EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Tvorba podnikatelského plánu

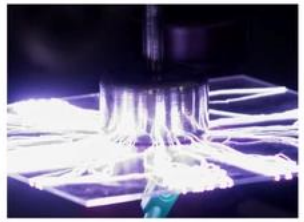
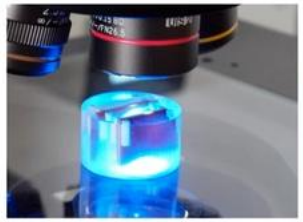
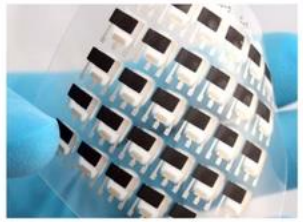
Podnikání v elektrotechnice (KET/PELT), Přednáška č. 6

FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ
ZÁPADOČESKÉ UNIVERZITY
V PLZNI

KET








# Přednášky

# Přednášky

1) Úvod do podnikání
2) Současné trendy vývoje v elektrotechnice z pohledu podnikání
3) Podnikání v elektrotechnice podle živnostenského zákona
4) Podnikání v elektrotechnice podle zákona o obchodních korporacích
5) Daňová soustava České republiky
6) **Tvorba podnikatelského plánu**
7) Základní ekonomické aspekty podnikání, ekonomické vztahy
8) Majetková a kapitálová struktura podniku
9) Náklady a výnosy podniku
10) Marketingové strategie
11) Manažerské techniky
12) Strategie, cíle a plánování podniku
13) Zajištění a řízení zdrojů pro podnikatelskou činnost




# Podnikatelský plán

## Po této přednášce budete umět:

- vypracovat reálný podnikatelský plán
- popsat strukturu podnikatelského plánu
- vysvětlit požadavky na kvalitní podnikatelský plán
- vysvětlit a prakticky využít SWOT analýzu
- vysvětlit marketingový mix

## Klíčová slova:

- podnikatelský plán, SWOT analýza, marketingový mix, cash flow, finanční plán, rozvaha podniku, personální zajištění




# Podnikatelský plán

# Podnikatelský plán

- umožňuje poměřit své plány s realitou
- ujasnění podnikatelských záměrů
- uvažovat o svém podniku z globálnějšího pohledu
- upřesní si svou pozici vůči existujícímu podnikatelskému prostředí, čímž může výrazně snížit pozdější podnikatelská rizika

- *„Investování bez důkladného průzkumu je jako hrát poker a nikdy se nedívat na karty“*
- Peter Lynch - investor na newyorské burze

# Podnikatelský plán

- podnikatelský plán (někdy též podnikatelský záměr, Business Plan) je dokument, který slouží k představení celkové koncepce podnikání, konkrétního podnikatelského záměru, sumarizaci faktů, klíčových faktorů úspěchu a všeho co je třeba udělat pro jeho dosažení
- podnikatelský plán slouží ke zformulování myšlenek, záměrů podnikatele do psaného dokumentu
- podnikatel by si jej měl vytvořit zejména sám pro sebe, aby si ujasnil na čem a jak, chce vlastně vydělávat
- v praxi jej ale většinou zpracovává pro potenciální investory nebo kvůli úvěru, když žádá o financování svého investičního záměru

# Podnikatelský plán

- žádný podnikatelský plán není dokonalý, časem se mění na základě měnících se zkušeností a vnějších i vnitřních podmínek
- podnikatelský plán nemusí sestavovat pouze podnikatel - v praxi se velmi často setkáváme, že se zpracovává ve větších organizacích pro shrnutí a představení nového záměru, projektu či inovace a obhájení rozpočtu na tento záměr




Použitá literatura: [1, 2]

## Požadavky na podnikatelský plán

- každý zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat následující požadavky:
  - jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu
  - kvalitu a zkušenosti zakladatele a kvalitu týmu
  - propracovanost obchodní a marketingové strategie
  - jednoduchost, neměl by zacházet do technických detailů
  - míru rizik a plány jejich omezení
  - věrohodnost a reálnost
  - nezakrývat slabá místa a rizika podniku (projektu)
  - kvalitní formální stránka

Použitá literatura: [1]

# Podnikatelský plán

- je nutné si uvědomit, že kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, nám automaticky nezaručuje úspěch při realizaci podnikatelského záměru, protože stále máme určité riziko, kterému se jako podnikatelé nevyhneme
- kvalitně zpracovaný podnikatelský plán nám naději na úspěch zvyšuje a pomáhá snižovat nebezpečí vzniku neočekávaných situací
- pro zpracování podnikatelského plánu jsou nutné informační vstupy z finančního plánu, investičního plánu firmy a technicko-ekonomických studií podniku
- tyto studie slouží jako základ samotného řízení firmy a značný význam mají pro externí uplatnění v případě, že podnik či firma chce financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, nebo se uchází o nenávratnou finanční podporu

Použitá literatura: [1, 2]

# Podnikatelský plán

1. **Základní údaje o podniku**
   - obchodní jméno
   - adresa
   - IČO
   - majitelé
   - počet zaměstnanců
   - obor podnikání

