

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 je zaměřen na problematiku podnikání, zakládání firmy, aplikační rovinu tvorby business modelu, podnikatelského plánu včetně vymezení legislativních požadavků a provázání ekonomických aspektů z oblasti managementu, marketingu, personalistiky a financování podnikání.**
 - **Cílem předmětu je poskytnout studentům znalosti nutné pro založení, provozování, inovování a rozvoj podnikatelské aktivity včetně využití kreativních technik pro tvorbu business modelu a podnikatelského plánu.**
-

Podmínky pro úspěšné zakončení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Odevzdání SEMESTRÁLNÍ PRÁCE:
 - do **19.5.2023** (Odevzdávárna v 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 **19.5.2023** (Odevzdávárna v 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 (termíny ve zkuškovém 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 – hlavní témata



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Úvodní informace, organizace předmětu, představení seminární práce

Podnikatelská inspirace

Podnikatelská příležitost a zákaznická perspektiva

Business Model Canvas

Formální a legislativní nároky na založení firmy

Alternativy financování podnikání

Finanční plán

Start-up

Podnikatelské riziko

Lean Startup

Technicko-ekonomická studie

Význam kvality v podnikání

Příklady úspěšných podnikatelů a startupů

Základní:

- ADÁMEK, P. Zakládání podniku. Karviná: SU OPF. 2020. ISBN 978-80-7510-399-4.
 - 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. Praha: 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.
-

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 Svobodobá 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

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**
 - **Prodáváný 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

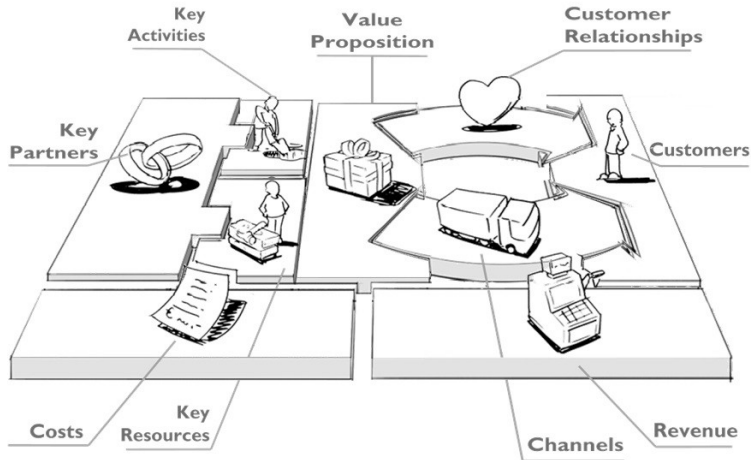
Investor(ři)

- 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?



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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.

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/slужba

- Tato část není jen o strohém popisu produktu/slужby, 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 potencionální 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/služba

- 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/slужba

- 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
- Vymezení 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.
- Důraz na monetizaci podnikatelského nápadu.
- Ujasnění si jakou hodnotu nabízíte a komu - dokonale znát svůj produkt/službu a svého zákazníka.
- Psát stručně a výstižně.
- 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