INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

učební text

Vladimíra Schindlerová

Ostrava 2012

Recenze: dr. Ing. Pavel Skalík

Název: Podnikatelský záměr
Autor: Ing. Vladimíra Schindlerová.
Vydání: první, 2012
Počet stran: 220
Náklad: 50
Vydavatel a tisk: Fakulta strojní VŠB – TUO

Jazyková korektura: nebyla provedena.

Určeno pro projekt:
Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Název: Zvyšování kompetencí studentů technických oborů prostřednictvím modulární inovace studijních programů
Číslo: CZ.1.07/2.2.00/15.0459
Realizace: VŠB – Technická univerzita Ostrava
Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky

© Ing. Vladimíra Schindlerová.
© VŠB – Technická univerzita Ostrava

ISBN 978-80-248-2774-2

OBSAH KURZU PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI PODNIKÁNÍ 12

1.1 Teorie podnikání 13

1.2 Vymezení podnikání 14

1.3 Podnikatel a jeho charakteristiky 15

1.4 Podnik a podnikání 17

1.4.1 Cíle podniku 19

1.4.2 Funkce podniku 20

1.5 Činnosti související se založením podniku 22

2 PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ 26

2.1 Skutečnosti související s volbou podniku 27

2.2 Třídění podniků 27

2.2.1 Podniky podle právní a organizační formy 28

2.2.2 Podniky podle oblasti působnosti 33

2.2.3 Podniky podle velikosti 33

2.2.4 Podniky podle zisku 34

2.2.5 Podniky podle sektorů a hospodářských odvětví 34

2.2.6 Sdružení podniků 34

3 ANALÝZA PODNIKU A JEJÍ HODNOCENÍ 42

3.1 Analýza a hodnocení podniku 43

3.1.1 Analýza a hodnocení zdrojů podniku 43

3.1.2 Analýza a hodnocení výrobního programu 44

3.1.3 Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace v podniku 47

3.1.4 Analýza a hodnocení silných a slabých stránek podniku – SWOT analýza 47

3.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku 48

3.3 Stanovení poslání a cílů podniku 49

3.4 Tvorba a hodnocení variant podnikatelské strategie 50

4 PŘEDPROJEKTOVÁ PŘÍPRAVA 57

4.1 Klasifikace investičních projektů 58

4.2 Fáze života projektu 59

4.2.1 Před investiční fáze přípravy projektů 60

4.2.2 Investiční fáze přípravy projektů 61

4.2.3 Provozní fáze přípravy projektů 63

4.2.4 Ukončení provozu a likvidace 64

4.3 Zásady přípravy projektu 64

5 TECHNICKOEKONOMICKÁ STUDIE 70

5.1 Náplň studie 71

5.1.1 Analýza trhu a marketingová strategie 71

5.1.2 Výrobní jednotka a její umístění 74

5.1.3 Materiálové vstupy a energie 76

5.1.4 Technologie a výrobní zařízení 77

5.1.5 Pracovní síla (lidské zdroje), organizace a řízení 80

5.1.6 Finanční analýza a hodnocení projektu 81

5.1.7 Analýza rizik 81

5.2 Plán realizace projektu 82

6 PODNIKLATELSKÝ PLÁN 89

6.1 Charakteristika podnikatelského plánu 90

6.2 Příprava podnikatelského plánu 92

6.3 Zásady při vypracování podnikatelského plánu 93

6.4 Struktura podnikatelského plánu 93

7 EKONOMIKA FIRMY 104

7.1 Základní pojmy 105

7.2 Členění příjmů státního rozpočtu 106

7.2.1 Přímé daně 107

7.2.2 Nepřímé daně ... 113

7.3 Pojištění ... 114

7.3.1 Zdravotní pojištění ... 115

7.3.2 Pojištění na sociální zabezpečení ... 115

7.3.3 Pojištění úrazů a nemocí z povolání ... 116

7.3.4 Jiné typy pojištění ... 116

8 KALKULACE ... 122

8.1 Základní pojmy ... 123

8.2 Kalkulace nákupní ... 124

8.3 Výrobní kalkulace ... 126

8.4 Prodejní kalkulace ... 129

8.5 Kalkulační metody ... 130

8.5.1 Kalkulace dělením ... 130

8.5.2 Kalkulace přirážková ... 132

8.5.3 Kalkulace ve sdružených výrobách ... 132

8.5.4 Kalkulace rozdílové ... 133

8.5.5 Kalkulace podle činností ... 134

8.5.6 Kalkulace neúplných nákladů ... 134

9 FINANČNÍ ANALÝZA ... 140

9.1 Rozvaha podniku ... 141

9.2 Celkové investiční náklady ... 142

9.2.1 Investiční náklady na zajištění stálých aktiv ... 142

9.2.2 Provozní náklady (kapitál) ... 143

9.3 Kapitálová struktura podniku ... 144

9.3.1 Vlastní kapitál ... 145

9.3.2 Cizí kapitál – možnosti řešení financování ... 145

9.3.3 Bankovní úvěry ... 146

9.4 Oceňování majetku ... 148

9.4.1 Ocenění hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku 148

9.4.2 Ocenění oběžného majetku 150

9.4.3 Ocenění cizího a vlastního kapitálu 150

10 KRITÉRIA HODNOCENÍ PODNIKATELKSKÝCH PROJEKTŮ 157

10.1 Kritéria hodnocení podnikatelských projektů 158

10.2 Metody hodnocení investic 159

10.2.1 Doba úhrady 160

10.2.2 Metoda čisté současné hodnoty 160

10.2.3 Index rentability 162

10.2.4 Metoda vnitřního výnosového procenta 162

10.3 Hodnocení a porovnávání investičních variant 163

11 ŘÍZENÍ RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU 171

11.1 Klasifikace rizika 172

11.2 Náplň analýzy rizika 173

11.2.1 Určení faktorů rizika podnikatelského projektu 174

11.2.2 Stanovení významnosti faktorů rizika 175

11.2.3 Stanovení rizika 177

11.2.4 Hodnocení rizika podnikatelského projektu 179

11.2.5 Příprava plánu korekčních opatření 180

11.3 Způsoby snižování podnikatelského rizika 181

11.3.1 Odstranění příčin rizika 181

11.3.2 Snížení nepříznivých důsledků rizika 182

12 HODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ 188

12.1 Faktory úspěšnosti 189

12.2 Příčiny podnikatelských neúspěchů 190

12.2.1 Přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra 191

12.2.2 Ignorování a podceňování konkurence 192

12.2.3 Organizační arterioskleróza 192

12.2.4 Řešení pouze krátkodobých problémů 192

12.2.5 Spoléhání na zázračná řešení 193

12.2.6 Vyhýbání se riziku 193

12.2.7 Nekompatibilní fúze a diverzifikace 193

12.2.8 Příliš rychlý růst 193

12.2.9 Smůla 194

13 NOVÉ TECHNOLOGIE V MODERNÍM PODNIKU 199

13.1 Členění počítačových systémů 200

13.1.1 CAD/CAM – technická příprava výroby a vlastní výroba 201

13.1.2 CAPP – technologická příprava výroby 202

13.1.3 PPS – plánování a řízení výroby 204

13.1.4 Projektování výrobních systémů/Logistika 206

13.1.5 Příprava a hodnocení podnikatelské strategie a podnikatelského plánu firmy 206

13.2 Trendy a výhledy CA systémů 206

SEZNAM POUŽITÝCH ZNAČEK, SYMBOLŮ A ZKRATEK 217

ÚVODEM KURZU PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Kurz *Podnikatelský záměr* je určen především studentům 2. ročníku navazujícího magisterského studia studijního programu Fakulty strojní. Kurz je určen jak pro presenční tak i pro kombinovanou formu studia.

Kurz je rozdělen do 13 kapitol, které odpovídají výukovým týdnům jednoho semestru. Poslední hodina je věnována závěrečnému testu, kde zúročíte všechny znalosti.

Kurz Podnikatelský záměr přináší poznatky v oblasti podnikání, zakládání podniku a investování. Studenti se zde seznamují se základními pojmy z oblasti podnikání, jednotlivými formami podnikatelských subjektů. Na praktickém příkladu si vyzkouší založení vlastního podniku, včetně vypracování technickoekonomické studie a také zpracování veškerých potřebných účetních výkazů. Zhodnotí získané výsledky i z hlediska možného rizika.

Získané poznatky navazují na znalosti, které si studenti osvojí i v jiných předmětem v rámci svého studia. Umožní jim tak získat komplexní informace potřebné při vlastním podnikání.

Každá kapitola obsahuje teoretickou část, která je následně doplněná příklady pro lepší pochopení probírané látky. Na závěr každé kapitoly jsou zařazeny kontrolní a testové otázky, kde si můžete ověřit, zda jste dobře pochopili probíranou látku. V průběhu celého kurzu bude zpracovávat 12 samostatných úkolů, které povedou v sestavení celého podnikatelského plánu. Vstupní informace budou zadány v úvodu semestru.

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KURZU PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Kurz je rozdělen do následujících 13 kapitol:

1. **Charakteristika základních pojmů v oblasti podnikání** – úvodní kapitola se věnuje definování důležitých pojmů z dané oblasti.
2. **Právní forma podnikání –** kapitola se zabývá definováním forem podnikatelských subjektů, jejich popisem. Legislativu.
3. **Analýza podniku a její hodnocení –** kapitola zahrnuje tvorbu podnikatelské strategie, stanovení cílů a poslání podniku.
4. **Předprojektová příprava –** kapitola řeší otázku přípravy projektu a její hlavní části.
5. **Technickoekonomická studie** – v kapitole se seznámíme s charakterem a náplní technickoekonomické studie.
6. **Podnikatelský plán –** kapitola se zabývá jednotlivými částmi podnikatelského plánu.
7. **Ekonomika firmy –** kapitola vysvětluje pojmy z oblasti daní, pojištění, účetnictví.
8. **Kalkulace** – kapitola nás seznamuje s jednotlivými druhy kalkulací – nákupními, výrobními, prodejními.
9. **Finanční analýza** – kapitola obsahuje řešení otázky investičních nákladů a zdrojů financování.
10. **Kritéria hodnocení podnikatelských projektů –** kapitola řeší otázku návratnosti, rentability.
11. **Řízení rizika podnikatelského projektu –** kapitola se zabývá analýzou rizika podnikatelských projektů.
12. **Hodnocení podnikatelských projektů –** kapitola ukazuje nejen na úspěšné řešené projekty, ale uvádí i příčiny možných neúspěchů.
13. **Nové technologie v moderním podniku –** kapitola upozorňuje na možnost využití informační techniky v podniku.

CÍL KURZU PODNIKALTELSKÝ ZÁMĚR

Po úspěšném a aktivním absolvování tohoto KURZU

• vysvětlit základní pojmy z oblasti podnikání – podnik podnikání, podnikatel; • uvést skutečnosti, které ovlivňují volbu právní formy; • klasifikovat investiční projekty; • charakterizovat podnikatelský záměr; • najít a aplikovat příslušný zákon v praxi; • pomocí metod určit velikost rizika.	*Budete umět*

• přehled o cílích podniku; • přehled o podnikatelských subjektech; • přehled o důležitých položkách, které jsou součástí technickoekonomické studie; • přehled o vývoji systémů v této oblasti.	*Získáte*

• určit funkce podniku; • sami rozhodnout na základě získaných poznatků, jakou formu podnikání zvolit pro konkrétní firmu; • vytvořit vhodnou podnikatelskou strategii; • použít některou z metod k hodnocení efektivnosti investic; • poznat také případné příčiny neúspěchů investičních projektů.	*Budete schopni*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Obsah kurzu odpovídá 14 týdnům jednoho semestru. Celkový doporučený čas potřebný k prostudování celého kurzu odpovídá asi 40 hodinám. U každé kapitoly je uveden čas potřebný k prostudování textu, tento čas je pouze orientační. Poslední hodina kurzu je pak věnována závěrečnému testu. Doba na jeho zpracování je 30 minut.

PRŮVODCE STUDIEM

Na začátku každé kapitoly je uveden ***vysvětlující text*** k probírané látce.

Každá kapitola obsahuje také ***řešený příklad***, který usnadňuje pochopení probírané látky a napomáhá při řešení samostatného úkolu.

Kapitoly jsou také doplněny ***úkoly k zamyšlení***. Tyto úkoly umožňují studentům zamyslet se nad probíranou látkou, případně ji aplikovat na příkladu.

Většina kapitol je doplněna ***samostatným úkolem***, který doplňuje probíranou látku a umožňuje praktické vypracování úkolu. Ten bude odevzdáván prostřednictvím kurzu nebo emailem pedagogovi.

Na závěr každé kapitoly jsou zařazeny ***kontrolní otázky a test,*** které slouží k ověření nabytých znalostí.

Vlastní poznámky a poznatky si můžete psát na okraj učebního textu.

Vlastní poznámky

1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI PODNIKÁNÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• budete umět vysvětlit základní pojmy z oblasti podnikání – podnik podnikání podnikatel; • najdete zde informace o tom, kde a v jakém dokumentu se můžeme se základními pojmy setkat (obchodní zákoník) • budete umět vyjmenovat primární cíle podniku; • získáte přehled o dalších cílích podniku; • budete schopni určit funkce podniku.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU	

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 3 hodiny.

PRŮVODCE STUDIEM	

Nejprve si přečtěte celou kapitolu. *Klíčová slova* umožní snadnější orientaci v textu a také snadnější opakování celého učiva. Kapitola je doplněna úkoly k zamyšlení. Pravý sloupec slouží také k doplnění *vlastních poznámek* přímo k textu. V závěru najdete *kontrolní otázky a test*, které slouží k ověření probrané látky.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ

Klíčová slova

Historie pojmu podnikání, teorie podnikání, obchodní zákoník, podnikatel, sídlo právnické osoby, obchodní firma, Klasifikace podnikatele dle sklonu k riziku, hráč, konsolidátor, snílek, podnikatel, osobnost podnikatele, osobní předpoklady, podnikání, podnik, primární cíl, cíle dle významu, cíle dle velikosti, cíle dle časového hlediska, cíle dle vztahů, cíle dle obsahu, funkce podniku, prodejní funkce, zásobovací funkce, výrobní funkce, personální funkce, finanční funkce, investiční funkce, vědeckotechnická funkce, administrativa, controlling, interní audit, založení podniku, předmět činnosti, finanční zabezpečení, právní forma, umístění

Historie pojmu podnikání

V posledních letech se vyvíjela celá řada pojmů týkajících se různých sfér lidské činnosti, mezi ně patří výrazy se stejným slovním základem: podnikání, podnikatel, podnik, podnikavost. S pojmem podnikatel se setkáváme již v roce 1725, kdy vynikající francouzský ekonom *Richard Cantillon* (1680-1734) popsal pojem „*podnikatel*“. Slovo „entrepreneur“ je francouzského původu a znamená v překladu „*někoho, kdo jde mezi*“, je to tedy jakýsi „ *zprostředkovatel*“ případně „ *prostředník*“. [J_1]

1.1 Teorie podnikání

Teorie podnikání

Pojem podnikání prošel při svém vývoji od 18. století určitou diferenciací. V současné době se tedy můžeme setkat se třemi druhy pojetí obsahu slova podnikání:

1. Podnikání jako činnost (proces)
Smyslem tohoto procesu je vytvoření něčeho, co může být ohodnoceno finanční nebo nefinanční formou. Nositelem podnikání je podnikatel. Má určitý společenský status a je do určité míry řízen zákony. Dané zákony pak vymezují pravidla poslání podnikatele. Teorie podnikání pak na základě teoretického poznání vytváří návod, techniky a jiné nástroje, které mají přispět k podnikatelskému úspěchu – maximalizací tvorby přidané hodnoty s použitím přiměřeného rizika.

2. Podnikání jako metoda (přístup)
Podle řady autorů podnikání přerostlo svůj původní význam a proniká do dalších oblastí lidské činnosti. Timmons (2001) definuje podnikání jako „*způsob myšlení, jednání a uvažování, posedlost příležitostmi, holistický přístup a to vše harmonizováno vůdcovstvím*“.

U člověka, který používá podnikatelský přístup, říkáme, že je podnikavý. Přisuzují se mu role s očekáváním určitého chování – vložení vlastních zdrojů, převzetí odpovědnosti rizika a sklízením negativních výsledků v první řadě a pozitivních výsledků v poslední řadě.

3. Podnikání jako životní způsob
Každý člověk potřebuje ke svému životu určité zdroje a ty si může opatřovat třemi způsoby:
- prostřednictvím zaměstnání,
- prostřednictvím podnikání,
- prostřednictvím podpory. [J_1]

1.2 Vymezení podnikání

Způsob podnikání je v České republice vymezen *Obchodní zákoník*

- ✓ **Obchodním zákoníkem ZÁKON č. 513/1991 Sb.** [Z]
- ✓ **Živnostenským zákoníkem ZÁKON č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání (živnostenský zákon).** [Z_1]

Obchodní zákoník - je základní a systémovou právní normou pro oblast obchodu a podnikání, reguluje a ošetřuje obchodní a podnikatelské vztahy. Tento zákon upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související, a zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství.

Živnostenský zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jejich dodržováním.

Podnikání zahraničních osob – podnikají za stejných podmínek jako české osoby, oprávnění podnikat vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

Obchodní rejstřík – je veřejný seznam, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Kdo je povinen se zapsat stanoví také zákon. Je možno se zapsat také o své vůli. Rejstříky vedou soudy a jsou přístupny každému. Každý podnikatel je veden ve zvláštní složce se sbírkou listin. Ta obsahuje vlastně jakýsi životopis firmy. Od jejího vzniku, přes všechny změny právních poměrů, až po zánik.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 1

Pokuste se v obchodním zákoníku najít základní pojmy z oblasti podnikání (podnik, podnikatel).

Úkol k zamyšlení

1.3 Podnikatel a jeho charakteristiky

Definice pojmu podnikatel:

Podnikatel

Podnikatel je „osoba, *která využívá iniciativy k uchopení tržních příležitostí za účelem dosažení zisku*".

Podnikatel je „o*soba, která profituje na základě iniciativy a riskování*". (Journal of Small Business Management) [B_1]

Podnikatel – může být nejen ***fyzická osoba*** (jednotlivec – v zákon o daních z příjmů nazývaný *osobou samostatně výdělečně činnou* – OSVČ), ale i ***právnická osoba*** (společnost nebo družstvo).

Podnikatel tedy je (dle obchodního zákoníku):

1) právnická osoba zapsaná v *obchodním rejstříku*, který je veden rejstříkovým soudem,
2) fyzická osoba na základě *živnostenského oprávnění* (zapisuje se do živnostenského rejstříku vedeného na živnostenském úřadě),
3) osoba podnikající *na základě jiného oprávnění* (lékaři, právníci, tlumočníci, poradci) podle zvláštních předpisů,
4) fyzická osoba *provozující zemědělskou výrobu* (osoby uvedené pod body 3,4, jsou evidovány podle zvláštních předpisů).

Do obchodního rejstříku se povinně zapisují obchodní společnosti, družstva, zahraniční osoby podnikající v našem státě. Fyzická osoba může být zapsána na vlastní žádost.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Podnikatel je osoba, která využívá požadavků trhu jejich uspokojováním za účelem dosažení zisku.

Podnikatel

Sídlo právnické osoby, místo podnikání fyzické osoby – adresa zapsaná v obchodním rejstříku, nebo v jiné evidenci (např. živnostenský rejstřík).

Sídlo právnické osoby

Obchodní firma - dříve známé jako obchodní jméno, je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku,

Obchodní firma

- firmou pro fyzické osoby (zapsané do obchodního rejstříku) je vždy jméno a příjmení,
- firmou právnické osoby je název zapsaný v obchodním rejstříku a dodatek označující právní formu (např. s.r.o.),
- firma nesmí být zaměnitelná a nesmí působit klamavě.

Výše uvedené informace platí pro osoby, které jsou zapsány v obchodním rejstříku. Fyzické osoby nezapsané (a těch je většina) jednají pod svým jménem a příjmením. V tomto případě nepoužíváme pojem firma.

Podnikatele můžeme také rozdělit podle psychologického hlediska, viz Obrázek 1 - 1 [S_2]

Klasifikace podnikatele dle sklonu k riziku

Nesení rizika		
vysoké	hráč	podnikatel
nízké	konsolidátor	snílek
	nízká	vysoká
	Inovativnost	

Obrázek 1 - 1: **Klasifikace podnikatelů podle sklonu k riziku [S_2]**

Z obrázku 1 - 1 vyplývá několik základních charakteristik podnikatele. V levém horní, rohu, kde máme pozici **hráč,** se objevují lidé s nízkým stupněm inovativnosti, ale vysokým stupněm rizika. To představuje šanci vytvořit vyšší hodnotu než jeho spoluhráči na trhu.

Hráč, konsolidátor, snílek, podnikatel

Konsolidátor je podnikatel, který pracuje na nízké úrovni inovativnosti a obsaženého rizika. Stačí mu minimální přírůstky, jde o tzv. opatrnický přístup, které nezaručují enormní skoky v zisku, ale je také malé riziko zruinování firmy.

Snílek představuje podnikatele kombinujícího nízkou rizikovost s vysokou úrovní inovativnosti. V realitě bývá tento typ velmi málo úspěšný. Sny sice mohou přinést inovativní nápady, ale bez rizika z neznámého je možné je jen stěží realizovat.

Poslední kvadrant představuje **podnikatele** s vysokým poddílem inovativnosti a rizika. To představuje oblast, kde opravdoví podnikatelé operují a přináší dynamiku do podnikatelského prostředí. Mezi úspěšné osobnosti v oblasti podnikání můžeme jmenovat *Pierre Omidyara*, zakladatele aukční síně eBay.com, který proměnil tento nápad v miliardy.

Osobnost podnikatele charakterizujeme takto:

Osobnost podnikatele

1. zajišťuje uspokojování jiných osob,
2. svůj produkt inovuje, hledá cesty ke zvýšení prosperity (nové výrobky, služby),
3. trvale organizuje spojení výrobních faktorů (přírodní zdroje, kapitál), podle požadavku podniku, podnikatel je organizátor.
4. nese riziko za své činnosti, může ztratit svůj kapitál při neúspěchu.

Osobní předpoklady úspěšného podnikatele:

Osobní předpoklady

- průbojnost a odvaha podstupovat riziko,
- schopnost prosadit se v konkurenčním prostředí,
- umění jednat s lidmi, získat je pro spolupráci,
- schopnost reálného odhadu situace a předvídání budoucího vývoje,
- schopnost zajistit potřebný kapitál,
- schopnost zvolit vhodnou právní formu podniku.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 2

Pokuste se najít vlastnosti, které by podle Vás měl mít úspěšný podnikatel. Tyto vlastnosti sepište.

Úkol k zamyšlení

1.4 Podnik a podnikání

K ZAPAMATOVÁNÍ

Podnikáním dle zákona rozumíme soustavné provozování výroby, obchodu nebo poskytování služeb, samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikání

Definice pojmu podnik:

Podnik

*Wöhe (*2007) definuje podnik jako „p*lánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby*“. [W_1]

Podle Synka (2010) je „*podnik instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání*“. [S_7]

Dle obchodního zákoníku (§5. Díl II, zákon č. 513/1991 Sb.) je podnik právně zakotvená instituce. „*Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit*“. [Z]

Podnik – je soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání.

1) **Hmotné složky** – jsou pozemky, budovy, stroje, zařízení, dopravní prostředky, materiál.
2) **Osobní složky** – jsou lidé pracující v podniku (dělníci, právníci, řídící pracovníci – manažeři, i samotní podnikatelé.
3) **Nehmotné složky** – jsou finance, různá práva (k obchodnímu jménu, k ochranné známce, k patentům a vynálezům, k obchodním tajemstvím)

Podnik:

- V tržní ekonomice základní subjekt podnikání.
- Má své typické znaky a vlastnosti.
- Postavení podniku plyne ze vzájemných interakcí podniku a jeho okolí, podnik je orientován cílově – cíle podniku jsou základním východiskem podnikatelské strategie.
- Existence podniku je časově vymezená životním cyklem podniku, začínajícím jeho založením a konče zánikem podniku.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Podnik *představuje soubor hmotných, nehmotných a osobních složek.*

Podnik

1.4.1 Cíle podniku

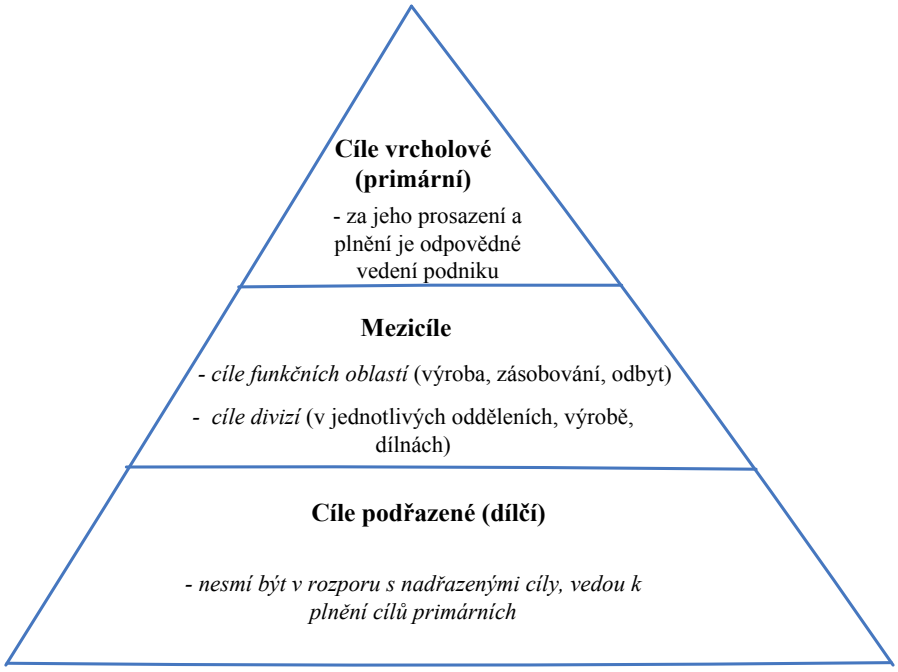
Primárním cílem bez ohledu na vlastnické formy a zaměření podnikatele je snaha o maximalizaci zisku a zvýšení hodnoty podniku. *Primární cíl*

Cíle podniku se dělí podle různých kritérií:

- pořadí jejich významu (hierarchie),
- velikosti (rozsahu) cíle,
- časové hledisko,
- vztah mezi cíli,
- podle obsahu cíle.

- **Podle významu** můžeme cíle rozčlenit do pyramidy. (viz Obrázek 1 - 2)

Cíle dle významu



Obrázek 1 - 2: Hierarchická pyramida cílů podniku.

- Podle **kritéria velikosti (rozsahu) cíle** rozlišujeme ***cíle neomezené*** – jde především o dosažení maximální hodnoty a ***cíle omezené -*** hodnoty jsou předem dané. [W_1] *Cíle dle velikosti*

- **Podle časového hlediska** dělíme cíle: *Cíle dle časového hlediska*

- ***Krátkodobé cíle*** - měly by zajistit dosažení dlouhodobých cílů, jsou více operativní, za jejich dosažení jsou odpovědní i manažeři nižších stupňů řízení. Jde o časový horizont 1-3 roky.
- ***Dlouhodobé cíle*** – vyplývají z přijaté strategie podniku, jsou komplexnější, za jejich dosažení jsou odpovědní vrcholoví manažeři. Jde o horizont více než 1 resp. 3 roky. [S_7]

Podle vztahů mezi cíli – členíme: *Cíle dle vztahů*

- ***Komplementární cíle*** – dosahování jednoho cíle vede k dosahování cíle druhého (snížení nákladů vede ke zvýšení zisku),
- ***Konkurenční cíle*** – vyšší plnění jednoho cíle vede k nižšímu plnění druhého cíle (intenzivnější reklama zvyšuje náklady),
- ***Protikladné cíle*** – dosažení jednoho cíle vylučuje dosažení druhého cíle,
- ***Indiferentní cíle*** – plnění jednoho cíle nemá vliv na plnění ostatních cílů. [S_7]

Podle jejich obsahu se člení cíle: *Cíle dle obsahu*

- ***Ekonomické cíle*** – ty mohou být *výkonové* (obrat, podíl na trhu, objem výroby, výrobní kapacita, zásoby), cíle *finanční* (celkový kapitál, vlastní kapitál, cizí kapitál, finanční investice, likvidita, výše pohledávek), cíle *výsledkové* (výnosy, náklady, zisk, cash flow, rentabilita, produktivita).
- ***Technické cíle*** – se zaměřují na vývoj a zavedení nových výrobků, výrobní kapacity a rozvoj technologií.
- ***Sociální cíle*** – jsou orientovány na okolí podniku (pracovní příležitosti v obci, regionu, životní prostředí), zaměstnance (mzdy, možnost postupu, vzdělávání, pracovní a sociální podmínky). [S_7]

K ZAPAMATOVÁNÍ

Cíle podniku by měly především sloužit k jeho základním účelům: *Cíle podniku*

- cíle řeší, co je smyslem existence podniku,
- cíl je základem pro plánování v podniku,
- cíl je zdrojem inspirace a motivace pracovníků,
- cíl je základem pro hodnocení činnosti podniku a pro kontrolu jeho chodu.

1.4.2 Funkce podniku

Každý podnik může své cíle uskutečňovat činnostmi. Podnik představuje určitý systém a hlavní funkcí podniku je tedy přeměnit vstupy na výstupy (např. výrobní podnik – přeměna výchozího polotovaru na hotový výrobek, v bance přeměnit volné peníze na kapitál). [S_7] *Funkce podniku*

Hlavní funkce podniku můžeme rozdělit dle Obrázku 1 - 3.

Funkce podniku

Funkce podniku

primární

- obchodní (odbyt)
- zásobovací (nákup, skladování, doprava)
- výrobní a montážní (provoz)

podpůrné

- personální
- finanční
- investiční
- vědeckotechnická
- administrativa
- controlling
- interní audit

Obrázek 1 - 3: Funkce podniku.

- *Obchodní funkce* – hlavní činnost spočívá v realizaci (prodeji) produktu (služby) na trhu. Zahrnuje také – výzkum trhu (poptávka, potřeby trhu), výrobková politika, stanovení cen, odbytové cesty, vlastní prodej, propagace, servis, reklama. *Obchodní funkce*

- *Zásobovací funkce* – zahrnuje pořízení surovin, materiálů, jejich dopravu, příjem skladování, pořízení dlouhodobého hmotného majetku, peněžního kapitálu, pracovních sil. [S_7] *Zásobovací funkce*

- *Výrobní funkce* – zahrnuje všechny podnikové funkce v širším pojetí, naopak v nejužším pojetí pak představuje pouze zhotovení produktů. *Výrobní funkce*

- *Personální funkce* – má za úkol především výběr pracovníků, výběr, kvalifikací, vytvoření optimálních pracovních podmínek, kulturní a sociální péče o pracovníky. *Personální funkce*

- *Finanční funkce* – má za úkol obstarání finančních prostředků, zahrnuje také mimořádné financování, zvyšování kapitálu. Má zajistit finanční rovnováhu podniku včetně optimální kapitálové struktury. *Finanční funkce*

- *Investiční funkce* – zajišťuje potřebný dlouhodobý majetek – pozemky, budovy, stroje, dopravní prostředky, nedlouhodobý hmotný majetek. V menší míře pak zajišťuje investování do akcií, cenných papírů. *Investiční funkce*

- *Vědeckotechnická funkce* – je zaměřená na aplikovaný výzkum, vývoj a realizaci nových výrobků a technologií. Jde o technickou přípravu výroby (TPV) – konstrukční, technologickou a organizační přípravu. *Vědeckotechnická funkce*

- *Administrativa* – zajišťuje chod celého podniku po stránce administrativní – organizace, statistika, účetnictví, plánování. [S_7] *Administrativa*

- *Controlling* – subsystém řízení, zaměřený na dílčí řídící činnosti, jehož podstatou je koordinace plánování, analýzy, kontrola a informační zabezpečení. [K_2] *Controlling*

- *Interní audit* - je nezávislá hodnotící činnost, která má za cíl přidávání hodnoty a zdokonalování procesů a činností organizace. Pomáhá organizaci tím, že navrhuje metodický způsob hodnocení, snížení rizik a zlepšení řídících a kontrolních činností organizace. *Interní audit*

1.5 Činnosti související se založením podniku

Mezi základní činnosti a rozhodnutí související se založením podniku patří: *Založení podniku*

1. Rozhodnutí o předmětu činnosti,
2. Rozhodnutí finančně ekonomické,
3. Rozhodnutí o právní formě podnikání,
4. Rozhodnutí o umístění podniku.

1. ***Rozhodnutí o předmětu činnosti*** - patří ke klíčovým rozhodnutím při založení podniku. Budoucí podnikatel vychází z vlastních možností, zkušeností, znalostí. Informuje se o eventuální poptávce, potenciálních zákaznících, možnostech trhu, dodavatelích a jejich možnostech. *Předmět činnosti*

2. ***Rozhodnutí o finančním zabezpečení*** – vychází z kvalitně zpracovaného podnikatelského plánu. Posuzuje finanční sílu zakládaného podniku, schopnost čelit ztrátám. Musí být zpracován plán nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, majetku i zdrojů jeho krytí. *Finanční zabezpečení*

3. ***Rozhodování o právní formě*** – jde o rozhodnutí ovlivňující činnost podniku. Ještě před založením vlastního podniku by měly být vyjasněny otázky ručení, prostoru pro podnikání, spolupodílnictví na zisku a ztrátách, financování, daňové zatížení apod. *Právní forma*

4. ***Rozhodnutí o umístění*** – má vliv na úspěšnost podnikání. Souvisí s volbou materiálu, energie, dopravy, odbytu, pracovníků apod. Je nutné si uvědomit, že vhodně zvolené umístění podniku má vliv i na okolí, které může významně ovlivnit činnost a úspěšnost podniku [W_1]. *Umístění*

SHRNUTÍ KAPITOLY CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ

Shrnutí

Podnikání je charakterizováno jako činnost, metoda, nebo životní přístup. **Podnikáním** dle zákona rozumíme soustavné provozování výroby, obchodu nebo poskytování služeb, samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.
Způsob podnikání je v České republice vymezen **Obchodním zákoníkem ZÁKON č. 513/1991 Sb. a Živnostenským zákon ZÁKON č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání.**
Podnikatel je člověk, který je hybnou silou hospodářského rozvoje a má určité rysy a vlastnosti. Podnikání probíhá v institucionálním rámci – **podniku**.
Primárním cílem podniku je především **maximalizace zisku**. Primární cíl je dán v celém systému cílů, zahrnuje nejen cíle dílčí, ale také cíle technické, ekonomické, finanční a sociální, dlouhodobé (strategické) ale i krátkodobé (operativní).
K splnění cílů podnikatel využívá souboru činností, které můžeme označit jako **funkce**. Ty pak členíme na prvotní a podpůrné.

Při zakládání podniku je třeba provést určitá rozhodnutí související s předmětem činnosti, ekonomickým rozhodnutím. Je nutné zvolit vhodnou právní formu a také místo podnikání.

KONTROLNÍ OTÁZKY 1

Kontrolní otázky

1. Definujte pojem podnik a podnikání.
2. Uveďte klasifikaci podnikatelů podle sklonu k riziku.
3. Jaké jsou osobní předpoklady úspěšného podnikatele?
4. Jaká jsou kritéria pro dělení cílů podniku?
5. Uveďte hlavní funkce podniku.

TEST

Test

1. **Kdo je podle obchodního zákoníku podnikatel?**
   a) Právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku
   b) Právnická i fyzická osoba, osoba podnikající na základě oprávnění, fyzická osoba provozující zemědělskou činnost
   c) Člověk, který podniká
   d) Snílek

2. **Určete vztahy mezi uvedenými dvojicemi podnikových cílů.**
   a) Snížení nákladů, zvýšení zisků,
   b) Spokojenost zaměstnanců, kvalita stravy v závodní jídelně,
   c) Růst technické úrovně výrobků, kvalita stravy v závodní jídelně,
   d) Snížení nákladů na výzkum a vývoj, zvýšení kvality produkce,
3. **Která z uvedených funkcí nepatří mezi primární funkce podniku?**
   a) obchodní
   b) investiční
   c) zásobovací
   d) výrobní

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1. b) *kapitola 1.3*
2. a) komplementární
   b) konkurenční *kapitola 1.4.1*
   c) indiferentní
   d) konkurenční *kapitola 1.4.2*
3. b)

NEZAPOMEŇ NA ODMĚNU A ODPOČINEK

PRŮVODCE STUDIEM

První kapitola je úspěšně za námi. Pokud jste zvládli zodpovědět i kontrolní otázky a test, můžeme se pustit do následující kapitoly. V té se seznámíte s právní formou podnikání. Jaké typy podniku existují, co je posláním podniku. Volba právní formy je velmi důležitým krokem při založení podniku. Proto je třeba znát rozdíly mezi jednotlivými formami podnikání.

2 PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Cíle kapitoly

- budete umět uvést skutečnosti, které ovlivňují volbu právní formy;
- budete umět charakterizovat základní formy podnikání;
- získáte přehled o podnikatelských subjektech;
- bude schopni sami rozhodnout na základě získaných poznatků, jakou formu podnikání zvolit pro konkrétní firmu.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 4 hodiny.

PRŮVODCE STUDIEM

V této kapitole se budeme věnovat právním formám podnikatelských subjektů. Volba formy podnikání je důležitým momentem vlastního rozhodování o podnikání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Klíčová slova

Třídění podniků, živnosti, státní podnik, osobní obchodní společnosti, kapitálové obchodní společnosti, evropské společnosti, evropské zájmové sdružení, neziskové organizace, rozpočtové organizace, sdružení podniků.

2.1 Skutečnosti související s volbou podniku

K ZAPAMATOVÁNÍ

Skutečnosti související s volbou podniku

S volbou podniku souvisí určité skutečnosti, které je třeba vzít v úvahu:

- ✓ *Potřebná výše startovacího a budoucího kapitálu* – různé formy podnikání se liší potřebou počátečního kapitálu, který pro svůj rozjezd potřebují, a také záleží na způsobu, jak se tento kapitál získá, proto jsou některé formy vhodnější a jiné méně.
- ✓ *Daňové zatížení* – směřuje se především k rychlejšímu snížení daňového zatížení firem než jednotlivců.
- ✓ *Kontrola nad firmou* – problém může nastat při partnerství, kdy se část kontroly předává jiné osobě.
- ✓ *Náklady na založení* – především problém týkající se určité formy podnikaní, kdy je třeba při zakládání zvážit asistenci právní kanceláře.
- ✓ *Manažerské předpoklady* – je třeba zvážit, zda má podnikatel sám dostatek vlastních dovedností a zkušeností zvládnout finanční stránku podnikání.
- ✓ *Vlastnictví firmy* – opět pro různé formy podnikání je snadnější převod např. dětem, či prodej cizí osobě.

2.2 Třídění podniků

Třídění podniků

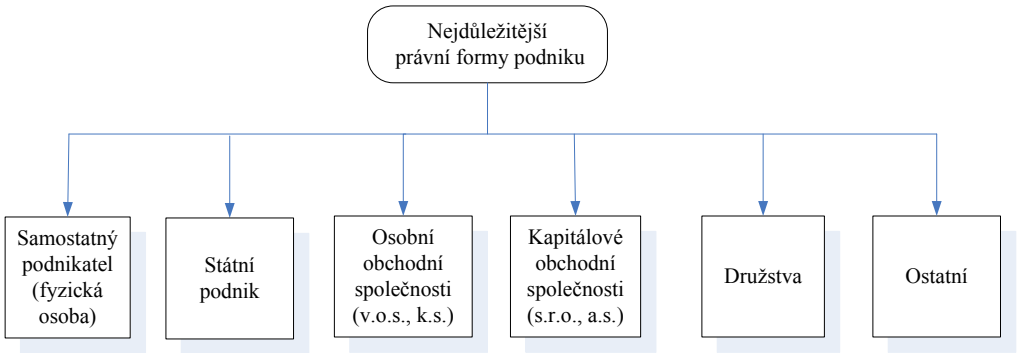
Podniky lze třídit do určitých skupin a záleží na hledisku, které pro třídění použijeme jako kritérium.

1. Podniky podle právní a organizační formy
2. Podniky podle oblasti působnosti
3. Podniky podle velikosti
4. Podniky z hlediska zisku
5. Podniky podle sektorů a hospodářských odvětví
6. Sdružení podniků

2.2.1 Podniky podle právní a organizační formy

Právní formy podniku jsou dány typem podnikání. Řízení těchto podniků je na základě obchodního zákoníku a také živnostenského zákona. Nejdůležitější právní formy podniku jsou uvedena na Obrázku 2 – 1.

Právní formy podniku



Obrázek 2 - 1: Právní formy podniku.

1. ***Samostatný podnikatel*** – podnik jednotlivce (fyzické osoby) je vlastněn jednou osobou.

Samostatný podnikatel

<u>*Výhody*</u> – k založení stačí menší kapitál, jeho regulace ze strany státu je minimální.
<u>*Nevýhody*</u> – obtížný přístup ke kapitálu, omezené ručení za dluhy společnosti, omezená životnost firmy daná délkou života člověka.

Živnost

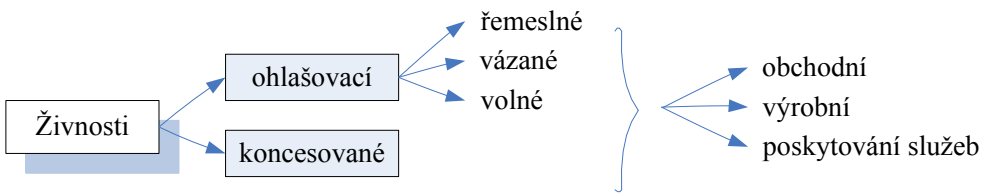
Podnik založený jednotlivcem má většinou formu ***živnosti.*** *„Jde o pravidelnou výdělečnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“* [Z_1]
Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba. K provozování živnosti je třeba splňovat řadu podmínek daných zákonem:

- osoba starší 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- trestní bezúhonnost,
- odborná způsobilost k vykonávání živnosti.

Živnost může být vykonávána na základě **živnostenského listu**, nebo **koncesní listiny** (vydává živnostenský úřad). Místnost, kde je živnost provozována, je nazývána **provozovna**.

Živnosti **nejsou** činnosti advokátů, lékařů, auditorů, ti pracují na *základě zvláštních předpisů.*
Z hlediska odborné způsobilosti jsou živnosti dle Živnostenského zákona rozděleny podle Obrázku 2 - 2.

Rozdělení živností



Obrázek 2 - 2: Rozdělení živností

Živnosti ohlašovací

Živnosti ohlašovací – jsou provozovány při splnění základních podmínek na základě ohlášení. Patří zde:

- *Živnosti řemeslné* – odborná způsobilost je získána vyučením v oboru a praxí (např. hodinářství, zámečnictví, řezbářství, zednictví, hostinská činnost).
- *Živnosti vázané* – odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně, vyžaduje získání průkazu způsobilosti (např. výroba a montáž plynových zařízení).
- *Živnosti volné* – není stanovena odborná způsobilost, předmětem podnikání může být obchod, služby, které nepatří mezi vázané a řemeslné živnosti.

Živnosti koncesované

Živnosti koncesované – mohou být vykonávány na základě koncese (povolení), kterou uděluje živnostenský úřad. Uchazeč musí splnit podmínku vzdělání a absolvování speciálních kurzů. (např. vývoj, oprava zbraní, střeliva, provozování střelnic, hubení škodlivých živočichů, taxislužba, pohřební služba, soukromý detektiv apod.).

Podle předmětu podnikání – dělíme živnosti na obchodní, výrobní a poskytující služby.

Státní podnik

2. Státní podnik - jde o způsob podnikání, kdy majetek podniku je ve vlastnictví státu, jde o podniky zajišťující důležité služby ve vztahu k státu – železniční, vodní doprava, správa silnic, rozhlas, televize. Představitelem státu je zakladatel (ministerstvo, orgán státní správy). Státní podnik hospodaří na vlastní účet, je právnickou osobou ve vztahu ke státnímu rozpočtu. Podnik hospodaří podle zásady samofinancování. Vnitřní organizační uspořádání je plně v jeho působnosti. Státní podnik je povinen vést účetnictví předepsaným způsobem a předkládá je zakladateli.

Osobní obchodní společnosti

3. Osobní obchodní společnosti – tyto společnosti jsou založeny a vlastněny dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisky a také jsou odpovědny za ztráty. [Z]

Existují dvě formy obchodních společností:

- ***Veřejná obchodní společnost*** – je to spojení nejméně dvou podnikatelů, podnikajících pod vlastním jménem s označením „veřejná obchodní společnost“ (zkratka „veř. obch. spol.“,“ v.o.s.“). Společnost je právnickou osobou, zapisuje se obchodního rejstříku. Výše základního jmění není stanovena. Společníci vkládají do společnosti peněžité i nepeněžité vklady. Za závazky společnosti ručí celým svým majetkem. Vedení společnosti je v rukou všech společníků, pokud není smlouvou stanoveno jinak. Tato společnost není povinna vytvářet orgány společnosti a není povinna vytvářet rezervní fond. Při vystoupení nebo vstoupení do společnosti není nutné změnit společenskou smlouvu, nový společník přebírá závazky vzniklé před vstupem do společnosti. Pro společníky platí zákaz konkurence. Společníci nesmí podnikat ve stejném oboru u jiné společnosti.

Veřejná obchodní společnost

- ***Komanditní společnost*** – je obchodní společnost založená dvěma nebo více společníky. Název komanditní společnosti musí obsahovat označení "komanditní společnost", postačí však zkratka "**kom. spol**." nebo "**k. s.“.**
  Komplementáři – ručí za závazky celým svým majetkem, přísluší jim také obchodní řízení firmy**.**
  Komanditisté – ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu. Mají pouze kontrolní pravomoc.
  Výše základního jmění není zákonem stanovena pro komplementáře, pro komanditisty je stanovena ve výši min. 5 000 Kč. Tato společnost není povinna vytvářet orgány společnosti a není povinna vytvářet rezervní fond. Zisk se rozděluje podle společenské smlouvy. [Z]

Komanditní společnost

4. Kapitálové obchodní společnosti – jde o společnosti s kapitálovou účastí společníků. Ti ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu. Patří zde:

Kapitálové obchodní společnosti

- ***Společnost s ručením omezeným*** – je kapitálová společnost. Může být založena fyzickou i právnickou osobou, výše základního kapitálu musí být alespoň 200 tis. Kč, a každý společník musí vložit nejméně 20 tis. Kč. Společnost odpovídá za závazky společnosti veškerým svým majetkem, společník však jen do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Označení společnosti – „společnost s ručením omezeným“ (zkratka „spol. s r. o.“, „s.r.o.“).
  Společnost musí vytvářet orgány společnosti, nejvyšším orgánem je **valná hromada.**
  Statutárním orgánem je **jednatel**, který jedná jménem společnosti. Společenskou smlouvou je na valné hromadě volena **dozorčí rada**, která má kontrolní funkci nad řízením společnosti.
  Společnost musí vytvářet rezervní fond ve výši min. 5% ze základního jmění až do výše 10% ze základního jmění, který slouží ke krytí ztrát. Zisk je rozdělen dle výše obchodního podílu – procentně vyjádřen poměrem mezi vkladem společníka a celkovým jměním společnosti. [Z]

Společnost s ručením omezeným

Akciová společnost

- ***Akciová společnost*** – je kapitálová společnost, se základním jměním rozvrženým do akcií o určité nominální hodnotě. Základní kapitál je minimálně 2 mil. Kč bez veřejné nabídky akcií a alespoň 20 mil. Kč s veřejnou nabídkou akcií. Společnost je zakládána jedním zakladatelem – právnickou osobou, nebo více zakladateli (pokud jde o fyzickou osobu). Akciová společnost odpovídá za závazky celým svým jměním, akcionář neručí za závazky společnosti. Výhodou založení společnosti je omezené ručení s neomezenou životností společnosti a snadné přesuny vlastnictví. Nevýhodou je obtížnější založení společnosti, kontrola za strany státu, nezájem akcionářů o záležitosti společnosti, dvojí zdaněn příjmů (zisku a dividend akcionářů).
  Orgány společnosti tvoří:
  Valná hromada – řídí společnost, je usnášení schopná jeli přítomno 30% akcionářů, volí představenstvo.
  Představenstvo – statutární orgán, musí mít minimálně 3 členy.
  Dozorčí rada – nejvyšší kontrolní orgán společnosti, musí mít minimálně 3 členy a členové dostávají odměnu - *tantiému.*
  Společnost musí vytvářet rezervní fond, který slouží ke krytí ztrát v prvním roce, kdy vytvoří zisk, a odvede buď 20% ze zisku, nebo 10% ze základního jmění, potom se každý rok ukládá nejméně 5% čistého zisku až do výše 20% základního jmění. Rozdělení zisku si společníci dohodnou na valné hromadě.
  Charakteristickým znakem akciové společnosti je **akcie.** Je to cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na řízení společnosti, podílet se na jejím zisku, a v případě likvidace společnosti na likvidačním zůstatku. Obsah akcie je závazně dán zákonem.

  Historie akciových společností je velmi stará. První a.s. byla banka sv. Jiří v Janově založená v roce 1407. Rozvoj a.s. nastal až o 200 let později v Nizozemí (např. loďařské, rybářské a plavební a.s.) a pak také v Evropě (např. v obchodu, peněžnictví, průmyslu apod.) [K_1]

Družstvo

5. **Družstvo** – je společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem podnikání, nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Existují bytová, spotřební, úvěrová (např. záložny, družstevní banky), výrobní (např. průmyslová, řemeslná, zemědělská). Vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Družstvo je právnická osoba, která ručí za závazky celým svým jměním. Členové družstva za závazky neručí.
Orgány družstva jsou:
- **členská schůze**,
- **představenstvo,**
- **kontrolní komise.**

Družstvo je řízeno prostřednictvím členské schůze a volených orgánů družstva v souladu s obecně závaznými právními předpisy a stanovami družstva. Obsah stanov je dán zákonem, ten upravuje vznik, zánik, sloučení, likvidaci družstva. [Z]

Rozvoj družstev u nás se datuje do druhé poloviny 19. století – propagátorem byl dr. František Chleborád, později vznikají úvěrní družstva (zakladatelem byl dr. Cyril Kampelík – „kampeličky“). V Anglii vzniklo první spotřební družstvo v roce 1844. Později pak vznikají družstva i ve Francii a Německu.