2. **Produkt**
   - popis výrobku nebo služby, kterou podnik nabízí na trhu

Použitá literatura: [2, 3]

## Charakteristika podniku a poskytovaných služeb

- zde uvedeme vlastnickou strukturu společnosti, oblasti činnosti podniku a hlavní produkty či služby
- přitom je třeba specifikovat jejich současnou fázi a dobu životnosti, kdo je či bude jejich uživatelem a jaké výhody mu budou z uplatnění těchto produktů a služeb vznikat, jaké faktory rozhodují o jejich úspěchu, jaké jsou jejich výjimečné rysy, které nás odlišují od konkurence a jejich srovnání

Použitá literatura: [2, 3]

## 3. Historie podniku

- motivy založení podniku
- základní mezníky ve vývoji podniku (ve vývoji obratu, v počtu zaměstnanců, ve výrobním sortimentu …)
- v případě nového podniku nepřímá historie
- vize a cíle, kterých chceme dosáhnout (dlouhodobé, krátkodobé)

- zde musíme definovat vizi, představu o tom, kam by měla firma směřovat, a kam se chce v určitém časovém horizontu jako celek posunout
- od vize pak odvodíme cíle firmy
- stanovené cíle by měly být reálné, dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě

Použitá literatura: [2, 3]

## 4. Technicko-technologická charakteristika podnikatelské činnosti

- popište činnosti podniku a jejich technologické zajištění:
  - provozní prostory
  - strojní a přístrojové vybavení
  - výrobní sortiment
  - výrobní proces (proces poskytování služby)
  - výrobní kapacita

- popište a doložte majetkoprávní vztahy k místu podnikání a k vybavení

Použitá literatura: [2, 3]

## 5. Trh

- popište jednotlivé složky tržního okolí a příležitosti, popř. ohrožení, která pro Váš podnik představují

- **Dodavatelé**
  - uvedeme základní provozní vstupy a jejich dodavatelské zajištění
- **Odběratelé**
  - charakterizujeme své zákazníky – podniky či domácnosti, geografickou, sociální či oborovou specifikaci; popíšeme odběratelské zajištění produkce
- **Konkurence**
  - množství, velikost, kvalita …

Použitá literatura: [2, 3]

## 5. Trh

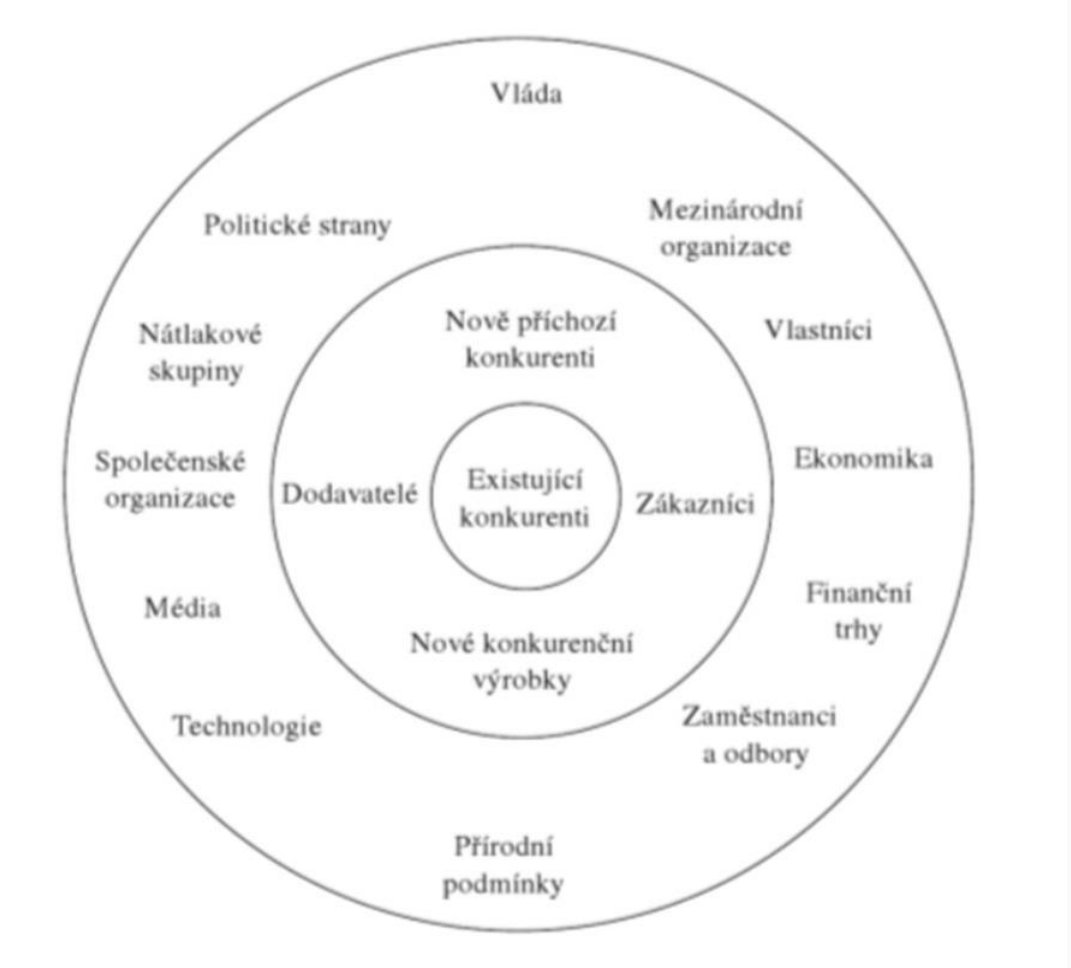
- **Bariéry vstupu do odvětví**
  - popíšeme zda nějaké skutečnosti brání vzniku dalších konkurenčních podniků
- **Substituty**
  - definujeme výrobky nebo služby, které mohou uspokojit stejnou potřebu zákazníků, jakou uspokojují produkty podniku, a situaci na trhu těchto substitučních výrobků nebo služeb

