

Obsah

1	Úvod	7
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 Posudme „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	187
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