



Lesnická
a dřevařská
fakulta

Základy ekonomiky a podnikání
(ZAEP)

Připravil: Ing. Tomáš Badal, Ph.D.

Základy ekonomiky a podnikání

Mendelova
univerzita
v Brně



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Literatura

- Synek, M., 2002. Podniková ekonomika. C. H. Beck Praha, 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- Srpková, J., Řehoř, V., 2010. Základy podnikání. Grada Publishing, 427 s. ISBN 978-80-847-339-5
- Kupčák, V., 2003. Ekonomika lesního hospodářství. MZLU v Brně, 258 s. ISBN 80-7157-734-0

Studijní materiály - veškeré studijní materiály naleznete na osobní webové stránce přednášejícího

user.mendelu.cz/xbadal

*záložka Základy podnikání a Základy ekonomiky
a podnikání*

Podmínky ukončení předmětu – kombinovaná forma studia

- 1. Zápočet** – udělení zápočtu je podmínkou k přihlášení na zkoušku
 - a. Podnikatelský plán vybrané (nebo modelové) organizace (záměru, projektu) odevzdat přes odevzdávárnu v UIS do 10. 1. 2015
 - b. Aktuální ekonomické téma dle vlastního výběru – zpracovat, prezentovat, obhájit nejpozději na poslední konzultaci
- 2. Zkouška** – písemná- možno se dohodnout na předtermín na poslední konzultaci

ad. varianta b: Seminární práce

- Dohodnout s přednášejícím téma z oblasti ekonomiky, marketingu, managementu, informatiky, účetnictví, legislativy (podnikání a nová OZ) – oborově zaměřené nebo aktuální témata
- Téma dohodnout do 19. 9. 2014
- Prezentace 28. 11. 2014 – udělení zápočtu, písemná zkouška? Lze pracovat samostatně nebo ve dvojicích!

ÚVOD DO PŘEDMĚTU

Otázky

- Specifika podnikání v oboru arboristika?
- Čím jsme pro společnost užiteční, co nabízíme?
- Jak vypadá typický arborista, jaké subjekty se v oboru pohybují?
- Je po naší nabídce poptávka?
- Jaká je konkurence v oboru?
- Specializace x diverzifikace?
- SWOT analýza oboru – dokážeme ji přesvědčivě sestavit?

- hospodářství: nadnárodní, národní či podnikové
- hospodaření: ekonomické činnosti, jako je plánování, organizace, výroba, prodej či investování
- hospodárnost: využití dostupných prostředků ekonomickými subjekty tak, aby bylo dosaženo minimálních nákladů a zároveň maximálního možného zisku
- V ekonomice lze rozpoznat děje jako výrobu, přerozdělování, směnu a spotřebu statků a služeb.

Co jsou to:

- Ekonomické subjekty
- Ekonomické systémy
- Ekonomické sektory

Ekonomické subjekty

V ekonomickém životě společnosti mají zásadní význam následující ekonomické subjekty:

domácnosti: sestávající z jednotlivých členů, kteří mají vlastní ekonomické potřeby, hledají proto cesty k získání statků a služeb (např. směnou), mezi subjekty jsou domácnosti zpravidla nejpočetnější

firmy (podniky): výrobní, prodejní subjekty či subjekty poskytující služby, jsou ekonomicky činné za účelem zisku

stát (vláda, samospráva): sestávající ze všech orgánů státní moci, tyto definují pravidla, v rámci kterých budou ekonomické procesy probíhat, stát sám o sobě má též, podobně jako firmy, své vlastní potřeby, kterým vyhovuje vynakládáním dalších prostředků, mezi úkoly státu v ekonomice náleží zejména zvyšování efektivnosti, spravedlivosti a stability ekonomického systému

zahraniční subjekty: domácnosti, firmy a vlády mimo národní ekonomiku, vstupující do ní zvenčí, platí pro ně ve většině případů zvláštní režim vztahů, musí být zajištěno ošetření jejich postavení v rozdílných právních systémech

neziskové subjekty: spolky, nadace a strany s ekonomicky obdobným postavením, jako domácnosti s větším důrazem na autonomní přerozdělování; jejich cílem je bezprostřední dosahování konkrétních potřeb bez organizování výroby a směny.

Základní vztahy mezi subjekty podnikání

	Podnik	Zákazník	Státní správa
Podnik	Obchodní transakce mezi podniky	Obchody s koncovými spotřebiteli	Nabídka služeb a zboží, komunikace se státní správou
Zákazník	Prodej spotřebitelů firmám, sledování nabídek	Aukční systém pro prodej použitého zboží	Podávání daňových přiznání, volby, sčítání lidu
Státní správa	Zadávání veřejných zakázek a grantových projektů	Poskytování informací o veřejné správě	Spolupráce státních orgánů, mezinárodní koordinace

Ekonomické systémy

Základní úkoly

1. **co a kolik vyrábět:** definice struktury a množství výroby
2. **jak vyrábět:** stanovení vyrábějícího subjektu, způsobu výroby, určení zdrojů a nástrojů výroby
3. **pro koho vyrábět:** pravidla, podle kterých dojde k rozdělení produktů mezi spotřebitele

Vzhledem k tomu, jakým způsobem výše uvedené otázky řeší různé ekonomické systémy, je možné rozeznávat následující významné skupiny:

1. **zvykový systém:** v současnosti existuje už jen u primitivních kultur, ekonomické chování je zde určováno tradicí (zvyklostmi)
2. **centrálně plánovaný systém:** v minulosti aplikován v ekonomikách [východního bloku](#) a v průběhu [20. století](#) v některých dalších zemích, ekonomika je řízena na základě centrálního plánu, další činnosti jsou určovány plánováním na nižších úrovních, charakteristický je státní (a podnikový) [monopol](#)
3. **tržní systém:** v [19. století](#) částečně uplatňovaný vyspělými (především) [evropskými](#) zeměmi, charakteristická je zcela (liberální) neregulovaná ekonomika, na kterou má vliv pouze trh, bez jakýchkoliv zásahů ze strany státu
4. **smíšený systém:** vychází z tržního systému, zapracovává však možnost zásahů státu, a to v případech, kdy standardní tržní mechanismy selžou, dnes smíšený systém zcela převládá ve vyspělých ekonomikách

Ekonomické sektory

- V ekonomice je možné rozeznat čtyři sektory, lišící se druhem ekonomické činnosti:
 1. primární sektor: činnost zemědělství, hornictví a příbuzných oborů, ve vyspělých ekonomikách je jeho význam utlumen
 2. sekundární sektor: zpracovatelský průmysl (např. potravinářství, strojírenství), podíl sektoru ve vyspělých ekonomikách stagnuje
 3. terciární sektor: služby a související ekonomické činnosti, ve vyspělých ekonomikách zcela dominuje nad ostatními sektory
 4. kvarternární sektor: činnosti ve vědě, výzkumu, školství, podíl tohoto sektoru prudce narůstá zejména v nejvyspělejších ekonomikách

Podnikání jako proces – role podnikatele

- Vlastník
- Správce (ekonom)
- Manažer
- Lídr (vůdce)
- Výrobce
- Nákupce a prodejce

PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ ČR

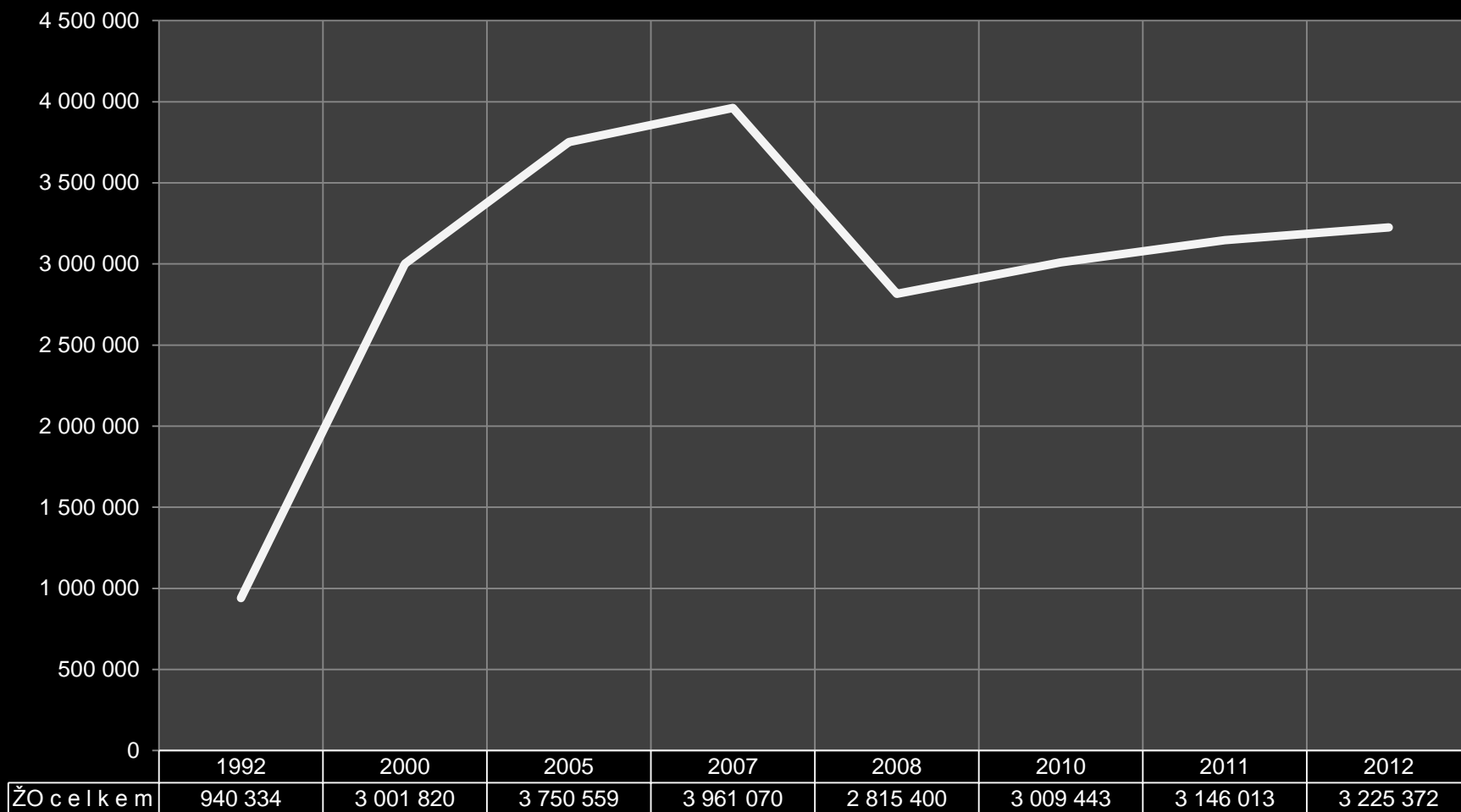
Vývoj počtu podnikatelů v Česku

Ukazatel	1992	2000	2005	2007	2008	2010	2011	2012	Změna 2012
ŽO celkem	940 334	3 001 820	3 750 559	3 961 070	2 815 400	3 009 443	3 146 013	3 225 372	79 359
z toho ŽO:									
koncesované	84 497	130 223	128 145	122 593	112 162	115 742	119 234	119 989	755
vázané	161 841	234 405	294 513	307 777	221 441	236 158	274 584	296 256	21 672
řemeslné	187 581	543 986	678 385	714 574	796 552	858 011	885 019	900 714	15 695
volné	506 415	2 093 206	2 649 516	2 816 126	1 685 245	1 799 532	1 867 176	1 908 413	41 237
z ŽO celkem									
pro FO	799 127	2 351 737	2 804 648	2 902 788	2 315 748	2 461 620	2 565 890	2 615 915	50 025
pro PO	141 207	650 083	945 911	1 058 282	499 652	547 823	580 123	609 457	29 334
ŽO pro cizince	.	72 471	83 841	85 409	84 488	101 429	105 119	104 377	-742
ŽO pro volnou živnost	.	1 066 243	1 271 176	1 314 985	x	x	x	x	x
	.	35,5	33,9	33,2	x	x	x	x	x
podnikatelé celkem	656 123	1 783 203	2 005 882	2 054 325	2 112 424	2 233 474	2 293 241	2 318 690	25 449
z toho FO	.	1 578 323	1 751 940	1 787 057	1 826 928	1 908 925	1 950 323	1 957 218	6 895
PO	.	204 880	253 942	267 268	285 496	324 549	342 918	361 472	18 554
cizinci	.	61 340	67 246	68 785	77 158	90 983	93 059	91 040	-2 019
ŽO na tis. obyvatel	91,29	291,72	366,6	382,7	269,5	285,9	298,24	306,79	8,55
podnikatelé na tis.oby	63,7	169,6	196,1	198,5	202,2	212,2	217,4	220,55	3,15
ŽO na 1 podnikatele	1,43	1,68	1,87	1,93	1,33	1,35	1,37	1,39	0,02

