



Podnikatelský záměr

- Podnikatelské prostředí
- Vyhodnocení podnikatelského prostředí, stanovení vize, mise a cílů
- Stanovení strategie podnikání
- Sestavení business modelu vzhledem k zjištěným skutečnostem
- Financování podniku
- Finanční plánování
- Analýza rizika, způsoby odklonu a řízení rizika



Podnikatelské prostředí

- = soubor všech působících činitelů, které existují jak uvnitř, tak i mimo podnik a mají podnikatelské aktivity bezprostřední vliv.
- Proměnlivost ovlivňuje prostředí tím, že je:
 - Předvídatelné, tedy lze analyzovat vazby a vlivy z prostředí a ty následně vyhodnocovat s reálně dosažitelným předpokladem = **statické** prostředí, kde lze využívat standardních metod a technik strategické analýzy.
 - Nepředvídatelné, tedy takové, že předvídatelnost s ohledem na predikci chování podnikatelského prostředí v čase z hlediska základních vazeb a vlivů ovlivňující podnikatelské prostředí je těžko prognózovatelné, případně zcela nepředpověditelné = **dynamické** prostředí, kde nelze prostým způsobem využít předpověď provedenou pomocí známých metod a technik strategické analýzy, tzn. že je nutno pracovat se scénáři a jejich vztahem k dopadům na podnikatelské aktivity, případně podnikatelská rizika.



Vnější podnikatelské prostředí

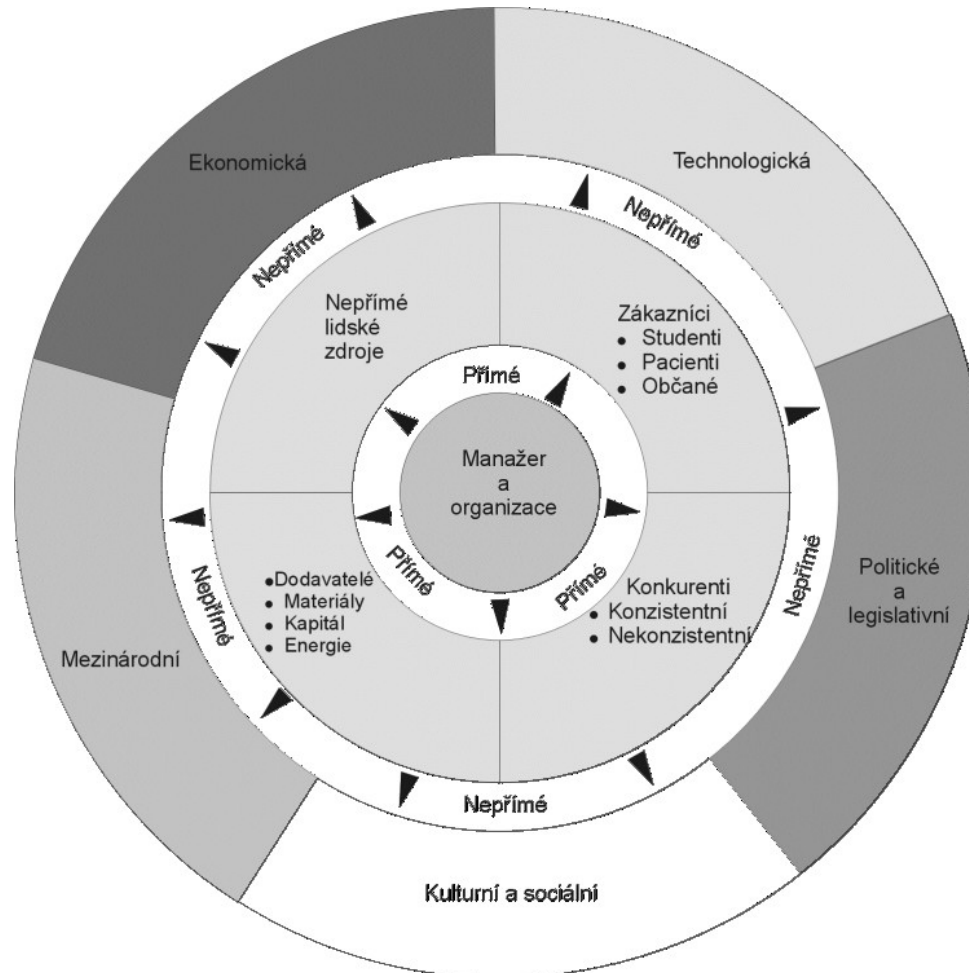
Do **obecného vnějšího prostředí** se řadí:

- **Ekonomické prostředí**
- **Technologické prostředí**
- **Politické a legislativní prostředí**
- **Kulturní a sociální prostředí**
- **Mezinárodní prostředí.**

Do **oborového vnějšího prostředí** se řadí:

- **Zákazníci**
- **Konkurenti**
- **Dodavatelé**
- **Lidské zdroje.**

Vnější podnikatelské prostředí





Vnitřní podnikatelské prostředí

Mezi základní činitele, které jsou spojeny s působením **vnitřního prostředí**, patří kategorie tzv. vnitřních zdrojů, mezi které zahrnujeme:

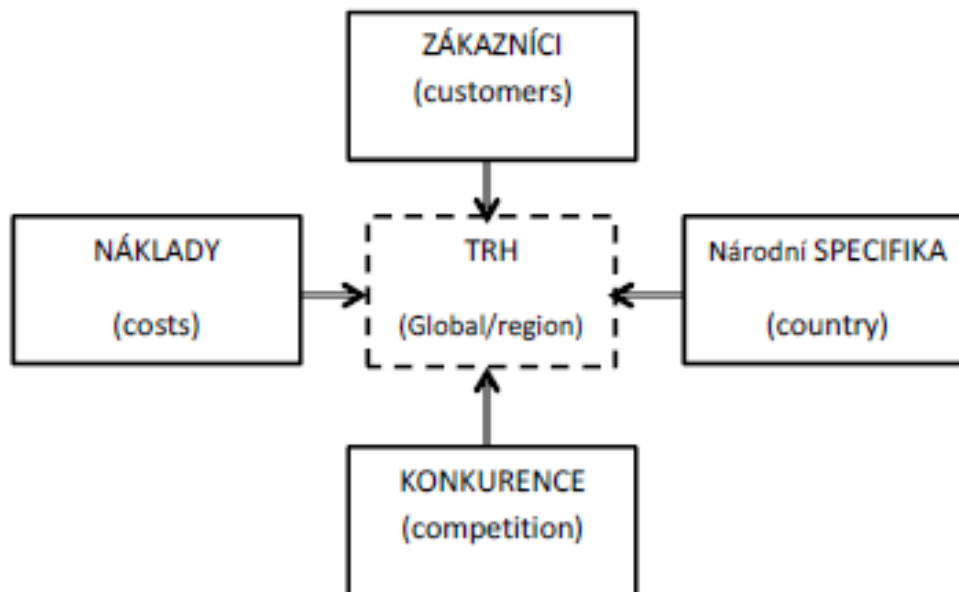
- **Fyzické zdroje**
 - **Lidské zdroje**
 - **Finanční zdroje**
 - **Zdroje nehmotné povahy.**
-
- Základní charakteristiky všech výše zdrojů lze vyhodnotit prostřednictvím **VRIO analýzy**.

Ta pokrývá popis jednotlivých charakteristik z hlediska:

- hodnoty a jejího **přínosu** (**V = value = hodnota**),
- jedinečnosti spojenou se **vzácností zdrojů** (**R = rareness = jedinečnost**),
- **nenapodobitelnosti využívaného zdroje** (**I = inimitability = nenapodobitelnost**),
- **organizační schopnosti** a zajištění účinného využití zdrojů k podnikatelským aktivitám (**O = organization = organizovanost**).

4 C analýza

- Používá se pro závěrečné vyhodnocení vnějšího i vnitřního prostředí a jeho dopadů na podnikání
- Strategie se zaměřují na globální nebo regionální podnikatelské prostředí s ohledem na příslušný produkt a s vazbami na konkrétně působící (ovlivňující) faktory.



Vyhodnocení podnikatelského prostředí, stanovení vize, mise a cílů

- Celkové vyhodnocení prostředí se opírá o SWOT analýzu
- SWOT analýza představuje výchozí analýzu v rámci strategického plánování
- SWOT analýza představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání **vnějších hrozeb a příležitostí** s **vnitřními silnými a slabými stránkami** prostředí podniku

S.W.O.T. analýza		DOPADY	
		POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
V L I V Y	INTERNÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	EXTERNÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY



Vize a mise

- **Vize** je široce koncipovaný, obecný, z hlediska nositele výkonu podnikatelských aktivit jedinečný a dlouhodobý návrh zaměření zamýšlených podnikatelských aktivit vztahující se primárně k budoucnosti, jež směřuje k dosažení a udržení určitého postavení na trhu.
- **Mise** je poslání, které specifikuje, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat.
- **Mise** má zdůvodnit směry dlouhodobého rozvoje a specifika, kterými se bude od obdobných podniků odlišovat.



Cíle a strategie

- **Cíl** lze charakterizovat jako konečný stav, ke kterému směřují všechny aktivity podniku.
- **Cíle** musí být pochopitelné a akceptovatelné pro všechny, kdo se na jejich dosažení bude podílet a musí být verifikovatelné, aby se daly kontrolovat a zajistit jejich relevantní dosažení.
- Podstatou **strategie** podniku je získání pomyslné přednosti, která zajišťuje určité výsadní postavení v poskytování aktivit v prostředí komparace s jinými organizacemi.
- **Strategie** podniku vychází z vymezeného poslání a cíle s tím, že se opírá o přednosti, které podnikatelská jednotka vlastní v daném podnikatelském prostředí.
- **Strategie** se vymezuje na základě **SWOT analýzy**.

Stanovení strategie podnikání

- Tvorba strategie vychází ze strategického plánování rozvrženého do fází.
- Postupové fáze obsahují sekvenční sled tvorby strategie, který se skládá s analýzy prostředí, vymezením vize, poslání a cílů a návrhem způsobů dosažení cílů – strategií.
- Následně je proces tvorby strategie provázán s organizační úrovní na stupni korporátní, podnikové a funkční, která rozpracovává a implementuje strategii z hlediska základní hierarchie podniku.

SWOT Analýza →	KORPORÁTNÍ Strategie →	Koncentrace	Zaměření organizace na dlouhodobou maximalizaci hodnot		
		Diverzifikace			
		Internacionalizace			
		Integrace			
	PODNIKOVÁ (organizační) strategie →	Nízko-nákladová	Vymezení konkurenční výhody v odvětví či oboru aktivit		
		Diferenciační			
		Fokální			
	FUNKČNÍ strategie →	Efektivnost	Zajištění hodnot a jejich zlepšování		
		Kvalita			
		Inovace			
Zákaznická odpovědnost					
Vrcholový	Organizační	Funkční	stupeň		



Podnikatelská politika

- Strategie je vázána na politiku činností, která bude podnikání představovat a srozumitelně komunikovat nejen do vnějšího, ale i vnitřního prostředí podnikatelské jednotky.
- Podnikatelská politikou představuje neměnný způsob řešení opakujících se činností (podnikání) spojené s konkrétním podnikem.
- Podnikatelská politika se následně formuluje do záměru podnikatelských aktivit.
- Záměr podnikatelských aktivit formuluje **naplnění podnikatelské strategie** a skládá se ze z fází:
 - **předinvestiční,**
 - **investiční**
 - **provozní.**



Sestavení business modelu vzhledem k zjištěným skutečnostem

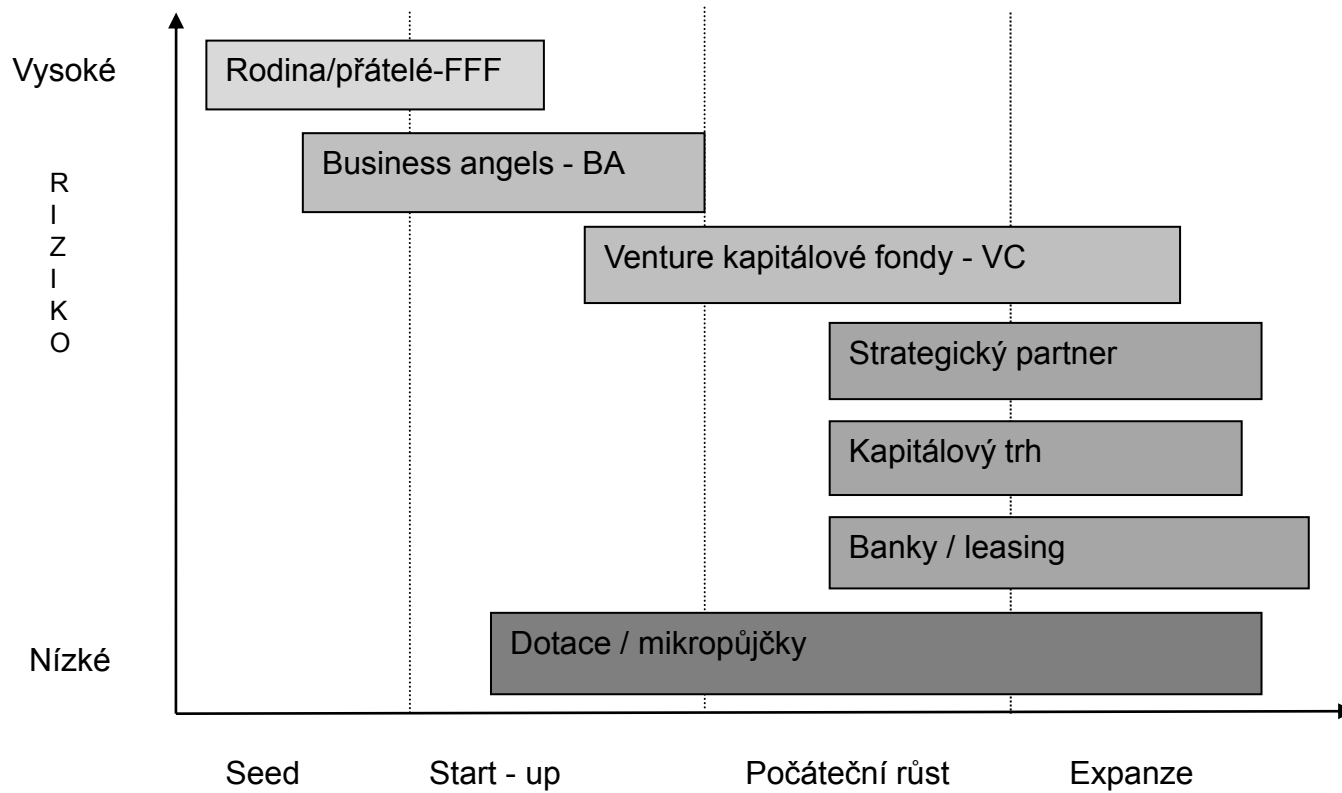
- Obecně je business model vnímán jako způsob jakým funguje podnikání daného podniku, popř. tvorba jím poskytované hodnoty.
- Základními pilíři, se kterými musí každý business model pracovat, jsou následující:
 - **produkt** – tedy to čím podnik dokáže zaujmout a nabídnout hodnotu požadovanou trhem
 - **vztah se zákazníky** – tedy cílovou skupinou podniku a jimi požadované doručení produktu založeného na posilování vazeb se zákazníky
 - **infrastruktura řízení** – jakým způsobem dokáže podnik efektivně zajistit infrastrukturu a logiku procesů řízení
 - **finance** – jaké bude složení příjmů a výdajů podniku, jak efektivně budou řízeny náklady a výnosy.



Sestavení business modelu vzhledem k zjištěným skutečnostem

- Existují tři ideální typy business modelů:
 - 1) Business model orientovaný na produktové inovace** – je založen na kombinaci strategického a technologického řízení. Těží zejména ze znalostního managementu podniku a jeho schopností a technologického zázemí.
 - 2) Business model zaměřený na marketingové řízení** – je založen na kombinaci strategického řízení a organizování. Jedná se o využití firemních zdrojů, nastavení souvisejících procesů a dodavatelských vztahů s cílem zajistit co nejvyšší spokojenost zákazníků. Dochází tak k hledání nových distribučních cest a zefektivnění a zlepšení maloobchodního prodeje.
 - 3) Business model orientovaný na efektivnost procesů** – je založen na kombinaci organizování a technologického řízení. Jedná se o využití interních schopností a technologického zázemí uvnitř podniku nebo na využití spolupráce s ostatními partnery. Dochází tak k synergickému efektu, kdy podnik zefektivňuje své procesy na základě koordinace, integrace, učení se.

Financování podniku





Finanční plánování

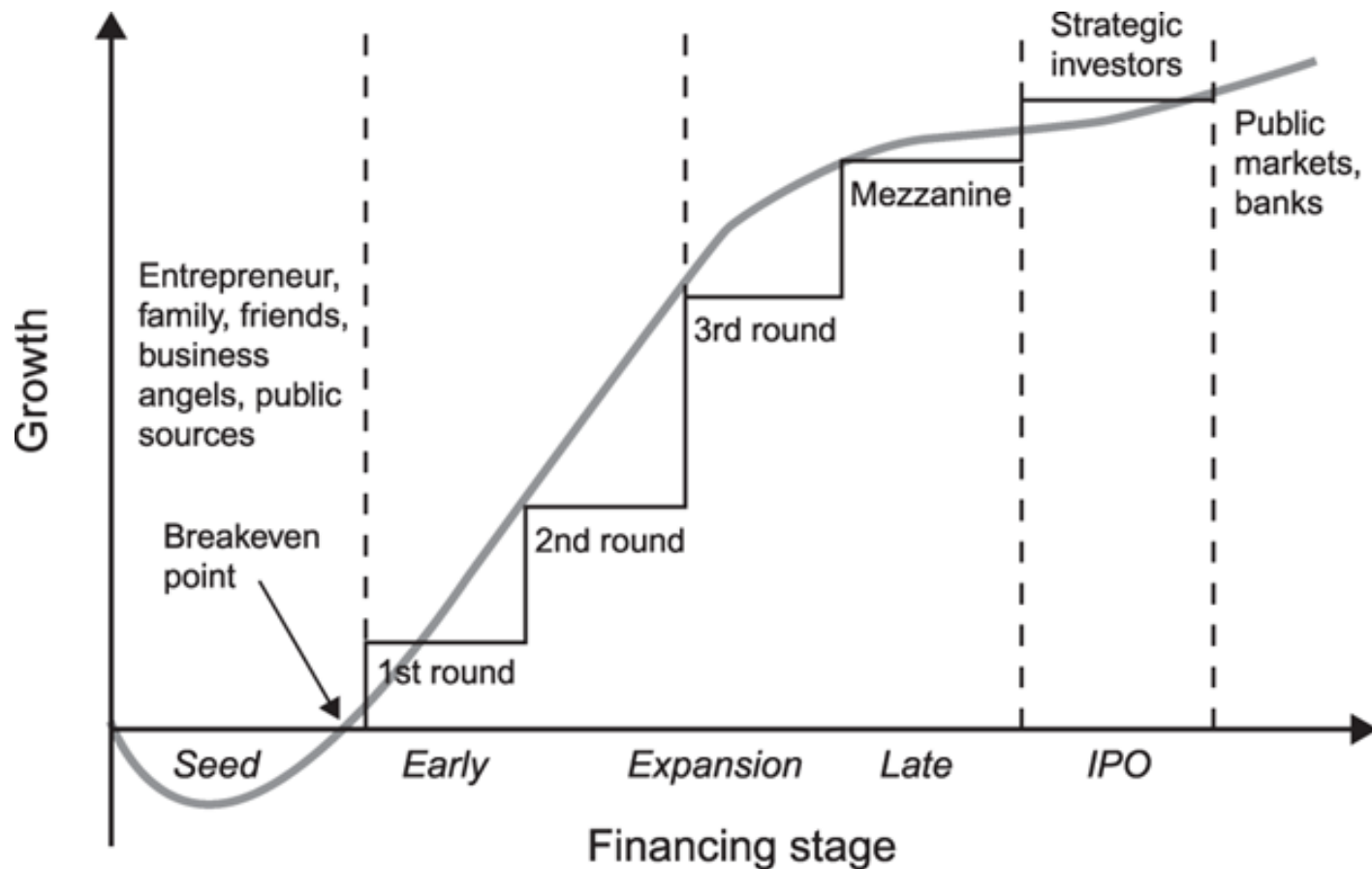
- Finanční plán je jednou z nejdůležitějších činností v rámci podnikání.
- Je třeba stanovit si cíle, kterých chce podnikatel dosáhnout a pokud možno realisticky stanovit, jak uvedených cílů dosáhnout.
- Jde zejména o to, opravdu reálně zhodnotit příjmy, které lze podnikáním dosáhnout a porovnat je s výdaji, které bude na dosažení stanovených cílů třeba vynaložit.
- K tomu lze využít znalostí ze strategické analýzy makrookolí i mikrookolí.
- Mezi základní stavební prvky finančního plánování obecně patří:
 - zakladatelský rozpočet s údaji o finančních potřebách podniku a zdrojů na jejich financování
 - základní účetní výkazy, obsahující plánované nebo očekávané údaje
 - analýzu bodu zvratu, výpočet poměrových ukazatelů a plánované dosažení úspor z rozsahu.
- V souvislosti se založením podniku lze rozlišit dva typy finančního plánu:
 - Dlouhodobý strategický finanční plán
 - Krátkodobý finanční plán.



Zakladatelský rozpočet

- Zahrnuje veškeré výdaje, které musí podnikatel vynaložit ještě před tím, než dosáhne prvního příjmu.
- Jedná se o zřizovací výdaje na založení podnikání, které buď získá z vlastních zdrojů, nebo z cizích zdrojů.
- Do počátečních účetních výkazů je třeba zahrnout veškeré **zřizovací výdaje**, kam patří zejména soudní a správní poplatky, odměny za zprostředkování, výdaje na případné pracovní cesty související se zřízením, výdaje na poradenské služby, nájemné za podnikatelské prostory atd.
- Za zřizovací výdaje nelze považovat např. výdaje na pořízení dlouhodobého majetku, výdaje na pořízení zásob, výdaje na reprezentaci, výdaje na přeměnu společnosti apod.
- **Vklady a půjčky** se v aktivech evidují na majetkových účtech podle **druhu vkladu** (dlouhodobý majetek, zásoby, peníze) a v pasivech jako součást základního kapitálu (pokud je to zapsáno do obchodního rejstříku) nebo v ostatních kapitálových fondech (pokud to je příplatek nad vklad).
- Pokud bude majetek zapůjčen, eviduje se pouze v podrozvahové evidenci.

Fáze podnikání v návaznosti na vývoj cash-flow



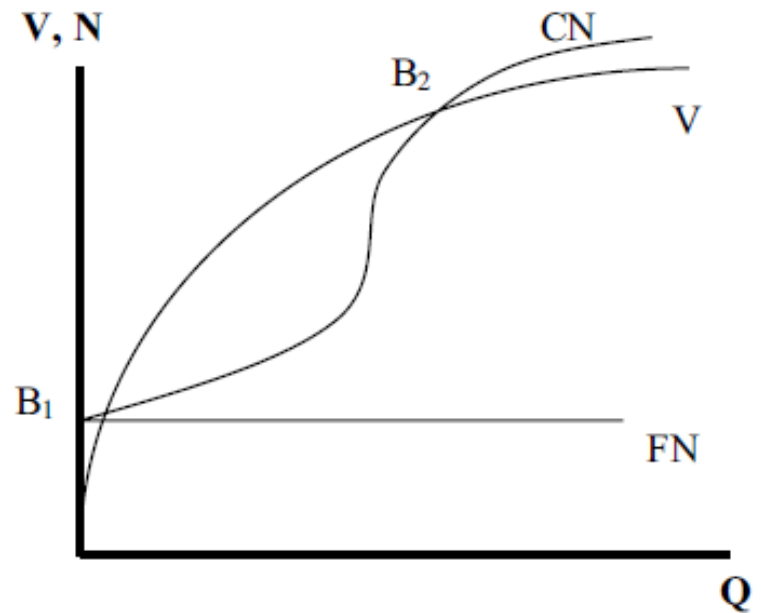
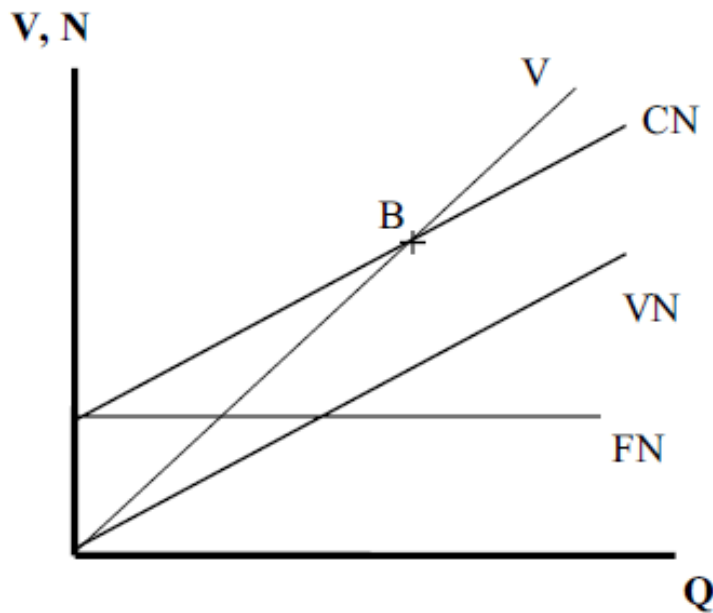


Bod zvratu

- Bod zvratu znamená, že se příjmy vyrovnají výdajům.
- Výpočet BEP je stanoven jako podíl fixních nákladů a jednotkového krycího příspěvku.
- Veškeré peněžní pohyby se projevují nejen v rámci cash flow, ale i v rámci rozvahy a výsledovky.

$$\text{velikost obratu nezbytného k pokrytí fixních nákladů} = \frac{\text{celkové fixní náklady}}{1 - \frac{\text{náklady na prodané zboží} + \text{variabilní náklady}}{\text{realizovaný obrat}}}$$

Bod zvratu



- V celkové výnosy
- N náklady
- CN celkové náklady
- VN variabilní náklady
- FN fixní náklady
- Q celkový objem výroby, prodaného zboží apod.
- B (B_{1,2}) nulový bod (bod zvratu mezi náklady a výnosy)



Analýza rizika, způsoby odklonu a řízení rizika

- Podcenění rizika bývá nejčastější příčinou podnikatelského selhání.
- Pokud podnik s riziky počítá dopředu a uvědomuje si je, může na ně zavčas reagovat a předejít tak zásadním problémům.
- Z tohoto hlediska je třeba rizika neustále sledovat, analyzovat, a pokud to jde i řídit.
- Základní oblasti řízení rizik lze rozdělit na:
 - Přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika).
 - Rizika ochrany životního prostředí.
 - Finanční rizika (investiční, pojišťovací a zajišťovací riziko)
 - Projektová rizika.
 - Obchodní rizika (marketingové, strategické, rozpočtové, riziko managementu...)
 - Technická rizika (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí, včetně materiálů a staveb).



Řízení rizika

- Při rozhodování o nápravných opatřeních je třeba zvážit veškeré faktory, které se na míře rizika podílí. (vliv ze strany ekonomických, technických, sociálních a politických faktorů) a tyto faktory je pak třeba sledovat prostřednictvím analýzy externího okolí.
- Následně je třeba srovnat hrozby na základě priorit a identifikovat ty, které se jeví jako značně rizikové.
- Čím vyšší priorita tím rizikovější hrozba.
- Na danou hrozbu je pak třeba najít vhodné opatření např. výběrem aktivity postavené na silné stránce podniku.
- Ke každému identifikovanému riziku je dobré vybrat jeho optimální řešení.
- Po určení úrovně a míry rizika je dobré zhodnotit ekonomické náklady a přínosy variantních řešení vedoucí ke snížení daného rizika.



Metody analýzy rizik

- Metody analýzy rizika jsou účinným nástrojem řízení rizika.
- Mezi nejvíce používané patří zejména následující:
 - **Check list analysis (CLA)**
 - „What If“ analýza
 - **Bezpečností audit**
 - **Business Impact Analysis.**
- Další metody:
 - Metoda Preliminary Hazard Analysis (PHA)
 - Metoda Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)
 - Metoda Fault Tree Analysis (FTA)
 - Metoda Event Tree Analysis (ETA)
 - Metoda Hazard and Operability Analysis (HAZOP)



Řízení a odklon rizik

- Řízení a odklon rizik zahrnuje:
 - výběr protiopatření,
 - analýzu nákladů/přínosů,
 - implementaci protiopatření,
 - testování (komplexní prověřování) protiopatření.
- Řídit riziko lze na základě dvou obecných principů:
 - reaktivní strategie
 - proaktivní strategie.
- Účinné řízení podnikatelského rizika zahrnuje:
 - jasně definovanou strategii podniku zohledňující jeho cíle vč. rizikové strategie
 - fungující komplexní proces řízení rizik, podpořený vhodným informačním systémem,
 - dostatečný důraz managementu na řízení rizik a jasně definovaní pracovníci odpovědní za řízení rizik,
 - interní kulturu schopnou adaptace na nové výzvy rizika.