

Podnikatelské minimum

2014/2015

Rozsah

- ▶ 4 setkání po 4 hodinách

Hrubý obsah 1

- ▶ Podnikání - důvody a předpoklady - 3-6
- ▶ Podnikání - cíl podnikání a jeho stanovení 7-12
- ▶ Podnikatelský plán - formální a obsahová část - 13-306
- ▶ Podnikatelský plán - Předběžná strategická analýza (okolí, zdroje) 19-25
- ▶ Podnikatelský plán - Předběžná strategická analýza (finance a výkazy) 29-42 včetně příkladu na likviditu (40)
- ▶ Případová studie finanční plán - 43-53
- ▶ Strategická analýza a SWOT 54-59

Hrubý obsah 2

- ▶ Trh a klíčové otázky plánu 62-65
- ▶ Segmentace zákazníků - 66-71
- ▶ Marketing (význam a pozice) - 72-75
- ▶ 4P (marketingový mix) 76-221
- ▶ Product - úvod do 4P 76-84
- ▶ Product - výrobek/výrobní politika - 85-91
- ▶ Product - inovace a sortiment - 92-121
- ▶ Product - inovace 122-144
- ▶ Product - obal a logo - 145-163
- ▶ Product - zásobování 164-190
- ▶ Price 191 -205
- ▶ Promotion 206-213
- ▶ Place 214-220

Hrubý obsah 3

- ▶ Finanční plán 2 - aplikace pro podnikatelský plán - 221 - 257
- ▶ Organizační plán a právní formy - 258-292
- ▶ Harmonogramy projektů - 293-306
- ▶ Hlavní chyby podnikatelských plánů 307-310

Podnikání

Důvody a předpoklady

Nejčastěji uváděné důvody k podnikání (výhody)

- ▶ finanční důvody (vydělat na živobytí, zbohatnout...),
- ▶ společenské důvody (získat prestiž, být uznáván a vážen, stát se vzorem pro ostatní, seznámit se s novými lidmi...),
- ▶ služba veřejnosti (vytvořit pracovní příležitosti, povznést prestiž obce, zlepšit místní ekonomickou situaci, dát lidem práci...),
- ▶ rodinné důvody (pro budoucnost dětí nebo rodiny),
- ▶ naplnění osobních aspirací (nezávislost, dokázat si něco, vyhnout se nezaměstnanosti, využít svých schopností a potenciálu...),
- ▶ dělat, co mě baví,
- ▶ mít možnost si uspořádat čas,
- ▶ příležitost (mám nápad, mám možnost odkoupit část podniku, kde pracuji apod.).

Nejčastěji uváděné oběti podnikání (nevýhody)

- ▶ můj podnik mi vezme veškerý volný čas,
- ▶ budu mít méně času na rodinu a přátele, mohou utrpět rodinné i přátelské vztahy,
- ▶ budu mít méně času na koníčky, sebevzdělávání,
- ▶ budu se muset rozhodovat, nikdo to za mě neudělá,
- ▶ ponesu následky takového rozhodování (dobré i špatné),
- ▶ vznikající stres mi může poškodit zdraví,
- ▶ budu čelit rizikům (občas možná nebudu mít příjem a pravděpodobně první roky budou obtížné, zejména pokud mám rodinu),
- ▶ vedle svého řemesla (dovednosti) budu muset papírovat a rozumět financím (možná, že ani nebudu dělat to, co mě baví),
- ▶ můj život bude plný nejistot.

Předpoklady podnikání

- ▶ Společnost Ernst & Young si nechala v roce 2011 vypracovat průzkum mezi 657 **nejúspěšnějšími podnikateli** z celého světa a vyplývá z něj, že za tři **nejdůležitější vlastnosti** podnikatelé pokládají vizi, vášeň a zaujetí pro věc.
- ▶ Pokud máte předpoklady a chuť podnikat (tedy jste motivováni), pak lze přejít od osobního cíle k cíli podnikatelskému.

Podnikání

Cíl podnikání a jeho stanovení

Co si na začátek ujasnit:

- ▶ Čeho chceme dosáhnout? (S)
- ▶ Jak toho chceme dosáhnout? (strategie)
- ▶ Do kdy? (T)
- ▶ Je to vůbec možné? (R)
- ▶ Cítíme to všichni v týmu stejně a budeme vůbec tvořit tým? (A)
- ▶ Můžeme dosažení cíle nějak ověřit? (M)

Vize vs. cíl

- ▶ Být nejlepší v republice může být hezká vize, ale špatný cíl. Stanovování cílů je jednou ze základních manažerských dovedností. Pro definici cíle však platí jasná pravidla, která není radno porušovat.

Jak si stanovit cíl - typologie SMART

- ▶ S - specifický, jasný, přesně formulovaný
- ▶ M - měřitelný, ne obecný
- ▶ A - přijatý (accepted) všemi členy týmu
- ▶ R - reálný, dosažitelný, ale ambiciózní
- ▶ T - časově vymezený (timed)

Písmeno	Hlavní pojem	Ostatní pojmy
S	Specific - konkrétní	Significant - významný, Stretching - posouvající, Simple - jednoduchý
M	Measurable - měřitelný	Meaningful - smysluplný, Motivational - motivující, Manageable - uříditelný
A	Attainable - dosažitelný	Appropriate - odpovídající, Achievable - dosažitelný, Agreed - odsouhlasený, Assignable - zadatelný, Actionable - zpracovatelný, Action-oriented - orientovaný na akci, Ambitious - ambiciózní, Aligned - sladěný
R	Relevant - odpovídající	Realistic - realistický, Results/Results-focused/Results-oriented, Resourced - pokrytý zdroji, Rewarding
T	Time-bound - ohraničený v čase	Time-oriented - časově orientovaný, Time framed - zasazený do časového rámce, Timed - termínovaný, Time-based - založený na čase, Timeboxed - uzavřený v čase, Timely - časovaný, Time-Specific - konkrétní v čase, Timetabled - načasovaný, Time limited - časově omezený, Trackable - dohledatelný, Tangible - hmatatelný
E	Evaluate - hodnocený	Ethical - etický, Excitable - fascinující, Enjoyable - zábavný, Engaging - strhující, Ecological - s pozitivním vlivem na okolí
R	Reevaluate - průběžně hodnocený	Rewarded - odměněný, Reassess - znovu hodnotitelný, Revisit - znovu hodnocený, Recordable - zaznamatelný, Rewarding - hodnotný, Reaching - dosažitelný

Úkol na 5 minut

- ▶ Vymyslete podnikatelský cíl splňující metodiku SMART.
- ▶ S - specifický, jasný, přesně formulovaný
- ▶ M - měřitelný, ne obecný
- ▶ A - přijatý (accepted) všemi členy týmu
- ▶ R - reálný, dosažitelný, ale ambiciózní
- ▶ T - časově vymezený (timed)

Podnikatelský plán

Formální a obsahová část

Podnikatelský cíl - podnikatelský plán

- ▶ Pokud již máte podnikatelské cíle, je třeba je rozpracovat do podnikatelského plánu.

Adresáři podnikatelského plánu

- ▶ My sami
 - ▶ Stanovení cílů
 - ▶ Odhalení bariér, možných překážek
 - ▶ Stanovení časového horizontu
- ▶ Ostatní
 - ▶ Investory, banky
 - ▶ Představení možné investice
 - ▶ Podpora při žádosti o finanční prostředky
 - ▶ Inkubátory, soutěže, granty
 - ▶ Podklad pro porovnání různých projektů
 - ▶ Klíčové zaměstnance
 - ▶ Představení společnosti a jejích plánů

Podnikatelský plán vs. podnikatelská studie

- ▶ **Podnikatelský plán** je dokument s ustálenou formou, který slouží zejména k předkládání třetím osobám či organizacím. Často žádost o dotaci - obvykle bývá přiložen k výzvě.
- ▶ **Podnikatelská studie** je projekt do tohoto předmětu a je řádově obsáhlejší, protože zahrnuje i některé praktické aplikace - například technické výkresy, konkrétní stroje a technologii, patentovou ochranu.

Značně se prolínají, ale nejsou totožné, podnikatelský plán je podmnožinou podnikatelské studie!

Obsah podnikatelského plánu

- ~~1) Titulní strana, obsah~~
- ~~2) Shrnutí - elevator story, elevator pitch~~
- 3) Všeobecný popis podniku - cíle, produkt/služba, velikost, právní forma
- 4) **Analýza trhu a konkurence, SWOT analýza, Hodnocení rizik plynoucích ze SWOT**
- 5) Výrobní plán (výrobní proces)
- 6) Marketingový plán
- 7) Organizační plán
- 8) Finanční plán
- 9) Přílohy

Hodnototvorný řetězec - Porter



Podnikatelský plán

Předběžná strategická analýza (okolí, zdroje, finance
a výkazy)

Strategická analýza

- ▶ Analýza pozice podniku obvykle až po prvním roce provozování
- ▶ Předběžně zpracovaná může poskytnout některé cenné informace pro zahájení podnikání

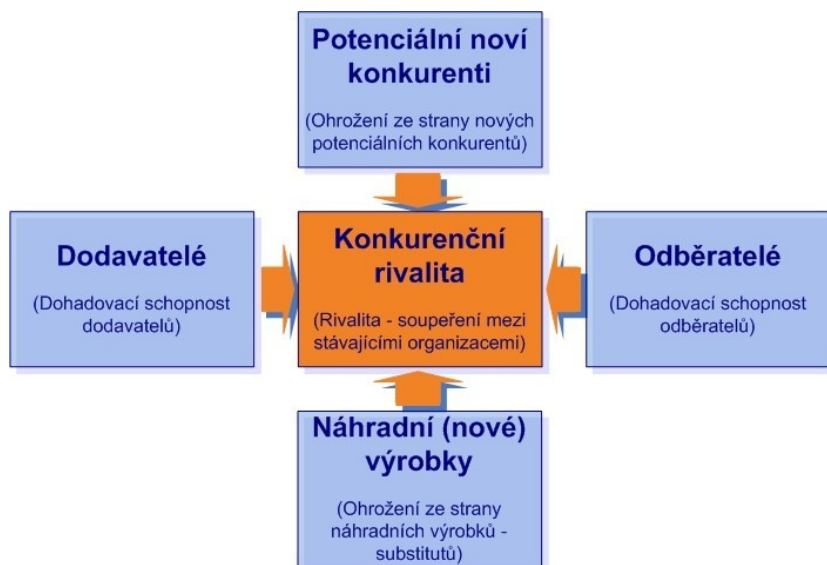
Situační přehled - široké (vnější) okolí

- ▶ PEST analýza
 - ▶ Politické, ekonomické, sociální a technologické
- ▶ PESTLE analýza
 - ▶ Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické

Podávají přehled o tom, v jakých podmínkách bude podnik operovat a z těchto analýz vyplývají příležitosti a hrozby pro Vaše podnikání.

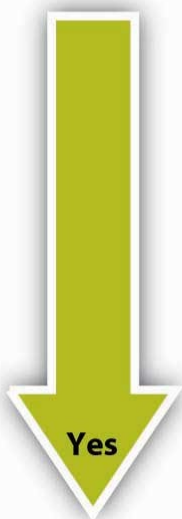
Musí být vázány na Váš projekt, nesmí být obecné.

Porterův model 5 sil







Situační přehled - blízké okolí

- ▶ Porterův model 5 sil - potenciální vstupující do odvětví, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů (zákazníků), hrozba substitutů - určují prostor pro soupeření mezi konkurenty v daném odvětví.
- ▶ Analýzy vnitřního prostředí - faktorech vědecko-technického rozvoje, marketingových a distribučních faktorech, faktorech výrobních, faktorech pracovních zdrojů a faktorech finančních
- ▶ VRIO analýza - zobrazuje vaši výhodu
 - ▶ **Hodnota (Value)** - Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (nákup, nájem, zapůjčení...)?
 - ▶ **Vzácnost (Rareness)** - Jak je zdroj vzácný, resp. omezený?
 - ▶ **Napodobitelnost (Imitability)** - Jak složité je zdroj napodobit?
 - ▶ **Organizace (Organization)**, resp. uspořádání - Podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje?

<u>Valuable?</u>	<u>Rare?</u>	<u>Difficult to Imitate?</u>	<u>Supported by Organization?</u>	<u>Competitive Implications</u>	<u>Performance</u>
No	---	---		Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No	Competitive Parity		Normal	
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above Normal
Yes	Yes	Yes		Sustained Competitive Advantage	Above Normal

rk

<i>If a firm's resources are:</i>		<i>The firm can expect:</i>
Not valuable		Competitive Disadvantage
Valuable, but not rare		Competitive Parity (equality)
Valuable and rare, but <i>not</i> costly to imitate		Temporary Competitive Advantage
Valuable, rare, <i>and</i> costly to imitate		Sustained Competitive Advantage (if organized properly)

VRIO

Hodnotný zdroj	Vzácný zdroj	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Zdroj představuje:	Obsahuje faktory
ne	ne	-	-	slabou stránku	-
ano	ne	snadná	ano	silnou stránku	VO
ano	ne	ne příliš	ano	dočasnou výhodu	VIO
ano	ano	nesnadná	ano	trvalou výhodu	VRIO

Finanční analýza

- ▶ Finanční analýza
 - ▶ Analýza absolutních ukazatelů
 - ▶ Analýza poměrových ukazatelů
 - ▶ Analýza rozdílových ukazatelů
 - ▶ Analýza soustav ukazatelů
- ▶ Horizontální vs. vertikální
 - ▶ Horizontální - vývoj v čase
 - ▶ Vertikální - analýza v rámci jednoho roku (účetního období)
- ▶ Podávají přehled o síle Vašeho podniku v porovnání s konkurenty. Z těchto analýz vyplývají silné a slabé stránky.

Vstupem jsou finanční výkazy

- ▶ Účetní závěrka:
 - ▶ Výkaz zisků a ztrát
 - ▶ Rozvaha
 - ▶ Výkaz cash flow
 - ▶ Přehled o změnách vlastního kapitálu
 - ▶ Příloha k účetní závěrce
- ▶ Povinnost zveřejnění pokud jste zapsáni v obchodním rejstříku. Ověření auditorem, pokud přesáhnete 50 zaměstnanců průměrně, 80 milionů obrát a nebo 40 milionů bilanční sumu.

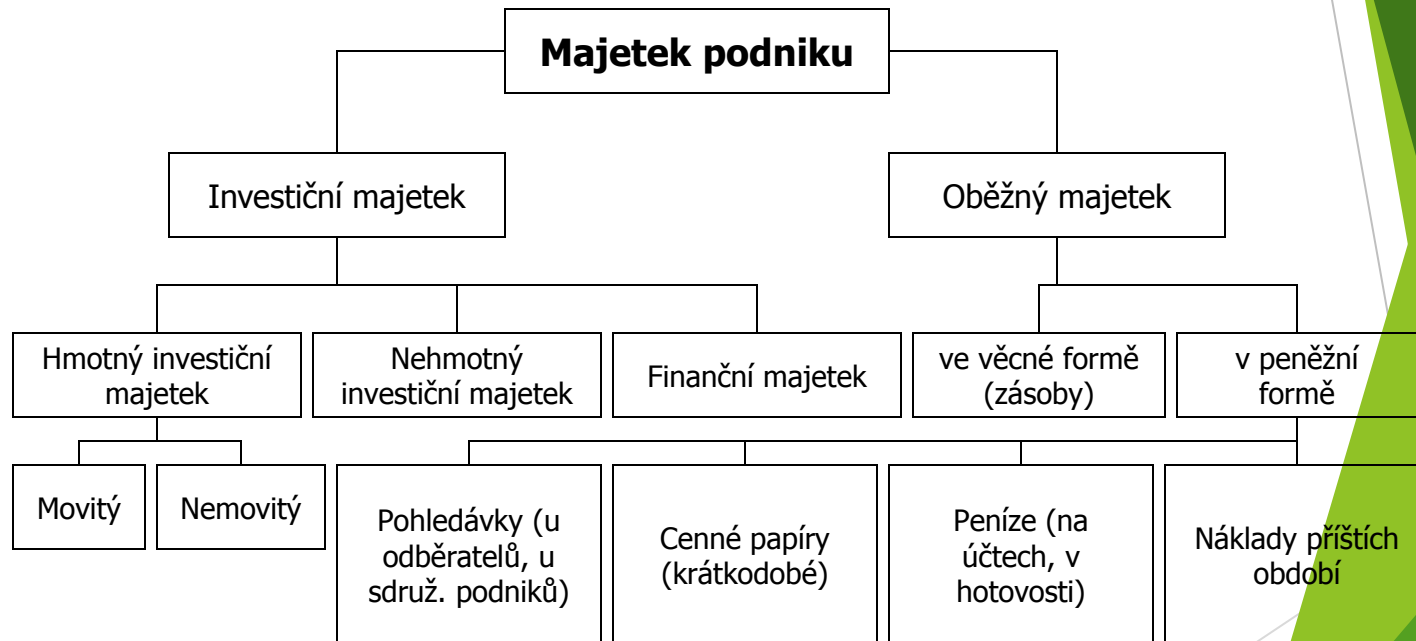
Vazba na podnikatelský plán

- ▶ Při sestavování budete sestavovat:
- ▶ Rozvahu - zahajovací (předvahu) - co se bude nacházet ve Vašem podniku a odkud na to vezmete peníze
- ▶ Výkaz zisků a ztrát - ODHAD budoucích výnosů (zde obvykle variantní řešení (pesimistické, optimistické, realistické)
- ▶ Výkaz cash flow - vychází z odhadů v rámci Výkazu zisků a ztrát, určuje peněžní stabilitu

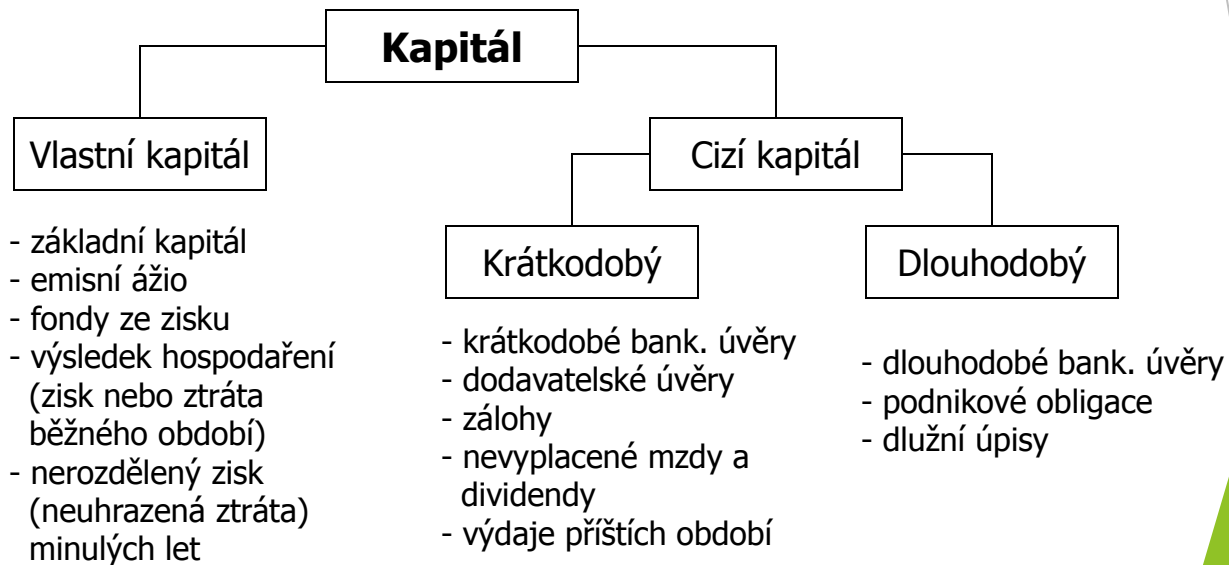
Rozvaha

- ▶ Zobrazuje strukturu majetku k určitému datu (tedy kdy byla vytvořena).
- ▶ Je zde zobrazena tzv. bilanční suma. Což je suma všech aktiv (majetku podniku) a pasiv (zdrojů krytí majetku).
- ▶ Bilanční pravidlo - aktiva se musí rovnat pasivům.

Majetková struktura podniku



Pravidla financování a kapitálová struktura



Aktiva	Rozvaha k 31. 12. 200.	Pasiva
Dlouhodobý majetek Dlouhodobý nehmotný majetek Dlouhodobý hmotný majetek Dlouhodobý finanční majetek	=	Vlastní kapitál (zdroj) Základní kapitál Fondy Výsledek hospodaření (zisk)
Krátkodobý (oběžný) majetek Zásoby Dlouhodobé pohledávky Krátkodobé pohledávky Peněžní prostředky		Cizí kapitál (zdroj) Dlouhodobé závazky Krátkodobé závazky Bankovní úvěry
Aktiva celkem		Pasiva celkem
<i>Bilanční rovnice</i>		

struktura rozvahy:

AKTIVA rozvaha k	PASIVA
Dlouhodobý majetek <ul style="list-style-type: none"> ➤ hmotný ➤ nehmotný ➤ finanční 	Vlastní zdroje <ul style="list-style-type: none"> ➤ základní jmění ➤ hospodářský výsledek ➤ fondy – rezervní, kapitálové, tvořené ze zisku
Oběžný majetek <ul style="list-style-type: none"> ➤ zásoby : materiál, zboží, suroviny, výrobky, ... ➤ peněžní prostředky – pokladna, ceniny, bankovní účty ➤ pohledávky 	Cizí zdroje <ul style="list-style-type: none"> ➤ úvěry ➤ ostatní závazky – dodavatelům, zaměstnancům, finanční úřad, zdravotní pojišťovna, ...

Rozvahu v plném rozsahu naleznete ve studijních materiálech tohoto kurzu.

Výkaz zisků a ztrát

- ▶ ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledované a minulé období
- ▶ zjednodušeně říká jak Vám majetek zobrazený v rozvaze pracoval a poté ukáže zisk/ztrátu společnosti
- ▶ vypočítávají se z něj ukazatele aktivity (obrat aktiv, zásob atd.)
- ▶ lze z něj provést hrubou kalkulaci ceny výrobku

Výkaz zisků a ztrát - stručný VZOR

- + tržby za prodej zboží
- náklady na prodané zboží
- = obchodní marže
- + výnosy z finančních činností
- náklady na finanční činnost
- = finanční výsledek hospodaření
- + tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
- náklady související s provozní činností
- = provozní výsledek hospodaření
- daň z příjmu za běžnou činnost
- = výsledek hospodaření za běžnou činnost
- + mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z příjmů z mimořádné činnosti
- = mimořádný výsledek hospodaření

- ▶ Plný vzor je ve studijních materiálech tohoto kurzu.

Výkaz cash-flow (peněžní toky)

- ▶ Obvykle se sestavuje přímo nebo nepřímo.
- ▶ Přímo z účetní knihy(deníku) - kam se zaznamenává jakákoliv peněžní operace (je to velmi složité a vyžadující upravené účetnictví), nebo nepřímo úpravou hospodářského výsledku.
- ▶ **Výnosy**, které nebyly peněžním příjmem, je nutné od zisku (hospodářského výsledku) **odečíst**.
- ▶ **Náklady**, které nebyly peněžním výdajem, je nutné k zisku (hospodářskému výsledku) **připočítat**.
- ▶ Dále upravujete hospodářský výsledek o peněžní toky, které souvisí se změnou stavu aktiv či pasiv:
- ▶ Peněžní **příjmy**, které nebyly výnosem, je nutné k zisku (hospodářskému výsledku) **připočítat**.
Peněžní **výdaje**, které nebyly nákladem, je nutné od zisku (hospodářského výsledku) **odečíst**

Poměrové ukazatele - rentabilita

- ▶ Rentabilita aktiv - poměr mezi hospodářským výsledkem (zdaněný nebo nezdaněný) a celkovými aktivy

- ▶ $ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$

- ▶ Rentabilita tržeb - poměr mezi hospodářským výsledkem (zdaněný nebo nezdaněný) a tržbami za „klíčové aktivity“

- ▶ $ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$

Poměrové ukazatele - zadluženost

- ▶ Ukazatel krytí závazků (dluhů)
- ▶ *Míra celkové zadluženosti* = $\frac{\text{cizí zdroje (kapitál)}}{\text{aktiva}}$
- ▶ Pravidlo vertikální kapitálové struktury - vztah vlastního a cizího kapitálu by měl být nejvýše 1:1
- ▶ Ukazatel kapitálové stability podniku
- ▶ *Míra zadluženosti vlastního kapitálu* = $\frac{\text{cizí zdroje (kapitál)}}{\text{vlastní kapitál}}$
- ▶ Oba dva jsou ukazatele pro banku, zdali Vám půjčí nebo ne.

Pravidlo horizontální struktury kapitál - majetek (pro tvorbu rozvahy)

- ▶ bilanční pravidlo - aktiva = pasiva
- ▶ zlaté pravidlo financování
 - ▶ mezi dobou, během níž jsou vázány prostředky v majetku, a dobou, během níž je kapitál získáný pro jejich krytí k dispozici, musí být shoda
- ▶ zlaté bilanční pravidlo (pravidlo vyrovnání rizika)
 - ▶ v užším pojetí - investiční majetek je nutno financovat vlastním kapitálem a oběžný majetek cizím kapitálem
 - ▶ v širším pojetí - investiční majetek má být financován dlouhodobým kapitálem a oběžný majetek krátkodobým

Likvidita

- ▶ Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky, tj. platební schopnost. Podstatou je vztah mezi složkami oběžného (krátkodobého majetku) a krátkodobými závazky.

Příklad likvidity (běžná)

Ukazatel	Podnik A	Podnik B	Podnik C
+ Krátkodobý majetek	2000	1500	1000
- Krátkodobé závazky	1500	1500	1500
= Rozdíl	500	0	-500

Podnik A je z krátkodobého hlediska finančně stabilizovaný, schopen uhradit své závazky vůči jiným subjektům

Podnik B se již ocitá v rizikové situaci, v případě neočekávaných situací (mimořádných výdajů) problémy s prodlením u plateb jiným subjektům

Podnik C je v nejhorší situaci – není schopen uhradit závazky k jiným subjektům = penále, krajně i zánik

Hodnocení likvidity

- ▶ běžná likvidita - má nejmenší vypovídající hodnotu, je to poměr mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Optimum je 2.
- ▶ pohotová likvidita - od předchozí se liší hlavně tím, že se do ní nezapočítávají zásoby. Tedy poměr mezi oběžnými aktivy minus zásoby a krátkodobými závazky. Z těchto tří poměrů je nejrozšířenější. Optimum je 1.
- ▶ okamžitá likvidita - poměr mezi finančním majetkem (peníze a cenné papíry) a krátkodobými závazky. Optimum 0,2-0,4.

Poměrové ukazatele - Likvidita



▶ *Celková likvidita* = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$ (cca 2)

▶ *Pohotová likvidita* = $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$ (cca 1)

▶ *Okamžitá likvidita* = $\frac{\text{pěněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$ (cca 0,2)

Finanční plán

Případová studie stavby domů

Vstupní náklady – zakladatelský rozpočet

Náklady na založení podniku	Částka v Kč	Částka vč. DPH v Kč
Notářské poplatky, zápis do obchodního rejstříku	25 000	25 000
Vydání živnostenských listů	3 000	3 000
Ostatní poplatky, rezerva	5 000	5 000
Náklady na zřízení kanceláře		
Stavební úpravy	15 000	17 850
Kancelářský nábytek	12 000	14 280
Počítač včetně software MS Office a tiskárny	30 000	35 700
Náklady na nákup strojů a zařízení		
Míchačka 125 l	13 600	16 184
Elektrický vrátek	9 100	10 829
Sekací kladivo	25 400	30 226
Nivelační přístroj	16 200	19 278
Ostatní drobné nářadí	50 000	59 500
Lešení Haki sada 100 m2	102 500	121 975
Vstupní náklady celkem	306 800	358 822

Počáteční rozvaha – nesprávně

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	500 000
Dlouhodobý hmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Fondy ze zisku	
		Výsledek hospodaření	
2. Oběžný majetek		2. Cizí zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Finanční majetek	500 000	Bankovní úvěry	
3. Ostatní aktiva		3. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	500 000	Celkem pasiva	500 000

Plán nákladů na provoz podniku

Náklady na provoz podniku	Částka v Kč/měsíc
Leasingová splátka na osobní automobil	5 481
Leasingová splátka na nákladní automobil	10 027
Silniční daň	650
Nájem sídla podniku	2 500
Poplatky za mobilní telefony	2 400
Poplatek za pevnou tlf. linku a internet	600
Provoz osobního automobilu	2 000
Poplatek za vedení účetnictví a mezd	1 800
Poplatek stavebně ekonomické kanceláři	4 200
Poplatek za inzerci v deníku Partner	1 160
Náklady na provoz podniku celkem za měsíc	30 818
Náklady na provoz podniku celkem za rok	369 816

Plán osobních nákladů

1 a 2 rok 2008 - 2009	
Náklady na zaměstnance	Částka v Kč/měsíc
Měsíční hrubá mzda - 2 řemeslníci	32 000
Měsíční hrubá mzda - 1 pomocný pracovník	12 000
Zdravotní pojištění 9 %	3 960
Sociální pojištění 26 %	11 000
Náklady na zaměstnance celkem za měsíc	58 960
Náklady na zaměstnance celkem za rok	707 520
3 rok 2010	
Náklady na zaměstnance	Částka v Kč/měsíc
Měsíční hrubá mzda - 3 řemeslníci	48 000
Měsíční hrubá mzda - 1 pomocný pracovník	12 000
Zdravotní pojištění 9 %	5 400
Sociální pojištění 26 %	15 000
Náklady na zaměstnance celkem za měsíc	80 400
Náklady na zaměstnance celkem za rok	964 800

Přímé provozní náklady 2008

1 rok činnosti 2008	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
Materiál RD Balkova Lhota	1 047 925	1 047 925	1 047 925
Zemní práce strojem Case	12 640	12 640	12 640
Autojeřáb AD 20	17 820	17 820	17 820
Náklady na autodopravu	29 857	29 857	29 857
Materiál RD Krtov	-	961 789	961 789
Zemní práce strojem Case	-	7 900	7 900
Autojeřáb AD 20	-	5 292	5 292
Náklady na autodopravu	-	19 744	19 744
Materiál RD Radostice	-	-	915 414
Zemní práce strojem Case	-	-	10 270
Autojeřáb AD 20	-	-	12 450
Náklady na autodopravu	-	-	24 625
Materiál subdodavatelské práce	252 500	90 000	-
Náklady na autodopravu	74 000	35 000	-
Přímé provozní náklady celkem	1 434 742	2 227 967	3 065 726

Plán tržeb

1 rok činnosti 2008			
Tržby podniku	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
RD Balkova Lhota	1 719 744	1 719 744	1 719 744
RD Krtov	-	1 727 972	1 727 972
RD Radostice	-	-	1 588 494
Subdodavatelské práce	1 010 000	360 000	-
Tržby podniku celkem	2 729 744	3 807 716	5 036 210
2 rok činnosti 2009			
Tržby podniku	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
RD Balkova Lhota	1 719 744	1 719 744	1 719 744
RD Krtov	-	1 727 972	1 727 972
RD Radostice	-	-	1 588 494
Subdodavatelské práce	1 010 000	360 000	-
Tržby podniku celkem	2 729 744	3 807 716	5 036 210
3 rok činnosti 2010			
Tržby podniku	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
RD Balkova Lhota	1 719 744	1 719 744	1 719 744
RD Krtov	1 727 972	1 727 972	1 727 972
RD Radostice	-	1 588 494	1 588 494
Subdodavatelské práce	360 000	-	360 000
Tržby podniku celkem	3 807 716	5 036 210	5 396 210

Plánovaný výkaz Z/Z

1 rok činnosti 2008	Pesim. var.	Real. var.	Optim. var.
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 729 744	3 807 716	5 036 210
Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)	1 434 742	2 227 967	3 065 726
Osobní náklady	707 520	707 520	707 520
Daně a poplatky	369 816	369 816	369 816
Odpisy nehmotného a hmotného invest. majetku	11 275	11 275	11 275
Přidaná hodnota	1 295 002	1 579 749	1 970 484
Vstupní náklady	204 300	204 300	204 300
Provozní hospodářský výsledek	2 091	286 838	677 573
Daň z příjmů z běžné činnosti	502	68 841	162 618
Hospodářský výsledek za účetní období	1 589	217 997	514 955
2 rok činnosti 2009	Pesim. var.	Real. var.	Optim. var.
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 729 744	3 807 716	5 036 210
Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)	1 434 742	2 227 967	3 065 726
Osobní náklady	707 520	707 520	707 520
Daně a poplatky	369 816	369 816	369 816
Odpisy nehmotného a hmotného invest. majetku	22 806	22 806	22 806
Přidaná hodnota	1 295 002	1 579 749	1 970 484
Provozní hospodářský výsledek	194 860	479 607	870 342
Daň z příjmů z běžné činnosti	46 766	115 106	208 882
Hospodářský výsledek za účetní období	148 094	364 501	661 460
3 rok činnosti 2010	Pesim. var.	Real. var.	Optim. var.
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	3 807 716	5 036 210	5 396 210
Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)	2 227 967	3 065 726	3 190 726
Osobní náklady	964 800	964 800	964 800
Daně a poplatky	369 816	369 816	369 816
Odpisy nehmotného a hmotného invest. majetku	22 806	22 806	22 806
Přidaná hodnota	1 579 749	1 970 484	2 205 484
Provozní hospodářský výsledek	222 327	613 062	848 062
Daň z příjmů z běžné činnosti	53 358	147 135	203 535
Hospodářský výsledek za účetní období	168 969	465 927	644 527

Podmínky plánovaného cash flow

- Lhůta splatnosti přijatých faktur na stavební materiál činí 30 dnů.
- Lhůta splatnosti přijatých faktur na subdodavatelské práce činí 14 dní.
- Lhůta splatnosti vystavených faktur v průběhu realizace stavebního díla činí 7 dní.
- Lhůta splatnosti konečné vystavená faktury po dokončení realizace stavebního díla činí 14 dní.
- Podnik bude čtvrtletním plátcem DPH.
- Dodavatelé stavebního materiálu jsou plátcí DPH.
- Subdodavatelé na strojní zemní práce a práce autojeřábem nejsou plátcí DPH.
- Leasingové splátky jsou obsaženy v nákladech na provoz podniku.
- U méně významných položek nebyly rozlišovány částky bez DPH a včetně DPH (např. inzerce, poplatky za mobilní telefony atd.)

Plánovaný Cash flow (pesimisticky)

I rok činnosti 2008	Měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Příjmy	142 800	142 800	535 151	643 909	581 840	86 275	430 901	148 732	86 275	86 275	83 300	142 800
Tržby akce RD Balkova Lhota			448 876	557 634	454 595		344 626					
Tržby akce RD Krtov												
Tržby akce RD Radostice												
Tržby akce Subdodávky	142 800	142 800	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	83 300	142 800
Platba DPH Fin.úřad					40 970			62 457				
Výdaje												
Vstupní náklady	358 822											
Náklady na provoz podniku	30 818	30 818	30 818	30 818	30 818	30 818	30 818	30 818	30 818	30 818	30 818	30 818
Náklady na zaměstnance	58 960	58 960	58 960	58 960	58 960	58 960	58 960	58 960	58 960	58 960	58 960	58 960
Přímé provozní náklady	35 700	35 700	22 015	332 007	407 114	335 957	260 013	22 015	22 015	22 015	17 255	35 700
Náklady na zemní práce			12 640									
Náklady na práce autojeřábem						17 820						
Náklady na autodopravu	13 883	13 883	5 355	5 355	5 355	40 885	5 355	5 355	5 355	5 355	3 570	13 883
Platba DPH Fin.úřad										28 215		
Výdaje celkem	498 183	139 361	129 788	427 140	502 247	484 440	355 146	117 148	117 148	145 363	110 603	139 361
Hotovostní tok	-355 383	3 439	405 363	216 769	79 593	-398 165	75 755	31 584	-30 873	-59 088	-27 303	3 439
Kumulovaný CF	-355 383	-351 944	53 419	270 188	349 781	-48 384	27 371	58 955	28 082	-31 006	-58 309	-54 870

Roční Cash flow

Rok činnosti	2008	2009	2010
Příjmy	3 082 843	3 007 631	4 222 736
Tržby akce RD Balkova Lhota	1 805 731	1 805 731	1 805 731
Tržby akce RD Krtov			1 814 371
Tržby akce RD Radostice			
Tržby akce Subdodávky	1 201 900	1 201 900	428 400
Platba DPH Fin.úřad	75 212		174 234
Výdaje			
Vstupní náklady	358 822		
Náklady na provoz podniku	369 816	369 816	369 816
Náklady na zaměstnance	707 520	707 520	964 800
Přímé provozní náklady	1 247 031	1 247 031	1 247 031
Přímé provozní náklady			1 144 529
Přímé provozní náklady			
Přímé provozní náklady	300 475	300 475	107 100
Náklady na zemní práce	12 640	12 640	20 540
Náklady na práce autojeřábem	17 820	17 820	23 112
Náklady na autodopravu	123 590	123 590	100 675
Daň z příjmu právnických osob		502	46 766
Platba DPH Fin.úřad		11 074	
Výdaje celkem	3 137 714	2 790 468	4 024 369
Hotovostní tok	- 54 871	217 163	198 367
Kumulovaný CF	- 54 871	162 292	360 659

Strategická analýza

Shrnutí a SWOT

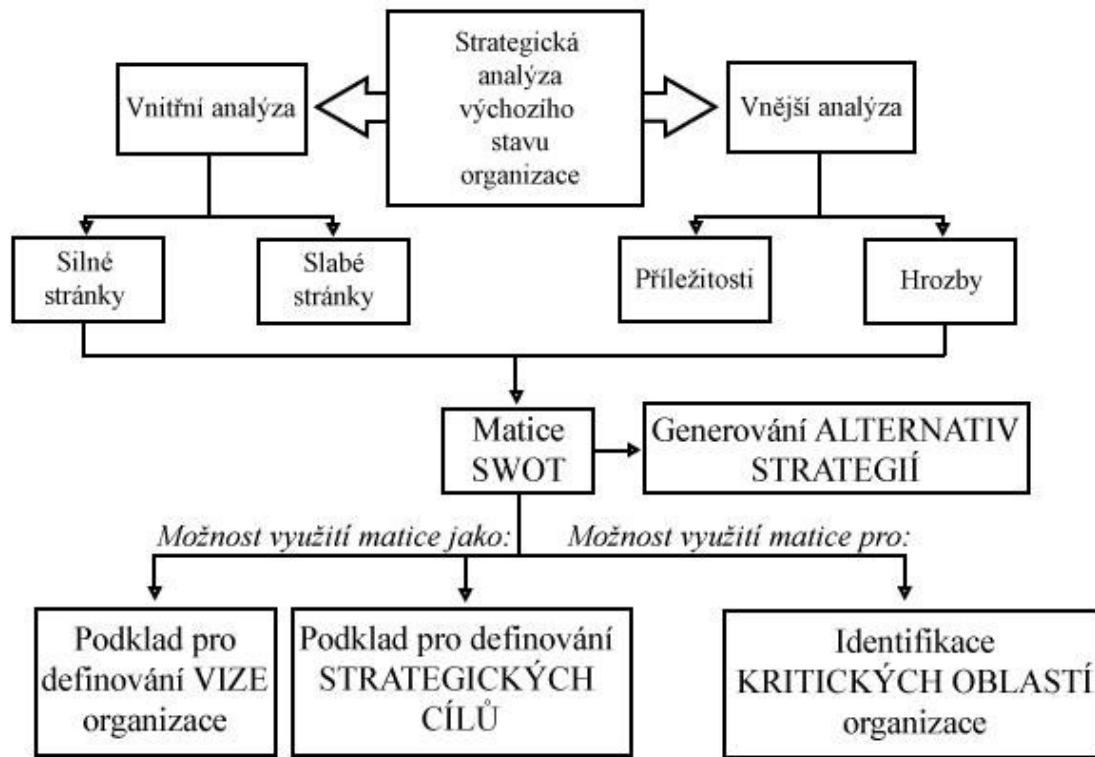
SWOT analýza

- ▶ Tabulka o 4 polích
- ▶ Silné (Strengths) a slabé (Weakness) stránky - oproti konkurentu nebo konkurentům
- ▶ Příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats)
- ▶ Vyplývají z ní strategie - pro tento účel musí být formalizována!
- ▶ Seřazení položek prostřednictvím metody párového srovnání nebo expertní odhad
- ▶ Párové srovnání

SWOT ANALÝZA

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ (atributy organizace)	S Silné stránky Strengths	W Slabé stránky Weaknesses
Vnější původ (atribut y prostředí)	O Příležitosti Opportunities	T Hrozby Threats

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<p><i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</p>	<p><i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</p>
	Hrozby	<p><i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p><i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p>



Metoda párového srovnání

	Jedinečnost v rámci ČR (Jed)	Pružnost a rošiřitelnost výroby (Pru)	Lepší znalost zákazníka oproti konkurenci (Lep)	Řízení zásobování metodou JIT (Jit)	Certifikace výrobního procesu (Cer)	Ideální míra zadluženosti (Zad)	BODY	VÁHA FAKTORU (%)	POŘADÍ
Jedinečnost v rámci ČR (Jed)		Jed	Lep	Jed	Jed	Zad	3	20%	2. - 3.
Pružnost a rošiřitelnost výroby (Pru)			Lep	Pru	Pru	Pru	3	20%	2. - 3.
Lepší znalost zákazníka oproti konkurenci (Lep)				Lep	Lep	Lep	5	33%	1.
Řízení zásobování metodou JIT (Jit)					Cer	Jit	1	7%	5.-6.
Certifikace výrobního procesu (Cer)						Zad	1	7%	5.-6.
Ideální míra zadluženosti (Zad)							2	13%	4.

Úkol - Elevator Pitch - minutová prezentace

- ▶ Co je moje myšlenka?
- ▶ Jak jsem s tou myšlenkou daleko?
- ▶ Jaké trhy existují pro uplatnění mé myšlenky?
- ▶ Jaké výhody na těchto trzích mám?
- ▶ Jaké výhody mám oproti konkurenci?
- ▶ Jak hodlám získat peníze?
- ▶ Kolik budu potřebovat celkem?
- ▶ Kolik z toho budu potřebovat financovat externě a co za to nabízím investorovi?
- ▶ Kdo je součástí mého týmu?
- ▶ Jaký je potenciální zisk pro investora?

Vlastní dílčí analýzy pro podnikatelský plán

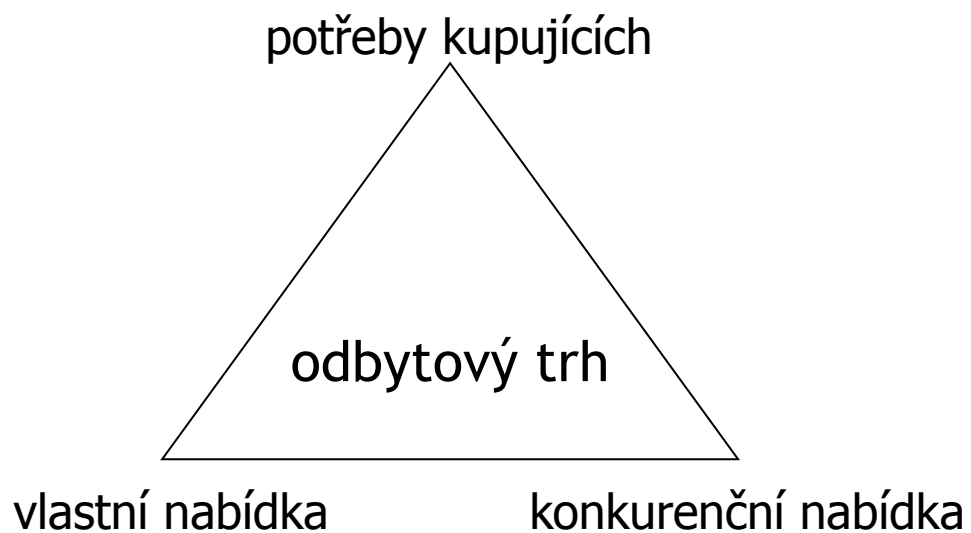
- ~~4) Analýza trhu a konkurence, SWOT analýza, Hodnocení rizik plynoucích ze SWOT~~
- 5) Výrobní plán (výrobní proces)
- 6) **Marketingový plán**
- 7) Organizační plán
- ~~8) Finanční plán~~

Pozor, dílčí analýzy a především jejich závěry musí být provázány.

Trh a klíčové otázky

Co je to trh? Co všechno zjišťovat?

Co to je trh?



Analýza trhu a konkurence I.

- ▶ Odpovídá na otázky:
 - ▶ Komu budeme prodávat?
 - ▶ Kde? (alokace na trhu)
 - ▶ Proč? (motivace zákazníka ke koupi)
 - ▶ Existuje někdo, kdo prodává totéž?
 - ▶ Kdo je naše konkurence?
 - ▶ Co od konkurence hrozí?

Analýza trhu a konkurence II.

- ▶ Při analýze je potřeba vzít v úvahu
 - ▶ Přímé konkurenty
 - ▶ Nepřímé konkurenty
 - ▶ Stávající stav trhu
 - ▶ Možné scénáře jeho vývoje
 - ▶ Segmentace a zvyky cílových zákazníků
 - ▶ Vnější prostředí a jeho charakteristiky

Segmentace

Otázka komu prodávat?

Segmentace zákazníků

- ▶ Při segmentaci trhu se jedná o rozčlenění celkového trhu na jednotlivé skupiny zákazníků, které chce podnik svým výrobkem zaujmout.
- ▶ Fáze segmentace
 - ▶ Průzkum trhu - podnik na základě segmentačních kritérií hodnotí potenciální zákazníky.
 - ▶ Profilování segmentů - v této fázi se určuje velikost a profil jednotlivých segmentů.
 - ▶ Výběr cílového segmentu (targeting) - volba jednoho či několika segmentů, na které se podnik zaměří.

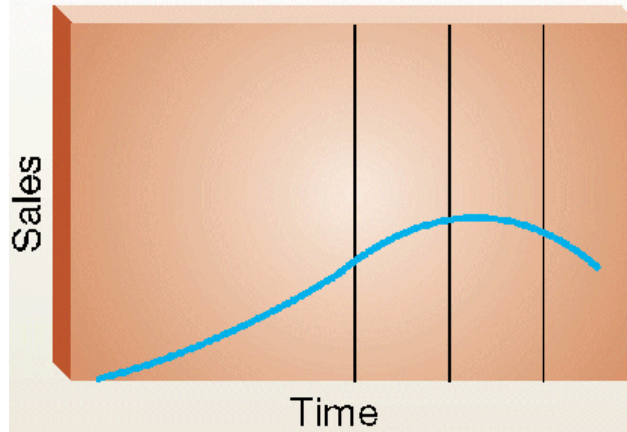
Segmentace 2

- ▶ Geografická kritéria - světová oblast, stát, nižší teritoriální oblast, velikost oblasti, velikost města dle obyvatel, typ osídlení a jeho charakter, podnebí oblasti, ráz krajiny, morfologie a další.
- ▶ Demografická kritéria - věk, pohlaví, velikost rodiny, rodinný stav a další.
- ▶ Socioekonomická kritéria - příjem rodiny, povolání, vzdělání a další.
- ▶ Etnografická kritéria - náboženství, rasa, národnost a další.
- ▶ Fyziografická kritéria - kvantitativní charakteristiky, kvalitativní charakteristiky a další.
- ▶ Behaviorální kritéria - postoje k výrobku, věrnost značce, míra užívání, frekvence nákupu, uživatelský status a další.
- ▶ Socio-psychologická (psycho-grafická) kritéria - sociální třída, životní styl, osobnost a další.

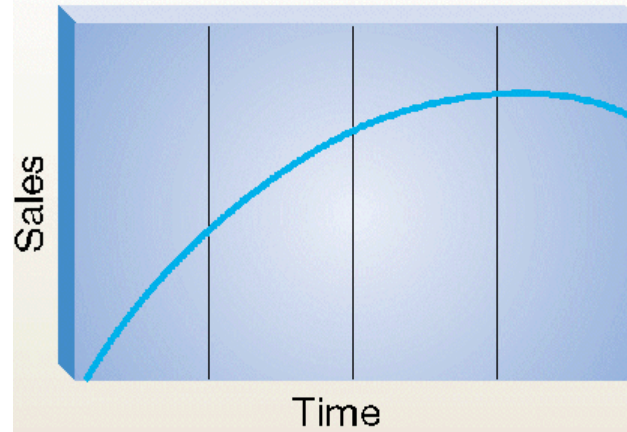
Segmentace 3

- ▶ Nákupní chování
 - ▶ Impulzivní - módní výstřelky, „tohle musím mít“
 - ▶ Zvykové - levné položky, automatické nakupování - rohlíky
 - ▶ Extenzivní - drahé položky, zkoumání alternativ - auto
 - ▶ Limitované - oblečení, porovnává se např jen několik alternativních obchodů

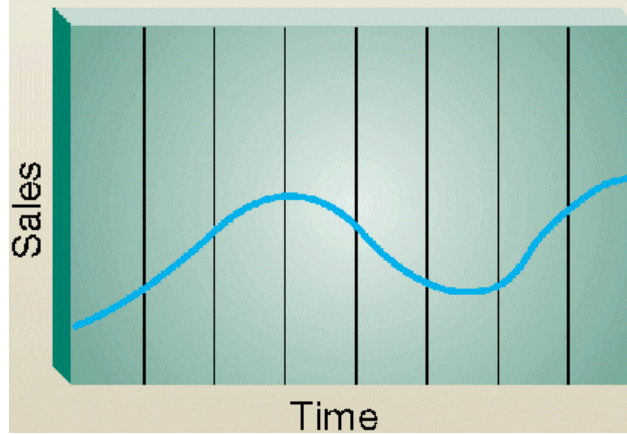
A. High learning product



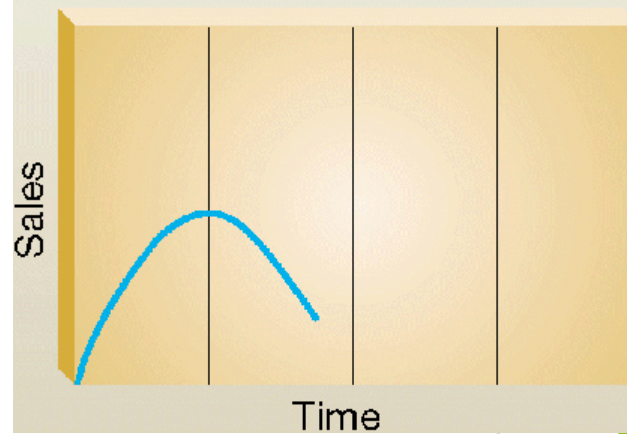
B. Low learning product



C. Fashion product



D. Fad product



SEO Life Cycle Chart



Marketing

Význam a pozice

Konkurence a prostředky pro posílení konkurenčního postavení

Model dokonalého trhu

1. Všichni účastníci jednají dle principu maxima
2. Existuje úplná transparentnost trhu
3. Platí podmínka homogenity
4. Účastníci reagují nekonečně rychle
 - ▶ na změny cen
 - ▶ na změny v ostatních tržních podmínkách

Konkurence a prostředky pro posílení konkurenčního postavení

Pro zmírnění cenového tlaku podnik usiluje:

- ▶ diferencovat nabídku,
- ▶ představit homogenní výrobek jako heterogenní,
- ▶ připoutat kupující k sobě na základě osobních kontaktů.

Schéma forem trhu

Prodávající Kupující	Mnoho drobných	Málo středně velkých	Jeden velký
Mnoho drobných	dokonalá konkurence	nabídkový oligopol	nabídkový monopol
Málo středně velkých	poptávkový oligopol	bilaterální oligopol	omezený nabídkový monopol
Jeden velký	poptávkový monopol	omezený poptávkový monopol	bilaterální monopol

4P

Product, price, place, promotion

4P

Postavení podniku na trhu není trvalé, podnik musí trhy získávat a obhajovat.
K tomu využívá nástroje odbytové politiky:

- ▶ výrobková politika,
 - ▶ cenová politika,
 - ▶ komunikační politika,
 - ▶ distribuční politika.
- ▶ Často označováno jako marketingový mix...

Determinanty složení 4P

- ▶ Všechny prvky jsou provázány...
- ▶ Determinanty jsou především
 - ▶ charakter produkce
 - ▶ charakter trhů

Charakter produkce

- ▶ Hmotný výrobek a nebo služba - ovlivňuje primárně všechny složky
- ▶ Zařazení výrobku dle segmentace - zařazuje a dále ovlivňuje jednotlivé složky mixu
- ▶ Strategie zavádění výrobku - ovlivňuje jednotlivé složky mixu

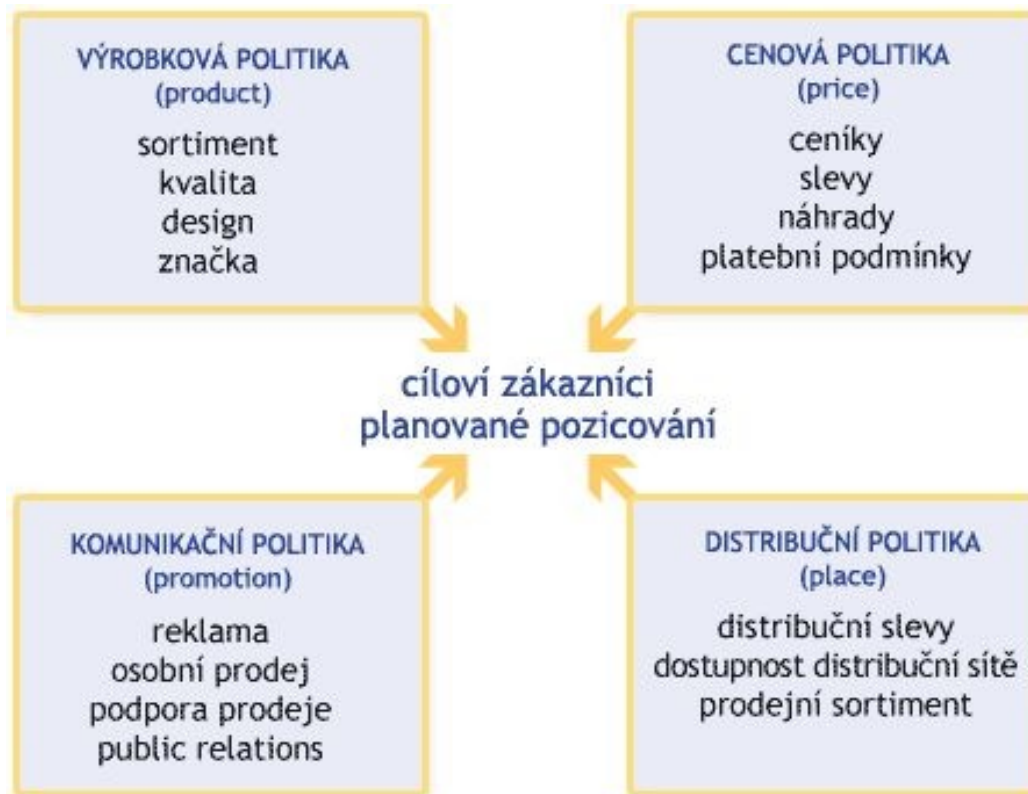
Charakter trhů

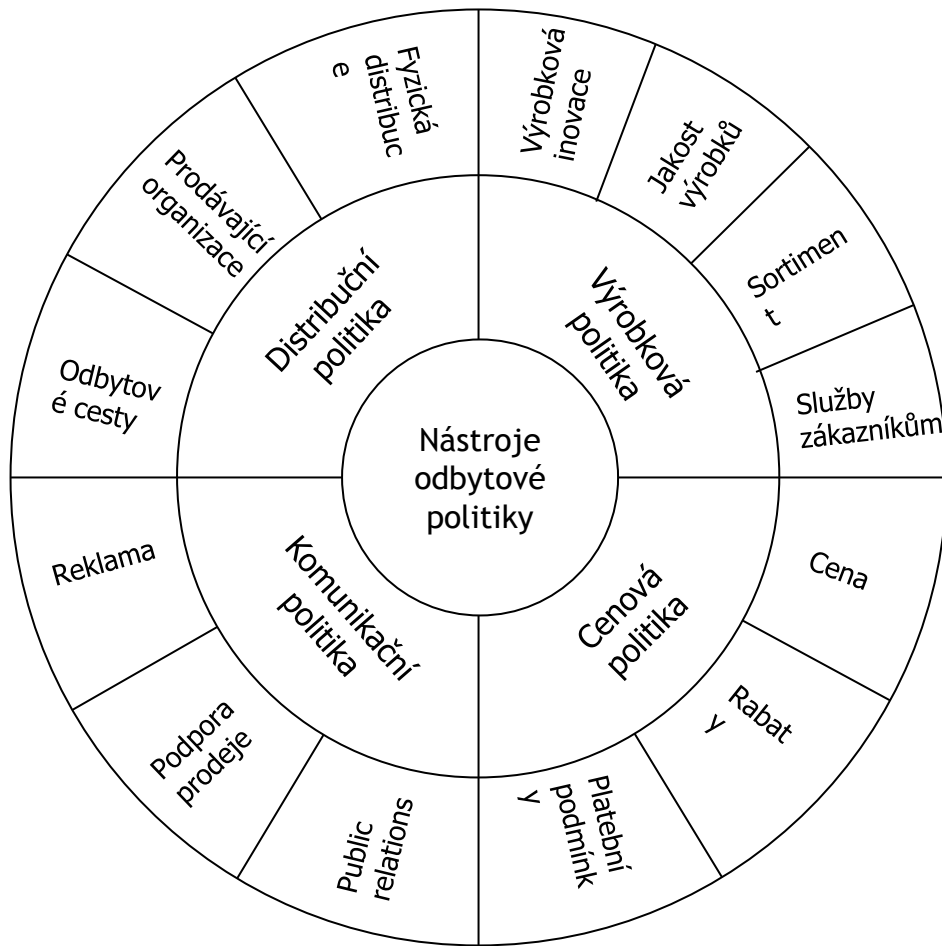
- ▶ Vznik charakteristik především v dynamické oblasti E-business a E-commerce
- ▶ B2B - směrem k dalšímu podnikatelskému subjektu
- ▶ B2C - směrem k zákazníkovi
- ▶ B2G - směrem k vládě
- ▶ B2A - směrem k lokálním celkům (kraje)
- ▶ B2E - směrem k zaměstnancům
- ▶ B2R - směrem k dealerovi
- ▶ C2C - spotřebitelé k sobě
- ▶ C2B - spotřebitelé požadují něco od podniků
- ▶ C2G - spotřebitelé požadují něco po státu a jsou iniciátorem
- ▶ G2B - vláda požaduje od podniků plnění
- ▶ G2C - vláda ke spotřebitelům
- ▶ G2G - mezivládní obchody a dohody

Historie 4P

- ▶ Product, Price, Place, Promotion
 - ▶ Prvním byl James Culliton na konci 40. let 20. století se svým Product, Price, Distribution, Promotion
- ▶ Jerry McCarthy a Kotler uvedli v širší známost
 - ▶ KOTLER: "Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu."

Podoba 4P dnes





Transformace na 4C

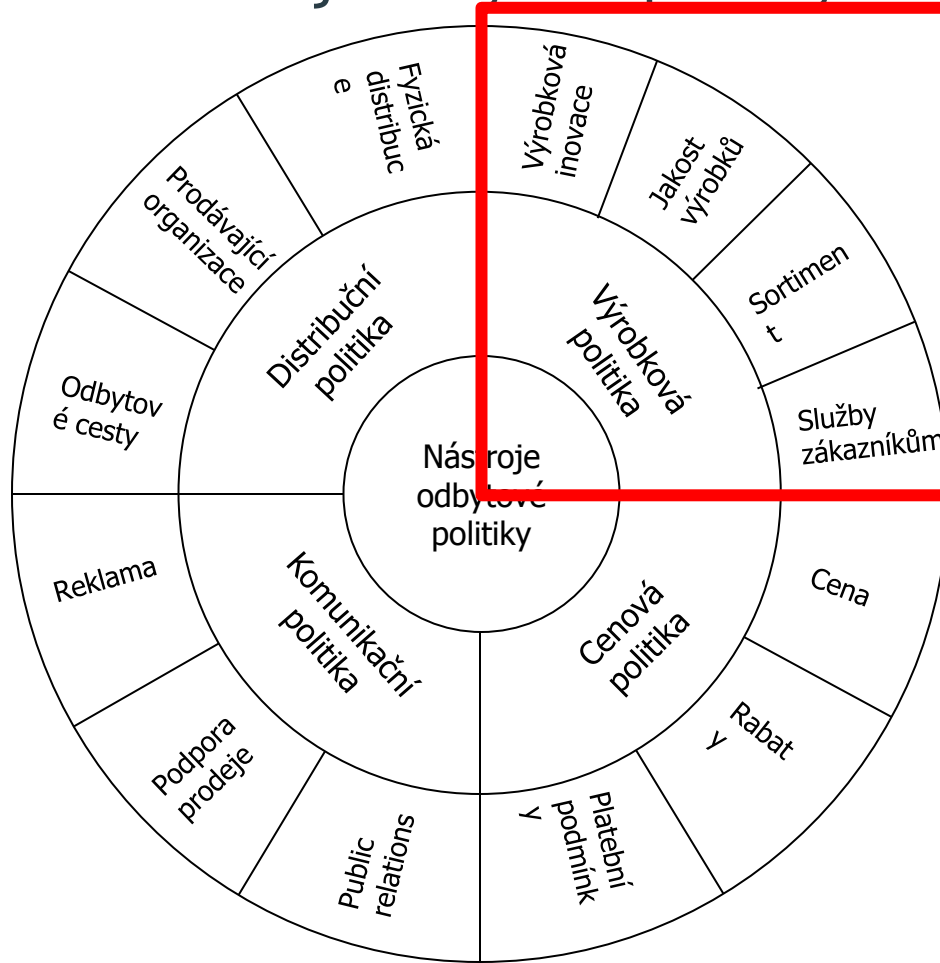
- ▶ Kotler říká, že důležitější je pohled ze strany zákazníka.
 - ▶ z produktu se stane **zákaznická hodnota** (Customer Value),
 - ▶ z ceny **zákaznickova vydání** (Cost to the Customer),
 - ▶ místo se přemění na **zákaznické pohodlí** (Convenience),
 - ▶ z propagace se stane **komunikace se zákazníkem**(Communication).

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

Product

výrobek / výroba / výrobní
politika + inovace + zásobování

Nástroje odbytové politiky

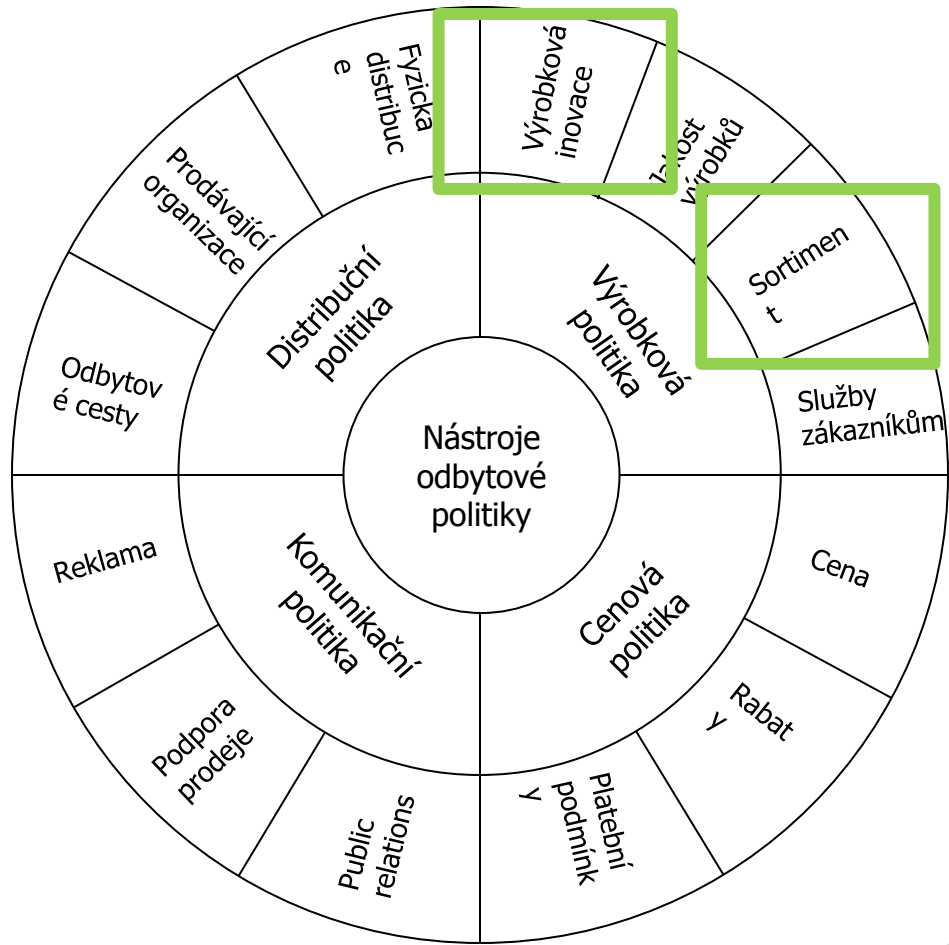


Cíle a oblasti výrobní politiky

- ▶ Výrobní politika slouží k plnění podnikatelských cílů.
- ▶ Cílem je vytvořit výrobky a služby, po kterých je poptávka.

Jádro a okrajové oblasti výrobní politiky

Výrobní politika	
jádro	okrajové oblasti
Optimalizace technických vlastností výrobku prostřednictvím - výrobních inovací - variant výrobků - vyřazování výrobků	Optimalizace - programové a sortimentní politiky - značkové a obalové politiky - politiky v oblasti služeb pro zákazníky



Výrobní a sortimentní politika

- ▶ základní orientace výrobní politiky
- ▶ šířka a hloubka výrobního programu
- ▶ rozsáhlý výrobní program

- ▶ Ovlivněna inovacemi a variantami - diverzifikace, diferenciaci

Šířka vs. Hloubka

- ▶ Šířka výrobního programu
 - ▶ počet skupin zboží
 - ▶ příklad: chovatelé ovcí - vlna, mléko, sýr, maso
- ▶ Hloubka výrobního programu
 - ▶ počet typů ve skupinách zboží
 - ▶ příklad: jogurt bílý, švestkový, pивový, ananasový

Product

Inovace a sortiment

Schumpeterova triáda, výrobní a procesní inovace

- ▶ vědecko-technický rozvoj = podmínka udržení a upevnění postavení podniku na trhu (a nebo také způsob obživy)
- ▶ Cíl VTR:
 - ▶ *výrobní inovace* - zdokonalovat vyráběné výrobky a poskytované služby
 - ▶ *procesní inovace* - zlevňovat a zproduktivňovat používané výrobní (technologické), řídicí a správní postupy
 - ▶ *smíšená (sdružená, kombinovaná) inovace* - kombinace výše

Schumpeterova triáda, výrobní a procesní inovace

- ▶ Joseph A. Schumpeter
 - ▶ inovace = hnací motor podnik. činnosti
 - ▶ nové kombinace výrobních činitelů
 - ▶ hlavní prostředek, který
 - ▶ uvádí do chodu kapitalistický stroj a
 - ▶ je zdrojem získání
 - ▶ nových výrobků, (výrobek)
 - ▶ nových trhů a (výrobek)
 - ▶ forem organizace průmyslu. (proces)

Schumpeterova triáda, výrobní a procesní inovace

▶ Schumpeterova triáda:

v celosvětovém měřítku

invenční - inovace - imitace

▶ invenční = prvotní myšlenka

▶ inovace = prvotní zhmotnění myšlenky

(první uvedení na trh nového výrobku, nové suroviny, nového technologického postupu apod.)

▶ imitace = všechna další zhmotnění

(další uvádění na trh)

Současné pojetí inovace

Vše, co se pozorovateli jeví jako nové...

Členění inovací z věcného hlediska:

- ▶ výrobkové
- ▶ procesní
- ▶ kombinované

Členění z hlediska životního cyklu:

- ▶ výrobkové inovace
- ▶ výrobkové varianty
- ▶ vyřazování výrobku

What is the impact of innovation?

95%
Competition
feel innovation can drive a more competitive economy



91%
Go Green
feel innovation can create a greener economy



88%
Jobs
feel innovation is the best way to create jobs



86%
Partnership
feel partnership is more important than stand-alone success



87%
Society
feel we should bring value to society as a whole not only to individuals



Improve Lives
can successfully change citizens' lives in the next 10 years in:

90% Communications	87% Health Quality	84% Job Market	84% Environmental Quality
------------------------------	------------------------------	--------------------------	-------------------------------------



What drives Innovation?

66%
Value of Innovation
believe that innovation will happen when the general public is convinced of the value that innovation will bring to their lives



65%
Universities & Schools
feel that innovation happens when local universities and schools provide a strong model for tomorrow's leaders



62%
Patent Protection
agree that when the protection of the copyright and patent are effective then innovation can occur



58%
Private Investors
believe that innovation will occur when private investors are supportive of companies that need funds to innovate



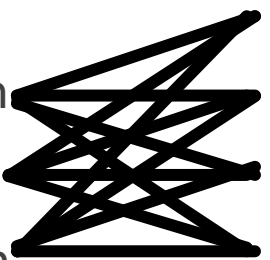
Budget Allocation 48%
believe that when government and public officials set aside an adequate share of their budget to support innovative companies, innovation can brew



Government Support 43%
think innovation can occur when governmental support for innovation is efficiently organized and coordinated



Inovace se skrývá v jinými:

- ▶ přehlédnutých
 - ▶ ignorovaných
 - ▶ zapomenutých
- 
- ▶ spojeních
 - ▶ myšlenkách
 - ▶ představách
 - ▶ názorech

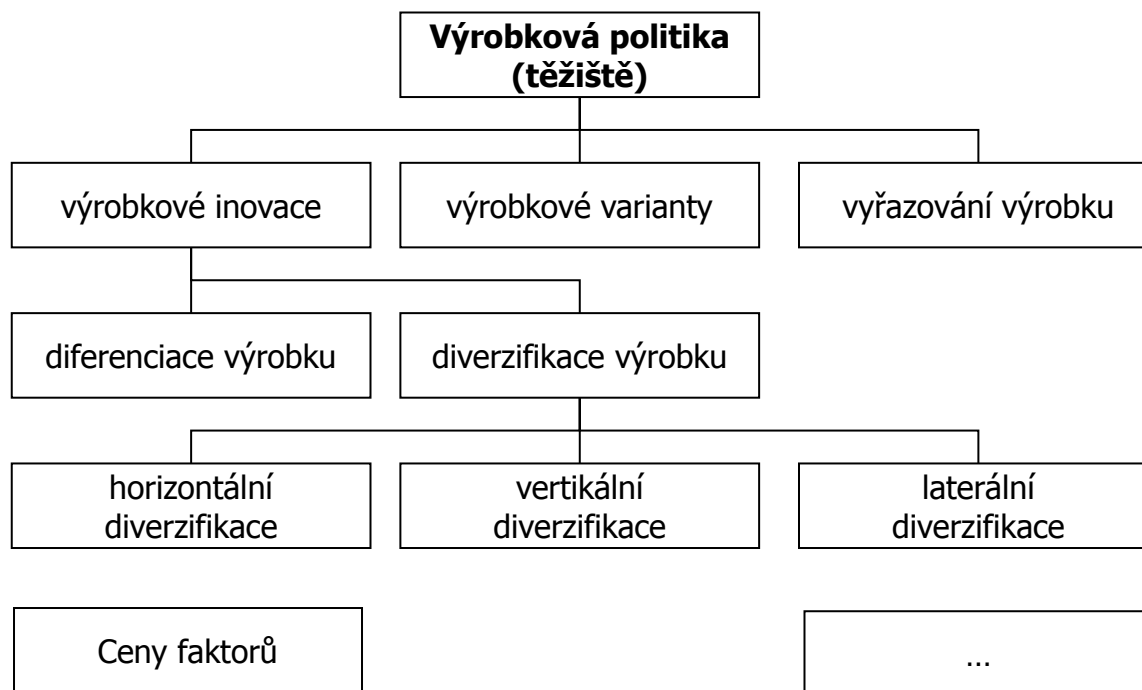
Výrobnkové inovace

- ▶ zaměřeny na vytváření výrobků zcela nových
- ▶ založených na nových konstrukčních koncepcích a principech (diferenciace)
- ▶ uspokojujících zcela nové potřeby (diverzifikace)

Cílem je:

- ▶ náhrada zastaralých výrobků
- ▶ snaha o zachování tržního podílu
- ▶ získání nových trhů

Těžiště rozhodování v oblasti výrobní politiky



Kvantitativní a kvalitativní stránka inovačního procesu

Inovace:

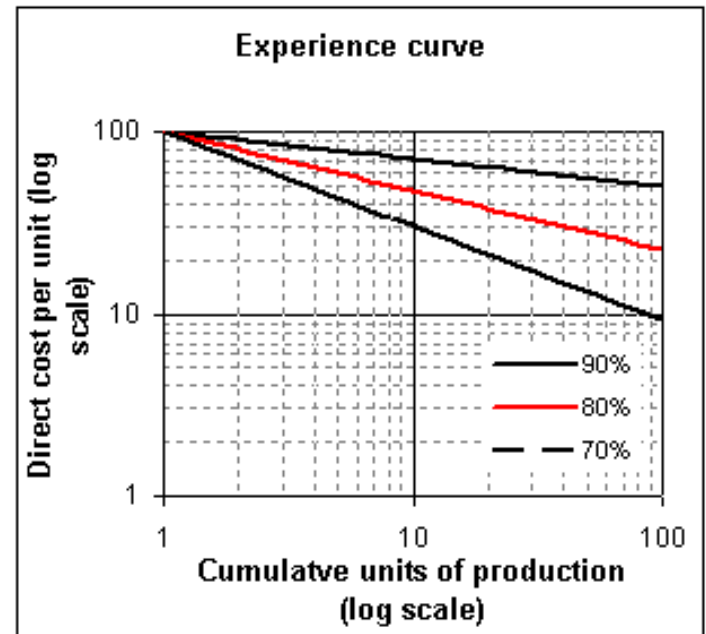
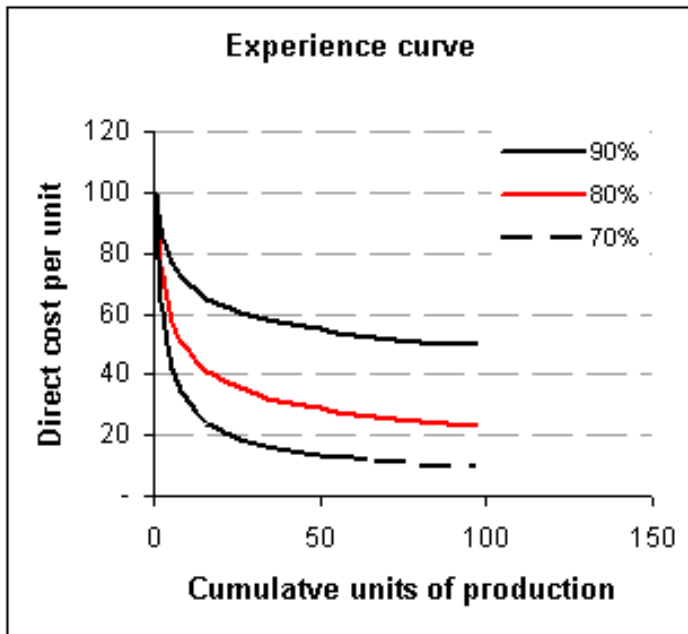
- ▶ **diferenciace výrobků** = doplnění výrobní linie o nový výrobek
- ▶ **diverzifikace výrobků** = zavedení nové výrobní linie
 - ▶ **horizontální** - zavedení výrobku na stejném výrobním stupni
 - ▶ **vertikální** - výrobek odpovídající následné nebo předcházející etapě výroby
 - ▶ **laterální** - výrobky zcela rozdílného typu

Procesní inovace

- ▶ technologické inovace
- ▶ inovace v řízení a správě

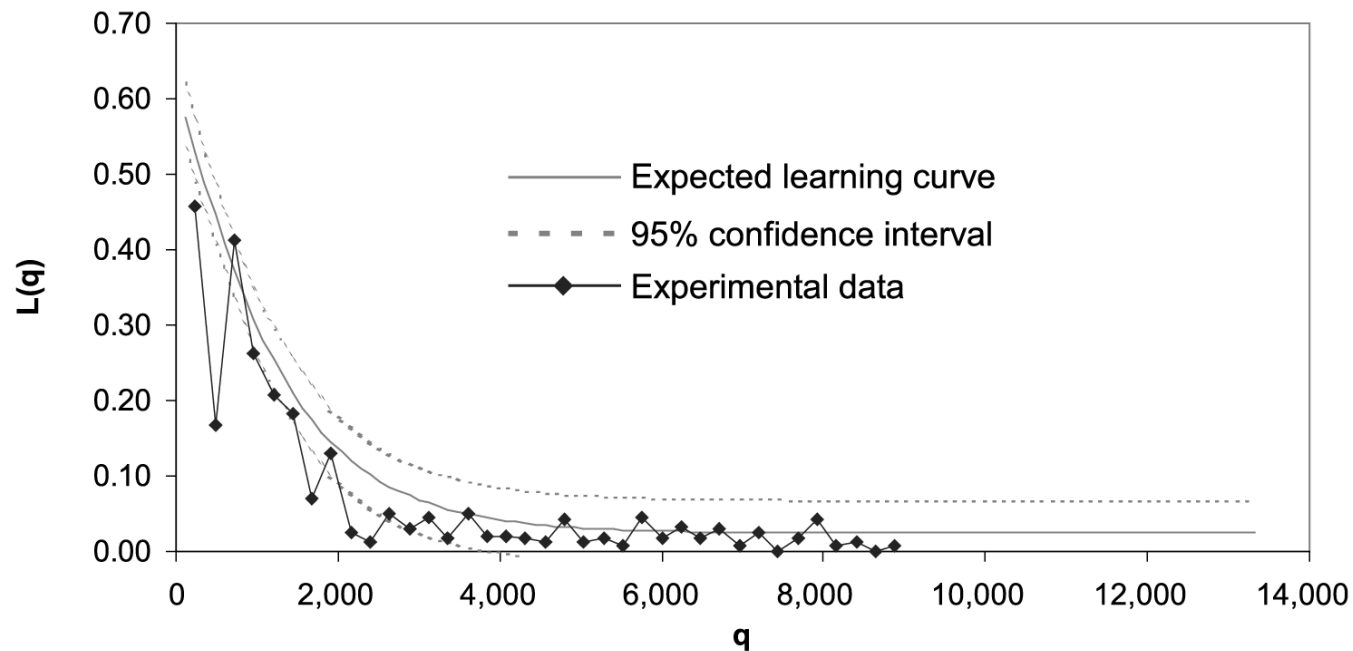
Cílem je:

- ▶ Snížení nákladů:
 - ▶ materiálové spotřeby
 - ▶ mzdových nákladů
 - ▶ snížení spotřeby energie
 - ▶ zmetkovitosti
- ▶ zlepšení pracovních podmínek
- ▶ zmenšení zatížení životního prostředí



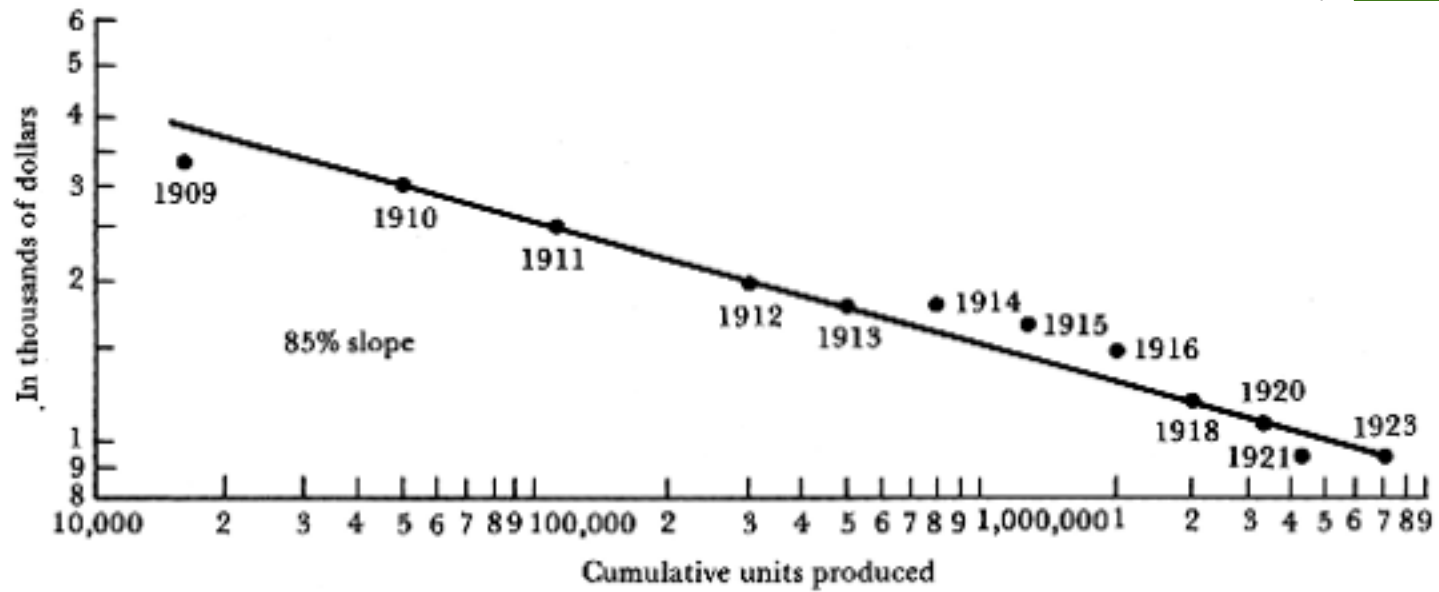
Výfuky...

Motorization β learning curve



Note: The corresponding 95% confidence interval on a single observation is also indicated [dotted lines]. The expected learning curve for the whole production system of the motorization β was obtained by applying the composition laws and the estimated parameters for each single macro-phase of the motorization α .

FORD



Strategické řízení výroby

procesní a výrobová inovace

- ▶ výrobní program - účast na rozhodování o zásadních směrech rozvoje výrobního programu, spolurozhodování o zakázkách velkého objemu,
- ▶ kapacity a zařízení - zásadní směry rozvoje a racionalizace, rekonstrukce, objem a dislokace zdrojů (investic),
- ▶ plánování a řízení výroby - koncepce a metody plánování a řízení výroby, koncepce využití informačních technologií v řízení výroby,
- ▶ řízení jakosti - koncepce řízení jakosti výroby (například rozhodnutí o akreditaci dle ISO), dlouhodobé trendy vývoje a opatření v oblasti jakosti výroby,
- ▶ řízení zásob - způsob zajišťování, rozhodování o klíčových dodavatelích, objem a dislokace, racionalizace,
- ▶ pracovní síla - zvyšování kvalifikace, motivace, mzdová politika, vztahy s odbory,
- ▶ organizace - organizační struktura, centralizace a decentralizace řízení, typ organizace výroby, role, pravomoci, odpovědnosti,
- ▶ integrace - systém vnitřního ekonomického řízení, vztahy se zákazníky, dodavateli atd.

Taktické řízení výroby

procesní a výrobová inovace

- ▶ Závisí na přijaté strategii konkurenční výhody - typicky **náklady** × **diferenciace**
- ▶ Rozhodnutí se týkají
 - ▶ **Výrobku** - realizace výrobové politiky (diverzifikace, inovace, diferenciace, variace, eliminace)
 - ▶ **Vybavení výrobního systému**
 - ▶ **Organizace výrobního procesu**
- ▶ Výsledkem taktického řízení - **základní určení výrobního programu**

Plánování výroby

- ▶ výrobní program (krátkodobý, dlouhodobý)
 - ▶ které druhy (**co**)
 - ▶ v určitém období vyrobit (**kdy**)
 - ▶ v jakém množství (**kolik**)
- ▶ výrobní proces (krátkodobý, dlouhodobý)
 - ▶ jakými výrobními postupy (**jak**)
 - ▶ během kterého období (**kdy**)
 - ▶ ve kterých nákladových střediscích se má plánované množství výrobků vyrábět (**kde**)
- ▶ připravenost výrobních faktorů pro výrobu

Kroky inovačního procesu

- ▶ Podnik se bez inovací neobejde. (dobrovolná a nedobrovolná inovace)
- ▶ Inovace musí být pečlivě připraveny.
- ▶ Východiskem je umístění výrobků na trhu.

Umístění výrobku na masových trzích a ve výklencích trhu

Poptávka \ Konkurence	Silná	Slabá
Silná	masové trhy <ul style="list-style-type: none">- velké obraty- malé ziskové marže	smršťující se trhy <ul style="list-style-type: none">- nadbytečné kapacity- klesající obraty- (značné) ztráty
Slabá	trhy budoucnosti <ul style="list-style-type: none">- chybějící technická řešení	výklenky trhu <ul style="list-style-type: none">- malé obraty- velké ziskové marže

Kroky inovačního procesu

Výrobek by měl být umístěn na **tržním segmentu**, kde je:

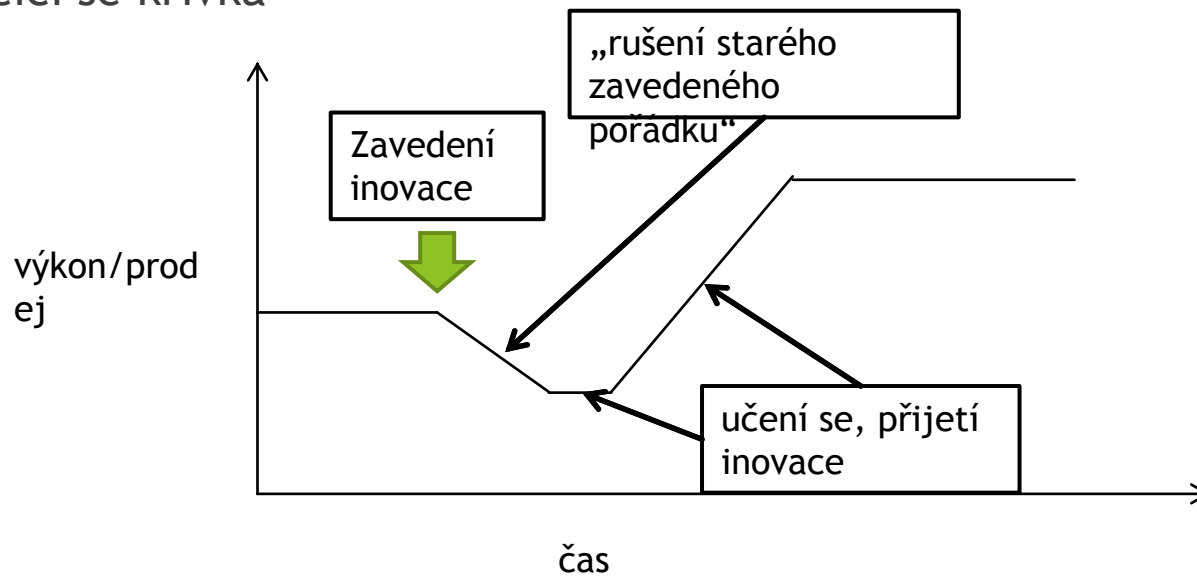
- ▶ velká poptávka
- ▶ konkurenční nabídka velmi malá
(= ideální stav x neexistuje)
- ▶ pro umístění výrobků **přicházejí v úvahu**
 - ▶ masové trhy
 - ▶ výklenky trhu
 - ▶ smršťující se trhy

Výrobnkové inovace

- ▶ jsou potřebné z hlediska budoucího růstu podniku, ale současně
 - ▶ realizačně obtížné
 - ▶ nákladné
 - ▶ časově náročné

Nákladovost a efekt inovací

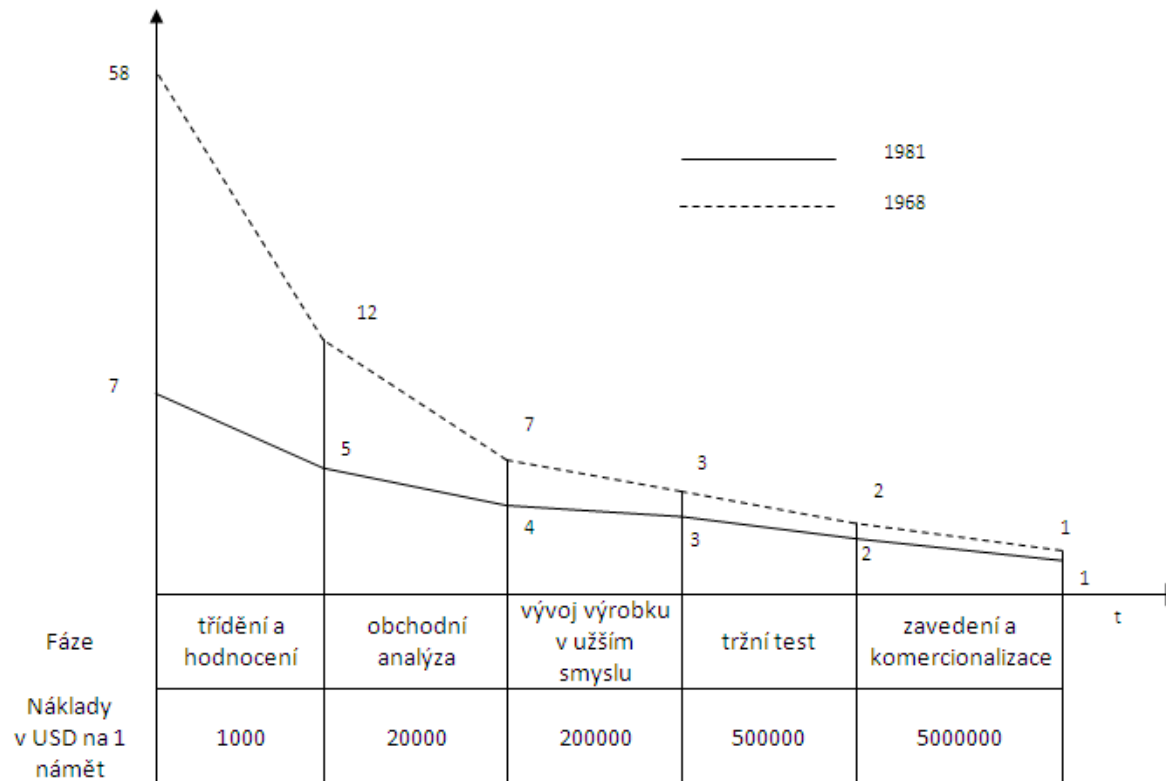
- ▶ Obvykle náročné na implementaci
- ▶ Učící se křivka



Fáze inovačního procesu u výrobku podle Kotlera a Kusse

1. Tvorba námětů
2. Třídění a hodnocení námětů
3. Obchodní analýza námětů
4. Vývoj výrobků v užším slova smyslu
5. Tržní test
6. Zavedení a komercializace

Schematické vyjádření procesu výrobní inovace



Kvantitativní a kvalitativní stránka inovačního procesu

Výrobek = komplex hmotných a nehmotných znaků, kterými je schopen uspokojovat určitou potřebu.

Znak výrobku = příznačná užitečná vlastnost

Nejdůležitější atributy výrobku:

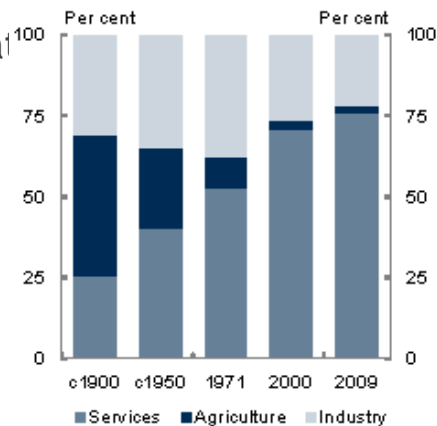
- ▶ funkčnost
- ▶ trvanlivost
- ▶ ovladatelnost
- ▶ hygieničnost
- ▶ bezpečnost užití
- ▶ estetická působivost
- ▶ ekologická nezávadnost

Kvantitativní a kvalitativní stránka inovačního procesu

Strategie zavádění nových výrobků:

- ▶ napodobovací strategie (klon, problematické, reverzní inženýrství)
- ▶ inovační varianta (vlastní výzkum, tvorba patentu)
- ▶ nákupní varianta (licence, akvizice, koupě pat

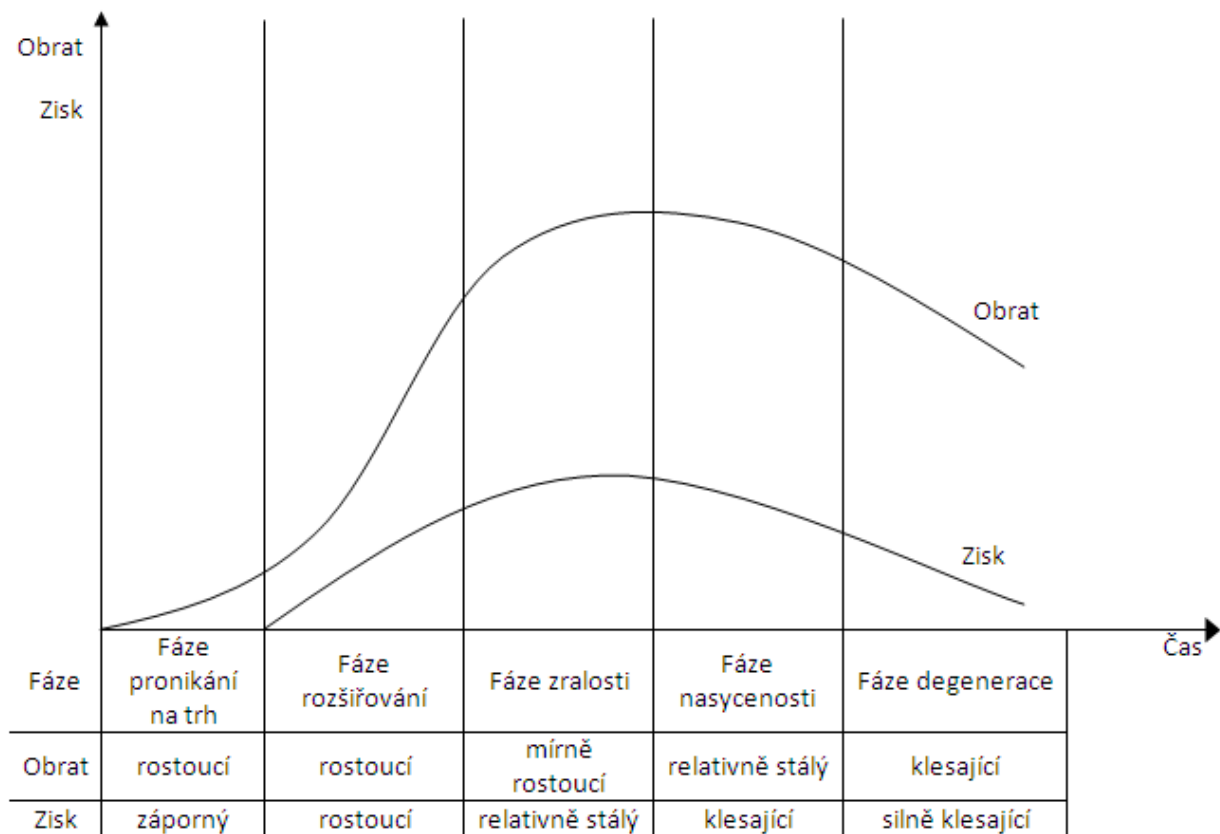
Struktura zaměstnanosti G7



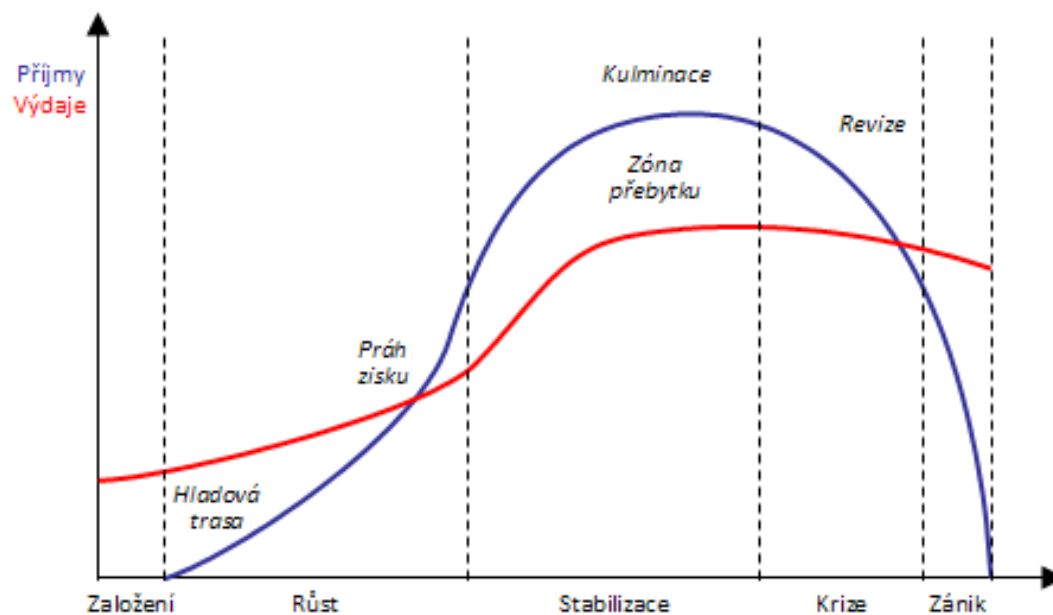
Vazba na životní cyklus

- ▶ výrobkové inovace - předcházejí uvedení výrobku do výroby a jsou spojeny
- ▶ s fází pronikání
- ▶ výrobkové varianty - jsou uváděny do výroby ve fázi zralosti
- ▶ vyřazování výrobku - uzavírá životní cyklus a přistupuje se k němu obvykle
- ▶ ve fázi degenerace

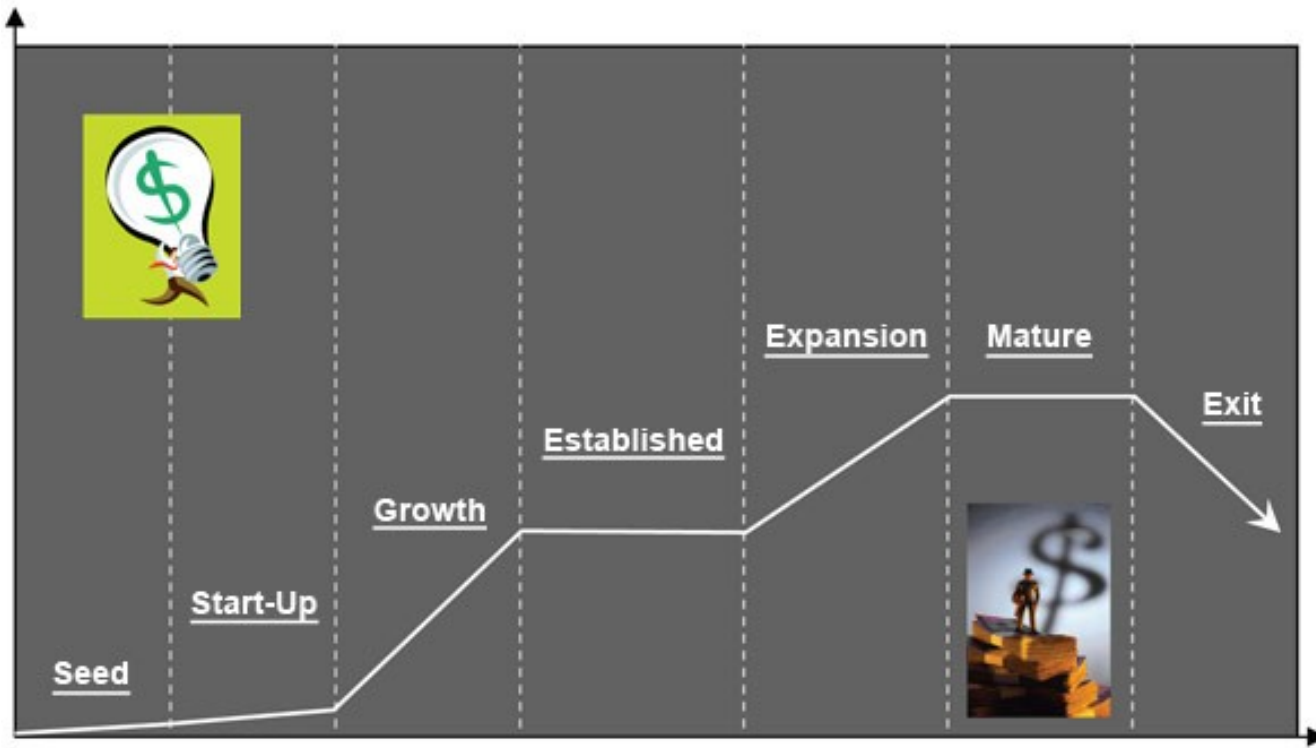
Životní cyklus výrobku



Životní cyklus organizace



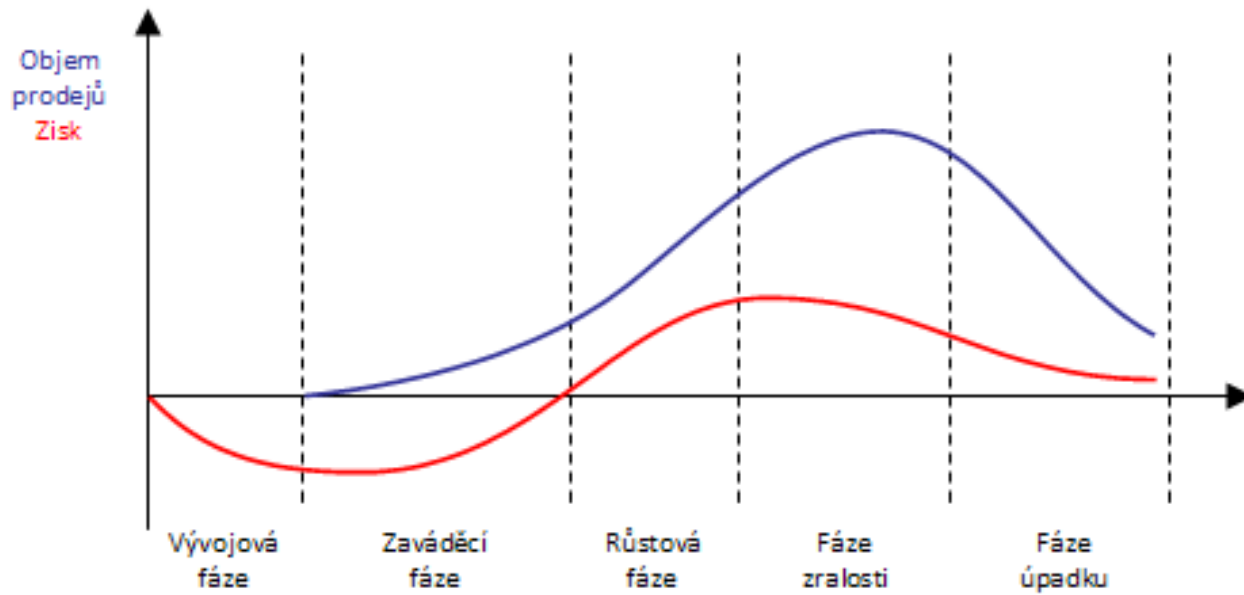
Fáze celého podniku



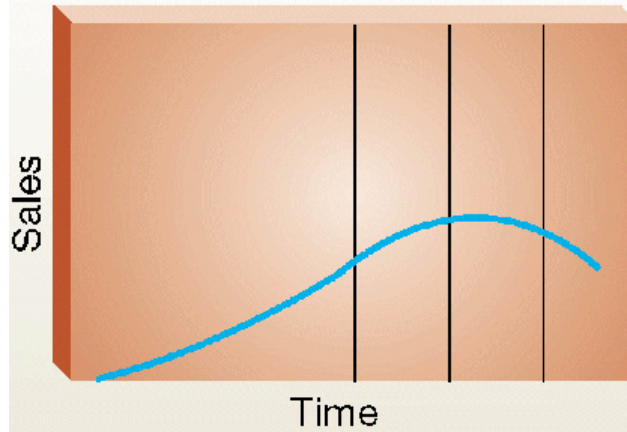
Product

Inovace a vazba na životní cyklus výrobku a další
oblasti podniku

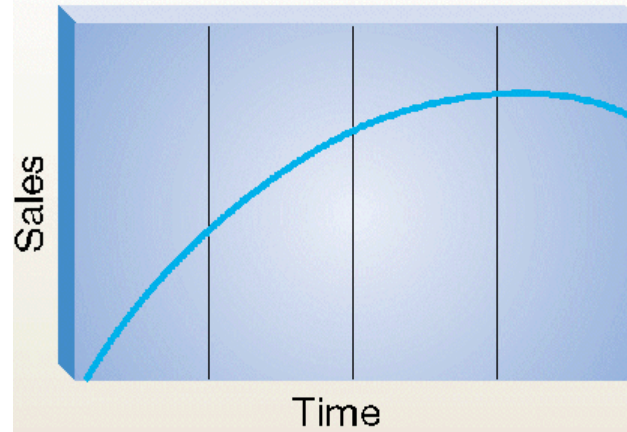
Životní cyklus výrobku (prodej, zisk)



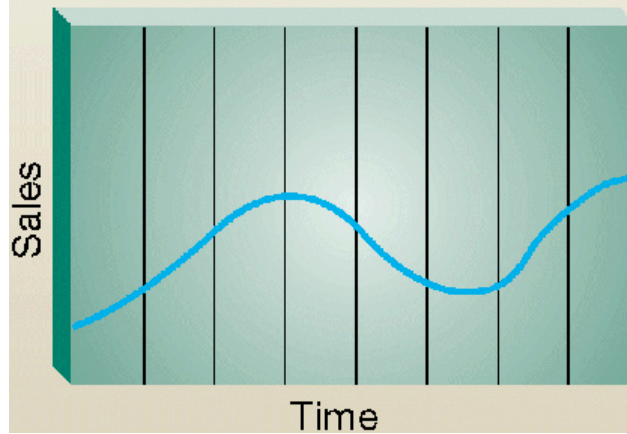
A. High learning product



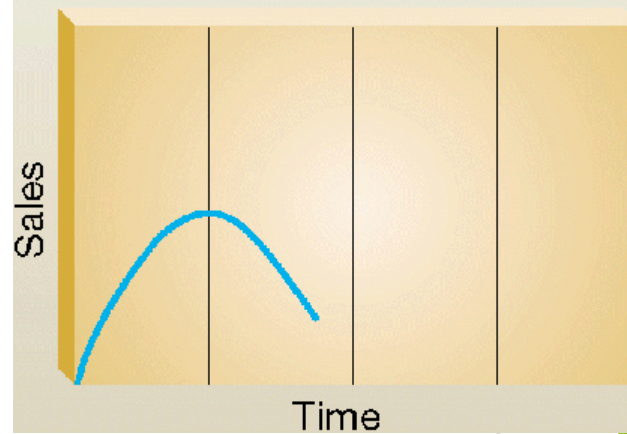
B. Low learning product

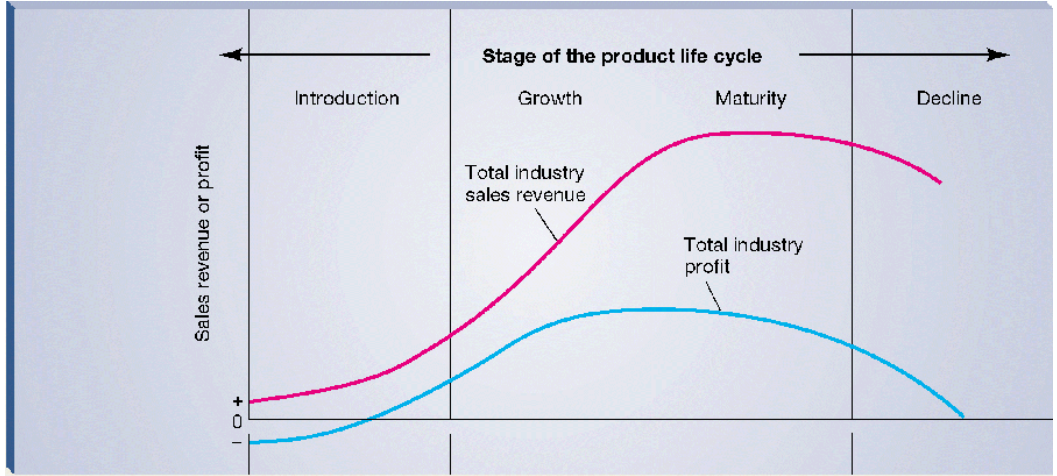


C. Fashion product



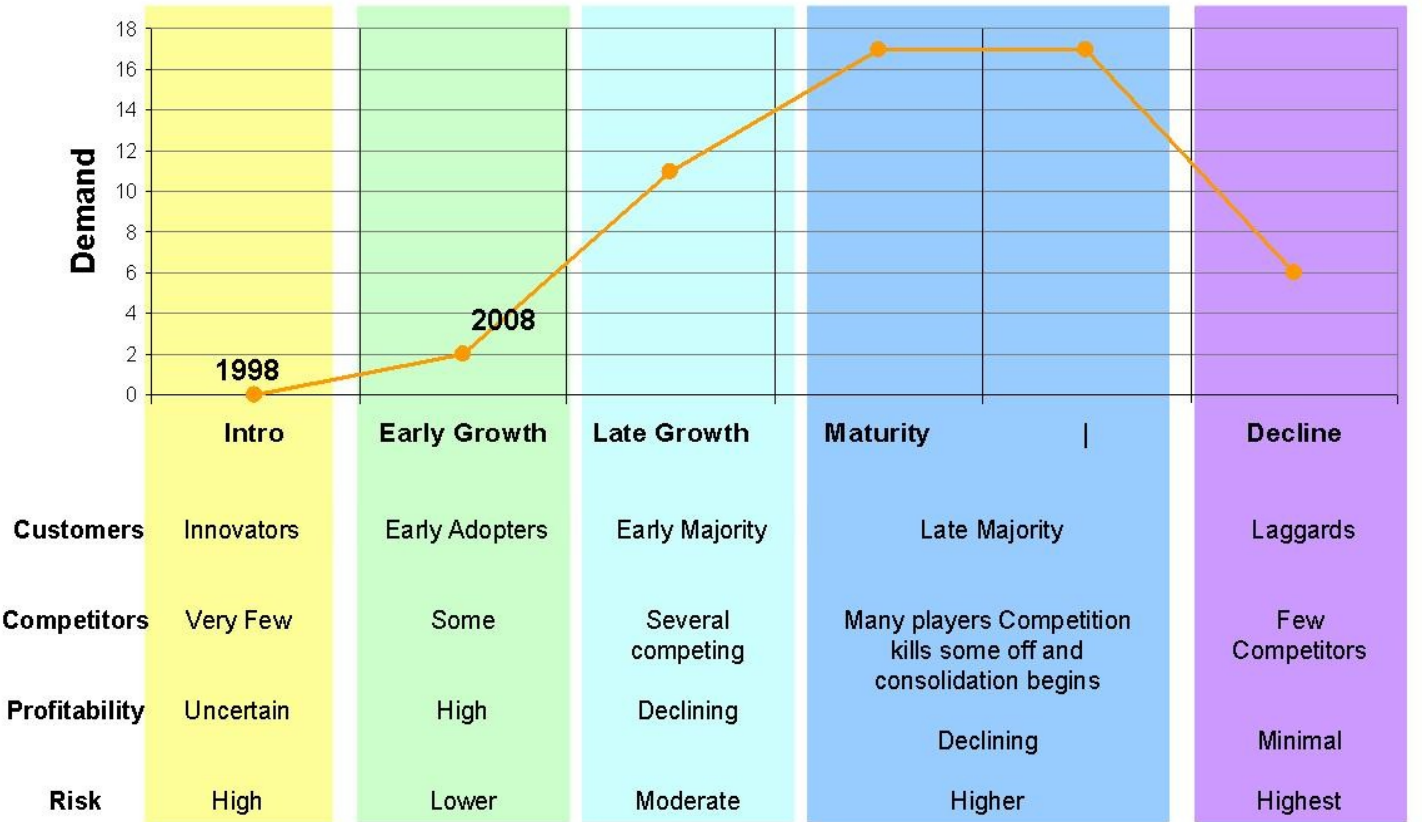
D. Fad product

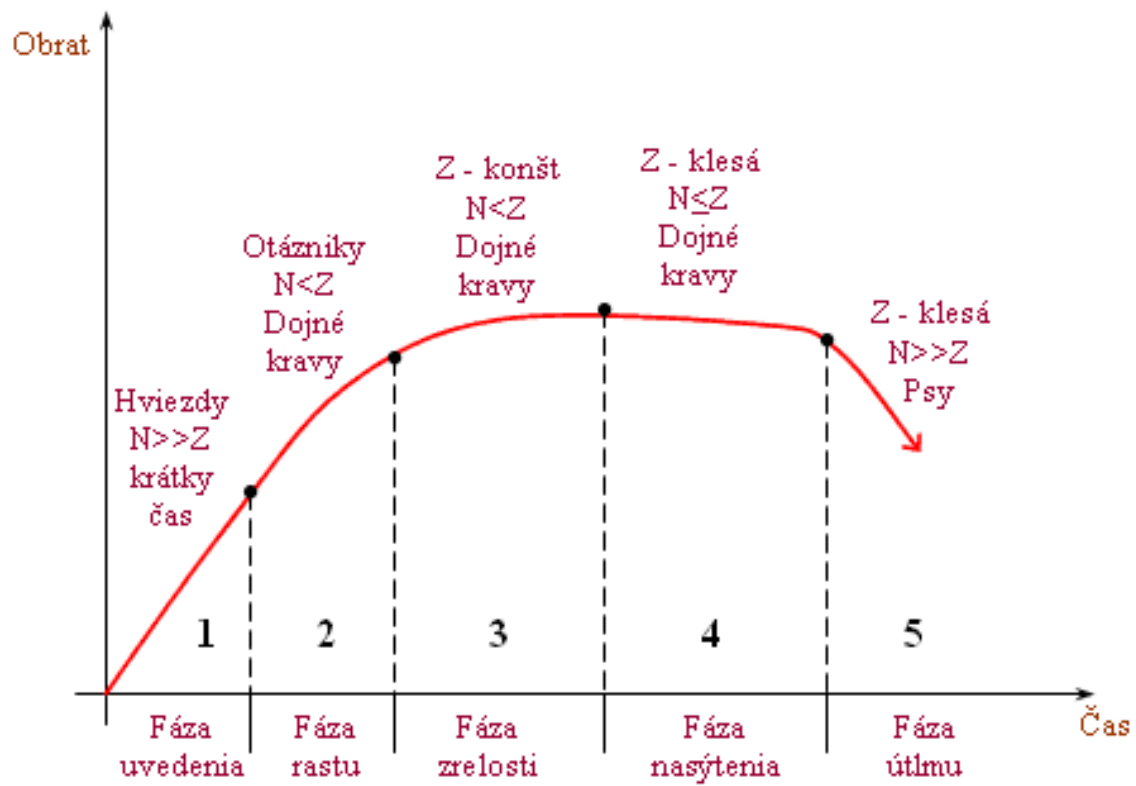




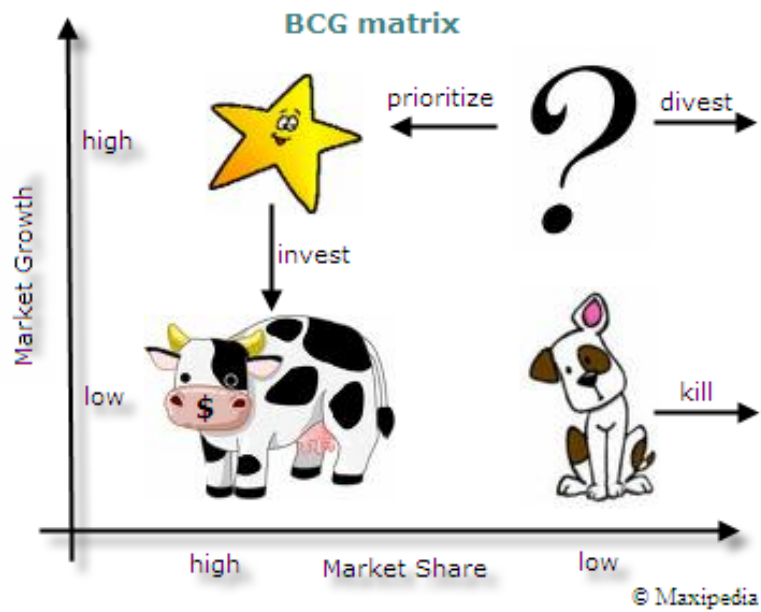
MARKETING OBJECTIVE	INTRODUCTION	GROWTH	MATURITY	DECLINE
Competition	Few	More	Many	Reduced
Product	One	More versions	Full product line	Best sellers
Price	Skimming or penetration	Gain market share, deal	Defend market share, profit	Stay profitable
Promotion	Inform, educate	Stress competitive differences	Reminder oriented	Minimal promotion
Place (distribution)	Limited	More outlets	Maximum outlets	Fewer outlets

SEO Life Cycle Chart





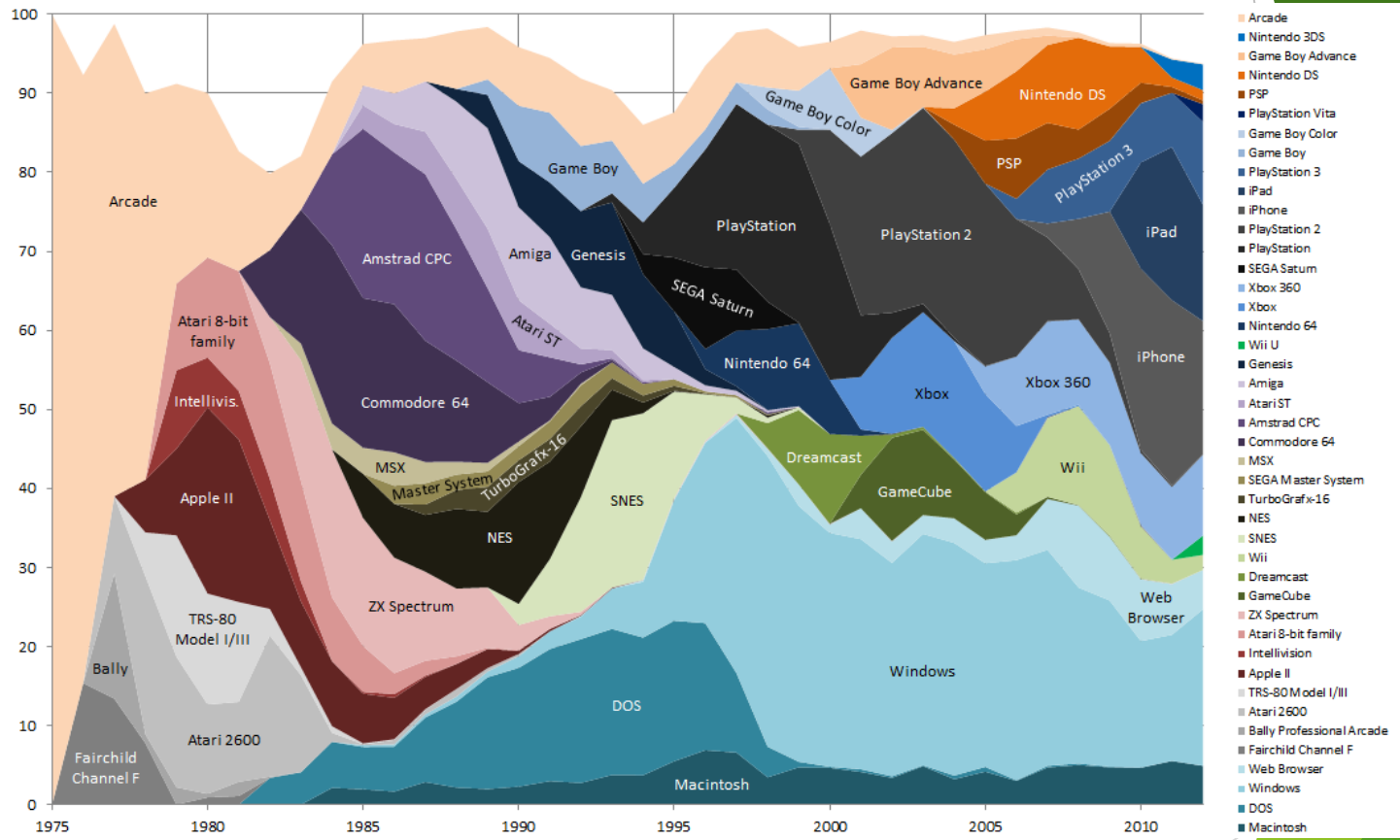
BCG

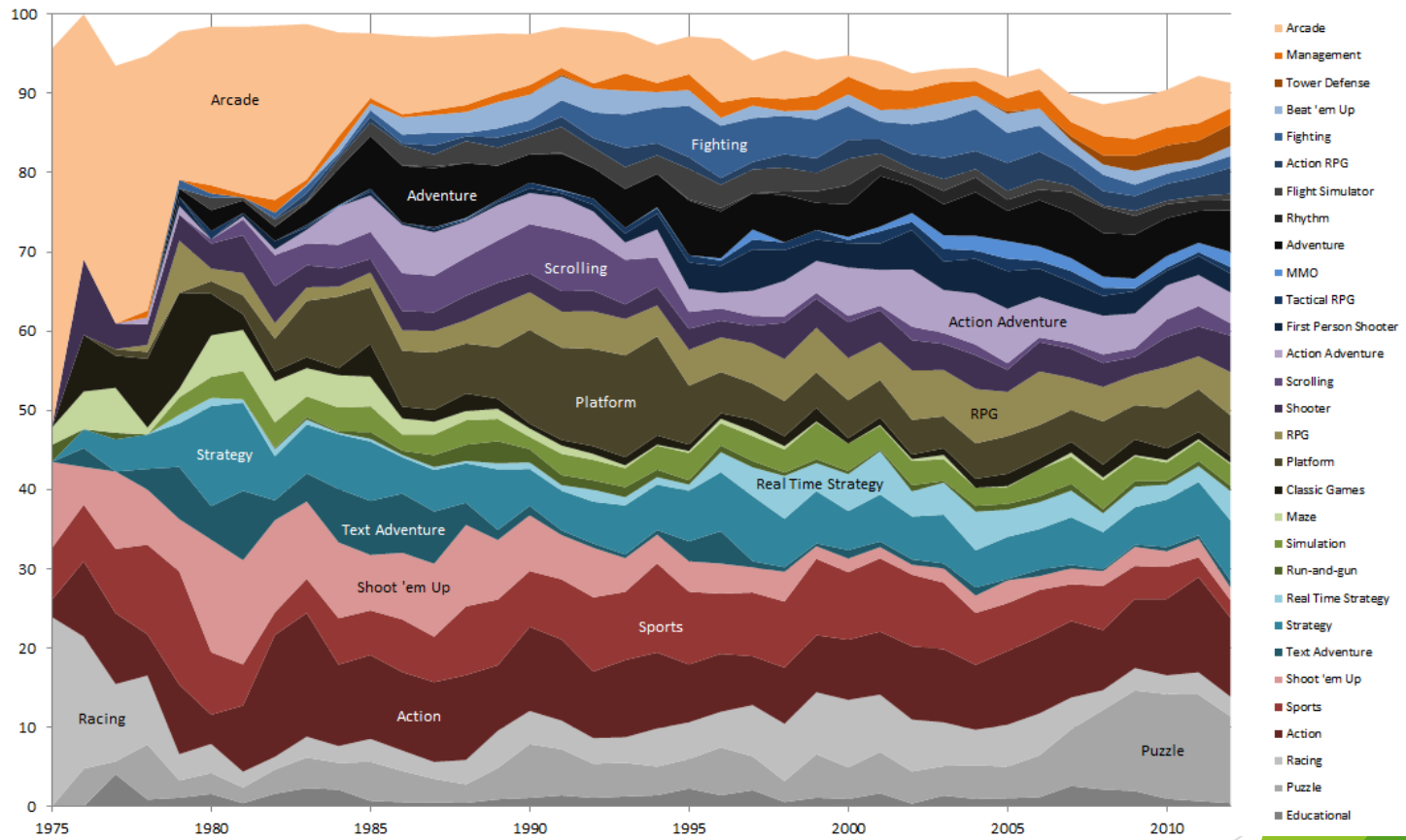


Relative Market Share

	High	Low
High	Stars	Question Marks
Low	Cash Cows	Dogs

Market Growth Rate



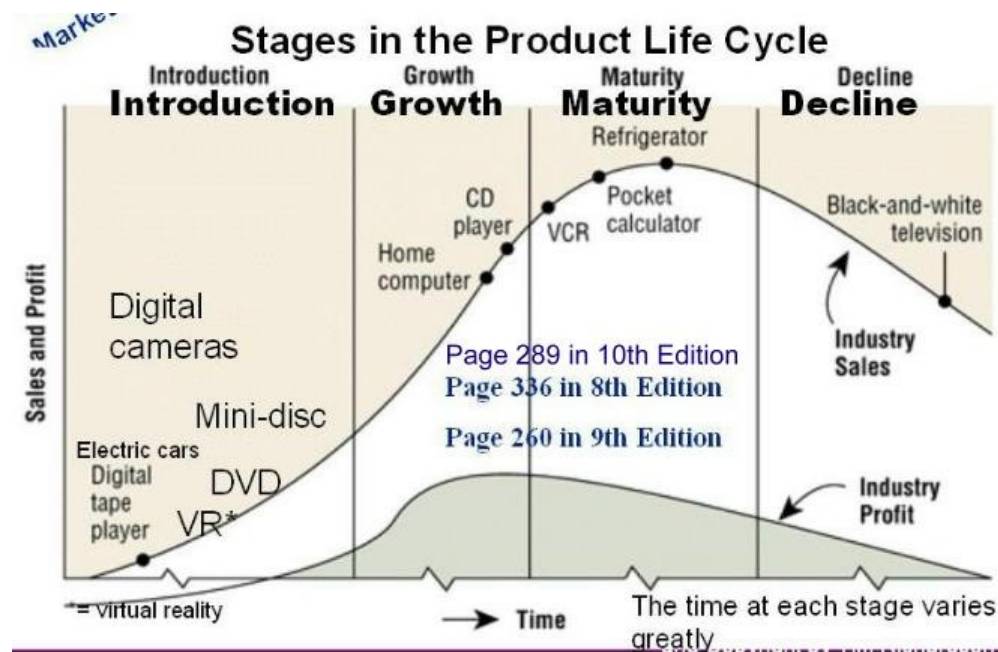


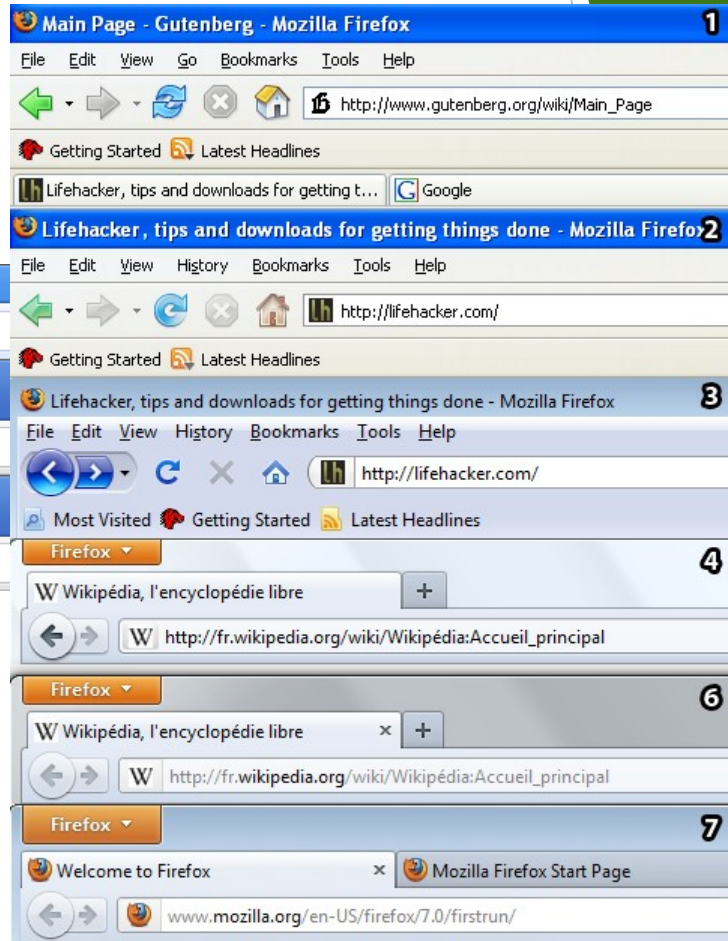
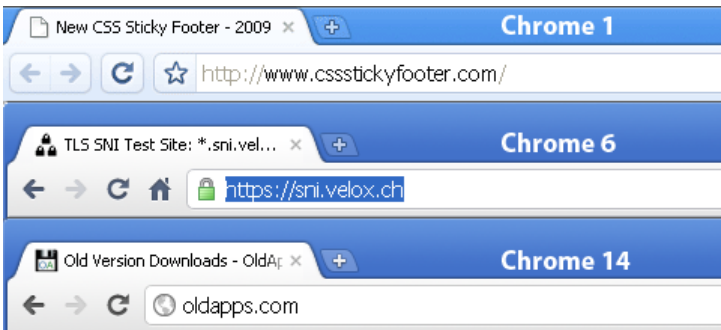
Nepovedené inovace

- ▶ Ne všechny inovace se povedou
- ▶ Výrobkový fail
- ▶ Procesní fail
- ▶ MALL.cz - zavedení SAP

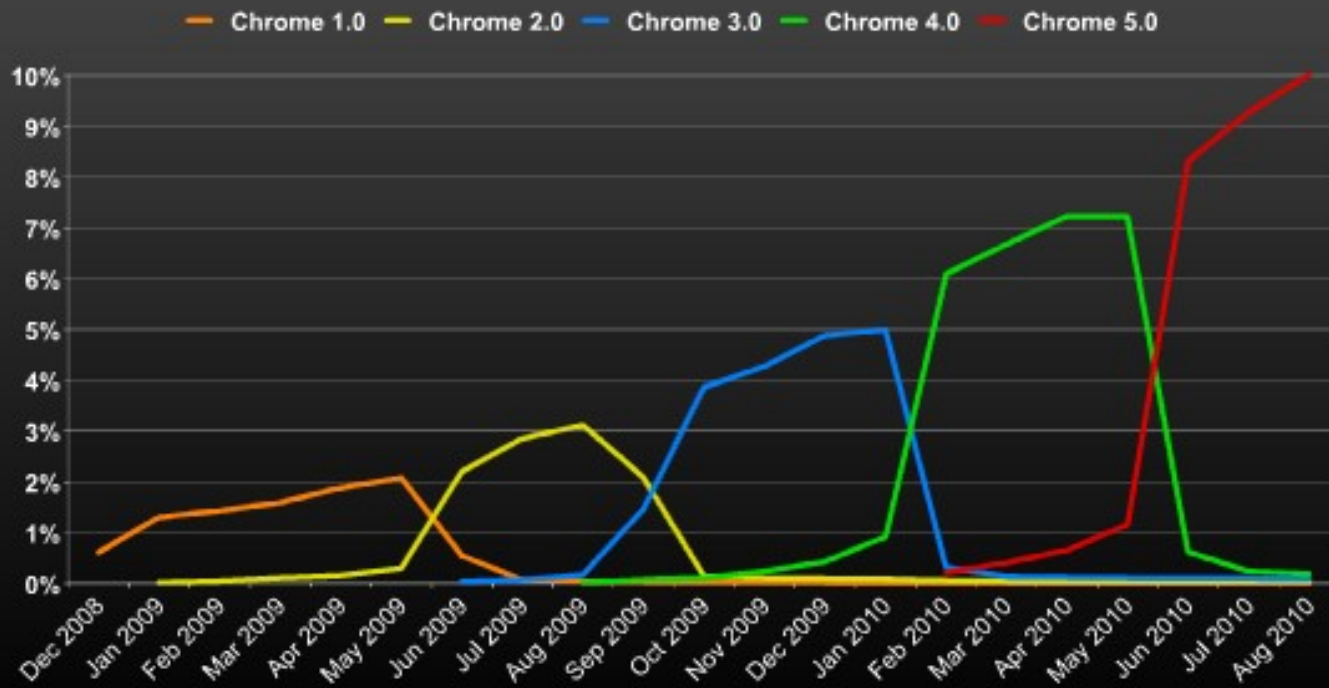


Historie





The effect of Google's automatic upgrades of Chrome

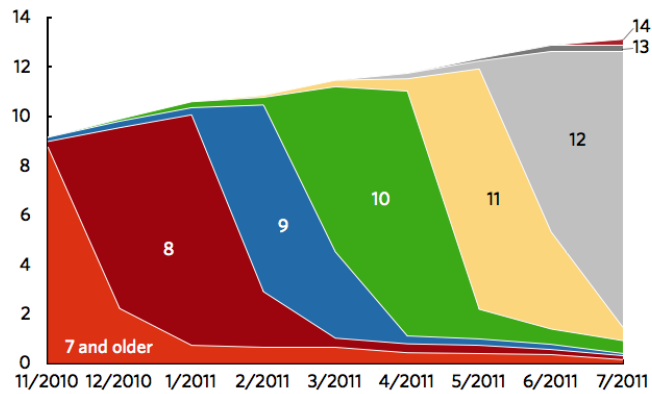


Browser market share from StatCounter

www.pingdom.com

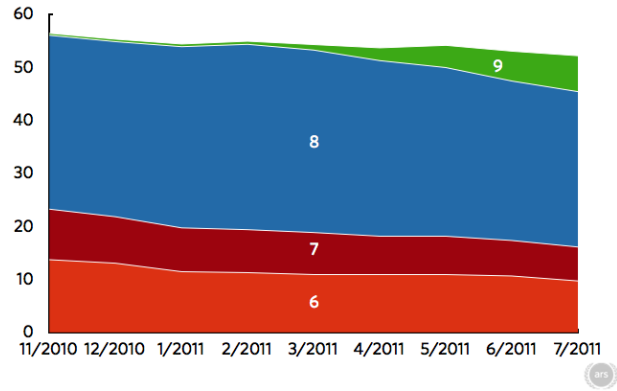
Chrome version adoption

Percent



Internet Explorer version adoption

Percent





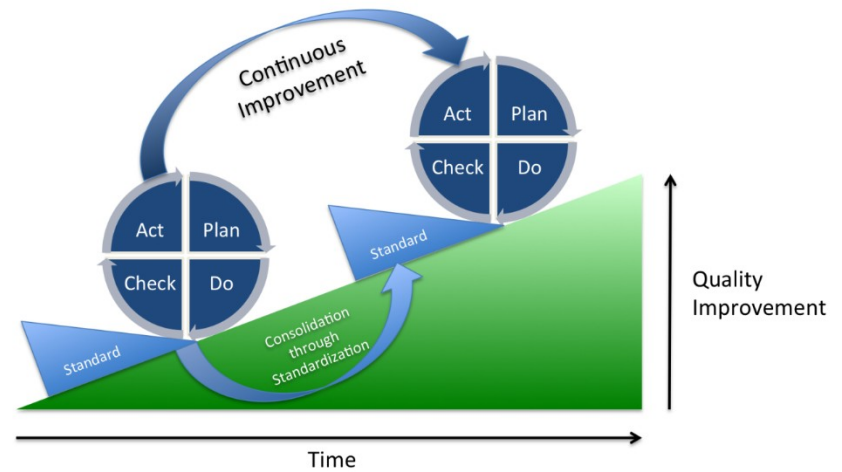
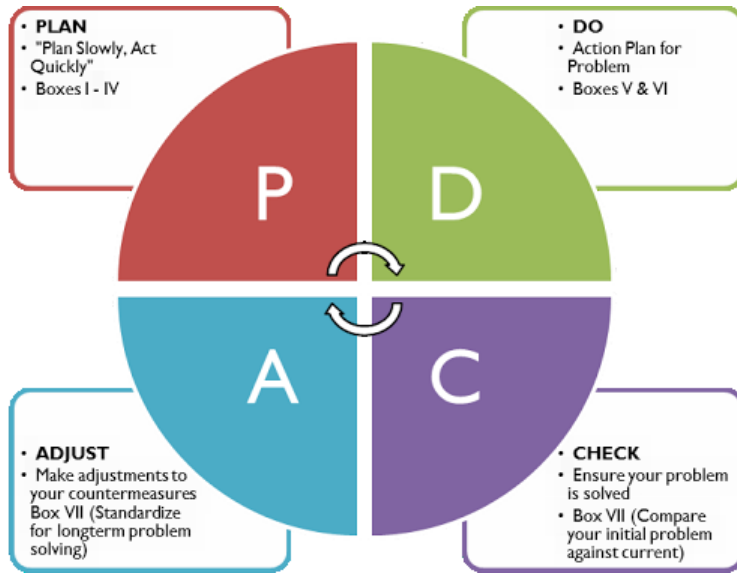
Vynucené inovace vs dobrovolné inovace

- ▶ Především právní úprava a požadavky
- ▶ Aktuálně emise aut, továren (povolenky)
- ▶ Zákaz olovnatých benzínů, jiné plasty

- ▶ Dobrovolné jsou driven-by-demand-and-market...

PDCA - Demmingův kruh

- ▶ **Plán** Prověřit současnou výkonnost a posoudit případné problémy či omezení procesů. Shromáždit data o hlavních problémech a zaměřit se na hlavní příčiny problémů. Navrhnout možná řešení a naplánovat provedení nejvhodnějšího řešení.
- ▶ **Provedení** Realizace zamýšleného řešení.
- ▶ **Kontrola, měření** Zhodnotit výsledky testu a posoudit, zda bylo plánovaných výsledků dosaženo. Pokud se vyskytnou nějaké problémy, zaměřit se na překážky, které brání zlepšení.
- ▶ **Akce** Na základě otestovaného řešení a vyhodnocení dosaženého zhodnocení rozpracovat konečné řešení tak, aby se stalo kdekoli použitelným trvalým a integrovaným novým přístupem.



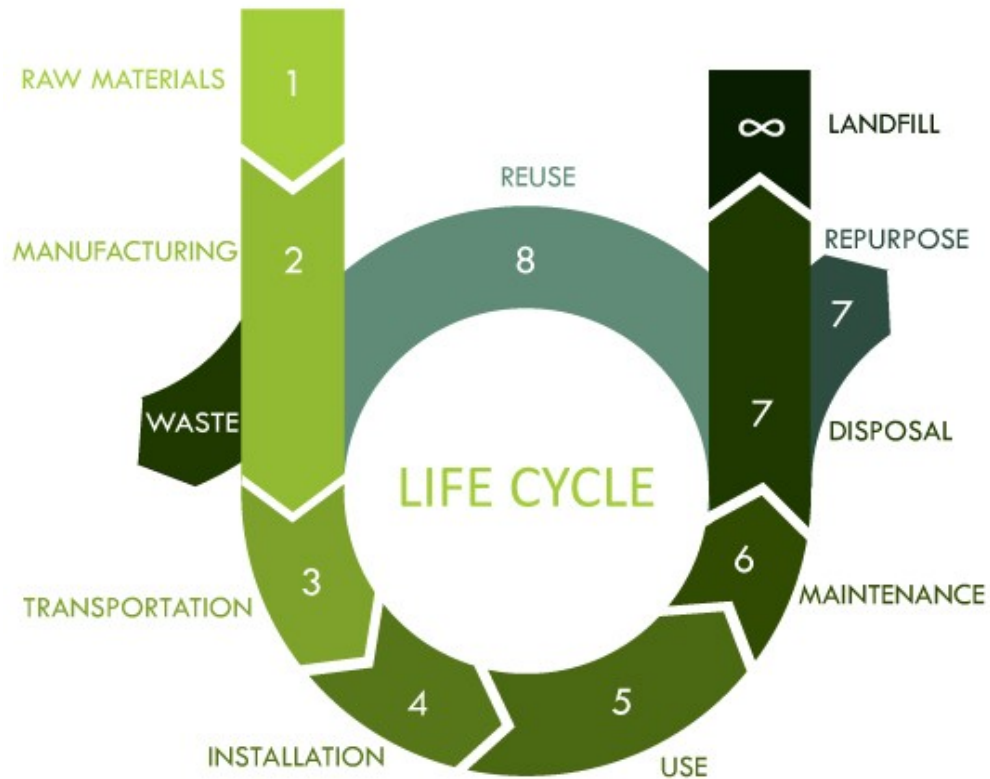
Ochrana

- ▶ 527/1990 o vynálezech a zlepšovacích návrzích
- ▶ <http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/vynalezy-patenty.html> urad prumysloveho vlastnictvi
 - ▶ (1) Patenty se udělují na vynálezy, které jsou nové, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné.
 - ▶ (2) Za vynálezy se nepovažují zejména a) objevy, vědecké teorie a matematické metody;
 - ▶ b) estetické výtvořy;
 - ▶ c) plány, pravidla a způsoby vykonávání duševní činnosti, hraní her nebo vykonávání obchodní činnosti, jakož i programy počítačů;
 - ▶ d) podávání informací.
- ▶ Proto, aby patent zůstal v platnosti, je nutno platit tzv. udržovací poplatky, a to v každém státu zvlášť.
Maximální možná délka patentové ochrany je 20 let.

Mezinárodně...

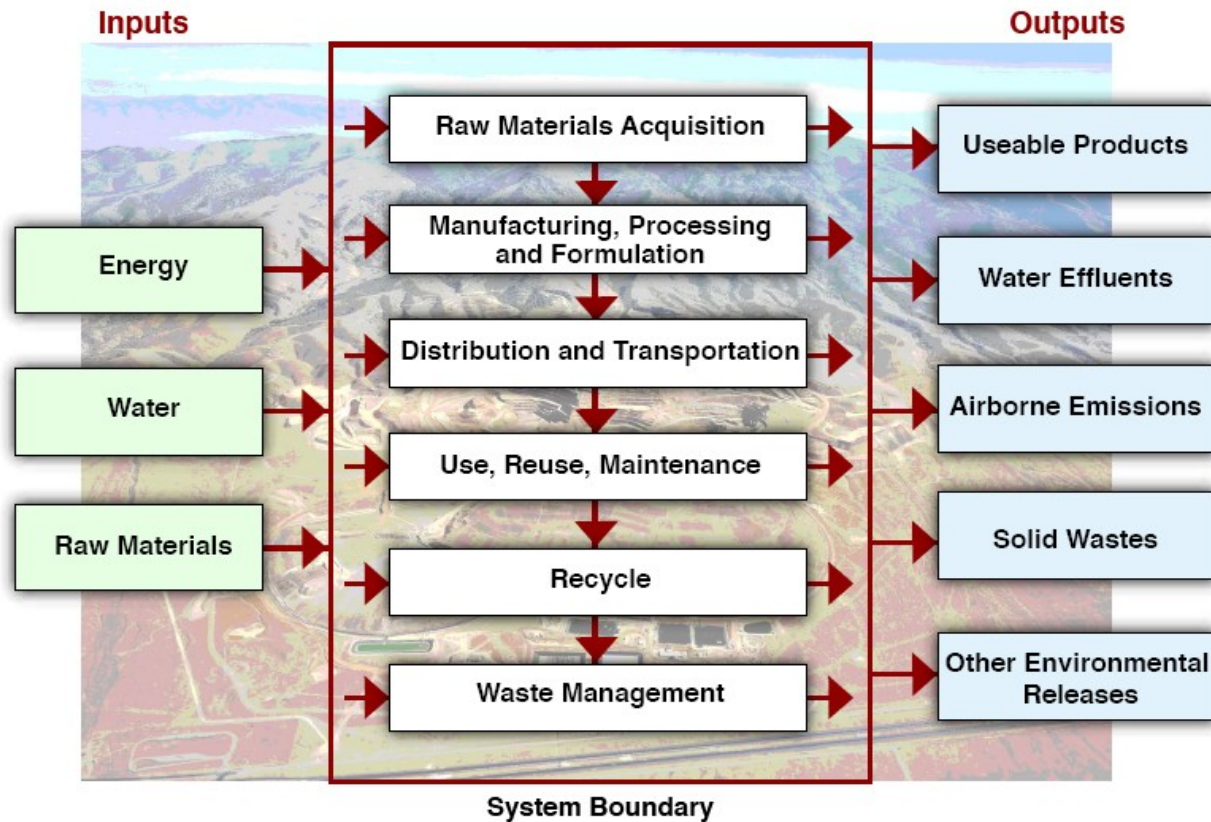
- ▶ **Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS) od WTO**
- ▶ copyright automaticky
- ▶ patent na 20 let v každém členském státě...

Product life cycle assesment



Product life cycle assessment

- ▶ moderní trend výzkumu výrobků
- ▶ od kolébky do hrobu
- ▶ výrazné zapojení envirotrendu
- ▶ Externality
- ▶ lokální a globální dopad - je solární panel opravdu ekologický?



Product

Obal a logo

Product - výrobek - výrobní politika - okraj - Obalová a značková politika

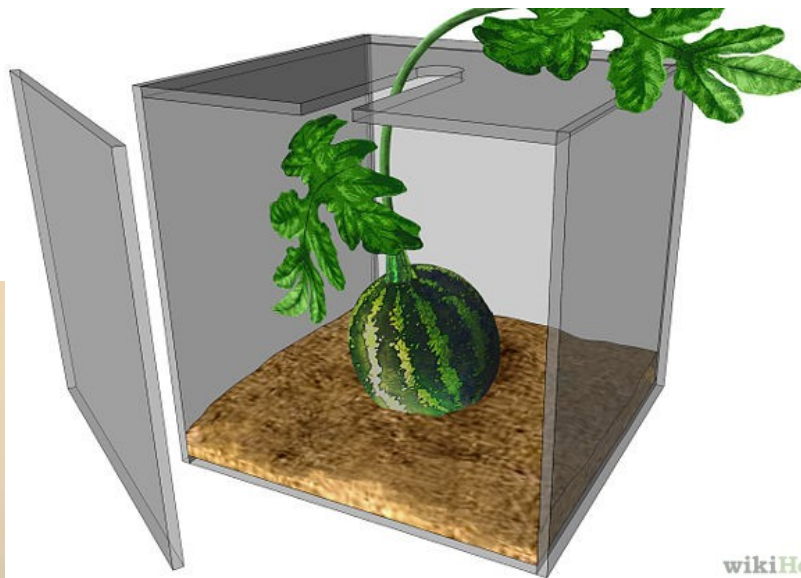
Úloha obalu

- ▶ technická
- ▶ právní
- ▶ hospodářská

Cíle obalové politiky

Dlouhodobá maximalizace zisku	
Pokles nákladů	Růst výnosů
<ul style="list-style-type: none">- pokles dopravních nákladů- pokles nákladů na skladování a prezentaci- pokles nákladů při použití vratných či nevratných obalů- pokles personálních nákladů zavedením samoobsluhy	<ul style="list-style-type: none">- nárůst užitečnosti výrobku pro spotřebitele díky<ul style="list-style-type: none">• návodu k užívání• velikosti balení, odpovídajícího potřebě• vhodné a pohodlné obalové technice• vylepšení image, umožňujícího, aby se zboží prodávalo samo





Obalová a značková politika

Obalová politika má vazbu na ostatní nástroje odbytové politiky:

- ▶ vytváření značky
- ▶ reklama
- ▶ cenová politika
- ▶ výzkum trhu

Značkové zboží vytváří i obal

- ▶ barva
- ▶ tvar
- ▶ logo
- ▶ firemní jméno
- ▶ znak a název výrobku

LOGO





1898



1905



1906



1940



1950



1962



1973



1991



1998



2005



2008



1885



2008

REVISED
LOGO EVOLUTION
BY
BRAND NEW



1898



1905



1906



1940



1950



1962



1973



1991



1998



2005



2008

1886
COCA-COLA

1900s (first labels)



1900s



During this period, there are dozens of logo variations as the logo is drawn differently for labels, print ads and packaging.

1940s



1950s – 1960s ("Fountain" logo)



1960s (wave is introduced)



1985 (New Coke)



1987



1990s

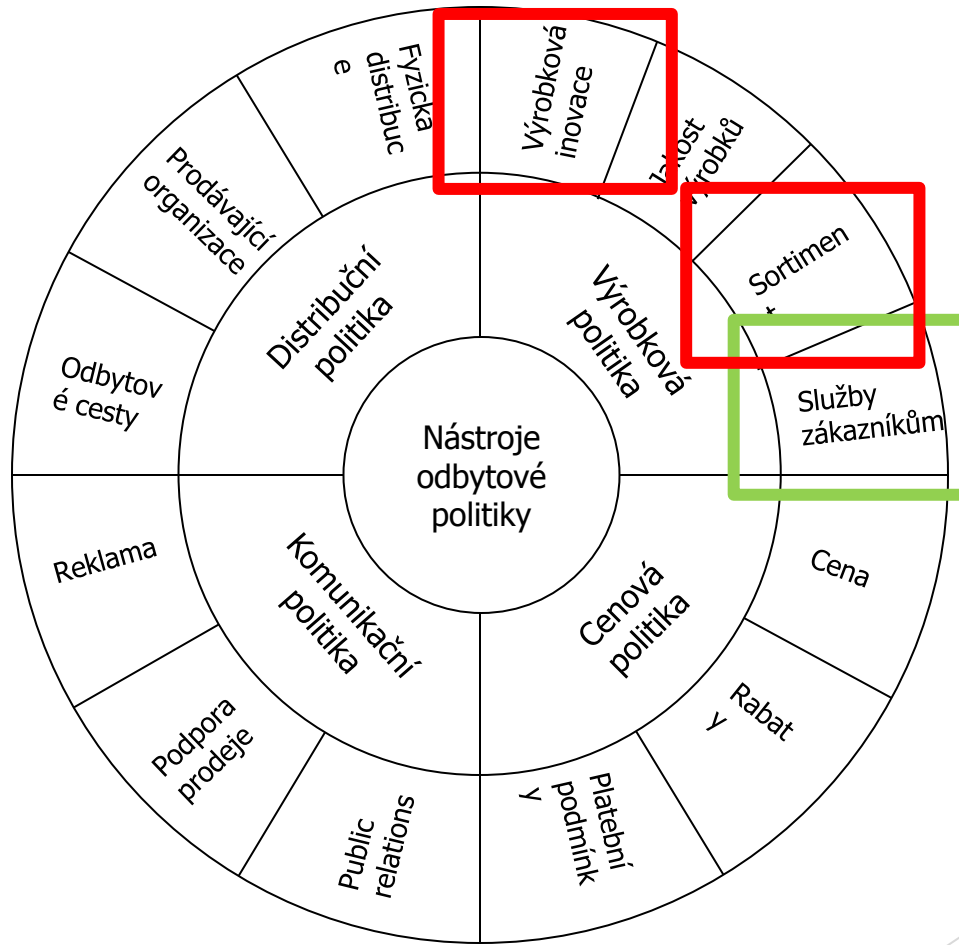


2000s



2008





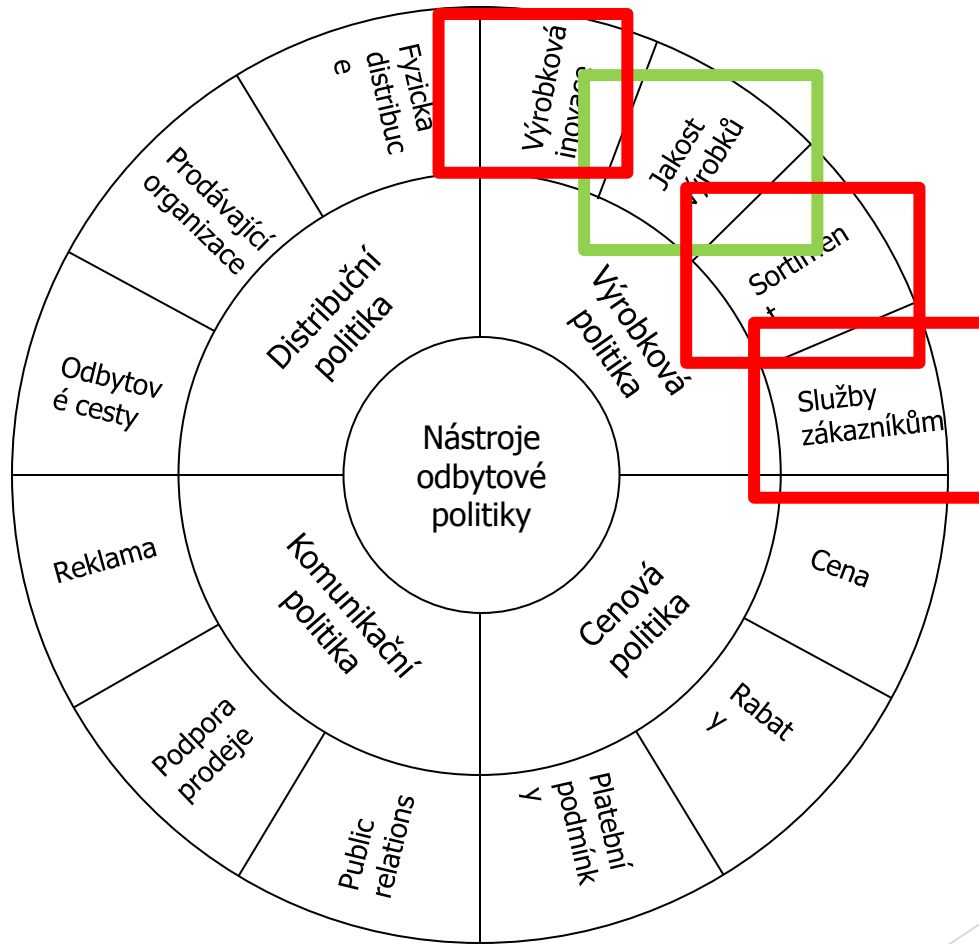
Politika služeb pro zákazníky

Poradenství pro zákazníky, doprava, uvedení do provozu, instruktáž konečných odběratelů, garance, servis,...

Maximalizace zisku z dlouhodobého hlediska	
získávání informací	tvorba preferencí a image
- informace o přáních zákazníků - technické informace umožňující zdokonalení výrobku	- roste akviziční potenciál - omezená cenová konkurence - prostor pro zvýšení ceny
roste budoucí zisk	roste současný zisk

Jak zafungovaly služby pro zákazníky?

- ▶ DELL - Next Business Day
- ▶ Alza - konfiguratory záruk a možností vrácení
- ▶ „Vietnamské“ obchody



Politika jakosti

<http://www.slovník-synonym.cz/web.php/slovo/jakost>

Slovo:

► **jakost**

Synonyma:

- **hodnota**
- **kvalita**

Jakost-kvalita

- ▶ *Kvalita* produktu je jedním z hlavních nástrojů budování pozice na trhu. Foret : Jak komunikovat se zákazníkem, 2000, str. 100
- ▶ Jedním z osmi základních způsobů jak ztratit zákazníka je špatná kvalita produktů a služeb. Smith : Moderní marketing, 2000, str. 456
- ▶ Výrobky, které jsou jakostní a jsou prospěšné pro spotřebitele, budou přirozeně velmi oblíbené a budou se dobře prodávat. Mizuno : Řízení jakosti, 1988, str. 31

Producent'ské
značky / privátní
retailové značky

TESCO
value
DESKTOP
WALLPAPER

**QUALITY
GUARANTEED**



VALUE

Christmas Card

BEST BEFORE: 25th DECEMBER 2004



www.tescovaluecards.com
Multipack card - Not to be sold separately



Jakost

- ▶ <http://www.csq.cz/> Česká společnost pro jakost
- ▶ <http://www.csq.cz/ke-stazeni/>
- ▶ Klasa



RAPEX

- ▶ Rapid alert system - rapid exchange
- ▶ <http://ec.europa.eu/consumers/safety/rapex/alerts/main/index.cfm>

TQM - Total quality management a EFQM

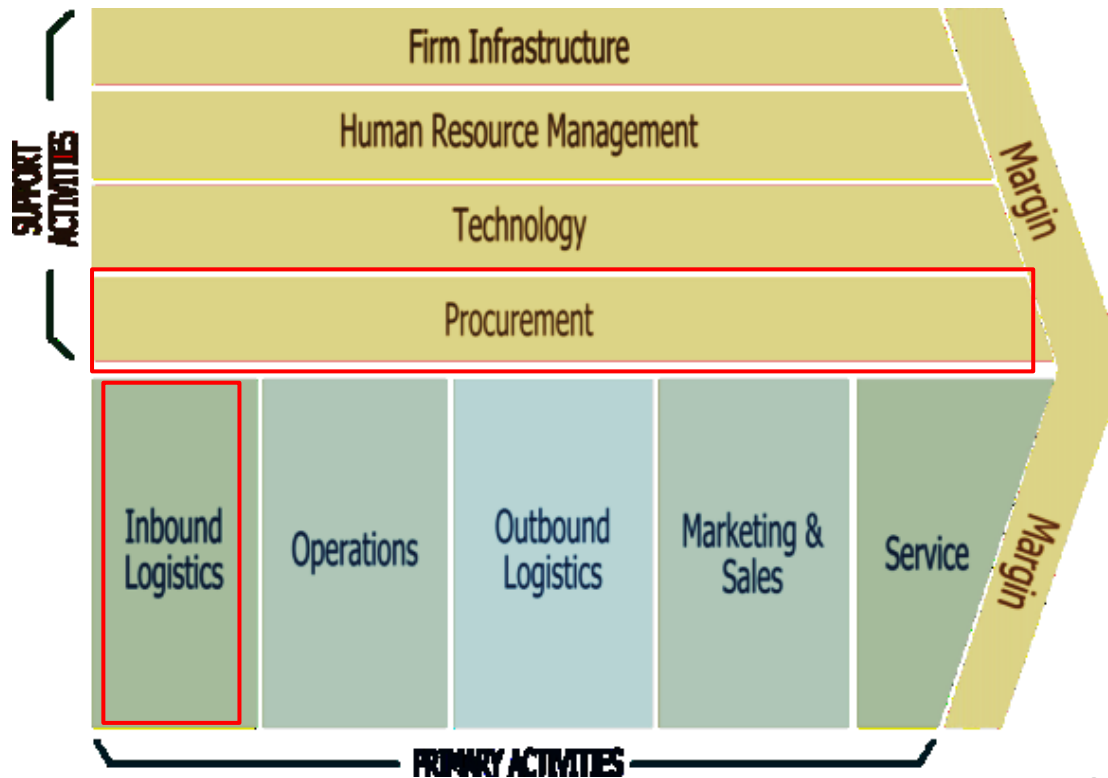
- ▶ http://cs.wikipedia.org/wiki/Komplexn%C3%AD_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_kvality
- ▶ Systém komplexního řízení kvality si užil široké pozornosti během konce osmdesátých let 20. století a začátku devadesátých let 20. století, než byl zastíněn systémy ISO 9000, štitlou výrobou a Six Sigma.
- ▶ The **EFQM Excellence Model** is a non-prescriptive framework for organizational management systems, promote (Management) and competitive.



Product

Zásobování

Hodnotový řetězec - Porter



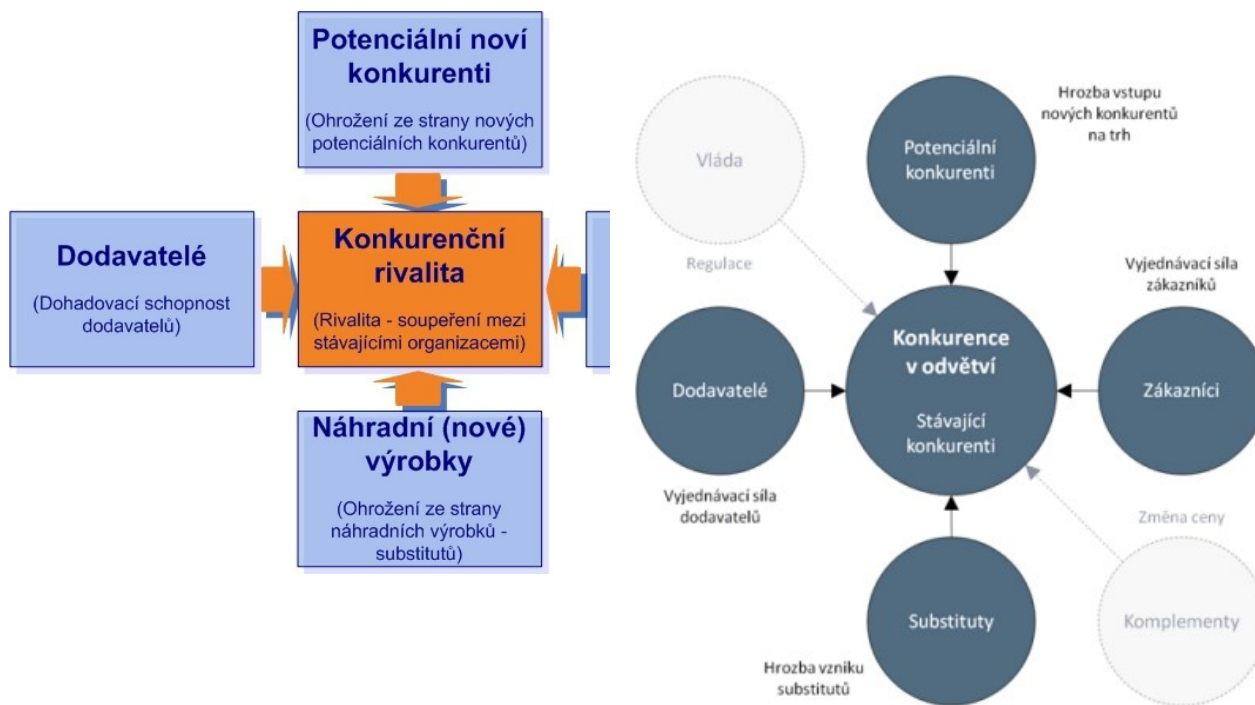
Co všechno opatřujeme?



Strategický nákup a jeho úkoly

- ▶ Strategické cíle podniku = strategické cíle nakupování
- ▶ SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ, ZVYŠOVÁNÍ VÝKONŮ, DIFERENCIACE, ZACHOVÁNÍ AUTONOMIE...
 - make-or-buy
 - outsource
- ▶ Strategické cíle na funkční úrovni - strategické cíle nakupování VÝVOJ NOVÉHO PRODUKTU, ZLEPŠENÍ IMAGE...
- ▶ Počet a struktura dodavatelů
- ▶ Náklady celkem a ve struktuře + Paretovo pravidlo (ABC XYZ)
- ▶ Kritické položky nákupu - kritické faktory?
- ▶ Síla dodavatelů
- ▶ Potřeba kontroly
- ▶ Single versus multiple sourcing

Porterův model 5 sil - dodavatelé



Strategický nákup a jeho úkoly

- ▶ Vytváření a vydávání provozních řádů, postupů a popisů činností, které se týkají nákupního oddělení,
- ▶ Vytváření a zavádění nástrojů pro monitorování a zlepšení nákupních výkonů,
- ▶ Rozhodování o tom, které činnosti dosud prováděné podnikovými zaměstnanci je lepší outsourcovat.
- ▶ Zajišťování dlouhodobých smluv a vztahů s vybranými dodavateli,
- ▶ Rozhodování týkající se výběru počtu dodavatelů (koncentrace poptávky/rozdělení rizik),
- ▶ Rozhodování o zásadních investicích podniku

Logistika - INCOTERMS

- ▶ <http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/>



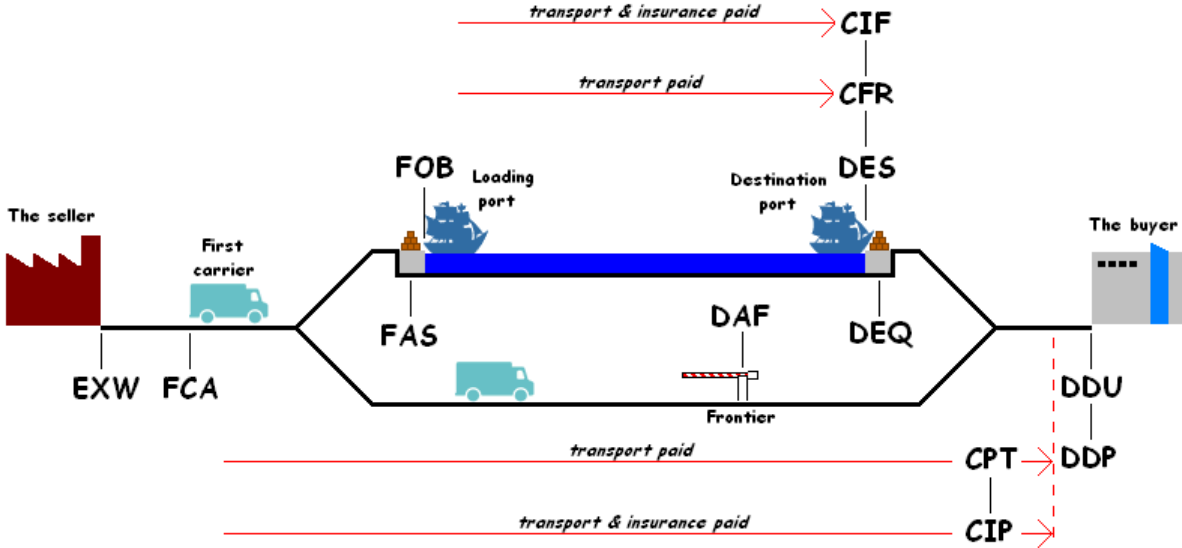
HT/RISK MORE DETAILS

Seller's
er's premises.

Seller is only responsible for making the goods available at the seller's premises. The buyer bears the full risk from there to the destination.

INCOTERMS

Incoterms 2000: Transfer of risk from the seller to the buyer



Incoterms® 2010



DESCRIPTION											FREIGHT/RISK	MORE DETAILS		
											■ COSTS ■ All modes of transport			
EXW Ex Works	SELLER									BUYER			Freight Seller's premises. Risk Seller's premises.	Seller is only responsible for making the goods available at their premises. Seller bears the full risk from there to the destination.
FCA Free Carrier	SELLER									BUYER			Freight Freight handler. Risk Freight handler.	Seller is responsible for delivery to the custody of the carrier at the named place. Risk is transferred as soon as loading has taken place.
CPT Carriage Paid to	SELLER			SELLER						BUYER			Freight Destination. Risk First freight handler.	Seller delivers the goods to the carrier at an agreed place and to the named destination. Risk is transferred at the place of departure. Seller pays for transport to the destination.
CIP Carriage and Insurance Paid to	SELLER			SELLER						BUYER			Freight Destination. Risk First freight handler.	Seller delivers the goods to the carrier at an agreed place and to the named destination. Risk is transferred at the place of departure. Seller pays for transport and insurance to the destination.
DAT Delivered at Terminal				SELLER						BUYER			Freight Destination. Risk Destination.	Seller delivers the goods unloaded at a specified place inside the terminal. Risk is transferred as soon as the goods have been unloaded.
DAP Delivered at Place				SELLER						BUYER			Freight Place of destination. Risk Arriving means of transport at destination.	Seller delivers the goods to the disposal of the buyer on the arriving means of transport at the named place. Seller assumes the risk until the goods are unloaded at the agreed place.
DDP Delivered Duty Paid				SELLER						BUYER			Freight Destination. Risk Destination.	Seller is responsible for bringing the goods to the destination, including import duties. Seller is responsible for making the goods available to the buyer. Risk is transferred as soon as the goods are ready for unloading at the agreed destination.
FAS Free Alongside Ship	SELLER									BUYER			Freight Shipment in port of departure. Risk Shipment in port of departure.	Seller is responsible for delivery of the goods at the quay alongside the ship. Risk lies with the buyer.
FOB Free on Board	SELLER									BUYER			Freight On board ship. Risk On board ship.	Seller is responsible for delivery of the goods loaded on board the ship. Risk is transferred as soon as the goods have been set down inside the ship.
CFR Cost and Freight				SELLER						BUYER			Freight Port of destination. Risk On board ship.	Seller covers cost of freight, duty unpaid, to the named place of destination. Risk is transferred as soon as the goods have been set down inside the ship.

Taktický a operativní nákup a jeho úkoly

na taktické úrovni:

- ▶ administrativa celoročních smluv s dodavateli
- ▶ hodnocení stávajících dodavatelů
- ▶ příprava podkladů pro výběr nových dodavatelů

na operativní úrovni:

- ▶ monitoring dodávek
- ▶ tvorba objednávek
- ▶ sledování a vyřizování objednávek
- ▶ příjem, vykládka, vybalování, kontrola

Často se řeší centralizace správy a činností.

Plánování spotřeby a nákupu

Rozpiska

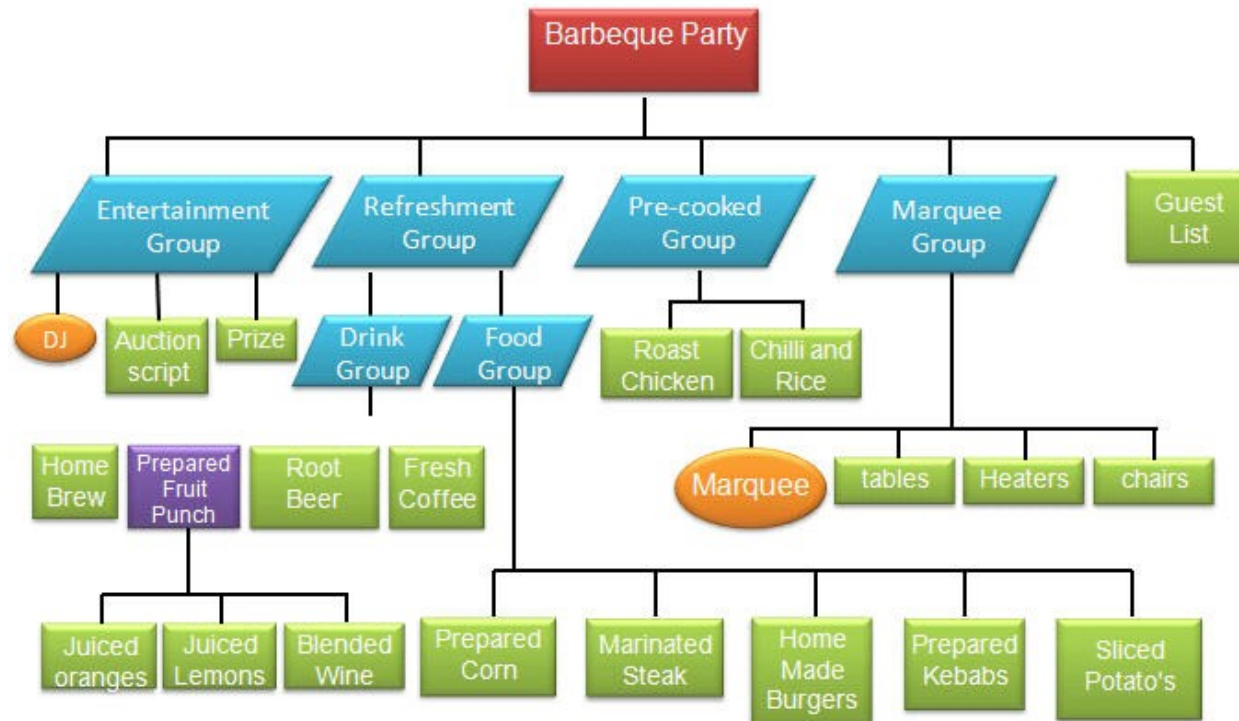
= ústřední zdroj dat v materiálovém hospodářství podniku.

= seznam veškerých

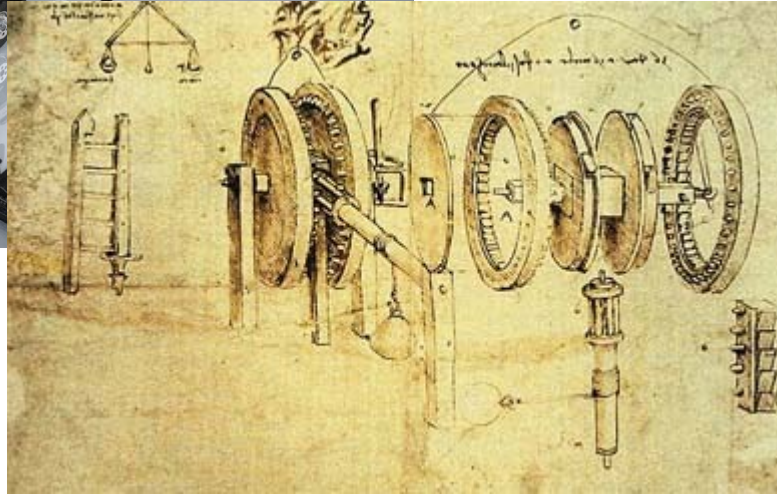
- ▶ surovin,
- ▶ součástí a
- ▶ sestav

potřebných pro výrobu určitého výrobku.

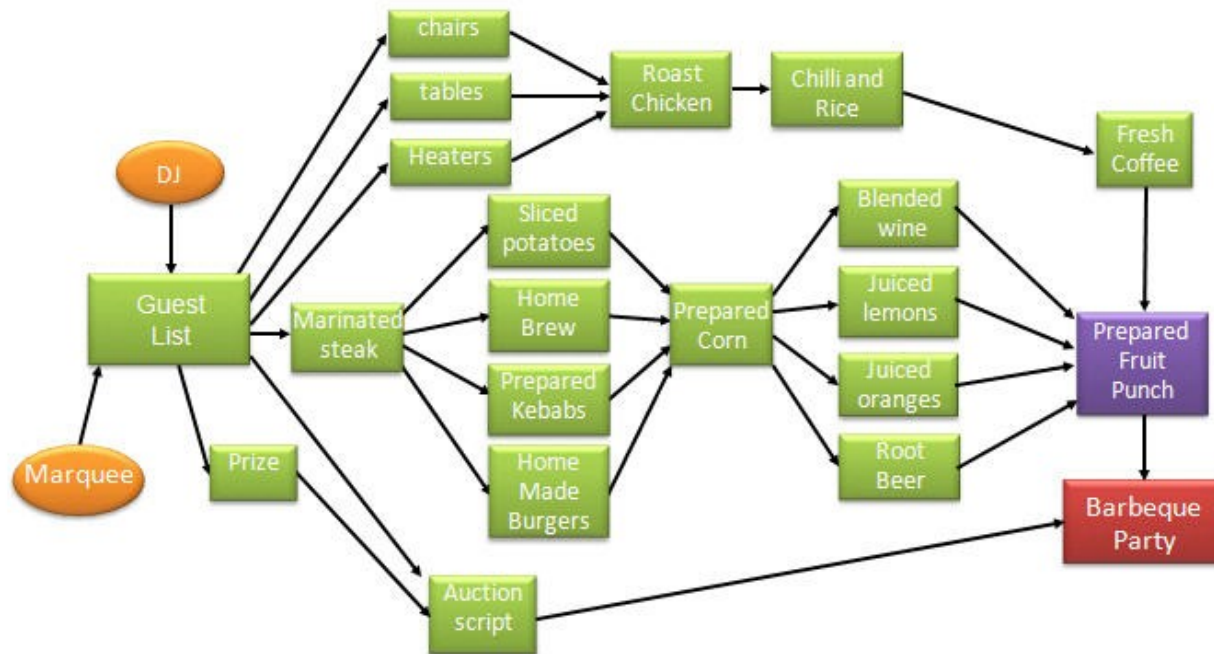
Product breakdown structure



Exploded view drawing

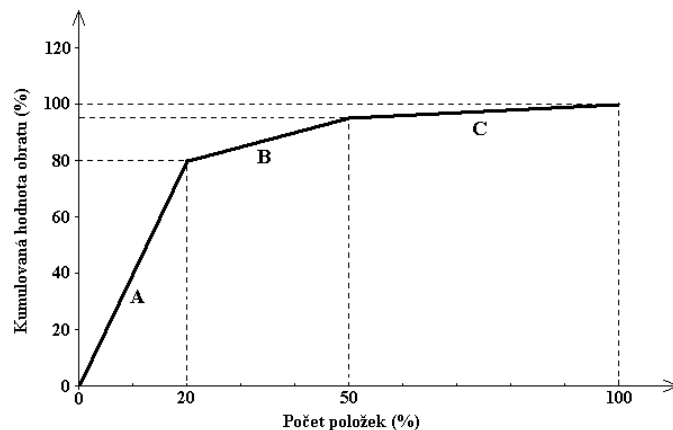


Product Flow Diagram



ABC analýza - pro plánování

Skupina	Hodnotový podíl (v %)	Kvantitativní podíl (v %)
A	ca 80 %	ca 10 %
B	ca 15 %	ca 20 %
C	ca 5 %	ca 70 %



ABC XYZ analýza

- ▶ ABC zobrazuje hodnotový podíl na obratu zásob
- ▶ XYZ představuje četnost(pravidelnost) využití ve výrobě
- ▶ X - skupiny položek s konstantní spotřebou (pouze příležitostné výkyvy) a tedy s vysokou predikční schopností
- ▶ Y - skupiny položek se silnějšími výkyvy ve spotřebě (střední predikční schopnost)
- ▶ Z - položky se zcela nepravidelnou spotřebou (vysoký stupeň nejistoty)

Řízení
spotřebou

Menge	A	B	C
X	Just-In-Time	Verbrauchsgesteuert	
Y		Bereinigung	
Z	Bedarfsgesteuert		

Řízení poptávkou

Zúžení
sortimentu,
ladění zásob

Plánování nákupu

= přesné stanovení (u daného druhu materiálu):

- ▶ dodacích lhůt,
- ▶ dodacího množství,
- ▶ příslušných dodavatelů.

Druhy nákupu:

- ▶ příležitostný nákup,
- ▶ výrobně synchronizovaný nákup,
- ▶ nákup do zásoby.

Plánování nákupu a dopravy

Výběr dodavatelů:

- ▶ spolehlivost,
- ▶ počet dodavatelů.

Plánování dopravy:

- ▶ dodavatelsky,
- ▶ vlastní dopravou.

Plánování skladového hospodářství

Rozhodnutí o skladování:

- ▶ dlouhodobé,
- ▶ krátkodobé.

Uspořádání skladu:

- ▶ centrální sklad,
- ▶ několik menších skladů na různých místech.

Centralizace

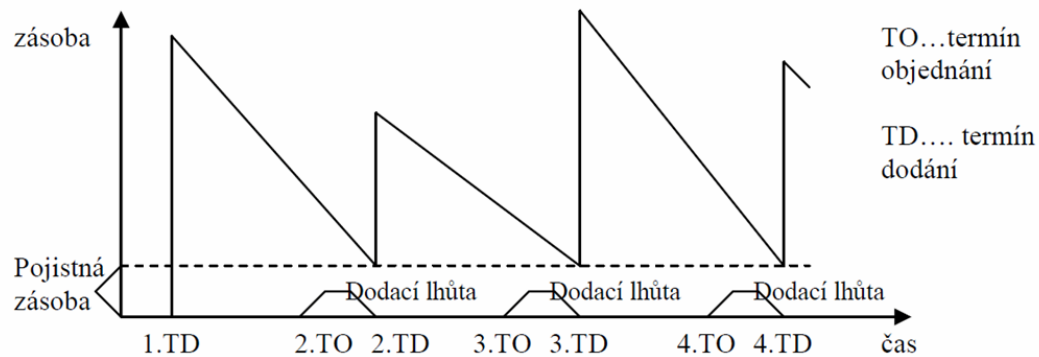
Decentralizace

Plánování skladového hospodářství - vytížení skladu

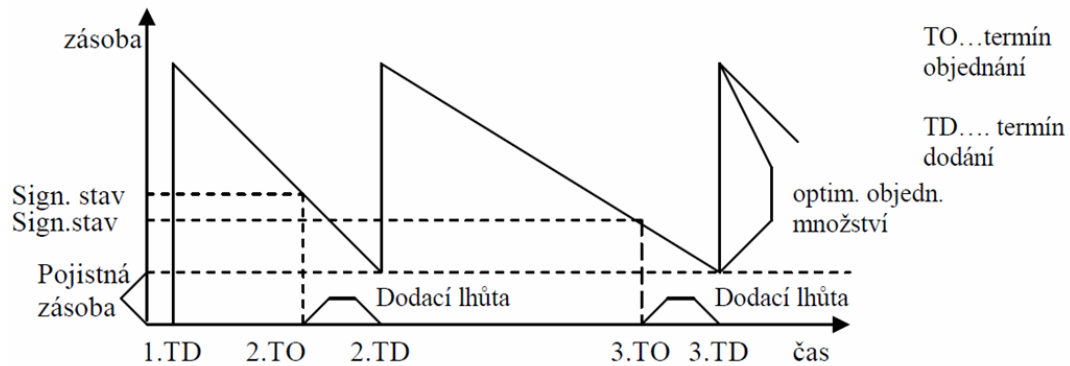
Nejdůležitější **systemy** realizace nákupu:

- ▶ systém signální hladiny zásob
 - ▶ stanoví se:
 - ▶ optimální objednáací množství (pevné)
 - ▶ signální stav zásob na plánovací období
 - ▶ objednávkové intervaly jsou variabilní
- ▶ systém dodávkového cyklu
 - ▶ stanoví se konstantní dodávkové intervaly
 - ▶ objednáací množství je proměnlivé

Pilový diagram – systém dodávkového cyklu



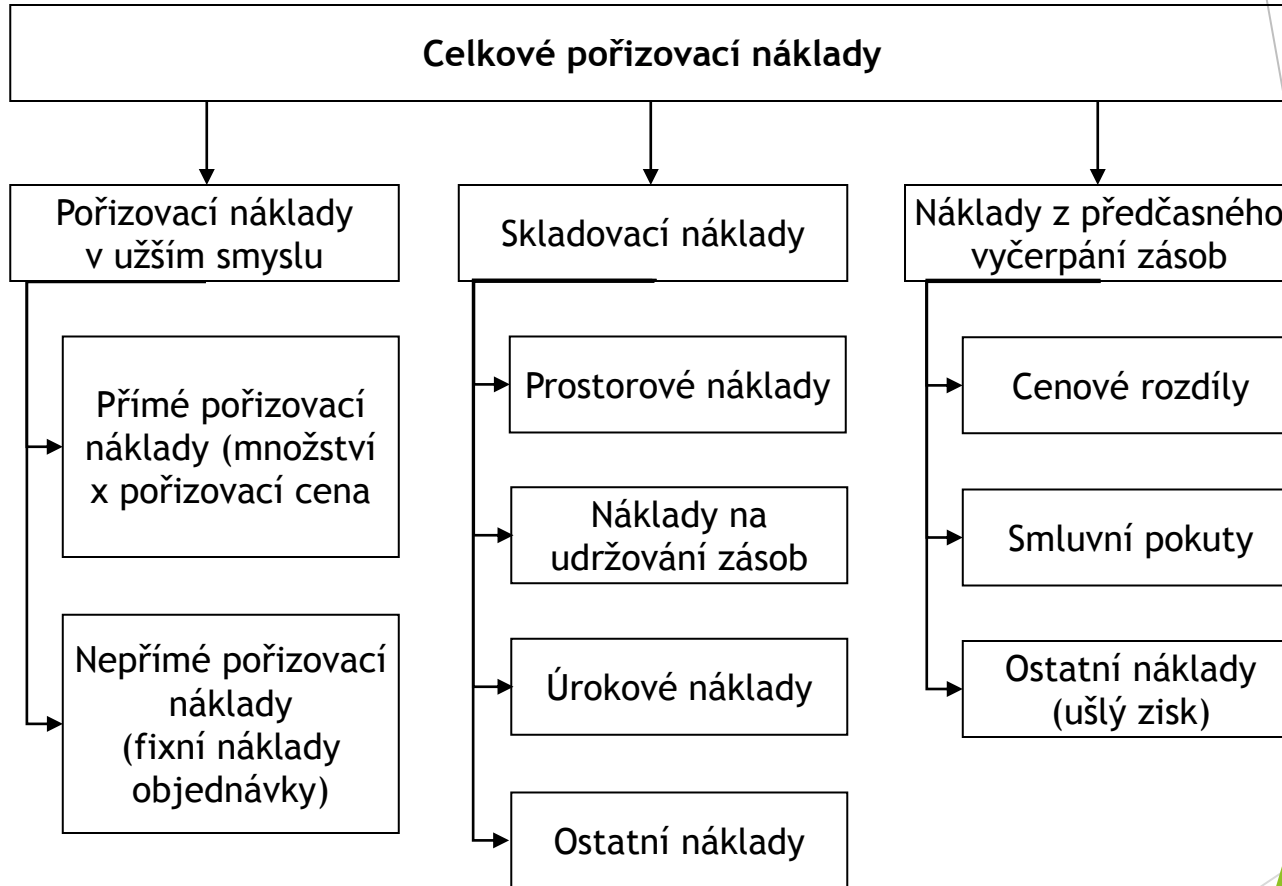
Pilový diagram – systém signální hladiny

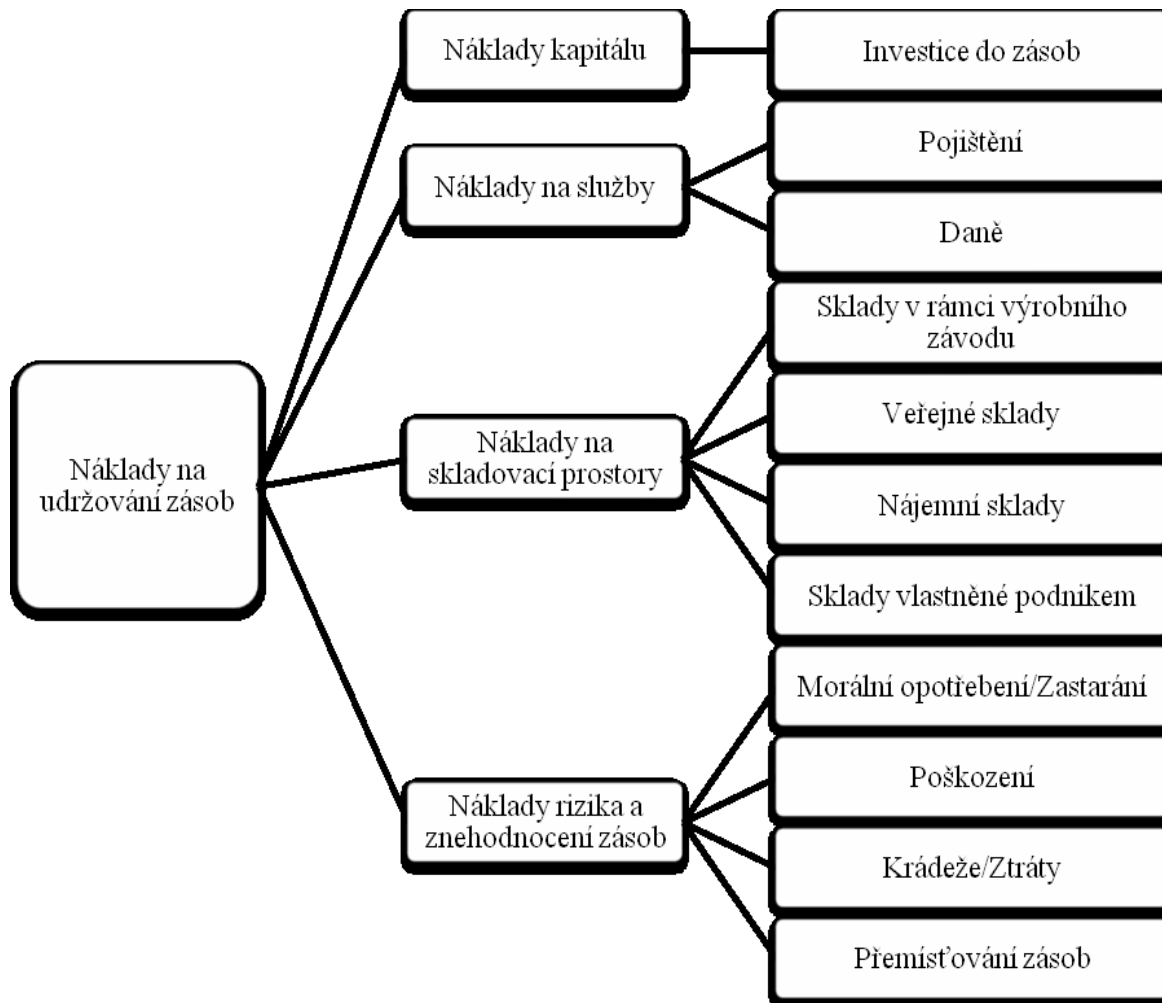


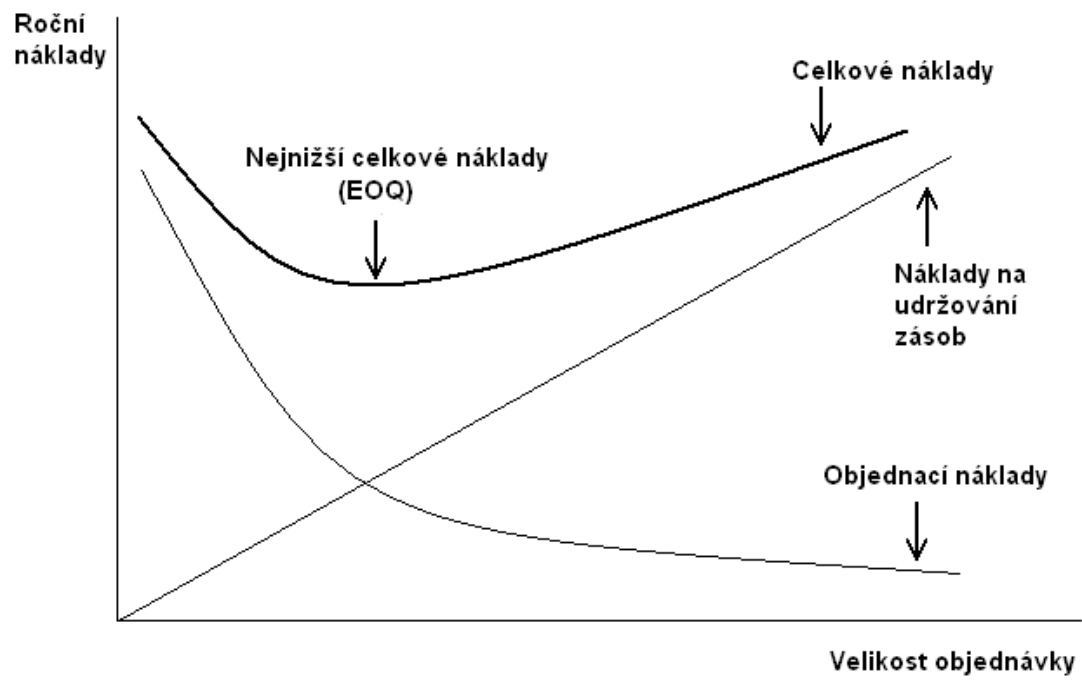
Plánování skladového hospodářství - zjištění optimálního objednáčímnožství

Celkové náklady nákupu se skládají z:

- ▶ pořizovacích nákladů v užším smyslu,
- ▶ skladovacích nákladů a
- ▶ nákladů předčasného vyčerpání zásob.







Optimální objednáací množství (EOQ)

▶ EOQ

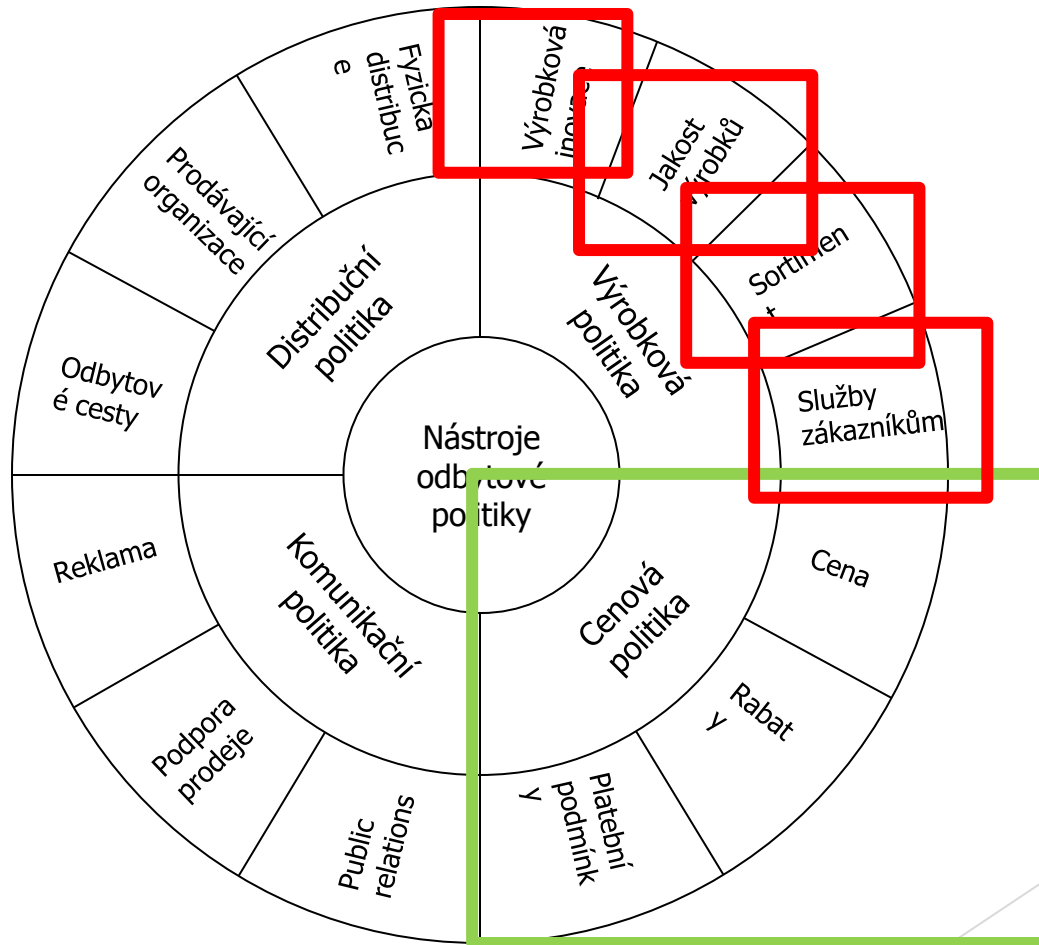
- ▶ c = náklady na výrobu nebo nákup jednotky (20Kč za kilo rýže)
- ▶ Q = objednáací množství
- ▶ Q^* = optimální objednáací množství
- ▶ D = spotřeba za jednotku času (rok)
- ▶ K = náklady na objednání/seřízení dodávky (benzín do rýžokamionu)
- ▶ h = náklady na držení 1 kila rýže (sklad, alternativní náklady, chlazení, pojištění)

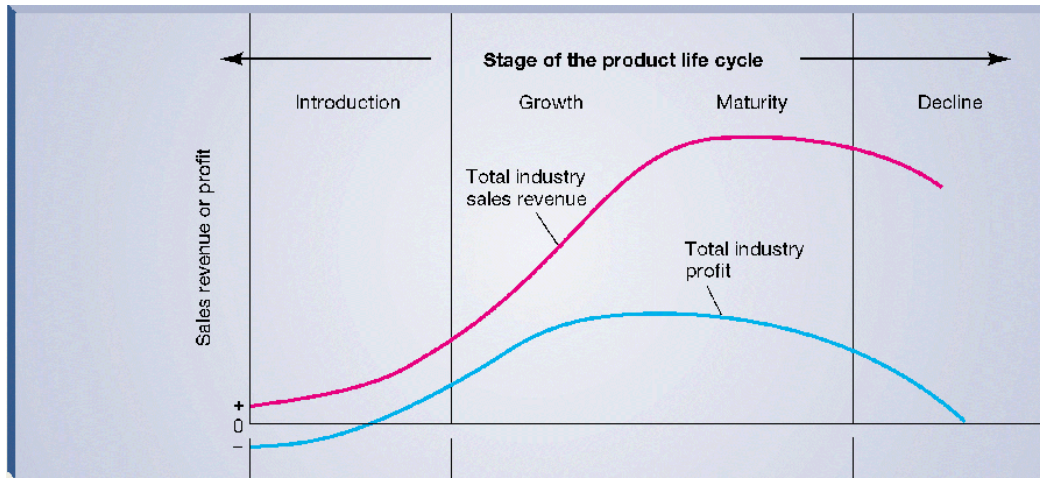
▶ $TC = c \cdot D + D \cdot K / Q + h \cdot Q / 2$

▶ $Q^* = \sqrt{\frac{2 \times D \times K}{h}}$

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. These shapes are primarily located on the left and right sides of the frame, creating a modern, dynamic feel. The central area is a clean, white space.

Price





MARKETING OBJECTIVE	GAIN AWARENESS	STRESS DIFFERENTIATION	MAINTAIN BRAND LOYALTY	HARVESTING, DELETION
Competition	Few	More	Many	Reduced
Product	One	More versions	Full product line	Best sellers
Price	Skimming or penetration	Gain market share, deal	Defend market share, profit	Stay profitable
Promotion	Inform, educate	Stress competitive differences	Reminder oriented	Minimal promotion
Place (distribution)	Limited	More outlets	Maximum outlets	Fewer outlets

Cíle a oblasti cenové politiky

▶ Klasická teorie ceny

- ▶ jaká odbytová cena umožňuje na dokonalých trzích maximální zisk

▶ Praktická cenová politika

- ▶ orientace na optimální utváření odbytové ceny na nedokonalých trzích
- ▶ nástroje:
 - ▶ ceny
 - ▶ platební podmínky
 - ▶ dodací podmínky
 - ▶ rabaty

Stanovení prodejní ceny

Výrobek bude zařazen do výrobního programu, pokud $P > VCu$.

Může být výhodné výrobek ponechat, i pokud $P < VCu$, pokud je ztrátový výrobek nezbytný pro prodej ziskového (komplement).

- ▶ Bod ukončení firmy krátké období: $P=AVC$
- ▶ $P=AC$

Principy tvorby cen

▶ Nákladově orientovaná tvorba cen

- ▶ cena na základě úplných nákladů: $P = TC(1+Zp/100)$
- ▶ cena na základě kalkulovaných nákladů: $P = VCu+(P-Vcu)$
- ▶ dlouhodobě minimální cena: $TR = TC$, resp. $P = TCu$
- ▶ krátkodobě minimální cena: $P = VCu$

▶ Poptávkově orientovaná tvorba cen

- ▶ rozhodování o cenách na základě získávání informací o vztazích mezi cenou a množstvím
 - ▶ dotazováním spotřebitelů
 - ▶ pozorováním spotřebitelského chování (everyday low pricing)

▶ Tvorba konkurenčně orientovaných cen

- ▶ prodávající se orientuje na cenové požadavky konkurentů nebo na průměrné ceny v oboru

Na základě úplných nákladů - kalkulační vzorec

- + přímý materiál
- + přímé mzdy
- + ostatní přímé náklady
- + výrobní (provozní) režie (např. odpisy strojů, energie, atp.)

VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY

- + správní režie (např. řízení podniku jako celku, odpisy správních budov)

VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

- + odbytové náklady (např. skladování, propagace, expedice)

ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

- + zisk (ztráta)

CENA VÝKONU

Rozpočetnictví

- ▶ Významným problémem u kalkulací a stanovení výstupní ceny je rozdělení režijních nákladů. Obvykle je nelze přiřadit přímo výrobku, ale spíše nákladovému středisku. Zde je nutno režie rozčlenit podle charakteru výroby aj.
- ▶ Mezi základní metody patří kalkulace režijních nákladů prostým dělením a kalkulace na jednici (jednotka výstupu), případně poměrovým číslem dle přímých nákladů.

Strategie cenové politiky

- ▶ nízká vs. vysoká zaváděcí cena
- ▶ strategie rychlého sbírání smetany vs. penetrační cena

Platební podmínky

- ▶ lhůty splatnosti
- ▶ skonto při předčasné platbě - pokladní srážka při hotovém **nebo předčasném** placení
- ▶ úroky při opožděné platbě
- ▶ zajištění dodavatelského úvěru
- ▶ kompenzační obchod
- ▶ platby za vyměňované zboží - viz služby zákazníkům

Dodací podmínky

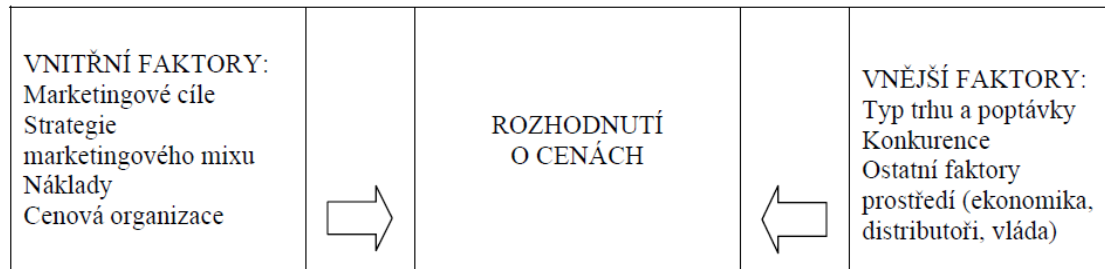
- ▶ minimální rozsah dodávky (EOQ)
- ▶ termín dodávky (systém sledování skladových zásob a jejich řízení)
- ▶ místo předání zboží (incoterms)
- ▶ převzetí pojišťovacích a přepravních nákladů (incoterms)

Cenová strategie/taktika

		Cena		
		Vysoká	Střední	Nizká
Kvalita produktu	Vysoká	1) Strategie získání mimořádné ceny	2) Strategie vysoké hodnoty	3) Strategie mimořádně vysoké hodnoty
	Střední	4) Strategie předražování	5) Strategie střední hodnoty	6) Strategie odpovídající hodnoty
	Nizká	7) Strategie okrádání	8) Neúspěšná strategie	9) Úspěšná strategie

	Vysoká cena	Střední cena	Nizká cena
Vysoká kvalita	1. Strategie prémiová	2. Strategie průniku	3. Strategie velmi výhodné koupě
Střední kvalita	4. Strategie nadsazené ceny	5. Strategie průměrné kvality	6. Strategie výhodné koupě
Nizká kvalita	7. Strategie "sraz a uteč"	8. Strategie podřadného zboží	9. Strategie levného zboží

Faktory působící na cenovou politiku



Vysoká cena		Nízká cena		
Při této ceně je nulová poptávka	Představa zákazníka o jedinečných vlastnostech produktu	Ceny konkurentů a ceny substitutů	Náklady	Při této ceně nelze dosáhnout zisku

Nízká vs. vysoká zaváděcí cena

Cenová strategie	Vysoká zaváděcí cena	Nízká zaváděcí cena
Druh výrobku	luxusní výrobek	masový výrobek
Vrstva zákazníků	orientace na prestiž	orientace na ceny
Tržní segment	malý	velký
Upřednostňovaný nástroj odbytové politiky	vytváření značky prostřednictvím vzhledu výrobku a reklamy	nízká cena
Prodejní místa	exkluzivní obchody	obchody s nízkými cenami
Příklady	parfémy, módní oblečení	stavebniny, malé automobily

Cenová strategie	„sbírání smetany“	„penetrační cena“
Charakteristika výrobce	velký inovační potenciál	značná kapitálová síla
Zvláštní postavení díky	technickému náskoku, právní ochraně	bezkonkurenčně nízké ceny
Příležitost	rychle uhradit v ceně výzkumné a vývojové náklady	zdlouhavá amortizace výzkumných a vývojových nákladů cestou masového prodeje
Rizika	nezdařená inovace	došlo k přecenění absorpční schopnosti trhu





Rabaty

Druh rabatu	Charakteristika
Funkční rabat	Úhrada výkonů, poskytovaných velko- a maloobchodníky v oblasti skladování, distribuce a péče o zákazníky
Množstevní rabat	<ul style="list-style-type: none">- Při jednorázových zakázkách: zvýhodnění, plynoucí z odstranění fixních nákladů, spojených s opakovanými dodávkami malého množství výrobků- Při periodicky se opakujících zakázkách: „výchova“ věrného zákazníka
Časově podmíněné rabaty	Zaváděcí rabat Výběrový rabat Mimosezonní rabat

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, including light lime green, medium green, and dark forest green. These shapes are primarily located on the left and right sides of the frame, creating a modern, dynamic feel. The central area is a clean white space.

Promotion

Reklama

Plánování reklamy vyžaduje:

- ▶ stanovit cíle
 - ▶ ekonomické
 - ▶ mimoekonomické
- ▶ zjistit a zpracovat údaje
 - ▶ pro jaký objekt (výrobní, podniková)
 - ▶ pro jaký subjekt (cílová skupina)
- ▶ určit nástroje reklamy
 - ▶ stanovení rozpočtu na reklamu
 - ▶ selekce médií - rozpis rozpočtu na média
 - ▶ utváření reklamního sdělení

Reklamní cíle

Reklamní cíle		
ekonomické	mimoekonomické	
Cílová veličina: - zisk - obrat - podíl na trhu	psychologické	šíře záběru
	Cílová veličina: - pozornost - působení na paměť - vytváření preferencí - působení na pocity	Cílová veličina: - počet oslovených osob - počet uskutečněných informačních kontaktů

Slabiny praktických přístupů

Orientační veličina	Slabá místa
Obrat (zisk)	<ul style="list-style-type: none">- věcně chybné- procyklický účinek- libovolná procentní sazba
Rozpočet konkurence	<ul style="list-style-type: none">- není znám budoucí rozpočet konkurence- orientace na dezorientaci
Finanční prostředky	<ul style="list-style-type: none">- věcně chybné- procyklický účinek
Operativní reklamní cíle	<ul style="list-style-type: none">- reklamní dopad jednotlivých opatření nelze exaktně předvídat

Reklama

K výběru média se využívá stupeň jeho rozšíření, tj. výše nákladu a počet příjemců:

► cena v tisících = $\frac{\text{náklady na reklamu/celá stránka}}{\text{výše nákladu}}$

*1000 $\frac{\text{náklady na reklamu/30 sec.}}{\text{počet příjemců}}$

► cena v tisících = *1000

Reklama

Účinnost reklamního sdělení spočívá na

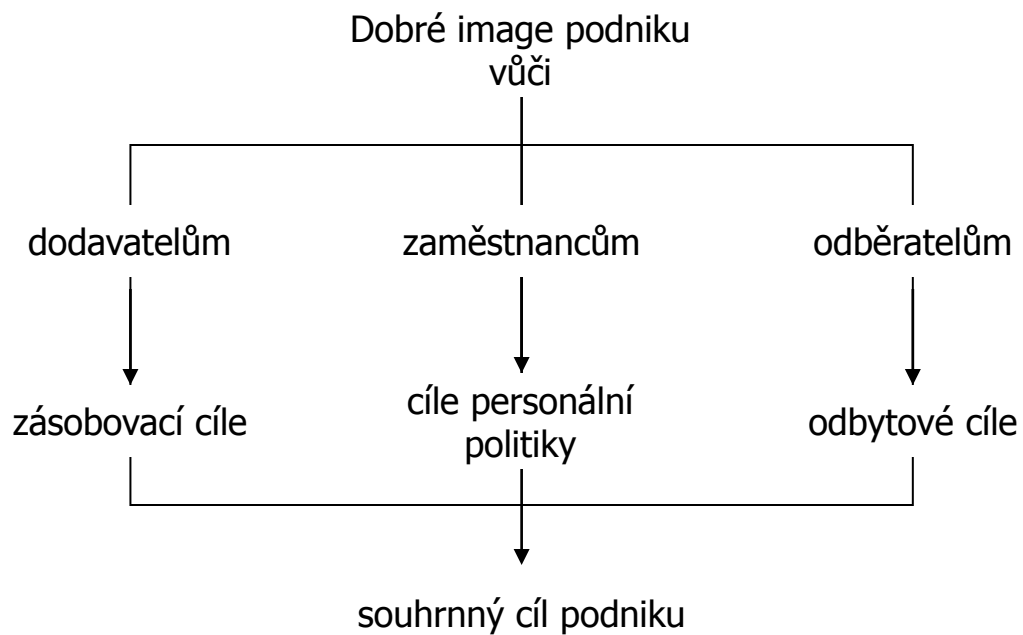
3 elementech:

- ▶ **žádoucnost** - u subjektu reklamy musí vzniknout přání opatřit si výrobek
- ▶ **exkluzivita** - subjekt reklamy musí být přesvědčen o exkluzivitě a výlučnosti značky X
- ▶ **důvěryhodnost** - subjekt reklamy musí být přesvědčen o serióznosti reklamní zprávy

Ekonomická a mimoekonomická úspěšnost reklamy

Ekonomická úspěšnost reklamy	Mimoekonomická úspěšnost reklamy
zjišťované veličiny: <ul style="list-style-type: none">- obrat- zisk- tržní podíl	zjišťované veličiny: <ul style="list-style-type: none">- šíře dosahu média- vybavení si reklamního sdělení- psychologická reakce na reklamní sdělení
měřící postupy: <ul style="list-style-type: none">- analýza časových řad- průřezová analýza	měřící postupy: <ul style="list-style-type: none">- dotazování- laboratorní test

Cíle public relations



The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. These shapes are primarily located on the left and right sides of the page, framing a central white area. The shapes are angular and layered, creating a sense of depth and movement.

Place

Place

Úkolem distribuční politiky je transformovat produkci do podoby odpovídající potřebám zákazníka.

Transformace:

- ▶ prostorová
- ▶ časová
- ▶ kvantitativní
- ▶ kvalitativní

Distribuční politika z hlediska maloobchodu a z hlediska výrobce

Z hlediska maloobchodu □ musí se zaměřit na požadavky konečných odběratelů (na zákazníka)

Široké spektrum hledisek:

- ▶ požadavky na dostupnost
- ▶ volba způsobu prezentace
- ▶ způsob prodeje
- ▶ volba umístění z prostorového hlediska
- ▶ volba umístění s ohledem na konkurenci

Distribuční politika z hlediska maloobchodu a z hlediska výrobce

Z hlediska výrobce - optimalizace tržního kanálu (jaké, kolik a jaká forma distribučních orgánů)

- ▶ přímý prodej pomocí svých zástupců
- ▶ využití zprostředkovatelů

Distribuční cíle podniku (výrobce):

- ▶ minimální náklady na distribuci
- ▶ maximální distribuční kvóta
- ▶ maximální distribuční jistota

Přednosti a důvody volby alternativních prodejních cest

	přímý prodej	nepřímý prodej
přednosti	<ul style="list-style-type: none">- velký vliv na tržní kanál- přímý přístup k informacím o zákaznících	<ul style="list-style-type: none">- vysoká distribuční kvóta- nízká vázanost kapitálu- obchod přejímá sestavení sortimentu
důvody pro volbu alternativy vyvolané - výrobkem - poptávkou - postavením výrobce	<ul style="list-style-type: none">- výrobky vyžadující instruktáž- výrobky, tvořící součást sortimentní řady- málo velkooběratelů- specializovaný výrobce	<ul style="list-style-type: none">- neproblematické značkové výrobky- výrobky, netvořící součást sortimentní řady- mnoho malých odběratelů- širší známost v porovnání s výrobcem značkového zboží

Možnosti uspořádání přímého prodeje

- ▶ obchodní cestující
- ▶ obchodní zástupce

obchodní zástupci	obchodní cestující
<ul style="list-style-type: none">- pouze částečně ovlivnitelní- prodej výrobků od většího počtu výrobců- odměna formou množstevní provize- spíše vyšší motivace	<ul style="list-style-type: none">- přísně odkázáni na pokyny- prodej výrobků jednoho výrobce „vlastního pána“)- pevný plat (event. s prémie)mi)- spíše nižší motivace

Vlastní dílčí analýzy pro podnikatelský plán

- 4) ~~Analýza trhu a konkurence, SWOT analýza, Hodnocení rizik plynoucích ze SWOT~~
- 5) ~~Výrobní plán (výrobní proces)~~
- 6) ~~Marketingový plán~~
- 7) Organizační plán
- 8) **Finanční plán**

Pozor, dílčí analýzy a především jejich závěry musí být provázány.

Finanční plán 2

Finanční plán

- ▶ Propočty, navazující na předchozí kapitoly - tedy kalkuluje náklady (a výnosy)
 - ▶ Kalkulace ceny produktu
 - ▶ Kalkulace nákladů produkce
 - ▶ Analýza bodu zvratu
 - ▶ Počáteční rozvaha
 - ▶ Výkaz zisku a ztráty za relevantní období
 - ▶ Výkaz Cash-Flow za relevantní období

Důležitost finančního plánu

- Nejpodstatnější z oblastí podnikatelského plánu
 - Analyzuje vnější prostředí podniku
 - Zobrazuje stav majetku potřebného k provozu (rozvaha) a efektivitu jeho využívání
 - Zobrazuje náklady na pořízení tohoto majetku
 - Ukazuje finanční realizovatelnost a smysluplnost podnikatelského plánu a finanční UDRŽITELNOST podniku

Finanční plánování dlouhodobé

- Finanční cíle pro zvolený časový horizont (cca 5 let)
- Analýza makroekonomických ukazatelů, oboru, portfolia (Landa, 2007)
- Stanovení finančních politik (cenová, investiční, úvěrová)
- Prognóza vývoje prodeje
- Plán investiční činnosti
- Plán dlouhodobého financování

Finanční plánování krátkodobé

- Pokud se jedná o počátek podnikání – „zakladatelský rozpočet“
- Plán nákladů, výnosů a tvorby zisku
- Plánová předběžná rozvaha (předvaha)
- Plán cash flow
- Plán dělení zisku
- Plán externího financování

Zakladatelský rozpočet

- Otázka disponibilních zdrojů pro realizaci záměru
 - Zdroje na zahájení – poplatky za zápis do OR, notář apod.
 - Zdroje na financování provozu – do první úhrady produkce – energie, nájem, apod.
 - Nedostatek zdrojů u osoby zakladatele - vznik kapitálových společností
- Náklady na založení podniku

Plán nákladů

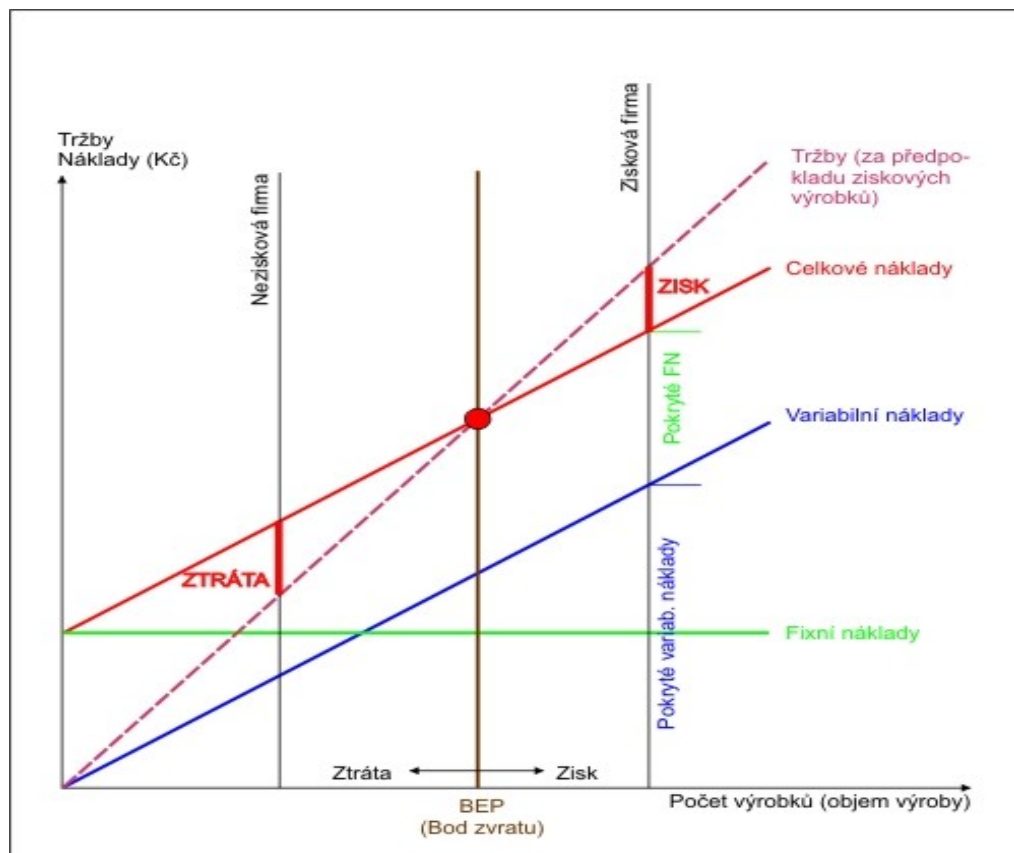
- Náklady na provoz podniku do budoucna, po obdržení prvních plateb za výrobky/služby
- Relativně přesně vyjádřitelný, riziko nepřesností nízké

Plán výnosů

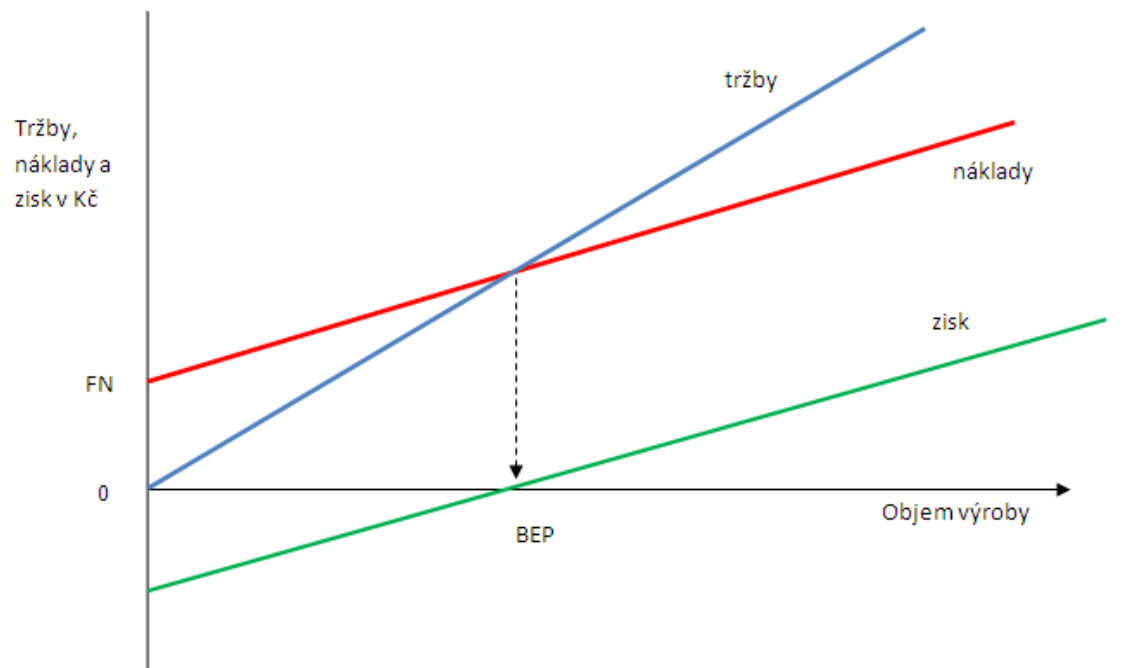
- Ukazuje plánované maximální výnosy.
- Riziko nepřesností vysoké, nesnadnost vyjádření
- Je nutné provést variantní analýzu – standardně se provádí analýza 3 variant:
 - Optimistická
 - Realistická
 - Pesimistická

Plánování výnosů - BEP

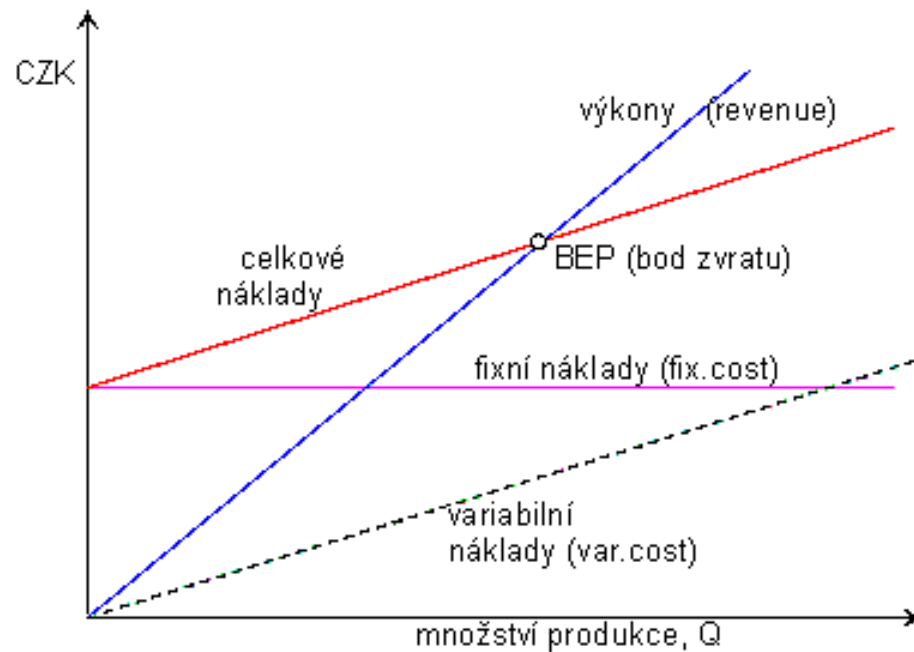
- Bod zvratu – minimální objem výroby aby podnik nebyl ve ztrátě
- $Q = FN / (P - VaN)$
 - Q – množství produkce
 - FN – fixní náklady(celkem)
 - P – prodejní cena
 - VaN – variabilní náklady na jednotku produkce
- <http://www.strateg.cz/bep.html> (počítání BEP)



Bod zvratu graficky - analýza zisku



Bod zvratu graficky - rozklad



Cash flow - teoreticky

- **Rozdíl mezi příjmy a výdaji (kladným a záporným peněžním tokem) v každém období a pořizovací náklady investice tvoří časovou řadu, která se označuje jako cash flow (čistý přebytek peněžních prostředků z investice).**

Cash flow (Výkaz peněžních toků)

- ukazuje na aktuální stav prostředků v hotovosti
- pomáhá eliminovat časový nesoulad mezi příjmy a výnosy, výdaji a náklady
- CF záporný = riziko nedostatku likvidity – překlenovací úvěry
- Rozdíly oproti zisku
 - neovlivněn odpisy a jinými položkami snižujícími daňovou povinnost
 - okamžitá možnost sledování výkonnosti – zisk většinou nebývá v prvním roce

Cash flow - diskontace

- Diskontace zobrazena v NPV
- Pro cash flow lze taky povést diskontaci
- $1 / (1 + \text{míra inflace v desetinném čísle})^n$
- n... rok ke kterému diskontujeme

Cash flow - diskont příklad

Časové období	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4
Příjmy	0	20	40	100	50
Výdaje	80	10	10	10	10
Cash flow (CF)	-80	10	30	90	40
Odúročitel (10%)*	$(1+0,1)^0$ = 1	$(1+0,1)^{-1}$ = 0,909	$(1+0,1)^{-2}$ = 0,827	$(1+0,1)^{-3}$ = 0,751	$(1+0,1)^{-4}$ = 0,683
Diskontovaný CF	-80	9,1	24,8	67,6	27,3

* Odúročitel k nultému období! Pozor
na exponent např. $(-2) = 1/(\dots)^2$

Tvorba předběžného Cash flow

- První řádek: Počáteční stav finančních prostředků
- Druhý řádek: příjmy
- Třetí řádek: výdaje
- Čtvrtý řádek: rozdíl příjmy – výdaje
- Pátý řádek: První řádek – čtvrtý řádek = aktuální stav
- Diskontace – očištění o vliv inflace

Rozvaha (struktura aktiv a pasiv)

- Předběžnost, momentka dne – aktuální stav k určitému datu
- Zobrazuje majetek, potřebný k provozu podniku
- Přehledně zobrazuje, jaké prostředky a odkud je nutno získat.
- Naplníme aktiva a doplníme pasiva – při respektování tří pravidel

Tři pravidla tvorby rozvahy

- **Bilanční rovnice** – aktiva = pasiva
- **Zlaté bilanční pravidlo** – dlouhodobý majetek má být financován z dlouhodobých zdrojů, krátkodobý majetek ze zdrojů krátkodobých.
- **Zlaté pravidlo vyrovnání rizika** – vlastní zdroje by měly být větší než cizí zdroje, v krajním případě by se měly rovnat.

Zjednodušená rozvaha

Aktiva

1. Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný
majetek

Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý finanční majetek

2. Oběžný majetek

Zásoby

Krátkodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky

Finanční majetek

3. Ostatní aktiva

Celkem aktiva

Pasiva

1. Vlastní kapitál

Základní kapitál

Kapitálové fondy

Fondy ze zisku

Výsledek hospodaření

2. Cizí zdroje

Rezervy

Krátkodobé závazky

Dlouhodobé závazky

Bankovní úvěry

3. Ostatní pasiva

Celkem pasiva

Zdroje financování (strana pasiv)

- vlastní
 - vklady vlastníků, zisk a odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku
- cizí
 - bankovní úvěry, půjčky, leasing, tiché společenství a obchodní úvěry
- z časového hlediska na dlouhodobé a krátkodobé

Výsledovka (Výkaz zisků ztrát)

- Souhrn všech nákladů a výnosů za dané období (obvykle rok)
- Vytváří se po prvním období existence společnosti (obvykle rok)
- Předběžná výsledovka orientační, vyžadována při žádostech o dotace EU

Výkaz zisků a ztrát - zjednodušený

Ozn. Položka účetního výkazu	řádek	Období	Období
I. Tržby za prodej zboží	01		
A. (-) Náklady na prodané zboží	02		
+ Obchodní marže (ř.01 -02)	03		
II. Výkony (výroba)	04		
II. 1. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	05		
B. (-) Výkonová spotřeba (materiál,energie,služby)	08		
C. (-) Osobní náklady (mzdové náklady atd.)	12		
D. (-) Daně a poplatky	17		
E. (-) Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	18		
+ Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 – 08)	11		
Provozní hospodářský výsledek (ř. 11 - 12 - 17 - 18)	29		
Hospodářský výsledek z finančních operací	47		
R. (-) Daň z příjmů z běžné činnosti	48		
Hospodářský výsledek za běžnou činnost (čistý) (ř. 29 + 47 - 48)	52		
XVI. Mimořádné výnosy	53		
S. Mimořádné náklady	54		
T. (-) Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 53 - 54 - 55)	58		
Hospodářský výsledek za účetní období (ř.52 + 58)	60		

Obrat celkových (stálých) aktiv

- ▶ = celkové tržby / (stálá)aktiva celkem
- ▶ Udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval (zpravidla za rok).
- ▶ Standard: 1,6 - 2,9
- ▶ Jestliže hodnota je menší než 1,5 - je nutno prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv.

Obrat zásob

- ▶ = celkové tržby / zásoby
- ▶ Standard: dle odvětví
- ▶ Intenzita využití zásob.
- ▶ Doporučená hodnota je závislá na oboru výroby a zpravidla souvisí s oborovým průměrem. Nízký obrat zásob svědčí i o jejich nízké likviditě.
- ▶ Tento ukazatel udává kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu uskladněna.

Odpisy

- Snižují zisk = snižují daňovou povinnost

Odpisové skupiny		
Odpisová skupina	Doba odpisů (roky)	
1	3	ruční mechanizované nářadí a nástroje
2	5	motorová vozidla, většina strojního zařízení
3	10	trezory, kovové konstrukce, lokomotivy
4	20	budovy ze dřeva a plastů
5	30	budovy, dálnice, silnice, nádrže
6	50	budovy administrativní, obchodních domů, muzea, komplexy budov

Odpisy lineární

Odpisové sazby pro lineární daňový odpis:

(§31, ods. 1, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

Odpisová skupina	Sazba v prvním roce (%)	Sazba v dalších letech (%)
odpisová skupina 1	20,00	40,00
odpisová skupina 2	11,00	22,25
odpisová skupina 3	5,50	10,50
odpisová skupina 4	2,15	5,15
odpisová skupina 5	1,40	3,40
odpisová skupina 6	1,02	2,02

Zdroj: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx#par31>

Příklad lineární odpis

Druh dlouhodobého hmotného majetku, pořizovací cena, odpisová skupina a doba jeho pořízení jsou uvedeny níže:

Dlouhodobí hmotný majetek	Pořizovací cena	Odpisová skupina	Doba pořízení
Osobní automobil	400 000,- Kč	2	prosinec
Sporák	80 000,- Kč	2	duben
Klimatizace	200 000,- Kč	3	listopad
Budova	3 500 000,- Kč	6	leden

Stanovte **účetní a daňové odpisy** tohoto majetku, když víte, že podnikatel plánuje odepisovat majetek lineárně.

Příklad lineární odpis - řešení

Odpisová skupina	Doba odepisování
odpisová skupina 1	3 roky
odpisová skupina 2	5 let
odpisová skupina 3	10 let
odpisová skupina 4	20 let
odpisová skupina 5	30 let
odpisová skupina 6	50 let

Doba odepisování DHM podle odpisové skupiny:
(§30, ods. 1, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

Příklad 1 - řešení

Dlouhodobí hmotný majetek	Odpisová skupina	Pořizovací cena	Odpisová sazba (%) Roční odpis (Kč) První rok	Odpisová sazba (%) Roční odpis (Kč) Ostatní roky
Osobní automobil	skupina 2	400 000,- Kč	44 000,- Kč (11,00%)	89 000,- Kč (22,25%)
Sporák	skupina 2	80 000,- Kč	8 800,- Kč (11,00%)	17 800,- Kč (22,25%)
Klimatizace	skupina 3	200 000,- Kč	11 000,- Kč (5,50%)	21 000,- Kč (10,50%)
Budova	skupina 6	3 500 000,- Kč	35 700,- Kč (1,02%)	70 700,- Kč (2,02%)

Roční daňové odpisy jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku v prvním roce odpisování a v ostatních letech doby odpisování:

Odpisy - zrychlená metoda

ZRYCHLENÁ METODA - degresivní			
Odpisová skupina	V 1. roce odepisování (k1)	V dalších letech odepisování (kn)	Pro zvýšenou vstupní cenu
1	3	4	3
2	5	6	5
3	10	11	10
4	20	21	20
5	30	31	30
6	50	51	50

Výpočet

- **1. rok = vstupní cena / k1** pro danou skupinu
- V dalších letech se odpis vypočítá jako dvojnásobek zůstatkové ceny/ koeficient pro další roky – počet let, kdy byl majetek už odepsán. Vztah je znázorněn v následujícím vzorci:
- **další roky = 2 x zůstatková cena / kn-n**
 - **kn** je koeficient v dalších letech odpisování
 - **n** je počet let, během nichž byl již majetek odepisován

Příklad

- Laboratorní zařízení, které jsme zařadili do 2. odpisové skupiny bude mít odpisovou sazbu v 1. roce odpisování 5, v dalších letech odpisování 6.

1. rok = $120\ 000\ \text{Kč} / 5 = 24\ 000\ \text{Kč}$

Zůstatková cena = $120\ 000\ \text{Kč} - 24\ 000\ \text{Kč} = 96\ 000\ \text{Kč}$

2. rok = $2 \times 96\ 000\ \text{Kč} / (6 - 1) = 38\ 400\ \text{Kč}$

Zůstatková cena = $96\ 000\ \text{Kč} - 38\ 400\ \text{Kč} = 57\ 600\ \text{Kč}$

3. rok = $2 \times 57\ 600\ \text{Kč} / (6 - 2) = 28\ 800\ \text{Kč}$

Zůstatková cena = $57\ 600\ \text{Kč} - 28\ 800\ \text{Kč} = 28\ 800\ \text{Kč}$

4. rok = $2 \times 28\ 800\ \text{Kč} / (6 - 3) = 19\ 200\ \text{Kč}$

Zůstatková cena = $28\ 800\ \text{Kč} - 19\ 200\ \text{Kč} = 9\ 600\ \text{Kč}$

5. rok = $2 \times 9\ 600\ \text{Kč} / (6 - 4) = 9\ 600\ \text{Kč}$

Zůstatková cen = $0\ \text{Kč}$

Metody hodnocení statické

- PayBack – PB (doba návratnosti)
= Celkové investice/ průměrný roční Cash flow
- ARR – Average Rate of Return (průměrná míra návratnosti)
= (Průměrný roční zisk/celkové investice)*100%

Metody hodnocení dynamické

- NPV – čistá současná hodnota

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

- CF – roční cash flow
 - t – roky (období sledování)
 - r – cena kapitálu (úrok)
- IRR – vnitřní výnosové procento
 - NPV=0, porovnává se s úroky v bance

Analýza

- Výpočet rentability (výnosnosti) investic.
 - *Rentabilita investovaného kapitálu = Roční čistý zisk / Investovaný kapitál*
- Výpočet doby návratnosti investic. (ARR, PB)
 - $PB = \text{Celkové investice} / \text{průměrný roční Cash flow}$
- Metoda čisté současné hodnoty. (NPV)

$$\text{ČSH} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Vlastní dílčí analýzy pro podnikatelský plán

- ~~4) Analýza trhu a konkurence, SWOT analýza, Hodnocení rizik plynoucích ze SWOT~~
- ~~5) Výrobní plán (výrobní proces)~~
- ~~6) Marketingový plán~~
- 7) Organizační plán**
- ~~8) Finanční plán~~

Pozor, dílčí analýzy a především jejich závěry musí být provázány.

~~4P~~ Organizační plán

Právní formy, živnosti, organizace

Organizační plán I.

- ▶ Navazuje na předchozí kapitoly a zabývá se
 - ▶ Organizací celé společnosti
 - ▶ Organizační strukturou
 - ▶ Procesní strukturou
 - ▶ Způsobem řízení
 - ▶ Funkcí, pravomocemi a kvalifikací jednotlivých společníků
 - ▶ Požadavky na prostory a vybavení vztahené do souvislosti s počtem zaměstnanců

Organizační plán II.

- ▶ Součástí je **Personální plán**
 - ▶ Požadavky na zaměstnance z hlediska
 - ▶ Počtu (máme vs. potřebujeme)
 - ▶ Kompetencí
 - ▶ Kvalifikace
 - ▶ Nákladů (je třeba zvážit tržní cenu práce)
 - ▶ Motivační systém
 - ▶ Mzdy
 - ▶ Odměny
 - ▶ Benefity
 - ▶ Kariérní růst zaměstnanců
 - ▶ Stav trhu práce a jeho vývoj v budoucnu

Význam organizace

- ▶ Bez organizačního plánu a výhledu do budoucna dochází v podniku zákonitě ke krizi. Krizí je několik druhů, lze omezit správně vymezenými pravomocemi, organizací práce aj.

Krise růstu

Symptomy krize růstu:

- ▶ **nedostatek času** (zjištění, že není čas dokončit započatou práci pod tlakem nových problémů),
- ▶ **pocit chaosu** (jeden problém řeší více lidí),
- ▶ **stížnost zaměstnanců**,
- ▶ **nedostatek prostoru** (přeplněné kanceláře, sklady),
- ▶ **nízká pracovní morálka**,
- ▶ **růst pracovního zatížení**,
- ▶ **platební problémy** apod.

Mezi hlavní příčiny problémů patří:

- ▶ **postavení na trhu** (kdy podnik neví, čím je jeho růst způsoben),
- ▶ **absence vizí a cílů**,
- ▶ **struktura organizace** (absence organizační struktury není problém u podniku s pěti zaměstnanci, ale je problém u podniku s dvaceti nebo třiceti zaměstnanci),
- ▶ **styl řízení**

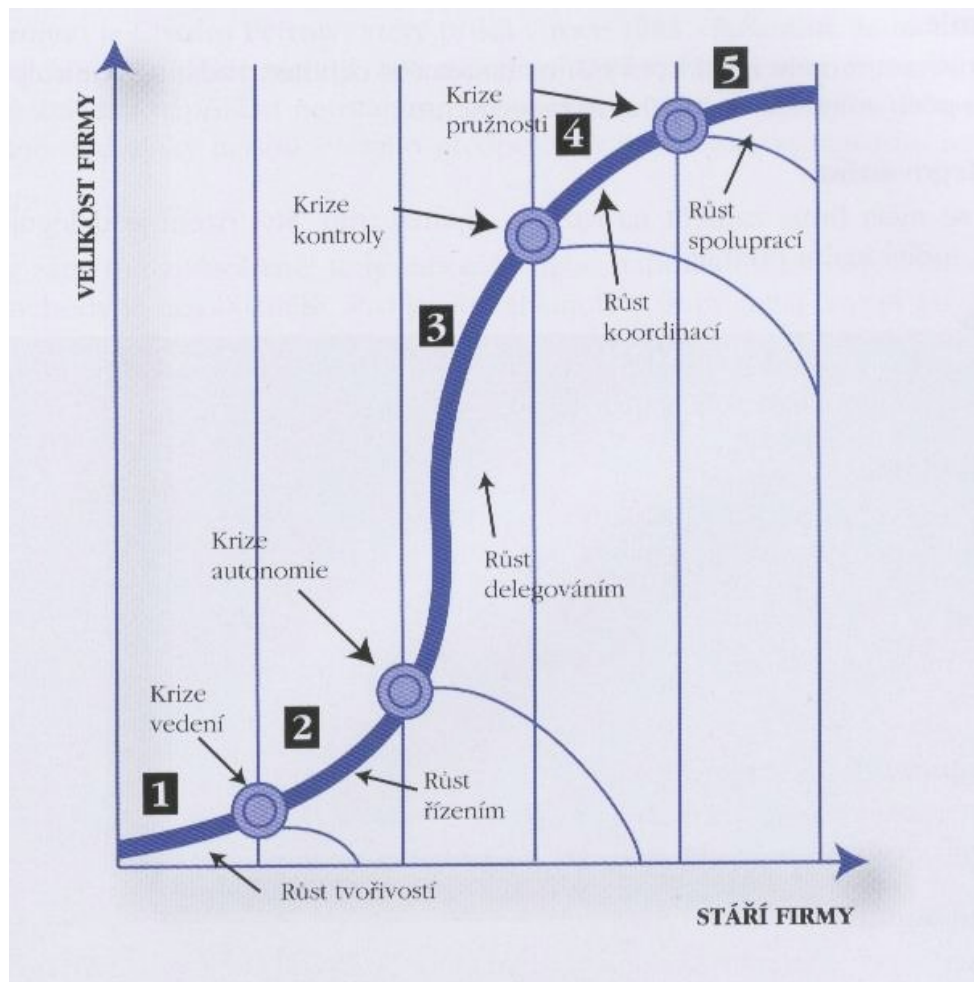
Krize růstu

Lze rozeznat tyto čtyři krize:

- ▶ **Krize vedení** - na vlastníky podniku jsou kladeny stále vyšší manažerské nároky, které nezvládají. V podniku dochází k organizačním zmatkům, nikdo nenesé konečnou odpovědnost, všichni dělají všechno, chybí organizační struktura, nejsou jasně specifikované cíle, majitelé a zaměstnanci si nerozumí.
- ▶ **Krize autonomie** - S lepší organizací řízení a direktivních opatřeních se kreativní zaměstnanci cítí omezeni, původní zaměstnanci se cítí nespokojeni. Veškeré pravomoci jsou v rukách top-managementu, chybí delegace pravomocí, v podniku je centralizovaná organizační struktura, není využíván potenciál pracovníků.
- ▶ **Krize kontroly** - dochází k růstu autonomie organizačních jednotek, poslání podniku začíná být vnímáno zúženě skrz příslušnou odbornost nebo útvar. Vznikají meziútvárové konflikty, vážné koordinace a komunikace, nejsou sdíleny ani plněny cíle podniku jako celku, nejsou odhalovány skutečné příčiny podnikových problémů, dochází k upřednostňování osobních ambic a cílů, k lobování jednotlivých skupin a útvarů.
- ▶ **Krize pružnosti** - Roste počet administrativních pracovníků, schůzí, porad apod., komunikace se stává jednosměrnou nebo formální, organizační struktura je hierarchická, manažeři se soustředí na správné postupy. Množství papírování omezuje akceschopnost nižšího a středního managementu, převládá rutina, dochází k nepochopení různých úrovní řízení, podnik není schopen pružně reagovat na měnící se požadavky trhu.

Krize růstu

S-křivka vývoje podniku



Krize růstu

Fáze růstu, které naznačují způsob řešení problémů způsobených předchozími krizemi:

- ▶ **Fáze růstu tvořivosti** - Manažeři se zaměřují na výrobu a prodej, styl řízení je individualisticky (individuální), majitele podniku zpravidla vykonávají veskerou manažerskou činnost.
- ▶ **Fáze růstu řízením** - Management se zaměřuje na efektivnost prováděných činností, styl řízení je direktivní, odměňování je postaveno na vykonnosti.
- ▶ **Fáze růstu delegováním** - Podnik se zaměřuje na rozvoj a expanzi na trhu, styl řízení je delegující a systém odměňování je zaměřen na individuální premie.
- ▶ **Fáze růstu koordinací** - Řízení podniku je zaměřeno na konsolidaci, vrcholový management se zaměřuje na kontrolu a dohled, odměňování je postaveno na podílech ze zisku.
- ▶ **Fáze růstu spoluprací** - Řízení je zaměřeno na řešení problémů a inovace, styl řízení je participativní, systém odměňování využívá týmové premie.

Pravomoc a odpovědnost

Pravomocí se rozumějí práva nebo zmocnění výslovně udělená pracovníkovi, který náplň pracoviště plní.

Odpovědností se rozumí povinnost nositele úkolu (pracovníka zastávajícího dané místo) osobně se zodpovídat za splnění úkolu vzhledem ke sledovanému cíli.

Modely vymezení kompetencí

Vztahy mezi jednotlivými pracovišti v organizaci mohou mít různý charakter a **abstrakcí lze odvodit** např.:

- ▶ komunikační systém,
- ▶ plánovací systém,
- ▶ pracovní systém,
- ▶ řídicí systém.

Modely vymezení kompetencí

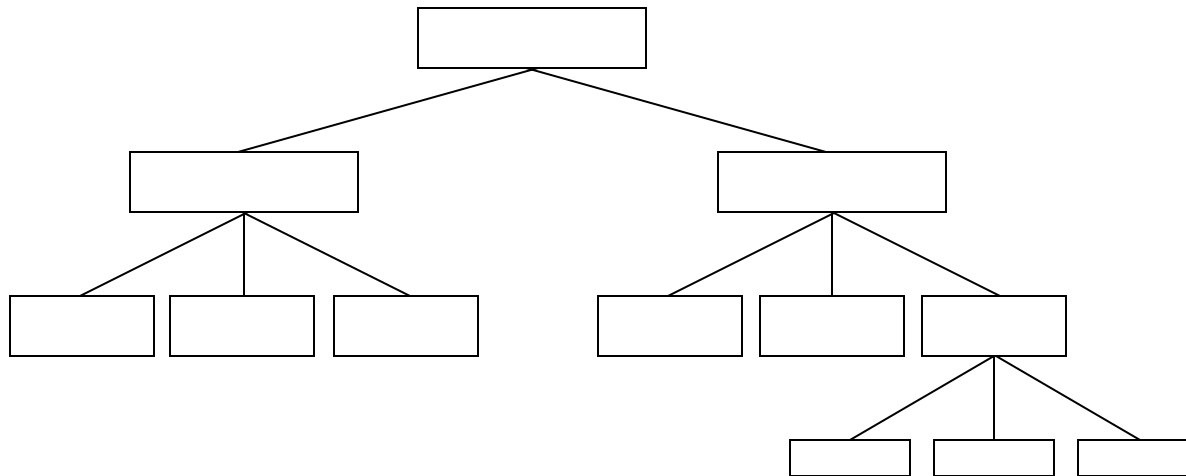
Vztahy příkazovací pravomoci mohou být:

- ▶ nadřízené,
- ▶ podřízené,
- ▶ na stejné hierarchické úrovni.

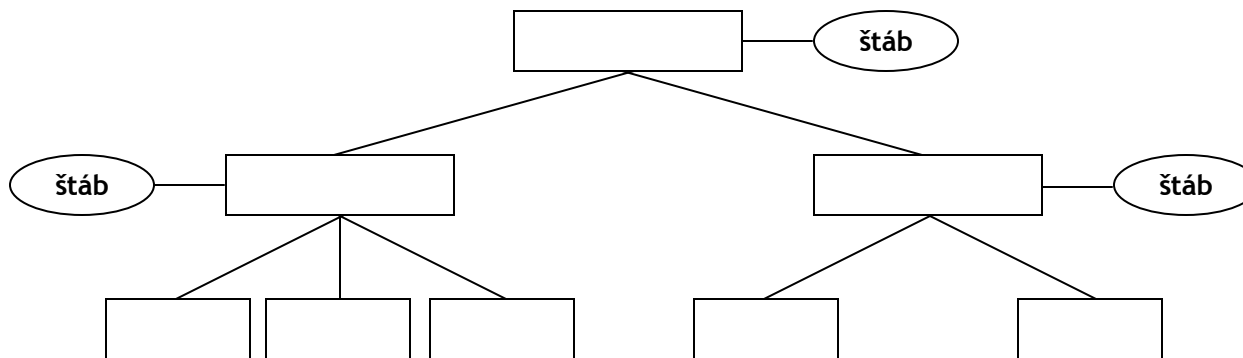
Základní modely kompetencí:

- ▶ jednoliniový systém,
- ▶ víceliniový systém.

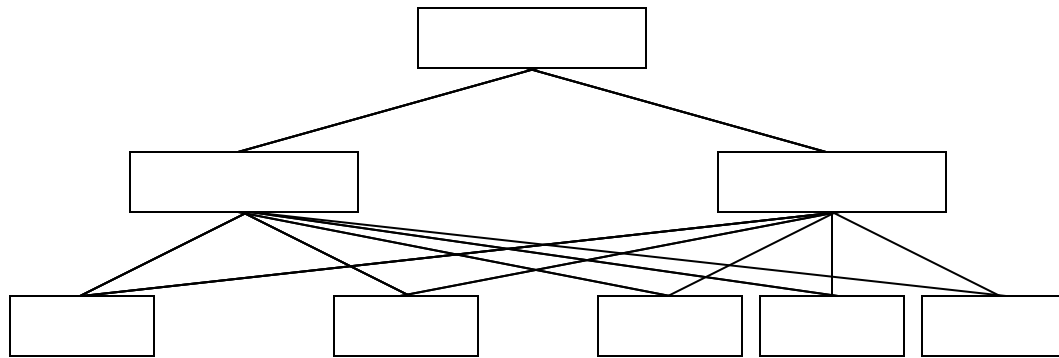
Jednolíniový systém



Liniově štábní systém



Víceliniový systém

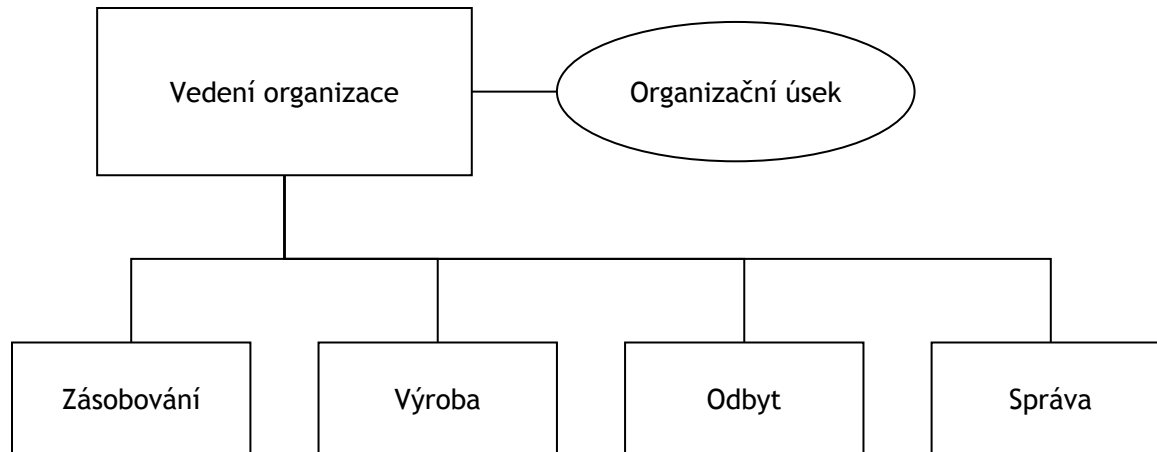


Organizační struktury

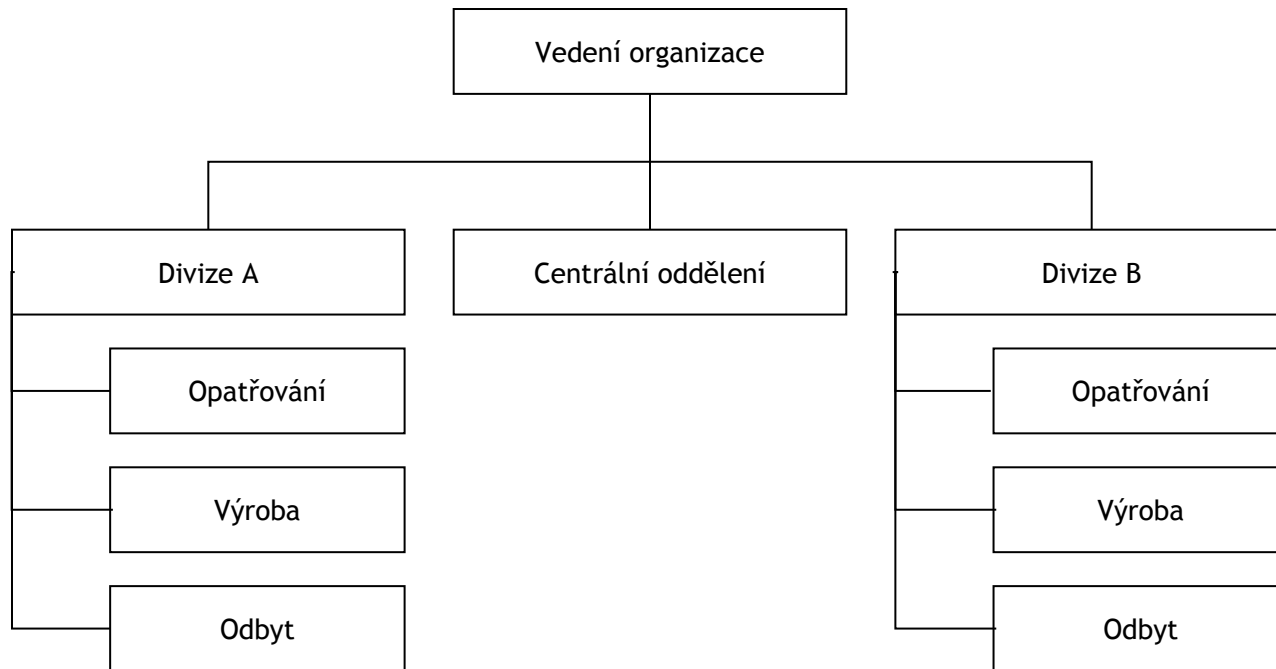
Hlavní typy organizačních struktur:

- ▶ liniová organizace,
- ▶ divizionální organizace,
- ▶ maticová organizace.

Liniová organizace



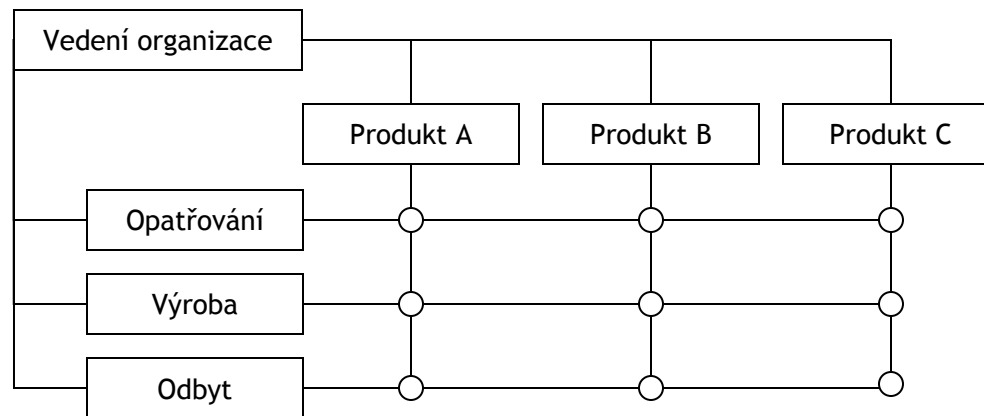
Divizionální organizace



Porovnání výhod organizačních struktur

Výhody organizačních struktur		
Kritérium	Funkcionální	Divizionální
Rozhodování	Na úrovni vedení organizace lze lépe respektovat hlediska celopodniková.	<ul style="list-style-type: none">- Kvalita rozhodování závisí na divizi- Rychlejší rozhodování- Snížení zátěže vedení organizace
Koordinace/ komunikace	<ul style="list-style-type: none">- Vyšší integrovanost všech útvarů- Nižší riziko filtrace informací	<ul style="list-style-type: none">- Nižší nároky na koordinaci- Kratší komunikační cesty
Vliv na pracovníky	<ul style="list-style-type: none">- Specializace podle činností (funkcí)- Nižší nároky na šíři odborného vzdělání (vzhledem k předmětu)	<ul style="list-style-type: none">- Výrobní specializace- Větší prostor pro využití kvalifikace vedoucích pracovníků
Hospodárnost	Menší nebezpečí dvojkoľejnosti v řízení procesů	Využití specializovaných věcných prostředků a pracovníků

Maticová organizace



Kontrola

Dohled je vrcholový pojem, jemuž jsou podřízeny pojmy kontrola, revize a audit.

Kontrola je taková forma dohledu, kterou provádí zaměstnanec organizace, který je přímo nebo nepřímo zainteresován na sledované odpovědnostní oblasti.

Revize je forma dohledu, kterou vykonává interní odborník, který není ani přímo ani nepřímo zainteresován na dané odpovědnostní oblasti.

Audit vzniká tehdy, jestliže je dohled uskutečňován osobou, která není na sledovaném procesu zainteresována ani přímo ani nepřímo a je externím odborníkem.

Kontrola

Zásady, podle nichž v podnikové organizaci postupovat:

- ▶ **Závazně vymezit** průběh pracovních postupů včetně časové dimenze a vytvářet podmínky pro zabudování kontrolních zařízení.
- ▶ Rozsáhlé **rozdělení funkcí**, aby každý pracovní postup od začátku do konce provádělo více vzájemně se kontrolujících osob, při jasném vymezení hranic odpovědnostních oblastí.
- ▶ Co nejrozsáhlejší **zabudování kontrolních zařízení** do organizačního rámce pracovních postupů.

Revize

Revize plní čtyři úkoly:

- ▶ Analyzuje a hodnotí všechny příkazy, postupy a metody, jimiž jsou úkoly ostatních oddělení řízeny nebo prováděny.
- ▶ Analyzuje a hodnotí vnitřní kontrolní systém organizace a v případě potřeby navrhuje zlepšení.
- ▶ Analyzuje a hodnotí komunikační systém organizace, zejm. zprávy a informace určené vedení.
- ▶ Hodnotí účelnost opatření, zajišťujících ochranu majetku a bránících ztrátám všeho druhu.

Audit

Audit zahrnuje:

- ▶ zákonem předepsaná zkoumání (např. audit výroční zprávy kapitálových společností),
- ▶ dobrovolně podstupovaný audit (např. při žádosti o úvěr, při ucházení se o veřejnou zakázku),
- ▶ zkoumání externími odborníky (např. k odhalování deliktů, ke zjištění organizačních a jiných nedostatků).

Organizace a právní formy

- ▶ Ideální počet společníků je lichá a 3 už je moc...
- ▶ Přesto je někdy výhodně a nutné dát dohromady majetek, kapitál, know-how.

Členění

- ▶ Živnosti - ohlašovací (volné, řemeslné, vázané) a koncesované
- ▶ Více viz studijní materiál Živnostenský zákon
- ▶ Osobní (VOS, KS) a kapitálové (SRO, AS) korporace
- ▶ Družstvo

Živnosti - základní charakteristika

Živností je soustavná činnost provozovaná podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Živnost je určitou ekonomickou, organizační a právní jednotkou, kterou vlastní jeden podnikatel (fyzická nebo právnická osoba).

Živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba.

Živnost provozovaná průmyslovým způsobem = souhrnná živnost nahrazující větší počet živností podniku. (zrušena od 1.7. 2008)

Vymezení živností

Co není živnost (par. 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání):

- ▶ a) provozování činnosti vyhrazené zákonem státu nebo určené právnické osobě,
- ▶ b) využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti, jejich původci nebo autory,
- ▶ c) výkon kolektivní správy práva autorského a práv souvisejících s právem autorským podle zvláštního právního předpisu,
- ▶ d) restaurování kulturních památek nebo jejich částí,
- ▶ e) provádění archeologických výzkumů.
- ▶ f) činnost fyzických osob prováděná dle zvláštních předpisů (např. lékařů, advokátů, notářů, soudních exekutorů, znalců, tlumočníků, auditorů, daňových poradců apod.)
- ▶ g) dále např.: činnost bank, pořádání loterií a jiných podobných her, hornická činnost, výroba přenos a distribuce elektriny a plynu, zemědělství, námořní doprava a mořský rybolov, provozování dráhy a drážní dopravy, výzkum, výroba a distribuce léčiv, zahraniční obchod s vojenským materiálem, výkon inspekce práce, provozování rozhlasového a televizního vysílání, nabízení nebo poskytování služeb směřujících bezprostředně k uspokojování sexuálních potřeb, zprostředkování zaměstnání, provozování STK, provozování letišť, provozování pohřebišť, provozování zoologických zahrad na základě licenční vydané Ministerstvem životního prostředí, archivnictví, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Živnosti, jejich provozování a členění

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba (PO vždy prostřednictvím odpovědného zástupce) po splnění zákonných podmínek:

- **Dosažení věku 18 let**
- **Způsobilost k právním úkonům**
- **Bezúhonnost**

Za bezúhonného se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin, jestliže byl spáchán v souvislosti s podnikáním.

Překážkou provozování živnosti je prohlášení konkurzu, resp. insolvenční řízení, případně zákaz činnosti podnikající osoby.

Živnosti se z hlediska způsobu získání živnostenského oprávnění dělí na:

- **Živnosti ohlašovací**
- **Koncesované živnosti**

Druhy živností

- ▶ Podle podmínek, které musí uchazeč o živnostenskou oprávnění splňovat při ohlášení živnosti, se rozlišují tři druhy ohlašovacích živností:
 - řemeslné živnosti
 - vázané živnosti
 - volné živnosti (v současné době jich existuje 80)
- ▶ **Koncesované živnosti vyžadují ověření odborné a jiné způsobilosti, uplatňují se tam, kde je ohroženo lidské zdraví nebo život. Na vydání koncese není právní nárok!**
- ▶ Z hlediska předmětu podnikání se živnosti člení na:
 - obchodní živnosti
 - výrobní živnosti
 - živnosti poskytující služby

Živnostenský rejstřík

- ▶ Pro vydání živnostenského oprávnění (udělení koncese) je nutné zaplatit správní poplatek (dle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích):
 - a) 1 000 Kč (ohlášení živnosti nebo přijetí žádosti o koncesi při vstupu do živnostenského podnikání),
 - b) 500 Kč (další ohlášení živnosti, přijetí další žádosti o koncesi, změna rozhodnutí o udělení koncese a vydání rozhodnutí o schválení odpovědného zástupce pro koncesovanou živnost)
 - c) 100 Kč (vydání výpisu z ŽR po provedení oznámené změny)
- ▶ Splnil-li ohlašovatel všechny podmínky stanovené zákonem, provede živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku do 5 dnů ode dne doručení ohlášení a vydá podnikateli výpis.
- ▶ V případě řízení o koncesi se postupuje obdobně
- ▶ Zákon o poplatcích se často novelizuje, takže je nutné sledovat jeho aktuální znění!

VOS

- ▶ Ručí celým svým majetkem, nyní již nemusí každý společník splňovat podmínky k vydání živnostenského oprávnění.
- ▶ Společníkem u v. o. s. se může stát jak fyzická, tak právnická osoba, v případě právnické osoby se volí zmocněnec, který se stará o výkon společenských práv, tímto zmocněncem může být pouze fyzická osoba.
- ▶ Nově společník nemusí splňovat všeobecné podmínky pro provozování živnosti, oproti minulé právní úpravě nemusí společník splňovat podmínku bezúhonnosti.

KS

- ▶ Podobně jako v kapitálových společnostech má nyní komanditista možnost vlastnit více podílů společnosti.
- ▶ Není stanovena minimální výše vkladu, který může komanditista provést. Tak jako u veřejné obchodní společnosti, pokud tak určí společenská smlouva, nově může být vklad formou práce nebo služby
- ▶ Existence komanditní sumy
- ▶ Komanditistou se může stát i osoba, na jejíž majetek byl v posledních třech letech prohlášen konkurz, návrh na insolvenční řízení zamítnuto pro nedostatek majetku nebo byl konkurz zrušen pro nedostačující majetek.
- ▶ Komanditista nemůže jednat jménem společnosti, v případě takové jednání komanditista jedná vlastním jménem a společnost neručí za jeho jednání, čili nebude zavázána

Společnost s ručením omezeným

- ▶ Spolu s akciovou společností je tato společnost řazena mezi tzv. kapitálové společnosti, pro něž jsou charakteristické znaky jako: účast společníků formou poskytnutého kapitálu, oddělení majetku společníků od majetku společnosti a nízké riziko ručení společníků za závazky společnosti.
- ▶ Základní kapitál může být i jen 1 Kč (§ 142 ZOK). (byl 200 000 Kč)
- ▶ Není zakázáno řetězení! - Byl upraven v ustanovení, které stanovovalo, že společnost s ručením omezeným s jediným společníkem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti s ručením omezeným. Dále také platilo, že jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným.

Akciová společnost

- ▶ Základní kapitál 2 miliony Kč.
- ▶ Zakladatel může být 1 osoba, fyzická nebo právnická.
- ▶ nově lze zvolit ze dvou typů struktur řídicích orgánů a to monistickou a dualistickou, tvůrci úpravy čerpali inspiraci u evropské společnosti. V případě monistické struktury se vedle valné hromady zřizuje správní rada doplněná o statutárního ředitele. U dualistické verze se vedle valné hromady zřizuje představenstvo a dozorčí rada.
- ▶ u vyplácení podílu na zisku - dividend bude použit výhradně bezhotovostní převod na účet akcionáře

Vlastní dílčí analýzy pro podnikatelský plán

- ~~4) Analýza trhu a konkurence, SWOT analýza, Hodnocení rizik plynoucích ze SWOT~~
- ~~5) Výrobní plán (výrobní proces)~~
- ~~6) Marketingový plán~~
- ~~7) Organizační plán~~
- ~~8) Finanční plán~~

Pozor, dílčí analýzy a především jejich závěry musí být provázány.

Harmonogramy

nástroj projektového řízení

PERT

- ▶ *Program(project) Evaluation Review Technique - hodnocení projektů a revizní techniky*
- ▶ PERT diagram - síťový diagram, diagram kritické cesty (critical path method)

Tvorba síťového diagramu v PPT

<http://www.youtube.com/watch?v=JZKsk17a6oA>

PERT

<http://www.netmba.com/operations/project/pert/>

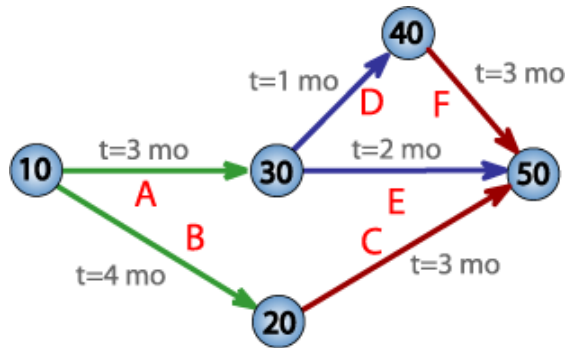
Detailní vysvětlení CPM a PERT (anglicky)

http://www.youtube.com/watch?v=DdDzybQ_9vM

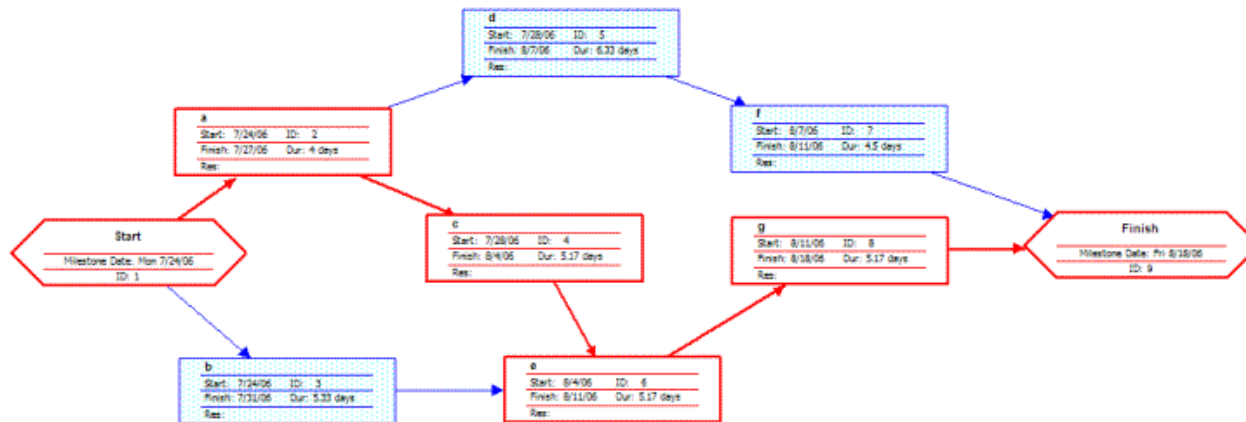
Program Evaluation and Review Technique

http://en.wikipedia.org/wiki/Program_Evaluation_and_Review_Technique

PERT (CPM)



PERT síťový diagram pro projekt s pěti milníky (10 až 50) a šesti činnostmi (A až F). Projekt má dvě kritické cesty: B-C nebo A-D-F, minimální doba trvání tohoto projektu je tedy 7 měsíců (s použitím fast-trackingu, lze použít i „crushing“ – dodatečné kapacity). Činnost E je podkritická, tzn. může se zpozdít až o 2 měsíce, aniž by zpozdila projekt



Ganttův diagram

- ▶ Většina projektů plánována pomocí Ganttova diagramu(schématu) - kromě komplexních a složitých

Gantt chart – tvorba

<http://www.youtube.com/watch?v=sA67g6zaKOE>

Gantt chart

http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart

<http://www.openproj.cz/>

Gantt chart – tvorba v excelu 2010

http://www.youtube.com/watch?v=NrfOtzqzz_wk

<http://www.ganttproject.biz/>

Zdrojová data

Projekt Založení podniku - Ganttův diagram

Úkol	Datum startu	Trvání (dny)	Datum ukončení
Absolvování podnikatelského inkubátoru	2.10.2010	70	11.12.2010
První tři lekce	2.10. 2010	28	30.10.2010
Harmonogram realizace záměru	30.10. 2010	28	27.11.2010
Teoretická část	30.10. 2010	28	27.11.2010
Praktická část	30.10. 2010	28	27.11.2010
Následující přednášky	27.11. 2010	14	11.12.2010
Převedení do reality	11.12. 2010	89	10.1.2011
Získání finančních zdrojů	26.12. 2010	15	10.1.2011
Zápis do OR	28.12. 2010	12	9.1.2011
Veselé podnikání	9.1. 2011	50	28.2.2011
Insolvenční řízení	28.2.2011	10	10.3.2011

Gantt

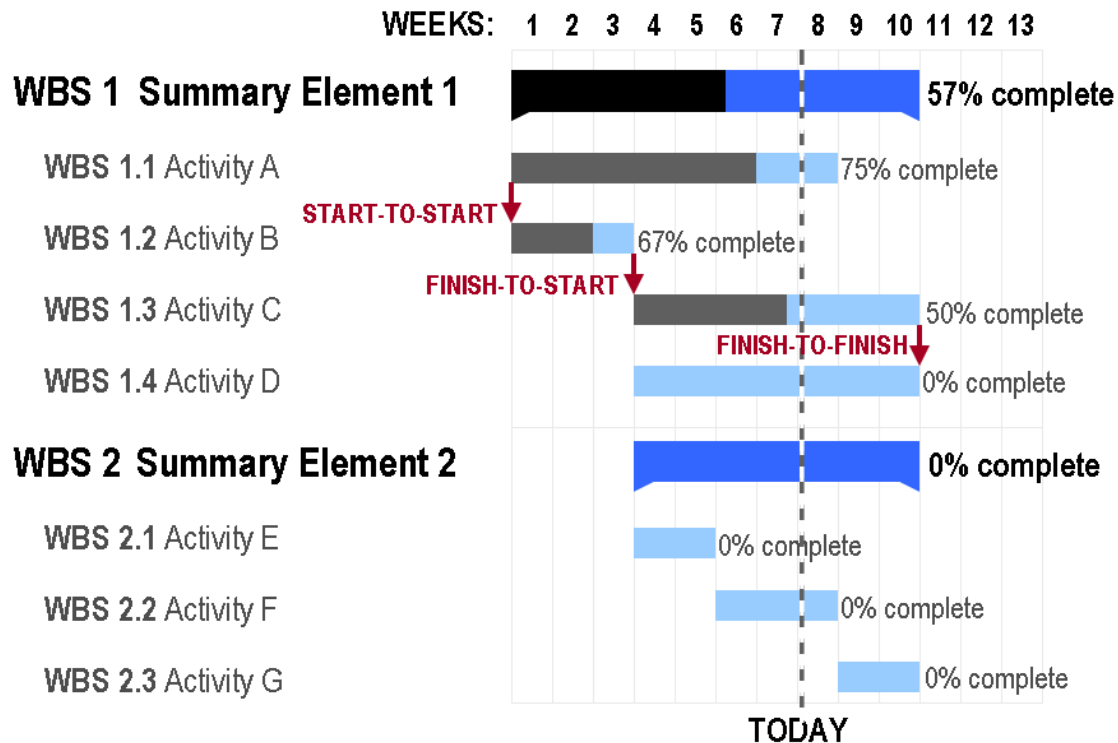
A
Harr

ŠPÁTNE

Zásady tvorby

- Zvolit vhodně rozlišení jak činností tak času
 - Nepodstatné (nekritické) úlohy zahrnout do nadřazených úkolů
 - Kritické (bezpodmínečně nutné, navazující) úkoly vždy zvlášť!!!
 - Rozlišení časových jednotek volit podle nejkratších kritických úkolů
 - Příliš dlouhé úkoly vhodně rozčlenit – z důvodu přehlednosti
 - Vhodnost přehledu dílčích celků sporná

Příklad Gantt 1



Vysvětlení

▶ Finish to start

- ▶ úloha B nemůže začít, dokud neskončí A
- ▶ A: zpracuj těsto, B: upeč buchtu

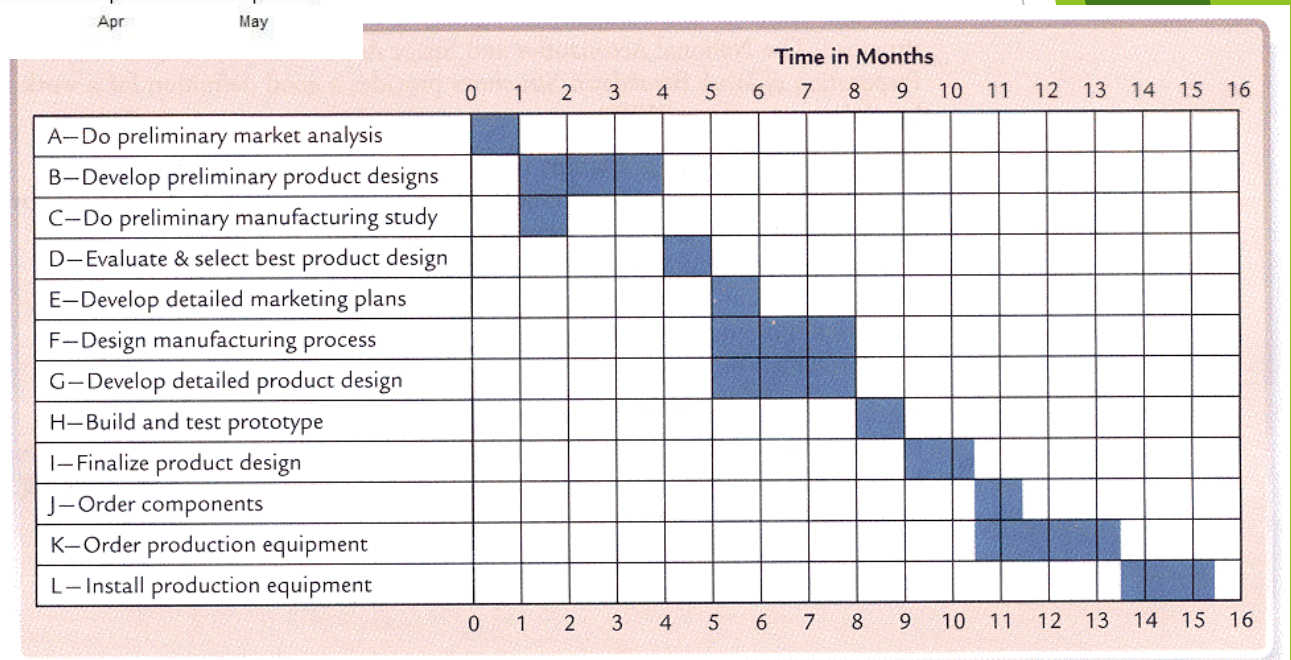
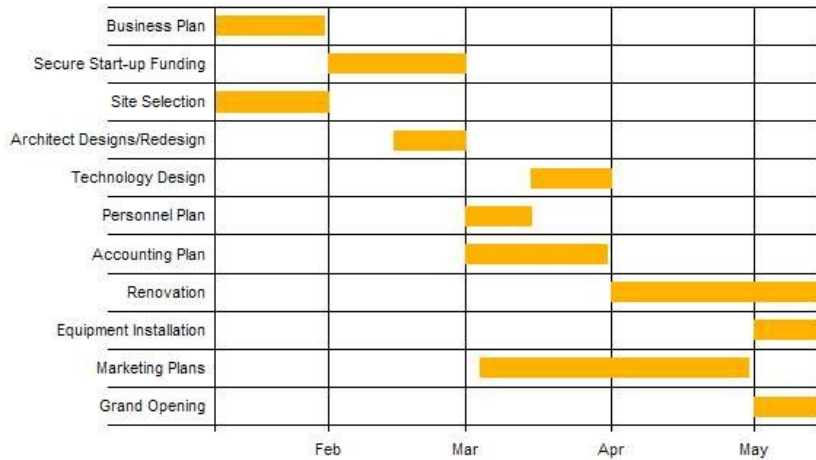
▶ Start to start

- ▶ úloha B nemůže začít, dokud nezačne A
- ▶ A: nastartuj auto, B: odjed' pryč

▶ Finish to finish

- ▶ B nemůže skončit, dokud neskončí A
- ▶ A: uložení dokumentu, B: zavření aplikace

Příklad Gantt 2



Zdrojová data diagramu

Finanční plánování			
Úkol	Začátek	Trvání	Konec
Harmonogram	16:20	0:20	16:40
Finanční plán teoreticky	16:40	0:50	17:30
Finanční plán prakticky	17:30	0:30	18:00
Samostatná práce řešitelů	17:50	0:40	18:30
Otázky řešitelů	18:00	0:30	18:30
Prezentace řešení	18:30	0:30	19:00

Plán přednášky



WBS - Work breakdown structure

1. Úroveň WBS

1. Jízdní kolo na zakázku

2. Úroveň WBS

1.1 Rámová sada
1.2 Pohonný systém
1.3 Kola
1.4 Brzdný systém
1.5 Řazení
1.6 Sestavení provedeno
1.7 Řízení projektu dokončeno

3. Úroveň WBS

1.1.1 Rám
1.1.2 Sedlo
1.1.3 Řídítka
1.1.4 Přední vidlice
1.2.1 Klíky
1.2.2 ...
1.3.1 Přední kolo
1.3.2 Zadní kolo
1.4.1 Přední brzda
1.4.2 Zadní brzda
1.5.1 Přesmykač
1.5.2 ...
1.6.1 Schválený koncept
1.6.2 ...
1.7.1 Harmonogram projektu
1.7.2 ...

Hlavní chyby podnikatelského plánu

Hlavní chyby podnikatelského plánu

1. Nereálný časový horizont

- ▶ Časové předpoklady jsou důkladně zkoumány a korigovány - čím realističtější, tím lépe.

2. Interakce nové a stávající technologie

- ▶ Vždy je třeba zvážit nejen současný stav hlavního konkurenta, ale také jeho reakci v budoucnu (např. pokles cen)

3. Předpokládaná infrastruktura

- ▶ Projekt musí využívat stávající infrastrukturu, nebo obsahovat její vytvoření.

Hlavní chyby podnikatelského plánu

4. Inovativnost

- ▶ Každý projekt musí být nový a jedinečný, nestačí okopírovat něco, co funguje.

5. Racionalita posuzovatele

- ▶ Projekt nesmí podceňovat inteligenci posuzovatele, lepší než vychvalování do nebe je předkládání podložených argumentů.

6. Více nebo méně?

- ▶ Finanční plán projektu musí být realistický, požadované prostředky dostatečné a nepřemrštěné.

7. Reálné produkty reálným zákazníkům

- ▶ Produkt je třeba zvolit tak, aby obstál na trhu při střetu s konkurencí. Objemy prodeje musí být reálné, stejně jako příjmy z nich plynoucí. Součástí plánu by měly být i scénáře případných cenových výkyvů - jejich příčiny a důsledky v odpovídajícím časovém horizontu.