí projekt.
- Investoři chtějí vědět, proč tým uspěje v realizaci svého záměru. Přesvědčit je lze jen prokázáním kvalit týmu, jeho zkušeností nebo znalostí. Schopný tým představuje konkurenční výhodu, udržitelnou výhodu.



7. Analýza odvětví/sektoru, trhu, zákazníka, konkurence, dodavatelů

Odvětví/ sektor

- Výstupy analýzy odhalují naše znalosti o **prostředí, povahy podnikatelské činnosti a zařazení v rámci odvětví.**
- Charakter sektoru/odvětví (dynamika, trendy)
- Analýza makrookolí (PEST analýza)



7. Analýza odvětví/sektoru, trhu, zákazníka, konkurence, dodavatelů

Trh

- Trh dostává do **interakce několik účastníků**, v centru zájmu společností jsou hlavně zákazníci, další důležití hráči jsou konkurenti, dodavatelé, odběratelé a další.
- Trh je místem, kde se setkává nakupující s prodávajícím a společně vstupují do vzájemné interakce.
- Pro efektivní prodej produktů/služeb musí podnikatel poznat svůj trh.



7. Analýza odvětví/sektoru, trhu, zákazníka, konkurence, dodavatelů

- Dobrý průzkum trhu zjistí, kde se nacházejí tržní příležitosti a jaký mají potenciál.

Zákazníci

- Zkoumat zájem je možné několika způsoby, doporučuje se např. seznámení zákazníků s prototypem nebo nabídka doposud nerealizované služby a následná reakce zákazníků (kolik jsou schopní za produkt/službu zaplatit a za jakých okolností).
- Strategie pro výzkum - bottom up.
- Podstatou věci je nechat testovat zákazníky a naslouchat jejich touhám. Zákazník nakoupí u toho, kdo nejlépe zajistí jeho spokojenost. Ověření produktu zákazníkem je zlomovým bodem.



7. Analýza odvětví/sektoru, trhu, zákazníka, konkurence, dodavatelů

- Průzkum trhu je možné udělat mnoha způsoby a provádí se na samotném počátku podnikání, aby objevil **reálný zájem zákazníků** o produkt/službu.

Analýza zákazníků

- Popis potencionálního zákazníka/cílové skupiny (věk, oblast, pohlaví, vzdělání, odvětví, zájem)
- Potřeby/problémy potencionálního zákazníka
- Vzorce chování potencionálního zákazníka
- Reálné touhy zákazníků (produkt, který chce zákazník, ne který je ideální podle výrobce)
- Zákaznický důvod upřednostnění společnosti před konkurencí
- Uživatel produktu (zákazník nakoupí, uživatel užívá)



7. Analýza odvětví/sektoru, trhu, zákazníka, konkurence, dodavatelů

- Tvrký konkurenční boj je neustálý.
- Nutno nalézt svou konkurenční výhodu!

Analýza konkurence

- Srovnání s konkurencí (standard v sektoru)
- Přímá/nepřímá konkurence
- Potencionální konkurence
- Hrozby od konkurence
- Nejsilnější hráči v odvětví (pozice společnosti proti nim)
- Positioning společnosti
- Faktory úspěchu
- Konkurenční výhoda (udržitelnost, unikátnost, doba opsání výhody konkurencí)



7. Analýza odvětví/sektoru, trhu, zákazníka, konkurence, dodavatelů

- Identifikovat
- Oslovit (nabídnout)
- Dohodnout se na podmínkách dodávek
- Kontrola a realizace (materiál, služby apod.)
- Budování dlouhodobého vztahu

Analýza dodavatelů

- Infrastruktura
- Chování dodavatelů
- Dodavatelská síť
- Diverzifikace dodavatelské sítě
- Strategičtí dodavatelé
- Metody výběru dodavatelů
- Smlouvy, penále, reference a budování vztahu



8. Marketingový plán

Podporuje stanovené cíle (podíly na trhu, vyšší tržeb, vstupy na zahraniční trhy apod.

Pomáhá se koncentrovat na
zákaznické segmenty

Formuluje strategie

- Marketingové cíle
- Marketingové strategie (zpravidla
- Marketingové nástroje (mix)
- Marketingový rozpočet, náklady (personální + všechny podpůrné aktivity)
- Způsob vyhodnocování implementovaných marketingových aktivit
- Jaká bude reflexe?