Evropské společnosti

***6.* Evropské společnosti a sdružení –** patří zde:

- *Evropská společnost* – (Societas Europaea, SE) – jde o formu podnikání podléhající právním normám Evropského společenství. Založit ji je možné podle směrnic EU. Vznikají od roku 2006.

- *Evropské hospodářské zájmové sdružení* – je právnická osoba založená smlouvou o sdružení. Právní poměry jsou stanoveny Radou EHS.

Neziskové organizace

***7.* Neziskové organizace** – vykonávají služby jako je obrana státu, bezpečnost, ochrana zdraví, životního prostředí a také další veřejně prospěšné činnosti. Mezi neziskové organizace patří:

- *Rozpočtové organizace* – školy, soudy, prokuratura, státní zdravotnická zařízení. Jsou financovány ze státního rozpočtu, nebo rozpočtu obcí, odvádějí tam všechny své příjmy. Pokud mohou vykonávat podnikatelskou činnost, pak rozdíl mezi příjmy a výdaji je dalším zdrojem financování jejich činnosti.

- *Příspěvkové organizace* – kulturní zařízení, divadla, knihovny, muzea. Jsou financovány z příjmů vlastní činnosti, které obvykle nekryjí všechny jejich výdaje, proto jsou dofinancovány z rozpočtu státu nebo obce.

- *Občanská sdružení* – patří zde spolky („Spolek přátel výtvarných umělců Mánes“), hnutí („Hnutí zemědělců“, „Pražané Praze“, „Sdružení důchodců české republiky“), kluby („Klub českých turistů“) a svazy („Agrární komora ČR“). Vznikají registrací u Ministerstva vnitra. Zdrojem jejich příjmů jsou především dary a členské příspěvky.

- *Nadace* – jsou zakládány účelově na podporu obecně prospěšných cílů. Jsou právnickou osobou. Finanční prostředky poskytuje zakladatel („Fond pro udílení Nobelových cen“), nebo je tvoří dary a příspěvky („Nadace Český literární fond“, „Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové“). [K_1]

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 3

Porovnejte jednotlivé formy podniků a uveďte příklady podniků.

Úkol k zamyšlení

K ZAPAMATOVÁNÍ

V ekonomických teoriích jsou podniky nejčastěji členěny podle právní a organizační formy. Jde především o podniky jednotlivce, podniky ve vlastnictví společností buď ve formě osobních společností, nebo kapitálových, dále pak státní podniky a družstva. Podniky se také sdružují do evropských společností. Určitou formou jsou také neziskové organizace.

Právní a organizační formy podniků

2.2.2 Podniky podle oblasti působnosti

Podniky podle oblasti působnosti

Zahrnutím podniků s podobnými výrobky nebo činnostmi vznikají *odvětví* jako - průmysl zemědělství, lesnictví, doprava, spoje, obchod, školství, kultura, stavebnictví, zdravotnictví, pojišťovnictví, správa, soudnictví, obrana, bezpečnost. Odvětví se seskupují na základě podobných znaků do tzv. sektorů (sfér působnosti). Rozlišujeme tedy:

- **Primární sektor** – zahrnuje prvovýrobu – obdělávání půdy, získávání surovin (zemědělství, lesnictví, těžební průmysl).
- **Sekundární sektor** – sdružuje zpracovatelský průmysl a stavebnictví.
- **Terciální sektor** – zahrnuje všechny služby pro prvovýrobu, druhovýrobu i obyvatelstvo – dopravu, spoje, obchod, výzkum, služby, školství, kulturu, zdravotnictví, peněžnictví, pojišťovnictví.
- **Kvartérní sektor** – softwarové firmy, vědecko-výzkumná činnost.

2.2.3 Podniky podle velikosti

Podniky podle velikosti

Kritériem členění podniku dle velikosti je počet obyvatel, velikost obratu, velikost kapitálu nebo zisku.

- ✓ Malý podnik - < 50 zaměstnanců, roč. obrat nepřesáhne 30 mil. Kč.
- ✓ Střední podnik < 250 zaměstnanců, roč. obrat nepřesáhne 100 mil. Kč.
- ✓ Velký podnik nad 500 zaměstnanců, roč. obrat více než 100 mil. Kč.

2.2.4 Podniky podle zisku

Podniky podle zisku

Kritériem pro členění je způsob financování, a zda má podnik za cíl vytvářet zisk. Podle této klasifikace dělíme podniky:

- *Ziskové* - patří zde všechny společnosti založené za účelem vytváření zisku.

- *Neziskové organizace* - případné nahospodařené přebytky nerozdělují mezi spolupracovníky a zaměstnance, ale musí být použity pro plnění účelu (poslání), pro který byly založeny. Patří zde společenské organizace – působící v oblasti politiky, kultury, sociální. Tyto organizace hospodaří s vlastním majetkem, který vzniká z příspěvků členů a činnosti organizace a sponzorských darů. Členíme je podle:
  - politické strany a občanské iniciativy,
  - zájmové organizace a svazy,
  - náboženské organizace.

2.2.5 Podniky podle sektorů a hospodářských odvětví

Podniky podle sektorů

Sektorem se rozumí část národního hospodářství, podle kterého je hospodářství rozčleněno dle určitého hlediska. Patří zde sektor veřejný, soukromý a smíšený.

Klasické členění sektorů je:

- ✓ *Sektor zemědělství* (A – agriculture) – vlastní zemědělství, rybolov a lesní hospodářství.
- ✓ *Sektor průmyslu* (I – industry) – těžební a zpracovatelský průmysl, výroba a distribuce energie, plynu, vody, stavebnictví.
- ✓ *Sektor služeb* (S – services) – obchod, peněžnictví, pojišťovnictví, doprava, skladování, školství, zdravotnictví, sociální služby.

2.2.6 Sdružení podniků

Sdružení podniků

Sdružení podniku představuje <u>*vzájemnou kooperaci*</u>, což je *přímá spolupráce* mezi podniky, ale také nověji *dobrovolné sdružení podniků právně samostatných a autonomních*. Wöhe [W_1] do kooperace zahrnuje:

Zájmová sdružení

- ✓ ***Zájmová sdružení a pracovní společenství*** – jde o dobrovolná sdružení podniků, nebo pracovníků, kteří podporují a prosazují zájmy svých členů, organizují služby a spolupráci i se zahraničními partnery („Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu“, „Český svaz zaměstnavatelů v energetice“) a sdružují osoby určitými profesními zájmy. Právní úprava je zakotvena v občanském zákoníku.

- ✓ ***Konsorcium*** – dočasné nebo příležitostné sdružení podnikatelů k uskutečnění určitého podnikatelského záměru. Není zakotveno v našem občanském zákoníku, tvoří se na základě smlouvy o sdružení. *Konsorcium*

- ✓ ***Společný podnik*** – spojení dvou nebo více podnikatelů, žádný nemá rozhodující vliv. Jde o podniky se zahraniční kapitálovou účastí. Např. *joint ventura* – spojení dvou nebo více nezávislých podniků vedoucí k uskutečnění specifického cíle. Je řízen managementem tvořeným z mateřských podniků. *Společný podnik*

- ✓ ***Kartel*** – skupina výrobců, obchodníků, stejného oboru, kteří vytváří společnou prodejní organizaci – syndikát, s cílem odstranit vzájemnou konkurenci a zvýšit zisk. Obsahem smlouvy je stanovení cen, rozdělení teritorií, kvotace objemu výroby. Byly rozšířeny především na počátku 20. století, dnes jsou již zakázány v Evropě i USA (jsou protiprávní). Neformálně však existují i dnes. *Kartel*

- ✓ ***Trust*** – (v USA) je monopolní spojení obchodních společností, vytvořených převedením akcií do trustu a jejich výměnou za trustové certifikáty. Tato forma podnikání u nás je zakázána. *Trust*

- ✓ ***Franchising (frenčajzing)*** – nová forma sdružování podniků. Jde o ústní nebo písemnou dohodu, že jeden subjekt (poskytovatel – franchisor) poskytuje jinému subjektu (příjemci – franchisy) povolení užívat své obchodní jméno, značku, logo. Příjemce franchisy neztrácí svou samostatnost, podniká pod svým jménem a na vlastní riziko. Jde tedy o dlouhodobě smluvně uzavřenou spolupráci mezi nezávislými podnikateli. Přináší výhody oběma stranám, příjemci franchisy umožňuje vetší růst, mateřská společnost poskytuje zájemci různé služby. Má velký význam i pro poskytovatele (šetří mzdy, protože zaměstnanci jsou zaměstnáni u příjemce franchisy), získává příjmy jako je vstupní poplatek, procento z tržeb. U nás je to např. Coca-Cola, OBI, Family Frost. *Franchising*

Další formou je <u>*koncentrace výroby*</u> – soustřeďování určité výroby do dané oblasti, na určité místo, do určitého podniku. Výsledkem koncentrace je trvalé kapitálové spojení právně samostatných podniků, nebo ztráta právní subjektivity původních podniků a vznik nového právního subjektu. Patří zde|:

- ✓ ***Koncern*** – je sdružení právně samostatných podniků podřízených jednotnému vedení. Sám koncern právní subjektivitu nemá. Ke sdružení dochází na základě smlouvy, nebo kapitálové účasti. *Koncern*

- ✓ ***Holdingová společnost*** – je firma, která vlastní velký balík akcií jiných společností s tím ji ovládá. Tato společnost je často nazývána *mateřskou společností*, ovládané společnosti se nazývají *dceřiné společnosti* (přidružené podniky, pobočky). Kontrolu nad dceřinou společností lze získat koupí malého počtu akcií (i méně než 10%), tím omezují riziko (dceřiné společnosti jsou samostatné právní subjekty a případné ztráty jedné se netýkají ostatních). Nevýhodou je dvojí zdanění. *Holdingová společnost*

✓ ***Fúze – splynutí*** – dobrovolné spojení dvou nebo více podniků do jednoho. U nás fúze musí být schváleny „Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže“, aby nedocházelo k omezení hospodářské soutěže, protože ne vždy jsou zájmy fúzujících podniků ve shodě se zájmem veřejným. Rozlišujeme tři typy fúzí:

Fúze

- ***Horizontální fúze*** – spojují dva podniky stejné výrobní fáze a stejného odvětví, důvodem spojení je možnost výroby ve velkém rozsahu (automobilky, ocelárny).
- ***Vertikální fúze*** – spojují se podniky různých výrobních fází na sebe navazujících, důvodem je lepší koordinace a plánování výroby (ocelárna a rudné a uhelné doly, podniky těžící ropu a petrochemický průmysl).
- ***Konglomerátní fúze*** – spojují podniky bez jakéhokoli vzájemného vztahu.

Hlavním důvodem pro fúzi je *synergický efekt existence volných peněz*, pro které není uplatnění, možnost přesunout ztrátu z přebíraného podniku do nové firmy, zisk daňové výhody, *diverzifikace* s cílem stabilizovat tok příjmů a snížit riziko.

Průběh fúze: jeden podnik se rozhodne koupit druhý podnik (ten menší), dohodne s ním cenu a ostatní podmínky. Po projednání ve vedení firmy je návrh fúze předložen akcionářům s doporučením o její schválení. Poté přebírající podnik koupí akcie přebíraného podniku od jeho akcionářů a zaplatí jim buď vlastními akciemi, nebo hotovými penězi – *přátelská fúze*. Pokud management přebíraného podniku s akvizicí (převzetím) nesouhlasí, může se management přebírajícího podniku obrátit přímo na akcionáře s výzvou o odprodej akcií (za výhodnou cenu) - *nepřátelská fúze.*

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 4

Zkuste najít podniky, které využily fúze a na jejich příkladu vysvětlete způsob fúze.

Úkol k zamyšlení

SHRNUTÍ KAPITOLY PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Shrnutí

V této kapitole jsme se seznámili se skutečnostmi souvisejícími s volbou podniku. Typologie podniku představuje roztřídění podniku podle společných znaků do určitých skupin – typů. Základní roztřídění je podle právní formy jejich vlastnictví patří zde živnosti, osobní společnosti – v.o.s., k.s., dále kapitálové společnosti – s.r.o., a.s, družstva, evropské společnosti.

Dalším měřítkem pro klasifikaci podniků je jejich podíl na zisku, velikost.

Třídit podniky je možné také do sektorů. Prioritní je rozdělení na primární, sekundární a terciální sektor.

Existují také sdružení podniků využívajících kooperace a koncentrace výroby. Výsledkem jsou různá sdružení (sdružené podniky, konsorcia, kartely, koncerny a holdingové společnosti). Důležité je také slučování podniků formou fúze.

PRŮVODCE STUDIEM

Nyní začnete zpracovávat první **samostatný úkol č.1.** V následujících kapitolách pak postupně budete řešit jednotlivé samostatné úkoly, které pak v závěru semestru obhájíte ve formě podnikatelského plánu.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 1

Samostatný úkol

Vašim úkolem bude během semestru vytvořit podnikatelský plán se všemi jeho náležitostmi. Váš první úkol tedy je: Zvolit vhodnou formu podnikání a v projektu ji také popsat.

PRŮVODCE STUDIEM

Pokud ještě nejste příliš unaveni, zkuste se podívat na následující řešený příklad, který Vám pomůže lépe pochopit rozdíly při výběru právní formy podniku.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 2-1

Řešený příklad

Čtyři společníci se rozhodli založit společný podnik. Každý ze společníků vložil:
p. Nový 2 000 000 Kč
p. Široký 3 500 000 Kč
p. Veselý 1 000 000 Kč
p. Malý 500 000 Kč
Společníci předpokládají obrat 60 mil. Kč ročně. Bude pro ně pracovat 8 lidí. Rozhodují se, jakou formu podnikaní zvolí. Tři podnikatelé mající převažující podíl mají určité požadavky na danou formu. Tyto požadavky jsou uvedeny níže. Každý má 20 bodů. Pan Malý tuto formu neovlivňuje.
Označte v tabulce právní formu, která lépe odpovídá požadavku podnikatelů.

Požadavky na právní.formu.	Právní forma		Ocenění požadavku		
	a.s.	s.r.o.	p. Nový	p. Široký	p. Veselý
Snadná převoditelnost podílů společníků			3	5	2
Možnost uvedení na burzu			4	2	3
Minimum administrativy			4	2	5
Malé výdaje na zavedení			2	3	5
Co nejmenší zveřejňovací povinnost			4	3	3
Možnost emise obligací			3	5	2
Body celkem			20	20	20

Řešení příkladu

V tabulce jsou zaškrtnuty právní formy podle bodového hodnocení podnikatelů.

Požadavky na právní.formu	Právní forma		Ocenění požadavku		
	a.s.	s.r.o.	p. Nový	p. Široký	p. Veselý
Snadná převoditelnost podílů společníků	✓		4	5	2
Možnost uvedení na burzu	✓		4	2	3
Minimum administrativy		✓	3	2	5
Malé výdaje na zavedení		✓	2	2	5
Co nejmenší zveřejňovací povinnost		✓	3	4	3
Možnost emise obligací	✓		4	5	2
Body celkem			20	20	20

Z předchozí tabulky vyplývá:

	p. Novotný	p. Široký	p. Veselý
a.s.	12	12	7
s.r.o.	8	8	13

Pan Novotný si vybral jednoznačně akciovou společnost.

Pan Široký volí jednoznačně akciovou společnost.

Pan Veselý si zvolí raději společnost s ručením omezeným.

Protože dva pánové si vybrali jednoznačně akciovou společnost, bude pravděpodobně jako společný podnik založená **akciová společnost.**

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 2

Kontrolní otázky

1. Uveďte hlediska podle, kterých se třídí podniky.
2. Jaké znáte živnosti?
3. Co je to tantiéma?
4. Popište akciovou společnost.
5. Co vede ke sdružování podniků?

TEST

Test

1. Přiřaďte živnosti ke správnému druhu:

oprava obuvi	řemeslná
Koloniál	
statik	vázaná
Prodej zbraní	
Oprava automobilů	volná
Úklidová služba	
zednictví	koncesovaná
Taxislužba	

2. Která z uvedených společností není nezisková?
   a) Občanské sdružení
   b) Družstva
   c) Nadace
   d) Příspěvkové organizace

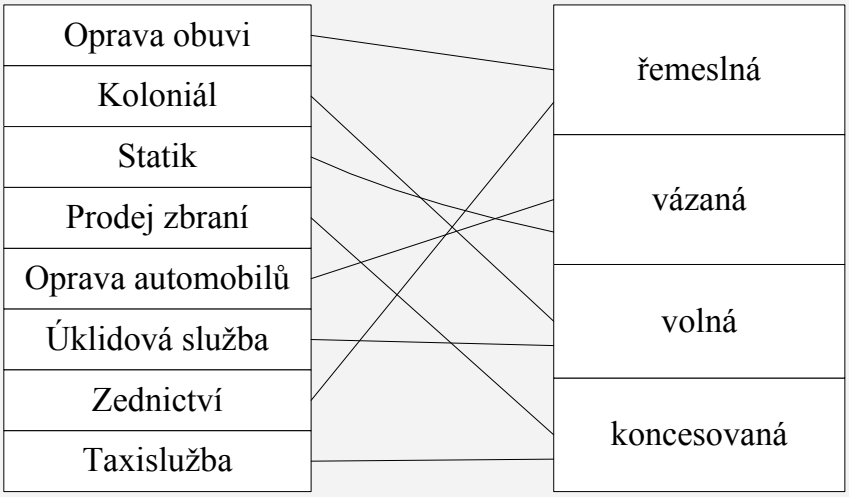
3. Nejvyšším orgánem družstva je:
   a) Předseda
   b) Členská schůze
   c) Valná hromada
   d) Představenstvo

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1.

kapitola 2.2.1



kapitola 2.2.1

2. b)

kapitola 2.2.1

3. b)

DOSTALI JSME SE NA KONEC DALŠÍ KAPITOLY, DOPORUČUJI SI TROŠKU ODPOČINOUT.

PRŮVODCE STUDIEM

Další kapitola je za Vámi. V následující kapitole se dovíte něco víc o analýze podniku. Seznámíte se také podrobněji s jednotlivými fázemi podnikatelské strategie.

3 ANALÝZA PODNIKU A JEJÍ HODNOCENÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• bude umět provést analýzu podniku, • stanovit cíle a poslání podniku, • na základě získaných poznatků, pak budete schopni vytvořit vhodnou podnikatelskou strategii.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU	

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 4 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY ANALÝZA PODNIKU A JEJÍ HODNOCENÍ	
Podnikatelská strategie, analýza a hodnocení podniku, analýza a hodnocení zdrojů podniku, analýza a hodnocení výrobního programu, analýza životního cyklu jednotlivých výrobků, analýza ABC, analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace v podniku, analýza a hodnocení silných a slabých stránek podniku.	*Klíčová slova*

PRŮVODCE STUDIEM	
Kapitola se zabývá tvorbou podnikatelské strategie. Součástí hodnocení je také stanovení cílů a poslání podniku.	

K ZAPAMATOVÁNÍ

Podnikatelská strategie je důležitým předpokladem k dosažení prosperity podniku, vytváří určitý rámec, kde probíhá příprava a realizace podnikatelských projektů. Podnikatelská strategie se dá rozdělit do určitých fází:

1. Analýza a hodnocení podniku.
2. Analýza a prognóza vývoje okolí podniku.
3. Stanovení poslání a cílů podniku.
4. Tvorba a hodnocení variant, výběr varianty vybrané k realizaci.

Podnikatelská strategie

3.1 Analýza a hodnocení podniku

Příprava *podnikatelské strategie* vyžaduje získat a vyhodnotit určité informace, které charakterizují jednotlivé stránky podniku. Je tedy třeba provést analýzu a hodnocení výchozí situace v podniku, která pak určují jeho možnosti a schopnosti. Analýza a hodnocení výchozí situace podniku je tvořena souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku.

Analýza a hodnocení podniku

3.1.1 Analýza a hodnocení zdrojů podniku

Základem je určitý rozbor jednotlivých zdrojů, které podnik má.
Jedná se o:

- technickoekonomické a kapacitní zajištění výrobního programu potřebnými surovinami, materiály a energiemi,
- zdroje pro inovační rozvoj výrobního programu a technologií (výzkumná pracoviště, vývoj),
- existující technologické know-how (licence, patenty),
- pracovní sílu – profesní a kvalifikační struktura, dovednosti,
- systémy řídící práce (metody, techniky, výpočetní technika, organizace), finanční zdroje a rezervy.

Analýza a hodnocení zdrojů podniku

3.1.2 Analýza a hodnocení výrobního programu

Analýza a hodnocení výrobního programu

Tato analýza zahrnuje řadu dílčích analýz, které poskytují vedení podniku informace z hlediska přípravy podnikatelské strategie.

1. Analýza portfolia – označuje se také jaké Bostonská matice. V této analýze se jedná především o posouzení jednotlivých výrobků – skupin výrobků pomocí dvou faktorů. Každý výrobek je charakterizován parametrem ***očekávané tempo růstu prodeje*** a druhým parametrem ***relativní tržní podíl***. Jednotlivé výrobky jsou tedy pomocí těchto ukazatelů rozděleny do matice, tvořené čtyřmi kvadranty. Tyto jsou označovány symbolickým označením:

1. Kvadrant – psi (někdy označováni jako bídní psi) – jedná se o výrobky typu A a D, pro které je typické nízké tempo růstu prodeje, slabá konkurenční pozice. Jsou to výrobky ve fázi poklesu. Tyto výrobky mají nevýhodnou podnikatelskou perspektivu, na trhu často dožívají.

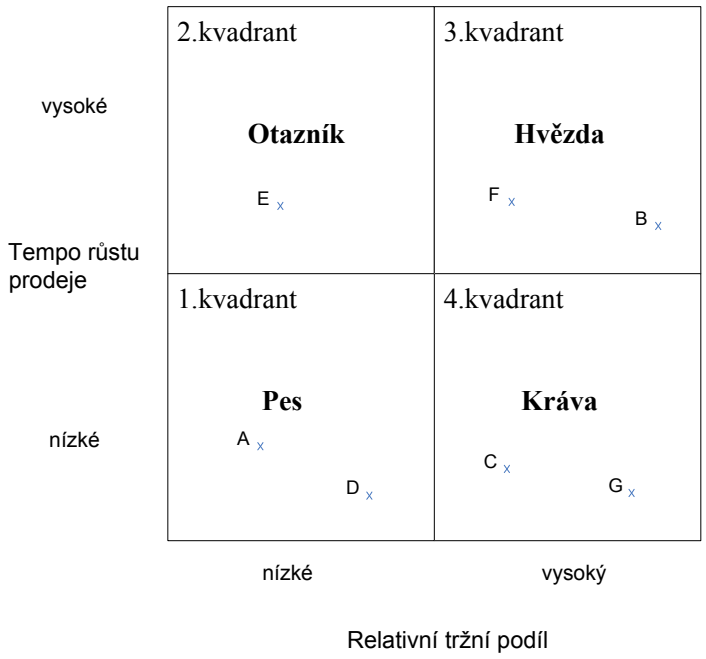
2. Kvadrant – otazníky – jedná se o výrobek E – má nízký podíl na trhu, slabou konkurenční pozici, ale trh tohoto výrobku značně roste. Jsou to výrobky ve fázi uvedení na trh. Tyto výrobky mají nejistou pozici při podnikatelském rozhodování o jejich osudu.

3. Kvadrant – hvězda – jsou to výrobky F a B s vysokým růstem prodeje a výhodnou konkurenční pozicí. Jsou to výrobky ve fázi růstu. Mohou být zdrojem výnosů a zisků v budoucnu.

4. Kvadrant – kráva (dojné krávy) – jde o výrobky C a G s mírně rostoucími prodeji a vysokými relativními tržními poddíly. Jsou to výrobky ve fázi zralosti. Jsou to především výhodné výrobky s dobrou konkurenční pozicí a především jejich prodej je pro podnik zdrojem výnosů a zisků.(viz Obrázek 3 - 1)

Tato matice nám může posloužit k posouzení, zda firma má „zdravé“ portfolio. Pokud má více psů či otazníků na úkor hvězd nebo dojných krav, je třeba vybrat vhodné strategické cíle. Zdrojem námětů pro určení strategických cílů může být výsledek analýzy v matici „růst – podíl“, ze které vyplývá:

- ✓ *Budovat* – investovat do růstu relativního tržního podílu otazníků, inovace technologií u *hvězd* a jejich posílení,
- ✓ *Udržovat* – dobré výsledky silných *hvězd* obnovou technologií a silných *krav* posílením marketingu,
- ✓ *Sklízet* – plody dobré práce u dojných krav, peníze investovat do otazníků,
- ✓ *Zbavovat se psů* – pokud jsou tyto obchody neefektivní. [N_1]



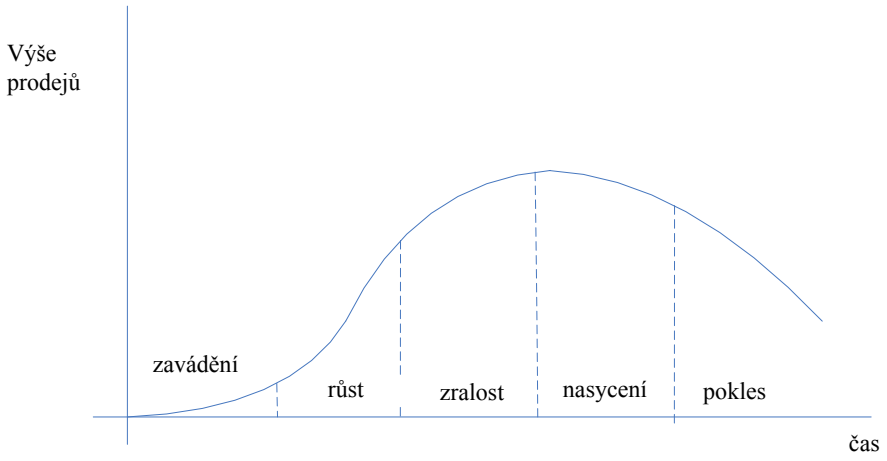
Analýza portfolia

Obrázek 3 - 1:: Analýza portfolia.

Tato analýza portfolia má určité výhody (přehlednost, srozumitelnost) i nevýhody (nedostatečný tok financí).

2. Analýza životního cyklu jednotlivých výrobků – tato analýza se zabývá jednotlivými fázemi životního cyklu výrobku. Výrobek prochází pěti fázemi**.** (viz Obrázek 3 - 2**)**

Analýza životního cyklu jednotlivých výrobků

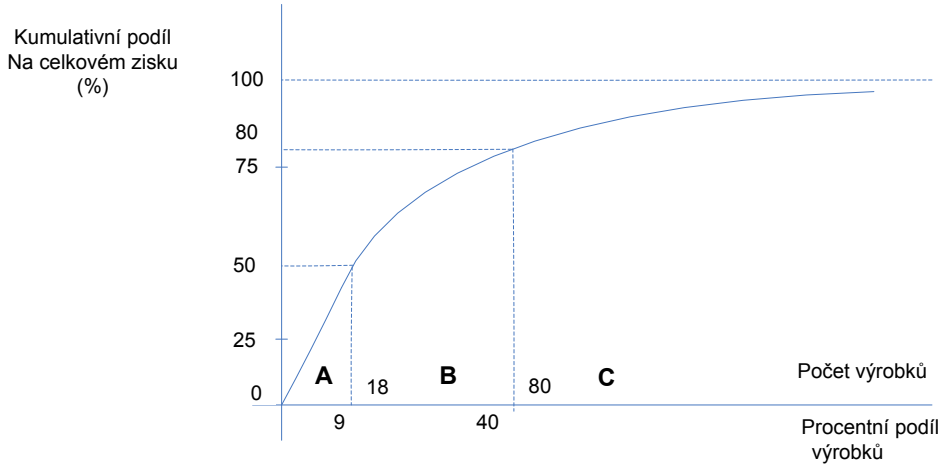


Obrázek 3 - 2: Fáze životního cyklu výrobku.

- Zavádění - doba kdy je výrobek zaváděn na trh,
- Růst – jde o proces značného růstu prodeje,
- Zralost – postupné snížení tempa růstu prodeje,
- Nasycení – jde o dobu stálené výše prodejů,
- Pokles – doba významného poklesu prodejů a náhrada jiným výrobkem.

Analýza ABC

3. Analýza ABC – tato analýza se zabývá uspořádáním výrobků tvořících výrobní program podniku podle určitých významných charakteristik.
Tato analýza se provádí například na základě zisku dosahovaného prodejem výrobků a jednotlivé výrobky se setřídí podle výše dosahovaného zisku prodejem výrobků. Možné procentní podíly se pak kumulují a je možné grafické vyjádření pomocí počítačového zpracování. (viz Obrázek 3 - 3)
Těžiště je v roztřídění sortimentu skladovaných a spotřebovávaných druhů materiálů v zásobách na tři nebo čtyři skupiny podle jejich celoroční spotřeby a podle podílu na celkové spotřebě a v diferenciaci postupů a metod vůči takto vymezeným skupinám.



Obrázek 3 - 3: Grafické znázornění analýzy ABC.

Z obrázku je patrné, že 18 z 200 ks výrobků se podílí na zisku z 50 %, tvoří tedy skupinu A rozhodující k celkovému zisku. Skupinu B tvoří 62 produktů, které se podílí 30% na tvorbě zisku. Zbytek výrobků tedy 120 ks tvoří skupinu C.

Analýzu ABC je možné vytvářet také z hlediska podílu jednotlivých produktů na celkových tržbách podniku, ale třeba také analýzu podílu jednotlivých zákazníků na celkových příjmech z tržeb.

Analýza ABC může podniku přinést cenné informace, který výrobek ze sortimentu je pro podnik ziskový a který naopak ne. Je třeba říci, že tuto analýzu je nutné provádět častěji, aby se objektivně zjišťovaly vhodné produkty pro tvorbu podnikových zisků a také čím je sortiment různorodější tím cennější je Analýza ABC pro podnik. [J_1]

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 5

Najděte na příkladech výrobky, které by v Bostonské matici zaujímaly jednotlivé kvadranty.

Úkol k zamyšlení

3.1.3 Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace v podniku

Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace v podniku

Analýza se týká soustavy podílových ukazatelů, stanovených pomocí údajů podnikové rozvahy a výsledovky. Tyto ukazatele se liší mírou náplně a člení se do několika skupin [B_1]:

- ukazatel likvidity – dává představu o schopnosti podniku vyrovnat se s krátkodobými finančními závazky,
- ukazatel pohybu kapitálu – informuje o zdrojích kapitálu podniku,
- ukazatel podnikatelské aktivity – určuje efektivnost využívání zdrojů v podniku,
- ukazatel ziskovosti – udává efektivnost řízení podniku,
- ukazatel růstu – postihuje důležité rozvojové stránky podniku.

3.1.4 Analýza a hodnocení silných a slabých stránek podniku – SWOT analýza

Analýza a hodnocení silných a slabých stránek podniku

Analýza se týká hledání silných a slabých stránek podniku. Každý podnik má svá silná místa jedná se také o ty podniky, které mohou špatně hospodařit, ale mají určité předpoklady pro zlepšení a proto je třeba tuto analýzu pečlivě provést.

Silné stránky - jsou činnosti, které podnik zvládá lépe, než jeho konkurenti. Mohou to být např. dodací lhůty, technické parametry výrobků, cena, kvalita a spolehlivost dodávaných služeb.

Slabé stránky - představují ty činnosti, které podnik zabezpečuje, vzhledem ke svým konkurentům, na nižší úrovni.

Při rozboru silných a slabých stránek může velmi vhodně pomoci SWOT analýza, při které je nutné si položit klíčové otázky, pomocí kterých je možné vhodně rozebrat současnou strategii podniku a rozlišit tak silné a slabé stránky, které podporují schopnost se úspěšně vypořádat s hrozbami a příležitostmi vnějšího prostředí.

Do interního zkoumání patří: např. firemní kultura, značka a struktura; kvalita zaměstnanců, zkušenost, efektivita a kapacita činnosti; financování, podíl na trhu, ochranné známky aj.

Do externího zkoumání patří: např. trendy na trhu, konkurence, dodavatelé a odběratelé, spotřebitelské chování, technologický vývoj, ekonomické a politické prostředí daného státu. Může se stát, že některé faktory budou v kontextu okolností patřit do více kategorií – SWOT analýza podniku je tedy subjektivní nástroj.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 6

Najděte silné a slabé stránky firmy, pro kterou připravujete podnikatelský záměr.

Úkol k zamyšlení

3.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Analýza vývoje okolí podniku

Pokud podnik chce na poli konkurence obstát, je nutné připravit kvalitní podnikatelskou strategii. Je nutné získávat informace nejen o vlastním podniku, ale také z konkurenčního prostředí. Podnik by měl být seznámen s rozvojem a vývojem své konkurence, aby mohl lépe reagovat na potřeby trhu a tím se také udržet v silném konkurenčním prostředí. Existují určité faktory podnikového prostředí a jejich sledování a vyhodnocování je nutné z hlediska současnosti i budoucího vývoje. K základním faktorům patří:

- ✓ *Tržní situace a její vývoj* - vývoj a specifikace poptávky na jednotlivých zahraničních i tuzemských trzích, výběr zákazníků, charakteristika odbytových a distribučních míst.
- ✓ *Konkurenční faktory* – poznání současných i budoucích konkurentů, jejich síla – produkce, podíl na trhu, orientace na výzkum, silné a slabé stránky, jejich reakce na naši podnikovou strategii.
- ✓ *Poznatky vědeckotechnického rozvoje a jejich uplatňování* – nové technologie, výrobky.
- ✓ *Dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií* – především cena surovin a energií.
- ✓ *Demografické faktory* – dostupnost pracovních sil, poptávka po výrobcích.
- ✓ *Makroekonomická a legislativní politika vlády, EU* – vývoj dotační politiky vlády, daňový systém, podpora středního podnikání, celní systémy, ochrana životního prostředí.
- ✓ *Vývoj na kapitálových a finančních trzích* – možnosti a podmínky získávání finančních prostředků pro rozvoj podnikání.
- ✓ *Očekávaný vývoj mezinárodních politických a ekonomických podmínek* – členství v určitých seskupeních, EU.

Provádění této analýzy získáváním a vyhodnocování informací o současném stavu a dalším vývoji musí být prováděno systematicky a kontinuálně, mělo by být neustále aktualizováno a výše uvedené faktory se mohou více či méně měnit, proto je nutné neustále sledování, vyhodnocování a předpovídání chování okolí podniku.
Značná nejistota budoucího vývoje faktorů okolí vede také k označení faktory rizika, které mohou být příčinou podnikatelského neúspěchu. V souvislosti s tím se hovoří i o tzv. *hrozbách*, které může pro podnik a jeho rozvoj nepříznivý vývoj těchto faktorů přinést.
Podnik se také musí zabývat i otázkou příležitostí, které mohou v případě

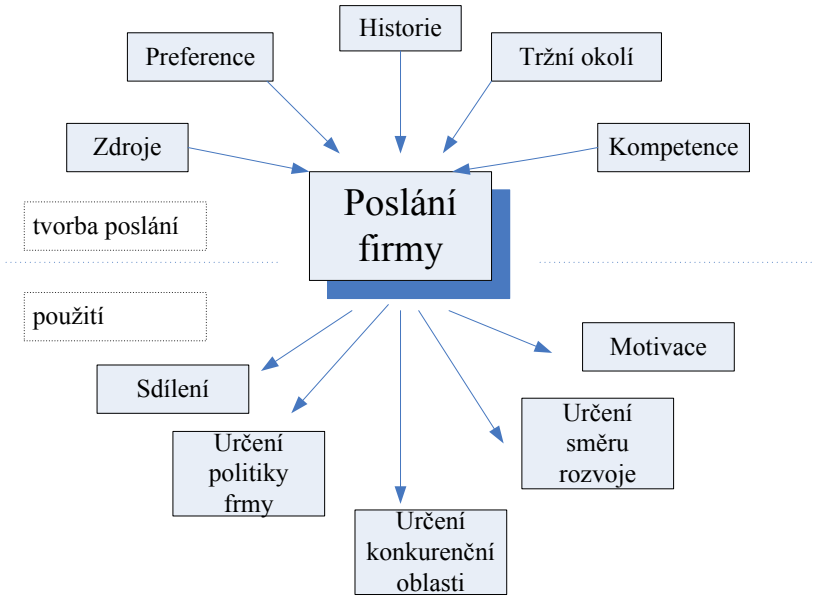
příznivé změny podniku přinést užitek. Je ovšem nutná rychlá reakce a identifikace, jako v případě hrozeb, protože rychlost využití vhodné příležitosti může významně ovlivnit další vývoj podniku.
Sledování a vyhodnocování případných hrozeb či příležitostí je nedílnou součástí sledování a vyhodnocování podnikatelského okolí.

3.3 Stanovení poslání a cílů podniku

Poslání podniku

Poslání = smysl existence firmy je obvykle známá již v okamžiku vzniku podniku. Stanovení poslání firmy není jednoduchou záležitostí. K jejímu sepsání může posloužit 5 prvků tvory poslání podle Ph. Kotlera [K_4]:

- *historie* – minulost firmy z hlediska cílů, politiky a dosahovaných výsledků,
- *preference* – vedení a majitelů firmy – jejich osobní cíle a představy,
- *tržní prostředí* – určuje hlavní příležitosti a ohrožení firmy,
- *zdroje* – omezují možná poslání,
- *kompetence* – vlastní schopnosti a hlavní přednosti. Viz Obrázek 3 – 4.



Obrázek 3 - 4: Tvorba a účel prohlášení o poslání firmy

Pokud dojde k jakékoliv změně ve výše uvedeném schématu je nutné poslání firmy znovu přeformulovat.

V dolní části schématu je uveden účel prohlášení o poslání firmy. Vytváří se tak pocit sounáležitosti s firmou – *sdílení* poslání firmy. Prohlášení má zaměstnance *motivovat.* Souvisí s tím také *politika firmy* – určují způsob jednání zaměstnanců se zákazníky, dodavateli apod. Musí se také vymezit hlavní *konkurenční oblast*, ve kterých bude firma operovat. Je vhodné v prohlášení také určit *směr rozvoje*, alespoň na 10 let a korigovat je při každém oslabení důvěryhodnosti svého poslání. [N_1].

K ZAPAMATOVÁNÍ

Poslání = definuje, čeho se podnik snaží dosáhnout.
Záměr = konkretizace poslání.
Cíl = konkretizace záměru.
Strategie = detailně zpracovaný plán, který vede k dosažení požadovaných výsledků.
Podniková kultura = rámec, ve kterém se strategie realizuje.

Strategické cíle

Pokud máme definováno poslání firmy (v jakém oboru chceme podnikat), oblast podnikání a máme prozkoumánu situaci, v níž se nacházíme, můžeme tedy definovat cíle. Cílem všech podnikatelů je vytváření zisku. [G_1].

Vždy jde o kombinaci strategických cílů tedy – zisk, růst obratu, zvýšený podíl na trhu, omezení rizika, inovace výrobků, nebo technologií. Všech těchto cílů nelze dosáhnout najednou. Cíle musí být:

- **Hierarchické** – uspořádány od nejdůležitějších po méně významné,
- **Kvantifikované** (měřitelné) – vyčíslené co do velikosti a času (zvýšení rentability kapitálu na 20% za 2 roky),
- **Reálné** – z hlediska jejich kvantifikace, musí vycházet ze slabých a silných stránek firmy,
- **Vzájemně sladěné** – cíle nesmí být ve vzájemném substitučním vztahu.

3.4 Tvorba a hodnocení variant podnikatelské strategie

Tvorba a hodnocení variant podnikatelské strategie

Výše uvedené analýzy vedou k sesbírání a získání poznatků potřebných pro tvorbu a sestavení variant podnikatelské strategie, která může být prostředkem pro splnění a dosažení strategických cílů podniku. Podnikatelská strategie dává odpovědi na otázky:

- Co budeme vyrábět, jaké služby poskytovat.
- Pro koho vyrábět, poskytovat služby.
- Jak vyrábět, poskytovat služby.
- Jak dodávat.
- Jaké zdroje využívat.

Podnikatelskou strategii tvoří řada dílčích strategií, vzájemně nezávislých, ale s úzkými vazbami. Viz Obrázek 3 - 5.

Obrázek 3 - 5: Dílčí strategie a jejich vztah k trhu

Nejdůležitější postavení mají strategie marketingová a výrobková, která vychází z výrobkově tržní matice, postavené na dvou základních faktorech – výrobky (služby) a trh. Z obrázku 3 - 6 je patrné zaměření na současný či nový trh a také výrobky.

		Trh	
		Současný	Nový
Výrobky (služby)	Současné	Zvýšení podílu na současném trhu	Proniknutí na nové trhy
	Nové	Vývoj nových výrobků a jejich uplatnění na současném trhu	Vývoj nových výrobků a jejich uplatnění na nových trzích

Obrázek 3 - 6: Výrobkově tržní matice

Rozborem těchto strategií zjistíme, že se liší mírou rizika. Nejrizikovější bude strategie zaměřená na proniknutí nových výrobků na nové trhy.

Jiným typem klasifikace marketingové strategie je:

Klasifikace marketingové strategie

- *Strategie ofenzivní (útočná)* – je založena na inovační politice a úsilí prodat urychleně nově zaváděné a časově vhodně obměňované výrobky na trh, s cílem být na trhu první z hlediska rychlosti i konkurence.
- *Strategie druhého nejlepšího* – umožnit vstup konkurence na trh, ale silou výhodnější nabídky a výrobku ovládnutí trhu.
- *Strategie rozvojová* – vychází ze současného výrobního programu a využití marketingových aktivit vedoucích ke zvýšení prodeje. (reklama, propagace)
- *Strategie defenzivní (obranná)* – snaha o udržení dosavadního podílu na trhu i v době poklesu prodeje, podpora spolupráce s konkurencí, vyhýbá se střetu s konkurencí.
- *Strategie zůstatková* – podnik se nachází v určitých ekonomických a odbytových potížích, uplatnění pouze v určitých segmentech trhu.

Další typologie podnikatelské strategie se zaměřuje na další významné aspekty strategií:

- *Strategie orientovaná na efektivnost a hospodárnost* – snaha o dosažení nákladových úspor, pomocí specializace výroby, jeho zvyšování a podpora sériovosti výroby. Snížení fixních nákladů. Souvisí se strategií specializace a koncentrace.
- *Strategie diverzifikace* – soustřeďuje se na rozšiřování výrobního sortimentu, zvětšování počtu trhů, zákazníků.
- *Strategie vyhraněné tržní orientace* – zaměřuje se na přesně definovaný okruh zákazníků,
- *Strategie odlišení v rámci oboru* – odlišení vzhledem ke konkurenci – kvalita služeb, typ služeb.

Při tvorbě podnikatelské strategie se může využít výše uvedené SWOT analýzy (resp. TOWS analýzy), tato analýza využívá maticového zobrazení a kombinací těchto faktorů vznikají čtyři typy strategií:

1. Strategie max-max (OS) – jde o ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha o maximalizaci silných stránek podniku a příležitostí, které přináší okolí.
2. Strategie max-min (OW) – snaha o maximální využití příležitostí, překonání slabých stránek podniku.
3. Strategie min-max (TS) – využívá silné stránky k blokování nebezpečí.
4. Strategie min-min (TW) – minimalizace slabých stránek a hrozeb. Jde o obrannou, defenzivní strategii.

Při tvorbě podnikatelské strategie je nutné vytvářet několik variant, které budou představovat odpovědi na celou řadu otázek vycházejících z předchozího průzkumu a hodnocení navrhovaných analýz. Zvolená varianta by měla odpovídat a vést jednoznačně k strategickému cíli. Každou variantu je třeba hodnotit nejen při určitém vývoji faktorů rizika, (výše budoucí poptávky, ceny surovin, energií, úrokové sazby, ceny produktů), ale také při jiných variantách vývoje podnikatelského prostředí.

SHRNUTÍ KAPITOLY ANALÝZA PODNIKU A JEJÍ HODNOCENÍ

Shrnutí

Analýza podniku a její hodnocení se zabývá tvorbou podnikatelské strategie. Tu můžeme rozdělit do čtyř fází.

První fáze představuje **Analýzu a hodnocení podniku**. V této části je uvedená *analýza a hodnocení zdrojů podniku* – zdroje, které má podnik k dispozici (technologie, lidská síla, materiál, energie). Následuje *analýza a hodnocení výrobního programu*. Ta se zabývá řadou dílčích analýz (analýza portfolia, analýza životního cyklu výrobku, ABC analýza), poskytuje podklady pro tvorbu podnikatelské strategie. *Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace v podniku* se týká soustavy podnikových ukazatelů sestavených pomocí údajů podnikové rozvahy a výsledovky. Neméně důležitá je a*nalýza a hodnocení silných a slabých stránek v podniku,* která upozorňuje na silné stránky, to v čem podnik vyniká a také slabé stránky – to co by měl dále zlepšovat.

Druhá fáze se zabývá **Analýzou s prognózou vývoje okolí podniku**. Podnik tedy musí sledovat i konkurenční prostředí – vývoj na trhu, demografické faktory a řadu dalších faktorů, které mohou ovlivnit vývoj samotného podniku.

Stanovení poslání a cílů podniku by mělo být jedním ze základních rozhodnutí, které musí podnikatel udělat před vlastním založením podniku.

Poslední fáze se zabývá **Tvorbou a hodnocením variant podnikatelské strategie.** Ta by měla dát odpověď na otázky:
-co budeme vyrábět
- pro koho budeme vyrábět,
- jak vyrábět,
- jak dodávat,
- jaké zdroje budeme využívat.

PRŮVODCE STUDIEM

Opět nastal čas na druhý **samostatný úkol č. 2.** Prostudujte si tuto kapitolu, pak Vám jistě řešení úkolu půjde snadněji.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 2

V podnikatelském záměru definuje poslání a cíle. Vypracujte také SWOT analýzu.

Samostatný úkol

PRŮVODCE STUDIEM

Pokud ještě nejste příliš unaveni, zkuste se podívat na následující řešený příklad, který Vám pomůže lépe pochopit probíranou látku.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 3-1

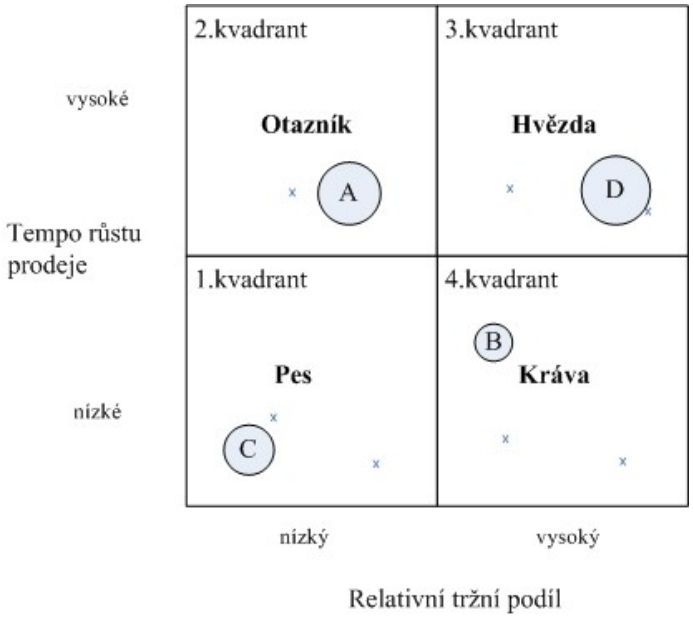
V matici portfolia (Bostonské matici) vyznačte níže uvedené a popsané výrobky:

1. Výrobek A – není na trhu nováčkem, ale trhy, kde se vyskytuje, se stále vyznačují velkým růstem a výrobek A na nich může mít i značný podíl, navíc podnik za něj získává velké tržby.
2. Výrobek B je nákladově nenáročný, nepřináší velké tržby na trh, na kterém se nachází, není příliš perspektivní, ale výrobek na něm má vysoký podíl.
3. Výrobek C – ještě přináší tržby, jsou zde však problémy s náklady; trhy, kde se výrobek vyskytuje, a kde má nevelký podíl, prakticky nerostou.
4. Výrobek D – vládne trhu s 15 % růstem, přináší velké tržby.

Řešený příklad

Řešení příkladu

Pro řešení příkladu si nakreslíme matici portfolia, vyznačíme jednotlivé kvadranty a do nich se pokusíme zařadit jednotlivé výrobky.



*

KONTROLNÍ OTÁZKY 3

Kontrolní otázky

1. Uveďte fáze podnikatelské strategie.
2. Jaké dílčí analýzy zahrnuje analýza výrobního programu?
3. K čemu můžeme použít analýzu ABC.
4. Popište výrobkově tržní matici.
5. Uveďte typy marketingové strategie.

TEST

Test

1. Bostonská matice analyzuje:
a) Náklady na výrobek,
b) Postavení výrobků v portfoliu,
c) Postavení výrobku na trhu
d) Životní cyklus výrobku

2. Metodou ABC lze roztřídit zásoby do skupin podle:
a) Objemu
b) Podílu na celkové spotřebě
c) Nákupní ceny
d) Náročnosti na skladování

3. Doplňte danou větu:
Poslání firmy je ……

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1. c) *kapitola 3.1.2*
2. b) *kapitola 3.1.2*
3. Poslání firmy je *smysl existence, tvorba zisku, čeho se podnik snaží dosáhnout.* *kapitola 3.3*

A JESTLIŽE JSTE DOŠLI AŽ SEM, PAK JE NEJVYŠŠÍ ČAS SI ODPOČINOUT.

4 PŘEDPROJEKTOVÁ PŘÍPRAVA

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• budete umět klasifikovat investiční projekty; • seznámíte se s jednotlivými fázemi života projektu.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 2 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY PŘEDPROJEKTOVÁ PŘÍPRAVA

Klíčová slova

Klasifikace investičních projektů, fáze života projektu, před investiční fáze, identifikace podnikatelských příležitostí, předběžná technickoekonomická studie, hodnotící zpráva, investiční fáze, zadání stavby, úvodní projektová dokumentace, realizační projektová dokumentace, realizace stavby, uvedení do provozu, aktualizace dokumentace, provozní fáze, krátkodobý pohled, dlouhodobý pohled, ukončení projektů, zásady přípravy projektů.

PRŮVODCE STUDIEM

V předchozí kapitole jsme se věnovali analýze podniku a tvorbě podnikatelské strategie. Příprava a realizace podnikatelských projektů je základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie. Úspěšnost projektu pak ovlivňuje podnikatelskou prosperitu firmy, nebo naopak může vést k jejímu zániku v případě neúspěchu.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Investiční rozhodování vychází z firemní strategie a mělo by vést k její realizaci. Významným cílem je především cíl finanční, snaha o maximalizaci zisku, rentabilita vloženého kapitálu a dosažení růstu hodnoty firmy.

4.1 Klasifikace investičních projektů

Tyto projekty je možné rozdělit podle několika hledisek:

Klasifikace investičních projektů

- ***Vztah k rozvoji podniku***
  - *Rozvojové* – orientované na expanzi, vedou ke zvýšení objemu produkce, zavedení nových výrobků, služeb, proniknutí na nové trhy.
  - *Obnovy* – jde o obnovu buď výrobního zařízení, v případě konce jeho fyzické životnosti, nebo obnovu před koncem této životnosti.
  - *Mandatorní (regulatorní)* – jde o projekty zaměřené na dosažení souladu s existujícími zákony, předpisy týkajících se podnikatelské činnosti (ochrana životního prostředí, bezpečnost práce, hygienické normy apod.).

Vztah k rozvoji podniku

- ***Věcná náplň projektů***
  - *Zavedení nových výrobků (technologií)* – projekty se týkají především, nových produktů a technologií, investice do nových výrobních zařízení.
  - *Výzkum a vývoj nových výrobků a technologií* – jde o rizikové projekty s obtížným hodnocením.
  - *Inovace informačních systémů* – jde o projekty s obtížným hodnocením jejich ekonomické efektivnosti.

Věcná náplň projektů

- ***Míra závislosti projektů***
  - *Vzájemně se vylučující projekty* – jsou to projekty, jejichž současná realizace není možná.
  - *Plně závislé projekty* – je to soubor projektů, plnící zadané funkce. Projekty se posuzují jako soubor, nemohou být řešeny odděleně. Teprve po realizaci všech projektů daného souboru je projekt považován za splněný.
  - *Komplementární projekty* – je to projekt, jehož realizace podporuje některé další projekty. Nelze je posuzovat izolovaně, ale současně s navazujícím projektem.
  - *Ekonomicky závislé projekty* – jde o projekty, kde se může projevit substituční efekt.

Míra závislosti projektů

- *Statisticky závislé projekty* – jedná se o projekty zaměřené na produkty pro stejné trhy, zákazníky, jsou založené na stejných materiálových vstupech, nebo distribučních cestách.

➢ ***Forma realizace projektu***

Forma realizace projektu

- *Investiční výstavby* – jde o projekty rozšiřující výrobní kapacity, mohou se realizovat v již existujícím podniku, nebo formou stavby na zelené louce.
- *Akvizice* – jsou to projekty koupě již existující firmy, která umožňuje rozšíření firmy.

➢ ***Charakter peněžních toků***

Charakter peněžních toků

- *Se standartními peněžními toky* – jsou to projekty se záporným peněžním tokem během stavby (investice) a kladným peněžním tokem během provozu (převaha příjmů nad výdaji).
- *S nestandartními peněžními toky* – projekty střídají během životnosti častěji znaménka peněžního toku.

➢ ***Velikost projektu***

Velikost projektu

Projekty jsou dle velikosti členěny podle výše investičních nákladů potřebných pro realizaci. [F_1]

- *velké projekty,*
- *projekty středního rozsahu,*
- *malé projekty.*

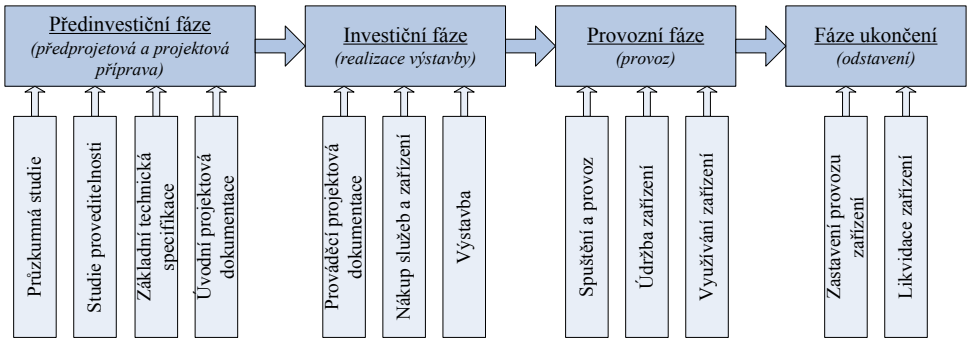
4.2 Fáze života projektu

K ZAPAMATOVÁNÍ

Fáze života projektu

Při přípravě a realizaci projektů vycházíme od určité výchozí myšlenky při návrhu, po provoz a případné ukončení a likvidaci. Dle těchto poznatků můžeme rozdělit projekty do 4 fází uvedených na obrázku 4 – 1 [F_1]:

- ❖ Před investiční,
- ❖ Investiční,
- ❖ Provozní (operační),
- ❖ Ukončení provozu a likvidace.



Obrázek 4 - 1: Životní fáze projektu [F_1]

4.2.1 Před investiční fáze přípravy projektů

Před investiční fáze projektu

Při přípravě projektů by měl mýt kladen důraz především na ***před investiční fázi***. Tato fáze zahrnuje předběžné plánování a přípravu projektu. I když vytvoření takovéhoto projektu není levnou záležitostí, pečlivý přístup může později předejít velkým ztrátám vložených financí do špatného projektu, který by mohl končit neúspěchem. V této fázi se stanoví vrcholový management, který odpovídá za zpracování projektu. Tento tým má za úkol stanovit cíle a definovat strategii, která povede k dosažení cílů. [F_1]

Před investiční fáze má tři etapy:

Identifikace podnikatelských příležitostí

- ✓ **Identifikace podnikatelských příležitostí –** tvoří východisko před investiční fáze. Je nutné stanovit určité cíle, stanovit strategii projektu, vedoucí k dosažení cílů. Může být určitým podnětem pro získání finančních zdrojů, které vlastní potenciální investoři, zajímající se o zajímavé a životaschopné projekty. Důležité je získávání podnětů pro podnikatelské příležitosti, které jsou získávány ze sledování a vyhodnocování příležitostí, studia již hotových analýz týkajících se např. surovinových zdrojů, technického vybavení. Tyto podněty se pak zpracovávají do podoby investičního projektu.
  Určitou formou vyjasnění těchto příležitostí jsou *studie těchto příležitostí (Opportunity Studies)*, jejich cílem je zpracovávání získaných a dostupných informací o jednotlivých příležitostech do podoby, aby se dala posoudit případná nadějnost tohoto projektu. Studie by měly být stručné.
  Obecné studie – jsou orientované na identifikaci podnikatelských příležitostí v určitých oblastech, orientované na určité průmyslové odvětví, a studie orientovaná na odhalení příležitostí týkajících se využití přírodních zdrojů.
  Specifické studie – orientují se na identifikaci specifických produktů.

Předběžná technickoekonomická studie

- ✓ **Předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýz jeho variant –** jde o vytvoření *předběžné technickoekonomické studie (Pre-feasibility Study)*, která by sloužila jako podklad pro rozhodnutí

o realizaci či zamítnutí projektu. Tato studie představuje určitý mezistupeň mezi stručnými studiemi podnikatelských příležitostí a podrobnou technickoekonomickou studií. [F_1]

Cílem předběžné technickoekonomické studie je určit zda:
- byly posouzeny a nalezeny všechny možné varianty projektu,
- projekt je natolik důležitý, že se vyžaduje podrobné šetření pomocí doplňkových studií, marketingového průzkumu, laboratorní testy,
- je základní myšlenka projektu pro investora dostatečně atraktivní,
- je možné na základě informací z této studie rozhodnout o realizaci projektu, je možné dostatečně ochránit životní prostředí v navrhované lokalitě dle existujících standardů.

Na základě předběžné technickoekonomické studie se provádí podrobné prozkoumání a prověření variant projektu a pak je rozpracována technickoekonomická studie, která řeší zadaný projekt podrobněji. Připracuje podklady především pro investiční rozhodování. Výsledkem této studie pak je výběr varianty a sestavení harmonogramu realizace a rámcového rozpočtu.

✓ **Hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí** – je nutné sestavit především *hodnotící zprávu (Appraisal Report)*, která bývá sestavená investičními a finančními institucemi, podílejícími se na jeho financování. Tato zpráva obsahuje výsledky hodnocení projektu z hlediska technického, tržního, manažerského, organizačního, personálního, ekonomického a finančního. Předmětem hodnocení není jen samotný projekt, ale také v jaké finanční pozici je firma, jaké jsou výnosy pro akcionáře. [F_1]

Hodnotící zpráva

4.2.2 Investiční fáze přípravy projektů

Při výkladu budeme mít na mysli především projekty průmyslového charakteru. Značná část poznatků uvedená v této kapitole může být využita i pro projekty jiného charakteru např. služeb. V této fázi by měl být stanoven člověk zodpovědný za řízení projektu - hlavní manažer projektu a projektový tým. Investiční fáze zahrnuje zpracování podkladů pro vytvoření právního, finančního, a organizačního rámce pro realizaci projektu (zajištění financování, vytvoření projektového týmu, získání pozemků, uzavření příslušných smluv). V této fázi probíhá také vlastní realizace projektu (výstavba, realizace, optimalizace, opravy plánu apod.). [F_1]

Investiční fáze přípravy projektu

<u>Investiční fázi členíme do několika etap:</u>

➢ **Zadání stavby** – je nutné vypracovat dokument pro zadání stavby. Definuje důvody vzniku, souvislosti, cíle a rozsah projektu. Zahrnuje především tyto informace:
- technická koncepce projektu, kapacitní požadavky,
- technologická řešení – předběžný návrh,
- suroviny, produkty,
- spotřeby energií, dostupnost zdrojů, lokalita a její dostupnost,

Zadání stavby

- dopad na životní prostředí, bezpečnost práce,
- technologické schéma, klimatické a jiné lokální podmínky,
- legislativní požadavky, standardy,
- další specifické požadavky, koncepce řízení,
- odhad nákladů.

Na základě zadání stavby se rozhodne, zda bude realizace projektu pokračovat. Prostudujte si zákon č.183/2006 Sb. O územním plánování a stavebním řádu.

Úvodní projektová dokumentace

- **Úvodní projektová dokumentace** – tato dokumentace rozpracovává projekt do podrobnější fáze, potřebné pro zpřesnění odhadu nákladů, schválení projektu, získání územního rozhodnutí a stavebního povolení. Úvodní projektová dokumentace obsahuje:
  - dokumentaci pro územní rozhodnutí s rozšířenou technologickou částí,
  - dokumentaci pro stavební povolení s rozšířenou technologickou částí.

  Podrobnější informace zahrnuje dokumentace pro územní rozhodnutí a stavební povolení.

Realizační projektová dokumentace

- **Realizační projektová dokumentace –** tato dokumentace má za úkol vypracovat všechny inženýrské výpočty, výkresy a dokumentaci pro výstavbu. Musí odpovídat požadavků dokumentace pro územní rozhodnutí a stavební povolení.

Realizace výstavby

- **Realizace výstavby –** projekt probíhá podle realizační projektové dokumentace a končí převodem zařízení od dodavatele na vlastníka – zadavatele stavby. Realizace výstavby zahrnuje tyto činnosti:
  - nákup zařízení a materiálů a dodávka na staveniště,
  - montáž na staveništi,
  - testování zařízení po montáži, inspekce,
  - dohled a dozor nad realizací,
  - příprava dokumentace (manuály, postupy pro kontrolu, seřízení),
  - školení pracovníků, kteří budou daná zařízení obsluhovat,
  - zpráva o výstavbě, dokumentace skutečného stavu po výstavbě.

Uvedení do provozu

- **Příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu, zkušební provoz** – cílem této fáze je snaha zajistit všechny činnosti do provozu v souladu s provozními a bezpečnostními standardy a dodržení všech podmínek projektové dokumentace. Tato příprava zahrnuje především:
  - žádost o prozatímní užívání stavby ke zkušebnímu provozu,
  - havarijní cvičení,
  - závěrečné kontroly, závěrečné testy, zkoušky těsnosti,
  - přípravu k provozu, uvedení do provozního režimu,
  - dohled a sledování, konečné převzetí zařízení vlastníkem od dodavatele.

Aktualizace dokumentace – účelem je snaha, aby všechny aspekty nového zařízení byly správně zapracovány do dokumentace a systémů. Tato fáze obsahuje především přípravu konečné podoby všech nových dokumentů (výkresy, manuály, diagramy), aktualizaci a modifikaci všech dokumentů, které nový projekt ovlivnil, změnu výpočetních systémů týkajících se příslušných změn. [F_1]

Aktualizace dokumentace

K ZAPAMATOVÁNÍ

Kvalitně zpracovaný projekt je základem dobré realizace projektu. Je třeba zabezpečit řadu aktivit potřebných pro realizaci – výstavba, dodávka, montáž, školení pracovníků obsluhy. Vlastní řízení realizace projektu využívá určitých *metod řízení* (aplikace metody kritické cesty, metody PERT). Nezbytná je přitom kontrola časového plánu realizace, rozpoznání případných odchylek a posouzení jejich vlivu na řešení projektu a možné vícenáklady. **Předprojektová fáze má velký význam, proto je chybou tuto fázi zkracovat či vynechávat**. Čas a prostředky vynaložené na pečlivou přípravu projektů, posouzení variant vedou k nalezení optimálního řešení a mnohonásobně se pak při realizaci projektu vrátí.

4.2.3 Provozní fáze přípravy projektů

Tuto fázi je třeba posoudit jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska.

Provozní fáze přípravy projektů

Krátkodobý pohled – zabývá se především uvedením projektu do provozu. Mohou se zde objevovat problémy spojené s nezvládnutím technologického procesu, především nedostatečné vyškolení obsluhy zařízení. Většina problémů má původ v realizační fázi projektu.

Krátkodobý pohled

Dlouhodobý pohled – zabývá se celkovou strategií, na které je projekt založen, plynoucí z výnosů na jedné straně a nákladů na straně druhé. Závisí to především na zpracování technickoekonomické studie, kde byl proveden průzkum v oblasti vývoje poptávky, cen výrobků, požadavků trhu. Pokud byla studie nevhodně zpracována, může také náprava být nejen obtížná, ale také nákladná.

Dlouhodobý pohled

4.2.4 Ukončení provozu a likvidace

Ukončení provozu a likvidace

Jde o závěrečnou fázi života projektu. Je spojená jednak s příjmy z likvidovaného majetku, ale také s náklady na likvidaci. (Zákon č. 185/2001 Sb. O odpadech). Tato fáze zahrnuje především tyto činnosti:

- demontáž zařízení a jeho likvidace (sešrotování, případný prodej použitelných částí),
- sanace lokality, prodej nepotřebných zásob.

Rozdíl příjmů a výdajů z likvidace projektu představuje tzv**. likvidační hodnotu projektu.** Tato hodnota tvoří součást peněžního toku projektu v posledním roce jeho života. Kladná hodnota zvyšuje ekonomické ukazatele efektivnosti projektu, záporná snižuje tuto hodnotu. [F_1]

4.3 Zásady přípravy projektu

Zásady přípravy projektů

Využívání a respektování určitých zásad ve všech fázích projektu může pozitivně či negativně ovlivnit úspěšnost celého projektu.[S_7]
K zásadám patří:

- klást si relevantní otázky,
- znát účel projektu,
- identifikovat vnitřní/vnější účinky projektu,
- Schvalovat jednotlivé fáze projektu,
- Vše ověřit, ne jen předpokládat.

Klást si relevantní otázky představuje potřebu, řešit v každé fázi projektu řadu otázek:

Jaký je vlastně cíl projektu a je tento cíl reálný?
Kdy bude projekt ukončen?
Máme dostatečný rozpočet?
Jaké jsou pravomoci klíčových pracovníků a jak je vybírat?
Máme dostatečné personální obsazení a kompetence?
Co je důležitější čas nebo peníze?

Znát účel projektu je důležitým bodem při plánování projektu.

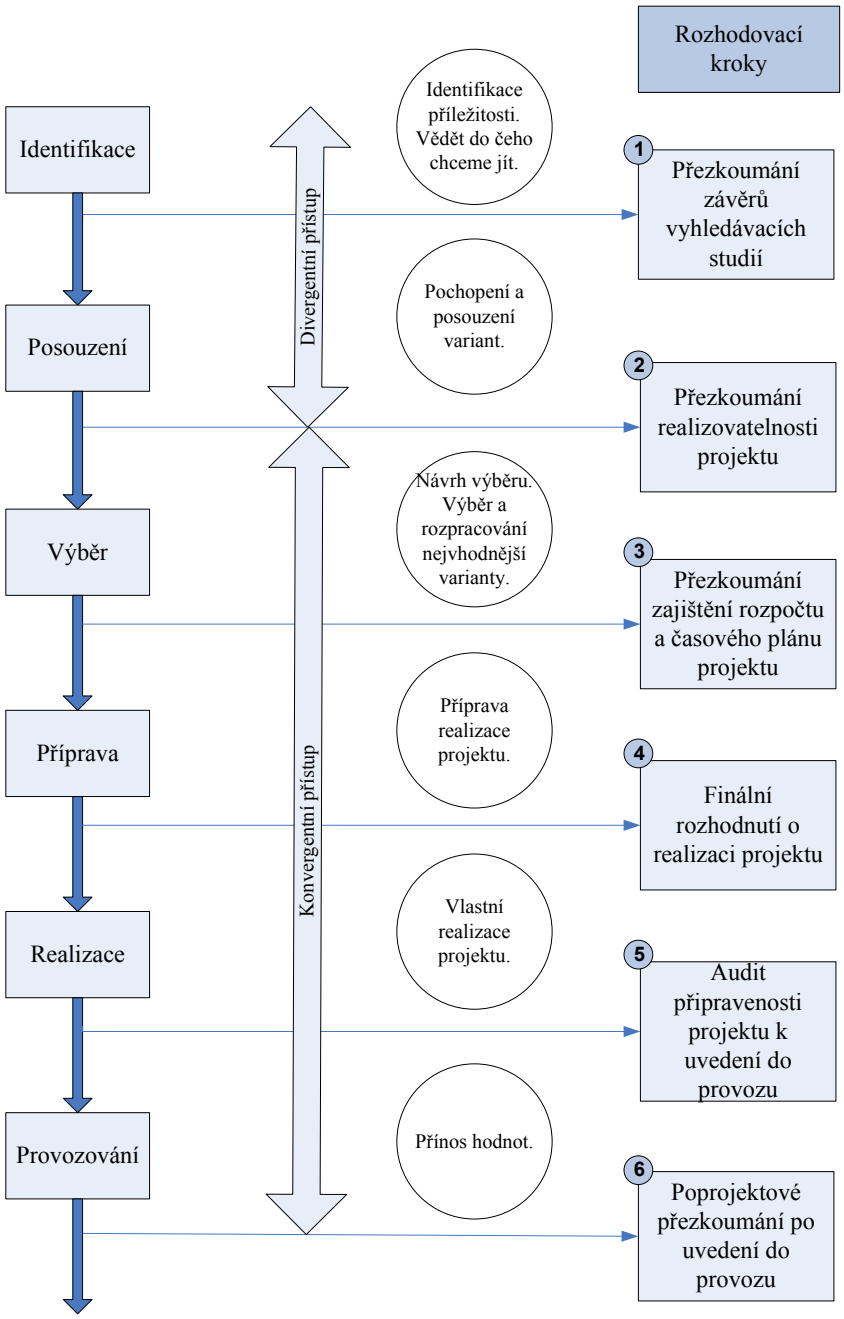
Identifikace vnitřních a vnějších účinků projektu. Projekt nemůže působit samostatně, vždy určitým způsobem ovlivňuje své okolí, může vytvářet potřebu dalších projektů a proto je potřeba:

- Informovat ty, kterých se realizace projektu dotýká.
- Poskytovat včasné informace ostatním manažerům projektů.
- Předcházet konfliktním situacím.

Schvalovat jednotlivé fáze projektu. V každé fázi je vhodné prověřit původní požadavky, případně je doplnit či změnit.

Vše ověřit, a ne jen předpokládat. Toto pravidlo je velmi důležité, protože špatné a nereálné předpoklady vedou ke ztrátám na projektu nejen finančním, ale také snižují využití lidských zdrojů. [S_8]

Při přípravě investičního projektu je potřeba postupovat viz. Obrázek 4 - 2.



Obrázek 4 - 2: Základní kroky při přípravě a realizaci projektu [F_1]

SHRNUTÍ KAPITOLY PŘEDPROJEKTOVÁ PŘÍPRAVA

Shrnutí

Investiční projekty je možné hodnotit z několika hledisek např. ve vztahu k rozvoji podniku, věcné náplně podniku, míry závislosti podniku, formy realizace projektu, k charakteru peněžních toků a také podle velikosti projektu.

Investiční projekty vychází ze čtyř fází od počáteční myšlenky až po provoz a likvidaci. Mezi základní fáze patří:

1. **Před investiční fáze** – ta zahrnuje definování podnikatelských příležitostí, předběžný výběr projektů, analýzu variant a hodnocení projektu včetně rozhodnutí o přijetí či nepřijetí projektu.

2. **Investiční fáze** – zahrnuje především dvě etapy, a to projekční etapu a etapu realizační – výstavba. Provádí se zadání stavby a zpracování úvodní a prováděcí projektová dokumentace. Probíhá výstavba projektu.

3. **Provozní fáze** – začíná vlastním zkušebním provozem s náběhem jednotky na projektovanou kapacitu. Součástí této fáze je běžný provoz a také údržba.

4. **Ukončení provozu a likvidace** – souvisí s ukončením životnosti projektu.

Při řešení projektu je potřeba dodržovat určité zásady:

- klást si relevantní otázky,
- znát účel projektu,
- identifikovat vnitřní/vnější účinky projektu,
- Schvalovat jednotlivé fáze projektu,
- Vše ověřit, ne jen předpokládat.

PRŮVODCE STUDIEM

Opět nastal čas na **samostatný úkol č. 3.** Prostudujte si tuto kapitolu, pak Vám jistě řešení úkolu půjde snadněji.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 3

Samostatný úkol

Při návrhu Vašeho projektu, je potřeba věnovat určitou pozornost také před investiční fázi přípravy projektu. Zaměřte se tedy na základní body této fáze a zpracujte je do podoby dokumentu, který bude sloužit pro Vaši další práci při řešení tohoto projektu.

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola je za námi. Nastínili jsme zde postup přípravy projektů od jejich před investiční fáze až po ukončení provozu. Než se dostaneme k další kapitole, doporučuji věnovat pozornost kontrolním otázkám a příkladu, kde je uvedena metodika tvorby projektů.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 4-1

Řešený příklad

Sestavte metodický návod pro předprojektovou fázi projektu.

Řešení příkladu

Metodika

1. Studie příležitostí

Tato studie by měla sloužit pro identifikaci možností uplatnění projektu a pro vyhledávání priorit příležitostí. Cílem studie je zpracování dostupných informací o možnostech zavedení výroby určitého produktu do firmy a posouzení nadějnosti těchto projektů založených na daných příležitostech.

Studie obsahuje následující informace:

- rozbor přírodních zdrojů,
- možnosti dalšího zpracování a využití,
- budoucí poptávka po daném druhu zboží,
- možnosti dovozu a vývozu, analýzy daného odvětví u nás a v sousedních zemích.

Podnikatel by si měl najít oblast, ve které by chtěl podnikat, měl by si stanovit cíle. Dalším jeho krokem by mělo být vyjasnění příležitostí, výsledkem tohoto snažení by mělo být zpracování získaných informací do podoby plánu, které by podnikatel měl posoudit z hlediska úspěšnosti.

Příklady příležitostí:

- Nový výrobek (výrobek, který na trhu chybí),
- Služba (záleží na místě působnosti, nabídce nové služby, o kterou bude zájem).

2. ***Předběžná technickoekonomická studie***

Sestavení předběžné technickoekonomické studie má význam především tam, kde je potřeba:

- posoudit a nalézt všechny možné varianty projektu,
- podrobné šetření pomocí doplňkových studií, marketingového průzkumu, laboratorní testy,
- propracovat základní myšlenku projektu, která je pro investora dostatečně atraktivní, rozhodnout o realizaci projektu,
- dostatečně ochránit životní prostředí v navrhované lokalitě dle existujících standardů.

3. ***Hodnotící zpráva***

Hodnotící zpráva má za úkol:

- hodnocení projektu z hlediska technického, tržního, manažerského, organizačního, personálního, ekonomického a finančního,
- hodnotit v jaké finanční pozici je firma, jaké jsou výnosy pro akcionáře,
- slouží také jako podklad pro hodnocení projektu investičními nebo finančními institucemi.

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 4

Kontrolní otázky

1. Uveďte základní klasifikaci investičních projektů.
2. Jaké jsou etapy před investiční fáze?
3. Co zahrnuje „Opportunity Studies“?
4. Uveďte etapy investiční fáze.
5. Jaké jsou zásady přípravy projektu?

TEST

Test

1. **Ve které fázi návrhu projektu se rozhoduje o jeho přijetí či nepřijetí?**

a) Předprojektová fáze
b) Před investiční fáze
c) Provozní fáze
d) Ukončení provozu

2. **Likvidační hodnotu** projektu představuje…….

3. **Dlouhodobý pohled** na provozní fázi projektu se zabývá:

a) Závěrečnou fází provozu.
b) Uvedením projektu do provozu.
c) Zpracováním technickoekonomické studie.
d) Celkovou strategií, na které je projekt založen.

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1. b)	*kapitola 4.2.1*
2. Rozdíl příjmů a výdajů z likvidace projektu.	*kapitola 4.2.4*
3. d)	*kapitola 4.2.3*

JE ČAS NA ŠÁLEK KÁVY.

5 TECHNICKOEKONOMICKÁ STUDIE

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• budete umět sestavit technickoekonomickou studii; • získáte přehled o důležitých položkách, které jsou součástí technickoekonomické studie; • bude schopni posoudit důležitost studie, tak, aby mohla být úspěšně použitelná v praxi.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY TECHNICKOEKONOMICKÁ STUDIE

Klíčová slova

Náplň studie, analýza trhu, marketingový výzkum, strategie projektu firmy, marketingový mix, výrobní jednotka, materiálové vstupy, technologie, výrobní zařízení, pracovní síla, organizace a řízení, finanční analýza, analýza rizik, plán realizace projektu.

PRŮVODCE STUDIEM

V předchozí kapitole jsme se věnovali předprojektové přípravě projektu. Jejíž součástí bylo také sestavení předběžné technickoekonomické studie. Výsledkem posouzení této studie je většinou rozhodnutí, zda zpracovat detailní technickoekonomickou studii, nebo zamítnout projekt.

5.1 Náplň studie

K ZAPAMATOVÁNÍ

Cíl studie

Cílem technickoekonomické studie je podrobné rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských požadavků projektů. Studie by měla poskytnout komplexní informace potřebné pro investiční rozhodování.

Náplň technickoekonomické studie

Náplní technickoekonomické studie jsou následující položky:

- analýza trhu a marketingová strategie,
- výrobní jednotka a její umístění,
- materiálové vstupy a energie,
- technologie a výrobní zařízení,
- pracovníci a organizace a řízení,
- finanční analýza a hodnocení,
- rozbor rizik,
- plán realizace.

Při zpracování technickoekonomické studie je potřeba používat **tvůrčí myšlení a také variantní přístup.** Ve všech fázích zpracování studie je potřeba formulovat a hodnotit co nejvíce variant výrobního programu, velikosti výrobní jednotky, variant technologie, financovaní, při vzájemném respektování jejich vazeb.
Příprava technickoekonomické studie představuje iterační proces postupného zpřesňování jejích jednotlivých prvků s řadou zpětných vazeb. Tato studie je vhodná především pro průmyslové projekty, ale dá se také aplikovat do jiných odvětví. Patří zde projekty zcela nové (výstavba na zelené louce), ale také projekty rozšiřující podnikatelskou činnost.[F_2]

5.1.1 Analýza trhu a marketingová strategie

Analýza trhu

Při řešení každého projektu je potřeba zjistit využitelnost disponibilních zdrojů, nebo uspokojení poptávky zákazníků. Klíčovou aktivitou pro rozhodování o základních parametrech projektu je **analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí,** která tvoří náplň marketingového výzkumu.

Marketingový výzkum

Marketingový výzkum

Zahrnuje faktory jako je poptávka, konkurence, potřeby a chování zákazníka, marketingové nástroje. Potřebná data se získávají využitím již známých informačních zdrojů, nebo pomocí speciálních šetření. Využívají se dostupné statistiky, zprávy, které obsahují informace potřebné pro zpracování projektu. Jde o údaje převážně kvantitativního charakteru. Speciálním šetření zahrnuje informace nekvalitativního charakteru a využívá se formy interview, testů pozorování.

Pro vyhodnocení informací získaných z marketingového průzkumu, je potřeba zpracovat následující položky:

- Stanovit cílový trh projektu (definice trhu, charakteristika produktu, cena, podpora prodeje, informace o konkurenci),
- Analýza zákazníka (Kdo je zákazník? Proč kupuje? Co nakupuje na trhu?),
- Určit segmenty trhu (analýza trhu jako celku nebo jeho segmentů),
- Analýza konkurence (kdo je konkurence, jaké nabízí výrobky služby),
- Analýza distribučních kanálů (zhodnocení jednotlivých distribučních kanálů),
- Analýza oboru (posouzení životního cyklu oboru),
- Vývoj budoucí poptávky (stanovení objemu trhu, jeho vývoj, prognóza pohybu na trhu).

Souhrn informací získaných marketingovým výzkumem nám umožní identifikovat tržní příležitosti i rizika projektu. [F_2]

Strategie projektu firmy

Strategie projektu firmy

Na základě výsledků marketingového výzkumu můžeme stanovit strategii projektu v případě nově vznikající firmy. Pokud se jedná o projekt již existující firmy je potřeba analyzovat výsledky a hodnocení firmy a také její silné a slabé stránky. Mezi základní oblasti strategie projektu patří:

- *Geografická strategie* (je potřeba určit trh budoucích i současných zákazníků z pohledu geografického zaměření svých aktivit),

- *Strategie z pohledu podílu na trhu* stanoví tržní pozici, které chceme dosáhnout. Z hlediska podílu na trhu zvažujeme tři základní strategie:

  - Strategie nákladového prvenství dosažení a udržení nižších nákladů než konkurence. Je potřeba vyrábět ve velkých objemech a dosáhnout tak velkého podílu na trhu.

  - Strategie diferenciace zaměří se jedinečnost našich produktů vůči konkurenci. Diferenciace chrání před konkurencí tím, že váže zákazníka na značku firmy.

  - Strategie tržního výklenku soustředí se na jasně vymezený cíl. Omezí se na určitou skupinu zákazníků, druh produktů.

- *Strategie z pohledu vazby výrobek-trh* rozlišuje čtyři typy strategie:

  - rozšíření podílu současných produktů, tvořících výrobní program firmy na současných trzích.

  - Strategie rozvoje produktů – nové produkty na současném trhu.

  - Strategie rozvoje trhů – pronikání současných produktů firmy k novým zákazníkům.

  - Strategie diverzifikace – proniknutí nových výrobků na nové trhy.

- *Marketingová strategie* zahrnuje:

  - *strategii zaměřenou na konkurenci* – musí určit způsoby zvýšení tržního podílu na úkor konkurence. V úvahu přichází agresivní cenová strategie (dumpingové ceny), imitační strategie (těží z určitých marketingových aktivit konkurence), profilová strategie (zaměřeno na kvalitu, značkové zboží). Je vhodná tehdy, kdy nelze očekávat růst celkové poptávky, tj. v případě zralosti či nasycení trhu. [F_2]
  - *strategii tržní expanze* – zaměřuje se buď na rozšíření existujícího trhu, nebo na vytvoření nových trhů. Je typická pro rostoucí trhy výrobků, nacházejících se v počáteční fázi jejich životního cyklu.

Marketingový mix

Marketingový mix

Základní složky marketingového mixu tvoří prvky označené jako **čtyři „P“** – **product** (výrobek), **price** (cena), **promotion** (podpora prodeje) a **place** (distribuce). [H_2] Tyto složky jsou vzájemně závislé, při stanovení optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu.

- *Produkt (výrobek)* zahrnuje nejen výrobek, ale také služby. Projekt bude životaschopný, pokud výrobky najdou uplatnění na trhu. U výrobku je třeba specifikovat vzhled, úroveň kvality, značku, styl, název, obal, dodací lhůty, setrvání výrobku na trhu, servisní podmínky, záruční podmínky a další speciální podmínky. Vše vychází především z cyklu tržní životnosti.

- *Price (cena)*. Na cenu jsou kladeny různé požadavky. Při stanovení prodejních cen, je třeba zvažovat více faktorů, mezi které patří především výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita, slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu, dealerské odměny, platební podmínky, rabaty, podmínky dodávek, státní politika cenové regulace. Cena by měla být stanovena tak, aby přinesla podniku zisk, ale byla co nejpřijatelnější pro zákazníka.

- *Promotion (podpora prodeje)* je nutná při vstupu nového produktu na trh, jednak pro udržení tržní pozice, ale také pro dosažení dlouhodobých cílů projektu. Základní formy podpory prodeje jsou

reklama a propagace, public relations, osobní prodej, orientace na značkové zboží.

- *Place (distribuční kanály).* Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod, přímá distribuce k zákazníkům. Jde o otázky dodacích podmínek, způsobů a prostředků přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob i ochrany zboží během přepravy. [F_2]

5.1.2 Výrobní jednotka a její umístění

Výrobní jednotka

Na základě předchozí fáze přípravy technickoekonomické studie byly připraveny podklady pro specifikaci **výrobního programu** případně jeho změny. Tyto informace tvoří základní vstupy pro stanovení **velikosti výrobní jednotky** – její výrobní kapacitu. K základním faktorům, které významně ovlivňují velikost výrobní kapacity, patří:

- *Minimální ekonomická velikost* typická pro automobilový nebo chemický průmysl. (Investiční náklady se nezvyšují rovnoměrně s růstem velikosti výrobní kapacity, ale rostou pomaleji. Náklady na jednotku produkce tedy klesají, při plném využití výrobní kapacity.)

- *Ekonomie rozsahu* je dána vztahem, pro který platí, že růst investičních nákladů lze vyjádřit ve tvaru:

$$N_2 = N_1 . \left(\frac{K_2}{K_1}\right)^x \qquad (5\text{-}1)$$

Kde:

N_2 – investiční náklady výrobní jednotky velikosti K_2,

N_1 - investiční náklady základní výrobní jednotky velikosti K_1,

x - exponent charakterizující růst nákladů v závislosti na růstu výrobní kapacity.

Hodnota *x*, specifikující nákladovou závislost, je různá podle odvětví, nebo výrobního oboru, pohybuje se od 0,4 – 0,9. Jde-li o zvýšení výrobní kapacity růstem rozměrů výrobního zařízení (chemický průmysl), blíží se exponent 0,5, pokud dosahujeme vyšší výrobní kapacity navýšením počtu strojů (strojírenství) má exponent hodnotu blízkou k 0,9.

- *Velikost prodejů* představuje využití či nevyužití výrobní jednotky. Není snadné určit budoucí poptávku, představuje pouze náš odhad, který se nemusí splnit, závisí také na úspěšnosti proniknutí na trh. Je tedy třeba zvažovat a hodnotit různé varianty výrobní kapacity, vzhledem k nejistotě prodejů, i možnosti budoucího rozšíření výrobní jednotky.

- ✓ Volba menší výrobní jednotky – snižuje na jedné straně nebezpečí nevyužití této jednotky v případech nižších prodejů, na druhé straně jsou vyšší jednicové náklady, může docházet ke ztrátám z neuspokojené poptávky. Tato varianta je tedy málo riziková, současně však ani dosažitelný ekonomický efekt z hlediska zisku i rentability vloženého kapitálu není obvykle příliš lákavý.

- ✓ Volba velké výrobní jednotky – v případě příznivého vývoje poptávky umožňující buď plné, nebo alespoň značně vysoké využití výrobní kapacity. Velká výrobní jednotka je však současně značně riziková, neboť znamená při poklesu poptávky pouze částečné využití výrobní kapacity, které vede ke snížení dosahovaného zisku, případně ke ztrátě.

Určitým kompromisem je volba střední výrobní jednotky, kdy v případě vyšší poptávky nedochází k nevyužití této kapacity, ale zároveň při nižší poptávce nevede ke ztrátovému provozu. (Možnost etapové výstavby.) [F_2]

Výběr umístění výrobní jednotky je nedílnou součástí technickoekonomické studie. Je založen na dvouetapovém výběru umístění výrobní jednotky. V první etapě se dle navržených variant vybírá lokalita v širším pojetí (povodí řeky, městská zástavba), v druhé etapě pak hodnotí a posuzují podrobnější variantní řešení již zvolené lokality a výběr vlastního místa výstavby.

Výchozí informace pro umístění výrobní jednotky vychází z předchozí fáze technickoekonomické studie, kdy jsme dospěli k postupnému vyjasnění výrobního programu, velikosti výrobní jednotky, základních materiálů a surovin. Volba lokality závisí také na požadavcích daných výrobou, ale také na možnostech lokality a na dopadech účinků výroby na tuto lokalitu. Je potřeba řešit otázku dostupnosti nerostných surovin a jejich dopravu do místa umístění závodu. V současné době se také berou v úvahu aspekty, které tvoří veřejnosprávní politika, životní prostředí, sociálněekonomické aspekty, hygienu práce, které je potřeba také řešit.

Požadavky na infrastrukturu

Je požadována rozvinutá technická, ekonomická a sociální infrastruktura. K významným složkám, které je potřeba zvažovat patří:

- ***Doprava;*** požadavky na jednotlivé druhy dopravy spojené s náklady na zvolenou variantu.
- ***Komunikace;*** požadavky na komunikační zařízení.
- ***Energie;*** zvolená velikost výrobní jednotky dává požadavky na vodu z hlediska kvantity a kvality, elektrickou energii, paliva (uhlí, zemní plyn, technické plyny, topný olej).
- ***Lidské zdroje;*** kvalifikovaná lidská síla, stanovení nutných požadavků na pracovní sílu.
- ***Výrobní, stavební, montážní, opravárenské kapacity***.
- ***Likvidace, ukládání odpadů*** řeší otázku odpadů produkovaných v rámci projektu, potřebné náklady na likvidaci nebezpečného odpadu.

Vliv na životní prostředí

V technickoekonomické studii by měla být provedena analýza dopadu projektu na životní prostředí. Cílem analýzy je stanovit účinky, jejich velikost a význam z hlediska působení na jednotlivé složky životního prostředí. Musí být formulovány opatření, aby nepříznivé účinky byly zcela eliminovány nebo minimalizovány na úroveň, která uchrání životní prostředí.

Volba umístění

Volba umístění

Nejvhodnější varianta umístění je hodnocena podle určitých kritérií, patří zde kritérium ekonomické i mikroekonomické.

Mezi další kritéria ovlivňující volbu umístění patří:

- Infrastruktura (doprava, komunikace, zdroje energie a vody, stavební, montážní kapacity, zdroje pracovních sil).
- Finanční a daňové aspekty zahrnují míru zdanění, daňové zvýhodnění.
- Klimatické podmínky (teplota, srážky, zemětřesení, záplavy), které mohou ovlivnit volbu umístění z důvodu výše investičních nákladů.
- Ekologické požadavky, projekty mohou být citlivé na znečištění prostředí (zpracování zemědělských surovin), i když sám projekt nemá negativní vliv na životní prostředí.

Tyto kritéria mohou mít do určité míry charakter omezujících podmínek. Při volbě umístění však mohou mít vliv i další omezení dané např. legislativou.

5.1.3 Materiálové vstupy a energie

Materiálové vstupy

Výrobní program, technologický proces a velikost výrobní kapacity jsou předpokladem pro stanovení potřebných vstupů – základní materiál, energie, polotovary, pomocné materiály, náhradní díly, energie.

Důležité jsou především **základní materiály a suroviny**, potřebné pro výrobní program, protože tvoří značnou část výrobních nákladů (např. v hutnictví, potravinářství mohou představovat až 80% nákladů). Při posouzení možných variant pro zajištění základního materiálu a surovin, je potřeba posoudit tyto faktory:

- ***Dostupnost*** základního materiálu a surovin z krátkodobého, ale také z dlouhodobého hlediska. Musí být dostupný po dobu životnosti projektu.
- ***Substituce*** možnost náhrady materiálu v případě jeho nedostupnosti.
- ***Kvalita*** - materiál je posuzován z hlediska souboru fyzikálních a chemických vlastností. Kvalita materiálu může mít vliv na finální výrobek, proto je nutné zvážení vhodného materiálu, protože nevhodná surovina vede k navýšení nákladů dalším nutným opracováním.
- ***Vzdálenost*** – souvisí s dopravními náklady, je třeba vzít v úvahu dosažitelnost zdrojů a jejich vhodnou dopravu.

- ***Míra rizika*** – souvisí se zabezpečením materiálu a suroviny, vzdálenější zdroje jsou pak rizikovější z důvodu nebezpečí poruch v plynulosti zásobování, je nutné mít větší pojistné zásoby – tím náklady vázané v zásobách.
- ***Cenová úroveň*** – promítá se do výrobních nákladů. Výši ceny nelze posuzovat samostatně, ale také v souvislosti s kvalitou, ta může být do jisté míry spojena s nižší spotřebou a proto může být ve svém důsledku levnější.

Volba materiálu závisí také na ***dodavatelích***. Výběrem dodavatelů bychom se měli zabývat v technickoekonomické studii. Při volbě dodavatele musíme zohlednit - cenovou úroveň, podmínky dodávek, garanci, spolehlivost dodávek, kvalitu, dodací lhůty, možnost nákupu přímo od výrobce.

Suroviny a materiál představují nejvýznamnější vstupy, nelze však opomenout v technickoekonomické studii také další složky vstupů:

- *Různé polotovary, náhradní díly, montážní díly a komponenty* – je třeba stanovit dostupnost a cenovou úroveň,
- *Pomocné materiály* – chemikálie, čisticí prostředky, barvy, balící materiál, náhradní díly,
- *Energie* – palivo, elektřina, voda, stlačený vzduch, technické plyny.

V této fázi projektu je třeba odhadnout výši spotřeby a posoudit zdroje energie. Další podrobné výpočty jsou provedeny až po návrhu technologie a jejího umístění. Je tedy potřeba odhadnout výši nákladů na energie a počítat také s vývojem cen na trhu. Tato část projektu bývá často podceňována a dochází tak k nepřesným a chybným propočtům investičních a výrobních nákladů.
Materiálové náklady lze rozdělit na tyto položky:

- ***Přímé náklady*** – jsou závislé na objemu produkce, patří zde základní materiál a suroviny, polotovary a komponenty,
- ***Nepřímé (fixní) náklady*** – jejich výše se nemění s objemem produkce, patří zde položky převážně režijního charakteru – pomocné materiály, náhradní díly, některé druhy energií.
- ***Položky z tuzemska, položky dovážené*** – náklady se budou odvíjet od výše směnného kurzu.

5.1.4 Technologie a výrobní zařízení

V technickoekonomické studii by se měly navrhnout a vyhodnotit možné varianty technologie (výrobního procesu), který je využit pro realizaci projektu a vybrat optimální variantu. Volba technologie a výrobního zařízení spolu souvisí a je nutné řešit ji dohromady.

Technologie

Technologie

Volba nevýhodnější technologie je důležitým aspektem zpracování technickoekonomické studie. Je nutné velmi pozorně porovnat varianty technologické procesu podle určitých kritérií a při respektování investiční strategie firmy.

Výběr technologie je ovlivněn řadou faktorů, které představují omezující podmínky při výrobě. Jde především o:

- ***Dostupnost – kvalitu základního materiálu***; již volba základní suroviny ovlivňuje volbu technologie. (kvalita vápence v cementárně ovlivňuje volbu mokré či suché technologie).
- ***Zdroje finančních prostředků*** – mohou ovlivnit dostupnost získání pokrokových technologií.
- ***Potřebné technologie***.
- ***Vlastní vývoj a technologické know-*****how.**
- ***Legislativní podmínky***; zákonem je stanoveno, že podnikatel musí realizovat pouze takové technologie, klasifikované jako „nejlepší dostupné“ dle legislativy v EU.(BREF dokumenty).
- ***Základní charakteristiky podnikatelského projektu*** – omezují rozhodovací prostor při volbě technologie (např. zvolené umístění výrobní jednotky znečišťuje životní prostředí, velikost výrobní jednotky).

Existují také omezení nevymezující jednoznačně volbu technologie, a proto se hodnotí jednotlivé varianty.

Při hodnocení se posuzují určité faktory jako:

- ***Šíře výrobního sortimentu***; čím je počet produktů menší, tím větší je riziko spojené s poptávkou po produktech vyráběných danou technologií.
- ***Výše nákladů*** potřebných pro získání dané technologie nutné pro zvolenou velikost výrobní jednotky.
- ***Výše výrobních nákladů*** závisí na technologii, mohou ovlivňovat ekonomické výsledky projektu (náklady na materiál, mzdy obsluhy, režijní náklady, náklady na údržbu, opravy apod.).
- ***Náročnost technologie na pracovní síly*** souvisí s mírou mechanizace
  a automatizace výrobního procesu, dostupnost kvalifikovaných pracovníků.
- ***Míra novosti a pokrokovosti technologie*** určitý kompromis mezi starou a novou neprověřenou technologií.
- ***Znečištění životního prostředí***; v současné době jsou velmi přísné limity škodlivých látek v ovzduší, nutná volba technologií šetrných k životnímu prostředí, opakem pak vysoké sankce při porušení těchto nařízení.

V technickoekonomické studii je potřeba také kromě volby technologie najít způsob získání této technologie, jako možná varianta se jeví:

- *Přímý nákup* – vhodný pokud je možné získat know-how, existuje malá možnost budoucího zlepšení technologie.
- *Získání licence* - pokud nejde předchozí, je vhodná varianta nákup licence, je nutné věnovat pozornost posouzení a následnému uzavření licenční smlouvy, s jasným vymezením technologie a práv a garancí, které vlastník licence poskytuje, licenčním podmínkám spojeným s investičními a provozními náklady, době platnosti

smlouvy, nákupu komponent, a jiných vstupů nabyvatelem licence.

- *Vytvoření společného podniku* – v případě nedostatku financí, je vhodnou variantou získání technologie vytvořením společného podniku, kde je technologie součástí majetkového vkladu společníka. Výhodou je získání technologie, snížení investičních nákladů, snížení rizika projektu. Nevýhodou může být nesoulad mezi partnery v oblasti cílů, kterých chce každý ze společníků dosáhnout.
- *Vlastní výzkum* – náklady jsou již spojeny se samotným výzkumem, mohou být značně vysoké.

Při volbě technologie je třeba brát v úvahu dva aspekty:

1. věnovat péči specifikaci smluvních podmínek,
2. pozornost zaslouží také opatření zaměřená na absorpci a adaptaci získané technologie do místních podmínek. [F_2]

Výrobní zařízení *Výrobní zařízení*

Výrobní zařízení úzce souvisí s volbou technologického procesu. V určitých případech může být výrobní zařízení dáno jednoznačně technologií, jindy je nositelem této technologie.
Specifikace výrobního zařízení by měla vycházet z výrobní technologie a velikosti výrobní jednotky (potřebujeme stanovit kapacitu výrobního zařízení, která je specifikována na základě technických parametrů) a tvoří tak ***optimální soubor výrobních zařízení a strojů***.

Při volbě výrobního zařízení je třeba zvažovat tyto faktory:

- ***Výše investičních nákladů***; snaha o dosažení minima těchto nákladů při zabezpečení požadavků výrobního procesu z hlediska bezpečnosti, spolehlivosti, přesnosti, požadované kvality.
- ***Omezení infrastruktury;*** ve zvolené lokalitě umístění výrobní jednotky.
- ***Nároky na kvalifikaci pracovníků***; zajištění školení a potřebného výcviku u komplikovanějších zařízení.
- ***Opravy a údržba strojů a zařízení***; potřeba zajištění opravárenských kapacit, potřeba komponent a náhradních dílů.

Na základě technologického procesu, potřebných strojů a zařízení se zpracovávají ***plány prostorového rozmístění*** a potřebné ***provozní budovy***. V případě, že již existují stávající budovy, představují omezující podmínku, kterou je nutné řešit v rámci technickoekonomické studie. V projektu je nutné zahrnout také další budovy sloužící jako sklady, laboratoře, technické budovy, administrativní budovy a jejich nároky spojené s potřebnými pozemky. [F_3]

Investiční náklady se stanoví ze soupisu zařízení, jejichž ceny se odvodí z katalogů, nabídek dodavatelů, k ceně je pak nutné připočítat také náklady na montáž a instalaci zařízení (1 – 15% z nákladů výrobního zařízení). Při stanovení nákladů je nutné počítat s možným vývojem ceny potřebných zařízení, neboť řešení celého projektu může trvat 1,5 – 2 roky.

Odhad nákladů potřebných na výstavbu budov a stavebně-inženýrské sítě je mohou počítat od jednicových nákladů na 1 m^2 zastavěné plochy.

Tyto společné náklady tvoří podstatnou část celkových investičních nákladů, pro které je nutné najít financování. Jsou také součástí vstupních údajů potřebných k finanční analýze.

Kromě těchto nákladů se musíme zabývat také náklady potřebnými v období výstavby a potřebnými investičními náklady v období provozu projektu, které jsou třeba na obnovu strojů a zařízení s kratší dobou životnosti, než je doba projektu.

5.1.5 Pracovní síla (lidské zdroje), organizace a řízení

Pracovní síla *Pracovní síla*

Technicko-ekonomická studie by měla obsahovat také informace týkající se ***pracovní síly***. Klasifikuje *požadavky kvantitativní* (potřebné počty), *kvalitativní* (dovednosti, kvalifikaci, zkušenosti), měla by také navrhnout vzdělávací program, a určit výši nákladů potřebných nejen na mzdy, pojištění, sociální zabezpečení, ale také náklady na výcvikové programy, které jsou součástí ekonomického posouzení projektu. [F_2]

Potřeba pracovních sil je dána výkonem výrobní jednotky a výrobním procesem (vychází z kapacitních propočtů). Pracovní síly se člení do kategorií, např. výrobní dělníky lze dále klasifikovat podle kvalifikace na skupinu bez kvalifikace, se střední a vysokou kvalifikací, pak to jsou také pomocní a obslužní dělníci, dále řídící pracovníci s různou úrovní řízení, administrativní pracovníci.
Při plánování pracovních sil se vychází z určitých faktorů:

- ***poptávka a nabídka pracovníků*** ve zvolené oblasti umístění výrobní jednotky,
- ***legislativní podmínky*** řeší otázku pracovních vztahů, přijímání, uvolňování pracovníků, platové podmínky včetně odměn, směnný provoz, počet směn,
- ***počet pracovních dní v roce;*** obecně lze počítat s 200 – 250 pracovními dny v roce (stanovíme efektivní časový fond pracovníka).

Technicko-ekonomická studie by měla řešit nejen dobu vlastního provozu, ale také předvýrobní etapu a zajištění pracovníků v době přípravy a výstavby zařízení.
Důležitou kapitolu představuje potřeba klíčových vedoucích pracovníků, kterých bývá nedostatek. Důležitá je kvalifikace a zkušenosti těchto pracovníků, která v případě nekvalitních pracovníků může vést k zániku projektu.

Vyjasnění požadavků na pracovní síly z hlediska jejich počtu a kvalifikace umožňuje dále stanovit:

- ***vhodné metody náboru pracovníků;*** včasné zaučení pracovníků, vhodné řešit již v úvodu projektu,
- ***potřebné programy výcviku a zvýšení kvalifikace***; řeší se již ve fázi přípravy a realizace projektu, stanoví se počet kurzů, počty a složení účastníků,
- ***výše mzdových nákladů, pojistné na zdravotní a sociální*** zabezpečení – osobní náklady členíme na variabilní závislé na objemu produkce, fixní nezávislé na objemu produkce (režijní náklady pomocných a obslužných dělníků, administrativa, řídící pracovníci).

Organizace a řízení

Organizační uspořádání podniku se většinou řeší v případě většího projektu. Je třeba rozčlenit podnik na jednotlivé útvary s vymezením řídících úrovní a také jejich odpovědnosti a pravomoci. S tím velmi úzce souvisí *režijní náklady*, které tvoří mnohdy podstatou část nákladů ovlivňujících výši zisku a rentabilitu projektu. *Organizace a řízení*

Dříve se při stanovení režijních nákladů vycházelo především z procentní přirážky v závislosti na materiálových resp. mzdových nákladech. Dnes je třeba režijní náklady stanovit na základě *posouzení jednotlivých operací* a jejich *seskupení do organizačních útvarů* – výrobních středisek, středisek služeb, středisek správně-administrativních závislých na velikosti projektu. Koncepce těchto středisek je užitečným nástrojem, pomáhá dospět k reálným odhadům jednotlivých složek režie výrobní, zásobovací, odbytové a správní. Je potřeba vzít v úvahu také vliv inflace na vývoj budoucích režijních nákladů, resp. jednotlivých skupin těchto nákladů (mzdy, pomocný materiál, energie).

5.1.6 Finanční analýza a hodnocení projektu

Finanční analýza úzce souvisí s plánem realizace projektu. Finanční analýza představuje v technickoekonomické studii ústřední postavení a poskytuje informace potřebné k přijetí nebo odmítnutí projektu, případně výběru vhodné varianty. Podrobněji bude tato kapitola probrána v kapitole 9. *Finanční analýza*

5.1.7 Analýza rizik

Analýza rizik souvisí především s finanční analýzou projektu a bude podrobněji probrána v kapitole 11. *Analýza rizik*

5.2 Plán realizace projektu

Realizační fáze začíná přijetím projektu, následuje technická dokumentace, uzavírání kontraktů, vlastní investiční výstavba a uvedení podniku do provozu. Tyto fáze obsahují desítky až tisíce dílčích činností, které se musí vzájemně skloubit a koordinovat.

Plán realizace projektu

K ZAPAMATOVÁNÍ

Plán realizace projektu by měl obsahovat:

- **aktivity (úkoly)**, které je třeba připravit (administrace, výzkum vývoj produktu, personál, suroviny, zahájení výroby, objednávky apod.),
- **termín,** kdy je třeba začít a ukončit aktivity,
- **osoby** odpovědné za realizaci aktivit,
- **zdroje (finanční prostředky)** potřebné pro financování jednotlivých aktivit,
- **výsledky,** ke kterým by měly vést tyto aktivity,
- **vztahy a závislosti** spojené s aktivitami,
- **kritické aktivity** spojené s úspěšným řešením projektu.

Příprava plánu realizace projektu by měla být prováděna podle *zásad projektového řízení* a využívat techniky a metody pro úspěšné řízení projektu. Navržený plán by neměl být vždy konečný, měl by umožnit řešit *aktuální a konfliktní situace*, které mohou výrazně ovlivnit kvalitu a úspěch projektu.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 7

Zkuste se zamyslet nad jednotlivými složkami technickoekonomické studie a rozhodněte, které položky považujete nejdůležitější při zpracování této studie pro stavbu dětského hřiště ve Vašem městě.

Úkol k zamyšlení

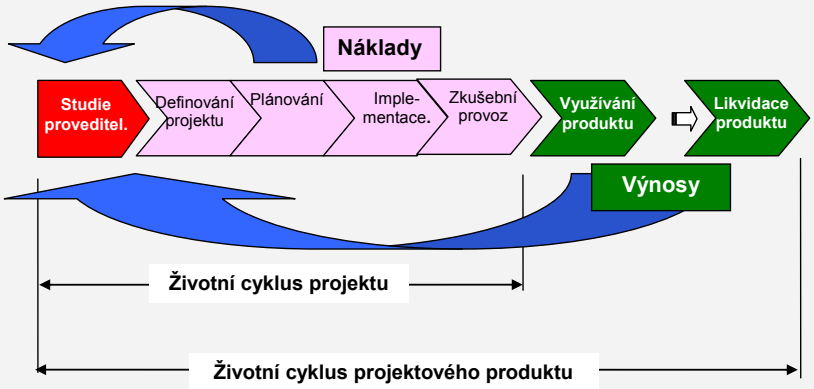
SHRNUTÍ KAPITOLY TECHNICKOEKONOMICKÁ STUDIE

Shrnutí

Cílem technickoekonomická studie je podrobné zpracování technických, ekonomických, finančních a manažerských požadavků projektů.

Technicko-ekonomická studie zahrnuje tyto položky:

- analýza trhu a marketingová strategie,
- výrobní jednotka a její umístění,
- materiálové vstupy a energie,
- technologie a výrobní zařízení,
- pracovníci a organizace a řízení,
- finanční analýza a hodnocení,
- rozbor rizik,
- plán realizace.



Obrázek 5 - 1: Souvislost mezi studií proveditelnosti a životním cyklem projektu a projektového produktu [W2]

Při zpracování technickoekonomické studie bychom měli vzít v úvahu dva aspekty. Příprava studie by měla využívat tvůrčí myšlení a variantní přístup. Druhým aspektem je pak těsná závislost jednotlivých prvků technickoekonomické studie. O marketingové strategie nelze rozhodnout bez znalosti velikosti výrobní jednotky, tato velikost může ovlivnit volbu technologie a umístění jednotky, ale také materiálové vstupy mohou ovlivnit volbu technologie a její umístění. Důležité je také ekonomické zhodnocení a také řízení rizik.

PRŮVODCE STUDIEM

Další kapitola je za Vámi. Následuje zadání **samostatného úkolu č 4.** pár kontrolních otázek, krátký test a také příklad.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 4

Sestavte technickoekonomickou studii pro Váš podnikatelský záměr. Vycházejte s informací získaných z předprojektové studie.

Samostatný úkol

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 5-1

Sestavte obecnou metodiku technickoekonomické studie.

Řešený příklad

Řešení příkladu

Technicko-ekonomická studie je rozdělena do tematicky samostatných, ale vzájemně navazujících kapitol. Podle této metodiky je možné zpracovat technickoekonomickou studii pro jakýkoliv projekt. Důležité je, aby studie nejlépe popisovala, optimalizovala, variantně řešila a hodnotila investiční projekt se všemi z něj vyplývajícími specifiky.

Osnova technickoekonomické studie

1. Obsah
- obsahuje informaci o počtu a struktuře kapitol,

2. Úvodní informace
- zahrnují účel, pro jaký se studie zpracovává, k jakému datu, identifikační údaje o zadavateli, zpracovateli studie a kontaktních osobách (rozsah 1 strana),

3. Stručné vyhodnocení projektu
- popisuje zásadní závěry, vyplývající ze studie, jsou zde informace o zhodnocení finanční efektivity projektu, jeho realizovatelnost a výsledky analýzy rizik (rozsah 1-2 strany),

4. Stručný popis podstaty projektu a jeho etap

Hledáme odpovědi na následující otázky:

- ✓ Jaký je smysl a zaměření projektu?
- ✓ Jaké služby, výrobky budou v rámci projektu poskytovány a jaký řeší problém?
- ✓ Kdo je investorem, vlastníkem či provozovatelem projektu?
- ✓ Jaká je kapacita a lokalizace projektu?
- ✓ Další významná specifika projektu?
- ✓ Jaké jsou hlavní etapy projektu, čím jsou specifické.
- ✓ Jak bude řešeno variantní zpracování v rámci studie?

5. Analýza trhu, marketingová strategie, marketingový mix

- Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí.

Zahrnuje tyto faktory:

- poptávka a konkurence,
- potřeby a chování zákazníků,
- konkurenční produkty a marketingové nástroje.

Hledáme odpovědi na otázky:

- ✓ Kdo je cílovým zákazníkem?
- ✓ Jak velkou poptávku lze očekávat?
- ✓ Jak velkou cenu je ochoten zákazník zaplatit?
- ✓ Jaká je konkurence od dodavatelů?

6. Management projektu a řízení lidských zdrojů

- obsahuje plán problémů související s otázkou managementu projektu,
- plánování, organizování, řízení kontrola všech procesů, organizačních jednotek a lidských zdrojů.

Hledáme odpovědi na otázky:

- ✓ Bude oddělen vlastník a provozovatel investičního projektu?
- ✓ Jaké profese a jakých počtech bude v projektu potřeba?
- ✓ Jaká je vlastní organizační struktura projektu?
- ✓ Jak budeme získávat pracovníky?
- ✓ Jakým způsobem proběhne jejich rekvalifikace?
- ✓ Jak budou pracovníci odměňováni?
- ✓ Jak zajistíme bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníků?
- ✓ Jaké další legislativní požadavky musíme splnit?

7. Technické a technologické řešení projektu

- shrnuje podstatné informace technické technologické povahy,
- řeší otázku technologie, parametrů jednotlivých zařízení, technická rizika, potřebné materiálové a energetické toky,
- životnost zařízení, potřebnou údržbu, opravy.

Hledáme odpovědi na otázky:

Jaká technologie bude použita?

Jak bude projekt zlikvidován po skončení jeho životnosti?

Jaké jsou rizikové faktory?
Jaké profese musíme zajistit pro obsluhu zařízení?
Jaké jsou odhadované náklady?

8. Dopad projektu na životní prostředí
- tato část zahrnuje veškeré kladné a negativní vlivy, které plynou z realizace projektu v jednotlivých fázích,
- čím jsou dopady na životní prostředí významnější, tím spíše musíme dopady hodnotit, specifikovat a zajistit, aby negativní dopady byly co nejnižší.

9. Zajištění investičního a oběžného majetku
- je potřeba vymezit strukturu investičního majetku, materiálové vstupy, zásoby,
- rozdělení majetku na investiční a oběžný,
- velikost oběžného majetku, druhy materiálu, nedokončená výroba,
- potřeba skladů,
- problematika servisních podmínek, amortizace majetku.

Řešíme otázky typu:
- ✓ Jaké jsou položky investic?
- ✓ V jakém roce života projektu bude majetek pořizován, opravován?
- ✓ Jak a za jakých podmínek bude majetek zajištěn – dodavatelé?
- ✓ Jaký bude koloběh zásob?
- ✓ Jaké budou naše závazky vůči dodavatelům?

10. Finanční plán a analýza projektu
- komplexní finanční zhodnocení výše uvedených bodů,
- základní kalkulace jednotky výrobku, služby,
- provedení analýzy bodu zvratu,
- vlastní finanční plán,
- plán průběhu nákladů a výnosů,
- plán průběhu cash-flow.

11. hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu
- vyhodnocení projektu pomocí kriteriálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků.

Mezi základní ukazatele náleží:
- ✓ Čistá současná hodnota,
- ✓ Vnitřní výnosové procento,
- ✓ Index rentability,
- ✓ Doba návratnosti.

12. Analýza a řízení rizik
- vymezení nejvýznamnějších zdrojů rizika,
- identifikace rizikových faktorů
- uvedení opatření na snížení rizika,
- výsledky analýzy citlivosti.

13. Harmonogram projektu
- sestavení časového plánu jednotlivých fází a činností projektu,
- musí být zřejmé, kdy jednotlivé fáze začínají a kdy končí,

14. Závěreční shrnutí technickoekonomické studie
- shrnutí a výsledné posouzení projektu, podle předem stanovených hledisek,
- vyjádření k realizovatelnosti a finanční rentabilitě projektu,
- v případě variantního řešení je nutno závěr zpracovat pro každou variantu,
- výsledné hodnocení variant a určení váhy důležitosti a vhodnosti pro danou variantu.

15. Přílohy

- doplnění podkladů, které se svou povahou nevejdou do vlastní studie, ale jsou důležitou součástí celého projektu (tabulky, grafy, výzkumy, technická dokumentace).

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 5

Kontrolní otázky

1. Co je cílem technickoekonomické studie?
2. Které z položky tvoří náplň technickoekonomické studie?
3. Co zahrnuje strategie projektu firmy.
4. Jaké složky jsou součástí marketingového mixu?
5. Co by měl obsahovat plán realizace projektu?

TEST

Test

1. ***Cílem*** technickoekonomické studie je….

2. ***Strategie z pohledu podílu na trhu*** stanoví
a) tržní pozici, které chceme dosáhnout.
b) Trh budoucích a současných zákazníků.
c) Nové produkty na současném trhu.
d) pronikání současných produktů firmy k novým zákazníkům.

3. ***V technickoekonomické studii by neměla být provedena analýza dopadu projektu na životní prostředí.***

Pravda? Nepravda?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1. Cílem technickoekonomické studie je podrobné rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských požadavků projektů. *kapitola 5.1*

2. a) *kapitola 5.1.1*

3. nepravda. *kapitola 5.1.2*

PRŮVODCE STUDIEM

Tato náročná kapitola je za námi. V další části se budeme věnovat sestavení podnikatelského plánu. Všechny dříve získané informace zúročíte právě v této kapitole.

6 PODNIKLATELSKÝ PLÁN

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• budete umět charakterizovat podnikatelský záměr; • seznámíte se s náležitostmi a zásadami vypracování podnikatelského plánu; • zjistíte, co je obsahem podnikatelského plánu.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY PODNIKATELSKÝ PLÁN

Klíčová slova

Podnikatelský plán, příprava podnikatelského plánu, smysl podnikatelského plánu, zásady vypracování podnikatelského plánu, struktura podnikatelského plánu.

PRŮVODCE STUDIEM

Tato kapitola navazuje na předchozí kapitolu, ve které jsme se seznámili s náplní technickoekonomické studie. Podnikatelský plán je důležitým dokumentem, který slouží nejen k založení podniku, ale také později, kdy napomáhá kontrolovat požadované cíle. Kapitola nás seznámí s jednotlivými částmi toho plánu.

Podnikatelský plán je možné zpracovat na základě informací zjištěných v technickoekonomické studii.

6.1 Charakteristika podnikatelského plánu

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je velmi důležitý **dokument**, potřebný nejen před zahájením podnikání, ale i v jeho průběhu, kdy slouží jako základ pro vlastní řízení firmy. Je to také vhodný nástroj při řízení podniku v období růstu, slouží také jako podklad při žádosti o získání zdrojů pro financování podniku.

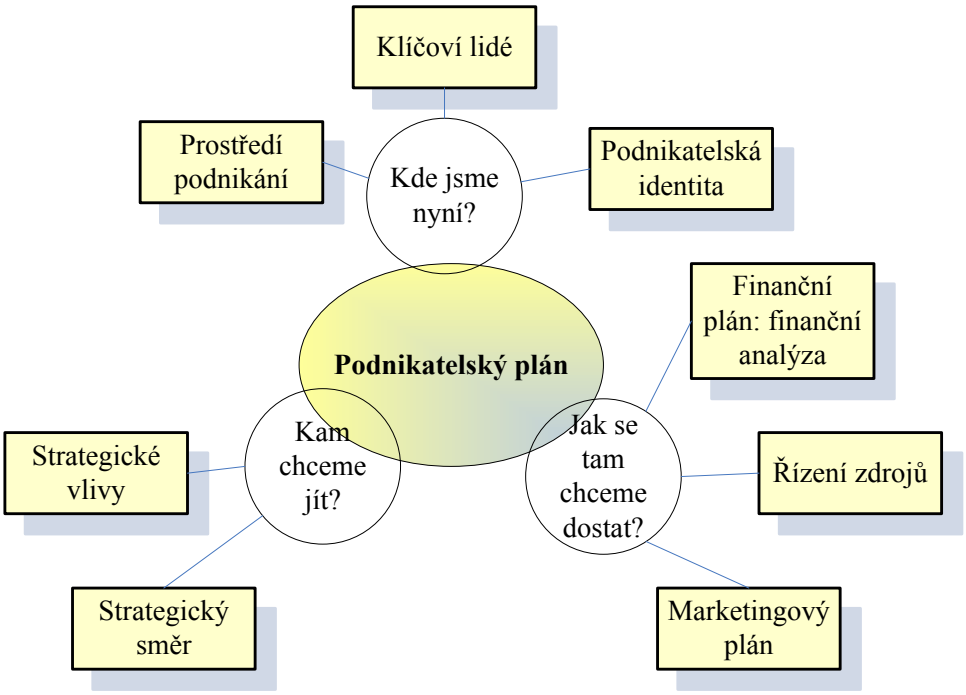
Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je částí podnikatelského plánu, vyjadřuje, jaký je záměr podnikatele, jaký výrobek bude vyrábět, případně jakou službu bude poskytovat. Jaký přínos má idea pro zákazníka, co podnik bude dělat lépe než konkurence. [J_2,W_3]

K ZAPAMATOVÁNÍ

Definice: „Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ [H_1]

Někdy se o podnikatelském plánu hovoří také jako o jakémsi „autoatlasu“, kde najdeme odpovědi na otázky: *kde jsme nyní, kam se chceme dostat a jak*. Souvislost faktorů, které musíme uvažovat je uvedena na následujícím Obrázku 6 – 1.



Obrázek 6 - 1: Účel a smysl podnikatelského plánu [S_3]

Při hledání odpovědi na otázku „*kde jsme nyní*“ je nutné detailně popsat:

- ✓ Podnik – jakou má, případně bude mít právní formu, organizační strukturu.
- ✓ Klíčové pracovníky – kvalitní zaměstnanci jsou nejvyšším aktivem podniku, uvést jak bude podnik řízen – klíčoví lidé v manažerských pozicích a jejich kvalifikace.
- ✓ Prostředí podnikání – je možné použít SLEPT analýzu. Pomocí které se analyzují faktory obecného prostředí – okolí, kde podnik působí. Jde o tyto faktory:
  S – sociální,
  L – legislativní,
  E – ekonomické,
  P – politické,
  T – technologické.

Otázka „ *kam se chceme dostat*“ je vlastně stanovení cíle a strategie podniku. Strategie velmi úzce souvisí s cíli, které si podnik stanovil. Jsou-li cíle žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo, pak strategie představuje, jakou cestou budou cíle dosaženy.

Otázka „ *jak se tam dostaneme*“ je vlastní zpracování:

- ✓ Podrobného finančního plánu, základní finanční analýza.
- ✓ Návrh řízení finančních, lidských a materiálových zdrojů.
- ✓ Zpracování marketingového plánu.

6.2 Příprava podnikatelského plánu

Příprava podnikatelského plánu

Rozsah a příprava podnikatelského plánu závisí do jisté míry také na tom, pro jaký účel bude podnikatelský plán sestavován. Jinou formu bude mít plán pro realizaci a výstavbu nového podniku na výrobu čerpadel, jinou pak podnikatelský plán pro půjčovnu dětských kol. Komplexnost podnikatelského plánu záleží také na velikosti trhu, konkurenci.

Sběr informací

Množství a kvalita získaných informací jsou předpokladem kvalitních rozhodnutí, protože na základě špatných informací se správné rozhodnutí činí jen obtížně. Malé a začínající firmy mohou mít problémy se získáváním informací, naproti tomu zavedené firmy již mají řadu informací z dřívější doby. Jsou to informace o zákaznících, dodavatelích konkurenci. V současné době se rozvíjí informační technologie a řada informací se dá získat v elektronické podobě. Vhodné je také hledat informace na veletrzích, výstavách, konferencích. Důležitá je především selekce získaných informací, tak, aby podnikatel využíval pouze kvalitní a přínosné informace.

Formální úprava

Podnikatelský plán se sestavuje pro různé účely a tomu je potřeba přizpůsobit formální úpravu. Na první stranu patří především název firmy, logo, datum sestavení plánu a také odpovědná osob. Rozsah podnikatelského plánu se doporučuje 40-50 stran. Plán je mnohdy sestavován řadů týdnů či měsíců. Vypracování plánu podléhá častému procesu změn. Je tedy vhodné systematické číslování kapitol a doporučuje se také pořadač, kde je možné změny snadněji zařazovat. Podnikatelský plán zprostředkovává první dojem o firmě, proto by měl být zpracován působivě a formálně správně, ale neměl by obsahovat nepravdivé a záměrně špatné informace. To je otázka prestiže firmy. Podnikatel by se měl také vyhýbat překlepům a chybám.

Výchozí otázky při přípravě podnikatelského plánu

Podnikatel by si měl před vlastním sestavováním podnikatelského plánu položit dvě základní otázky:

1. **Co je skutečným cílem mého podnikání?**
   Důležitá je samozřejmě finanční odměna v případě úspěšného podnikání. Podnikatel by však měl také na papír napsat své představy o tom, čeho chce dosáhnout. To mu pomůže při sestavení plánu.
2. **Který moment mých podnikatelských aktivit představuje konkurenční výhodu?**
   Může to být výrobek, služba, cena, kvalita, originalita, flexibilita dodávek, doprovodné služby, výhodná lokalita, příjemný personál. [V_1]

6.3 Zásady při vypracování podnikatelského plánu

Zásady vypracování podnikatelského plánu

Při vypracování podnikatelského záměru by podnikatel měl věnovat pozornost následujícím zásadám:

1. *Stručnost a přehlednost* – max. do 50 strojových stránek, úsporné vyjadřování v tabulkách, grafech.
2. *Jednoduchost* – nezacházet do podrobného popisu technologických detailů výrobků.
3. *Srozumitelnost* – musí popisovat cíle a přesvědčit jak chcete těchto cílů dosáhnout.
4. *Reálnost a věrohodnost* – uvádění pravdivých údajů, založených na spolehlivých informacích.
5. *Demonstrovat výhody pro zákazníka* – tržně orientovaná podnikatelská činnost.
6. *Orientace na budoucnost* – vystižení trendů, prognóza budoucího.
7. *Nebýt příliš optimistický ani pesimistický* – oba směry mohou snižovat důvěryhodnost plánu v očích investora,
8. *Spolupráce* – projekt je tvořen v týmu – schopnost komunikace a spolupráce.
9. *Nezakrývat slabá místa a rizika plánu* – umět navrhnout řešení v případě problémů.
10. *Konkurenční výhoda* – upozornit na možnost konkurenční výhody, např. z hlediska manažerských a podnikatelských dovedností.
11. *Návratnost investic* – ukázat potenciálním investorům návratnost vloženého kapitálu během 2 – 5 let.
12. *Formální stránka* – plán by měl být i po formální stránce zpracován kvalitně.

6.4 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu

Při vypracování podnikatelského plánu je možné využít několik různých forem, ale informace v něm obsažené by měly být stejné. V podnikatelském plánu, bychom měli nalézt informace, o vývoji trhu a odvětví, popis podniku, výrobní, marketingový, organizační plán, hodnocení rizik a také finanční plán.

Struktura a členění podnikatelského plánu:

A. Titulní strana

Dává stručný výklad o obsahu podnikatelského plánu, měla by obsahovat informace, jako:

- Název a sídlo společnosti,
- Jména podnikatelů – společníků,
- Popis společnosti a povaha podnikání,
- Způsob financování a jeho struktura.

B. Exekutivní souhrn

Tato kapitola se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu, obsahuje několik stran. Má maximálně podnítit zájem potencionálních investorů. Investoři se rozhodují na základě tohoto exekutivního souhrnu, zda budou číst celý záměr, nebo jej odloží jako nezajímavý. Proto je nutné této části věnovat zvláštní pozornost. Jde o stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenku, silné stránky a očekávání a také tabulku finančního plánu s výhledem několika let.

C. Analýza odvětví

- analýza konkurenčního prostředí, včetně silných a slabých stránek konkurence,
- analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků,
- předpovědi vydané v rámci odvětví, nebo vládními orgány,
- analýza zákazníka, segmentace trhu,
- nalézt cílový trh pro podnik.

D. Popis podniku

Tato část obsahuje informace o podrobném popisu podniku, jeho velikosti a záběru. Klíčové prvky této části jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění, lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu, organizační a funkční schéma,
- kancelářské vybavení a technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalosti, praxe, reference.

E. Výrobní plán (obchodní plán)

Měl by obsahovat celý výrobní proces. Pokud bude mít podnik část výroby formou subdodávek, měli by zde být i subdodavatelé, včetně důvodu jejich výběru. Popis závodu, strojů, zařízení, materiály a jejich dodavatelé.
Pokud jde o podnik poskytující služby, měl by plán obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, skladovací prostory, popis procesu poskytování služeb, s vazbou na subdodávky a hodnocení vybraných subdodavatelů.

F. Marketingový plán

Tato kapitola se bude věnovat způsobu, jakým jsou výrobky a služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde odhady objemu produkce, ze kterých se odvodí odhad rentability. Tento plán bývá

investory považován za jednu z nejdůležitějších součástí zajištění úspěchu podniku.

G. Organizační plán

Tato část obsahuje informace o formě vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti obsahuje informace o managementu, dle právní formy údaje o obchodních podílech Je zde i celá organizace činností uvnitř podniku.

H. Hodnocení rizik

Kapitola řeší problematiku rizik vzniklou se založením nového podniku. Podnikatel musí umět rizika rozpoznat a připravit strategii na jejich zvládnutí. Nejčastější rizika jsou v konkurenci, ve slabých stránkách marketingu, ve výrobě, nebo technologickém vývoji. Potenciální investor pak hodnotí, zda si je podnikatel vědom případných rizik a je připraven jim čelit.

I. Finanční plán

Finanční plán představuje důležitou součást podnikatelského plánu. Udává objem investic, které podnik potřebuje, a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný plán jako celek. Zabývá se:

- předpokladem příslušných příjmů a výdajů s výhledem na 3 roky,
- vývojem hotovostních toků (cash-flow) v následujících 3 letech,
- odhadem rozvahy (bilance), udávající informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

J. Přílohy (podpůrná dokumentace)

Tato část obsahuje materiály, které není možné začlenit do samotného textu, ale odkazujeme se na v textu. Jsou to informace o dodavatelích, z primárního výzkumu, průzkumy trhu, výkresy výrobků, technologické schéma výroby, reference významných osobností apod. [K_3]

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 8

Promyslete si, která z výše uvedených částí podnikatelského plánu je důležitá, na kterou by se tedy měl podnikatel nejvíce zaměřit.

Úkol k zamyšlení

SHRNUTÍ KAPITOLY PODNIKATELSKÝ PLÁN

Shrnutí

Podnikatelský plán je důležitý dokument, potřebný před zahájením podnikání. Slouží také pro vlastní řízení firmy. Je to vhodný podklad při žádosti o získání zdrojů při financování podniku.

Při vypracování podnikatelského plánu je třeba dodržet určité zásady např. *stručnost, přehlednost, srozumitelnost, reálnost, návratnost investic* apod.

Každý podnikatelský plán obsahuje pár základních částí: *titulní stranu, souhrn, analýzu odvětví, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán*
a přílohy.

PRŮVODCE STUDIEM

Také tato kapitola obsahuje **samostatný úkol č. 5**. Také v této kapitole je v závěru uvedeno pár kontrolních otázek a test.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 5

Samostatný úkol

Přišel čas na další **samostatný úkol č 5**. Sestavte vlastní podnikatelský plán dle zadání uvedeného na začátku semestru.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 6-1

Sestavte Podnikatelský plán.

Řešený příklad

Řešení příkladu

HLAVNÍ OTÁZKY, které musíme v plánu zodpovědět:

- *Jakou má podnik historii?*
- *Co je předmětem podnikání, jaký výrobek/jakou službu budeme nabízet?*
- *Jakou právní formu plánuje podnikatel pro svůj podnik?*
- *Jaká bude struktura podniku?*
- *Kde a z jakého důvodu bude umístění provozovny?*
- *Jakých cílů chceme v podnikání dosáhnout?*

VZOR Podnikatelského plánu

Při sestavování podnikatelského plánu budeme postupovat podle následujícího schématu:

1. Úvod (Stručné shrnutí)
Na začátku podnikatelského plánu je dobré uvést stručné shrnutí celého podnikatelského plánu - podnikatelská myšlenka (= záměr), cíle, konkurenční výhoda, jedinečnost produktu a jeho ochrana, cílové segmenty trhu, finanční cíle, potenciální zisk. Stručné shrnutí se píše pro zaujetí osob, např. investorů. Shrnutí má být stručné, jasné a srozumitelné.

2. Základní informace
- praxe, zkušenosti, kurzy,
- zvolená živnost,
- název firmy, logo, sídlo,
- organizačně-právní forma podnikání,
- kontakty,
- poslání firmy.

3. Projekt
3.1. Popis projektu
Popis produktu a jeho přínosu (zda se jedná o výrobek či službu, výhody, jedinečnost), identifikace zákaznických segmentů (pro koho je výrobek/služba určena, jaké potřeby produkt uspokojuje), ochrana duševního vlastnictví (patenty, obchodní značky, copyright a jiná práva), tým (zkušenosti, vzdělání a dosažené úspěchy členů týmu), definice cílů projektu.

3.2. Cíl projektu a časový harmonogram

Cíl projektu je skutečnost, které chceme dosáhnout. Tato část často obsahuje časový plán s nejdůležitějšími etapami jednotlivých aktivit. Harmonogram by měl obsahovat informace, např.: založení živnosti, příprava podnikání, zajištění finančních zdrojů, zajištění a příprava místa, zajištění technologií, zahájení činnosti, na základě časového plánu je možné rozdělit cíle podle dosažení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Příklad:
Krátkodobý cíl:
Mým cílem je zabývat se zámečnickou výrobou a otevřít si dílnu, kde budu své výrobky vyrábět. Postupné kroky jsou vybavení provozovny, získání úvěru, příjem pracovníků, vyrovnaný rozpočet.
Dlouhodobý cíl:
Postupně plánuji vytvořit stálou klientelu, výrobu rozšířit o výrobky, které budou požadovat zákazníci. Půjde především o kusovou výrobu.

3.3. Účel podnikatelského záměru

Účel projektu je důvod, proč podnikatel chce dosáhnout určitého cíle.

Příklad:
Majitel firmy se rozhodl pro investici do zviditelnění firmy a vytvoření webových stránek se zřízením internetového prodeje drobných produktů sériově vyráběných. Účelem záměru je zviditelnění firmy pomocí internetu, nabídka nové služby zákazníkům. Cílem konkrétního projektu je vytvoření internetového obchodu a zvýšení zisku firmy.

3.4. Vstupní předpoklady

Do vstupních předpokladů patří získané vzdělání a praxe v oboru podnikání, dále v oblasti marketingu, účetnictví, vedení lidí. Je dobré uvést vše, co je předpokladem pro úspěšné dosažení cíle podnikání.

3.5. Popis produktu a jeho přínos

- Analýza trhu a tržních příležitostí

Podnikatel musí zjistit cenu a kvalitu výrobků a služeb, sledovat vývojové trendy a jaká je kupní síla firem v dané lokalitě.

- Popis nabízených výrobků a služeb

Podnikatel si vypracuje nabídku produktů, kde uvede název, materiál, váhu a cenu výrobku. V nabídce bude také možnost zámečnických prací na míru.

- Definice zákazníka

Podnikatel si musí vymezit cílovou skupinu, pro koho bude jeho výroba a prodej určena.

HLAVNÍ OTÁZKY:
- *O jaký nabízený výrobek/službu se jedná?*
- *Pro jakou cílovou skupinu jsou výrobek/služba určeny?*
- *Jakým způsobem bude služba poskytnuta?*
- *Jaký je výrobní postup Vašeho produktu?*
- *Jaké jsou výhody pro zákazníka?*
- *Jaká bude provozní doba?*
- *Jaká spolupráce je nezbytná pro realizaci projektu?*
- *V jakém stadiu vývoje se produkt nachází?*
- *Vlastní firma patentová či licenční práva na produkt?*
- *Jak vypadá nabídka servisu prodaného produktu?*
- *Jaké záruky na produkt či jeho funkčnost firma poskytuje?*
- *Kolik produktů chcete vyrábět?*
- *Jaké výrobní prostředky budete potřebovat?*

3.5.1. Personální zabezpečení

V rámci personálního zabezpečení firmy je nutné uvést - kdo firmu povede, kdo bude prodávat, kdo bude vyrábět, kdo se bude starat o administrativu, účetnictví a ekonomii, jak bude zajištěna provozní doba firmy, kdo se bude starat o marketing. Je dobré přiložit organizační strukturu.

HLAVNÍ OTÁZKY:
- *Jak vypadá organizační struktura Vašeho podniku?*
- *Jakou praxi a jaké dosažené vzdělání mají klíčové osoby ve Vašem podniku?*
- *Jaké pozice budou zastávat ostatní zaměstnanci?*

3.5.2. Technické zabezpečení

V podnikatelském plánu je důležitou součástí také popis technického zabezpečení, tedy jak bude činnost zajištěna, přístupnost potřebných technologií, jejich pronájem/vlastnictví, produkční kapacita výroby, logistika, dodavatelé.

3.5.3. Finanční zabezpečení

Finanční plán

V podnikatelském plánu musí být ekonomická kalkulace, tedy:
- rozpočet zahajovacích výdajů
- předběžný výkaz výnosů a nákladů
- předpokládané výdaje
- předpokládaný finanční výsledek (= předpověď obratu)
- cash flow
- bilance (= rozvaha)
- výpočet bodu zvratu (= určení výše tržeb, kdy dochází k vytváření zisku)
- plán financování

Zdroje financování
- finance a jejich zdroje
- konfrontace s účelem podnikatelského záměru

3.5.4. Umístění provozovny

Do podnikatelského plánu patří adresa, důvod výběru zvoleného místa, popis prostoru.
Při výběru umístění provozovny je důležité zvážit jeho dostupnost vzhledem k cílové skupině podnikání, provést analýzu okolí - vzhledem ke konkurenci.

3.5.5. Marketing

- způsob a plán prodeje (= prodejní strategie),
- cenová politika (= cena produktu, různé bonusy pro stálé zákazníky),
- podpora prodeje (= reklama, promotion) a distribuční cesty.
- výzkum trhu a následná analýza dat zaměřená na potenciální zákazníky,
- velikost celkového trhu pro daný produkt či službu,
- analýza konkurence (kdo jsou Vaši konkurenti, jejich silné a slabé stránky, charakteristika současných a budoucích dodavatelů a jejich zdrojů),
- marketingový plán (SWOT analýza, formulace výchozí strategie).

HLAVNÍ OTÁZKY:

- *Jak upozorníte cílovou skupinu zákazníků na svůj výrobek/službu?*
- *Jakých reklamních prostředků přitom použijete?*
- *Jaké výdaje vznikají při zavedení výrobku na trh?*

Do podnikatelského plánu je nezbytné ke každému riziku připsat opatření k jeho minimalizaci.

HLAVNÍ OTÁZKY:

- *Jaká základní rizika (trh, konkurence, technologie) existují pro vývoj Vašeho podniku?*
- *Jakými opatřeními chcete těmto rizikům čelit?*
- *Jaké další šance vidíte pro Váš podnik?*

Příklad 1:
Zámečnických firem je celá řada, my ovšem bude výjimeční například výrobou napínáků.

Příklad 2:
Plánovaný hudební časopis bude prvním na tomto trhu. Budu mít silnou základnu předplatitelů ve všech typech prodejen, a to nejen tam, kde se prodávají noviny a časopisy, ale i v prodejnách s hudebninami a hudebními nástroji. Zdůrazňuji časový náskok, který budu mít před potencionální konkurencí. Výhodou jsou mé zkušenosti.

3.5.6. Sociální odpovědnost firmy

Sociální odpovědnost firmy se týká životního prostředí (kontrola znečišťování, obaly, recyklace, likvidace odpadů), energie (opatření k úspoře energií, alternativní zdroje energie), produkt (bezpečnost produktu a požadované normy), zapojení firmy do sociálních projektů lokální komunity (sponzoring, dary vzdělávacím a kulturním institucím, účast na projektech ochrany ŽP).

4. Výhled do budoucna

V této kapitole je třeba si ujasnit, jaké máte plány se svou firmou do budoucna, jestli máte zájem firmu rozšiřovat o nové pobočky, rozšiřovat současné služby o nové, nebo nakupovat nové stroje, nástroje, s rozšiřováním firmy nesmíte zapomenout na personální pokrytí chodu společnosti.

Příklad:
Pokud jsme si zařídili zámečnickou firmu, kde vyrábíme své produkty, tak do budoucna počítáme s rozšířením výroby, a s tím souvisejícím zvýšením pracovních sil -zámečníky, svářeče, apod. Musíme počítat s výdaji na vybavení obchodu i výrobny.

Uvědomte si, jak budete řešit neplánované výdaje. Neplánovaným výdajem může být třeba poškozený soustruh, nefunkční vrtačka.

Příklad:
Při podnikání je nutné počítat s určitou rezervou na vzniklé nežádoucí výdaje. To znamená, že při zahájení podnikání si nemohu dovolit zaměstnat více lidí, se kterými v budoucnu počítám, provozovnu zařídím tak, aby byla funkční. Postupně, až si vytvořím rezervní fond, mohu zaměstnat více lidí, pořídit také nové stroje.

HLAVNÍ OTÁZKY:

- *Jaké jsou Vaše výhledy do budoucna, čeho chcete dosáhnout?*
- *Do jakého majetku a zařízení budete v budoucnu investovat?*

Jak budete řešit nežádoucí neplánované výdaje společnosti?

- *Jakou potřebu personálu očekáváte v jednotlivých úsecích Vašeho podniku v příštích letech?*

5. Přílohy

1. certifikáty
2. mapa umístění provozovny
3. propagační materiály
4. nájemní smlouva
5. smlouva s dodavateli
6. smlouva se zákazníky

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 6

Kontrolní otázky

1. Jaký účel má podnikatelský záměr?
2. Komu slouží podnikatelský záměr?
3. Jaké jsou zásady tvorby PZ?
4. Popište postup tvorby PZ.
5. Co může být příčinou selhání PZ.

TEST

Test

1. **Podnikatelský plán** je ……..

2. **Které z uvedených zásad by měl věnovat podnikatel pozornost?**
   a) pečlivost
   b) stručnost a přehlednost
   c) investování
   d) úklid
3. Při hledání odpovědi na otázku „***kde jsme nyní***“ je nutné detailně popsat:
   a) podnik
   b) zpracování marketingového plánu
   c) prostředí podnikání
   d) klíčoví lidé

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1. Podnikatelský plán je velmi důležitý dokument, potřebný nejen před zahájením podnikání, ale i v jeho průběhu, kdy slouží jako základ pro vlastní řízení firmy. *kapitola 6.1*
2. a), b), c) *kapitola 6.2*
3. a), c), d) *kapitola 6.1*

ŠÁLEK KÁVY SI JISTĚ ZASLOUŽÍTE.

A PAK BUDEME POKRAČOVAT DÁL.

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola je za námi a čeká již 7 kapitola, která se bude zabývat především ekonomikou firmy. Seznámíme se s pojmy v oblasti daní, pojištění a účetnictví.

7 EKONOMIKA FIRMY

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• budete umět najít a aplikovat příslušný zákon v praxi; • získáte přehled o zákonech týkajících se ekonomiky firmy.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY EKONIMIKA FIRMY

Klíčová slova

Daně, správce daně, poplatník, plátce daně, nepřímé daně, přímé daně, sazba daně, příjmy státního rozpočtu, daň z příjmů, daň z příjmů fyzických osob, rozdělení příjmů fyzických osob, daň z příjmů právnických osob, daň majetková, daň z nemovitosti, daň z pozemku, daň ze staveb, daň dědická, daň darovací, daň z převodu nemovitosti, daň silniční, daň z přidané hodnoty, daň spotřební, pojistné, zdravotní pojištění, pojištění na sociální zabezpečení, pojištění na sociální zabezpečení, jiné typy pojištění

PRŮVODCE STUDIEM

Předchozí kapitola se věnovala vytvoření podnikatelskému záměru. Každý podnikatel by se měl také orientovat v ekonomice a zákonech, které musí při řízení firmy dodržovat. Tato kapitola je trošku obsáhlejší, proto ji věnujte dostatek pozornosti. Budeme se zabývat otázkou daní, pojištění.

„Nic na světě neplatím tak rád, jako daně. Aby lidé kupovali moje auta, musí mít k dispozici silnice. Sám je však stavět nemohu, to by bylo nepředstavitelně drahé. Ale staví je stát pro všechny občany. A já mu k té stavbě daněmi jen nepatrně pomáhám.“

H. Ford

7.1 Základní pojmy

Daně

Definice:
„Daně jsou všeobecné příspěvky ke krytí veřejných nákladů, které stát právoplatně ukládá svým obyvatelům.“
Velikost daní je závislá na stanovení sazby daně a na tom co se zahrnuje do základu daně. Platí: výše daně = sazba x základ daně.

Výše sazby je ovlivněna těmito okolnostmi:

- ✓ *Čím vyšší rozsah veřejných statků* je v zemi financován, tím *vyšší sazby daní* musí být stanoveny.
- ✓ *Čím vyšší je produktivita práce* v zemi, tím více zdrojů se vytváří a tím *nižší sazby daní* mohou být.
- ✓ *Čím je větší počet výjimek* ze zdanění některých příjmů, výrobků, nebo čím je větší počet odpočitatelných položek z daňového základu*, tím vyšší musí být sazby,* aby se dosáhlo potřebné výše finančních zdrojů.

Správce daně

Správce daně (příslušný finanční úřad) - bdí nad dodržováním daňových zákonů, od daňových poplatníků přijímá *přiznání k dani*, přezkoumá je a *daň vyměří* a vydá *platební příkaz*. Daň *vybírá,* případně *vymáhá*.

Poplatník

Poplatník – je osoba, jejíž příjmy, majetek nebo úkony jsou přímo podrobeny dani. Za poplatníka může být plátcem daně jeho zaměstnavatel.

Plátce daně

Plátce daně – je osoba, která pod vlastní majetkovou odpovědností odvádí správci daně daň vybranou od poplatníků (u nepřímých daní), nebo sraženou poplatníkům (daň ze mzdy u zaměstnavatele.) [N_1]

Nepřímé daně

Nepřímé daně – jsou to ty daně, které platíme současně s cenou zboží (DPH – daň z přidané hodnoty, spotřební daň). Jsou přínosem pro státní rozpočet, snadno se získávají, člověk je musí zaplatit v ceně zboží.

Přímé daně

Přímé daně (daň z příjmů, daň majetková) – je předepisována každé fyzické i právnické osobě přímo, musí být zaplaceny finančnímu úřadu.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Sazba daně a obsah základu daně i ostatních povinností a také výše pokut za neplnění povinností vyplývají ze Zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. Ve znění pozdějších předpisů.

Sazba daně

7.2 Členění příjmů státního rozpočtu

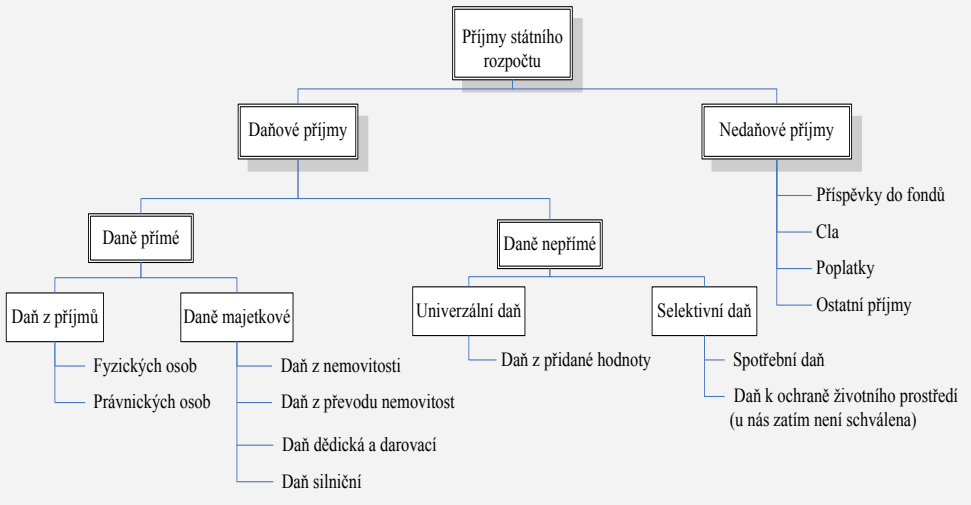
Daně platí fyzické i právnické osoby a všechny daně se soustředí v *příjmu státního rozpočtu* a hradí se z něj náklady na společenskou spotřebu. Příjmy státního rozpočtu: (Obrázek 7 - 1).

Příjmy státního rozpočtu

- ✓ Daňové
- ✓ Nedaňové.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Příjmy státního rozpočtu



Obrázek 7 - 1: Příjmy státního rozpočtu [N_1]

7.2.1 Přímé daně

Přímé daně platí všichni občané ČR bez rozdílů, pokud mají nějaký příjem plynoucí z domácích zdrojů, nebo z ciziny. *Přímé daně*

1. <u>Daň z příjmů</u> *Daň z příjmů*

Zahrnuje daň z příjmů fyzických osob, ale také právnických osob. Výjimku tvoří pouze veřejné obchodní společnosti, kde daň platí společník sám za sebe jako fyzická osoba.

a) *Daň z příjmů fyzických osob* – podle Zákona č. 586/92 Sb., o daních z příjmů, jsou předmětem daně viz Tabulka 7 - 1. [Z_2] *Daň z příjmů fyzických osob*

Příjmy	**Typy příjmů**
Příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků	- Mzdy a platy zaměstnanců - Příjmy za práci žáků a studentů praktického výcviku - Příjmy za práci členů družstev, společníků a jednatelů s. s r.o. a komanditistů - Odměn členů orgánů právnických osob
Příjmy z podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti	- Příjmy ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství - Příjmy ze živností - Příjmy z podnikání podle zvláštních předpisů - Podíly na zisku společníků v.o.s. a komplementářů - Příjmy z autorských práv a z výkonu nezávislého povolání
Příjmy z kapitálového majetku	- Dividendy a jiné podíly na zisku kapitálových společností - Úroky z vkladů a z poskytnutí úvěrů
Příjmy z pronájmu	- Nemovitostí, bytů, místností (nebo jejich částí) - Movitých věcí
Ostatní příjmy	- Z příležitostných činností (jeli příjem vyšší než 10 tis./ rok) - Příjmy z prodeje movitých i nemovitých věcí - Příjmy ze zděděných autorských práv - Příjmy z výhry v loterii, sázek, slosování a jiné hry - Příjmy z ceny z veřejných nebo amatérských sportovních soutěží převyšujících 10 tis. - Jiné příjmy dané v §10 zákona

Tabulka 7 - 1: Rozdělení příjmů fyzických osob

b) *Daň z příjmů právnických osob* – poplatníkem jsou subjekty, které nejsou fyzickými osobami, organizační složky státu podle zvláštního právního předpisu a podílové fondy. Pro právnické osoby platí, že pokud mají sídlo v ČR, daňová povinnost se vztahuje na příjmy tuzemské i zahraniční. Nemají-li sídlo v ČR, daňová povinnost se vztahuje pouze na příjmy ze zdrojů v ČR.
Předmětem daně jsou příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem. Od daně jsou osvobozeny příjmy z obecně prospěšných a neziskových organizací (členské příspěvky společenských, politických organizací, příjmy družstev).

Daň z příjmů právnických osob

2. Daň majetková

Daň majetková

Tato daň zahrnuje daň z nemovitostí, daň darovací, dědickou daň a silniční daň.

Daň z nemovitosti

a) *Daň z nemovitostí* – nemovitostí rozumíme pozemky a stavby spojené se zemí pevným základem.
   - ✓ Daň z pozemků - se liší podle druhů pozemků (viz. Tabulka 7 - 2) a pro každý druh se počítá zvlášť. [Z_3]

Daň z pozemku

Druh pozemku	Sazba daně	
	$S_{\%}$	$S_{Kč/m2}$
A – orná půda, chmelnice, vinice, zahrada, ovocný sad	0,75	-
B – trvalý travní porost	0,25	-
C – hospodářský les	0,25	-
D – rybník s intenzivním a průmyslovým chovem ryb	0,25	-
E – zastavěná plocha a nádvoří		0,2
F – stavební pozemek		2
G – ostatní plocha		0,2

Tabulka 7 - 2: Sazby daně z pozemku (2011) [Z3]

Příklady výpočtu pro jednotlivé typy pozemku:

Pro pozemky typu A, B, C, D počítáme:

$$D_{ABCD} = S_{nezast} . C_{poz} . \frac{s_{\%}}{100} \quad \text{(Kč)} \qquad (7\text{-}1)$$

Pro pozemek typu E počítáme:

$$D_E = S_{z+n} . s_{Kč/m2} \quad \text{(Kč)} \qquad (7\text{-}2)$$

Pro pozemek typu F počítáme:

$$D_F = S_{nezast} . s_{Kč/m2} . k_F \quad \text{(Kč)} \qquad (7\text{-}3)$$

Pro pozemek typu G počítáme:

$$D_G = S_{nezast} . s_{Kč/m2} \quad \text{(Kč)} \qquad (7\text{-}4)$$

Nezastavěná plocha:

$$S_{nezast} = S_{pos} - S_{z+n} \quad \text{(Kč)} \qquad (7\text{-}5)$$

Kde:

C_{poz} – cena pozemku v Kč/m^2

$s_{\%}$ - sazba daně v % (platí pro pozemky A, B, C, D)

k_F – koeficient stavebního pozemku, liší se podle počtu obyvatel (je stanoveno obcí, nebo městem) viz Tabulka 7 - 3. [N_1]

k_F	
1,0 v obcích	do 1 000 obyvatel
1,4 v obcích nad 1 000	do 6 000 obyvatel
1,6 v obcích nad 6 000	do 10 000 obyvatel
2,0 v obcích nad 10 000	do 25 000 obyvatel
2,5 v obcích nad 25 000	do 50 000 obyvatel
3,5 v obcích nad 50 000 a ve Františkových lázních, Luhačovice, Mariánské lázně a Poděbrady	
4,5 Praha	

Tabulka 7 - 3: Koeficient stavebního pozemku k_F [Z_3]

Souhrnná daň se tedy určí jako součet všech druhů daní s příslušnými koeficienty:

$$D_{poz} = \sum D_{ABCDEFG} \quad \text{(Kč)} \qquad (7\text{-}6)$$

✓ Daň ze staveb – liší se podle druhu stavby a navíc počet dalších nadzemních podlaží. [Z_3]

Daň ze staveb

$$D_{st} = S_z.(s_{zákl} + s_z).k \quad \text{(Kč)} \qquad (7\text{-}7)$$

Kde:
$s_{zákl}$ – základní sazba daně v Kč/m^2 (viz Tabulka 7 – 4)
s_{zv} – 0,75xn zvýšení základní sazby o n dalších nadzemních podlaží
k – koeficient, pro stavby druhu H-I stejné hodnoty jako k_F, pro ostatní stavby J-P k=1,5

Druh stavby	**Sazba daně $s_{zákl}$ (Kč/m^2)**
H - obytný dům	2,00 Kč/m^2
I - Ostatní stavba tvořící příslušenství k obytnému domu	2,00 Kč/m^2
J – stavba pro individuální rekreaci	6,00 Kč/m^2
K – stavba plnící doplňkovou funkci ke stavbě pro individuální rekreaci	2,00 Kč/m^2
L – garáž vystavěná odděleně od obytného domu	8,00 Kč/m^2
M - stavba pro podnikatelskou činnost – zemědělská prvovýroba, lesní a vodní hospodářství	2,00 Kč/m^2
N - stavba pro podnikatelskou činnost – průmysl, stavebnictví, doprava , energetika, ostatní zem. výroba	10,00 Kč/m^2
O - stavba pro podnikatelskou činnost – ostatní podnikatelská činnost	10,00 Kč/m^2
P – ostatní stavba	6,00 Kč/m^2

Tabulka 7 - 4: Sazba daně ze staveb (2011) [Z_3]

b) *Daň dědická, daň darovací a daň z převodu nemovitosti* – upravuje ji Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitosti. Liší se pouze v definici poplatníka: [Z_4]

Daň dědická, daň darovací, daň z převodu nemovitosti

- *Dědická daň* – poplatníkem je dědic,
- *Darovací daň* – poplatníkem je nabyvatel,
- *Daň z převodu nemovitosti* – poplatníkem je převodce (prodávající), v případě převodu podle soudního rozhodnutí, je jím nabyvatel (kupující), v případě výměny nemovitostí platí daň oba společně.

Základem daně je cena děděného, nebo darovaného, převáděného majetku (nemovitosti, věci movité, cenné papíry, peníze, pohledávky, jiná majetková práva). Cena majetku se stanoví dle Zákona č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku. Sazby daní se rozlišují podle skupiny osob, ve vztahu poplatníka k druhé osobě:

- I. Skupina - příbuzní v řadě přímé (manželé, děti),
- II. Skupina sourozenci a ostatní příbuzní (viz [Z_4]
- III. Skupina – ostatní fyzické a právnické osoby.

Sazba daně darovací viz Tabulka 7 – 5.

Základ daně		**I. skupina**		**II. skupina**		**III. skupina**	
Přes Kč	do Kč						
0	1 000 000	1,00%		3,00%		7,00%	
1 000 000	2 000 000	10 000 Kč	1,3 %	30 000 Kč	3,5 %	70 000 Kč	9,0 %
2 000 000	5 000 000	23 000 Kč	1,5 %	65 000 Kč	4,0 %	160 000 Kč	12,0 %
5 000 000	7 000 000	68 000 Kč	1,7 %	185 000 Kč	5,0 %	520 000 Kč	15,0 %
7 000 000	10 000 000	102 000 Kč	2,0 %	285 000 Kč	6,0 %	820 000 Kč	18,0 %
10 000 000	20 000 000	162 000 Kč	2,5 %	465 000 Kč	7,0 %	1 360 000 Kč	21,0 %
20 000 000	30 000 000	462 000 Kč	3,0 %	1 165 000 Kč	8,0 %	3 460 000 Kč	25,0 %
30 000 000	40 000 000	762 000 Kč	3,5 %	1 965 000 Kč	9,0%	5 960 000 Kč	30,0 %
40 000 000	50 000 000	1 062 000 Kč	4,0 %	2 865 000Kč	10,5%	8 960 000 Kč	35,0 %
50 000 000	a více	1 462 000 Kč	5,0 %	3 915 000 Kč	12,0 %	12 460 000 Kč	40,0 %

Tabulka 7 - 5: Sazba daně dědické a darovací [Z_4]

Při výpočtu daně dědické se postupuje podle Tabulky 7 – 5 a výsledná částka se vynásobí koeficientem 0,5.
Sazba daně z převodu nemovitostí u osob zařazených do I. skupiny, II. skupiny a III. Skupiny - daň činí 3% ze základu daně.

Daň silniční

c) *Daň silniční* – upravuje ji Zákon č. 16/1993 Sb, o dani silniční. Tato daň se uplatňuje za užívání tuzemských pozemních komunikací dvoustopými silničními motorovými vozidly a jejich přívěsy s českou SPZ slouží-li k podnikání. [Z_5]
Poplatníkem je vždy držitel vozidla zapsaný v technickém průkazu vozidla. Základem daně je:
- zdvihový objemu motoru v cm^3 – osobní automobily,
- součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav u návěsů,

- největší povolená hmotnost v tunách a počtu náprav u návěsů – ostatní vozidla.

Sazby daně jsou rozděleny podle:

- zdvihového objemu motoru (viz Tabulka 7 - 6)
- počtu náprav a hmotnosti (viz Tabulka 7 - 7, Tabulka 7 - 8)

do 800 cm^3	1 200 Kč
nad 800 cm^3 do 1250 cm^3	1 800 Kč
nad 1250 cm^3 do 1500 cm^3	2 400 Kč
nad 1500 cm^3 do 2000 cm^3	3 000 Kč
nad 2000 cm^3 do 3000 cm^3	3 600 Kč
nad 3000 cm^3	4 200 Kč

Tabulka 7 - 6: Roční sazba daně při zdvihovém objemu v cm3 [Z_5]

1 náprava		**2 nápravy**	
do 1 tuny	1 800 Kč	do 1 tuny	1 800 Kč
nad 1 t do 2 t	2 700 Kč	nad 1 t do 2 t	2 400 Kč
nad 2 t do 3,5 t	3 900 Kč	nad 2 t do 3,5 t	3 600 Kč
nad 3,5 t do 5 t	5 400 Kč	nad 3,5 t do 5 t	4 800 Kč
nad 5 t do 6,5 t	6 900 Kč	nad 5 t do 6,5 t	6 000 Kč
nad 6,5 t do 8 t	8 400 Kč	nad 6,5 t do 8 t	7 200 Kč
nad 8 t	9 600 Kč	nad 8 t do 9,5 t	8 400 Kč
		nad 9,5 t do 11 t	9 600 Kč
		nad 11 t do 12 t	10 800 Kč
		nad 12 t do 13 t	12 600 Kč
		nad 13 t do 14 t	14 700 Kč
		nad 14 t do 15 t	16 500 Kč
		nad 15 t do 18 t	23 700 Kč
		nad 18 t do 21 t	29 100 Kč
		nad 21 t do 24 t	35 100 Kč
		nad 24 t do 27 t	40 500 Kč
		nad 27 t	46 200 Kč

Tabulka 7 - 7: Roční sazba daně při počtu náprav a hmotnosti [Z_5]

3 nápravy		**4 nápravy a více**	
do 1 tuny	1 800 Kč	do 18 tun	8 400 Kč
nad 1 t do 3,5 t	2 400 Kč	nad 18 t do 21 t	10 500 Kč
nad 3,5 t do 6 t	6 000 Kč	nad 21 t do 23 t	14 100 Kč
nad 8,5 t do 11 t	7 200 Kč	nad 23 t do 25 t	17 700 Kč
nad 11 t do 13 t	8 400 Kč	Nad 25 t do 27 t	22 200 Kč
nad 13 t do 15 t	10 500 Kč	nad 27 t do 29 t	28 200 Kč
nad 15 t do 17 t	13 200 Kč	nad 29 t do 32 t	33 300 Kč
nad 17 t do 19 t	15 900 Kč	nad 32 t do 36 t	39 300 Kč
nad 19 t do 21 t	17 400 Kč	nad 36 t	44 100 Kč
nad 21 t do 23 t	21 300 Kč		
nad 23 t do 26 t	27 300 Kč		
nad 26 t do 31 t	36 600 Kč		
nad 31 t do 36 t	43 500 Kč		
nad 36 t	50 400 Kč		

Tabulka 7 - 8: Roční sazba daně při počtu náprav a hmotnosti [Z_5]

Roční sazba daně se zjistí pro každé jednotlivé vozidlo podle údajů uvedených v technických dokladech k vozidlu.

7.2.2 Nepřímé daně

Nepřímé daně jsou ty, které platíme současně s cenou zboží. *Nepřímé daně*

1. **Daň s přidané hodnoty (DPH)** Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění zákona 199/2010. [Z_6] *Daň z přidané hodnoty*

Je státem nařízená přirážka k ceně zboží a služeb. Představuje největší příjem pro státní rozpočet, protože jí podléhají všechny podnikatelské činnosti, včetně dovozu zboží ze zahraničí.
Předmětem DPH je:

- **dodání zboží** nebo **převod nemovitosti** anebo přechod nemovitosti v za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti, s místem plnění v tuzemsku,
- **poskytnutí služby za úplatu** osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti, s místem plnění v tuzemsku,
- **pořízení zboží z** jiného členského státu **Evropské unie**
- **dovoz zboží** s místem plnění v tuzemsku.

Sazba DPH je u nás dvojí – ***základní (20%)*** uplatňuje se na zboží a vybrané služby výrobní povahy *a* ***snížená (14%)*** ostatní služby a vybrané zboží.

Daň spotřební

2. Daň spotřební

Tyto daně jsou zdrojem státního rozpočtu, této dani podléhají výrobky – líh a lihoviny, víno a tabákové výrobky, uhlovodíková paliva a maziva. Tyto daně jsou státem nařízenou přirážkou k ceně. Plátcem daně je právnická nebo fyzická osoba již vznikla povinnost přiznat a zaplatit daň.

Sazby spotřební daně jsou stanoveny zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, daných pevnými částkami na jednotku množství daného výrobku. [Z_7]

Spotřební daň se započítává do základu pro výpočet DPH.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 9

Úkol k zamyšlení

Vyhledejte si v Daňových zákonech výše uvedené zákony a vypište si potřebné údaje pro své podnikání.

7.3 Pojištění

K ZAPAMATOVÁNÍ

Pojistné

Pojistné přestavuje další zatížení podnikového hospodaření. Podnik je povinen platit celou řadu druhu pojištění.

Druhy pojištění:

a) zdravotní pojištění,
b) pojištění na sociální zabezpečení,
c) pojištění úrazů a nemoci z povolání,
d) jiné typy pojištění.

7.3.1 Zdravotní pojištění

Zdravotní pojištění

Dle zákona [Z_8] musí být každý občan ČR pojištěn na zdravotní péči.

Plátcem pojistného je:

- pojištěnec (zaměstnanec, osoba samostatně výdělečně činná, osoba, která má trvalý pobyt na území ČR)
- zaměstnavatel,
- stát.

Dle zákona [Z_9] činí pojistné 13,5 % z vyměřovacího základu. Jednu třetinu (tedy 4,5 %) hradí zaměstnanec, zbývající dvě třetiny (tedy 9 %) hradí zaměstnavatel ze svých prostředků.

7.3.2 Pojištění na sociální zabezpečení

Pojištění na sociální zabezpečení

Pojištění na sociální zabezpečení upravuje zákon [Z_{10}]. Z tohoto pojištění dostává pojištěný pravidelné peněžité dávky, když poplatník není schopen výdělečné činnosti z důvodu nemoci, stáří, nebo ztrátě zaměstnání.
Sociální pojištění zahrnuje:

- pojistné na **nemocenské pojištění**
- pojistné na **důchodové pojištění**
- příspěvek na **státní politiku zaměstnanosti**

Z čeho se počítá pojistné na sociální pojištění
Vyměřovacím základem je **úhrn příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob** a nejsou od této daně osvobozeny, a které mu zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním, které zakládá účast na nemocenském nebo jen na důchodovém pojištění (plnění v peněžní i nepeněžní formě a výhody poskytnuté zaměstnavatelem).

Sazby pojistného na sociální pojištění činí:

	2011, 2012
Zaměstnanec	**6,5%**
Nemocenské pojištění	0%
Důchodové pojištění	6,5%
Příspěvek na státní politiku zaměstnanosti	0%
Zaměstnavatel	**25%**
Nemocenské pojištění	2,3 %
Důchodové pojištění	21,5%
Příspěvek na státní politiku zaměstnanosti	1,2%

Aby si mohl zaměstnavatel od sociálního pojištění odečíst polovinu náhrady mzdy vyplacenou zaměstnancům, tak musí odvádět na sociálním

pojištění v roce 2012 26 % z vyměřovacího základu, z toho 3,3 % na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti. Tuto možnost však mají pouze zaměstnavatelé s počtem zaměstnanců 25 a méně, kteří si tuto možnost pro rok 2012 zvolí.

7.3.3 Pojištění úrazů a nemocí z povolání

Pojištění na sociální zabezpečení

Výše uvedené druhy pojištění chrání občana před nepříznivými životními situacemi. V zaměstnání se může zaměstnanci přihodit úraz, některá povolání také mohou způsobovat tzv. nemoc z povolání. Tomu by měl zaměstnavatel dle zákoníku práce předcházet (dodržování bezpečnostních předpisů a technických norem). [Z_{11}]
Výše a placení pojistného se stanoví procentní sazbou z úhrnu vyměřovacích základů zaměstnanců pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti stanoveného podle zvláštního právního předpisu. Za vyměřovací základ zaměstnance vykonávajícího zaměstnání v pracovním poměru nebo na základě dohody o pracovní činnosti, které nezakládá účast na nemocenském pojištění, a zaměstnance konajícího práce na základě dohody o provedení práce se považuje zúčtovaná mzda nebo odměna. Pojistné platí zaměstnavatel. Pojistné je příjmem státního rozpočtu.

7.3.4 Jiné typy pojištění

Jiné typy pojištění

Podnikání je spojeno s řadou rizik. Proti nepříznivým následkům těchto rizik jsou vhodné různé typy pojištění např.:

- **Živelné pojištění** – můžeme je sjednat pro případ poškození nebo zničení věcí požárem, výbuchem, úderem blesku, živelnými pohromami (povodně, vichřice, sesuvy půdy, zemětřesení apod.).
- **Pojištění pro případ škod způsobených krádeží vloupáním nebo přepadením** – jde o movité věci, pojištěný je vlastníkem těchto věcí a ty jsou uvedeny v pojistné smlouvě.
- **Pojištění odpovědnosti za škody** – může se sjednat pro případ právním předpisem stanovené odpovědnosti za škodu, vzniklou jinému v souvislosti s podnikáním.

- **Pojištění havárie** – pojištění motorových vozidel.
- **Pojištění jednotlivě určených strojů a zařízení.**
- **Zákonné pojištění odpovědnosti z provozu motorového vozidla** („zákonné ručení“) – je pro držitele vozidla povinné.

Sazby těchto typů pojištění se sdělují u konkrétní pojišťovny. Tyto typy pojištění jsou dobrovolné, mohou podnikateli usnadnit řešení nepříznivých situací. [N_1]

SHRNUTÍ KAPITOLY EKONOMIKA FIRMY

Shrnutí

Daně a pojištění jsou věci, které příliš rádi neplatíme. Daně tvoří důležitou součást státního rozpočtu. Daně bychom měli platit dobrovolně, tím si vlastně kupujeme pořádek, bezpečnost, vzdělání, zdraví a pohodlí. Tím, že platíme daně, se neochuzujeme, ale naopak obohacujeme.

Daň definujeme jako všeobecné příspěvky ke krytí veřejných nákladů, které stát právoplatně ukládá svým obyvatelům. Rozlišujeme především daně přímé a nepřímé.

Přímé daně zahrnují daň z příjmů fyzických a právnických osob.

Daně majetkové zahrnují – daň z nemovitosti, daň z převodu nemovitosti, daň dědická a darovací, daň silniční.

Nepřímé daně zahrnují především DPH, daň spotřební.

Dalším příjmem státního rozpočtu je také ***pojištění.*** To zahrnuje *zdravotní pojištění* – to musí platit každý občan ČR. Dále *pojištění na sociální zabezpečení*, které zahrnuje – nemocenské, důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku. Podnikatel by měl také platit *pojištění úrazů a nemocí z povolání.* Existuje také řada dalších pojištění, které mohou pomoci podnikateli v případě nepříznivých okamžiků při jeho podnikání.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 10

Úkol k zamyšlení

Podle Vašeho typu podnikání si v zákonu vyhledejte sazby pro platbu pojistného v případě úrazu.

PRŮVODCE STUDIEM

Tato náročná kapitola je za Vámi. Nahlédli jste do Daňových zákonů, ve kterých by se měl každý občan alespoň trochu orientovat. Před Vámi je ještě pár testových otázek a samostatný úkol.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 6

Vašim úkolem bude prostudovat příslušné zákony a vypsat daňové zatížení firmy.

Samostatný úkol

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 7-1

Proveďte výpočet čisté mzdy u pracovníka pracujícího ve firmě AX s.r.o. Pan Novák má hrubou mzdu 20000,- Kč. Společnost patří mezi firmy s počtem zaměstnanců nad 25. (sociální pojištění tedy je 25% za zaměstnavatele).

Řešený příklad

Řešení příkladu

Výpočet čisté mzdy je tedy následující:

Postup výpočtu:

Hrubá mzda (HM)
+ Zdravotní pojištění (ZPF)
<u>+ Sociální pojištění (ZPF)</u>
= Superhrubá mzda

Superhrubá mzda
<u>* sazba daně 15%</u>
= Záloha na daň z příjmů

Hrubá mzda
- Záloha na daň z příjmů
- Slevy na dani
- Daňové zvýhodnění
- Sociální pojištění (SP)
- Zdravotní pojištění (SP)

= **Čistá mzda**

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	900 Kč	1 800 Kč
Sociální pojištění	1 300 Kč	5 000 Kč
Základ pro daň z příjmu	26 800 Kč	
Sleva na dani	2 070 Kč	
Daňové zvýhodnění	0 Kč	
Záloha na daň	1 950 Kč	
Daňový bonus	0 Kč	
Čistá mzda bez daňového bonusu	15 850 Kč	
Čistá mzda	**15 850 Kč**	
Mzdové náklady zaměstnavatele		26 800 Kč

Hrubá mzda (HM)
Součet veškerých položek, které připadají zaměstnanci za práci odvedenou v příslušném kalendářním měsíci. Skládá se ze základní mzdy, příplatků, odměn, náhrad mzdy (dovolená, svátek) a dalších plnění

Zdravotní pojištění (ZPF)
Zdravotní pojištění, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel-firma (9 % z HM). Pojistné se zaokrouhlí na celé koruny směrem nahoru.

Sociální pojištění (SPF)
Sociální pojištění, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel-firma (25 % z HM). Pojistné se zaokrouhlí na celé koruny směrem nahoru.

Superhrubá mzda
Tento pojem v zákoně nenajdeme, ale zjednodušeně můžeme říci, že to je hrubá mzda zvýšená o částku odpovídající pojistnému na sociální a zdravotní pojištění placenou zaměstnavatelem za své zaměstnance.

Sazba daně z příjmů
Pro rok 2012 je sazba daně 15 %.

Záloha na daň z příjmů
Vypočteme ji jako sazba daně krát superhrubá mzda.

Slevy na dani
Jedna dvanáctina ročních slev na dani, které lze uplatňovat měsíčně.

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 7

Kontrolní otázky

1. Definujte pojem daně.
2. Jak rozděluje příjmy státního rozpočtu?
3. Co předmětem daně z příjmů fyzických osob?
4. Co patří do skupiny daní nepřímých?
5. Co představuje nedaňové příjmy státního rozpočtu?

TEST

Test

1. Poplatník je:

e) Osoba, jejíž příjmy jsou nepřímo podrobeny dani.
f) Osoba, jejíž příjmy, majetek nebo úkony jsou přímo podrobeny dani.
g) Osoba, která nepodniká.
h) Osoba, která odvádí správci daně daň od poplatníků.

2. Kdo je poplatníkem u darovací daně?

3. Co je předmětem daně z příjmu fyzických osob?

a) Příjmy z podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti, příjmy z kapitálového majetku, příjmy z pronájmu, ostatní příjmy, příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků.
b) příjmy z kapitálového majetku, příjmy z pronájmu, příjmy právnických osob, ostatní příjmy, příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků.
c) Příjmy z podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti, příjmy z kapitálového majetku, příjmy z pronájmu, ostatní příjmy, příjmy s daně z přidané hodnoty

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1. b) *kapitola 7.1*
2. nabyvatel *kapitola 7.2.1*
3. a) *kapitola 7.2.1*

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola je za námi a čeká nás již 8 kapitola, která se bude zabývat především kalkulacemi. Seznámíme se s různými typy kalkulací a se základními pojmy z této oblasti.

TROŠKA ODPOČINKU VÁM PŘÍJDE VHOD.

8 KALKULACE

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• budete umět vysvětlit základní pojmy z oblasti kalkulací; • budete schopni použít kalkulační vzorec při návrhu kalkulací; • získáte přehled o základních kalkulačních metodách.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 4 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY KALKULACE

Klíčová slova

Kalkulace, kalkulační jednice, předběžná kalkulace, výsledná kalkulace, nákupní kalkulace, nákupní cena, přirážka, sleva, provize, výrobní kalkulace, kalkulační vzorec, přímé náklady, režijní náklady, výrobní cena, prodejní kalkulace, kalkulační metoda, Kalkulace dělením prostá, kalkulace ve stupňovitých výrobách, kalkulace dělením poměrovými čísly, kalkulace přirážková, kalkulace ve sdružených výrobách, kalkulace rozdílové, kalkulace podle činností, kalkulace neúplných nákladů.

PRŮVODCE STUDIEM

V této kapitole se budeme zabývat jednotlivými druhy kalkulací. Naučíme se pomocí kalkulačního vzorce počítat cenu výrobků, které jsou součástí našeho výrobního programu.

8.1 Základní pojmy

Kalkulace

Pojem kalkulace se užívá ve třech základních významech [K_6]:

- jako činnost vedoucí ke zjištění či stanoveni nákladů na výkon (kalkulační jednici), který je přesně druhově, objemově a jakostně vymezen,
- ocenění v peněžních jednotkách,
- vychází z typového kalkulačního vzorce.

Účel kalkulace

Účelem kalkulace je poskytování takových informací, které mohou manažeři využit zejména pro:

- tvorbu vnitropodnikových cen a oceňování výkonů jednotlivých útvarů podniku, nedokončených výrobků, polotovarů vlastní výroby a výrobků,
- sestavování rozpočtů střediskových nákladů a výnosů,
- měření zásluh střediska nebo jeho zodpovědnosti za náklady,
- rozhodováni o investičních záměrech (alternativní kalkulace),
- finanční řízeni firmy v oblasti nákladů, výnosů, zisku a investičních rozpočtů,
- podklady pro srovnávání firem angažovaných v obdobných aktivitách.

Předmět kalkulací

Předmětem kalkulace mohou byt všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik vyrábí nebo provádí.

K ZAPAMATOVÁNÍ 1

Kalkulační jednice

Kalkulační jednice je konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, kalkulované množství zahrnuje určitý počet kalkulačních jednic, pro něž se stanovuji nebo zjišťuji celkové náklady. Vymezeni kalkulovaného množství je významné zejména z hlediska určení průměrného podílu fixních nákladů připadajících na kalkulační jednici. [K_5]

Kalkulační jednice představuje elementární jednotku výkonu – 1 ks, 1 kg, 1 hodina.

Kalkulace se dělí především do dvou skupin:

1. **předběžná kalkulace** – stanovuje sed před vlastním zahájením výroby. Vychází například z norem spotřeby a norem pracnosti. Cíle kalkulace je zjistit, jaké náklady budou vynaloženy na vznik kalkulační jednice a zda tedy výrobek vyrábět. *Předběžná kalkulace*
2. **Výsledná kalkulace** – se stanovuje až po ukončení výrobního úkolu a udává skutečné náklady vynaložené na výrobu kalkulační jednice. Podklady pro zjištění této kalkulace poskytuje vnitropodnikové účetnictví a evidence výroby. *Výsledná kalkulace*

Oba typy kalkulace slouží mimo jiné také pro tvorbu ceny kalkulační jednice (výrobku).

8.2 Kalkulace nákupní

Nákupní kalkulace slouží ke zjištění *ceny materiálu a ostatních vstupů* a s nimi souvisejícími výdaji. *Nákupní kalkulace*

- ***Nákupní ceny*** *Nákupní ceny*

Ceny materiálů, polotovarů, strojů, přípravků a jiných potřebných součástí se zjišťují z katalogů, nebo z ceníků od výrobce. Závisí jednak na jakosti materiálu a také na množství.
Jakost je dána pomocí norem, nebo certifikátů, které daný výrobek má. Čím vyšší je jakost, tím vyšší je i cena.
Množství se uvádí v různých jednotkách podle typu a druhu výrobku (např. Kč/m, Kč/m^2, Kč/l, Kč/ks apod.).
K ceně zboží se také musí připočítat balení, doprava a další možné výdaje.

- ***Obchodní přirážky a slevy***

Přirážkou k ceně je daň s přidané hodnoty (DPH) a spotřební daň. DPH je uvedeno u všech výrobků, pokud je zákazník plátcem DPH, musí prodejce vystavit daňový doklad pro odpočet daně. *Přirážka*
Srážka z ceny je rabat, skonto, bonifikace.
Rabat je tedy srážka z ceny při odebrání většího množství zboží. *Srážka*
Skonto je sleva při hotovém placení.
Bonifikace je zvláštní sleva poskytnutá odběrateli s cílem získat jej pro další obchod.
Provize je odměna v procentech z účtované ceny. Tu dostává člověk, který zprostředkovává obchod nepřímo (obchodní cestující – agent, obchodní jednatel - dealer). Tento člověk pak dostává provizi – odměnu od podnikatele ve výši dohodnutého procenta z uskutečněného obchodu. *Provize*

- ***Ceny energií***

Ceny energií

Elektrická energie – měří se v kilowatthodinách. Cena (Kč/kWh) je různá, sazby jsou udávány podle předpokládaného odběru, jsou odlišné pro podnikatele a ostatní zákazníky. (např. ČEZ, PRE a.s.).

Plyn – měří se na metry krychlové (m^3). Cena (Kč/kWh) se opět liší del výhřevnosti pro podnikatele i domácnosti. Sazby jsou určovány plynárenskými společnostmi. (Pražská plynárenská, RWE)
Voda – spotřebovaná voda se měří v metrech krychlových (m^3). Cena (Kč/m^3) se opět liší nejen pro podnikatele a domácnosti, ale také podle místních podmínek. U ceny vody se počítá vodné a stočné (odpadní vody se vypouští do stok). Počítá se odečtem na vodoměrech za určité období.

- ***Výpočet nákupní ceny***

Výpočet nákupní ceny

K výpočtu potřebuje podklady z technologické dokumentace, kde se dovíme hrubou hmotnost a předepsanou jakost materiálu. Z těchto údajů si vypočteme potřebné množství materiálu, potřebné pro plánovaný počet kusů výrobků, které máme vyrobit za určité období. Toto množství vynásobíme cenou od dodavatele, doplníme dopravným a výdaji spojenými s nákupem. Celkový součet pak podělíme počtem kusů výrobků, které lze z nakoupeného materiálu vyrobit, dostaneme pak *nákupní cenu materiálu* pro jeden kus. [N_1]

8.3 Výrobní kalkulace

Výrobní kalkulace

Výrobní kalkulace slouží k výpočtu vlastních *výrobních nákladů* výroby tedy *výrobní cenu* výrobku. Při kalkulaci výrobní ceny používáme *kalkulační členění nákladů*. Ze všech nákladů vyčleníme ty, které se dají vypočítat
na každý výrobek *přímo* (přímý materiál, přímé mzdy) a vše ostatní zahrneme do *režie.*

Přímý materiál

- **Přímý materiál**

Byl určen výše při výpočtu nákupní ceny.

Přímé mzdy

- **Přímé mzdy**

Pro výpočet přímé mzdy potřebuje mít vypracovánu *průvodku operací (*výrobní postup), kde jsou uvedeny časy jednotkové t_{AC} a dávkové t_{BC} a mzdové třídy. Mzdové třídy nám určují náročnost výrobní operace a také požadavky na kvalifikaci pracovníka, každé třídě pak odpovídá i mzdový tarif (Kč/Nh). Každou operaci tedy podle náročnosti zařadíme do příslušné tarifní třídy a příslušný mzdový tarif pak slouží k výpočtu *přímé (jednicové) mzdy*.

Pak tedy platí:

$$v_j = \left(t_{AC} + \frac{t_{BC}}{d_v}\right) \cdot \frac{MT}{60} \qquad \text{(Kč/ks)} \qquad (8\text{-}1)$$

Kde
t_{AC} – čas jednotkový s podílem času směnového (Nmin/ks),
t_{BC} – čas dávkový s podílem času směnového (Nmin/dávku),
d_v – výrobní dávka – počet kusů najednou zadávaný do výroby,
MT – mzdový tarif v Kč/Nh (MT/60 = mzdový tarif v Kč/Nmin).

K základní mzdě je možné ještě připočítat pohyblivé složky mzdy, kde patří:

- Prémie – vyplácené za splnění určitých úkolů,
- Odměny – za mimořádné pracovní zásluhy,
- Podíly na hospodářském výsledku,
- Příplatky ke mzdě - za práci v mimořádných pracovních podmínkách (práce v noci, přesčas),
- Náhrada mzdy – vy výši průměrného výdělku (dovolená, svátky, překážka v práci z viny zaměstnavatele).

Režijní náklady

- **Režijní náklady**

Jsou to veškeré náklady, které souvisí s režií podniku (čisticí prostředky, olej pro stroje, mzda pomocných dělníků apod.) tyto náklady se těžko vyjadřují na jednici – jeden kus výrobku.

Počet procent režijní přirážky

$$p_r = 100.\frac{R_{t-1}}{v_{t-1}} \qquad (\%) \qquad (8\text{-}2)$$

Kde:
R_{t-1} – režijní náklady za minulý rok (t-1)
V_{t-1} – přímé mzdy za minulý rok (t-1)

Touto režijní přirážkou vynásobíme jednicové mzdy a dostaneme *režijní náklady jednicové.*

$$R_j = v_j.\frac{p_r}{100} \qquad (\text{Kč/ks}) \qquad (8\text{-}3)$$

Kde:
R_j – režijní náklady jednicové

Režijní přirážka je tedy tím vyšší, čím dražší má podnik zařízení, čím náročnější je na spotřebu energie a čím vyšší má podíl režijních pracovníků. Režijní přirážku je vhodné počítat pro každé nákladové středisko zvlášť. Podnik by se měl snažit sledovat jednotlivé střediska a jejich náklady, aby mohl snadněji určit potřebné režie. Protože náklady mohou být různé, je třeba rozlišit ***režie výrobní, správní a odbytové.*** Podnik by se měl snažit tyto náklady, které nejdou rozpočítat na jednici výroby, pokud možno snižovat, nebo alespoň převést jejich možnou část do nákladů přímých. [N_1]

➢ **Výpočet výrobní ceny**

Výrobní cena

Výrobní cena je dána *vlastními výrobními náklady*. Ty zahrnují náklady na přímý materiál, náklady na přímé mzdy a režijní náklady.

Přímé náklady – jsou přímo a přesně zjistitelné na kalkulační jednici – spotřeba materiálu, mezd. Jako podklady slouží podnikové normy.

Přímé náklady

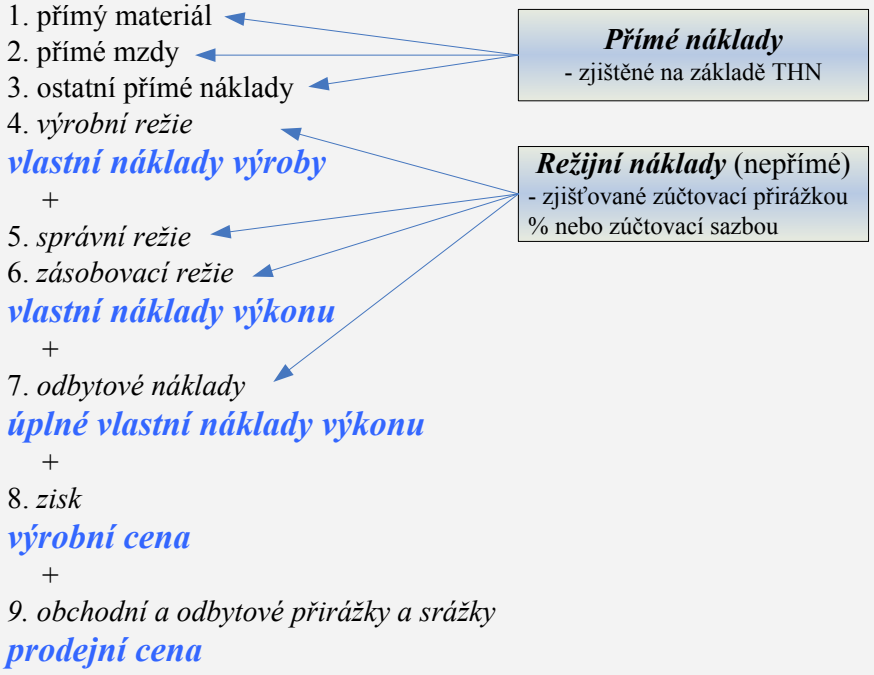
Režijní náklady (nepřímé) – jsou společné pro celou výrobu všech výrobků v podniku. Patří zde náklady na spotřebu elektrické energie, odpisy dlouhodobého majetku, mzdy režijních pracovníků, mzdy administrativních pracovníků. Tyto náklady se nedají uvést přímo na jednici – určují se určitými metodami například prostou kalkulací dělením, přirážkovou kalkulací s poměrovými čísly.

Režijní náklady

K ZAPAMATOVÁNÍ

Kalkulační vzorec

Kalkulace se sestavuje pomocí - **kalkulačního vzorce** – což je sled jednotlivých nákladových položek. Podnik si může sestavovat kalkulační vzorec samostatně. V literatuře najdeme všeobecný kalkulační vzorec viz Obrázek 8 – 1.



Obrázek 8 – 1: Všeobecný kalkulační vzorec

Jednotlivé položky v kalkulačním vzorci jsou dány vnitropodnikovou směrnicí:

1. *Přímý materiál* – suroviny, základní materiál, který lze na kalkulační jednici zjistit (rozpočítat)
2. *Přímé mzdy* – jsou mzdy zaměstnanců za odpracovaný čas, souvisí přímo se zhotovením výrobku.
3. *Ostatní přímé náklady* – jsou ostatní náklady, které lze přímo zjistit na kalkulační jednici – např. výrobní energie, nástroje, přípravky.

4. *Výrobní režie* – jsou společné náklady výrobního střediska (např. energie, režijní materiál, režijní mzdy).
5. *Správní režie* – jsou společné náklady správy podniku.
6. *Zásobovací režie* – jsou společné náklady spojené se zásobováním podniku a skladováním zboží.
7. *Odbytové náklady* – jsou společné náklady odbytu a skladu zboží.
8. *Zisk* – rozdíl odhadnuté prodejní ceny a úplných vlastních nákladů.

Úplné vlastní náklady výkonu – udávají všechny náklady, které podnik vynaloží nebo vynaložil na výrobu kalkulační jednice. Jsou základem pro tvorbu prodejní ceny. Podnik by neměl dlouhodobě prodávat výrobky za cenu nižší, než jsou úplné vlastní náklady výkonu – prodával by se ztrátou.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 11

Projděte si kalkulační vzorec a pokuste se na příkladu popsat například přímý materiál a přímé mzdy.

Úkol k zamyšlení

8.4 Prodejní kalkulace

Prodejní kalkulace slouží ke stanovení *prodejní ceny,* za kterou se bude výrobek prodávat. Podnikatel nemůže své výrobky prodávat pouze za výrobní cenu, protože tím by zaplatil pouze materiál a mzdy pracovníků, ale pokud chce uspokojovat potřeby zákazníků, bere na sebe také určité podnikatelské riziko, a proto si k ceně výrobku připočítává také *zisk.* Ten by měl být alespoň tak velký, aby pokryl úroky, které by podnikatel dostal, kdyby své úspory uložil do banky. Podnik by se měl „rentovat“. Rentabilita vloženého kapitálu musí být větší, než úrok získaný z vkladů.

Prodejní kalkulace

Tuto přirážku si zvolíme, podle uvážení.

8.5 Kalkulační metody

Kalkulační metoda je způsob stanoveni žádoucí výše nákladů a následně zjištění skutečných nákladů na určitý výkon podniku [K_6]. *Kalkulační metoda*

Členění kalkulací

Kalkulace členíme:

1. *Kalkulace dělením*
   - prostá,
   - stupňovitá,
   - s poměrovými čísly.
2. *Kalkulace přirážková*
3. *Kalkulace ve sdružené výrobě*
   - zůstatková (odečítací) metoda,
   - rozčítací metoda,
   - metoda kvantitativní výtěže.
4. *Kalkulace rozdílové (metoda standardních nákladů, metoda normová).*
5. *Kalkulace nákladů podle činností (ABC – Activity Based Costing).*
6. *Kalkulace neúplných nákladů (Direct Costing).*

8.5.1 Kalkulace dělením

- ***Kalkulace dělením prostá*** – určí se tak, že celkové náklady se podělí plánovaným počtem výrobků. Náklady na kalkulační jednici budou pro všechny výrobky stejné a rovné podílu *Kalkulace dělením prostá*

$$n = \frac{N}{q} \qquad (8\text{-}4)$$

Kde:
n- náklady na kalkulační jednici,
N – úhrnné náklady za období,
q – počet kalkulačních jednic.

Používá se například u výroby stejné produkce – elektrárna, teplárna, doly.
Je vhodná tam, kde nevznikají žádné zásoby během procesu.

- ***Stupňovitá kalkulace dělením*** – tato kalkulace vychází z toho, že každý výrobní stupeň je považován za samostatný proces. Náklady na materiálové vstupy tvoří polotvar z předcházejícího stupně oceněný náklady na jeho výrobu v předcházejícím stupni. *Kalkulace ve stupňovitých výrobách*

Výhodou je, že snadná použitelnost i tehdy, kdy se část vyrobeného množství zpracovává v dalším stupni. Nevýhodou je nepřehlednost v struktuře nákladů – skrývá náklady na jednotku polotovarů v jedné položce náklady na mzdy, přímý materiál apod. [S1]

- ***Kalkulace dělením poměrovými čísly*** – používá se v podnicích při výrobě několika druhů stejnorodých výrobků lišících se velikostí, pracností, hmotností, jakostí – pivovary.

Kalkulace dělením poměrovými čísly

Určíme si jeden výrobek jako základní, vypočteme si *poměrové čísla* k_j pro j-tý výrobek má hodnotu *(8-5)*

$$k_j = \frac{V_p}{V_j}$$

Tímto ekvivalentním číslem vynásobíme počet skutečně vyrobených kusů j-tého výrobku a dostaneme přepočítací jednici pro j-tý výrobek *(8-6)*

$$Q = k_j \times Q_j$$

Ekvivalentní produkce $Q_P = \sum_{j=1}^{n} Q$ *(8-7)*

Rozvrhovaný *nepřímý náklad na jednotku představitele* je:

$$n_P = \frac{N_R}{Q_P} \qquad (8\text{-}8)$$

Náklad na jednotku j-tého výrobku získáme takto:

$$n_j = k_j \times n_P \qquad (8\text{-}9)$$

Kde
k_j – poměrové číslo pro j-tý výrobek,
V_j, V_p – hodnota vhodně zvolené kalkulační základny pro výrobek j, resp. p,
Q_j – velikost produkce j-tého výrobku,
j – 1, 2, 3, …..n –tý výrobek,
k – označení výrobku vybraného jako představitel z výrobního sortimentu,
Q_p – velikost ekvivalentní produkce (velikost celkové produkce všech výrobků j přepočtená na zvoleného představitele,
N_R – celkový nepřímý náklad, který je předmětem kalkulování,
n_p – podíl z celkového nepřímého nákladu připadající na představitele p,
n_j - podíl z celkového nepřímého nákladu připadající na výrobek aj.

8.5.2 Kalkulace přirážková

Kalkulace přirážková - v praxi většinou dochází k tomu, že není předem znám výrobní program. V těchto případech se proto používá přirážkové kalkulační metody, která umožní kalkulovat náklady i při neznalosti konkrétního objemu produkce jednotlivých výrobků. *Kalkulace přirážková*

Režijní náklady na kalkulační jednici jednotlivých druhů výrobků navrhujeme na základě ***rozvrhové základny*** – přímý materiál, přímé mzdy, přímé náklady apod.

Obvyklá rozvrhová základna:

- Výrobní a správní režie – přímé mzdy.
- Zásobovací režie – přímý materiál.

Stanovení procentní přirážky a sazby:

$$\%\,přirážka = \frac{\sum režie\ v\ Kč}{rozvrhová\ základna} \times 100 \quad (\%) \qquad (8\text{-}10)$$

$$sazba = \frac{\sum režie\ v\ Kč}{\sum naturální\ jednotka} \qquad (Kč/naturální\ jednotka)$$

<u>Postup výpočtu přirážkové kalkulace:</u>

- ✓ Pro každý výrobek stanovit přímé náklady na jednici (z TP).
- ✓ Stanovit všechny ostatní náklady (úroky z úvěru, odpisy – režijní (nepřímé)).
- ✓ Rozdělit režijní náklady do jednotlivých skupin (výrobní, správní, odbytová, zásobovací).
- ✓ Stanovit buď *% přirážku,* nebo *zúčtovací sazbu.*
- ✓ Pomocí této přirážky nebo sazby přepočítat hodnoty režií na jednici.
- ✓ Takto stanovené režijní náklady se připočtou k nákladům přímým.

8.5.3 Kalkulace ve sdružených výrobách

Kalkulace ve sdružených výrobách – tyto metody kalkulací jsou typické pro chemický průmysl, což je typická sdružená výroba. Náklady, vyvolané touto výrobou jsou společné všem sdruženým výrobkům a nelze je při jejich vzniku přímo alokovat na kalkulační jednici. *Kalkulace ve sdružených výrobách*

- ***Kalkulace odečítací metodou*** (metoda zůstatkových nákladů) – používá se tam, kde lze jeden se sdružených produktů označit jako hlavní a ostatní výrobky se považují za vedlejší. (pivovar hl. výrobek pivo, vedlejší mláto).

  V prvním kroku přiřadíme každému vedlejšímu výrobku nějakou hodnotu. V druhém kroku pak od celkových nákladů odečteme hodnotu vedlejších výrobků a získáme náklad na výrobek hlavní. [S_1]

Ocenění vedlejších výrobků mohou ovlivnit výsledek kalkulace. Např. dřevní odpad je možno prodat jako palivo, cena je odvozena od srovnávací ceny jiného paliva.
Metoda je populární pro jednoduchost, ale nevýhodou je potřeba ocenění vedlejších výrobků. Dále pak je problém v tom, že ocenění vedlejších výrobků je v plánovacím období konstantní a jakákoliv změna nákladů se projeví v nákladech na hlavní výrobek.

- ***Kalkulace rozčítací metodou*** – tato kalkulace se využívá tehdy, kdy nemůžeme sdružené výrobky rozdělit na hlavní a vedlejší. Například výroba benzínu destilací ropy.
  Princip metody je v tom, že pro všechny výrobky zvolíme výstižnou charakteristiku a metodou kalkulace s poměrovými čísly rozpočítáme náklady mezi sdružené výrobky. Charakteristikou může být poměr jejich hmotností, objemů, výhřevnosti apod. Náklady jsou v chemických výrobách rozčítány podle výtěžnosti produktů.
  Většinou se nepovede nalézt kalkulační základnu, která by rozdělila všechny nákladové položky, proto se volí rozčítací základny individuálně pro jednotlivé nákladové položky.

- ***Metoda kvantitativní výtěže*** – se používá, vznikají-li sdružené výrobky ve stupňovité výrobě. Tato metoda rozvrhuje nálady podle množství výrobků získaných z výchozí suroviny.

8.5.4 Kalkulace rozdílové

Kalkulace rozdílové

Výše uvedené metody kalkulace určují skutečné náklady úhrnnou částkou za jednotlivé položky a nazývají se *úhrnné kalkulace*. Pro běžnou, operativní kontrolu se používají rozdílové metody. Stanovují výši nákladů předem jako úkol (normu, standard) a zjišťují rozdíly skutečných nákladů s tímto úkolem (normou).

- ***Metoda standartních nákladů*** – metoda zahrnuje standardy režijních nákladů, standardy využití výrobní kapacity, cenové standardy. Standardy
  a standardní náklady slouží ke kontrole a tím k řízení nákladů.

- ***Normová metoda*** – spočívá ve stanovení normy přímých nákladů a zjišťujeme odchylky skutečných nákladů od těchto norem a změny norem. Používá se operativních norem platných k určitému datu – základní normy, které se mění každou změnou výrobních podmínek.

  Základní norma ± změna normy = operativní norma
  Operativní norma ± odchylka od operativní normy = skutečná spotřeba

  Základem norem nákladů jsou normy v naturálním vyjádření v kg, m, min apod., vynásobením naturální normy cenou (tarifem) dostaneme normu v peněžním vyjádření, používanou v kalkulacích.

Základní kalkulace ± změny norem = operativní kalkulace
Operativní kalkulace ± odchylky od operativ. norem= výsledná kalkulace

Normová kalkulace a evidence nákladů je založena na principu řízení podle odchylek. Řídící pracovníci se tak zaměřují na vzniklé odchylky od norem, věnují jim větší pozornost a mohou tím účinněji řídit.

8.5.5 Kalkulace podle činností

Kalkulace podle činností

Kalkulace podle činností (Activity Based Costing) – tato metoda ABC přiřazuje režijní náklady ne na kalkulační jednici, ale *jednotlivým činnostem*, pro jejich zabezpečení jsou tyto náklady nezbytné.
Smyslem metody je snaha co nejlépe vyjádřit vztah nákladů k příčině jejich vzniku. Při zavádění této metody je třeba identifikovat a definovat podstatné činnosti (údržba, marketing,…) a zařadit je do nákladových středisek. V další fázi je třeba stanovit hlavní složky jejich nákladů a definovat vztahy mezi činnostmi a náklady. Musíme také stanovit nákladové základny, které určují jednotlivé činnosti z hlediska jejich vztahu k nákladovému středisku. Výhodou této metody je získání přesných informací o nákladech dílčích činností. Ovšem náklady na sestavení této kalkulace jsou velmi vysoké i časově náročné. [S_1]

8.5.6 Kalkulace neúplných nákladů

Kalkulace neúplných nákladů

Metoda kalkulace neúplných nákladů (direct costing) na výrobky kalkuluje pouze variabilní náklady a variabilní režijní náklady. Zbývající fixní režijní náklady považuje za náklady, které je nutné vynaložit pro zajištění chodu podniku v určitém období. Do nákladů na výrobky je nepromítá, ale zahrnuje je do celkového výsledku období. Tedy, u jednotlivých druhů výrobků se nezjišťuje zisk, ale pohlíží se na něj jako na výsledek činnosti podniku jako celku. Za přispívání k tvorbě výsledku hospodaření podniku se považuje rozdíl prodejní ceny výrobku a jeho variabilních nákladů - příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. [S_5]

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 12

Úkol k zamyšlení

Zkuste z výše uvedených metod najít takovou, pomocí které, vypočítáte kalkulaci pro chemický průmysl, kdy budete vyrábět jeden druh výrobků.

SHRNUTÍ KAPITOLY KALKULACE

Shrnutí

Tato kapitola se zabývala pojmem **kalkulace.** Kalkulace se používají pro zjištění, či stanovení nákladů na kalkulační jednici.

Kalkulační jednice je konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou
a druhem. Kalkulace se dělí do dvou skupin, podle toho zda se jedná
o kalkulaci provedenou před vlastním zahájením výroby – kalkulace předběžná. Po ukončení úkolu se pak stanovuje kalkulace výsledná.

Pro stanovení kalkulací se využívá **kalkulační vzorec,** který obsahuje přímý materiál, mzdy, ostatní přímé náklady a také režie a slouží k stanovení ceny výrobku.

Kalkulační metody pak slouží ke stanovení kalkulací podle žádoucích nákladů a následně pak ke zjištění nákladů skutečných na určitý výkon podniku. K základním metodám patří metoda dělení, metoda dělením poměrovými čísly, metoda přirážková, metody rozdílové a také metoda nepřímých nákladů.

PRŮVODCE STUDIEM

Teoretická část kapitoly je za Vámi. Na následujících stránkách pak najdete pár praktických příkladů pro propočet kalkulací. Je zde také další samostatný úkol. V závěru kapitoly najdete pár kontrolních otázek a malý test pro ověření Vašich znalostí.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 7

Samostatný úkol

V této kapitole bude Vaši úkolem navrhnout kalkulaci pro Vaše zadané výrobky a určit tak cenu, za kterou se bude výrobek prodávat.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 8-1

8	1	6
3	5	7
4	9	2

Řešený příklad

Kalkulace dělením prostá

V podniku bylo vyrobeno 966 500 l/měsíc ovocné šťávy. Byly přitom zúčtovány následující náklady:

Spotřeba materiálu	650 400 Kč
Mzdy výrobních dělníků	130 800 Kč
Režijní náklady	228 200 Kč.

Určete kalkulaci na 1 litr ovocné šťávy a vlastní náklady na láhev o objemu 0,7 l.

Řešení příkladu

Náklady na jednici šťávy se určí dělením jednotlivých položek počtem litrů.

Tedy na 1 l šťávy:

Přímý materiál	650 400/966 500 = 0,673 Kč
Přímé mzdy	130 800/955 500 = 0,135 Kč
Režijní náklady	228 200/966 500 = 0,236 Kč
Celkové vlastní náklady na 1 l ovocné šťávy	*1,044 Kč*

*Celkové vlastní náklady na láhev o objemu 0,7 l tedy budou 0,731 Kč (1,044*0,7)*

*

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 8-2

8	1	6
3	5	7
4	9	2

Řešený příklad

Kalkulace dělením poměrovými čísly

Podnik vyrábí 3 druhy výrobku dřevěné židle, liší se pouze rozměrem. Náklady na výrobu činily 630 000 Kč. Základní údaje o výrobcích jsou v následující tabulce: Standardní výrobek je C.

Výrobek	Výroba	rozměr v cm
A	1 200 ks	40
B	2 000 ks	32
C	400 ks	20

Úkol:

A) Stanovte podíl skutečných nákladů na výrobu na každou skupinu vyráběných výrobků.

B) Vypočtěte náklady na jeden kus každého výrobku.

Řešení příkladu

a) Poměrová čísla

C – standart = **1**, AC= 40/20 = **2,** BC=32/20 = **1,6**

Vypočteme celkové přepočtené jednice vynásobením – objem výroby∗poměrové číslo:

Výrobek	Výroba	rozměr v cm	Výpočet
A	1 200 ks	40	(1200x2) = 2400
B	2 000 ks	32	(2000x1,6) = 3200
C	400 ks	20	(400x1) = 400
			celkem **6000 Kč**

Celkové náklady tedy podělíme součtem čísel přepočtených na jednici.

$$\frac{630000}{6000} = 105 \text{ Kč}$$

Náklady na přepočtenou jednici jsou 105 Kč.

Celkové náklady na výrobek A jsou: 1200∗2∗105 = 252 000 Kč.

Celkové náklady na výrobek B jsou: 2000∗1,6∗105 = 336 000 Kč.

Celkové náklady na výrobek C jsou: 400∗1∗105 = 42 000 Kč.

b) Poměrové číslo vynásobíme náklady na jednici, a získáme náklady na kus pro jednotlivé výrobky:

Výrobek A – 210 Kč (105x2), výrobek B – 168 Kč, výrobek C – 105 Kč.

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 8

Kontrolní otázky

1. Vysvětlete pojem kalkulace?
2. Co je to kalkulační vzorec?
3. Co je to rozvrhová základna?
4. Jaké jsou kalkulační metody?
5. Která s uvedených metod je použitelná v chemickém průmyslu?

TEST

Test

1. ***Přímé náklady*** jsou:

a) přímo a přesně zjistitelné na kalkulační jednici.
b) společné pro celou výrobu všech výrobků v podniku.
c) ostatní režie.
d) vlastní náklady výroby

2. **Kalkulační jednice** je: _____

3. **Rabat** je:

a) sleva při hotovém placení.
b) zvláštní sleva poskytnutá odběrateli s cílem získat jej pro další obchod
c) srážka z ceny při odebrání většího množství zboží
d) odměna v procentech z účtované ceny.

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1. a) *kapitola 8.3*
2. Kalkulační jednice je: elementární jednotka výkonu, nebo konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem *kapitola 8.1*
3. c) *kapitola 8.2*

TEĎ SI ODPOČINEK VÁŽNĚ ZASLOUŽÍTE.

PRŮVODCE STUDIEM

Tato kapitola je za námi, protože byla poměrně náročná, navrhuji ještě jednou přečíst si předchozí řádky. Pokud vše pořádně nepochopíte, bude pro Vás náročné navázat další kapitolou, ve které se seznámíme s finanční analýzou. Ta bude zahrnovat otázku investičních nákladů a zdrojů financování.

9 FINANČNÍ ANALÝZA

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• budete umět popsat majetkovou strukturu podniku; • budete schopni určit kapitálovou strukturu podniku; • získáte přehled o výpočtech odpisů majetku.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY FINANČNÍ ANALÝZA

Klíčová slova

Aktiva, pasiva, rozvaha, celkové investiční náklady, investiční náklady, provozní náklady, hmotný dlouhodobý majetek, nehmotný dlouhodobý majetek, oběžná aktiva, likvidita, insolvence, kapitálová struktura podniku, vlastní kapitál, cizí kapitál, bankovní úvěry, cena, odpisy, ocenění oběžného majetku, ocenění cizího a vlastního kapitálu

PRŮVODCE STUDIEM

Finance podniku (kapitál, zdroje) tvoří podstatnou část základů podnikání. Prostřednictvím finančních zdrojů se do podniku dostávají „vstupy“ (materiál, energie, pracovní síla, zařízení), které se přetváří na „výstupy“ (výrobky, služby). Ty pak přinášejí do podniku finance.

V rámci finanční analýzy se budeme zabývat finančními nároky, které vyplývají z podnikatelských projektů, zdroji financování těchto projektů. Dále věnujeme pozornost stanovení toků hotovosti.

9.1 Rozvaha podniku

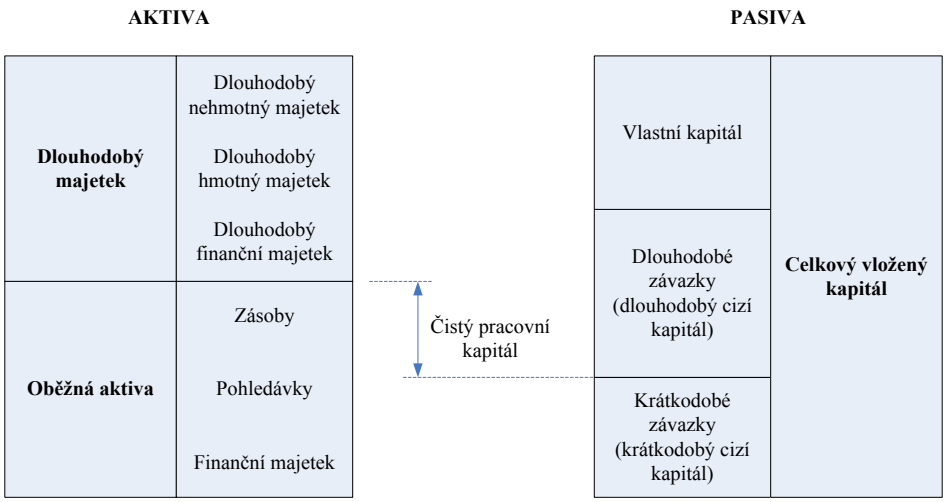
K ZAPAMATOVÁNÍ

Majetek podniku je označován jako **aktiva** (to co podnik vlastní), na druhé straně pak máme všechny potřebné zdroje – **pasiva**. Toto představuje tzv. **bilanční princip** (aktiva = aktiva). [S_5]
Viz. Obrázek 9 – 1.

Aktiva
Pasiva

Rozvaha je tedy statickým přehledem o majetku podniku a jeho finanční krytí k určitému datu. Při založení podniku se sestavuje *počáteční rozvaha*. Na konci účetního období pak sestavujeme *konečnou rozvahu.*

Rozvaha



Obrázek 9 – 1: Rozvaha [S_5]

9.2 Celkové investiční náklady

K ZAPAMATOVÁNÍ

Celkové investiční náklady představují souhrn všech nákladů kapitálového charakteru (převážně jednorázové náklady), potřebné na vybudování výrobní jednotky a zabezpečení jejího provozu. Tyto celkové investiční náklady lze rozdělit do dvou skupin:

1. Investiční náklady – náklady potřebné na zajištění stálých aktiv – hmotný, nehmotný majetek.
2. Provozní náklady.

Celkové investiční náklady

9.2.1 Investiční náklady na zajištění stálých aktiv

Náklady na zajištění stálých aktiv zahrnují:

Hmotný dlouhodobý majetek

- ***Hmotný dlouhodobý majetek***
  - pozemky,
  - stavební části podnikatelského projektu – příprava staveniště, stavebně-inženýrské práce, výstavba budov,
  - zakoupení strojů, zařízení, dopravních prostředků,
  - přepravné,
  - celní poplatky,
  - montáž strojů a zařízení,
  - úroky z investičního úvěru.
- ***Nehmotný dlouhodobý majetek***
  - Zřizovací výdaje
    - založení a registrace firmy – místní správní poplatky,
    - náklady na přípravu prospektů, reklamních materiálů,
    - mzdy pracovníků zabývajících se přípravou podnikatelského projektu,
    - cestovné,
    - náklady na vytvoření prodejní sítě,
    - náklady na přípravu a výcvik pracovníků,
    - úroky z půjček během období výstavby,
  - software,
  - průmyslová práva, patenty.

Nehmotný dlouhodobý majetek

Těmto položkám bývá věnována značná pozornost při zpracování technicko-ekonomické studie. Provozní náklady bývají opomíjeny, nebo značně podceněny.

9.2.2 Provozní náklady (kapitál)

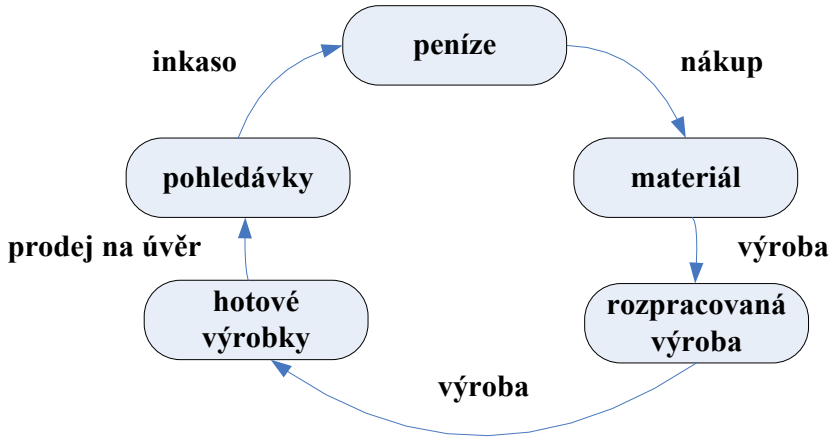
Oběžná aktiva

Představují prostředky dlouhodobě vázané v podobě **oběžných aktiv** (oběžný majetek – krátkodobý, provozovací, provozní). Je v podniku přítomen v různých podobách:

- ***hrubý provozní kapitál***
  - zásoby,
  - pohledávky,
  - krátkodobý finanční majetek – běžný účet a finanční hotovost.

- ***čistý provozní kapitál***
  - hrubý provozní kapitál snížený o krátkodobé závazky firmy,
  - dluhy u dodavatelů surovin, materiálů, energií a služeb,
  - závazky vůči zaměstnancům,
  - daňové závazky vůči státu.

Oběžným majetkem je nazýván proto, že jedna jeho forma přechází v jinou (za peníze koupíme suroviny, vyrobíme polotovary, ty pak v hotové výrobky, ty zase v pohledávky, pohledávky v peníze).
Viz. Obrázek 9 – 2.



Obrázek 9 - 2: Oběžná aktiva [S_5]

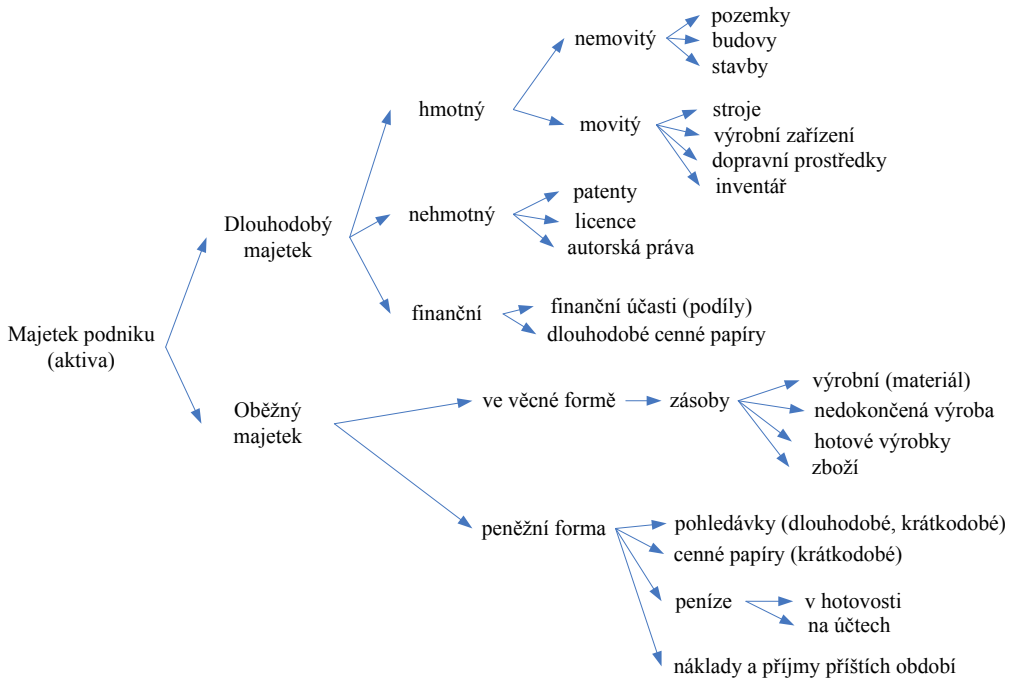
Likvidita

Oběžný majetek tedy neustále „obíhá“ je tedy pořád v pohybu. Čím rychleji se tedy obrací, tím vyšší může přinést zisk. Schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se rychle a bez větších ztrát na peněžní prostředky označujeme jako jejich **likvidnost. Likvidita podniku** je tedy platební schopnost podniku (uhradit své závazky v termínech). Likvidita podniku je předpokladem jeho finanční rovnováhy (stability). Pokud je podnik trvale nelikvidní, označujeme jej jako *podnik v platební neschopnosti* – **insolvenci.** Podnik není schopen platit dluhy v době, kdy jsou splatné.

Insolvence

Důležitým úkolem řízení podniku je stanovit optimální výši oběžného majetku. To je taková výše, kdy zabezpečíme normální chod podniku s co nejnižšími náklady.

Majetková struktura podniku je znázorněna na obrázku 9 – 3.



Obrázek 9 - 3: Majetková struktura podniku [S_7]

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 13	
Zamyslete se nad majetkovou strukturou Vám známého podniku a pokuste se začlenit jednotlivé formy majetku.	*Úkol k zamyšlení*

9.3 Kapitálová struktura podniku

K ZAPAMATOVÁNÍ	
Kapitálová struktura podniku zahrnuje všechny zdroje podniku, ze kterých vznikl majetek firmy. Rozlišujeme dva typy kapitálu: *Vlastní kapitál* – je vložen do podniku podnikatelem samotným (hotovost, majetek, akcie), *Cizí kapitál* (úvěr, dluh) – kapitál vložený do podniku věřitelem (banka).	*Kapitálová struktura*

9.3.1 Vlastní kapitál

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál představuje jmění – kapitál, který patří majiteli (majitelům) podniku. Je hlavním nositelem podnikatelského rizika. Mění se podle výsledků hospodaření v daném období.

Vlastní kapitál v podniku jednotlivce je tvořen jeho vklady – peněžními i nepeněžními.

Vlastní kapitál obchodních společností je tvořen:

- **základním kapitálem** – zahrnuje peněžní i nepeněžní vklady společníků do společnosti (pro společnost s ručením omezeným a akciovou společnost je povinný základní kapitál – zapsán v obchodním rejstříku).
- **kapitálové fondy** – u akciových společností vznikají kapitálové fondy – hlavní část tvoří tzv. emisní ážio (příplatek) rozdíl mezi skutečně dosaženou prodejní cenou akcií a jejich cenou nominální při emisi akcií.
- **fondy ze zisku** – musí být tvořeny ze zákona u spol. s r. o. a a.s. – **zákonný rezervní fond,** u družstev nedělitelný fond. Jejich tvorba je daná stanovami společnosti. Mají tvořit jakousi pojistku proti nečekaným rizikům v podnikání, slouží ke krytí ztrát a překonání nepříznivého výsledku hospodaření.
- **nerozdělitelný zisk** – je část zisku po odvodu daní, která se nerozděluje mezi majitele, a slouží k dalšímu podnikání. Přiděluje se k rezervním fondům.

9.3.2 Cizí kapitál – možnosti řešení financování

Cizí kapitál

Málokterý podnik se dnes obejde bez cizího kapitálu. Ten představuje důležitý zdroj financování řady podniků. **Cizí kapitál** je závazkem (dluhem) podniku, který musí být v určitém období splacen. Rozlišujeme:

Krátkodobý cizí kapitál – zahrnuje závazky podniku splatné během jednoho roku. Slouží především k financování oběžných aktiv, k překlenutí okamžitého nedostatku pohotových finančních zdrojů:

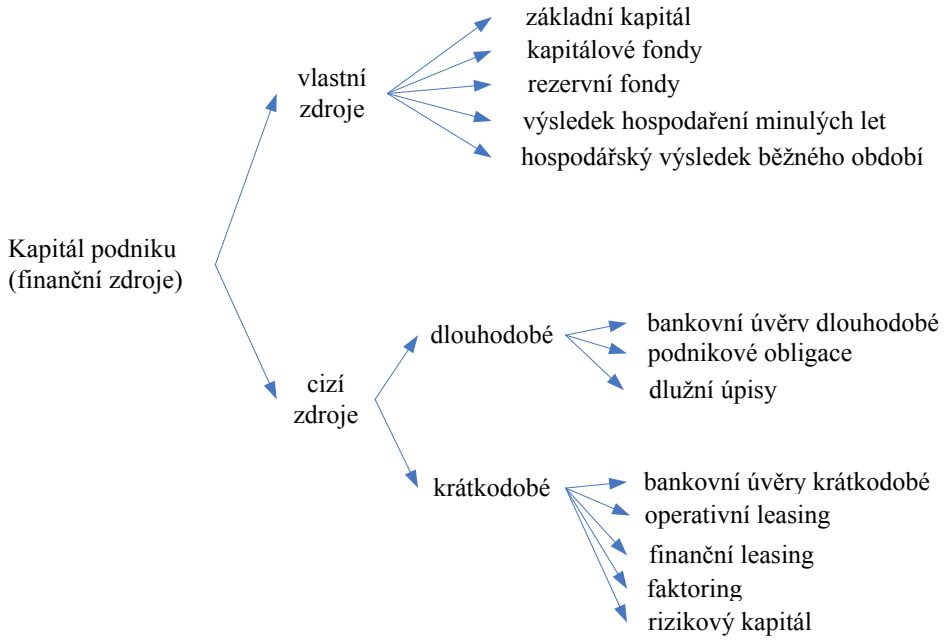
- kontokorentní úvěr, krátkodobý bankovní úvěr,
- finanční leasing,
  operativní leasing,
- splátkový prodej,
- faktoring (odkup pohledávky bankou),
  vklady dalších subjektů, které se budou podílet na podnikatelském projektu,
- subvence a dary poskytnuté ze státního rozpočtu, specializovaných fondů (investiční dotace, bezúročné půjčky, nenávratné půjčky),
- rizikový kapitál (vencure capital) – poskytovatel kapitálu – rizikový kapitalista se stává společníkem firmy.

Dlouhodobý cizí kapitál – je poskytován na dobu delší než jeden rok. Je méně výhodný než krátkodobý kapitál, neboť s prodloužením časového horizontu roste pro věřitele riziko a také požadovaná výnosnost investovaného kapitálu. Cenou za používání cizího kapitálu je *úrok*.

Patří zde:

- dlouhodobé bankovní úvěry,
- dodavatelské úvěry,
- dluhopisy.

Schematicky je kapitálová struktura podniku uvedena na Obrázek 9 - 4.



Obrázek 9 - 4: Kapitálová struktura podniku [S_7]

9.3.3 Bankovní úvěry

K nejobvyklejším formám půjčování kapitálu patří **bankovní úvěry.** Proto je potřeba umět spočítat výši úvěru a jeho splácení. *Bankovní úvěry*

Bankovní úvěr a jeho splácení

- **Individuální splátkový kalendář –** dohoda jak o výši splátek, výši úroků i termínů splátek,
- **Rovnoměrné splácení –** úvěr je splácen částkami stejně velkými v pravidelných intervalech (roční, pololetní, čtvrtletní, měsíční) na počátku nebo konci období. Výše úroku se mění s výší dluhu:

$$ú = U\frac{d}{360}.\frac{p}{100} = U.\frac{d}{360}.i \qquad (9\text{-}1)$$

Kde:.
p – úroková sazba v %
i – úroková míra $\left(i = \frac{p}{100}\right)$

- **Splácení anuitou (umořováním)** – součet splátek a úroků za každé období je konstantní veličina tzv. *anuita:*

$$K = U.\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \qquad (9\text{-}2)$$

Kde:
K – roční splátka úvěru a úroku,
U – poskytnutý úvěr,
i – úroková míra (= úroková sazba c %/100),
n – počet let, za které se anuita počítá.

$\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n-1}$ - umořovatel $\frac{(1+i)^n-1}{i(1+i)^n}$ - zásobitel

- **Jednorázové splácení na konci období**

$$BH_n = SH.(1+i)^n \qquad (9\text{-}3)$$

Kde:

BH – budoucí hodnota poskytnutého úvěru,

SH – současná hodnota poskytnutého úvěru.

9.4 Oceňování majetku

Cena

Oceňování majetku tvoří poměrně důležitou součást hodnocení podniku. **Cena** je tedy poměr, za který může být zboží vyměněno za jiné zboží či peníze. **Tržní cena** je tvořena na trhu podle vztahu nabídky a poptávky. **Administrativní cena** je uměle vytvořenou cenou obvykle podle pravidel a konstrukce dané právní normou (zákon o účetnictví). Její stanovení je jednoznačné, je potřebná pro daňové účely, oceňování nemovitostí, pro vnitropodnikové účely. V ČR se rozlišují dle platných účetních předpisů tyto ceny:

- *pořizovací cena* (zahrnuje cenu pořízení a vedlejší náklady spojené s pořízením),
- *cena pořízení* (cena, za kterou byl majetek nakoupen bez nákladů spojených s jeho pořízením, slouží pro ocenění finančního majetku),
- *vlastní náklady* (nebo jejich část, pro ocenění majetku vyrobeného vlastní činností),
- *reprodukční pořizovací cena* (cena, za kterou by se daný majetek pořídil v době ocenění).

9.4.1 Ocenění hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku

K ZAPAMATOVÁNÍ

Odpisy

U hmotného a nehmotného majetku je v okamžiku pořízení jejich cena dána pořizovací cenou. Úměrně používáním strojů a ostatního majetku se jejich hodnota snižuje o částku, kterou označujeme jako **odpisy.** Odpisy tedy vyjadřují peněžní opotřebení fixního (dlouhodobého) majetku za určité období.

Z hlediska finančního jde o příjem podniku (součást cash-flow). Hmotný a nehmotný majetek odpisuje vlastník. (výjimečně nájemce). Principu odpisování podléhá hmotný, nehmotný a jiný majetek jen do výše vstupní ceny, nebo zvýšené vstupní ceny jednou ročně, zaokrouhluje se na celé koruny nahoru. Rozlišuje dvě metody odpisování:

1. **Účetní odpisování** – jde o reální opotřebení DM – zákon o účetnictví č. 563/1991 SB. (ve znění pozdějších předpisů).

- ***Metoda lineární***

- *na základě upotřebitelnosti*

$$O_r = \frac{O_{\%}}{100}.VC \qquad (9\text{-}4)$$

Kde

O_r – roční odpis DM v Kč

$O_{\%}$ - odpisová sazba $O_{\%} = \frac{100}{n}$ (%)

VC – vstupní cena DM v Kč

Za předpokladu odpisování do 100 % vstupní ceny DM je možno O_r vypočíst na základě normované životnosti tohoto majetku:

$$O_r = \frac{VC}{n} \qquad (Kč) \qquad (9\text{-}5)$$

Kde:

n – životnost (počet let jeho používaní a zároveň i odpisování)

- *podle výkonu*

$$O_r = \frac{VC}{\text{předpokládaný výkon}}.\text{skutečný výkon za rok} \qquad (9\text{-}6)$$

- *Metoda nelineární*
  Degresivní a progresivní (klesání nebo růst odpisů aritmetickou nebo geometrickou řadou).

2. Daňové odpisování

- *Metoda rovnoměrného odpisování* - veškerý majetek je rozdělen do šesti odpisových skupin, pro každou skupinu se stanoví doba odpisování a *roční odpisová sazba* při rovnoměrném odpisování, (Vše je dáno Zákonem o daní z příjmů).

- *Metoda zrychleného odpisování*

– v prvním roce odpisování jsou odpisy počítán jako podíl jeho vstupní ceny a *koeficientu* pro zrychlené odpisování platné v prvním roce odpisování:

$$OD_1 = \frac{VC}{K_1} \qquad (9\text{-}7)$$

Kde:

K_1 – koeficient v prvním roce odpisování.

– v 2. roce a dalších letech odpisování; v dalších obdobích je dán jako podíl dvojnásobku jeho zůstatkové ceny a rozdílu mezi přiřazeným koeficientem pro zrychlené odpisování a počtem let, po které byl již odepisován:

$$OD_{2n} = \frac{2.(VC - OP)}{K - n} \qquad (9\text{-}8)$$

Kde:
K – degresivní koeficient pro odpisování,
$OD_{\text{pořadové číslo odpisování}}$ – odpisy příslušného roku,
OP – oprávky (součet odpisů od počátku odpisování),
n – počet let, po které byl již majetek odepisován.

9.4.2 Ocenění oběžného majetku

Ocenění oběžného majetku

U oběžného majetku platí, že doba mezi jeho pořízení a jeho spotřebou není tak dlouhá jako u dlouhodobého majetku. Peníze a vklady na účtech se oceňují jejich nominální hodnotou. Podíly, cenné papíry a deriváty se oceňují jmenovitou hodnotou, nebo pořizovací hodnotou. Ceny zásob se mění v souvislosti s tržní cenou, předpisy je dáno, že se oceňují pořizovacími cenami, vlastními náklady nebo reprodukčními cenami.

Mezi známé metody ocenění zásob patří:

- **Metoda podle průměrných cen** – cena se zjistí jako aritmetický průměr z pořizovacích cen všech dodávek,
- **Metoda FIFO** – (First In – First Out) - dodávka, která dojde do skladu jako první jej také jako první opouští. Vhodná metoda při klesání cen.
- **Metoda LIFO** – (Last In – First Out) - nejdříve se spotřebuje poslední dodávka. Používá se při růstu ceny, podle našich daňových a účetních předpisů se nesmí používat.

9.4.3 Ocenění cizího a vlastního kapitálu

Ocenění cizího a vlastního kapitálu

Cizí kapitál patří na stranu pasiv, oceňuje se jmenovitou hodnotou. Obligace se obchodují za tržní cenu, ta je závislá na řadě faktorů – nominální cena, výše úroku, politická situace v zemi apod.
Vlastní kapitál je vykazován v rozvaze, je oceňován účetní hodnotou.

SHRNUTÍ KAPITOLY FINANČNÍ ANALÝZA

Shrnutí

Každý podnik je tvořen kapitálovou a majetkovou strukturou. Majetková struktura představuje podíl jednotlivých položek na straně aktiv na celkovém majetku. Patří zde všechen **dlouhodobý majetek – hmotný nehmotný a finanční**. Druhou stranu pak tvoří **majetek oběžný**, který je důležitou součástí výstavby podniku.
Kapitálová struktura zahrnuje podíl vl**astního a cizího, dlouhodobého i krátkodobého kapitálu** na celkovém kapitálu. Tato struktura by měla být optimální, tedy poměr dluhu k vlastnímu kapitálu poměr krátkodobého a dlouhodobého kapitálu by měl být takový, aby celkové náklady na kapitál při daném riziku bylo co nejnižší. Obecně platí, že: vypůjčené peníze pomáhají víc vydělávat. Je ale potřeba mít takovou půjčku, aby riziko nenarušilo celkovou finanční stabilitu podniku.
Přehled o majetkové a kapitálové struktuře k určitému datu, nám dává **rozvaha**. Ta spolu s výkazem zisků a ztrát tvoří základní finanční výkazy podniku. Důležitou součástí je také výkaz cash-flow. Tyto výkazy jsou součástí podnikového účetnictví.
Při hodnocení podniku hraje velkou roli jeho *ocenění.* To se může provádět oceněním jednotlivých položek, nebo výpočtem ceny pomocí odhadu budoucích cash-flow nebo zisku.

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola je úspěšně za Vámi, projděte si ještě řešený příklad, pak se jistě úspěšně vyřešíte **samostatný úkol č. 8**. Věnujte také pozornost kontrolním otázkám a testu.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 8

Samostatný úkol

V této části bude Vašim úkolem zpracovat základní účetní výkazy. Vypočtěte také potřebnou velikost cizího kapitálu.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 9-1

8	1	6
3	5	7
4	9	2

Řešený příklad

Podnikatel se rozhodl založit podnik. Po sestavení podnikatelského plánu si bude potřebovat půjčit v bance 5 000 000 Kč. Na 5 let při úrokové sazbě 16%. Dostal na výběr několik možností splácení:

1. Rovnoměrné roční splácení (úroky jsou spláceny na konci období),
2. jednorázové vyrovnání na konci 5. roku,
3. Splácení anuitou.

Spočítejte, kolik zaplatí podnikatel u jednotlivých typů splácení a jaké splátky a úroky musí splácet.

Řešení příkladu

1. Při rovnoměrném splácení budeme v každém roce splácet 1 000 000 Kč. V tabulce jsou uvedeny hodnoty zůstatku úvěru, splátky a úroku.

Příklad výpočtu úroku:

$$ú = U\frac{d}{360}.\frac{p}{100} = 100000.\frac{8}{360}.\frac{360}{100} = 8000 \quad Kč$$

rovnoměrné splácení

	zůstatek úvěru	splátka	úrok
1	100 000	20 000	8 000
2	80 000	20 000	6 400
3	60 000	20 000	4 800
4	40 000	20 000	3 200
5	20 000	20 000	1 600
6	0	100 000	24 000

124 .000 Kč

2. Při výpočtu jednorázovým splácením na konci období použije vztah:

$$BH_n = SH.(1+i)^n = 100000.\left(1+\frac{8}{100}\right)^5 = \underline{\mathbf{146.933\ Kč}}$$

3. Při splácení anuitou je součet splátek a úroků za každé období konstantní hodnota – anuita:

$$K = U.\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n-1} = 100.000\frac{\frac{8}{100}\left(1+\frac{8}{100}\right)^5}{\left(1+\frac{8}{100}\right)^5-1} = \underline{\mathbf{25.046\ Kč}}\ \mathbf{– anuita}$$

Anuita – úrok = splátka úvěru
Půjčka – splátka úvěru = zůstatek úvěru

Ostatní výpočty pro další roky jsou v tabulce:

splácení anuitou

	anuita	splátka	úrok	zůstatek úvěru
1	25 046	17 046	8 000	82 954
2	25 046	18 409	6 636	64 545
3	25 046	19 882	5 164	44 663
4	25 046	21 473	3 573	23 190
5	25 046	23 190	1 855	0
6	***125 228 Kč***	100 000	25 228	

*

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 9-2

Řešený příklad

V roce 2011 byl pořízen soustruh o vstupní ceně 480 000 Kč. Soustruh byl zařazen do 2. odpisové skupiny.

Úkol:

1. ***Vypočítejte odpisy podle jednotlivých let a za celou dobu odpisování. (formou rovnoměrného daňového odpisování)***
2. ***Daný příklad propočítejte i pro zrychlené odpisování.***

Řešení příkladu

1. Rovnoměrné daňové odpisování

Způsob výpočtu:
Vstupní (pořizovací) cena se každý rok vynásobí sazbou v % a vydělí 100. Výsledný odpis se zaokrouhlí na celé koruny nahoru.
Pro první rok se použije sazba platná pro první rok odepisování, v dalších letech se použije sazba platná pro další roky odepisování.
Pokud dojde ke zhodnocení majetku v prvním roce, jen se navýší vstupní cena a používají se sazby jako by ke zhodnocení nedošlo.
Pokud dojde k technickému zhodnocení později, používají se procenta pro zvýšenou vstupní cenu.

Rok 2011: (480.000 * 11)/100 = 52.800,- Kč.
Roky 2011-2015: (480.000 * 22,25)/100 = 106.000,- Kč (použije se4x).

období	odpisy
2011 (první rok)	52 800
2012	106 800
2013	106 800
2014	106 800
2015	106 800
celkem 5 let	**480000,- Kč**

2. Zrychlené odpisování

Způsob výpočtu:
V prvním roce odepisování se vstupní cena vydělí koeficientem platným pro první rok odepisování.
V dalších letech se dvojnásobek zůstatkové ceny (pořizovací cena - součet již uplatněných odpisů) vydělí koeficientem platným pro další roky odepisování mínus počet let, po které již byl majetek odepisován.

1. rok odepisování

$$OD_1 = \frac{VC}{K_1} = \frac{480000}{5} = \underline{\mathbf{96\ 000\ Kč}}$$

2. rok odepisování

$$OD_2 = \frac{2.(VC-OP)}{K-n} = \frac{2.(480000-96000)}{6-1} = \underline{\mathbf{153\ 600\ Kč}}$$

3. rok odepisování

$$OD_3 = \frac{2.(VC-OP)}{K-n} = \frac{2.(480000-249600)}{6-2} = \underline{\mathbf{115\ 200\ Kč}}$$

4. rok odepisování

$$OD_4 = \frac{2.(VC-OP)}{K-n} = \frac{2.(480000-364800)}{6-3} = \underline{\mathbf{76\ 800\ Kč}}$$

5. rok odepisování

$$OD_3 = \frac{2.(VC-OP)}{K-n} = \frac{2.(480000-441600)}{6-4} = \underline{\mathbf{38\ 400\ Kč}}$$

<u>Oprávky</u> : 96 000 + 153 600 + 115 200 + 76 800 + 38 400 = **<u>480 000 Kč</u>**

období	Oprávky
2011 (první rok)	96 000
2012	153 600
2013	115 200
2014	76 800
2015	38 400
celkem 5 let	**480000,- Kč**

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 9

Kontrolní otázky

1. Popište majetkovou a kapitálovou strukturu podniku.
2. Uveďte vlastní zdroje kapitálu.
3. Jak definujeme pořizovací cenu?
4. Jakou formou se oceňuje hmotný a nehmotný majetek?
5. Co je to likvidita?

TEST

Test

1. **Mezi vlastní zdroje krytí majetku patří**:

a) Jen základní kapitál
b) Základní kapitál, rezervní fond a fondy tvořené ze zisku
c) Základní kapitál, rezervy, bankovní úvěry

2. Do **zásob** patří:

a) Materiál, nedokončená výroba, polotovary, výrobky, zvířata a zboží
b) Materiál, nedokončená výroba, polotovary, výrobky, finanční majetek a zboží
c) Materiál, nedokončená výroba, polotovary, výrobky, ocenitelná práva a zboží

3. **Dlouhodobé bankovní úvěry** mají splatnost:

a) Do 1 roku
b) Delší než 1 rok
c) Delší než 5 let

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

1. b) 2. a) 3. b)	*Řešení* *kapitola 9.3.1* *kapitola 9.2.2* *kapitola 9.3.2*

ŠÁLEK KÁVY VÁM JISTĚ PŘÍJDE VHOD.

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola „Finanční analýza“ je u konce. Následující kapitola Vás seznámí s kritérii hodnocení podnikatelských projektů. Budeme se také věnovat jednotlivým metodám hodnocení.

10 KRITÉRIA HODNOCENÍ PODNIKATELKSKÝCH PROJEKTŮ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• budete umět provést hodnocení podnikatelského projektu; • získáte přehled o metodách, používaných pro hodnocení projektu; • budete schopni použít některou z metod k hodnocení efektivnosti investic.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY KRITÉRIA HODNOCENÍ PODNIAKTELSKÝCH PROJEKTŮ

Investiční rozhodování, obecný postup hodnocení investic, diskontní míra, metody hodnocení investic, doba úhrady, čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento, hodnocení projektů	*Klíčová slova*

PRŮVODCE STUDIEM

Předchozí kapitola se věnovala otázce finanční analýzy. Neméně důležitou součástí každého podnikatelského plánu by mělo být hodnocení projektů. Proto se v následující kapitole budeme zabývat hledáním kritérií pro hodnocení podnikatelských projektů. Kapitola se také věnuje otázce návratnosti a rentability vložených investic.

Finanční analýza představuje velmi důležitou součást technickoekonomické studie. Dává podklady k tomu, zda daný projekt přijmout či odmítnout. Poskytuje tedy informace potřebné k posouzení výhodnosti dané varianty a rozhodnutí o tom, která z variant bude představovat tu, která se pak později bude realizovat. S tím to posouzení souvisí i rozhodnutí investiční a finanční.

10.1 Kritéria hodnocení podnikatelských projektů

Investiční rozhodování

Každé *investiční rozhodování* nám určuje, do jakých aktiv bude tedy firma investovat. Pokud se rozhodne pro daný projekt, musí provést *finanční rozhodnutí* spojené s velikostí a strukturou finančních zdrojů. Základ pro investiční i finanční rozhodnutí tvoří *peněžní toky (cash-flow)* projektu po celou dobu jeho života (výstavba a doba provozu). [F_1]

Při výběru investičního projektu dochází k těmto případům rozhodování:

1. rozhodujeme se o jednom konkrétním projektu (vybereme jej, splňuje-li požadovaná kritéria),
2. rozhodujeme se o více projektech, které se vzájemně vylučují (vybereme jeden dle kritérií),
3. rozhodujeme se o více projektech, které jsou nezávislé (např. tiskařský stroj x nákladní automobil - vybereme ty, které splňují požadovaná kritéria).

Při výběru investičního projektu provádíme hodnocení následujících kritérií:

- *výnosnost – rentabilita (*investice musí za dobu své životnosti přinést alespoň takovou částku, kolik stála),
- *rizikovost* – stupeň nebezpečí, že nebude dosaženo očekávaných *výnosů,*
- *doba splácení* – je to doba přeměny investice do peněžní formy,

Výhodná je každá varianta, která splňuje tuto podmínku. Ale výhodnější je ta varianta, která přinese vyšší zhodnocení kapitálu.

Diskontní míra

U metod, které respektují časovou hodnotu peněz, musíme správně určit **diskontní míru** pro jednotlivé projekty. Diskontní míra pro tyto výpočty se ve všech metodách investičního rozhodování stanoví jako:

a) průměrné náklady podnikového kapitálu,

b) náklad obětovaných příležitostí (např. úroková míra takového cenného papíru, do kterého investice je srovnatelně riziková s investičním projektem).

K ZAPAMATOVÁNÍ

Obecný postup hodnocení investic sestává z několika kroků:

1. určení jednorázových nákladů na investici (akci, projekt),
2. odhadnutí budoucích výnosů, které investice přinese, popř. rizika,
3. Výpočet „nákladů na kapitál“ podniku,
4. Výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (cash-flow) a aplikace různých metod ekonomického vyhodnocení investice.

Obecný postup hodnocení investic

10.2 Metody hodnocení investic

K ZAPAMATOVÁNÍ

Pro hodnocení efektivnosti investic se v praxi využívá několika metod. Některé nepřihlížejí k působení času (***metody statické***, jednoduché), jiné naopak počítají s faktorem času ***(metody dynamické,*** složitější). Statické metody se volí v případě méně významných projektů, dynamické se používají v případech s delší dobou životnosti a účelně využívají výpočetní techniku (tabulkový procesor – Excel, Lotus).

1. **doba úhrady** - PP - Payback Period (doba návratrnosti),
2. **čistá současná hodnota** - NPV - Net Present Value,
3. **index ziskovosti** - PI - Profitability Index,
4. **vnitřní výnosové procento** - IRR - Internal Rate of Return (vnitřní míra výnosnosti).

Metody hodnocení investic

10.2.1 Doba úhrady

Doba úhrady (**doba splácení** - PP - Playback Period - doba návratnosti) představuje očekávaný počet let a měsíců, po jejichž uplynutí se navrátí původně investované prostředky. Doba úhrady vychází z peněžních toků projektu, které tvoří příjmy a výdaje za celou dobu životnosti projektu. Jsou-li výnosy v každém roce stejné, pak dobu splácení určíme dělením investičních nákladů roční částkou očekávaných čistých výnosů. *Doba úhrady*

$$DS = \frac{náklady\ na\ investici}{roční\ cash\ flow} \quad (roky) \qquad (10\text{-}1)$$

Kde:
DS - doba splácení (doba úhrady)

Jsou-li výnosy v každém roce jiné, pak dobu splácení zjistíme postupným načítáním ročních částek cash flow tak dlouho, než se kumulované částky cash flow rovnají investičním nákladům.

Výhoda:
- metoda preferuje variantu, u které dochází dříve k celkové kladné hotovosti,
- může poskytnout informaci o riziku investice (doba splácení 2 roky s menším rizikem než 10 let), a likviditě investice (jak dlouho bude původní kapitál vázán v investici).

Nevýhoda:
- metoda nebere v úvahu časovou hodnotu peněz a preferuje varianty s kratší životností projektu,
- metoda nebere prakticky v úvahu výnosy dosažené po době návratnosti.

Metodu můžeme vylepšit respektováním časové hodnoty peněz - jedná se o **diskontovanou dobu úhrady -** jednotlivé peněžní toky se musí převést na **současnou hodnotu** tzv. diskontovat.

10.2.2 Metoda čisté současné hodnoty

Čistá současná hodnota (zkráceně **ČSH** nebo **NPV** z anglického Net Present Value) představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu (náklady na investice). Tato metoda slouží k vyhodnocení efektivnosti investičních projektů. Hlavní výhodou tohoto kritéria je zohlednění faktoru času. [F_3] *Čistá současná hodnota*

$$ČSH = SHCF - IN = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN \qquad (10\text{-}2)$$

Kde:
ČSH – čistá současná hodnota investice,
SHCF – současná hodnota cash flow,
CF – očekávaná hodnota cash flow v období t,
IN – náklady na investici,
k – kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba)
t – období 1 až n,
N – doba životnosti investice.

Diskontování

Klíčovým prvkem je správné stanovení peněžních toků a diskontního faktoru.
Současná hodnota se nazývá též diskontovaná hodnota. *Diskontování je tedy proces přepočítávání budoucích peněžních toků na současnou hodnotu.*

Příklad výpočtu bude uveden na konci této kapitoly. Pro výpočet čisté současné hodnoty je možné s výhodou použít funkce Excel.

Podnikatelský **projekt je přijatelný, jestliže je ČSH varianty kladná**. Projekt se zápornou ČSH není vhodné realizovat. Rozhodujeme-li se mezi variantami, vybereme projekt, jehož ČSH je nejvyšší.

<u>*Výhoda:*</u>
- Metoda bere zřetel na faktor času a rizika i na časový průběh investice.

<u>*Nevýhoda:*</u>
- Vysoká citlivost na vývoj úrokových měr,
- předpokládá se konstantní diskontní sazba po celé hodnocené období.

10.2.3 Index rentability

Index rentability - IR (index ziskovosti, výnosnosti – Profitability index – PI) doplňuje metodu současné hodnoty. Vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadající na jednotku investičních nákladů přepočtenou na současnou hodnotu. Index rentability vypočteme jej jako podíl současné hodnoty budoucích cash flow a nákladů na investici: *Index rentability*

$$IR = \frac{SHCF}{IN} \qquad (10\text{-}3)$$

Kde:
IR – index rentability,
SHCF – současná hodnota cash flow,
IN – náklady na investici.

Investiční projekt by měl být přijat k realizaci, je-li index rentability větší než 1. Čím je tedy index rentability větší, tím je projekt ekonomicky výhodnější.

<u>*Výhody*</u>

- umožňuje hodnotit přijatelné investice, ale i srovnávat mezi sebou různé projekty,
- doplňuje rozhodování na bázi NPV.

10.2.4 Metoda vnitřního výnosového procenta

Metoda vnitřního výnosového procenta je založena na principu současné hodnoty. **Vnitřní výnosové procento** (vnitřní míra výnosnosti – Internal rate of return - IRR) se chápe jako rentabilita (výnosnost), kterou projekt poskytuje během svého života. Bere na zřetel faktor času. Pro výpočet je možno použít PC např. program Excel pomocí iterace - začne se od zadaného odhadu, a pokračuje se, pokud se výsledky neliší o méně než 0,001%, jestliže se mu to nepodaří ani po 20 iteracích, výsledkem je chybná hodnota. (**pro výpočet musí být vždy ve výpočtu alespoň 1 hodnota záporná a 1 kladná).[F_1]** *Vnitřní výnosové procento*

Na rozdíl od současné hodnoty spočívá v tom, že **diskontní míra** (WACC) není daná, ale hledáme takovou hodnotu, při které se současné očekávané výnosy z investice (cash flow) rovnají současné hodnotě výdajů na investice, což znamená, že čistá současná hodnota se rovná 0.

$$SHCF = IN \qquad (10\text{-}4)$$

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+k)^t} = IN \qquad (10\text{-}5)$$

$$PVCF - IN = 0 \qquad (10\text{-}6)$$

Kde:
IR – index rentability,
SHCF – současná hodnota cash flow,
IN – náklady na investici.

Hledáme číslo **k** (diskontní míra), postupujeme tedy tak, že rozdíl levé a pravé strany snižujeme tak dlouho, až se rovnají, nebo jejich rozdíl rovná se nule. Metoda je velmi oblíbená v praxi, udává předpokládanou výnosnost investice, kterou můžeme porovnávat s požadovanou výnosností.

Vypočtené vnitřní výnosové procento se porovnává s průměrnými náklady podnikového kapitálu, je-li toto procento vyšší než tyto náklady kapitálu jsou investiční projekty akceptovatelné. Diskontní sazba je výsledkem výpočtu. Srovnáváme-li více variant, vybereme tu, jejíž IRR je nejvyšší.

Výhoda
- pro stanovení a využití pro rozhodování o přijetí či nepřijetí projektu není nutné znát přesně diskontní sazbu.

Nevýhoda:
- existence více hodnot IRR u jedné varianty v případě, že kapitálový výdaj není uskutečněn pouze na začátku pořizování investice.

10.3 Hodnocení a porovnávání investičních variant

Hodnocení projektů

Při hodnocení projektů je třeba vzít v úvahu, zda se jedná pouze o jedinou možnost investování, pak je rozhodnutí buď na přijetí, či nepřijetí projektu. Použijeme-li k hodnocení metodu doby splácení, ta musí být kratší než doba životnosti investice. V případě použití metody čisté současné hodnoty, musí být velikost této hodnoty kladná.

Pokud existuje možnost investování kapitálu do většího počtu projektů, je třeba řešit následující situace:
- kapitál stačí pouze na jednu akci – vybereme ze zaměnitelných variant tu nejvýhodnější,
- kapitál stačí na více akcí – stanovíme pořadí výhodnosti.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 14

Porovnejte výše uvedené metody hodnocení variant pro určitý příklad z praxe.

Úkol k zamyšlení

SHRNUTÍ KAPITOLY KRITÉRIA HODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ

Shrnutí

Investiční rozhodování představuje jednu z nejdůležitějších součástí hodnocení podnikatelských projektů. Dobré rozhodnutí může vést k rozkvětu podniku, naopak špatné rozhodnutí může zapříčinit úpadek podniku. Toto rozhodnutí vychází také z určité strategie
a dlouhodobého záměru firmy. Při výběru investičního projektu je nutné provést určité hodnocení – investice by měla přinést alespoň takový zisk, kolik bylo nutné do podniku investovat. Vhodnější je pak projekt, který přinese zisk mnohem větší, proto se také tyto projekty realizují.

Pro hodnocení projektu můžeme použít několik metod investičního rozhodování, patří zde:

1. **doba úhrady** - PP - Payback Period (doba návratrnosti),
2. **čistá současná hodnota** - NPV - Net Present Value,
3. **index ziskovosti** - PI - Profitability Index,
4. **vnitřní výnosové procento** - IRR - Internal Rate of Return (vnitřní míra výnosnosti)**.**

Nejvyužívanější metodou, je metoda čisté současné hodnoty investice. Může sloužit i pro porovnání investičních variant. Ostatní metody pak napomáhají k správnému rozhodnutí.

S každým podnikáním souvisí také určité riziko, které souvisí především s výší požadovaného zisku. Řízením rizika se bude věnovat následující kapitola.

PRŮVODCE STUDIEM

Také tato kapitola obsahuje zadání **samostatného úkolu č. 9,** pár kontrolních otázek a krátký test. Kapitola stejně jako předchozí obsahuje také řešené příklady, které Vám pomohou snadněji vypočítat návratnost Vašeho podnikatelského projektu.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 9

Přišel čas na další **samostatný úkol č. 9.** Vašim úkolem bude určit návratnost Vašeho projektu. Použijte některou z metod uvedených v této kapitole. Při jeho řešení Vám určitě pomohou výše uvedené příklady.

Samostatný úkol

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 10-1

Řešený příklad

Strojírenský podnik potřebuje obnovit strojový park. Podnik si provedl analýzu a zjistil, že na úspoře pracovních sil ušetří určitou část financí, proto se rozhodl investovat do nového zařízení v ceně 12 mil. Kč. Toto nové zařízení umožní snížit náklady na mzdy ve výši:
V prvních třech letech o 4 mil. Kč
Ve čtvrtém roce pak o 3,5 mil. Kč
V pátém roce pak o 3 mil. Kč
V pátém roce bude třeba zařízení obnovit.

Úkol:
Jednotlivými metodami posuďte výhodnost této investice.

1. *Doba úhrady investice*
2. *Čistá současná hodnota (ČSH)*
3. *Index ziskovosti*
4. *Vnitřní výnosové procento.* (IRR)

Řešení příkladu

1. Doba úhrady investice

Postup:

1. sestavit tabulku cash flow (výdajů a příjmů pro danou investici v jednotlivých letech) - zajímají nás kumulativní hodnoty,
2. určit rok, který odpovídá poslednímu zápornému kumulativnímu cash flow (pokud neodpovídá 0),
3. dopočíst desetinou část roku (podíl absolutní hodnoty posledního záporného cash flow, ke kladnému cash flow, v následujícím roce).

Doba úhrady nediskontovaná

rok (t)	výdaje	výnosy	CF_t	kumul. CF_t
0	12 000 000		-12 000 000	12 000 000
1		4 000 000	4 000 000	-8 000 000
2		4 000 000	4 000 000	-4 000 000
3		4 000 000	4 000 000	0
4		3 500 000	3 500 000	3 500 000
5		3 000 000	3 000 000	6 500 000
celkem	12 000 000	18 500 000	6 500 000	37 000 000

Doba úhrady činí <u>3 roky.</u>

2. **Čistá současná hodnota** - metoda vyhodnocuje efektivnost investičních projektů, jde o rozdíl mezi diskontovanými příjmy z investice a kapitálovým výdajem (výdaji) během doby životnosti investice, je nutné stanovit peněžní toky a diskontní faktor.

Postup:

1. najdeme současnou hodnotu každého peněžního toku při odpovídající diskontní míře,
2. sečteme diskontované peněžní toky, tento součet je definován jako čistá současná hodnota (ČSH) varianty,
3. jestliže je ČSH varianty kladná, varianta by měla být přijata, jestliže je ČSH záporná, varianta by měla být zamítnuta,
4. rozhodujeme-li se mezi více variantami, vybereme ten, jehož ČSH je nejvyšší.

Doba úhrady diskontovaná diskontní sazba i v % 10

rok (t)	výdaje	výnosy	CF_t	diskont.CF_t	kumul. CF_t
0	12 000 000		-12 000 000	-12 000 000	-12 000 000
1		4 000 000	4 000 000	3 636 364	-8 363 636
2		4 000 000	4 000 000	3 305 785	-5 057 851
3		4 000 000	4 000 000	3 005 259	**-2 052 592**
4		3 500 000	3 500 000	2 390 547	337 955
5		3 000 000	3 000 000	1 862 764	2 200 719
celkem	12 000 000	18 500 000	6 500 000	2 200 719	27 200 719

Příklad výpočtu pro 2 rok:

$$ČSH_t = \frac{CF_t}{(1+k)^t} = \frac{4\,000\,000}{(1+0{,}1)^2} = 3\,305\,785$$

ČSH - současná hodnota cash flow
CF - budoucí (očekávaná) hodnota cash flow
t - rok
k - úroková míra

$$\text{Dopočet roku} = \left|\frac{\text{poslední záporné } CF_t}{CF_t \text{ následujícího roku}}\right|$$

$$\text{Dopočet roku} = 3 + \left|\frac{-2\,052\,592}{2\,390\,547}\right| = \underline{\mathbf{3{,}86\ roku}}$$

V Excelu – Vložit – Funkce – Finanční – ČISTÁ SOUČHODNOTA doplnit odkaz na sazbu a hodnoty všech let nebo každého roku zvlášť a pak sečíst.

3. Index ziskovosti

Postup:

1. Index ziskovosti vyjadřuje relativní ziskovost každé varianty nebo-li současnou hodnotu výdělku z každé jedné investované koruny,
2. postupuje se obdobně jako u ČSH, ale po diskontování se vydělí součet diskontovaných peněžních příjmů součtem diskontovaných peněžních výdajů,
3. peněžní výdaje se sčítají v absolutní hodnotě,
4. **varianta je efektivní, když IZ vyjde větší než 1.**

rok (t)	CF_t	diskont.CF_t 10	součet výdajů	součet příjmů
0	-12 000 000	-12 000 000	12 000 000	
1	4 000 000	3 636 364		
2	4 000 000	3 305 785		
3	4 000 000	3 005 259		
4	3 500 000	2 390 547		14 200 719
5	3 000 000	1 862 764		
celkem	6 500 000			

Příklad výpočtu:

$$IR = \frac{\sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^{n} \frac{IN_t}{(1+i)^t}} = \frac{\frac{4\,000\,000}{(1{,}1)^1} + \frac{4\,000\,000}{(1{,}1)^2} + \frac{4\,000\,000}{(1{,}1)^3} + \frac{3\,500\,000}{(1{,}1)^4} + \frac{3\,000\,000}{(1{,}1)^5}}{\frac{12\,000\,000}{(1{,}1)^0}}$$

IR=1,183

4. Vnitřní výnosové procento (IRR)

Postup:

1. je taková diskontní sazba, při níž je celková současná hodnota čisté hotovosti rovna nule (budeme-li diskontní sazbu zvětšovat, bude čistá současná hodnota klesat),

2. bere na zřetel faktor času,

3. pro výpočet je možno použít PC např. program Excel pomocí iterace - začne se od zadaného odhadu a pokračuje se pokud se výsledky neliší o méně než 0,001%, jestliže se mu to nepodaří ani po 20 iteracích, výsledkem je chybná hodnota,

4. diskontní sazba je výsledkem výpočtu,

5. srovnáváme-li více variant, vybereme tu, jejíž IRR je nejvyšší.

rok (t)	výdaje	výnosy	CF_t	diskont.$CF_{t\ 10}$	míra výnosnosti
0	12 000 000		-12 000 000	-12 000 000	
1		4 000 000	4 000 000	3 636 364	-69,70%
2		4 000 000	4 000 000	3 305 785	
3		4 000 000	4 000 000	3 005 259	
4		3 500 000	3 500 000	2 390 547	
5		3 000 000	3 000 000	1 862 764	
celkem	12 000 000	18 500 000	6 500 000	2 200 719	

V Excelu – Vložit – Funkce – Finanční – MÍRA.VÝNOSNOSTI– doplnit odkaz na hodnoty (kumulované hodnoty od počátku investice) a případný odhad (v případě, že program nepočítá).

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 10

Kontrolní otázky

1. Co je podstatou hodnocení investic?
2. Popište postup hodnocení investic.
3. Uveďte metody, které se používají pro hodnocení investic.
4. Která z výše uvedených metod je podle Vás nejuniversálnější?
5. Popište metodu doby splácení.

TEST

Test

1. Investice je z hlediska ***metody čisté současné hodnoty*** přijatelná, je-li:
   a) ČSH kladná
   b) ČSH nulová
   c) ČSH záporná
   d) ČSH nezáporná

2. Investice je z hlediska ***metody doby splácení*** přijatelná, je-li:
   a) Doba splácení kratší než doba životnosti
   b) Doba splácení nezáporná
   c) Doba splácení větší než ČSH
   d) Doba splácení delší než doba životnosti

3. Statické metody hodnocení investic neberou v úvahu
   a) Náklady a čas
   b) Riziko a čas
   c) Výnosy a riziko
   d) Kapitálové výdaje a čas

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

1. a), d)
2. a)
3. b)

Řešení
kapitola 10.2.2
kapitola 10.2.1
kapitola 10.2

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola je za námi. Tato kapitola je velmi důležitá z hlediska hodnocení investičních projektů. Pomocí výše uvedených metod stanovíme návratnost vložených prostředků. S každým podnikáním souvisí také určité riziko. Řízení rizik se budeme věnovat v následující kapitole.

11 ŘÍZENÍ RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• Naučíte se definovat riziko podnikatelského projektu. • Budete umět pomocí metod určit velikost rizika. • Budete schopni navrhnout opatření na snížení rizika.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY ŘÍZENÍ RIZIKA

Klíčová slova

Riziko, klasifikace rizika, nejistota, náplň analýzy rizika, cíle řízení rizika, faktory rizika, matice hodnocení rizik, analýza citlivosti, stanovení rizika, rozhodovací matice, scénáře, pravděpodobnostní stromy, metoda Monte Carlo, manažerské charakteristiky, odolnost projektu, bod zvratu, provozní páka, míra diverzifikace, flexibilita, hodnocení rizika, korekční plány, způsoby snižování rizika, odstranění příčin rizika, snížení důsledků rizika.

PRŮVODCE STUDIEM

V předchozí kapitole jsme se věnovali hodnocení investičních projektů z hlediska návratnosti. Tato kapitola se bude věnovat řízení rizika. Seznámíme se s metodami, které se využívají k hodnocení rizika.

„Dlouhodobé rozhodování se neobejde bez krátkodobých obtíží.“

Demarest

K ZAPAMATOVÁNÍ

Riziko

S každým podnikáním souvisí také určité **riziko**. Je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně také doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucí ke ztrátám, někdy až k narušení finanční stability firmy a k jejímu úpadku.

11.1 Klasifikace rizika

Klasifikace rizika

Riziko, nejistota

Riziko a nejistota tvoří důležitý aspekt investičních projektů. Jsou důležitou složkou investičního rozhodování. Riziko je možné zanedbat u malých projektů, ale po rizikové stránce musíme věnovat pozornost projektům nově vzniklých firem, protože možný neúspěch může významně ohrozit finanční stabilitu firmy. Riziko můžeš charakterizovat z různých hledisek:

- ✓ ***Podnikatelské a čisté riziko***
  Podnikatelské riziko (business risk) má pozitivní i negativní stránku. *Čisté riziko* (pure risk) – má pouze negativní stránku, vztahuje se většinou ke ztrátám a škodám na majetku.
- ✓ ***Systematické a nesystematické riziko***
  Systematické riziko je vyvoláno společnými faktory a postihuje všechny hospodářské jednotky v různé míře. *Nesystematické riziko* (jedinečné, specifické) – je typické pro konkrétní firmu, nebo projekt.
- ✓ ***Vnitřní a vnější riziko***
  Vnitřní riziko – vztahuje se k faktorům uvnitř firmy. Toto riziko je spíše ovlivnitelné. *Vnější riziko* se vztahuje k podnikatelskému okolí, kde firma podniká. Toto riziko je spíše neovlivnitelné.
- ✓ ***Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko***
  Ovlivnitelné riziko je takové riziko, které lze eliminovat, omezit příčiny vniku možných nepříznivých situací. *Neovlivnitelné riziko* – nelze působit na jeho příčiny, ale je můžeme přijmout opatření, snižující nepříznivé následky rizik.

- ✓ ***Primární a sekundární riziko***

Sekundární riziko je dáno přijetím určitého opatření na snížení *primárního rizika.*

✓ ***Podle věcné náplně rozlišuje následující rizika:***

- *Technicko-technologická* – je spojená s aplikací výsledků technického rozvoje a vede k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií.
- *Výrobní* - má charakter omezenosti, nedostatku zdrojů různé povahy. (suroviny, energie, materiálů apod.)
- *Ekonomická rizika* – zahrnují nákladová rizika, vyvolána růstem cen surovin, materiálů, energií, služeb.
- *Tržní* – je spojená s úspěšností výrobků na domácích a zahraničních trzích. Tržní rizika spolu s nákladovými riziky mohou výrazně ohrozit hospodářský výsledek a finanční úspěšnost projektu.
- *Finanční* – spojená s dostupností zdrojů financování, pohyblivými úrokovými sazbami při využití úvěru.
- *Legislativní* – je daná hospodářskou a legislativní politikou vlády.
- *Politická* – zahrnuje stávky, národní a rasové nepokoje.
- *Informační* - je spojená s informačními systémy a daty spojenými s projektem.
- *Zásahy vyšší moci* – jsou spojené s riziky havárií výrobních zařízení, nebezpečím živelných pohrom.
- *Spojená s lidským činitelem* – rizika jsou spojená s úrovní zkušeností a kompetencí všech, kteří se v projektu angažují. [F_2]

11.2 Náplň analýzy rizika

Náplň analýzy rizika

Je potřeba říci, že analýzu rizika by měl podnikatel provádět nejen v závěrečné fázi přípravy podnikatelského projektu, kdy jsou známy určité prvky projektu (výrobní program, kapacita, technologický proces, umístění, suroviny apod.), ale tato analýza by se měla prolínat celou přípravou podnikatelských projektů – od začátku až po konečné rozhodnutí o přijetí projektu a jeho realizaci. Základem řízení rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí jejich neúspěchu.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Cíle řízení rizika

Cílem řízení rizika je zjistit:

- Faktory (nákladové položky, poptávka, prodejní cena, měnové kurzy, úrokové sazby), které jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko projektu, případně ty faktory, které je možné zanedbat.
- Zda je riziko projektu přijatelné či již nepřijatelné,
- Jaká budou opatření, která umožní snížit riziko projektu, na přijatelnou míru.

Náplň analýzy rizika

Základem analýzy je určitý systematický postup práce s rizikem a nejistotou směřující ke zvýšení kvality přípravy a hodnocení podnikatelských projektů. [F_3]

Náplň analýzy rizika podnikatelských projektů, můžeme rozdělit do několika kroků:

1. Určení faktorů rizika podnikatelského projektu,
2. Stanovení významnosti faktorů rizika,
3. Stanovení rizika,
4. Hodnocení rizika,
5. Příprava plánu opravných opatření.

11.2.1 Určení faktorů rizika podnikatelského projektu

Faktory rizika

Tato fáze analýzy rizika zahrnuje stanovení faktorů rizika. Základem pro určení rizikových faktorů jsou znalosti, zkušenosti pracovníků, kteří se podílejí na přípravě podnikatelského projektu. Vlastní určení rizikových faktorů může usnadnit:

- rozčlenění projektu do určitých dílčích vzájemně navazujících částí,
- stanovení oblastí zranitelnosti projektu a možných problémů,
- určitá forma zpochybňování významných faktorů, ovlivňujících výsledky projektu.

Výsledky vyhledávání faktorů rizika záleží také na tom, jaké se podaří vytvořit tvůrčí prostředí, stimulující včasné určení faktorů, které mohou být výsledkem neúspěchu.
Výsledkem této fáze by měl být **písemný záznam všech faktorů rizika**, které mohou ohrozit podnikatelský projekt. Kromě tradičních faktorů tvořeným riziky technicko technologickými se také budou uplatňovat rizika tržní – rizika cenová a prodejní, ekonomická rizika – nejistota cen nákladových položek – energie, materiál. Dále se projevuje také nejistota vývoje devizových kurzů, rizika nákladová.

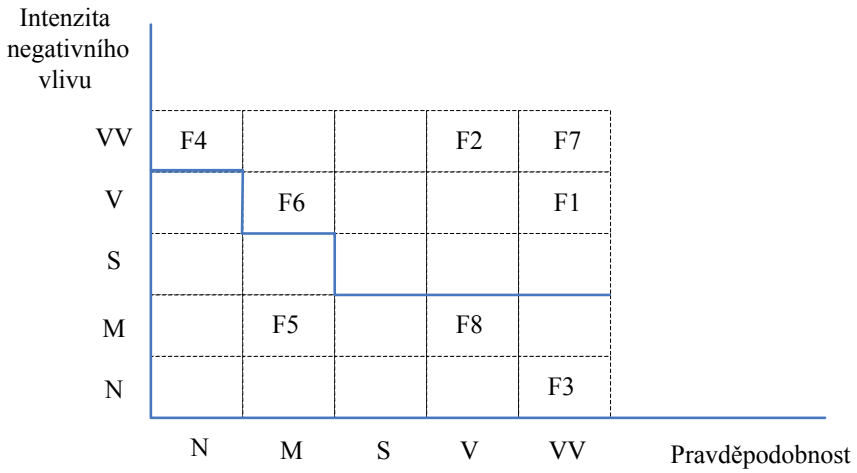
Vždy je třeba posoudit významnost faktorů rizika, což nám umožní nížit počet rizikových faktorů, se kterými budeme dále pracovat.

11.2.2 Stanovení významnosti faktorů rizika

Významnost faktorů rizika můžeme určit:

1. **Expertní hodnocení – matice hodnocení rizik** - spočívá v jejich odborném posouzení pracovníky, kteří mají zkušenosti a znalosti v daných oblastech, kde jednotlivé faktory rizika spadají. Podstatou expertního hodnocení významnosti faktorů je posouzení dvou hledisek – *pravděpodobnost výskytu rizika* a *intenzita negativního vlivu.* Určitý faktor rizika je pak tím významnější, čím je pravděpodobnější jeho výskyt, a čím je vyšší intenzita negativního vlivu tohoto faktoru na podnikatelský projekt. Viz. Obrázek 11 - 1.

Matice hodnocení rizik



Obrázek 11 - 1: **Grafické značení významnosti faktorů rizika**

Z obrázku je patrné, že pravděpodobnost výskytu faktorů rizika i intenzita jejich negativních dopadů může nabývat 5 hodnot (N, M, S, V, VV). Význam těchto hodnot je následující:
N….. nepatrná pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního vlivu),
M... malá pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního vlivu),
S… střední pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního vlivu),
V…. vysoká pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního vlivu),
VV velmi vysoká pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního vlivu).
Hranice nám odděluje oblast méně významných faktorů od významných faktorů rizika. Je třeba vzít v úvahu ty faktory, jejich pravděpodobnost výskytu i intenzita negativního vlivu je nejvyšší (F2,F7,F1), ale také je nutné posoudit ty faktory, kdy pravděpodobnost výskytu je sice malá, ale

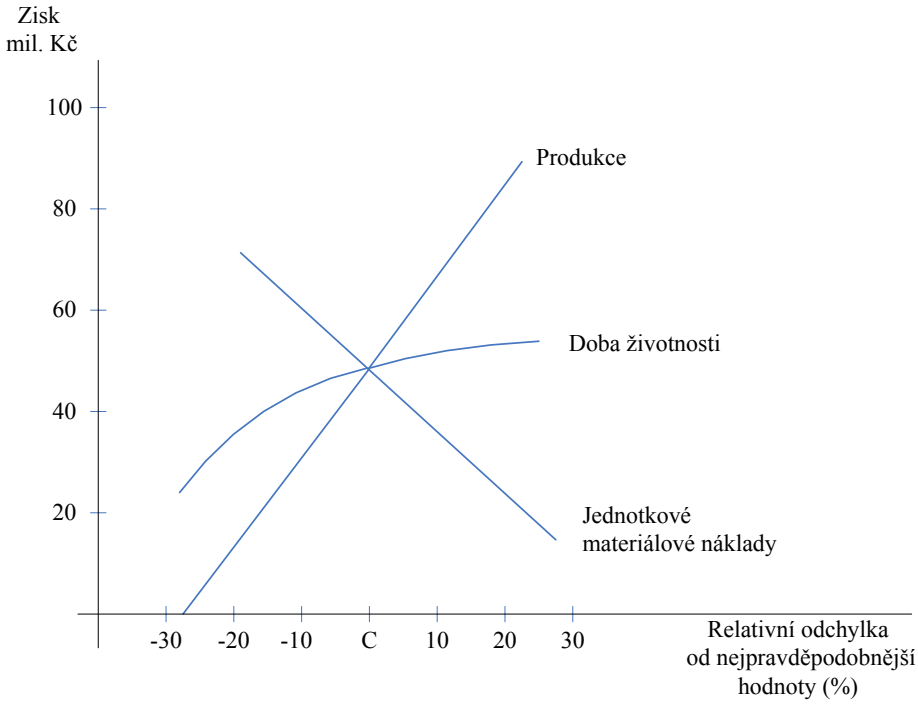
intenzita negativních dopadů je vysoká (F4, F6). [F_2]

2. **Analýza citlivosti** – účelem této analýzy je zjišťování citlivosti určitého ekonomického kritéria projektu (hospodářský výsledek, zisk, ČSH, apod.) na faktorech, které tento výsledek ovlivňují. Zvolené kritérium je tedy značně citlivé na změny faktorů. Mezi faktory patří – změna objemu produkce, prodejní cena výrobku, doba životnosti projektu, a tyto faktory pak působí na zvolené kritérium.

   Analýza citlivosti

   Při aplikace této analýzy je nutné si zvolit ekonomické kritérium a příslušné faktory rizika. Jednoduché příklady je možné spočítat ručně. Složitější projekty se pak řeší s využitím výpočetní techniky. Výsledky analýzy lze graficky vyjádřit a tak získat přehlednou představu o vlivu jednotlivých faktorů rizika na zvolené kritérium hodnocení podnikatelských projektů.

   Na Obrázku 11 - 2 (příklad analýzy citlivosti) je možné sledovat *závislost zisku* na *faktorech rizika, kterými byli – objem produkce, materiálové náklady a životnost projektu.* Je patrné, že čím je křivka strmější, tím je kritérium citlivější na změny daného faktoru rizika.



Obrázek 11 -2: Závislost zisku projektu na faktorech rizika [F_1]

K ZAPAMATOVÁNÍ

Analýza citlivosti je dobrým nástrojem pro stanovení rizikových faktorů, ale má i určité nedostatky např. to, že obvykle se rizikové faktory nemění izolovaně, ale změna jednoho faktoru (např. velikost poptávky) vyvolá změnu jiného faktoru (např. prodejní ceny). To analýza citlivosti nerespektuje.

Analýza citlivosti

11.2.3 Stanovení rizika

Stanovení rizika podnikatelského projektu tvoří významnou část celé analýzy rizika. Rizika je tedy možné stanovit:

Stanovení rizika

- ***Přímé stanovení rizika - číselně*** – pomocí *statistických charakteristik*. Východiskem je určení rozdělení pravděpodobnosti – ekonomického kritéria (např. rentabilita kapitálu, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento). Tato metoda je náročná a předpokládá využití nástrojů jako je:
  - **rozhodovací matice** – zobrazuje důsledky rizikových variant k zvolenému kritériu hodnocení, jde o sestavení tabulky, kdy v řádcích jsou varianty rozhodování, ve sloupcích kombinace hodnot jednotlivých faktorů rizika, v políčcích se pak uvádí důsledky rizikových variant vzhledem ke zvolenému kritériu hodnocení (příklad 10.1). Tato metoda je vhodná tam, kde zjišťujeme dopad rizikových variant při malém počtu faktorů rizika.

    Rozhodovací matice
  - **scénáře** – jsou chápány jako vzájemně konzistentní kombinace hodnot klíčových rizikových faktorů, každý scénář představuje určitý budoucí vývoj podnikatelského okolí. Východiskem je analýza citlivosti, výsledkem analýzy je určení klíčových rizikových faktorů. Scénáře se obvykle vyskytují ve dvou formách – první – kvalitativní – scénáře představují slovní popisy možností vývoje podnikatelského okolí. Druhou formou jsou scénáře kvantitativní povahy – určité kombinace rizikových faktorů, ovlivňující budoucí vývoj. Scénáře jsou vhodné pro řešení jednoho rizikového faktoru. Rozlišuje především tři typy scénářů – optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický.

    Scénáře
  - **pravděpodobnostní stromy** – jsou grafickým nástrojem, zobrazují důsledky jednotlivých variant v závislosti na podmíněném výskytu. Jsou vhodné pro zobrazení dvou a více rizikových faktorů. Jsou tvořeny grafy – tvořené situačními uzly (kroužky) a hranami. Kroužky představují rizikové faktory, hrany pak možné hodnoty těchto faktorů.

    Pravděpodobnostní stromy

- **počítačová simulace metodou Monte Carlo** – využívá se v případě velkého počtu faktorů rizika. Podstatou je generování velkého počtu scénářů a propočet kritérií hodnocení pro každý scénář. Tím stanovíme rozdělení pravděpodobnosti kritéria hodnocení pro jednotlivé projekty. Simulace metodou Monte Carlo využívá počítačového programu. Je založena na následujících krocích: *Metoda Monte Carlo*
  - výběr kritéria hodnocení,
  - stanovení závislosti zvoleného kritéria na ovlivňujících veličinách,
  - určení klíčových faktorů rizika,
  - stanovení rozdělení pravděpodobnosti klíčových faktorů rizika,
  - vlastní proces simulace.

  Získané výsledky jsou v číselné i grafické podobě. Výsledky simulace tak mohou dát představu o velikosti rizika projektu. Pro využití metody Monte Carlo potřebujeme programy typu Excel s využitím doplňujících systémů typu @Risk, nebo Crystal Ball®. Kromě toho je možné využít také speciálních simulačních programů typu Witness, který je vhodný pro simulace výrobních, logistických a dalších systémů. [F_1]

➢ ***Nepřímé stanovení rizika*** – pomocí určitých *manažerských charakteristik*, které poskytují informace o větší či menší míře rizika podnikatelského projektu. Velký počet důležitých faktorů rizika a vysoká citlivost projektu na změny těchto faktorů indikují zvýšené riziko projektu. Jeho základem je malá odolnost (robustnost) projektu ve vztahu k nepříznivým změnám podnikového okolí, případně nedostatečná flexibilita projetu – tedy schopnost přizpůsobit se změnám. [F_2] *Manažerské charakteristiky*

K základním metodám patří manažerské charakteristiky:

- **Odolnost projektu** – určité nepříznivé změny faktorů podnikatelského okolí působí relativně málo na projekt a jeho hospodářské výsledky. Opakem odolnosti je **citlivost** na změny vnějších faktorů. Mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující odolnost podniku patří – poloha bodu zvratu a míra diverzifikace. *Odolnost projektu*

  Poloha bodu zvratu – bodem zvratu (kritickým bodem) rozumíme hodnotu určitého rizikového faktoru (ovlivňující hospodářský výsledek projektu), kdy projekt dosahuje určité hraniční hodnoty zvoleného ekonomického kritéria. (Je-li kritériem zisk, bod zvratu je hodnota rizikového faktoru, kdy projekt dosahuje nulového zisku). Obvykle se za bod zvratu chápe hledisko objemu produkce – čím je bod zvratu vyšší, tím méně je odolný vzhledem k poklesu poptávky a tím k poklesu produkce, dostává se tak rychleji do ztráty. Neméně důležitým hlediskem může být bod zvratu prodejní ceny. Čím bude bod zvratu prodejní ceny vyšší, tím snadněji se dostane projekt při poklesu prodejní ceny do ztráty. *Bod zvratu*

  Bod zvratu a provozní páka – provozní páka je důležitou manažerskou charakteristikou. Uplatňuje se vztahu s objemem produkce, popř. objemem prodeje. Vyjadřuje procentní změnu zisku při změně prodejů o jedno procento. Čím je provozní páka vyšší, tím je projekt citlivější na změnu prodejů a tím je také rizikovější. *Provozní páka*

  Bod zvratu z pohledu ČSH – představuje takovou hodnotu prodejů v jednotlivých letech existence podniku, kdy je ČSH projektu rovna

nule. Tento bod se určí jako rovnost současné hodnoty budoucího čistého provozního toku a současné hodnoty jeho investičních nákladů.

Míra diverzifikace – určuje míru odolnosti projektu vůči nepříznivým změnám podnikatelského okolí. Čím více je projekt diverzifikován, tím je odolnější vůči vnějším změnám (pokles poptávky, ztrátě odběratelů).

Míra diverzifikace

- **Flexibilita** – je schopnost projektu reagovat pohotově a efektivně na nepříznivé změny faktorů podnikatelského okolí. Projekt realizovaný málo flexibilní firmou je mnohem zranitelnější než projekt firmy s dostatečnou flexibilitou. [F_2]

Flexibilita

Metoda nepřímého stanovení rizika se v praxi častěji používá. Může být také vhodným doplněním náročnějších způsobů stanovení rizika podnikatelských projektů založených na určení pravděpodobnosti základních ekonomických kritérií používaných k hodnocení těchto projektů.

11.2.4 Hodnocení rizika podnikatelského projektu

Hodnocení rizika

Výsledky předchozí fáze analýzy rizika poskytují informace pro posouzení přijatelnosti či nepřijatelnosti rizika daného projektu. Případné vyšší riziko (především u začínajících firem) nemusí být vždy důvodem k odmítnutí projektu, ale může být podnětem pro zvážení opatření na snížení tohoto rizika. Níže se budeme zabývat metodami, které nám mohou pomoci snížit riziko. Je třeba si ovšem uvědomit, že toto snižování rizika však vyvolává určité náklady a tím snižuje případný zisk a může vyvolávat rizika jiná.

K hlavním faktorům, které ovlivňují hodnocení rizika, patří:

- zvažování opatření na *snížení rizika* jejich nákladů a dopadů na pokles rizika,
- *rozsah projektu* – ve vztahu k velikosti firmy (velký podnik nemusí ohrozit, u malého může ohrozit existenci firmy),
- *izolovanost hodnoceného projektu* – současná realizace více projektů je méně rizikové,
- *informovanost o přípravě podobných projektů konkurencí* – pokud existuje nebezpečí, že nás konkurence předběhne,
- *postoj manažerů k riziku* – rozlišujeme averzi, neutrální postoj, sklon k riziku.

Nelze obecně říci jak dospět k závěru o přijatelnosti či nepřijatelnosti rizika daného projektu. Závisí to nejen na typu projektu, ale také na dalších faktorech týkajících se konkrétní firmy, určitou váhu hraje také osobnost podnikatele a jeho schopnost a ochota přijmout určité riziko. Časté vyhýbání se riziku může také vést ke snížení naší konkurence schopnosti a tím také k vyřazení z trhu. Přijaté riziko by mělo být přiměřené, tedy ani malé ani velké. [F_2]

11.2.5 Příprava plánu korekčních opatření

Korekční opatření

Realizace opatření na snížení rizika obvykle neodstraní všechny rizika podnikatelského projektu. Podnikatelský projekt ovšem zůstává stále projektem rizikovým.

Z tohoto důvodu je třeba pohotově a kvalitně reagovat na tyto situace. Mít tedy připraveny určité plány korekčních opatření, v případě výskytu určité rizikové situace by se tedy tyto plány použily a tím snížily riziko a také by se snížily ztráty, které by mohly vzniknout.

Korekční plány není možné vypracovávat pro všechny typy situací. Sestavují se tedy pouze pro situace významného charakteru, které mohou výrazně ovlivnit chod podniku.

Příkladem může být korekční plán pro projekt, jehož významným faktorem rizika je výše budoucí poptávky. Případný pokles poptávky by mohl vést ke snížení tržeb. V rámci korekčního plánu se budeme zabývat opatřeními orientovanými jednak na stimulaci poptávky, ale taky opatřením na dosažení nákladových úspor. [M_1]

Situace	Akce
Signály trhu indikují pokles poptávky o cca 5% vzhledem k předpokladu prodeje.	Zastavit příjímání nových pracovníků. Uvolnit režijní výrobní pracovníky. Snížit režijní náklady na 95% plánované úrovně.
Signály trhu indikují pokles poptávky o více než 10% vzhledem k předpokladu prodeje.	Omezit náklady na reklamu a propagaci. Uvolňovat přímé výrobní dělníky. Uvolňovat administrativní pracovníky. Odložit méně významné služební cesty.
Signály trhu pokles poptávky o 15-20% vzhledem k předpokladu prodeje.	Omezit počty pracovníků všech kategorií. Zmrazit mzdy a platy. Odložit realizaci rozvojových projektů.

Tabulka 11 - 1: Reakce na nepříznivý vývoj poptávky [M_1]

K ZAPAMATOVÁNÍ

Korekční plány

Pro efektivní využití zpracovaných korekčních plánů je třeba splnit určité předpoklady:

- zabezpečit sledování významných rizikových faktorů, jejich vývoj ovlivňuje vytvoření rizikových situací typu krizí či příležitostí,
- stanovit podmínky, za kterých by došlo k uplatnění jednotlivých korekčních plánů, nebo jejich aktualizaci,
- vytvořit rezervy (finančních prostředků) potřebných pro realizaci korekčních plánů.

Příprava korekčních plánů by neměly sloužit pouze k řešení nově vzniklých projektů, ale měly by umožnit řešení celé podnikatelské činnosti firmy.

11.3 Způsoby snižování podnikatelského rizika

K ZAPAMATOVÁNÍ

Způsoby snižování rizika

Podnikatelské riziko není pevně dáno, ale manažer je může uplatněním vhodných postupů eliminovat, nebo zcela vyloučit (ve výjimečných případech). Postupy snižování podnikatelského rizika můžeme dle jejich povahy rozdělit do dvou skupin:

1. Odstranění, eliminace příčin vzniku rizika - preventivní opatření.
2. Snížení nepříznivých důsledků rizika – nápravná opatření.

11.3.1 Odstranění příčin rizika

Odstranění příčin rizika

Mezi opatření, jejichž cílem je působení na vlastní příčiny vzniku rizika patří:

- ✓ Využívání síly k oslabení, eliminaci rizika. (využití státních a jiných orgánů při prosazování požadavků na získání dotací pro projekty, dosažení lepších podmínek),

- ✓ Přesun rizika na jiné objekty (dodavatele, odběratele - dlouhodobé smlouvy na dodávku materiálu, surovin, pevné ceny, apod.) – využití konkurenčních předností firmy a jejího postavení na trhu,
- ✓ Kvalita informace a těsnost styku se zákazníkem snižují tržní riziko,
- ✓ Získávání dodatečných informací – analýzy trhu, informace o konkurenci,
- ✓ Zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení – počet pracovníků, vybavení podniku,
- ✓ Vertikální integrace – oslabuje riziko spojené s cenovým vývojem, omezenou dostupností určitých polotovarů.

Tyto způsoby snižování rizika se soustřeďují především na určitou prevenci rizika – *ofenzivní strategie* redukce podnikatelského rizika. (preventivní opatření).

11.3.2 Snížení nepříznivých důsledků rizika

Snížení důsledků rizika

Patří zde ty činnosti, které se soustřeďují na snižování nepříznivých důsledků výskytu určitých rizikových situací. Jde o to, aby se účinky vzniku rizika firmy snížily na určitou ekonomicky přijatelnou míru.

K protirizikovým opatřením patří:

- ✓ *flexibilita projektu* – pružně a bez zvýšených nákladů reaguje na různý vývoj faktorů ovlivňujících výsledky projektu flexibilnější technologie, organizační uspořádání, uplatnění motivace a stimulace, příprava plánu korekčních opatření.
- ✓ *diverzifikace* – rozložení rizika na co nejširší základnu (diverzifikace výrobního programu, zákazníků a odbytových cest, zajišťování vstupů, diverzifikace geografická).
- ✓ *dělení rizika* – riziko se rozděluje mezi více účastníků, kteří se spolu podílejí na realizaci určitého projektu.
- ✓ *pojištění* – pojišťovny nabízí podnikatelům pojištění majetku pro případ požáru a dalších škod.
- ✓ *termínové zajišťování* – ochrana proti nepříznivým změnám úrokových sazeb a měnových kurzů.
- ✓ *uplatnění etapových rozhodovacích postupů* – členění projektu na určité etapy,
- ✓ *snižování fixních nákladů* – vyčleňování určitých aktivit (outsourcing),
- ✓ *Vytváření rezerv* – eliminace, snížení určitých druhů rizika.

Tyto činnosti mají někdy charakter nápravných opatření – *defenzivní strategie*.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 15

Úkol k zamyšlení

Zamyslete se nad riziky, které souvisí s podnikatelskými projekty. Vypište ty rizika, které podle Vás představují největší rizika pro investiční projekty.

SHRNUTÍ KAPITOLY ŘIZENÍ RIZIKA

Shrnutí

V této kapitole jsme se věnovali řízení rizika (managementu rizika) projektů. Seznámili jsme se s klasifikací rizika a dále jsme se věnovali charakteristickým postupům a nástrojům managementu rizika. **Cílem řízení rizika** je zjistit faktory ovlivňující riziko projektu, jeho přijatelnost, případně navrhnout opatření pro snížení rizika projektu.

Náplní analýzy rizika je – určení faktorů rizika, stanovení významnosti těchto faktorů, stanovení rizika a hodnocení rizika s návrhem plánu opravných opatření.

Významnost rizika je možné určit dvěma způsoby **expertním hodnocením a analýzou citlivosti,** která je důležitým podkladem pro určení velikosti rizika. Čím větší je počet rizikových faktorů, tím vyšší je i riziko projektů. Menší citlivost projektu na tyto faktory svědčí o nižší rizikovosti – vyšší odolnosti projektu.

Mezi základní nástroje pro stanovení důsledků rizika patří přímé stanovení rizika pomocí **rozhodovací matice, pravděpodobnostních stromů a scénářů.** Tyto nástroje pro stanovení rizika projektů patří mezi jednodušší, umožňují hodnocení pouze jednoho nebo menšího počtu faktorů rizika.

Náročnějším nástrojem je pak počítačová **simulace pomoci metody Monte Carlo,** která umožňuje zpracovávat velký počet faktorů a scénářů a propočítat kritéria hodnocení pro každý scénář.

Nepřímé stanovení rizika je možné pomocí manažerských charakteristik. **Body zvratu** představují významné faktory, které poskytují informace o **odolnosti projektu** a tím o jeho míře rizika. Projekty s body zvratu blízkými hodnotám rizikových faktorů jsou velmi nebezpečné. Jsou to obvykle projekty s vysokými fixními náklady. Projekty malých jednotek jsou proti rizikům většinou výrazně odolnější. Důležitá je také **flexibilita projektu** (firmy)

reagovat na změny faktorů podnikatelského okolí.

Na základě této analýzy je možné provést hodnocení rizika, které záleží na řadě faktorů, významně ovlivňujícím hodnocení rizika. Důležitým krokem při snižování rizika je **sestavení korekčních plánů,** které pak mohou pomoci reagovat efektivně a pružně na rizikové situace a tím snížit nebo odstranit možné ztráty, které by mohly ovlivnit chod podniku.

Vhodným uplatněním postupů můžeme podnikatelské riziko snížit. Postupy ke snižování podnikatelského rizika jsou následující:

- odstranění, eliminace příčin rizika – preventivní opatření,
- snížení nepříznivých důsledků rizika – nápravná opatření.

Management (řízení) rizika tedy nemůžeme chápat při přípravě podnikatelských projektů, jen jako aktivitu, která následuje po hodnocení jejich ekonomické efektivnosti, ale jako aktivitu, která se prolíná a ovlivňuje všechny předchozí fáze zpracování technicko- ekonomické studie (Feasibility study).

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola je úspěšně za námi. Vyzkoušejte si ještě testové otázky a řešený příklad. Nezapomeňte také na vypracování **samostatného úkolu č.10.**

SAMOSTATNÝ ÚKOL 10

Pomocí některé z metod stanovení rizika proveďte hodnocení Vašeho podnikatelského projektu.

Samostatný úkol

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 11-1

Řešený příklad

Podnikatel se rozhodl prodávat dětské kola. Na počátku sezóny má možnost nakoupit kola za hodnotu 1500 Kč. Při prodeji do maloobchodů může kola nabídnout za částku 2500 Kč. Rozhodování podnikatele je ovlivněno nejistotou spojenou s množstvím prodaných výrobků, protože v případě nižšího zájmu by byl nucen prodat kola do diskontních prodejen, kde by cena kola 650 Kč. Při analýze trhu v minulých obdobích podnikatel zjistil, že v případě příznivého se počasí může prodat až 5000 ks kol. Naopak pokud bude pršet, poptávka po kolech by byla jen kolem 1000 ks. Nejpravděpodobnější je poptávka kolem 3000 ks.

Podnikatel tedy potřebuje zjistit, jaké jsou pro něj zisky či ztráty při jednotlivých variantách nákupu.

Sestavte rozhodovací matici, pro hodnocení uvedeného příkladu.

Řešení příkladu

Na základě uvedených informací sestavíme tabulku – rozhodovací matici, kde v řádcích jsou varianty velikosti nákupu a ve sloupcích možné úrovně poptávky, bílá políčka pak představují zisk (+) nebo ztrátu (-).

Varianty velikosti nákupu	**Velikost poptávky [ks]**		
	1000	3000	5000
1000	1000000 Kč	1000000 Kč	1000000 Kč
3000	-700000 Kč	3000000 Kč	3000000 Kč
5000	-2400000 Kč	1300000 Kč	5000000 Kč

Výpočet:

Pokud by podnikatel prodal 1000 ks, pak by jistě všechny kola prodal a zisk z jednoho kola by byl (nákupní cena1500 Kč, prodejní cena 2500 Kč): 1000.(2500-1500) = 1.000 000 Kč. Tento zisk by získal i tehdy, pokud by poptávka byla vyšší, ale nemohl by nakoupit na začátku sezony více kol. Jeho zisk by pro všechny úrovně poptávky byl 1.000 000 Kč.

Pokud nakoupí 3000 ks, pak při poptávce 3000 ks a 5000 ks dosáhne zisku: 3000.(2500-1500) = 3.000 000 Kč. Pokud by byla však poptávka jen 1000 ks pak by jeho zisk byl 1.000 000 Kč, ale zbylé 2000 ks kol by musel dát do komise a prodal se ztrátou 2000.(650-1500) = -1.700 000 Kč. Tedy jeho celková ztráta bude

1000-1.700 000 = -700 000 Kč.

Podobně i u prodeje 5000 ks tam by ztráta prodejem do komise byla ještě vyšší. Jak vyplývá z tabulky.

Z rozhodovací matice tedy vyplývá ***odlišná míra rizika*** *jednotlivých variant nákupu. Záleží, jak se bude vyvíjet počasí, a to výrazně ovlivní počet prodejů.*

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 11

Kontrolní otázky

1. Co je cílem řízení rizika?
2. Vysvětlete metody stanovení významnosti faktorů rizika.
3. Charakterizujte náplň analýzy citlivosti.
4. Který z nástrojů pro stanovení důsledků rizikových variant umožňuje hodnocení velkého počtu faktorů a scénářů.
5. Co jsou to korekční plány a proč je vhodné tyto plány mít připraveny.

TEST

Test

1. Cílem řízení rizika je zjistit:

a) faktory, které nejvíce ovlivňují riziko projektu,
b) zda je riziko přijatelné či nepřijatelné,
c) zda je doba splácení kratší než doba životnosti,
d) kapitálové výdaje a čas.

2. Účelem analýzy citlivosti je ….

3. Bodem zvratu rozumíme …….

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1. a), b) — *kapitola 11.2*
2. *Účelem analýzy citlivosti* je zjišťování citlivosti určitého ekonomického kritéria projektu na faktorech, které tento výsledek ovlivňují. — *kapitola 11.2.2*
3. *Bodem zvratu* rozumíme hodnotu určitého rizikového faktoru, kdy projekt dosahuje určité hraniční hodnoty zvoleného ekonomického kritéria. — *kapitola 11.2.3*

NEZAPOMEŇ NA ODMĚNU A ODPOČINEK.

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola je úspěšně za námi. Pomalu se blížíme ke konci. Před Vámi jsou poslední dvě kapitoly, ve kterých se dovíte informace o využití výpočetní techniky při řešení investičních projektů a také něco málo o možných důvodech neúspěchů projektů.

12 HODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

• seznámíte se základními faktory úspěšnosti projektů; • budete schopni poznat také případné příčiny neúspěchů investičních projektů.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 2 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY HODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ

Klíčová slova

Faktory úspěšnosti, příčiny podnikatelských neúspěchů, přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra, ignorování a podceňování konkurence, organizační arterioskleróza, řešení pouze krátkodobých problémů, spoléhání na zázračná řešení, vyhýbání se riziku, nekompatibilní fúze a diverzifikace, příliš rychlý růst, smůla

PRŮVODCE STUDIEM

Před námi je poslední kapitola. V předchozích kapitolách jsme se věnovali řadě faktorů, které ovlivňují prosperitu a úspěšnost firem v tržním prostředí. V následující kapitole tedy shrneme tyto rysy úspěšných podniků a budeme se také věnovat příčinám možných podnikatelských neúspěchů.

12.1 Faktory úspěšnosti

Faktory úspěšnosti

Řada autorů se věnovala teoreticky i prakticky hledání faktorů, které mají vliv na úspěšnost firem v tržním prostředí. Mezi nejznámější patří 8 faktorů dokonalosti uvedených v monografii R.H. Watermana „The Renewal Factor“. Klíč k úspěchu vidí v umění vedoucích pracovníků včas a adekvátně obnovovat činnosti a podmínky firmy, tak aby se úspěšně dokázala uplatnit v měnícím se zákaznickém okolí. [V_2]

Tato doporučení jsou následující:

1. ***Včasná informovanost*** je předpokladem strategie úspěšného rozvoje a obnovy firmy. Firma potřebuje mít včas informace o možných podnikatelských příležitostech, zároveň by měla mít schopnost tyto příležitosti včas pružně využít.

2. ***Delegace pravomocí a zodpovědností*** představuje v maximální míře využití možností řízení lidí. Je nutné stanovit hranice mezi centrálně stanovenou politikou rozvoje firmy a způsobu její realizace.

3. K ***inovačnímu zdokonalení*** další práce by mělo vést hodnocení průběhu podnikatelských činností. Tato práce by neměla být svazována a omezována administrativními pravidly rozborových postupů a kontroly.

4. Pro ***zkvalitnění obnovy vlastní práce*** není chybou půjčovat si „ideje“ od každého, kdo je může poskytnout.

5. K ***prohlubování neformální týmové spolupráce*** by měla sloužit organizační politika a pravidla. Spolupráce by měla fungovat na základě vzájemné důvěry.

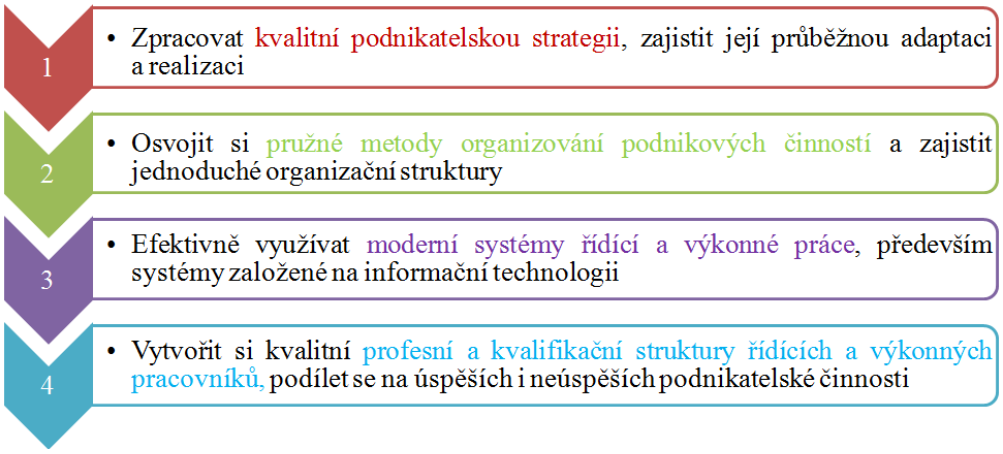
6. Stálá ***inovační aktivita*** zahrnuje především řízení obnovy.

7. ***Být příkladem jak věci dělat, než příkladem jak o práci mluvit***, je umění vést lidi k obnově. Předpokládá být náročný na spolupracovníky a jejich výsledky.

8. ***Vysvětlit celkový cíl spolupracovníkům*** je umění řízení obnovy. Pak stavíme postup, jak toho dosáhnout, pomocí dílčích kroků.

V současném bouřlivém světě je potřeba splnit především dva cíle:
- ***přežít,***
- ***být podnikatelsky úspěšný.***

Podnikatel by měl dodržovat následující doporučení, shrnutá na základě syntézy řady publikací.



Obrázek 12 - 1: 4 doporučení pro vedoucí pracovníky

12.2 Příčiny podnikatelských neúspěchů

K ZAPAMATOVÁNÍ

Hledání příčin podnikatelských neúspěchů je věnována poměrně malá pozornost. Stejně jako výrobky prochází svým životním cyklem, tak také firmy prochází tímto cyklem v tržní ekonomice.

Příčiny podnikatelských neúspěchů

Délka životní cyklu firmy je však různá. Řada firem zaniká v relativně krátké době po založení (počet firem, které ukončí svůj provoz od 1-3 let po založení je asi 50%.) Pokud firma zdárně překová počáteční fázi, její naděje na prosperitu se zvyšuje. Může nastat situace, kdy firma se dostává do útlumu a to může vést také k její likvidaci. Z výzkumu bylo zjištěno, že ze 100 největších společností v roce 1917, pouze 22 patřilo po 70, letech opět mezi 100 největších společností. [F_3]

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 16

Úkol k zamyšlení

Pokuste se najít informace, které společnosti patřící mezi největší v roce 1917, přežily do současné doby. Tyto společnosti vypište a zkuste posoudit co je příčinou jejich úspěchu.

Mezi základní příčiny podnikatelských neúspěchů patří:

1. Přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra
2. Ignorování a podceňování konkurence
3. Organizační arterioskleróza
4. Řešení pouze krátkodobých problémů
5. Spoléhání na zázračná řešení
6. Vyhýbání se riziku
7. Nekompatibilní fúze a diverzifikace
8. Příliš rychlý růst
9. Smůla

12.2.1 Přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra

Přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra

Pokud podnikatel oplývá **přílišným optimismem,** může přehlížet nebezpečí a nejistoty na straně jedné a také přeceňovat potenciální efekty podnikatelského projektu na straně druhé což může vést k závažným problémům. Podnikatelé a manažeři mnohdy přeceňují své schopnosti a podceňují možné riziko v podnikání, což může vést k nepříznivému vývoji hospodářského výsledku projektu i k celkovému neúspěchu.

Přílišný optimismus a přehnanou sebedůvěru lze připustit i podnikatelských projektů malého rozsahu, ale u velkých projektů mohou být významným zdrojem nebezpečí.

12.2.2 Ignorování a podceňování konkurence

Ignorování a podceňování konkurence

Podceňování nebo dokonce ignorování konkurence může být důležitým problémem vedoucím k neúspěchu.

Je potřeba vycházet z toho, že:

- současná konkurence se snaží získat a zvětšit svůj podíl na trhu,
- existuje nebezpečí vstupu nové konkurence na trh, tím ohrožení podílu
  a prodejů současných firem,
- technologický vývoj může vést k náhradě výrobků novými a konkurencí pak mohou být i podniky z jiných odvětví,
- globalizace a internacionalizace obchodu může vést k posílení konkurence.

Sklon k podceňování mohou mít i velké firmy i firmy s monopolním postavením na trhu, které předpokládají, že jejich velikost a síla je dostatečná, aby odradila konkurenci. Z hospodářské praxe ovšem vyplývá, že velikost firmy nebo její monopolní postavení neodradí konkurenci, kterou přitahuje možnost, získat vysoké zisky. [F_3]

12.2.3 Organizační arterioskleróza

Organizační arterioskleróza

Stárnutí podniku se projevuje také v oblasti řízení, kdy se manažeři podniku stále více stávají konzervativnější a byrokratičtější. To omezuje iniciativu, zdůrazňuje kontrolu a formální procedury na úkor efektivnosti. Strnulost vede k odporu ke změnám, neochotě změnit zaběhnutý chod věcí, i když se již začínají projevovat určité problémy a obtíže. Konzervativní organizace pak velmi často ignorují změny podnikatelského okolí (změna technologie, požadavky zákazníků) a věří, že se jich tyto změny netýkají. Nejsou ochotny změnit svůj zaběhnutý způsob výroby, i když již může být značně zastaralý a také velmi nákladný. (příkladem může být firma General Motors, která v roce 1991 vykázala ztrátu téměř 5 mld. USD).

12.2.4 Řešení pouze krátkodobých problémů

Řešení pouze krátkodobých problémů

Soustředění na krátkodobé problémy a jejich řešení, může vyvolat problémy z hlediska dlouhodobého a být tak příčinou podnikatelských neúspěchů. Příkladem může být zaostávání amerických firem za japonskými. Investování do pracovníků, růstu jejich kvalifikace, zlepšování kvality výrobků, vytváření dlouhodobých vztahů k zákazníkům, vývoj a výzkum nových technologií může sice snižovat zisk z krátkodobého hlediska, ale jsou nezbytné pro zachování i posílení dlouhodobé konkurenční pozice.

12.2.5 Spoléhání na zázračná řešení

Spoléhání na zázračná řešení

Řada problémů, se kterými se firmy potýkají, nemůže být vyřešena snadno a rychle. Nelze najít „zázračného konzultanta“, který umí problém rychle odstranit. Je potřeba dlouhodobý přístup, vytrvalost a také někdy i zásadní změny organizační kultura, manažerské znalosti a dovednosti, které mohou výrazně ovlivnit úspěšnost či neúspěšnost firmy.

12.2.6 Vyhýbání se riziku

Vyhýbání se riziku

Vyhýbání se riziku, případně příliš velké riskování může být také jednou z příčin neúspěchu firmy. Vyhýbání se riziku nemůže v současném tržním prostředí zajistit podnikatelskou úspěšnost, ale také řešení velkých rizikových projektů (nové technologie, investování do nových trhů), může být pro malé začínající podniky příčinou jejich selhání.

Příčinou podnikatelského neúspěchu může být také na jedné straně odpor k inovacím, ale na druhé straně příliš velký rozsah inovací (zákazníci mohou být konzervativní a neochotní ke změnám).

12.2.7 Nekompatibilní fúze a diverzifikace

Nekompatibilní fúze a diverzifikace

Pronikání podniku prostřednictvím fúzí, akvizicí, nebo vytváření společných podniků v odlišných výrobních oborech, které nesouvisí s technologickým zázemím, neumožňuje využít synergických efektů a vede často k neúspěchu těchto aktivit.

12.2.8 Příliš rychlý růst

Příliš rychlý růst

Počáteční významný úspěch firmy může vést ke stanovení příliš ambiciózních plánů a cílů rozvoje firmy. Podniky mohou řešit velké projekty, jejichž neúspěšnost může podnikatele přivést do velkých obtíží.

12.2.9 Smůla

Smůla

Příčinou neúspěchu řady podnikatelů nebyly jen události jako objevení nových technologií a produktů, ekonomická recese, změny potřeb zákazníků, ale také vojenské konflikty, náhlé politické změny nebo přírodní katastrofy. Tyto příčiny nelze vůbec předvídat, ale jejich výskyt může významně ovlivnit podnikatelský projekt, který mohl být i úspěšný. [F_3]

SHRNUTÍ KAPITOLY HODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ

Shrnutí

Ve světě i u nás existuje celá řada úspěšných podniků. Pokud chce podnikatel „přežít“ a „být úspěšný“ měl by se řídit následujícími pravidly:

1. Sestavit kvalitní podnikatelskou strategii,
2. Osvojit si metody organizování podnikových činností,
3. Využívat moderní systémy řídící a výkonné práce,
4. Vytvořit profesní a kvalifikační struktury řídících a výkonných pracovníků.

Hledání příčin podnikatelských neúspěchů se věnuje ovšem poměrně malá pozornost. Mezi možné příčiny podnikatelských neúspěchů patří podceňování konkurence, příliš velký optimismus podnikatele, zaměření se pouze na krátkodobé problémy, příliš velký a rychlý růst podniku, smůla.

PRŮVODCE STUDIEM

Poslední kapitola je za námi. Ještě se pokuste vyřešit poslední samostatný úkol. Projděte si také kontrolní otázky a test.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 11

Přišel čas na **samostatný úkol č. 11**. Vašim úkolem bude zhodnotit celý Váš projekt. Pokuste se také najít některé z možných příčin neúspěchu Vašeho projektu a napište možnosti nápravy.

Samostatný úkol

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 12-1

Uveďte příklady úspěšných a neúspěšných projektů a najděte případné příčiny neúspěchu.

Řešený příklad

Řešení příkladu

Neočekávaný neúspěch.

„V roce 1957 Ford získal silné postavení ve třech ze čtyř hlavních segmentů amerického automobilového trhu: na standartním trhu díky značkovému označení Ford, na nižším středním trhu díky modelu Mercury a na vyšším středním trhu díky modelu Continental. Pro zbývající segment vyšší střední třídy, který byl v tom období nejrychleji rostoucím segmentem trhu, byl zkonstruován model Edsel. Ford si dal na vývoji tohoto modelu velice záležet a promítl do jeho konstrukce nejlepší dostupné informace o trhu, designu, použil nová technická řešení a nejvyšší normy řízení jakosti. Přesto se stal Edsel úplným propadákem. Ford na tento neúspěch nereagoval tím, že by sváděl vinu na „iracionálního zákazníka“. Dospěl k závěru, že se děje něco, co neodpovídá předpokladům o realitě, z nichž vycházel při zavedení Edselu na trh, vydal se do terénu a zjistil, že sociálně-ekonomickou segmentaci, definovanou ve dvacátých letech A. P. Sloanem, nahrazuje segmentace jiná, segmentace podle životního stylu. Výsledkem bylo zavedení modelu Thunderbird, který dosáhl největšího úspěchu od roku 1908, kdy Ford uvedl na trh model T. Dodnes nikdo přesně neví, proč a co se vlastně stalo, ale bylo důležité si uvědomit, že se něco stalo, a proměnit nečekaný neúspěch v příležitost k efektivní, cílevědomé inovaci.“[W_4]

V tomto případě se jednalo o příliš velký optimismus podnikatele. Firma Ford nepočítal s tím, že se změnila segmentace trhu a tudíž model, který považovali za nejlepší pro danou třídu, naprosto propadl. Firma si však velmi rychle uvědomila svou chybu a vše napravila novým modelem, který slavil mimořádný úspěch, což se projevilo na objemu jeho výroby i tržbách.

Úspěšná firma

„Firma 3M je známá jako velmi inovativní firma. Její zásadou je, že více než 50% obratu z jejich cca 60.000 výrobků je dáno produkty, které nejsou starší 3 let. Firma 3M je velkou mezinárodní společností s řadou poboček po celém světě.
Mezi nejznámější výrobek této firmy patří samolepící lístky, které vznikly zcela náhodou. Vše začalo tím, že se výzkumník 3M dr. Silver v roce 1968 pokoušel vylepšit akrylátové lepidlo, které firma 3M používala na magnetofonových a počítačových páskách. Podařil se zcela inovativní čin – dr. Silver vynalezl něco zcela jiného. Nové lepidlo bylo suspenzí malých kuliček, z nichž každá sama o sobě velmi dobře lepila, ale kontakt mezi nimi byl slabý, tudíž nebylo lepidlo dostatečně silné. Co s tím? Dr. Silver měl první možnost svůj „ neúspěch“ utajit, nebo udělat jinou věc a to hledat pro svůj produkt jiné uplatnění. Na jednom ze seminářů jeho lepidlo zaujalo A. Fry a tehdy získal dr. Silver silného spojence. Art Fry si vzpoměl na své mládí ve státě Iowa a na nedělní bohoslužby, kdy mu neustále vypadávaly z modlitební knížky malé záložky.
Nový nápad byl na světě: nedokonalé lepidlo bylo dost dobré, aby záložku udrželo, ale v případě potřeby se dala záložka odlepit a přemístit. Ve firmě sice byli skeptikové, kteří produktu příliš nevěřili.
Poslední překážkou byl průzkum trhu. Kdo by si koupil lepivou záložku, když stačí kousek novin? Tak se Art Fry vypravil do ulic se vzorky. V roce 1981 byly lístky uvedeny na trh a o rok později se staly výrobkem roku. V roce 1986 byl Fry jmenován vynálezcem podniku. V současné době se těžko najde kancelář, kde by se tyto lístky se vzkazy nevyskytovaly. A paleta výrobků založených na tomto principu se rozrůstá.“ [W_4]

Za úspěchem této firmy stojí především inovace a snaha využít zdánlivě nesmyslný vynález k něčemu užitečnému. Firma také využívá potenciálu svých zaměstnanců a díky přístupu soustředěnému na trh a zákazníky dosahuje vyšší účinnosti.

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 12

Kontrolní otázky

1. Uveďte 8 faktorů dokonalosti podle Watermana.
2. Jaké doporučení by měl dodržovat podnikatel?
3. Které cíle by si měl podnikatel stanovit při svém podnikání?
4. Jaké jsou příčiny neúspěchu?

TEST

Test

1. Doplňte větu:

V současném bouřlivém světě je potřeba splnit především dva cíle:

2. Kdo je autorem monografie „The Renewal Factor“?

a) R.H.Waterman
b) Leo Vodáček
c) T. J. Peters
d) T. J. Peters a R.H. Waterman

3. Která z uvedených příčin nepatří mezi příčiny podnikatelských neúspěchů?

a) Přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra
b) Ignorování a podceňování konkurence
c) Organizační arterioskleróza
d) Poznat své protivníky
e) Řešení pouze krátkodobých problémů
f) Spoléhání na zázračná řešení
g) Vyhýbání se riziku
h) Nekompatibilní fúze a diverzifikace
i) Příliš rychlý růst

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

Řešení

1. přežít, být podnikatelsky úspěšný. *kapitola 12.1*
2. a) *kapitola 12.1*
3. d) *kapitola 12.2*

PRŮVODCE STUDIEM

Právě jste se dostali na úplný konec kurzu Podnikatelský záměr. Následuje ještě shrnutí celého kurzu. Před Vámi je také ověření získaných znalostí. Doufám, že vše zvládnete bez problémů. Pokud by se přece jen objevila nějaká otázka, u které si nebudete jisti odpovědí, nahlédněte znovu do učebního textu. Věřím, že najdete potřebné informace. Na závěr Vám přeji mnoho úspěchů v dalším studiu a doufám, že Vám tento text pomohl porozumět otázkám podnikání.

13 NOVÉ TECHNOLOGIE V MODERNÍM PODNIKU

• bude schopni se orientovat v celé řadě systémů, které umožňují snadnější práci v moderním podniku; • získáte přehled o vývoji systémů v této oblasti.	*Cíle kapitoly*

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Celkový doporučený čas k prostudování KAPITOLY je 2 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY NOVÉ TECHNOLOGIE V MODERNÍM PODNIKU

Členění počítačových systémů, CAD systémy, CAM systémy, CAPP, PPS – plánování a řízení výroby, projektování výrobních systémů/Logistika, příprava a hodnocení podnikatelské strategie, trendy a výhled CA systémů.	*Klíčová slova*

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola se bude věnovat využití výpočetní techniky při řešení investičních projektů.

V současné době se stále více využívá výpočetní techniky, nejen v oblasti výrobní (CAD-CAM systémy), ale stále více se také projevuje v oblasti hodnocení investičních projektů.
Zpracovávání peněžních toků investičních projektů, propočet kritérií ekonomické efektivnosti apod. jsou časově velmi náročné. Pokud se spokojíme s jedním propočtem ukazatelů, je možné to zvládnout i bez počítačové podpory. Její význam však značně roste v případě, kdy uvažujeme o variantním řešení, je využití výpočetní techniky nezbytné. Tato podpora hodnocení investičních projektů velmi výrazně snižuje časovou náročnost hodnocení projektů, ale také zvyšuje jeho kvalitu.

13.1 Členění počítačových systémů

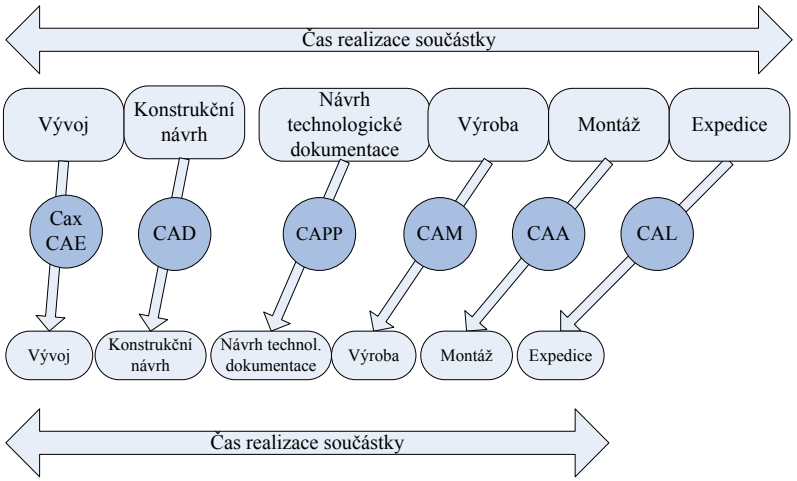
K ZAPAMATOVÁNÍ

Členění počítačových systémů

V dnešní době existuje celá řada počítačových systémů různé velikosti i kvality. V posledních letech se ukazuje, že počítačové aplikace hrají důležitou úlohu při zvyšování efektivity všech činností v podniku. Není jednoduché se v celé řadě těchto systémů orientovat, proto uvedu členění především podle tematických okruhů:

- CAD/CAM (technická příprava výroby a vlastní výroba),
- CAPP (technologická příprava výroby),
- PPS (plánování a řízení výroby),
- Projektování výrobních systémů/Logistika,
- Příprava a hodnocení podnikatelské strategie a podnikatelského plánu firmy (STRATEX R).

Technický pokrok vede k tomu, že neustále roste tlak na výrobce, aby vyvíjeli nové výrobky v kratším čase a v požadované kvalitě. Proto se stále více projevuje vliv CA systému na realizaci zakázky
(Obrázek 13 - 1).



Obrázek 13-1:Vliv CA systémů na dobu realizace zakázky.

13.1.1 CAD/CAM – technická příprava výroby a vlastní výroba

Konkurenční prostředí, velký sortiment výrobků a rostoucí požadavky zákazníků, nutí výrobce zvyšovat kvalitu výrobků, snižovat výrobní náklady
a především zkracovat dobu dodání výrobku na trh. V současné době se požaduje zkrátit dobu uvedení nového výrobku na trh co nejvíce, proto je velmi důležitou částí předvýrobní etapy návrhová etapa, kdy se vyvíjí nový výrobek.

CAD systémy *CAD systémy*

V této oblasti se v současné době velmi výrazně využívá CAD systémů (CAD – Computer Aided Design – počítačová podpora konstrukční přípravy výroby), což jsou systémy, které komplexně řeší tuto etapu. Snahou je zjednodušit a urychlit práci, ale také eliminovat chybovost.

Systémy často využívají databází, kde je možné najít podobné výrobky a optimalizací pak vytvořit nového představitele. V současné době se již běžně v řadě podniků používají 3D objemové a plošné modely. Součástí CAD systémů jsou dnes také 3D simulace kolizí, které umožňuji v kterémkoliv okamžiku detekovat kolize a ty mohou být odstraněny. Simulace také výrazným způsobem zkracují vývojovou fázi nového výrobku a umožňují rychleji přejít do fáze vlastní výroby.

Na trhu existuje celá řada CAD systémů. Podle účelu a rozsahu je můžeme rozdělit do 3 skupin:

1. Malé CAD systémy – slouží především pro tvorbu malých součástí, většinou využívají 2D modelování, jsou vhodné do menších konstrukčních kanceláří a jejich ceny se pohybují v řádu desítek tisíc korun. (EasyCAD, DesignCAD, CorelDraw, AutoCAD LT).
2. Střední CAD systémy – podporují 2D a částečně také 3D design. Mají propracovanější kreslící nástroje a umožňují i 3D kreslení. Ceny těchto systémů jsou v řádu stotisíc korun. (např. Microstation, FastCAD,

AutoCAD verze 14 a vyšší).

3. Velké CAD systémy – jsou specializované na 3D modelování. (např. Solidworks, SolidEdge) Umožňují pomocí celé řady modulů zabezpečit návrhovou etapu a také zajistit i vlastní realizaci. Jsou většinou součástí CAD-CAM systémů. (např. Pro/Enginner, Catia).

CAM systémy

CAM systémy

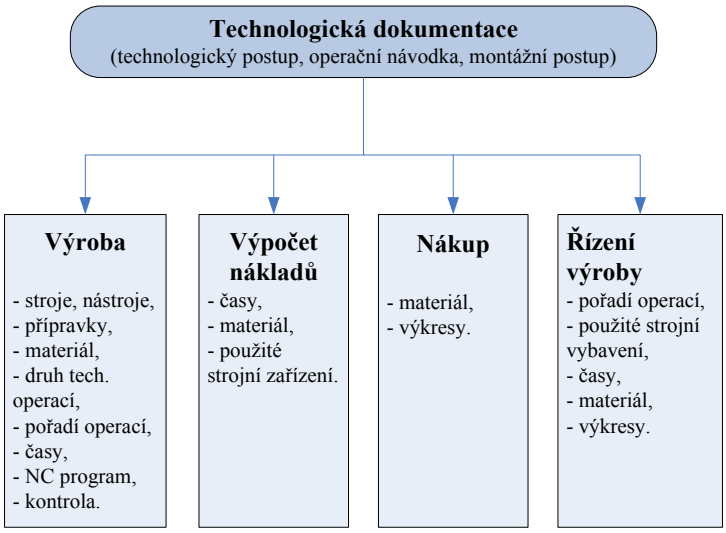
CAM systémy představují počítačově řízenou výrobu na dílenské úrovni, souvisí také s tvorbou řídících programů pro NC a CNC stroje. Současné systémy pro počítačovou podporu (CAM) je možné rozdělit podle rozsahu a účelu do 3 skupin:

1. Malé CAM systémy – jsou jednoduché aplikace pro tvorbu NC programů, obvykle pro jednu technologii.
2. Střední CAM systémy – jsou cenově náročnější, dokáží velmi dobře řešit náročné výpočty a simulace.
3. Velké CAM systémy – řeší efektivně 3D-5D obrábění, používají pokročilé programátorské metody. K nejznámějším patří PowerMill, SmartCAM.

13.1.2 CAPP – technologická příprava výroby

CAPP

Technologická příprava výroby (TgPV) představuje souhrn technicko-organizačních činností a opatření na zpracování výrobní dokumentace a podkladů pro výrobní proces. Po vývojové fázi přichází etapa, ve které dochází k návrhu technologie výroby. Ten se zapisuje do technologické dokumentace a je realizován TgPV. Z rozborů sklady pracnosti vyplývá, že 70 -80% z celkové pracnosti připadá na přípravu výrobní dokumentace. [Z_1] Schéma technologické dokumentace je uveden na Obrázku 13 - 2.



Obrázek 13 - 2: Technologická dokumentace [K_7]

Technologická dokumentace může být vypracována:

- Člověkem – bez využití výpočetní techniky – ručně.
- S počítačovou podporou – využitím principu skupinové technologie (variantní způsob – V-CAPP), nebo exaktní přístup (generativní přístup – G-CAPP).

Cílem CAPP systémů je tedy vytvořit podklady (technologický postup, návodky, NC program) pro výrobní proces. Ideální situace nastává v případě, že CAPP systém zpracovává CAD data, po vyhotovení technologické dokumentace (CAPP data) jsou tyto zpracovávány systémy pro plánování a řízení výroby (PPS systémy) a CAM systémy.

CAPP systémy v případě variantního přístupu využívají podobnosti postupů pro podobné součástky, tyto součástky jsou rozděleny do skupin. Každou zastupuje reprezentant, na základě podobnosti pak je případně vytvořen nový výrobek. Tato metoda je velmi efektivní. Příkladem systému fungujícím na základě skupinové podobnosti je např. systém Sysklass využívaný u nás a na Slovensku. Dále jsou to systémy ASEPO a SAFÍR.

CAPP systémy v případě generativního přístupu jsou další počítačovou metodou využívanou pro tvorbu technické dokumentace. Technologický postup se generuje na základě informací uložených v databankách, kde jsou vhodně zapsané modely součástky a logiky technologického postupu. Generují se technologické operace a jejich pořadí. Tyto systémy jsou velmi složité a vyžadují, aby technicko-návrhová etapa byla systémově a metodologicky rozpracována.

Nejznámějším systémem fungujícím na generativním přístupu je systém PART (vyvinutý v Holandsku), další je americký systém Exsys. Systém CMPP byl vyvinut v USA především pro rotační součástky s velkou přesností (letecký průmysl).

13.1.3 PPS – plánování a řízení výroby

PPS – plánování a řízení výroby

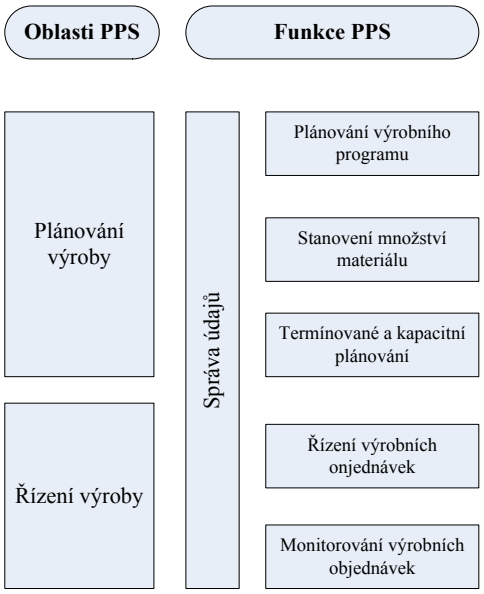
Důležitou a významnou činností v podniku je zabezpečení výroby stroji a pomocnými zařízeními, zabezpečením materiálu v čas a požadovaném množství, řízení toku výrobků, nástrojů, přípravků, měřidel. Důležité je také maximální využití kapacit strojů a činností podporujících organizačně výrobu. Tyto úlohy jsou v podniku řízeny souborem činností nazývaných souhrnně *plánování a řízení výroby.* Plánování a řízení výroby má v podniku velký význam a závisí na něm efektivita celého výrobního procesu.

PPS (Production Planning and Control System) plánování a řízení výroby je důležitou součástí řízení každého podniku. Od PPS se očekává především:

- možnost rychlejší reakce na požadavky zákazníka (termíny, objem zakázky, uvedení nových výrobků na trh),
- předpověď požadavků na materiál,
- příznivé výrobní náklady,
- snížení rutinních činností,
- stabilizace výrobního programu.

Mezi základní úlohy a činnosti v rámci PPS systémů patří zabezpečení rozplánování průběhu objednávky, aby optimálně probíhala výroba. PPS systém řeší dvě základní oblasti (Obrázek 13 - 3).

- plánování výroby – vychází z objednávky zákazníka, stanovují sortiment a množství objednávek, zadávaných do výroby a termínové rozvrhování výroby.
- Řízení výroby – navazuje na plánování a koordinuje vzájemné působení základních prvků výrobního procesu, aby byly splněny požadavky plánování výroby.



Obrázek 13- 3: Oblasti a funkce PPS systémů

Implementace PPS systému do podniku znamená vždy vysoké náklady. Proto je potřeba věnovat výběru a přípravě na zavedení a vlastnímu zavedení PPS systému zvýšenou pozornost. Je potřeba provést analýzu skutečné situace v podniku. Při výběru PPS systému pak zohlednit následující faktory:

- výrobní profil podniku,
- organizační struktura podniku,
- struktura průběhu výroby,
- průběh materiálových toků,
- strukturu systému sběru dat a spravování údajů.

Ne každý nabízený PPS systém je pro konkrétní podnik vhodný. Při zavádění PPS systému může docházet k určitým chybám, které mají vliv na volbu vhodného systému:

- nedostatečný přehled o dostupných systémech na trhu,
- zavádění PPS systému do stávající organizační struktury s chaotickými informačními toky,
- neexistující jednotný systém řízení.

Mezi základní známé systémy PPS patří Adijob, CA/PRMS, COMET, SAP/R3 a jiné. V případě, že je v podniku zaveden CA systém, je vhodné, aby systém PPS uměl předávat údaje z těchto systémů přímo do PPS.

13.1.4 Projektování výrobních systémů/Logistika

Projektování výrobních systémů/Logistika

Základem projektování výrobních systémů je analýza problémů a stanovení cílů projektu. Dále pak koncepční řešení projektu, včetně zpracování materiálových toků a návrhu rozmístění pracovišť s ohledem na plánování a řízení výroby a také typ výroby. K základním metodám projektování výrobních systémů patří grafické metody, analytické metody. V současné době se stále více začínají také v této oblasti uplatňovat počítačové systémy, které umožňují snadnější optimalizací výrobního systému (např. MALAGA, INTALA, simulační programy Simple++, Witness apod.).

13.1.5 Příprava a hodnocení podnikatelské strategie a podnikatelského plánu firmy

Příprava a hodnocení podnikatelské strategie

Hodnocení investičních projektů a příprava podnikatelského plánu firmy je náročnou oblastí, ve které je má využití výpočetní techniky velký význam. V reálných projektech je celá řada faktorů, které je nutné propočítat. Hodnotí se nejen ekonomická efektivnost podniku, ale také finanční stabilita podniku jako celku. Toto hodnocení je důležité pro investory. Kvalitní posouzení projektů zahrnuje hodnocení variant, zjišťování dopadů změn významných faktorů na kritéria ekonomické efektivnosti těchto projektů formou analýzy citlivosti, posouzení finanční stability při různých možnostech financování a tyto propočty jsou možné pouze s využitím výpočetní techniky. Příkladem flexibilního počítačového systému je COMFAR III a také STRATEX R, který představuje sofistikovaný systém, podporující tvorbu strategického finančního plánu a hodnocení investičních projektů. Tento systém je tvořen dvěma moduly – finančním plánem (výkaz zisků a ztrát, rozvaha) a modulem hodnocení projektů, který sestavuje peněžní toky z pohledu projektu jako celku a stanovuje ukazatele ekonomické efektivnosti (doba úhrady, ČSH, index rentability, vnitřní výnosové procento).

13.2 Trendy a výhledy CA systémů

Trendy a výhled CA systémů

Oblast počítačem podporovaných systémů je dynamicky se rozvíjející oblast, ve které dochází k neustálým změnám. Především měnící se podmínky na trhu se výrazně odrážejí v hledání a užívání nových metod v informačních technologiích.

Počítačová podpora v podniku spolu s automatizací strojírenské výroby tvoří důležité nástroje v podniku, které mu napomáhají dosahovat příznivých ekonomických ukazatelů. Podnik je neustále podrobován

změnám, které jsou dány požadavky zákazníků, tedy změnami v samotné výrobě a my na ně musíme umět rychle a pružně reagovat a přizpůsobovat své kapacity novým podmínkám v podniku a jeho okolí.

Novým trendem je využívání simulačních programů ať už ve fázi návrhu výrobku s důrazem na design, ale také v oblasti plánování a řízení výroby. Zde je možné využít simulací k projektování celého výrobního systému, které je možno díky simulaci odladit a teprve pak uvést do provozu. Snižují se tím také náklady spojené s vlastním laděním celého systému.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 17

Úkol k zamyšlení

Zamyslete se nad možností využívání informačních systémů v podniku. Napište, který systém jste měli možnost vyzkoušet v praxi, například na cvičeních, nebo v podniku.

SHRNUTÍ KAPITOLY NOVÉ TECHNOLOGIE V MODERNÍM PODNIKU

Shrnutí

V současné době hrají počítačové aplikace stále významnější úlohu v celém systému řízení podniku. To se týká nejen oblasti návrhové, kde dochází k progresivnímu nárůstu využívání CAD systémů, ale také oblasti TPV (technické přípravy výroby), kde se již využívá celé řady programů. Tyto systémy se využívají v následujících oblastech:

- CAD/CAM (technická příprava výroby a vlastní výroba),
- CAPP (technologická příprava výroby),
- PPS (plánování a řízení výroby),
- projektování výrobních systémů/Logistika,
- příprava a hodnocení podnikatelské strategie a podnikatelského plánu firmy (STRATEX R).

PRŮVODCE STUDIEM

Kapitola se věnovala trendům ve využití výpočetní techniky při řešení investičních projektů. Čeká Vás další samostatný úkol. V závěru semestru nás čeká závěrečný test, proto doporučuji věnovat pozornost také kontrolním otázkám a testu.

SAMOSTATNÝ ÚKOL 12

Samostatný úkol

Přišel čas na **samostatný úkol č. 12.** Vašim úkolem bude využít CA systémy při řešení Vašeho podnikatelského plánu. Vaši pozornosti doporučuji program Visio, který umožňuje tvořit schémata, organizační struktury, také CAD, kde můžete využít možnosti kreslení a rozmisťování pracovišť. Dále pak využití tabulkového procesoru Excel, který Vám pomůže zpracovat kritéria návratnosti a rentability projektu. V neposlední řadě také textový editor Word, ve kterém bude zpracován Váš podnikatelský záměr.

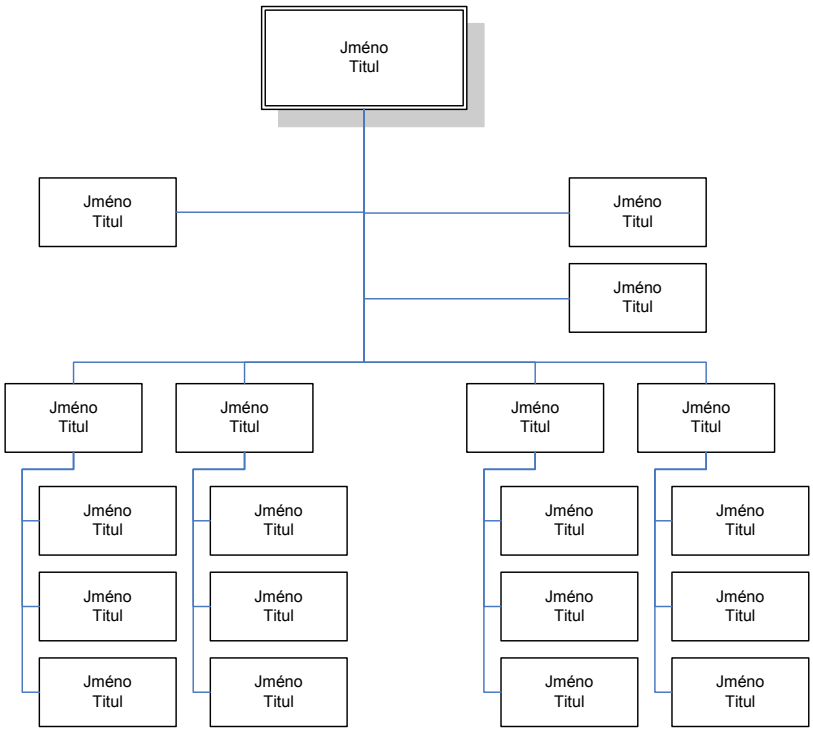
ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 13-1

Pomocí programu Visio sestavte organizační strukturu Vašeho podniku.

Řešený příklad

Řešení příkladu

Na učebně spustíme program Visio, zvolíme typ organizační struktura a přetahování položek v levé části sestavíme organizační schéma. (postup bude vysvětlen na cvičení)



Příklad organizační struktury.

*

KONTROLNÍ OTÁZKY 13

Kontrolní otázky

5. Co představuje systém CA?
6. Ve kterých oblastech je možné využít počítačové systémy?
7. K čemu slouží CAM systémy?
8. Co zahrnuje technologická dokumentace?

TEST

Test

1. Zkratka **CAPP** představuje:

a) technickou přípravu výroby,
b) plánování a řízení výroby,
c) technologickou přípravu výroby,
d) projektování výrobních procesů.

2. **Plánování a řízení výroby má v podniku velký význam a závisí na něm efektivita celého výrobního procesu**.

Pravda? Nepravda?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI, NÁVODY

Řešení

1. c) *kapitola 13.1*
2. pravda *kapitola 13.1.3*

PRŮVODCE STUDIEM

Předposlední kapitola je za námi. Než se pustíme do následující poslední kapitoly, ve které se seznámíme s příčinami úspěchů a neúspěchů, navrhuji krátký odpočinek.

NEZAPOMEŇ NA KRÁTKÝ ODPOČINEK

SHRNUTÍ KURZU PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Shrnutí modulu

V závěrečném shrnutí kurzu si stručně zrekapitulujeme, co vše jsme se v kurzu „Podnikatelský záměr“ naučili a dověděli.

Podnikání je charakterizováno jako činnost, metoda, nebo životní přístup. Podnikáním dle zákona rozumíme soustavné provozování výroby, obchodu nebo poskytování služeb, samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.

S podnikáním také souvisí volba podniku. Typologie podniku představuje roztřídění podniku podle společných znaků do určitých skupin – typů. Základní roztřídění je podle právní formy jejich vlastnictví patří zde živnosti, osobní společnosti – v.o.s., k.s., dále kapitálové společnosti – s.r.o., a.s, družstva, evropské společnosti.

S každým podnikáním také souvisí tvorba podnikatelské strategie, která je důležitým předpokladem k dosažení prosperity podniku, vytváří určitý rámec, kde probíhá příprava a realizace podnikatelských projektů. Důležité je také stanovení poslání – smyslu existence firmy, které by mělo být známo již v okamžiku vzniku podniku. Pokud podnikatel již stanovil oblast, ve které chce podnikat, prozkoumal situaci, ve které se nachází, může definovat cíle, kterých chce dosáhnout.

Příprava a realizace podnikatelských projektů je základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie. Příprava projektů probíhá v několika fázích. Všechny tyto fáze jsou důležité a vedou k tvorbě technickoekonomické studie, která je zpracována do podoby dokumentu, který slouží jako podklad pro vypracování podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán je důležitý dokument, který obsahuje údaje potřebné nejen pro podnikatele, ale také pro případné investory a proto musí být zpracován kvalitně a pečlivě.

S podnikáním souvisí také právní úprava, která je zakotvena v Obchodním zákoníku. Způsob podnikání je v České republice vymezen Obchodním zákoníkem ZÁKON č. 513/1991 Sb. a Živnostenským zákoníkem ZÁKON č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

S podnikáním také souvisí otázka finanční analýzy. Finance podniku (kapitál, zdroje) tvoří podstatnou část základů podnikání. Prostřednictvím finančních zdrojů se do podniku dostávají „vstupy“ (materiál, energie, pracovní síla, zařízení), které se přetváří na „výstupy“ (výrobky, služby). Ty pak přinášejí do

podniku finance.

Důležitou součástí každého podnikatelského plánu je také hodnocení projektů. Je proto důležité této oblasti věnovat pozornost. V této části jsme se věnovali otázkám návratnosti a rentability vložených investic. Seznámili jsme se s kritérii hodnocení podnikatelských projektů a také se základními metoda hodnocení investic. Tyto metody nám dávají obrázek o tom, zda daný projekt realizovat nebo ne.

S každým podnikání také souvisí určité riziko. Je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně také doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucí ke ztrátám, někdy až k narušení finanční stability firmy a k jejímu úpadku. Naučili jsme pomocí metod analýzy citlivosti, scénářů, pravděpodobnostních stromů určit výši rizika. A na základě hodnocení rizika jsme se naučili sestavovat plány korekčních opatření.

Podnikatelské riziko je možné také snižovat a to buď preventivním opatřením, nebo nápravným opatřením.

Dověděli jsme se také něco o nových trendech v oblasti využití výpočetní techniky v rámci řešení investičních projektů.

Na závěr jsme se věnovali otázce hodnocení podnikatelských projektů také z pohledu neúspěšných projektů. Hledali jsme možné příčiny neúspěchu a také jsme se seznámili s 8 faktory dokonalosti od R.H. Watermana.

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE

Doplňující zdroje

[B_1] BARTON CUNNINGHAM, J.; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business : Management*. January1991, 1, s. 45-61.

[F_1] FOTR, J., SOUČEK I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*: *jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

[F_2] FOTR, J., SOUČEK I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

[F_3] FOTR, Jiří. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-759-2.

[G_1] GOLDRATT , E. M. COX , J. *Cíl : proces trvalého zlepšování*. 1. vyd. Praha: InterQuality, s.r.o., 1999. 295 s. ISBN 80-902770.

[H_1] HISRISCH, R.; PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*. 2. vyd. Praha: Vistoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

[H_2] Humlová, V. *Podnikání a podnik II,* Vysoká škola podnikání, a.s., Ostrava 2005, 103 s. ISBN 80-86764-19-2

[J_1] JÜNGER, J., FIALOVÁ, V. *Podnikání a podnik I,* Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2004. 112 s. ISBN 80-86764-07-9

[J_2] JÜNGER, J.; KLUMPAROVÁ, P, TYKVA T. . *Podnikání a podnik III.*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2007. 91 s. ISBN 80-86764-55-9.

[K_1] Kašík, J. a. kol. *Podniková ekonomika.* Ostrava: VŠB - TU Ostrava, fakulta ekonomická, 1996

[K_2] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling.* 2. vydání. Brno: VUT v Brně, 2000. 121 s. ISBN 80-85943-03-4

[K_3]KORÁB, Vojtěch; MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

[K_4] Kotler Ph. *Marketing Management,* Victoria Publishing, Praha 1992, ISBN: 80-7169-600-5

[K_5] KRAL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7

[K_6] KRAL, B. a kol.: *Vnitropodnikové účetnictví*. 1.vyd. Praha: Vysoka škola ekonomická v Praze, 1993. 285 s. ISBN 80-7079-831-9

[K_7] KURIC, I., KOŠTURIAK J., PETERKA J., MARCINČIN J. : *Počítačom podporované systémy v Strojárstve*. 1. vyd. Žilina: EDIS, 2002, 351 s. ISBN 80-7100-948-2

[M_1] McConkey, D.D.:Planning for Changing Environment. Business Horizons, č.5 1988

[N_1] Němec, V, *Řízení a ekonomika firmy*, Praha: Grada Publishing, 1998, 315 s. ISBN 80-7169-613-7

[N_2] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

[S_1] Soukupová V., Strachotová D. *Podniková ekonomika*, 2. Vyd. VŠCHT Praha, 2009 ISBN: 978-80-7080-711-8

[S_2] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 200 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

[S_3] STOKES, David. *Small Business Management: An-Active-Learning Approach*. 2.nd. Edition. London: DP Publications, 1995. 386 s. ISBN 1-85805-129-0.

[S_4] SYNEK, M. a kol.: Ekonomika a řízení podniku. 1.vydani. Praha: Vysoká škola ekonomicka v Praze, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-496-8

[S_5] SYNEK, M., a kolektiv (2003): *Manažerská ekonomika.* 3. přepracované a aktualizované vydání., Grada Publishing a.s., Praha, 466 s.

[S_6] SYNEK, M.a kol.: Nauka o podniku. 2.vydani. Praha: Vysoka škola ekonomická v Praze, 1997. 383 s. ISBN 80-7079-892-0

[S_7] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ A kol., *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

[S_8] ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Projektový management*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2008, 140 s. ISBN 978-802-4816-869.

[V_1]VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktual. a roz. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

[V_2] VODÁČEK, Leo. *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1991, 161 s. ISBN 80-7014-034-8.

[W_1] WÖHE, G.; KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : C.H. Beck, 2007. 960 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

[W_2] www.kip.zcu.cz/kursy/CPEU/CPEU_SF_doc.ppt

[W_3] Wupperfeld, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha Management Press, 2003, ISBN 80-7261-075-9

[W_4] http://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.pdf

[Z] Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

[Z_1] Zákon č.455/1991 Sb., O živnostenském podnikání

[Z_2] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění zákona č. 428/2011

[Z_3] Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti ve znění zákona č. 30/2011

[Z_4] Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitosti ve znění zákona č. 30/2011

[Z_5] Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční ve znění zákona č. 30/2011

[Z_6] Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění zákona 199/2010

[Z_7] Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních ve znění zákona 59/2010

[Z_8]Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění ve znění zákona 362/2009

[Z_9] Zákon č. 592/1992 Sb., o spotřebních daních ve znění zákona 306/2008

[Z_{10}] Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení ve znění zákona 347/2010

[Z_{11}] Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců ve znění zákona 303/2009 Zákon nabývá účinnosti 1. ledna 2013

[Z_{12}] VIGER, M, ZELENKA, A, KRÁL M. *Metodika projektování výrobních procesů*. SNTL Praha, 588 s., 1984

SEZNAM POUŽITÝCH ZNAČEK, SYMBOLŮ A ZKRATEK

Informativní, navigační, orientační

Průvodce studiem

Shrnutí

Výklad

Čas potřebný k prostudování

Nezapomeň na odměnu a odpočinek

Ke splnění, kontrolní, pracovní

Kontrolní otázka

Samostatný úkol

Test

Řešení a odpovědi, návody

Výkladové

K zapamatování

Řešený příklad

Náměty k zamyšlení, pro další studium

Úkol k zamyšlení

Další zdroje

KLÍČOVÁ SLOVA KURZU PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Administrativa, 21
Akciová společnost, 30
Aktiva, 141
Aktualizace dokumentace, 61
Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace v podniku, 47
Analýza a hodnocení podniku, 43
Analýza a hodnocení silných a slabých stránek podniku, 47
Analýza a hodnocení výrobního programu, 44
Analýza a hodnocení zdrojů podniku, 43
Analýza ABC, 46
Analýza citlivosti, 175, 177
Analýza portfolia, 44
Analýza rizik, 81
Analýza trhu, 71
Analýza vývoje okolí podniku, 48
Analýza životního cyklu jednotlivých výrobků, 45
Bankovní úvěry, 146
Bod zvratu, 177
CAD systémy, 201
CAM systémy, 201
CAPP, 202
Celkové investiční náklady, 142
Cena, 148
Ceny energií, 125
Cíl studie, 71
Cíle dle časového hlediska, 19
Cíle dle obsahu, 20
Cíle dle velikosti, 19
Cíle dle významu, 19
Cíle dle vztahů, 20
Cíle kapitoly, 12, 26, 42, 57, 70, 89, 104, 122, 140, 157, 171, 188, 199
Cíle podniku, 20
Cíle řízení rizika, 174
Cizí kapitál, 145
Controlling, 21
Čistá současná hodnota, 160
Členění kalkulací, 130
Členění počítačových systémů, 200
daň darovací, 110
Daň dědická,, 110
Daň majetková, 108
Daň silniční, 111
Daň spotřební, 113
Daň z nemovitosti, 108
Daň z pozemku, 108
daň z převodu nemovitosti, 110
Daň z přidané hodnoty, 113
Daň z příjmů, 107
Daň z příjmů fyzických osob, 107
Daň z příjmů právnických osob, 108
Daň ze staveb, 110
Daně, 105
Diskontní míra, 158
Diskontování, 161
diverzifikace, 193
Dlouhodobý pohled, 63
Doba úhrady, 160
Doplňující zdroje, 214
Družstvo, 31
Evropské společnosti, 32
Faktory rizika, 174
Faktory úspěšnosti, 189
Fáze života projektu, 59
Finanční analýza, 81
Finanční funkce, 21
Finanční zabezpečení, 22
Flexibilita, 177
Forma realizace projektu, 58
Franchising, 34
Funkce podniku, 20, 21
Historie pojmu podnikání, 13
Hmotný dlouhodobý majetek, 142
Hodnocení projektů, 163
Hodnocení rizika, 179
Hodnotící zpráva, 60
Holdingová společnost, 34
Hráč, 16
Charakter peněžních toků, 58
Identifikace podnikatelských příležitostí, 60
Ignorování a podceňování konkurence, 192
Index rentability, 162
Insolvence, 143
Interní audit, 22
Investiční fáze přípravy projektu, 61
Investiční funkce, 21
Investiční rozhodování, 158
Jiné typy pojištění, 116
Kalkulace, 123
Kalkulace dělením poměrovými čísly, 131
Kalkulace dělením prostá, 130
Kalkulace neúplných nákladů, 134
Kalkulace podle činností, 134
Kalkulace přirážková, 132
Kalkulace rozdílové, 133
Kalkulace ve sdružených výrobách, 132
Kalkulace ve stupňovitých výrobách, 130
Kalkulační jednice, 123
Kalkulační metoda, 130
Kalkulační vzorec, 128
Kapitálová struktura, 144
Kapitálové obchodní společnosti, 30
Kartel, 34
Klasifikace investičních projektů, 58
Klasifikace marketingové strategie, 52
Klasifikace podnikatele dle sklonu k riziku, 16

Klasifikace rizika, 172
Klíčová slova, 13, 26, 42, 57, 70, 89, 104, 122, 140, 157, 171, 188, 199
Komanditní společnost, 30
Koncern, 34
konrolní otázky, 68
konsolidátor,, 16
Konsorcium, 34
Kontrolní otázky, 23, 40, 55, 87, 102, 120, 138, 155, 169, 186, 197, 210
Korekční opatření, 180
Korekční plány, 181
Krátkodobý pohled, 63
Likvidita, 143
Logistika, 206
Manažerské charakteristiky, 177
Marketingový mix, 71
Marketingový výzkum, 71
Materiálové vstupy, 76
Matice hodnocení rizik, 175
Metoda Monte Carlo, 177
Metody hodnocení investic, 159
Míra diverzifikace, 177
Míra závislosti projektů, 58
Nákupní ceny, 124
Nákupní kalkulace, 124
Náplň analýzy rizika, 173, 174
Náplň technickoekonomické studie, 71
Nehmotný dlouhodobý majetek, 142
nejistota, 172
Nekompatibilní fúze, 193
Nepřímé daně, 105, 113
Neziskové organizace, 32
Obecný postup hodnocení investic, 159
Oběžná aktiva, 143
Obchodní firma, 16
Obchodní funkce, 21
Obchodní zákoník, 14
Ocenění cizího a vlastního kapitálu, 150
Ocenění oběžného majetku, 150
Odolnost projektu, 177
Odpisy, 148
Odstranění příčin rizika, 181
Organizace a řízení, 80
Organizační arterioskleróza, 192
Osobní obchodní společnosti, 29
Osobní předpoklady, 17
Osobnost podnikatele, 17
Pasiva, 141
Personální funkce, 21
Plán realizace projektu, 82
Plátce daně, 105
Podnik, 17, 18
Podnikání, 17
podnikatel, 16
Podnikatel, 15
Podnikatelská strategie, 43
Podnikatelský plán, 90
Podnikatelský záměr, 90
Podniky podle oblasti působnosti, 33
Podniky podle sektorů, 34
Podniky podle velikosti, 33
Podniky podle zisku, 34
Pojistné, 114
Pojištění na sociální zabezpečení, 115, 116
Poplatník, 105
Poslání podniku, 49
PPS – plánování a řízení výroby, 204
Pracovní síla, 80
Pravděpodobnostní stromy, 177
Právní a organizační formy podniků, 33
Právní forma, 22
Právní formy podniku, 28
Primární cíl, 19
Prodejní kalkulace, 129
Projektování výrobních systémů, 206
Provize, 124
Provozní fáze přípravy projektů, 63
Provozní páka, 177
Před investiční fáze projektu, 60
Předběžná kalkulace, 124
Předběžná technicko-ekonomická studie, 60
Předmět činnosti, 22
Předmět kalkulací, 123
Příčiny podnikatelských neúspěchů, 190
Příjmy státního rozpočtu, 106
Příliš rychlý růst, 193
Přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra, 191
Přímé daně, 105, 107
Přímé mzdy, 126
Přímé náklady, 127
Přímý materiál, 126
Příprava a hodnocení podnikatelské strategie, 206
Příprava podnikatelského plánu, 92
Přirážka, 124
Realizace výstavby, 61
Realizační projektová dokumentace, 61
Režijní náklady, 126, 127
Riziko, 172
Rozdělení živností, 29
Rozhodovací matice, 177
Rozvaha, 141
Řešení, 24, 41, 56, 69, 88, 103, 121, 139, 156, 170, 187, 198, 210
Řešení pouze krátkodobých problémů, 192
Řešený příklad, 38, 54, 67, 84, 97, 118, 136, 137, 152, 153, 165, 185, 195, 209
Samostatný podnikatel, 28
Samostatný úkol, 37, 54, 67, 84, 96, 118, 135, 151, 165, 184, 195, 208
Sazba daně, 106
Scénáře, 177
Sdružení podniků, 34
Shrnutí, 23, 37, 53, 66, 83, 96, 117, 135, 151, 164, 183, 207
Shrnutí modulu, 212

Sídlo právnické osoby, 16
Skutečnosti související s volbou podniku, 27
Smůla, 194
snílek,, 16
Snížení důsledků rizika, 182
Společnost s ručením omezeným, 30
Společný podnik, 34
Spoléhání na zázračná řešení, 193
Správce daně, 105
Srážka, 124
Stanovení rizika, 177
Státní podnik, 29
Strategické cíle, 50
Strategie projektu firmy, 71
Struktura podnikatelského plánu, 93
Technologie, 77
Teorie podnikání, 13
Test, 24, 40, 56, 69, 88, 102, 120, 138, 155, 169, 186, 197, 210
Trendy a výhled CA systémů, 206
Trust, 34
Třídění podniků, 27
Tvorba a hodnocení variant podnik. strategie, 50
Účel kalkulace, 123
Úkol k zamyšlení, 15, 17, 32, 36, 47, 48, 82, 95, 117, 129, 134, 144, 164, 183, 191, 207
Ukončení provozu a likvidace, 64
Umístění, 22
Uvedení do provozu, 61
Úvodní projektová dokumentace, 61
Věcná náplň projektů, 58
Vědeckotechnická funkce, 21
Velikost projektu, 58
Veřejná obchodní společnost, 30
Vlastní kapitál, 145
Vnitřní výnosové procento, 162
Volba umístění, 74
Výpočet nákupní ceny, 125
Výrobní cena, 127
Výrobní funkce, 21
Výrobní jednotka, 74
Výrobní kalkulace, 126
Výrobní zařízení, 77
Výsledná kalkulace, 124
Vztah k rozvoji podniku, 58
Zadání stavby, 61
Zájmová sdružení, 34
Založení podniku, 22
Zásady přípravy projektů, 64
Zásady vypracování podnikatelského plánu, 93
Zásobovací funkce, 21
Zdravotní pojištění, 115
Způsoby snižování rizika, 181
Živnost, 28
Živnosti koncesované, 29
Živnosti ohlašovací, 29