Použitá literatura: [2, 3]

## Analýza vnějšího prostředí

- prostředí, v němž se podnik nachází
- náleží sem faktory, jejichž působení může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ale druhé straně se však také může jednat o potenciální hrozby pro samotnou existenci firmy
- je tedy nezbytně nutné před začátkem podnikání důkladně analyzovat prostředí podniku

# Analýza vnějšího prostředí



## Dodavatelé

- v případě dodavatelů jde především o to analyzovat dostupnost a výši nákladů u všech vstupů potřebných k výrobě či poskytování služeb, stabilitu a pravidelnost jejich dodávek
- výpadky nebo zpoždění dodávek a jiné problémy mohou krátkodobě snížit objem prodeje firmy a v dlouhodobém horizontu se mohou negativně odrazit na spokojenosti zákazníků, což může vést podnik ke ztrátě
- výběr dodavatele je třeba důkladně zvážit
- podmínky, jež určují vliv dodavatelů, nejen podléhají změnám, ale často jsou i mimo kontrolu firem
- ale i tak mohou firmy zlepšit své postavení právě pomocí důkladného výběru dodavatele a dobře stanovené strategii při vyjednávání se zvoleným dodavatelem

Použitá literatura: [2, 3]

## Odběratelé (zákazníci)

- nejdůležitějším subjektem, který společně s naším podnikem a ostatními subjekty vystupuje na trhu jsou zákazníci (odběratelé)
- identifikaci našich zákazníků a jejich požadavků musíme věnovat maximální pozornost, abychom tím snížili hrozbu nízké poptávky, ztrátu zákazníků a i abychom si vytvořili možnost nalézat nové zákazníky
- **velmi důležitý fakt** - udržet si dosavadního zákazníka je většinou méně nákladné než získat nového
- spokojenost zákazníka závisí na tom, jak dalece je vnímáno či naplněno jeho očekávání zákazníka ve vztahu k získané hodnotě, kterou mu náš produkt či služba přináší
- úspěšné firmy usilují o to, aby jejich zákazníci byli spokojeni, protože pak opakovaně nakupují, a navíc svou dobrou zkušenost s produktem či službou se podělí se svým okolím

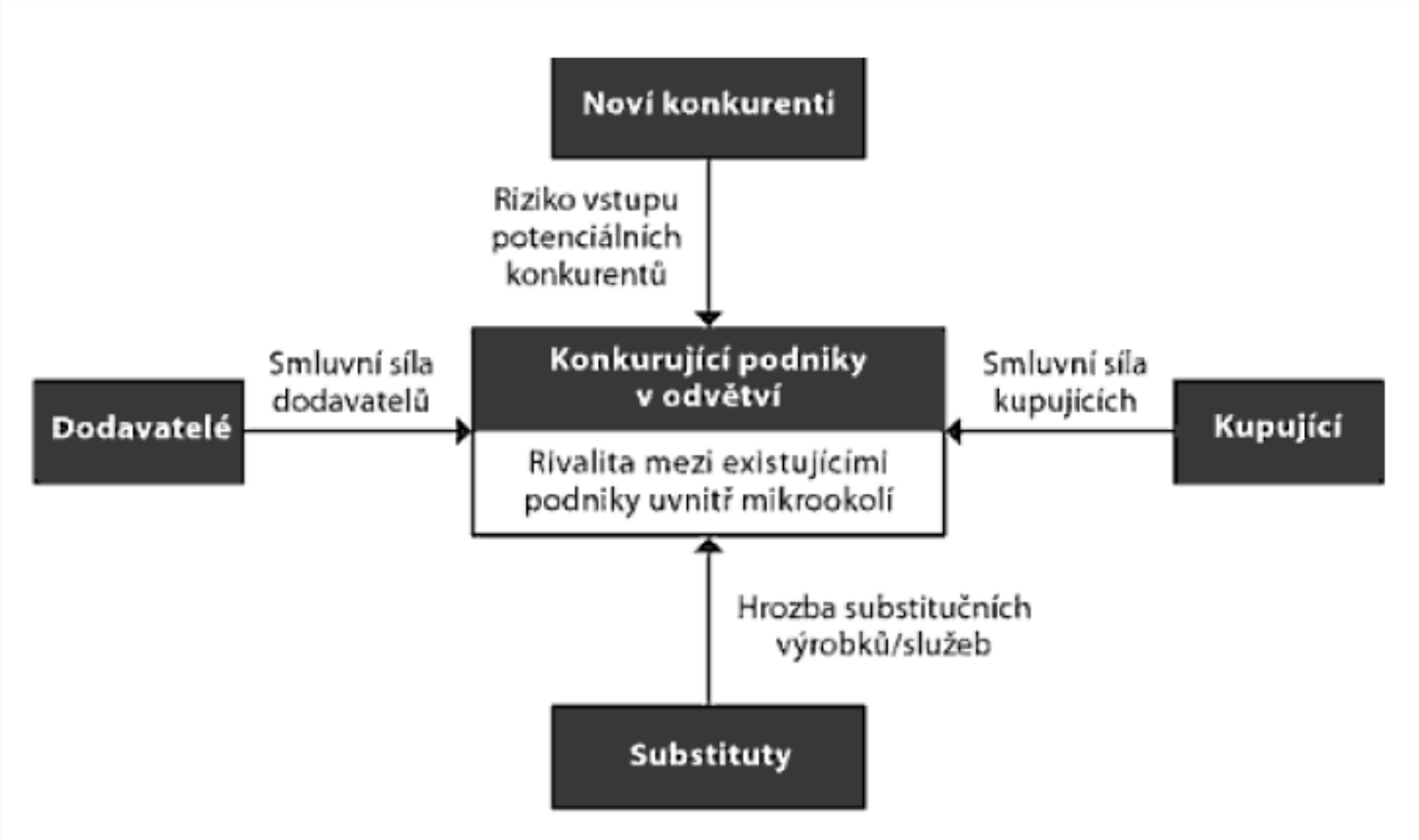
Použitá literatura: [2, 3]

## Konkurence

- dalšími subjekty jsou naši přímí konkurenti
- v rámci určitého odvětví s námi vystupují v konkurenčním prostředí
- *základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než její konkurence*

Použitá literatura: [2, 3]

## Porterovo schéma pěti konkurenčních sil



## Konkurence

- vyjdeme-li z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, které mohou vytvářet hrozby pro naše působení na daném trhu dostaneme tři potenciální konkurenční hrozby:
  - hrozba intenzivní odvětvové konkurence, kdy svádíme boj s již působícími firmami na daném trhu
  - hrozba nově vstupujících firem, které díky nízkým vstupním bariérám mohou vstoupit na daný trh a stát se tak našim novým přímým konkurentem
  - hrozba substitučních (nahraditelných) produktů, které nahrazují produkty firmy, omezují ceny a tím i zisky firmy

Použitá literatura: [2, 3]

## 6. Marketing

- popíšeme, co vede naše zákazníky k tomu, aby nakupovali výrobky nebo služby právě od našeho podniku, a jak k tomu používáte jednotlivé marketingové nástroje:

- **Cena**
- způsob stanovení ceny, jak cena působí na zákazníka …

- **Vlastnosti produktu**
- užitné vlastnosti, pro které zákazníci upřednostňují náš výrobek nebo službu

Použitá literatura: [2, 3]

## Marketing

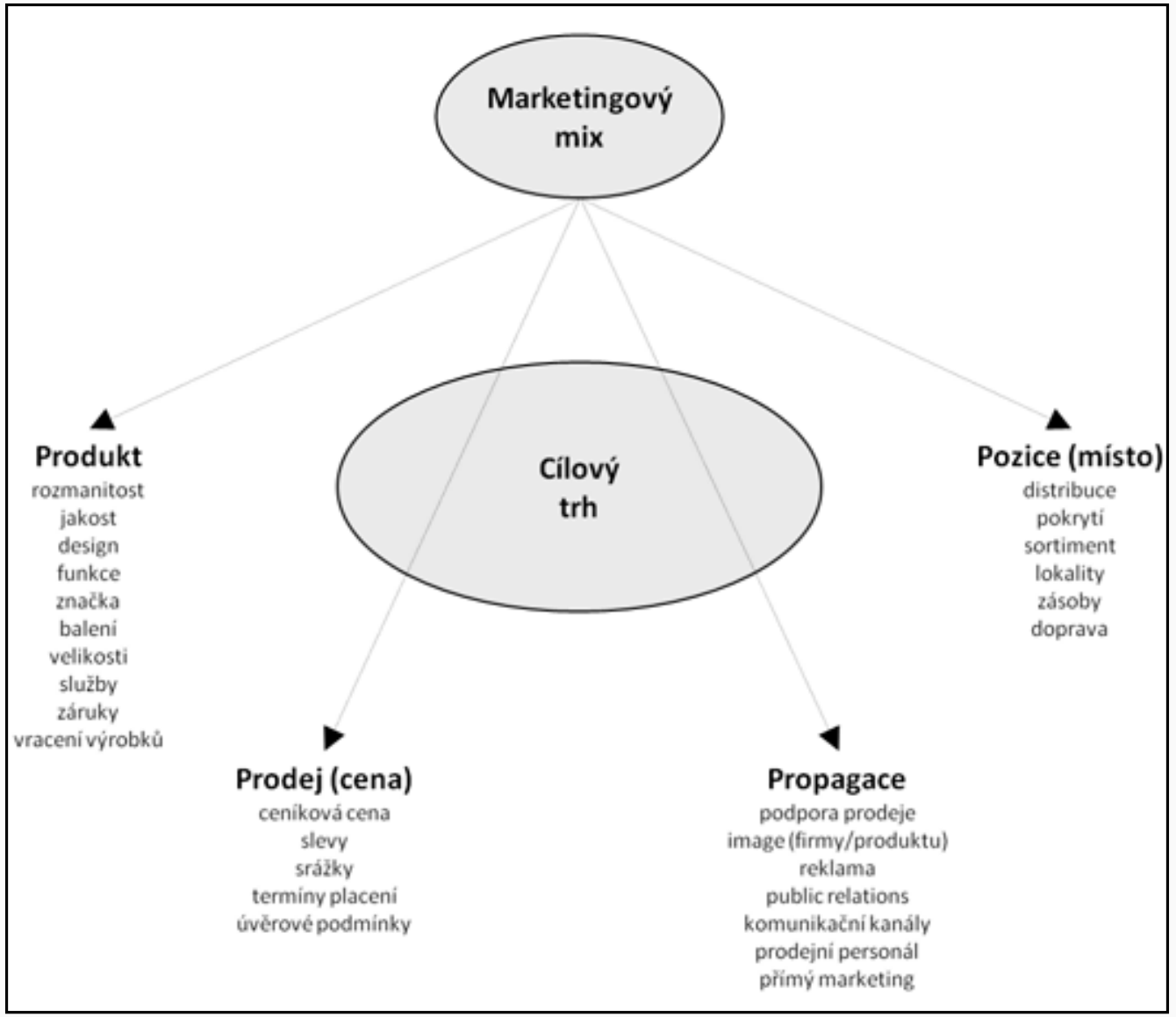
- **Dostupnost**
- např. umístění prodejny, využití obchodních mezičlánků …