8. Marketingový plán

Po určení vlastností produktů/služeb a důkladné analýze trhu může následovat vymýšlení strategií a jejich zavádění.

Tvorba strategie vychází z vize společnosti a opírá se o provedené výzkumy a zjištěné informace.

- Marketingová strategie nevychází jen z kreativního přístupu, ale zejména z informací opřených o marketingový výzkum.
- Čím užší **zákaznický segment**, tím lepší možnost komunikace. Strategie odpovídá segmentu. Proces STP.
- Základní otázkou je, co chce podnik marketingovou strategií dosáhnout, po zodpovězení otázky se může tvořit marketingový mix.



9. Výrobní plán

Proces výroby (přeměna vstupů
na výstupy – JAK?)

Patentová ochrana (průmyslový
vzor, autorská práva...)

Materiál, zdroje, stroje,
zásobování, testování, logistika

- potřeby – budovy, stroje, materiál, energie, technologie, zaměstnanci (pracovní místa, výše mezd), ostatní výdaje, provozní výdaje...
- produkční kapacita
- logistika
- dodavatelé



10. Finanční plán

- Všechny informace z podnikatelského plánu jsou zde transformovány do finančních výstupů, ukazatelů a hodnot.
- Zároveň se ale těší velkému zájmu investorů či bank.

- Neprůstředná a propracovaná finanční analýza a zejména **fungující cash flow**.
- **Finanční plán** představuje zdroje financování podniku, jejich alokaci a následnou ziskovost.
- Finanční ukazatele se dají vyčíslit vždy. I když podnik prozatím nemá žádné finanční údaje, **může po analýze trhu vytvořit předpoklady**, ze kterých se vychází během výpočtu finančních ukazatelů. Tyto předpoklady musí být dobře popsáné a obhajitelné.
- K přehlednosti finančního řízení přispívají jednoduché tabulky a grafy. Finanční předpověď podniku se uvádí až v **horizontu pěti let**, s tím, že první rok je popsán nejdetailněji.



10. Finanční plán

- Finanční výkazy dle plánované právní formy podnikání. **Detailnost** položek: první rok- měsíční hodnoty, 2.-3. rok - roční hodnoty) a výhled cca 5 let.
- Vhodné zpracovat ve **variantě** – pesimistická, reálná a mírně optimistická.
- Na straně jedné posuzujeme **tržby (příjmy)**, očekávané výnosy, zisk
- Na straně druhé posuzujeme náklady (výdaje) – před zahájením podnikání, vložený kapitál, investice, startupové náklady, provozní náklady, mzdové náklady, výrobní náklady, marketingové náklady...



10. Finanční plán

Oblasti zájmu

- Náklady před rozjezdem podnikání
- Vložený kapitál (vlastní, cizí)
- Příjmy z podnikání – marže
- Předpoklady pro finanční výkazy a ukazatele
- Odhadovaný výkaz zisku a ztrát
- Odhadovaný výkaz cash-flow
- Odhadovaná rozvaha
- Finanční ukazatele – analýza bodu zvratu, ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a další...dle potřeby.
- Metody návratnosti investic (časová hodnota peněz apod.)



(11.) Přílohy

- Pod pojmem přílohy jsou myšleny všechny dokumenty nezařazené do předchozích sekcí a vztahující se k podnikatelské činnosti.
- Dokumenty, které podporují, rozšiřují či ověřují údaje obsažené v podnikatelském plánu.

Řadíme mezi ně materiály např.

- studie, finanční výkazy, výrobní postupy, technologické údaje o výrobcích, CV týmu, výbava podniku, smlouvy, reklamní nástroje, ceníky, prototyp výrobku, studie, výzkumy a jiné.



Závěr

- **Podnikatelský plán musí odpovídat realitě.**
- **Finanční podklady založeny na věrohodných analýzách a predikcích.**
- **Psát stručně a výstižně.**
- **Dokonale znát svůj produkt/službu a svého zákazníka.**
- **Komplexnost plánu (alternativy, predikce, znalost prostředí, trhu, atd.) – může snižovat případná rizika spojená s jeho realizací.**





**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dotazy a diskuse 😊

.....

.....

.....

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz