

Obsah

1. Úvod

2. Plánování obecně, Podnikatelské plány, strategie..... 9

2.1	Proč plánovat	9
2.1.1	Plánovací proces	9
2.1.2	Druhy plánů	11
2.1.2.1	Podnikatelské plány.....	11
2.1.2.2	Podnikatelské strategie	14
2.1.2.3	Strategický plán.....	16
2.1.3	Kdo bude plánovat	20
2.1.3.1	Kdo má hlavní užitek z podnikatelských plánů	21
2.2	Kdy plánovat	25
2.2.1	Start-up (zahájení podnikání)	25
2.2.2	Růst podniku	26
2.2.2.1	Rychlý růst podniku.....	29
2.2.3	Turnaround – obrat k lepšímu.....	30
2.2.3.1	Riziko zastavení provozu	33
2.2.3.2	Exit	33
2.2.4	Jiné příklady	33
2.2.4.1	Studie proveditelnosti.....	33
2.3	Obecně používaná forma podnikatelského plánu.....	35
2.3.1	Struktura podnikatelského plánu.....	36
2.3.1.1	Vliv účelu podnikatelského plánu na formu a rozsah	39
2.3.1.2	Jak dlouhý má být podnikatelský plán?	39

3. Tvoříme podnikatelský plán.....41

3.1	Plánujeme svůj první podnik.....	43
3.1.1	Prvotní úvahy	44
3.1.2	Analýza	47
3.1.2.1	SWOT analýza a nástroje vnější analýzy podniku	49
3.1.2.2	Nástroje vnitřní analýzy podniku	51
3.1.3	Vnitřní analýza aneb Posudíme „sebe“ a „svoje možnosti“	52

3.1.3.1	Vycházejme z produktu.....	52
3.1.3.2	Zdroje pro podnikání	53
3.1.3.3	Organizace podniku a žebřík tvorby hodnoty	57
3.1.3.4	Klíčové kompetence	59
3.1.3.5	Finanční analýza	60
3.1.4	Vnější analýza aneb Posudme "svět kolem nás"	61
3.1.4.1	Informační zdroje.....	62
3.1.4.2	Analýza makroprostředí	62
3.1.4.3	Analýza mikroprostředí	64
3.1.5	Tvorba podnikatelského plánu	71
3.1.5.1	Proč psát podnikatelský plán	72
3.1.5.2	Struktury plánu	72
3.1.6	Podnikatelský plán pro založení živnosti	73
3.1.6.1	Výchozí situace	73
3.1.6.2	Titulní strana	74
3.1.6.3	Exekutivní souhrn	74
3.1.6.4	Popis podniku	76
3.1.6.5	Externí prostředí — trh	80
3.1.6.6	Marketingový plán.....	82
3.1.6.7	Operační plán	85
3.1.6.8	Personální zdroje	87
3.1.6.9	Finanční plán	88
3.1.6.10	Hodnocení rizik	89
3.2	Plány pro existující podnik.....	94
3.2.1	Obecný postup pro sestavení solidního plánu.....	95
3.2.2	Struktura podnikatelského plánu v existujícím podniku	97
3.2.2.1	Komentáře k „vzorové šabloně“ podnikatelského plánu ...	99
3.2.2.2	Základní údaje o firmě.....	101
3.2.2.3	Vize podniku.....	101
3.2.2.4	Historie podniku.....	102
3.2.2.5	Organizace podniku a manažerský tým	103
3.2.2.6	Podniková infrastruktura	104
3.2.2.7	Produkty a služby podniku	105
3.2.2.8	Trhy podniku	105
3.2.2.9	Konkurence podniku.....	106
3.2.2.10	Odhad tržeb	106
3.2.2.11	Finanční plán a hodnocení rizik	106
3.2.3	Obchodní strategie podniku	106
3.2.3.1	Obchodní strategie v podnikatelském plánu	108
3.2.3.2	Produkty a portfolio produktů	110
3.2.3.3	Produkty a produktová strategie	111
3.2.3.4	Výběr možné strategie.....	112
3.3	Stručně o podnikatelských plánech pro jiné účely	117

3.3.1	Studie proveditelnosti (feasibility study)	117
3.4	Realizace, „Execution“ podnikatelských plánů — kapitola „sama pro sebe“ ...	121
3.4.1	Realizace podnikatelských plánů, jak na to	121
3.4.1.1	Harmonogram realizace podnikatelského plánu.....	122
3.4.2	Nejčastější chyby a problémy spojené s podnikatelskými plány a jak se jich vyvarovat.....	122
3.4.3	Proč některé podnikatelské plány selhávají.....	126
4.	Finanční plán.....	127
4.1	Základy financí pro podnikatele.....	127
4.1.1	Rozvaha podniku	128
4.1.1.1	Dlouhodobý majetek	128
4.1.1.2	Oběžný majetek.....	129
4.1.1.3	Zdroje financování majetku	130
4.1.2	Náklady a výnosy podniku	132
4.1.3	Příjmy a výdaje	136
4.1.4	Zakladatelský rozpočet podnikatele.....	137
4.1.4.1	Určení potřeby zdrojů financování	138
4.2	Základy finančního plánování.....	141
4.2.1	Dlouhodobý finanční plán.....	141
4.2.2	Krátkodobý finanční plán	143
4.2.3	Postup a metody finančního plánování	149
4.2.4	Úloha finanční analýzy	162
4.2.4.1	Ukazatele likvidity	164
4.2.4.2	Ukazatele využití aktiv	165
4.2.4.3	Ukazatele rentability.....	167
4.2.4.4	Ukazatele zadluženosti	168
4.3	Plánování investic.....	170
4.3.1	Plánování peněžních toků investičního projektu.....	172
4.3.1.1	Kapitálové výdaje	172
4.3.1.2	Peněžní příjmy.....	174
4.3.2	Metody posuzování investičních projektů	175
4.3.2.1	Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value — NPV)	176
4.3.2.2	Metoda indexu rentability (Profitability Index).....	176
4.3.2.3	Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return).....	177
4.3.2.4	Metoda doby návratnosti investičního projektu	178
4.4	Financování podnikatelských záměrů	185
4.4.1	Bankovní úvěry.....	185
4.4.2	Leasing.....	i87

4.4.3	Získání investora do vlastního kapitálu	188
4.4.4	Podpůrné programy.....	191
4.5	Podnikatelský plán společnosti Y Soft, s. r. o.	193
4.5.1	Úvod	193
4.5.2	Prohlášení	193
4.5.3	Exekutivní souhrn	193
4.5.4	Představení společnosti.....	196
4.5.5	Popis produktů	196
4.5.6	Analýzy	197
4.5.7	Cíle pro další období	200
4.5.8	Strategie.....	200
4.5.9	Finanční plán	203
4.5.10	Závěr	204
4.5.11	Co bylo dál?	204
	Použitá literatura	205
	Rejstřík	207