- **Propagace**
- jak se o nás naši zákazníci dozví?

- **ve kterém z uvedených nástrojů bude naše specifická přednost oproti konkurenci?**

Použitá literatura: [2, 3]

# Podnikatelský plán



# Podnikatelský plán




| | |
|---|---|
| Product | • **Co a komu**<br>• Co budeme na trhu nabízet a komu? |
| Price | • **Za kolik**<br>• Co je z pohledu zákazníka cena? |
| Place | • **Kde**<br>• Na jakém místě, jakými kanály budeme prodávat? |
| Promotion | • **Jak**<br>• Jak o tom, co nabízíme, dáme zákazníkům vědět? |

## Marketingový plán

- *„marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů*
- *marketing je proces slaďování podnikových zdrojů s potřebami trhu*
- *zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence“*

Použitá literatura: [2, 3]

## Marketingový plán

- hlavním souborem nástrojů marketingových pracovníků je marketingový mix
- marketingový mix je soubor kontrolovatelných a ovlivnitelných prvků, kterých organizace využívá k uplatnění vlivu na chování zákazníků
- hlavním úkolem marketingového managementu podniku je uplatnit tyto prvky marketingového mixu takovým způsobem, který naplní potřeby a požadavky cílového trhu
- marketingový mix obsahuje čtyři prvky:
    - produkt
    - cenu
    - distribuci
    - marketingovou komunikaci

Použitá literatura: [2, 3]

## Produkt

- *„produktem rozumíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb, u čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků“*
- produkt služeb je nutné hodnotit z hlediska rozsahu poskytovaných služeb, jejich kvality i úrovně
- velkou pozornost je třeba věnovat využití značky a poskytovaným poprodejním službám, spotřebitelům je zpravidla nabízen široký sortiment produktů, které by mohly uspokojovat některou z jejich potřeb
- hlavním faktorem, podle kterého se kupující rozhodují ke koupi určitého produktu, je to, jak vnímají hodnotu, kterou jim výrobek či služba přináší

Použitá literatura: [2, 3]

## Cena

- „*cena představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby produkt získal*“
- význam cenové politiky spočívá v tom, že velikost a stabilita ceny jsou prvky, jež vytvářejí příjmy firmy a na nichž závisí její existence a dlouhodobá prosperita!
- vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality
- neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb
- při stanovení ceny musíme brát v úvahu firemní cíle, náklady s provozem spojené, poptávku po službách při dané výši ceny, konkurenci a právní a regulační opatření stanovené trhem

Použitá literatura: [2, 3]

## Cena

- na základě těchto faktorů poté rozlišujeme několik možných cenových politik
- nejvyužívanější jsou tyto tři:
  - **nákladově orientovaná cenová politika**, kdy nejčastěji stanovujeme ceny pomocí přirážky - k nákladům se připočte určitá přirážka (marže)
  - **hodnotově orientovaná cenová politika**, kdy cenu svých produktů a služeb určujeme na základě toho, jaký užitek spotřebiteli daná služba přináší
  - **konkurenčně orientovaná cenová politika**, kdy základem pro posouzení hodnoty služeb zákazníkům mohou být ceny podobných služeb nabízených konkurencí

Použitá literatura: [2, 3]

## Distribuce

- třetím nástrojem marketingového mixu je místo (place) nebo také, jak uvádí další zdroje - distribuce
- rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků k poskytované službě
- souvisí s místní lokalizací, tedy umístěním služby, a s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby
- umístění organizací, či jejich článků poskytujících služby a jejich dostupnost, je důležitým faktorem marketingu služeb
- dostupnost neznamená pouze fyzickou dostupnost ale zároveň i další možnost komunikace a kontaktu s cílovým zákazníkem

Použitá literatura: [2, 3]

## Propagace

- propagace nebo také marketingová komunikace zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s poskytovanými službami, aby si je chtěl zakoupit a poté si je také zakoupil
- pomocí zvolené propagační politiky se podnik snaží:
  - plnit ekonomické cíle - stimulovat poptávku k nákupu
  - informační cíle - poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech a možnostech jeho užití
  - emocionální cíle - vytvářet u spotřebitelů pozitivní postoj a preference k danému produktu či službě

Použitá literatura: [2, 3]

## Propagace

- k tomu můžeme využít jednotlivé složky komunikačního mixu, mezi které například řadíme:
  - **reklamu** – je placená neosobní forma komunikace prostřednictvím různých médií
  - **podporu prodeje** - která reprezentuje krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby
  - **osobní prodej** - je osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem
  - **vztahy s veřejností** - zde se snažíme zvýšit svou image pomocí navázání vztahu se všemi tržními subjekty
  - **internetovou komunikaci** - která je nejmladším informačním médiem, avšak její nespornou výhodou je globální dosah

Použitá literatura: [2, 3]

## Propagace

- k tomu můžeme využít jednotlivé složky komunikačního mixu, mezi které například řadíme:
  - **marketing na sociálních sítích** souvisí s rozvojem internetu a umožňuje šíření marketingových informací na základě přátelství, společných zájmů a rodinné či náboženské příslušnosti
  - **word-of-mouth** (ústní šíření), kdy spotřebitelé prezentují svůj názor na značku a produkt svému okolí

- pokud podnik dokáže vhodným způsobem zkombinovat některé z těchto nebo i dalších složek komunikačního mixu vzhledem k povaze služeb, které nabízí, a trhu, na kterém vystupuje, může být kvalitní marketingová komunikace velkým krokem k úspěšnému podnikání

Použitá literatura: [2, 3]

## 7. Personální zajištění

- počet stávajících zaměstnanců  a nově zřizovaných pracovních míst
- kvalifikační nároky pracovních míst
- uvedeme profesní předpoklady klíčových osob podniku po odborné i řídící stránce (nejlépe formou profesního životopisu)

Použitá literatura: [2, 3]

## 8. Finance

- potřeba startovního kapitálu na realizaci podnikatelského záměru

- celkem:
  - vlastní
  - úvěr
  - ostatní
- vyčíslíme náklady spojené s vytvořením nových pracovních míst
- specifikujeme nákup strojů a zařízení v ceně pořízení vztahující se k danému pracovnímu místu
- náklady na 1 pracovní místo

Použitá literatura: [2, 3]

## Finanční plán

- finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné (finanční) podoby
- prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska
- v případě začínající firmy potřebujeme prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, prostředky na pořízení oběžného majetku, tj. na financování provozních nákladů do doby, než obdržíme první tržby
- musíme uhradit nájem, mzdy pracovníkům, elektřinu, nakoupené zboží, plyn a teplo
- finanční plán je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu a realitou

Použitá literatura: [2, 3]

## Finanční analýza

- finanční analýza, jako složka finančního řízení podniku, bývá charakterizována jako metodický nástroj, který dovolí posoudit tzv. finanční zdraví podniku
- lze ji také brát jako nástroj, který nám umožní z běžně dostupných informací (účetní evidence podniku atd.) získat další informace o finanční situaci podniku, jinou cestou nedostupné
- každý finanční plán zpracovávaný finanční analýzou obsahovat následující účetní schémata a ukazatele:
  - bilanci (rozvahu)
  - výkaz zisku a ztrát
  - poměrové ukazatele
  - plán likvidity (cash-flow)

Použitá literatura: [2, 3]

## Cash Flow

- výrazem cash flow označujeme peněžní toky nebo výkaz o peněžních tocích
- tento výkaz je součástí účetní závěrky, kterou účetní jednotky sestavují v plném rozsahu
- netýká se tedy poplatníků, jenž vedou daňovou evidenci nebo účetních jednotek, které sestavují závěrku ve zjednodušeném rozsahu
- poskytuje informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, ke kterým došlo v průběhu sledovaného období
- peněžními prostředky jsou myšleny peníze v pokladně, na bankovních účtech a ceniny, peněžními ekvivalenty pak především vysoce likvidní položky krátkodobého finančního majetku (například běžně obchodované akcie)

Použitá literatura: [4]

## Cash Flow

- hospodářský výsledek, který podnikatel zjistí z výkazu zisků a ztráty neboli z tzv. výsledovky zobrazuje rozdíl mezi výnosy a náklady
- v podvojném účetnictví není každý náklad či výnos doprovázen skutečným příjmem nebo výdejem peněz
- příkladem rozdílů jsou odpisy, nezaplacené pohledávky nebo investice
- odpisy se v nákladech projevují postupně, přestože již byla investice vynaložena
- naopak například v případě nezaplacené pohledávky na poskytnuté služby o nákladech účtujeme v okamžiku obdržení faktury, finance však dosud vynaloženy nebyly
- přehled o peněžních tocích proto poskytuje podrobnější obraz o celkovém peněžním toku podniku

Použitá literatura: [4]

## 9. Plán akce

- **akční plán**
- uvedeme činnosti, které musíme vykonat v nejbližší době pro úspěšné zahájení realizace uvedeného plánu

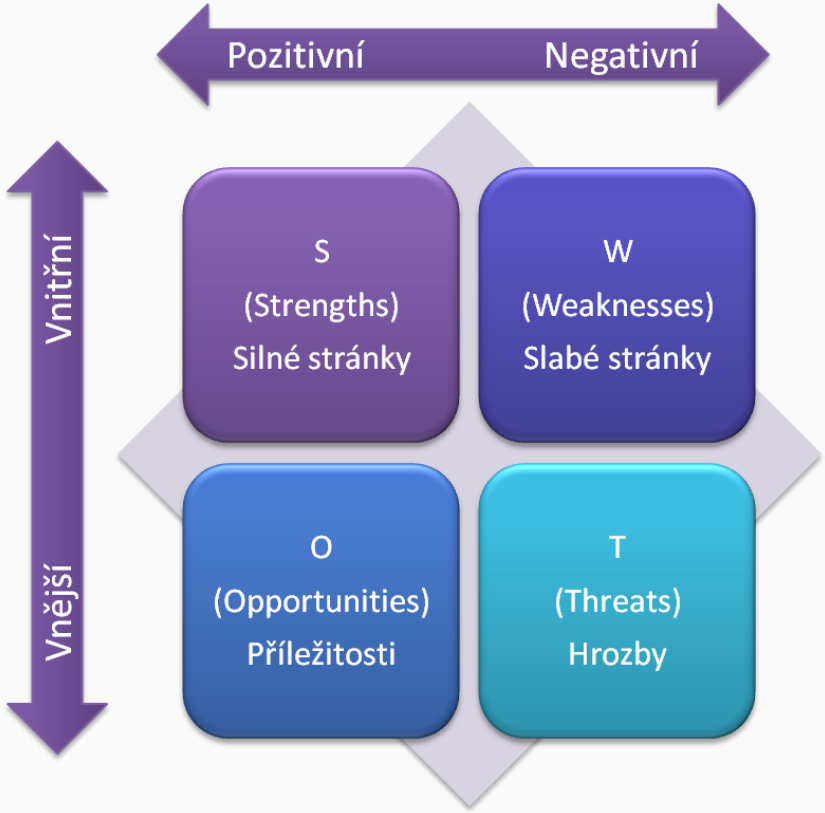
## 10. Vlastní zhodnocení

- **SWOT analýza**
- vyjmenujeme Vaše silné a slabé stránky vzhledem k podnikatelskému záměru a příležitosti a ohrožení pro náš záměr, které představuje okolí podniku

Použitá literatura: [2, 3]

## SWOT analýza

- analýza silných a slabých stránek firmy a analýza příležitostí a hrozeb firmy nám pomůže jednoduše a zároveň přehledně zhodnotit výkonnost a perspektivu firmy

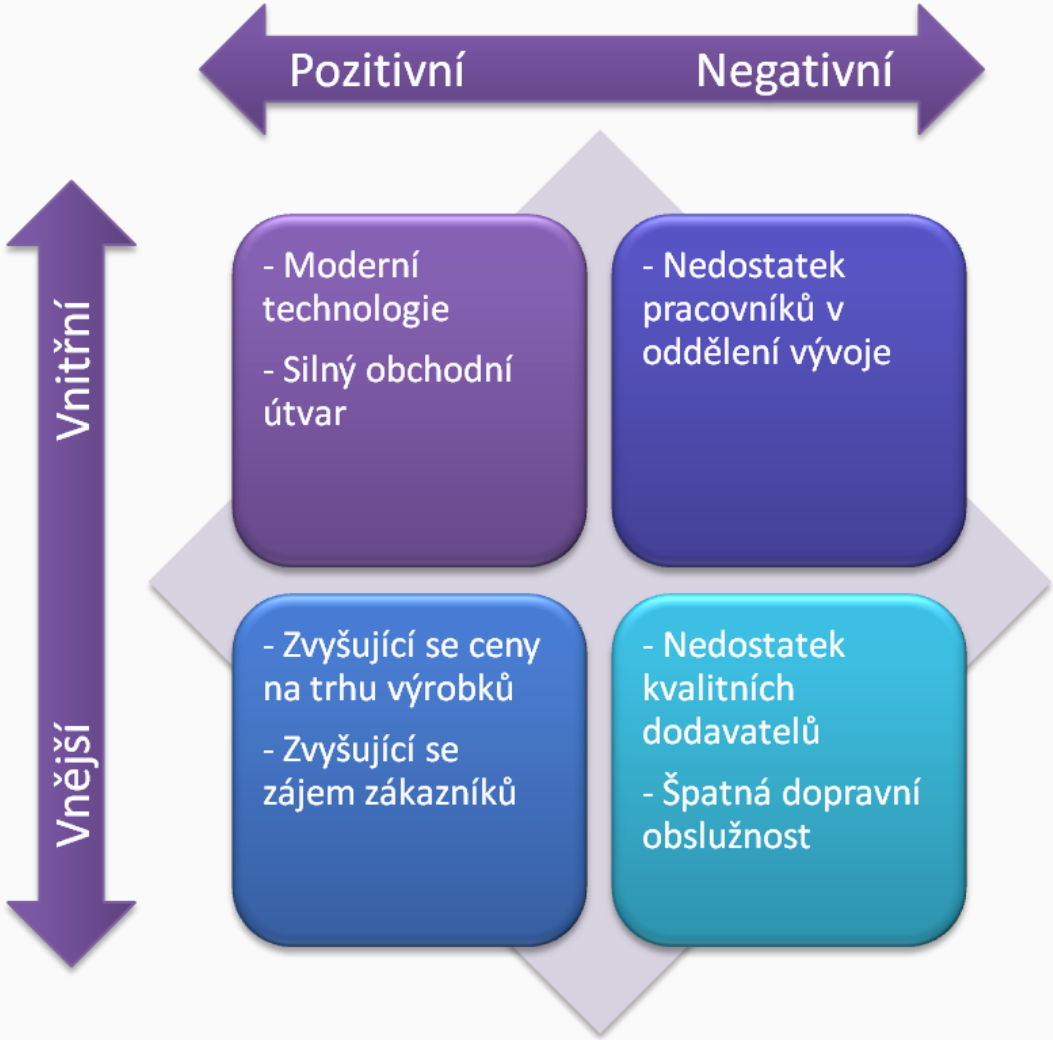


# Podnikatelský plán

- do vnitřního zkoumání patří: firemní kultura, značka a struktura; kvalita zaměstnanců, zkušenost, efektivita a kapacita činnosti; financování, podíl na trhu, ochranné známky aj.
- do vnějšího zkoumání patří: trendy na trhu, konkurence, dodavatelé a odběratelé, spotřebitelské chování, technologický vývoj, ekonomické a politické prostředí daného státu

- SWOT analýza podniku je subjektivní nástroj, jak ho využijeme záleží na nás

# Podnikatelský plán



## Shrnutí, závěry a přílohy

- poslední část podnikatelského plánu pouze sumarizuje vše, co již bylo řečeno  předchozích částech dokumentu, vyzdvihuje přednosti a silné stránky podnikatelského záměru a poskytuje dodatečné informace, které podnikatelský plán nezahrnuje, ale úzce se jej týkají, v podobě příloh
- rozsah příloh závisí na konkrétním případě
- mezi přílohy bychom určitě měli zařadit:
  - životopisy klíčových osobností
  - výpis z obchodního rejstříku
  - analýzu trhu
  - zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu
  - podklady z finanční oblasti

Použitá literatura: [2, 3]

# Podnikatelský plán



- **Doplňující informace:**
- Nápad roku - jak sepsat podnikatelský plán (web)

- Vzor podnikatelského záměru (web)



# Závěr

# Závěr

- k čemu slouží podnikatelský plán:
  - umožňuje poměřit své plány s realitou
  - ujasnění podnikatelských záměrů
  - uvažovat o svém podniku z globálnějšího pohledu
  - upřesní si svou pozici vůči existujícímu podnikatelskému prostředí, čímž může výrazně snížit pozdější podnikatelská rizika
- marketingový mix je soubor kontrolovatelných a ovlivnitelných prvků, kterých organizace využívá k uplatnění vlivu na chování zákazníků
- marketingový mix obsahuje čtyři prvky:
  - produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci
- Cash flow neboli výkaz o peněžních tocích poskytuje informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, ke kterým došlo v průběhu sledovaného období



# Kontrolní otázky

# Kontrolní otázky

1) K čemu slouží podnikatelský plán?
2) Co všechno je obsaženo ve struktuře podnikatelského plánu?
3) Co by měl obsahovat kvalitní podnikatelský plán?
4) Jaké informace nám poskytuje Cash flow?
5) Vysvětlete využití marketingového mixu.
6) K čemu slouží a jak se využívá SWOT analýza?



# Děkuji za pozornost.

# Máte nějaké otázky??

Ing. Tomáš Řeřicha, Ph.D.,
trericha@fel.zcu.cz

# Použitá literatura


[1] Strašil Ondřej: Podnikatelský plán, bakalářská práce, Masarykova univerzita, Brno 2018

[2] https://www.podnikatel.cz/clanky/spravny-podnikatelsky-plan-vyzaduje-cas-ale-posune-vas-dal/ Jak napsat podnikatelský plán?

[3] Socha Václav: Podnikatelský záměr, diplomová práce, Vysoké učení technické v Brně, 2007

[4] https://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/ Co je to Cash Flow?

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Vzniklo za podpory projektu Západočeské univerzity v Plzni

**ESF II**

(reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_056/0013239)

FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ
ZÁPADOČESKÉ UNIVERZITY
V PLZNI

KET