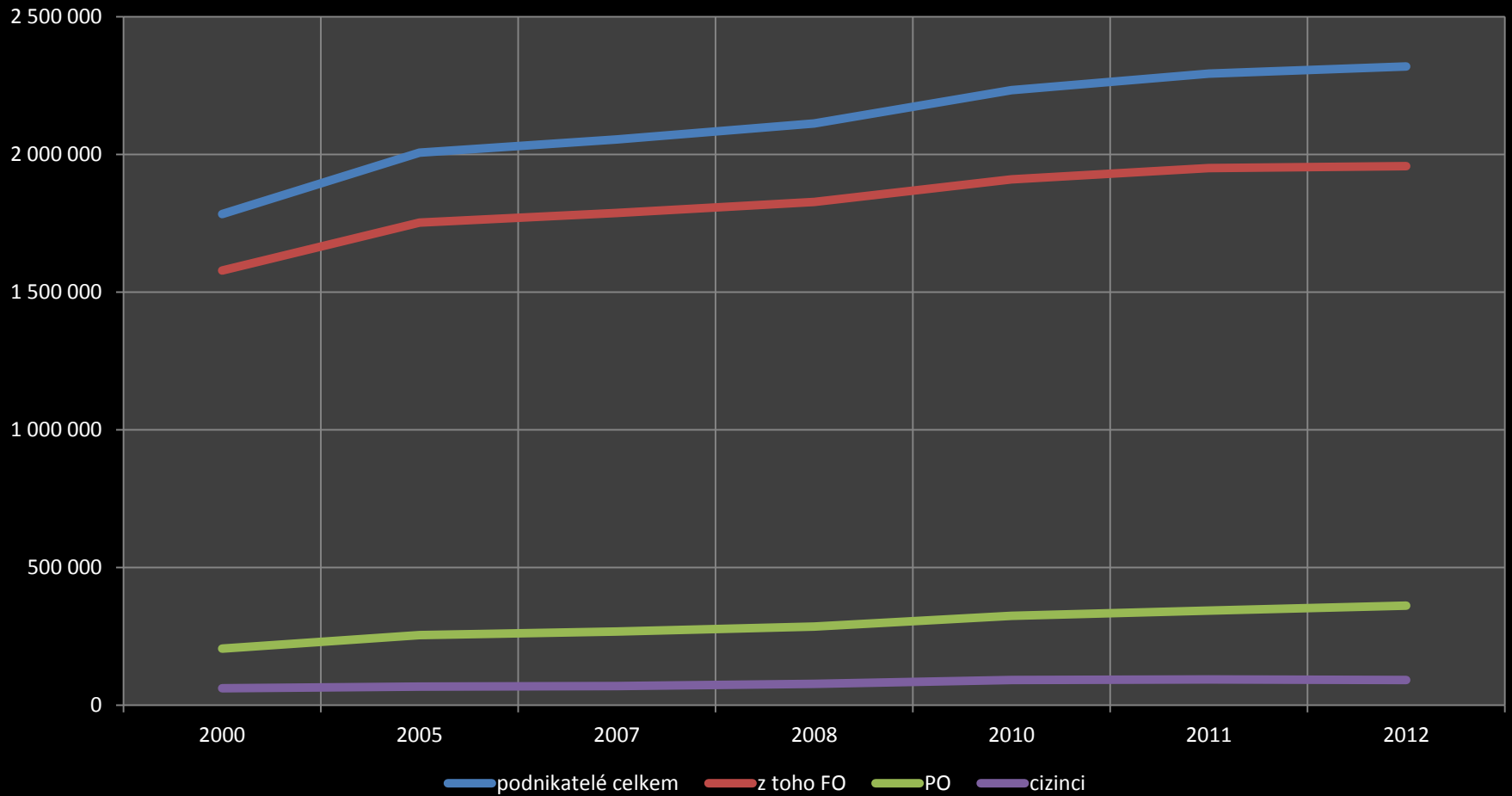
ŽO - živnostenské oprávnění; PO - právnické osoby; FO - fyzické osoby

od roku 2008 přibývají podnikatelé tempem zhruba 30.000 subjektů za půl roku

Vývoj počtu živnostenských oprávnění



Vývoj počtu podnikatelů



- Podnikání jako přístup (metoda) – má tyto znaky
 - ❑ zájem a snaha vytvořit něco na víc (přidanou hodnotu)
 - ❑ samostatné nalézání příležitostí
 - ❑ vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, svého času a jména
 - ❑ dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti, nesení přiměřeného rizika
 - ❑ sklízení pozitivních výsledků jako poslední v řadě zainteresovaných

- Podnikání jako hodnotová orientace = „podnikatelský duch“
 - struktura hodnot a postojů – jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání
- Přejít na podnikavý životní způsob je náročný a vyžaduje zvláštní přípravu. Je náročný zejména na odpovědnost, nesení rizika, odolnost proti neurčitostem. Výhodou je osobní autonomie, možnost většího výtěžku, ...

Definice podnikání v OZ a ŽZ

- OZ §2 – *soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*
- ŽZ § 2 – *Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*

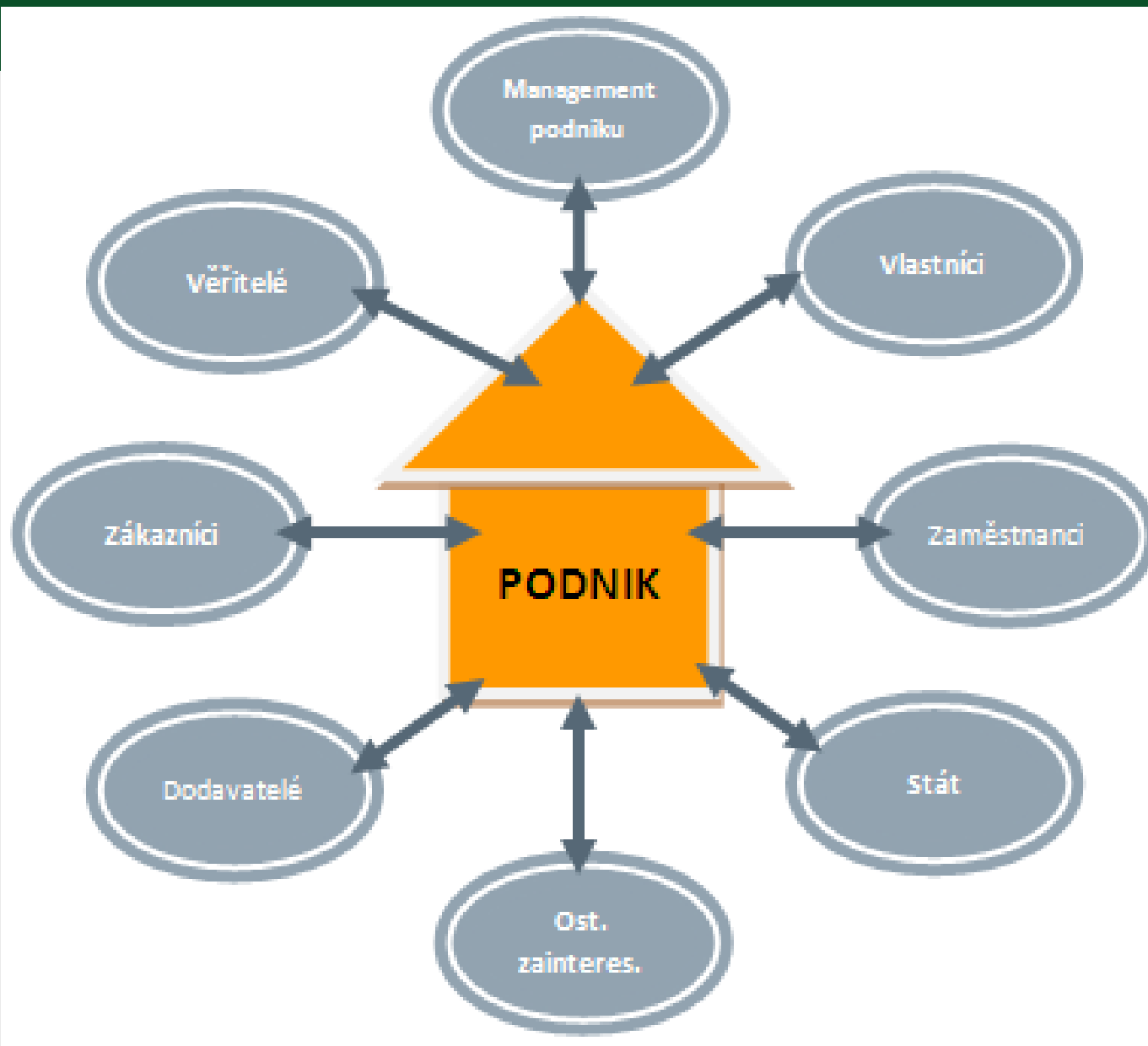
- soustavnost – opakovaně a pravidelně, ne příležitostně
- samostatnost – jedná osobně
- vlastním jménem – jménem a příjmením, názvem obchodní firmy
- vlastní odpovědnost – nese veškerá rizika za výsledky své činnosti
- dosažení zisku – úmysl dosažení zisku, nemusí ho však být dosaženo

Cíle podnikání

- Zisk jako ekonomický cíl podnikání
 - ! dosahování zisku není zárukou pokračování činnosti podnikatele ani zárukou dosahování zisku v budoucnosti – chybí mu časová dimenze (zisku lze dosahovat prodejem majetku, budov, pozemků, úsporou na personálu => stagnace podniku)
 - ! zisk je ovlivnitelný účetními postupy, které omezují jeho srovnatelnost (metoda ocenění zásob, odpisy, tvorba a čerpání rezerv, ...)
 - ! účetní zisk nezohledňuje míru rizika, s nímž je zisk dosahován

Cíle podnikání

- Maximalizace hodnoty podniku
- Podnik je funkční celek tvořený činnostmi a dovednostmi zaměstnanců schopný dlouhodobě přinášet užitek vlastníkům podniku.
- Podnik přináší užitek všem subjektům podílejícím se na reprodukčním procesu firmy – stakeholderům (= zainteresované strany)



Podnik (podnikatel) a jeho okolí

- vlastníci a investoři
 - vlastníci – požadují trvalý zisk odpovídající riziku, dobré jméno podniku
 - věřitelé – placení včas, žádné podrazy, požadují co nejvyšší cenu za poskytnuté finanční zdroje
- zaměstnanci – očekávají stabilní zaměstnání, spravedlivou odměnu, pochopení pro nestandardní situace (nemoc dítěte, úmrtí v rodině, ...), dobrý pracovní kolektiv

- rodiny zaměstnanců – očekávají že vaši zaměstnanci budou z práce chodit spokojení, dostanou dovolenou, budou mít volno o svátcích
- zákazníci – požadují kvalitní produkty za férovou cenu, vstřícný přístup, žádné podrazy

- manažeři – spravedlivá odměna, dostatek důvěry, málo byrokracie, dostatek kompetencí
- obchodní partneři - placení včas, dlouhodobý obchodní vztah, žádné podrazy
- lidé žijící v okolí podniku – ideálně nevědět o existenci firmy, nebo o ní vědět jen v dobrém
- vláda – peníze na daních, pracovní místa

- konkurenti
- média
- občanská a obchodní sdružení

! Konflikt zájmů stakeholderů!

- Cíl podnikání = maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky při respektování zájmů všech subjektů účastnících se podnikání (stakeholderů).
- Hodnota podniku = současná hodnota budoucích výnosů, které bude podnik vytvářet po dobu své existence. Hodnota výnosů je dána peněžním příjmem, který podniku zůstane po uhrazení explicitních i implicitních nákladů spojených s podnikáním.

Carollova pyramida sociální odpovědnosti



Vzrůstající důležitost ekonomických a společenských hodnot



Tři pilíře společenské odpovědnosti firem



Ekonomická oblast –
dobré řízení,
transparentnost,
odmítání korupce



Sociální oblast –
péče o
zaměstnance



Environmentální
oblast – ekologie,
zmenšování
dopadů na ŽP,
ochrana zdrojů

Podnikatel dle OZ

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu

Předpoklady úspěšného podnikatele

1. Podnikavost

- Dispozice – označují výkonový potenciál
 - schopnosti – trvalejšího rázu, vrozené (rozumová inteligence, sociální inteligence, ...)
 - vědomosti – pasivní znalosti o podnikání
 - dovednosti – naučené vzorce chování
- Osobní vlastnosti – charakterizují osobnost podnikatele
 - nespecifické – temperament, charakter
 - specifické – typické osobní vlastnosti

Předpoklady úspěšného podnikatele

2. Úspěch

Je to pozitivní prožitek, který vyvolává další potřebu úspěchu. Je to jeden z hlavních impulzů pro pohánění vpřed.

- Motivy – jsou významný faktor. Vůle vítězit, dosáhnout předem stanoveného cíle. *Není-li vůle vítězit, nepomohou ani sebevětší znalosti a zdroje podnikání.*
- Tlak – člověk musí řešit svoji situaci v podnikání
- Tah – příležitosti a jejich využití

Podnik

- Nejobecnější def. „Subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy“.
- Právně: 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 k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Malé, střední a velké podniky

Členění podniků podle doporučení Evropské komise

- **MIKROPODNIKY** – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR
- **MALÉ PODNIKY** – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil EUR, aktiva do 10 mil. EUR
- **STŘEDNÍ PODNIKY** – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR
- **VELKÉ PODNIKY** – více než 250 zam., roční obrat nad 50 mil. EUR, aktiva vyšší než 43 mil. EUR

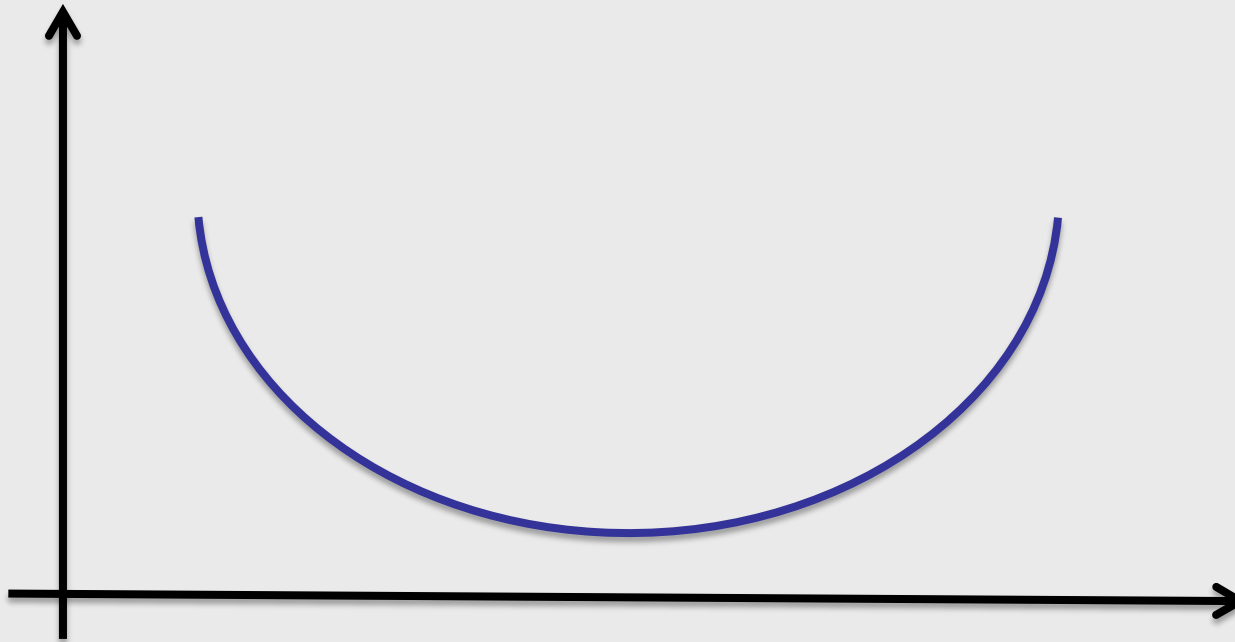
Hlavní důvody zániku malých a středních podniků

- Podkapitalizace – podcenění množství kapitálu, které je potřebné nejen pro chod podniku, ale i pro zajištění dobré pozice na trhu a vytvoření podmínek pro rozvoj podniku.
- Špatný peněžní tok – přicházející peníze musí krýt výdaje. Často krach podniku způsobí špatná platební morálka odběratelů.
- Nedostatečné plánování – nutno sestavit realistický podnikatelský plán.

- Chybějící konkurenční výhoda – nezbytné je odlišit se od konkurence
- Nedostatečný marketing – vypracovaná marketingová strategie musí určit, kdo bude naším zákazníkem a proč.
- Snaha vědět o všem a dělat všechno sám – specializované práce nejlépe vykonávají odborníci.
- Nekontrolovaný růst – rychle rostoucí podnik nestačí krýt poptávku, nedostatek hotových peněz, ...

U“ – křivka výnosovosti

výnosnost



Malé firmy

- flexibilní
- drobné inovace
- adaptace
- malé segmenty trhu
- jednoduchá org. struktura, bez byrokracie
- nižší správní náklady

Velké firmy

- postavení na trhu
- centralizovaný nákup, distribuce, reklama
- nízké náklady z rozsahu produkce
- kapitálově silné

MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU

Aktiva

- Na zahájení činnosti potřebuje podnik **finanční zdroje** – kapitál, peníze – vlastní x cizí (dluhy, závazky). Výrobní podnik přemění tento kapitál ve výrobní faktory.
- Hospodářské prostředky = majetek podniku = aktiva (to co podnik vlastní)

Rozvaha – bilance podniku

**Aktiva – „to co podnik vlastní“
debetní strana, „má dáti“**

Dlouhodobý majetek

- Dl. nehmotný majetek
- Dl. hmotný majetek
- Dl. finanční majetek

Oběžný majetek

- Peněžní prostředky
- Pohledávky
- Zásoby

Přechodná aktiva

- Náklady příštích období
- Příjmy příštích období
- Kurzové rozdíly

**Pasiva – „komu to patří“ způsob financování
majetku
kreditní strana, „dal“**

- **Vlastní zdroje (vlastní kapitál)**
 - Základní kapitál
 - Fondy
 - Hospodářský výsledek
- **Cizí zdroje**
 - Rezervy
 - Závazky
 - Bankovní úvěry
- **Přechodná pasiva**
 - Výdaje a výnosy příštích období
 - Kurzové rozdíly

Bilanční rovnice

- aktiva = pasiva

Rozvaha

- statistický přehled o majetku podniku a jeho finančním krytí k určitému datu
 - měsíčně, ke konci roku – řádné rozvahy, roční závěrka
 - při založení podniku – počáteční rozvaha
 - likvidace podniku – mimořádná rozvaha

Srovnávací rozvaha

- porovnání dvou rozvah za dva po sobě jdoucí roky
- počátek a konec sledovaného období vyjádřený rozdíly v absolutní částce nebo %

Majetek podniku = souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží k jeho podnikání.

MAJETKOVÁ STRUKTURA PODNIKU

Dlouhodobý majetek

stálý, zařizovací, fixní, neoběžný, stálá aktiva, investiční majetek, základní prostředky

- slouží podniku déle než jeden rok
- tvoří podstatu majetková struktury

Dlouhodobý nehmotný majetek

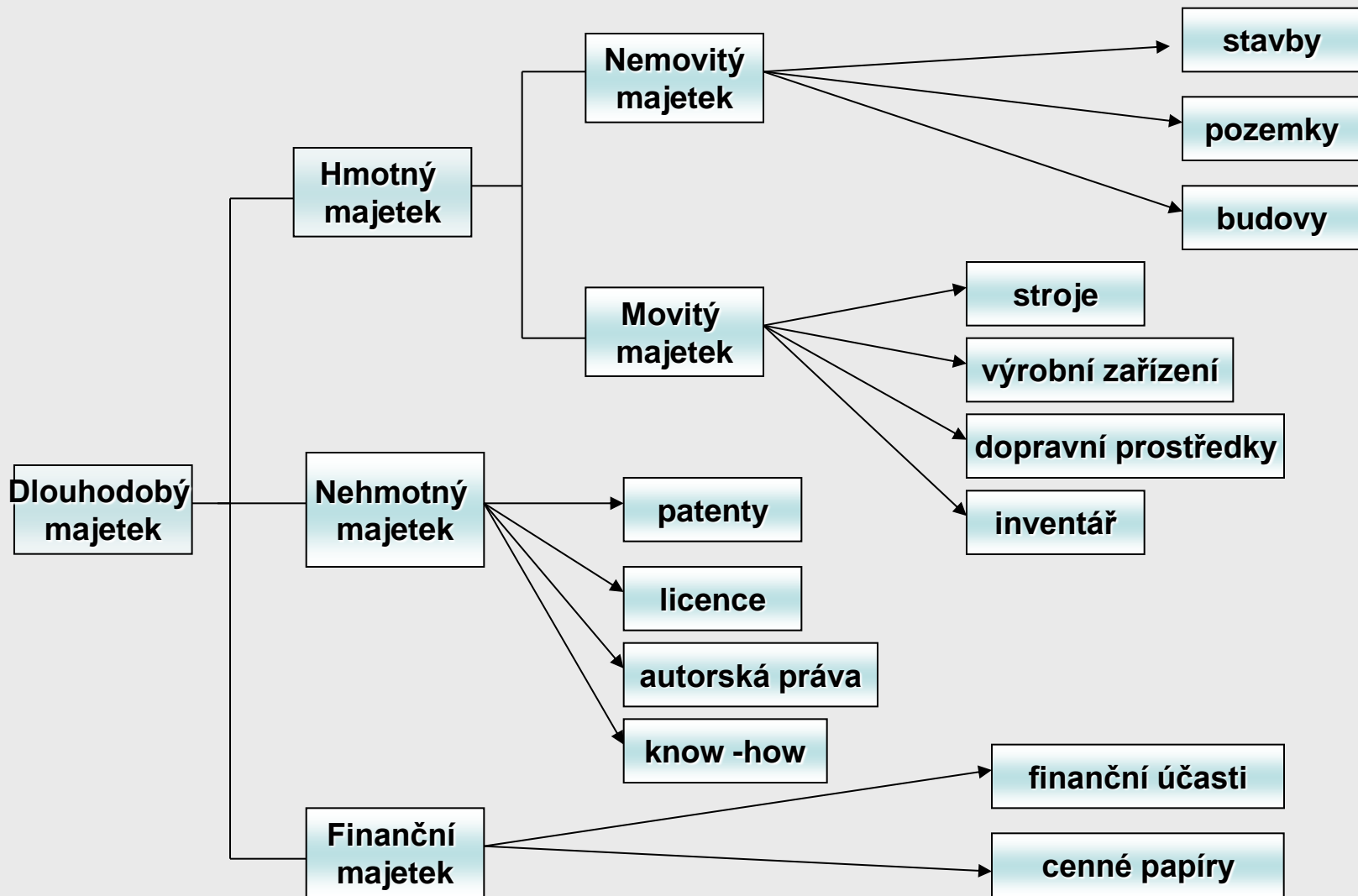
- patenty, licence, autorská a vydavatelská práva, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, obchodní značka, goodwill, náklady na založení podniku
- povinně se zařazují položky nad 60 tis. Kč

Dlouhodobý hmotný majetek movitý x nemovitý

- pořizovací cena obvykle nad 40 tis. Kč
- budovy, stavby, stroje, výrobní zařízení, inventář, dopravní prostředky, základní stádo, trvalé porosty, ...
- odpisovaný majetek – znehodnocuje se
- neodpisovaný majetek – neznehodnocuje se (pozemky, umělecká díla, zlato)

Dlouhodobý finanční majetek

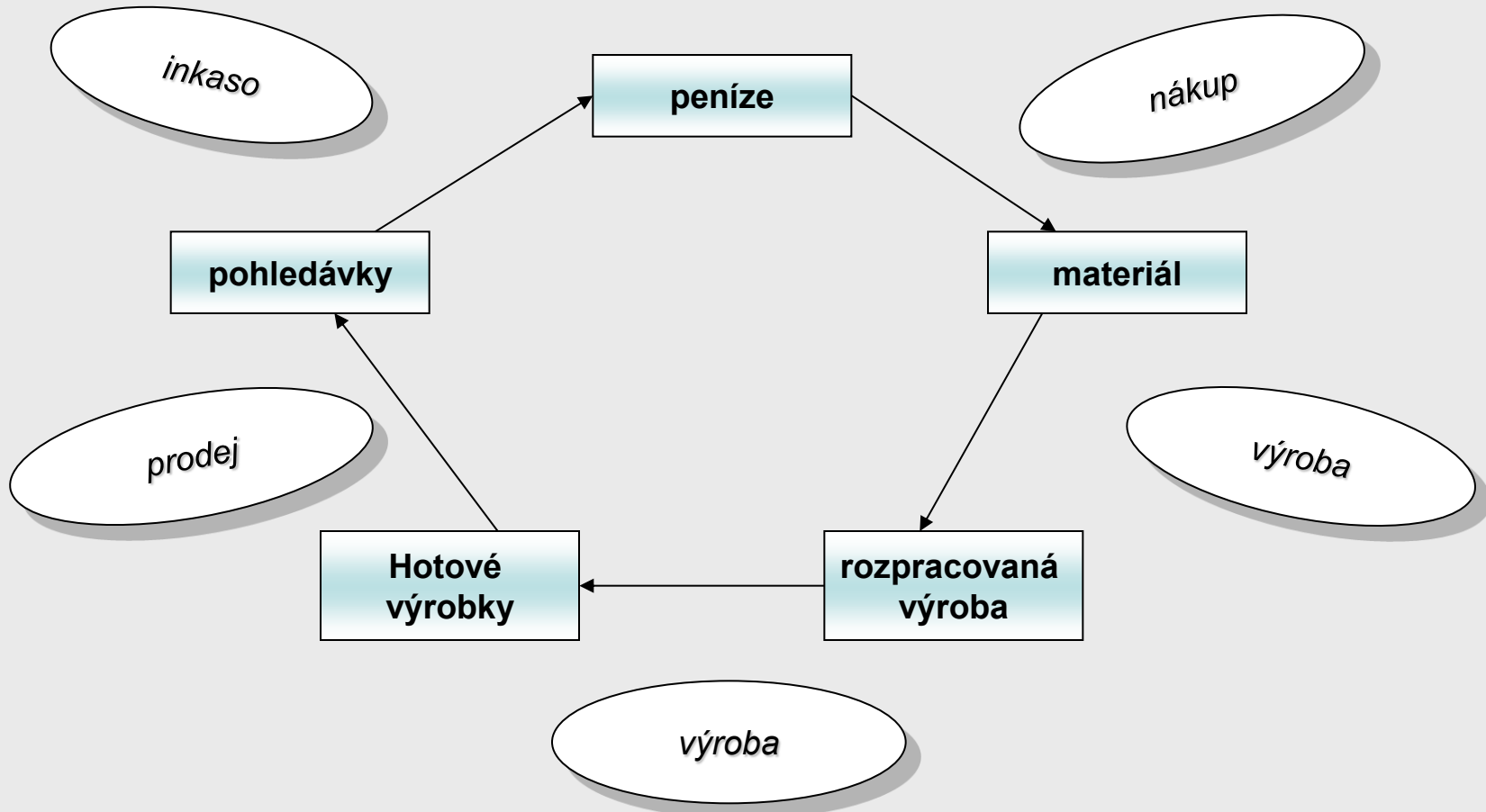
- podíly v jiných podnicích, cenné papíry (akcie, dluhopisy – ne ale k obchodování)



Odpisy = fixní náklady

- přenášení hodnoty majetku do nákladů podniku
- u majetku který se postupně opotřebovává a znehodnocuje

Koloběh oběžných aktiv



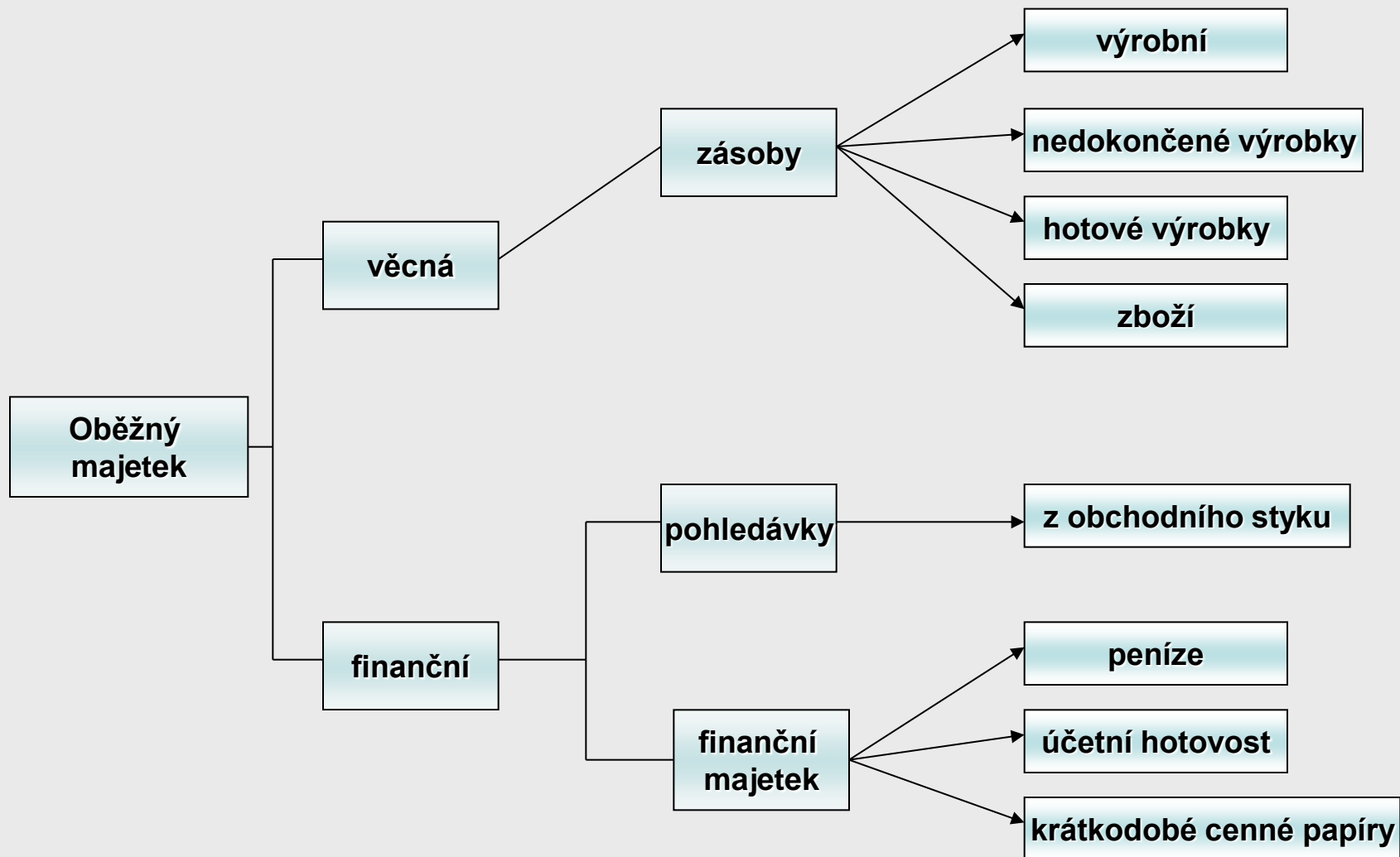
- Oběžný majetek se vyskytuje v různých podobách (peníze, suroviny, zásoby materiálu, nedokončené výrobky, rozpracované výrobky, hotové výrobky, peníze na účtech, pohledávky, ...)
- Doba spotřeby je kratší než **1 rok** , čím rychleji se obrací, tím je vyšší zisk (ukazatele obratu)
- Oběžný majetek je důležitý pro zajištění úhrady závazků = likvidita
- Likvidita podniku souvisí s jeho stabilitou. Při trvalém porušení finanční rovnováhy se hovoří o platební neschopnosti.

– **Likvidnost**

Schopnost jednotlivých aktiv přeměňovat se na peněžní prostředky

– **Likvidita**

Schopnost dostát svým závazkům. Kritérium finančního zdraví.



Likvidnost

- schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se rychle a bez větších ztrát na peněžní prostředky
- nejlikvidnější jsou peníze
- nejméně likvidní jsou stroje a budovy
- Likvidita podniku – schopnost podniku uhradit své závazky v daných termínech
- Nelikvidní podnik = platební neschopnost (insolvence) – podnik není schopen platit dluhy v době, kdy jsou splatné.
- Insolvence = dluhy jsou vyšší než realizovaná hodnota aktiv

- Vyšší likvidita (vyšší podíl aktiv s vyšším stupněm likvidity) snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale současně snižuje výnosnost podniku – peníze v pokladně mají nulovou výnosnost, na účtech velmi nízkou).
- ! optimální likvidita a optimální struktura veškerého majetku!

Likvidita

- Běžná likvidita = OA / KZ
- Pohotovává likvidita = $(OA - zásoby) / KZ$
- Peněžní likvidita = $hotovost / KZ$

OA – oběžná (likvidní aktiva)

KZ – krátkodobé závazky

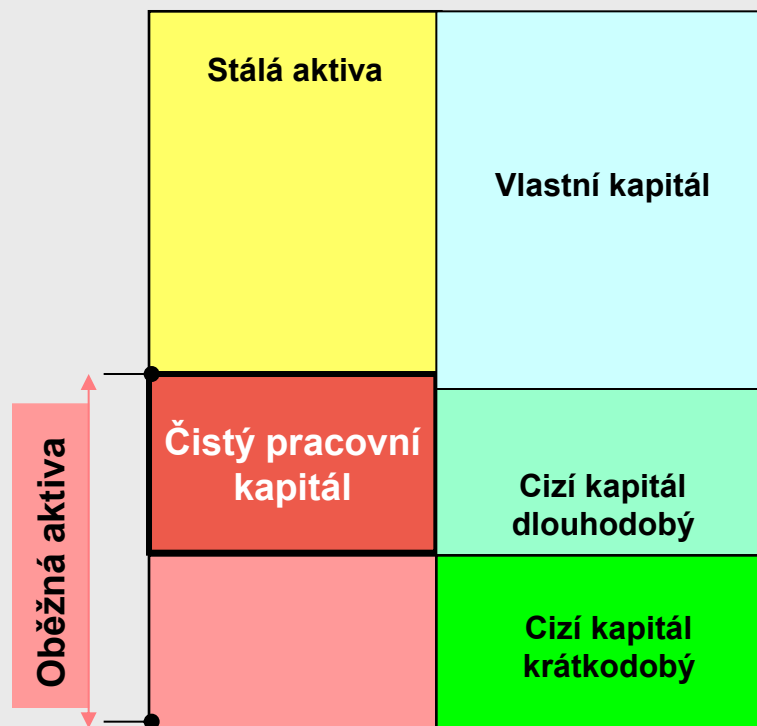
Čistý pracovní kapitál

Oběžná aktiva – krátkodobé závazky

- Dlouhodobý kapitál, který se používá pro financování oběžných (krátkodobých) aktiv.
- Kladná hodnota ukazuje, že podnik má na zabezpečení svých krátkodobých závazků.
- Vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu snižuje rentabilitu společnosti (prostředky mohly vydělávat jinde).
- Pokud krátkodobý cizí kapitál převyší oběžný majetek vznikne tzv. nekrytý dluh

- Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji – ať již vlastními nebo cizími.

- Představuje „finanční polštář“, který podniku umožňuje pokračovat ve své činnosti i v případě, že by ji potkala nepříznivá událost, jež by si vyžádala neočekávaně vysoký výdej peněžních prostředků.



$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Nekrytý dluh – pokud krátkodobé závazky převýší oběžná aktiva

Řízení výše oběžných aktiv závisí na:

- typu výroby;
- délce výrobního cyklu;
- možnostech zásobování;
- šíři vyráběného sortimentu;
- požadavcích odběratelů na výrobu;
- úhradě řádných i mimořádných závazků.

**Převažuje-li v podniku dlouhodobý finanční majetek =
podnik investičně intenzivní (investičně náročné výroby)
Př. elektrárny, teplárny, doly**



KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU

Kapitálová struktura podniku

- Kapitálová struktura podniku je struktura zdrojů, z nichž majetek podniku vznikl.
- Podnik by měl mít právě tolik kapitálu, kolik potřebuje. Pokud je ho více a je-li neefektivně využíván, je podnik **překapitalizován**. (např. u a.s. to znamená, že bylo emitováno více akcií, než může být efektivně použito. V důsledku toho neumí organizace vytvořit takový zisk, aby akcionáři dostali požadovanou dividendu (znehodnocení výnosnosti VK).

Hodnotí se ukazatelem (poměrovým):

Vlastní kapitál

Stálá aktiva

- Opačný případ je **podkapitalizace** podniku. Často v období jeho investičního rozvoje. Nese s sebou hrozbu ztráty likvidity.

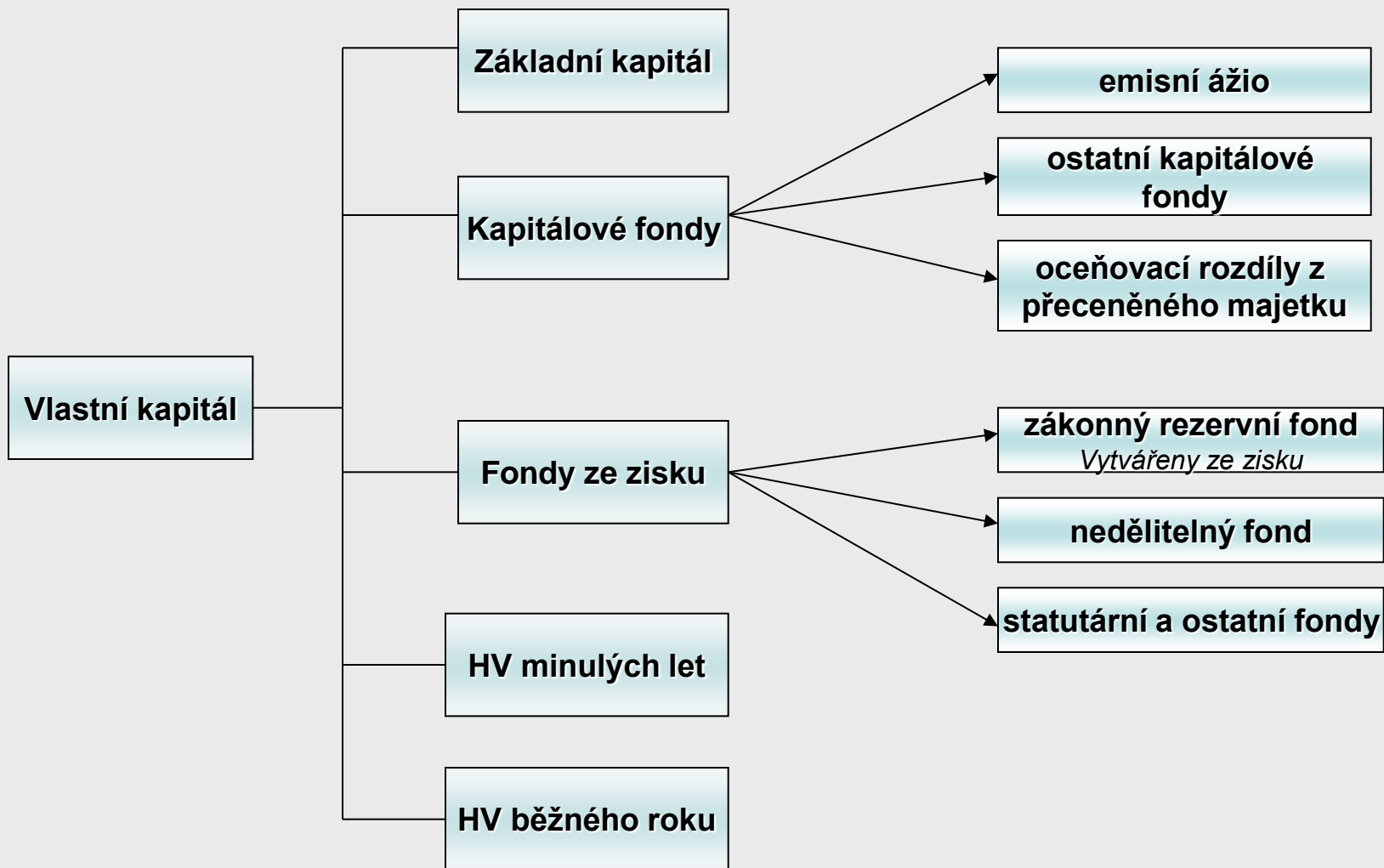
Hodnotícím ukazatelem je poměr:

Stálá aktiva

Dlouhodobé cizí zdroje

Vlastní kapitál

- hlavní nositel podnikatelského rizika (u obchodních společností výhradní nositel, u podniku jednotlivce spolu s jeho majetkem)
- Vlastní kapitál tvoří peněžité i nepeněžité vklady osob, které jsou s podnikem dočasně či trvale majetkově spojeni. Dělí se na:
 - základní kapitál – peněžité i nepeněžité vklady společníků do společnosti
 - kapitálové fondy;
 - rezervní fondy (fondy ze zisku)
 - nerozdělený zisk.
- Výši vlastního kapitálu ovlivňuje hospodářský výsledek běžného účetního období (+zisk / - ztráta)



Zvýšení základního kapitálu

- Efektivní – další vklad stávajících nebo nových společníků
- Deklaratorní – přesun z již existujících složek vlastního kapitálu (obvykle z nerozděleného zisku)

Cizí kapitál

dluh

Dlouhodobý a krátkodobý (do 1 roku)

Cenou (náklady) za používání cizího kapitálu je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním.

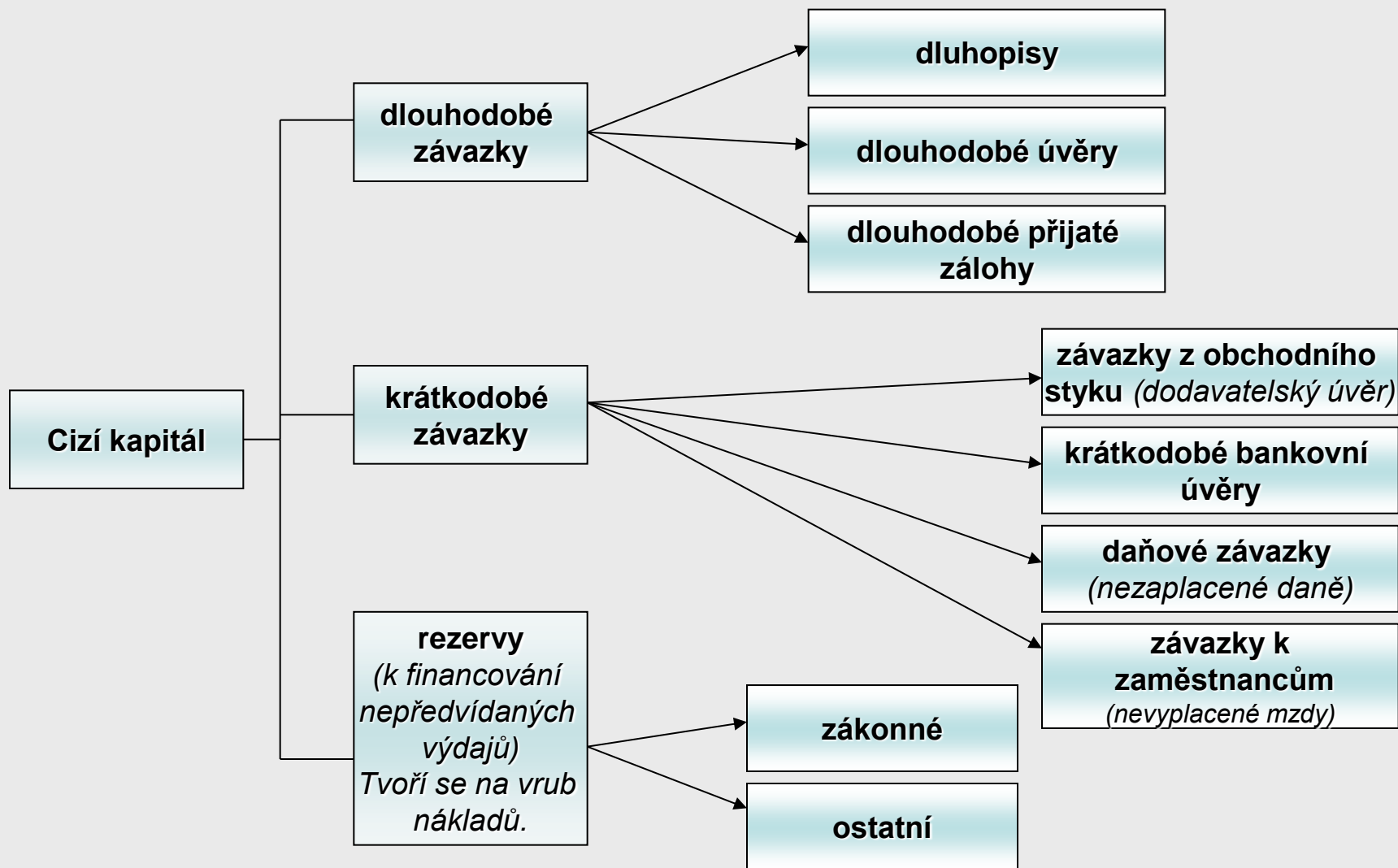
Krátkodobý cizí kapitál zahrnuje:

- Krátkodobé bankovní úvěry
- Dodavatelské úvěry
- Zálohy od odběratelů
- Půjčky
- Dosud nevyplacené mzdy a platy

Dlouhodobý cizí kapitál obsahuje:

- Dlouhodobé bankovní úvěry,
- Termínované půjčky
- Emitované podnikové obligace a dlužní úpisy;
- Leasingové dluhy

- Cizí kapitál je obvykle levnější než kapitál vlastní – tzv. finanční páka. Působí tzv. daňový efekt – úrok je součástí nákladů a snižuje zisk.
- Krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý kapitál



Bilanční pravidla

- **Zlaté bilanční pravidlo financování**
 - Je nezbytné "sladovat" časový horizont trvání majetkových částí s časovým horizontem zdrojů, ze kterých jsou financována. Stálá aktiva financujeme tedy především z vlastních nebo dlouhodobých cizích zdrojů, krátkodobé složky majetku z krátkodobých zdrojů.
- **Zlaté pravidlo vyrovnání rizika**
 - Sleduje vztahy na straně pasiv a říká, že vlastní zdroje by pokud možno měly převyšovat cizí zdroje; v krajním případě se mají rovnat.
- **Zlaté poměrové pravidlo**
 - Zvyšování investic nesmí středně a krátkodobě předbíhat dynamiku výnosů (tempo růstu tržeb). Nebo-li trvale udržitelné tempo růstu společnosti znamená, že nepotřebuje pro své financování žádné dodatečné zdroje.

Vliv finanční páky a daňového štítu

Podnik	Kapitál celk.	Vlastní k.	Cizí k.	Zisk	Úroky 14%
A	1000	1000	-	200	-
B	1000	500	500	200	70
Podnik	Zisk před zdaněním	Zisk před zdaněním na vlastní k.	Daň	Zisk po zdanění	Výnos vlastního kapitálu
A	200	20%	70	130	13
B	130	26%	45,5	84,5	16,9

Cizí kapitál – důvody pro jeho použití

- podnikatel nemá dostatečný vlastní kapitál
- podnikatel přechodně nedisponuje potřebným kapitálem
- použitím cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovateli žádná práva v přímém řízení, zatímco přibírání nových společníků rozředuje vlastní kapitál a tím i řídicí pravomoci
- cizí kapitál je většinou levnější

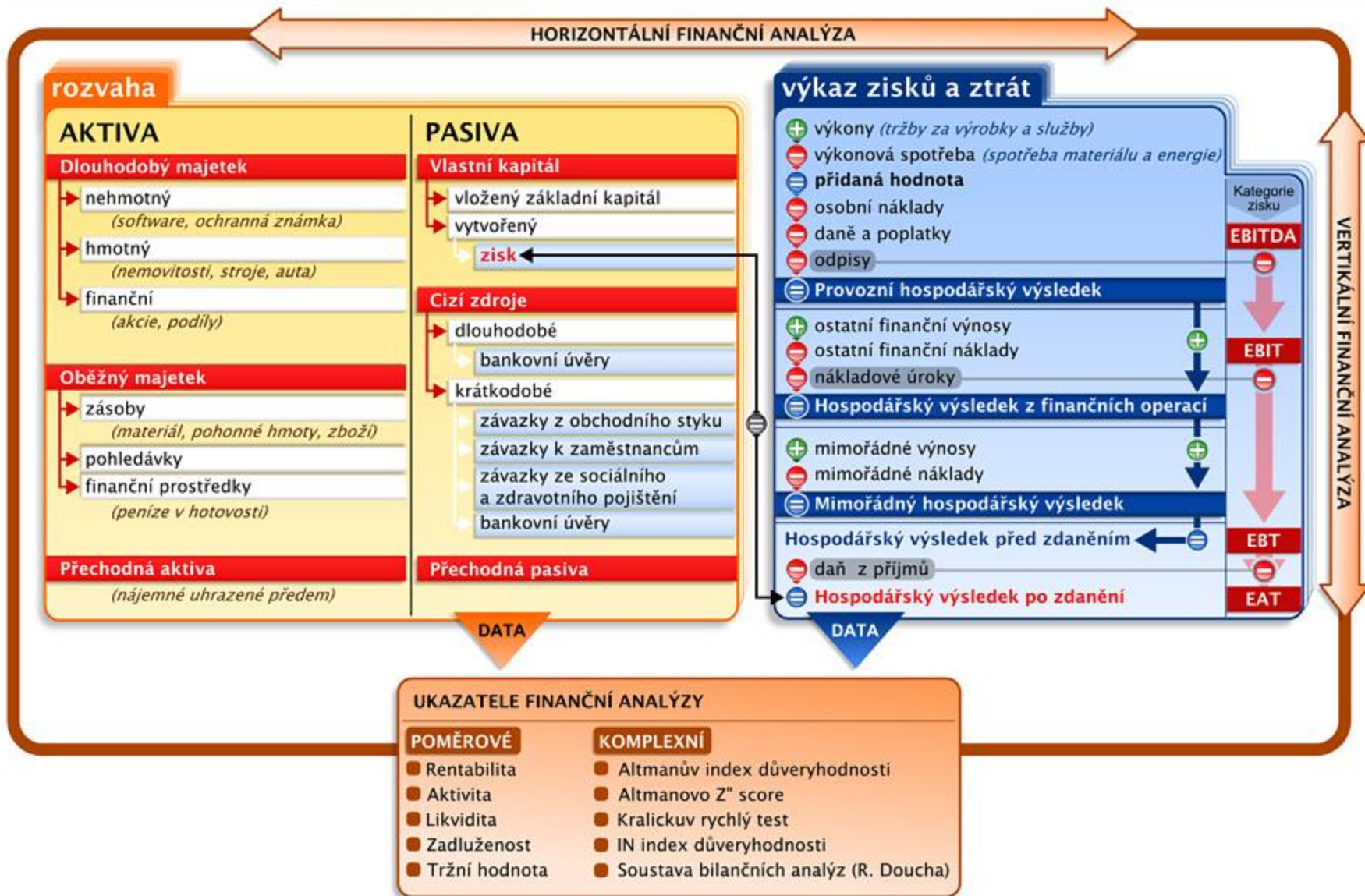
Cizí kapitál – důvody proti jeho použití

- zvyšuje zadluženost podniku a tím snižuje jeho finanční stabilitu
- každý další dluh je dražší
- vysoký podíl cizího kapitálu omezuje jednání managementu, které musí být přizpůsobeno věřitelům

Cizí kapitál – jaký poměr?

- záleží na odvětví
 - průmyslové podniky – vlastní kapitál převládá
 - obchodní podniky – 50 : 50
 - peněžní podniky – převládá kapitál cizí

Vypůjčené peníze pomáhají víc vydělat



**VÝROBNÍ FAKTORY,
NÁKLADY, VÝNOSY, HV**

Výrobní faktory a jejich klasifikace

- Výroba = každá činnost , která tvoří hodnotu
- Výroba = zpracování surovin a materiálů do finálních výrobků
- Aby se mohla výroba uskutečnit, musí se spojit tři výrobní faktory (*dle národohospodářské teorie*)

– Práce

– Půda

– Kapitál

původní výrobní faktory

odvozený faktor

Znalostní společnost (ekonomika)

- Petr Drucker považuje za rozhodující výrobní faktor znalosti a za hlavní zdroj tvorby hodnot produktivitu a inovace.

Pohled na výrobní faktory

Národohospodářský pohled	Podnikohospodářský pohled	
1. práce	1. Řídící práce	
	2. Výkonná práce	
2. půda	Půda (pozemky)	3. hmotný dlouhodobý majetek (provozní prostředky)
3. kapitál	Budovy Stroje a výrobní zařízení Nástroje Dopravní prostředky Výpočetní technika aj.	
	4. Materiál (pracovní předměty)	

Kombinace výrobních faktorů

- Spojení výrobních faktorů musí být účelné a hospodárné = > úkol managementu

Spotřeba výrobních faktorů – náklady podniku

- náklady podniku = peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložená na tvorbu podnikových výnosů

Druhové třídění nákladů

- vychází z výrobních faktorů – práce, dlouhodobý hmotný majetek (odpisy), materiál – podrobněji ve „výkazu zisků a ztrát“ zkráceně „výsledovka“
- Výsledovka kombinuje dvojí třídění nákladů
 - podle oblasti činnosti – provozní, finanční, mimořádné náklady
 - podle nákladových druhů

Základní nákladové druhy

- Položky finančního účetnictví
 - spotřeba materiálu, energie a externích služeb
 - osobní náklady (mzdy, platy, provize, ...)
 - odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku
 - finanční náklady (nákladové úroky, ...)
- Kalkulační nákladové druhy – pro manažerské účely (sestavení kalkulací)
 - úroky z vlastního kapitálu
 - podnikatelskou mzdu

Oportunitní náklady

Oportunitní náklady

- Konkrétní výdaje ekonomického zdroje za účelem jeho zhodnocení v jedné podnikatelské aktivitě znemožňuje jeho využití jiným, alternativním způsobem.
- Ušlé výnosy, o které se ekonomický subjekt připravuje tím, že určitou alternativu dalšího rozvoje neuskutečňuje

Účelové třídění nákladů

1. Třídění podle útvarů – sledování nákladů podle středisek.

- jednicové náklady střediska – lze přímo připočítat středisku
- režijní náklady střediska – nelze připočítat přímo, ale pomocí klíče (nákl. materiálové, správní, odbytové)

Přehledem nákladů je ROZPOČET.

2. Třídění podle výkonů – kalkulační třídění

Třídění nákladů podle výkonů

- dle nositelů nákladů - dle jednotlivých výrobků, služeb, polotovarů
 - jednicové (přímé) náklady – lze přidělit jednotlivým druhům výrobků – přímo přičítat (př. materiál)
 - režijní (nepřímé) náklady – společně vynakládány na více výrobků. Na výrobky se přivádějí pomocí přírážek.

Kalkulace nákladů

- písemný přehled o jednotlivých položkách nákladů a jejich úhrnu na kalkulační jednici
- Kalkulační jednice = určitý výkon př. výrobek, polotovar, služba – vymezený měřící jednotkou – ks, kg, m², m³, ...
- Výkon = nositel nákladů

Všeobecný kalkulační vzorec

není závazný, ale používá ho většina podniků

Všeobecný kalkulační vzorec

1. Přímý (jednicový) materiál

2. Přímé (jednicové) mzdy

3. Ostatní přímé (jednicové) náklady

4. Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby (1 až 4)

5. Správní režie

Vlastní náklady výkonu (1 až 5)

6. Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady (1 až 6)

7. Zisk

Prodejní cena

1. Přímý materiál

- souhrn všech materiálů, jejichž spotřebu lze přímo stanovit na jednotlivý výrobek např. základní a pomocný materiál, pohonné hmoty, obaly apod.

2. Přímé mzdy

- základní složky mzdy zaměstnanců výroby (úkolová, časová) a pohyblivé složky mzdy jako jsou příplatky, prémie, odměny, vztahující se k těmto mzdám.

3. Ostatní přímé náklady

- zákonné pojištění ke mzdám zaměstnanců výroby, dále ztráty z vadné výroby, opravy a udržování apod.

4. Výrobní režie

- náklady, které souvisí s výrobou a nelze je stanovit přímo na KJ např. spotřeba mazadel, energií, opotřebení nástrojů, opotřebení dlouhodobého hmotného majetku apod.

5. Správní režie

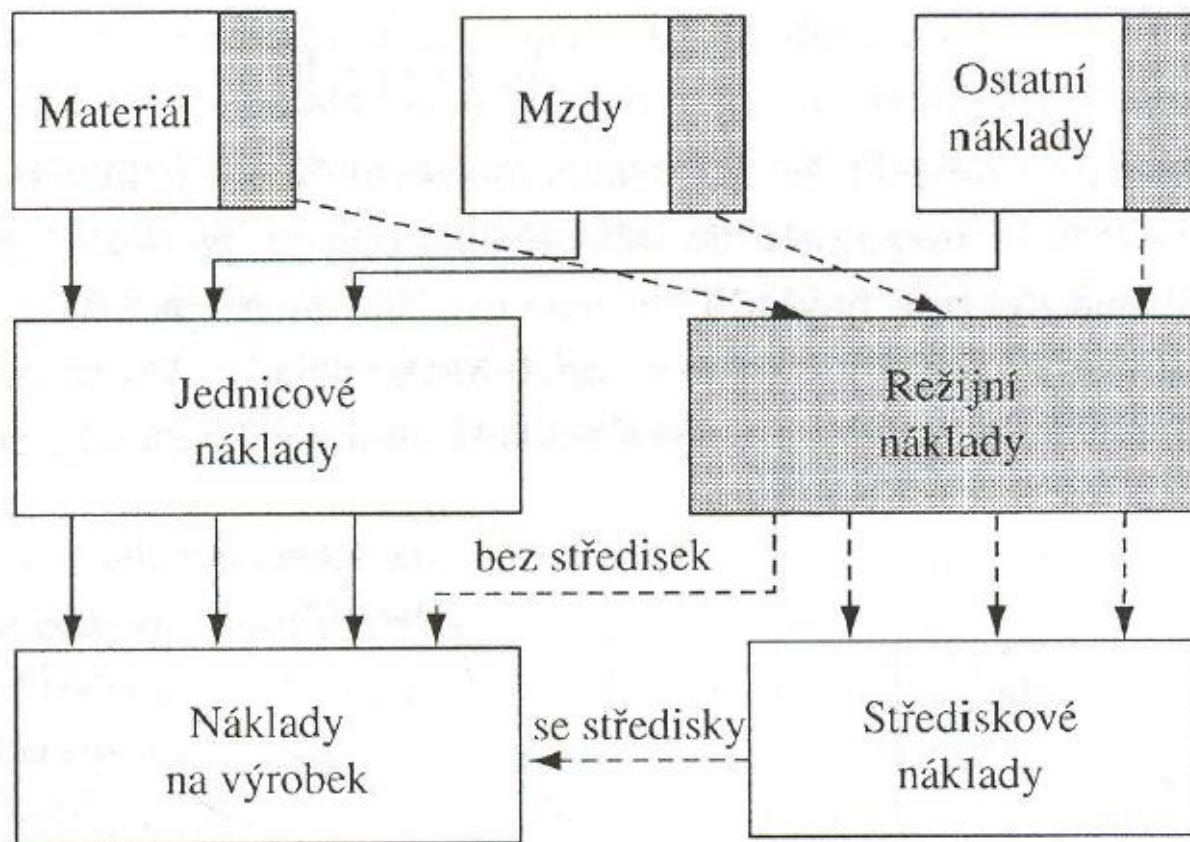
- náklady, které souvisí s řízením a správou podniku např. mzdy řídicích pracovníků, poštovné, telefonní poplatky, pojištění apod.

6. Odbytové náklady

- náklady, které souvisí s odbytovou činností např. skladování, propagace, reklama, expedice

- Účelové třídění nákladů je rozhodující pro zjišťování hospodárnosti výroby jednotlivých výrobků, vnitropodnikových útvarů (středisek) i celého podniku neboť zachycuje příčinný vztah mezi náklady a účelem jejich vynakládání.
- Kalkulace nákladů – základní nástroj výrobního řízení
- Rozpočty nákladů – základní řízení nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Nákladové druhy



Obr. 4 – 1 Vztah mezi druhovým, kalkulačním a střediskovým tříděním nákladů

Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby

1. Variabilní (proměnné) – mění se se změnou objemu výroby
 - proporcionálně – rostou stejně rychle (př. náklady na opravu automobilu dle najetých km)
 - nadproporcionálně – rostou rychleji (př. růst nákladů u přesčasové práce)
 - podproporcionálně – rostou pomaleji (spotřeba elektřiny)
2. Fixní (stálé) – nemění se s objemem výroby (odpisy strojů, nájemné, úroky, ...) Mění se skokově změnou výrobní kapacity.

Nákladová funkce

- Lineární

$$N = F + n \times q$$

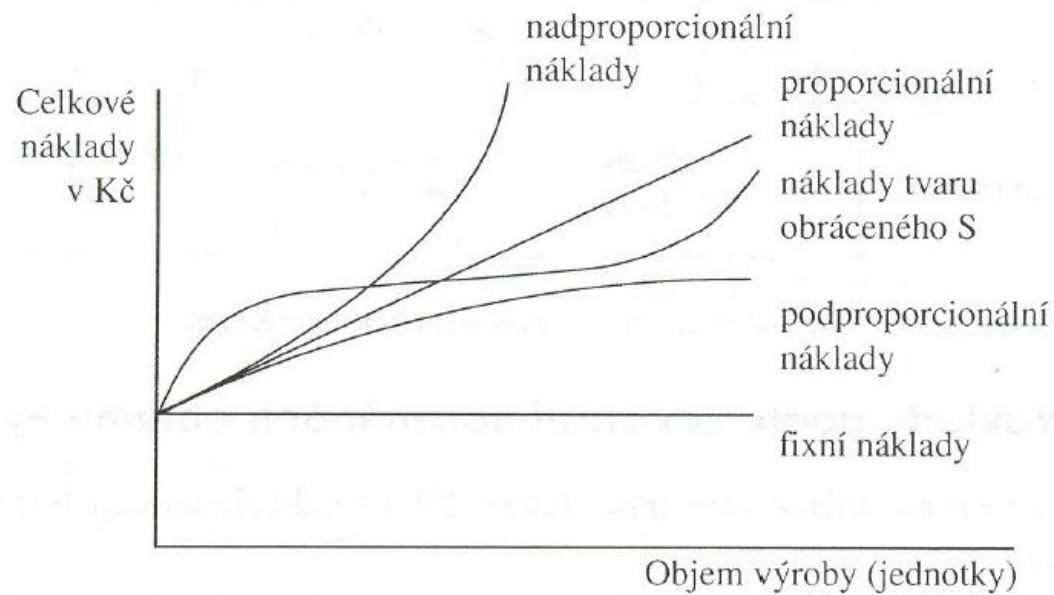
N – celkové náklady v Kč

q – objem výroby v naturálních jednotkách

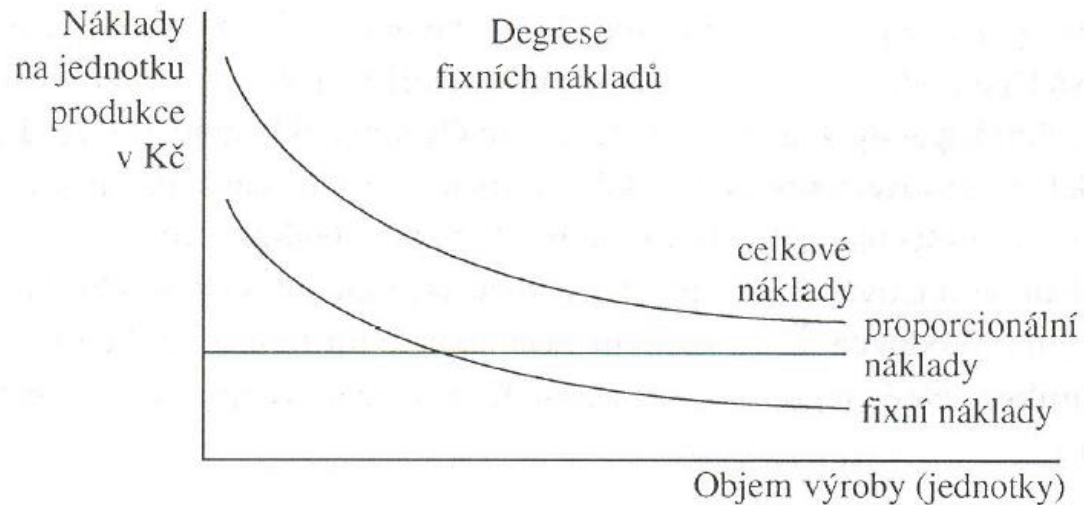
n – variabilní náklady na jednotku

F – fixní náklady

- S rostoucím objemem výroby jednotkové náklady klesají, neboť fixní náklady se rozpouštějí do stále většího objemu produkce (počtu výrobků) = **degrese nákladů**. Jeden z hlavních způsobů zvyšování hospodárnosti.



Obr. 4 – 2 Průběh celkových nákladů



Obr. 4 – 3 Průběh jednotkových nákladů

Náklady podle původu spotřebovaných vstupů

1. Prvotní (externí) náklady – pochází z okolí podniku (př. spotřebovaný materiál)
2. Druhotné (interní) náklady – spotřeba vnitropodnikových výkonů (př. výroba páry, ...)

Náklady podle podnikových funkcí

- náklady na pořízení
- náklady na skladování
- náklady na výrobu
- náklady na správu
- náklady na odbyt

Další kategorie nákladů

- Přírůstkové náklady – vyvolané přírůstkem objemu výroby
- Marginální náklady (mezní) – zvláštní forma přírůstkových nákladů – přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem výroby o jednu jednotku
- Oportunitní (alternativní) náklady – hodnota, která musí být obětována, když zdroje nejsou použity na nejlepší možnou alternativu. Též nazýváme „náklady ušlých příležitostí“.

Další kategorie nákladů

- Implicitní náklady – náklady vlastních příležitostí. Jsou to obětované příležitosti, o které člověk přichází, když se věnuje dané činnosti. Příklad: implicitní nájemné je nákladem člověka, který bydlí ve svém domě, místo aby jej pronajal.
- Explicitní náklady – platí výrobce za služby cizích

Výsledek činnosti podniku

- výnosy a zisk

- výsledek činnosti podniku – výrobky nebo služby
- Výnosy podniku – peněžní ocenění vyr. a služeb za určité období bez ohledu, zda v tomto období došlo k jejich inkasu (na rozdíl od peněžních příjmů)
- Hlavní výnos vyr. podniku jsou **tržby** za prodej vlastních výrobků a služeb
- Výnosy podniku jsou zachyceny ve výkazu zisků a ztrát „výsledovce“

Hospodářský výsledek podniku

- rozdíl mezi výnosy a náklady
- zisk x ztráta
- zisk je hlavním zdrojem samofinancování

Zisk

- účetní zisk – zjistíme ho z účetnictví (provozní zisk, zisk z finančních operací a mimořádný zisk)
- daňový zisk – vypočte se úpravami účetního zisku, které vyplývají z daňových zákonů
- ekonomický zisk – odečtení veškerých nákladů od výnosů. Ukazatel EVA.
- provozní zisk – rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů

Analýza bodu zvratu

Představuje objem výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům, kdy podnik již není ztrátový, ale ještě nedosahuje zisku. Má-li podnik dosáhnout zisku, musí překročit bod zvratu.

$$Z = pq - (F + nq)$$

$$q \text{ (BZ)} = \frac{F}{p - n}$$

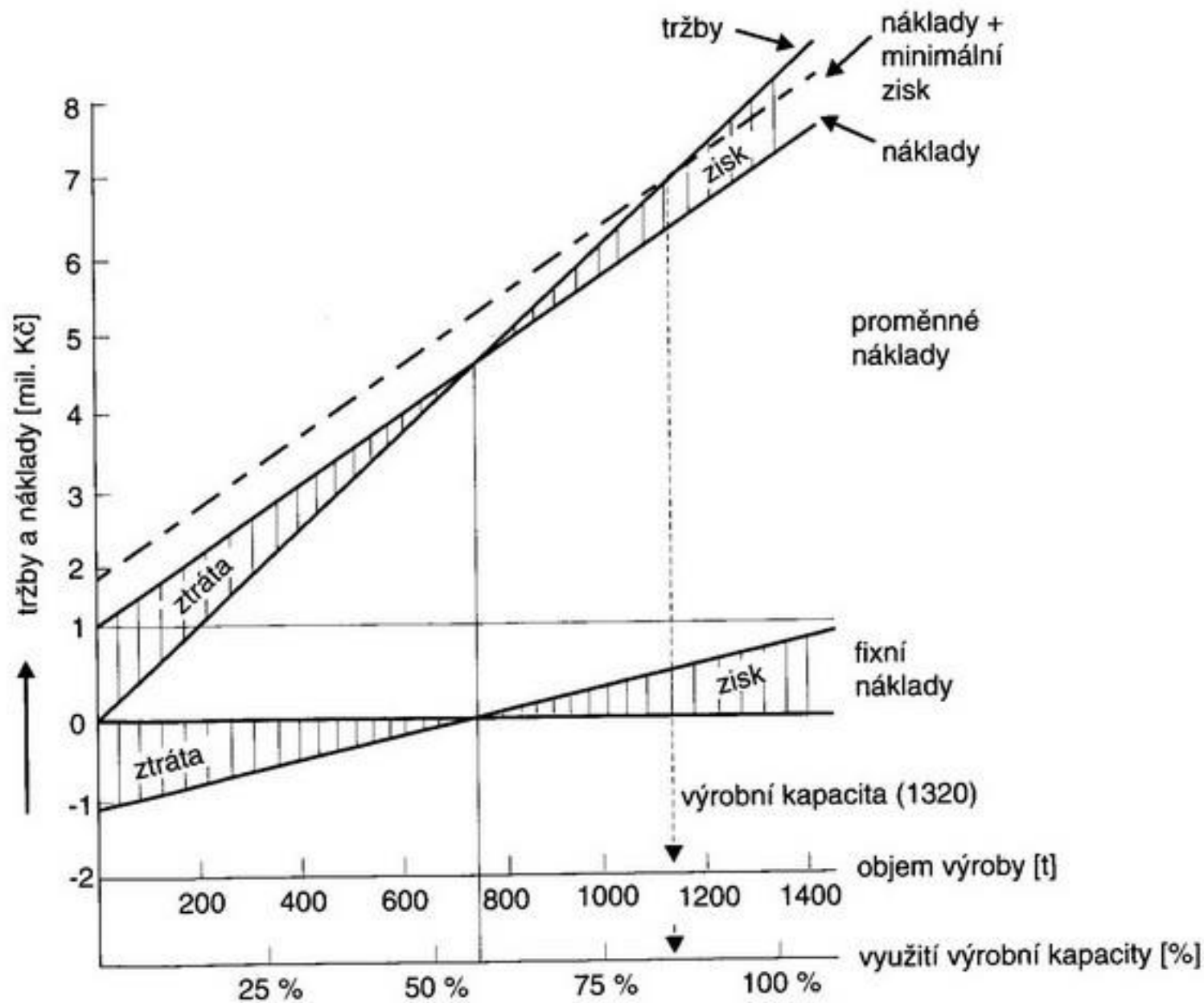
Z – zisk

p – ceny jednotlivých druhů výrobků

q – objem prodeje výrobků

n – variabilní náklady na jednotku

F – fixní náklady



Obr. 4.2 Bod zvratu a kritického využití výrobní kapacity slévárenského závodu

Efektivnost

- „efekt“ = výsledek, účinek, následek
- Souhrnným efektem podniku jsou poskytované výrobky a služby tj. **výstupy**. Výrobky a služby vznikají spotřebou výrobních faktorů které tvoří **vstup** podniku.

Efektivnost podniku



$$\textit{efektivnost (př. produktivita práce)} = \frac{\textit{výstup}}{\textit{vstup}} = \frac{\textit{výrobky (služby)}}{\textit{výrobní faktory}}$$

Ukazatel haléřové nákladovosti koeficient nákladovosti

$$\textit{ukazatel haléřové nákladovosti} = \frac{\textit{náklady}}{\textit{výnosy}}$$

Podíl nákladů připadajících na jednu peněžní jednotku (1 Kč)

Rentabilita

- ukazuje, jak se kapitál za určité období zúročí – rentabilita je další princip hospodářského jednání v tržní ekonomice

$$\begin{aligned} &\text{rentabilita celkového kapitálu (ROE) =} \\ &= \frac{\textit{zisk}}{\textit{celkový kapitál}} \quad (\text{výnosnost aktiv}) \end{aligned}$$

- Základní kritérium efektivnosti je rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – jde o zvětšování bohatství vlastníků podniku

$$\text{ROE} = \frac{\textit{zisk}}{\textit{vlastní kapitál}}$$

Příklad

- Podnik vyrábí jen jeden druh výrobku, jehož prodejní cena je 20 Kč/ks
- Variabilní náklady 12 Kč/ks
- Fixní náklady podniku 3,2 mil. Kč

- Stanovte BZ

$$q \text{ (BZ)} = \frac{F}{p - n}$$

Z – zisk

p – ceny jednotlivých druhů výrobků

q – objem prodeje výrobků

n – variabilní náklady na jednotku

F – fixní náklady

Příklad - výsledek

$$q \text{ (BZ)} = 3\,200\,000 / (20 - 12) = 400\,000 \text{ Ks}$$



Lesnická
a dřevařská
fakulta

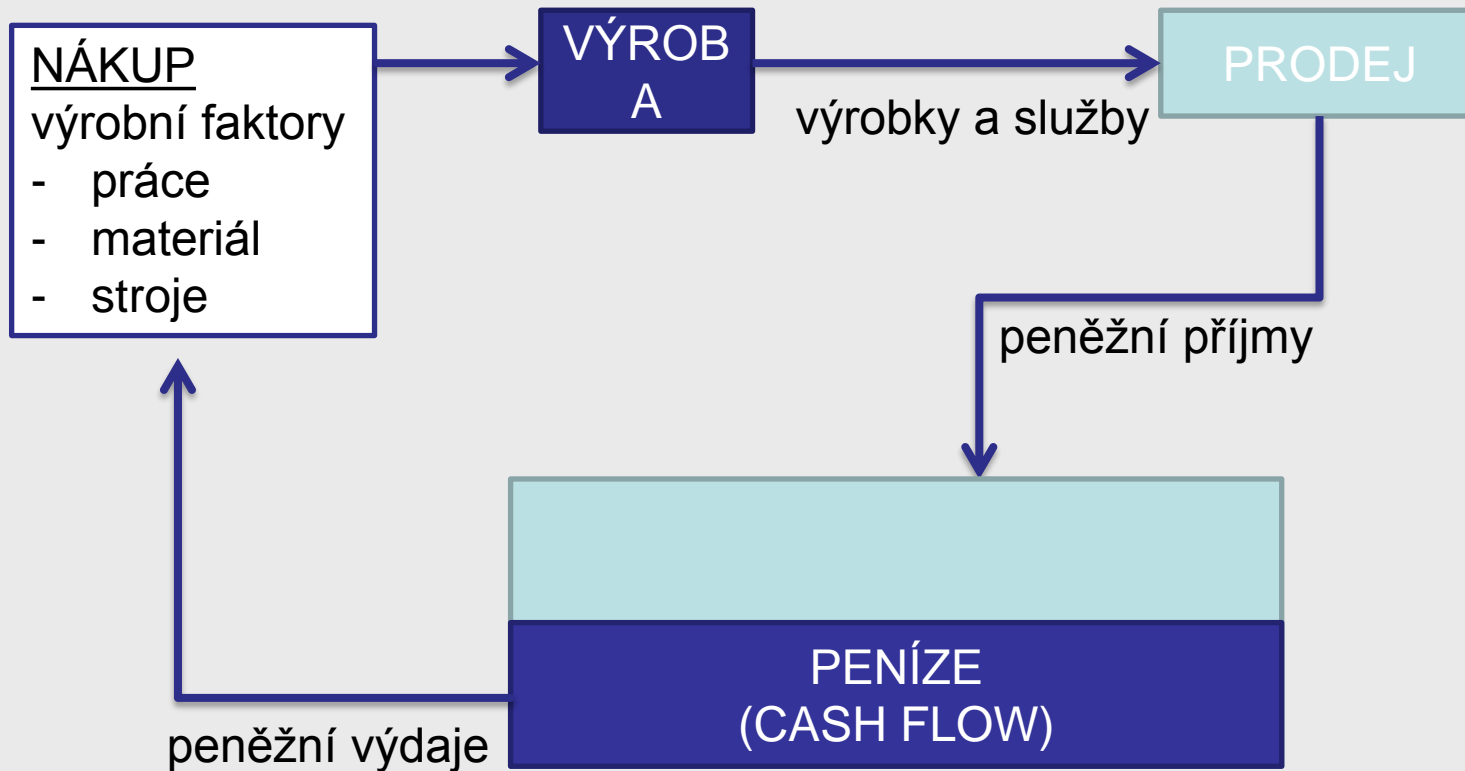
Financování podniku

Finanční řízení podniku

Mendelova
univerzita
v Brně



Peněžní toky v podniku



Úkoly FŘ

- Opatřovat kapitál – peníze, fondy, ... Týká se strany pasiv v rozvaze.
- Rozhodovat o umístění kapitálu – týká se převážně strany aktiv rozvahy.
- rozhodovat o rozdělení zisku – reinvestice nebo výplata dividend
- prognózovat, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat – zajištění finanční stability podniku

Faktor času

- Koruna dnešní je cennější než koruna získaná později (např. za rok), neboť tu kterou máme dnes , můžeme investovat tak, aby nám přinesla úrok (např. zisk)
- Budoucí hodnota peněz – úrokování
 - jednoduché – úročí se jen původní částka
 - složité – s jistinou se úročí také úrok

Jednoduché úrokování

- Jistina 1 000 Kč
- Úroková míra 10 %
- Každoroční úrok 100 Kč

Složené úrokování

- Jistina 1 000 Kč
- Úroková míra 10 %
- 1. rok úrok 100 Kč
- 2. rok úrok 110 Kč
- 3. rok úrok 121 Kč

$$BH = SH \times (1 + i)^n$$

BH – budoucí hodnota

SH – současná hodnota

i - úroková míra

n - počet let

$(1 + i)^n$ - úročitel

Odúročení (diskontování)

- Ve finančních výpočtech včetně výpočtů investičních zjišťujeme současnou hodnotu budoucích příjmů nebo výdajů, tj. částku, která – kdybychom ji měli v rukou nyní – by vzrostla na budoucí částku.
- Př. částka 1 331 Kč v roce 2011 má v roce 2008, tj. o 3 roky dříve hodnotu 1000 Kč

$$BH = SH \times (1 + i)^n, \text{ neboli } BH \times \frac{1}{(1 + i)^n}$$

odúročitel (diskontní míra)

Faktor rizika

- vnější příčiny – přírodní katastrofy, hosp. krize, inflace, ...
- vnitřní příčiny – chybný odhad poptávky, ...
- riziko se snižuje rozdělením fin. prostředků do více akcí
- **čím vyšší je riziko, tím vyšší je požadovaný výnos**
- příjmy z rizikovějších akcí se diskontují vyšší diskontní mírou

Všeobecná pravidla pro finanční rozhodování

- při stejném riziku se vždy preferuje vyšší výnos před výnosem menším
- při stejném zisku se vždy preferuje menší riziko
- za větší riziko se požaduje větší výnos
- preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou obdrženou později
- motivací investování je očekávání většího výnosu s přihlédnutím k riziku
- motivací veškerého investování je zvětšení majetku

Finanční rozhodování

- Taktická rozhodnutí – vyžadují malé peněžní částky a nemění dosavadní činnost podniku – nákup stroje, pořízení větších zásob, ...
- Strategická rozhodnutí – velké částky peněz a přinášejí velké změny v podniku – velká změna, velké riziko. Praxe učí, že velké strategické rozhodnutí je více věcí intuice než detailní kvantitativní analýzy.

Druhy financování podniku dle původu kapitálu

- vnitřní (interní) financování – zdrojem fin. je podniková hospodářská činnost
- vnější (externí) – kapitál přichází z vnějšku – vklady a podíly zakladatelů, financování z vlastních a cizích zdrojů, leasing, ...

Leasing

- Operativní (provozní) leasing – tradiční nájemní smlouva, po skončení nájmu zůstává předmět ve vlastnictví leasingové společnosti
- Finanční leasing – nájemní smlouva je nevypověditelná, riziko spočívá na nájemci, do jehož vlastnictví po skončení nájmu předmět za symbolickou cenu přechází
- Zpětný leasing – leasingová společnost nejprve odkoupí předmět leasingu od původního majitele a následně mu jej pronajme

Druhy financování podniku dle pravidelnosti financování

- Běžné financování – běžný provoz podniku – nákup mat., paliva, energie, ...
- Mimořádné financování – př. při zakládání podniku, rozšiřování podniku, ...

Financování podniku

- Vlastním kapitálem
- Cizím kapitálem
- Samofinancování – použití zisku k dalšímu rozvoji

Běžné (krátkodobé) financování financování pracovního kapitálu

- Řízení prac. kapitálu – úkoly:
 1. určit potřebnou (optimální) výši každé položky oběžných aktiv a jejich celkové sumy
 2. určit, jakým způsobem oběžný majetek financovat
- Určení potřebné výše
 1. analyticky – u každé jednotlivé položky určíme optimální výši
 2. globálně – souhrnným výpočtem pomocí tzv. obrátového cyklu peněz

Obratový cyklus peněz

- = doba mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa za prodej výrobků.
Charakterizuje dobu, po kterou jsou fondy podniku vázány v oběžných aktivech.
- Doba obratu zásob – průměrná doba od nákupu materiálu do jejich prodeje
$$\text{průměrná zásoba} / \text{tržby} / 360$$

- Doba obratu pohledávek (inkasa) – doba od fakturace výrobků do dne inkasa
$$\text{pohledávky} / \text{tržby} / 360$$
- Doby obratu plateb – doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně
$$\text{závazky} / \text{jednodenní nákupy}$$
- ***Obratový cyklus se vypočte:***
$$\text{doba obratu zásob} + \text{doba inkasa} - \text{doba odkladu plateb}$$

Zkrácení obrátového cyklu peněz

- Proč? Kratší obrátový cyklus znamená pro podnik nižší pracovní kapitál.
- Cyklus lze zkrátit:
 1. zkrácením doby obrátu zásob – tj. zkrácení doby zásobování, výroby, expedice
 2. zkrácení doby inkasa
 3. prodloužení doby odkladu plateb

Způsoby financování oběžných aktiv

- Pracovní kapitál = veškerá oběžná aktiva používaná v podniku
- Čistý pracovní kapitál = rozdíl mezi oběžnými aktivy a sumou krátkodobých závazků (krátkodobých dluhů).

*čistý provozní kapitál = oběžná aktiva –
krátkodobý cizí kapitál*

Formy krátkodobého financování

- nevyplacené mzdy
- dluhy k dodavatelům
- krátkodobé bankovní půjčky
- ostatní finanční zdroje – závazky ze soc. poj., odložené daně, ...
- inovované nástroje financování – leasing, faktoring

Řízení CASH FLOW

- Rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji = cash flow (peněžní tok)
- cílem podnikání je tvorba zisku – zisk je účetní veličina, nejsou to skutečné peníze. Skutečné peníze = CF.
- Podnik musí mít v každém okamžiku dostatek peněz tj. CF

Rozdíl mezi CF a ziskem

- rozdíly mezi náklady a peněžními výdaji a mezi výnosy a peněžními příjmy – př:
 - nakoupím stroj na úvěr, což nevyvolá žádný pohyb hotových peněz
 - prodám výrobky, ale odběratel mi nezaplatí
 - mzdové náklady denně, výplata 1x za měsíc

INVESTIČNÍ ČINNOST

Pojem investování

- vynakládání zdrojů podniku za účelem získání užitků které jsou očekávány v delším časovém období
- Investice = odložená spotřeba

Druhy investic

1. Hmotné investice – vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu podniku (nové provozy, nové technologie, ...)
2. Finanční investice – nákup cenných papírů, obligací, akcií, ... za účelem získání úroků, dividend nebo zisku
3. Nehmotné investice – nákup know how, výdaje na výzkum, vzdělávání, sociální rozvoj,...

Druhy investic

- Rozšiřovací investice – rozšíření výrobní kapacity, nové technologie, výzkum, vývoj, ...
- Obnovovací investice – náhrada a obnova výr. zařízení, ...

Rozhodování o investicích

„kolik do čeho, kdy, kde, a jak investovat“

- Investiční plán podniku – vychází ze strategického podnikatelského plánu
- Investiční projekty – konkretizují investiční plán, vedou k růstu hodnoty podniku, podnik je realizuje:
 - vlastní investiční výstavbou – rozsáhlejší investice
 - dodavatelským způsobem
 - koupí
 - finančním leasingem

Výnosy spojené s projektem

- tržby z prodané produkce
- výnosy z doplňkových činností spojených s projektem
- finanční výnosy (např. z volných fin. zdrojů generovaných projektem)
- výnosy spojené s likvidací projektu (nutno vycházet z ekonomické životnosti nikoliv technické životnosti)

Náklady spojené s projektem

- spotřeba materiálů a energií
- služby
- osobní náklady
- daně a poplatky
- daň z příjmů spojená s projektem
- náklady spojené s likvidací projektu

Zdroje financování investic

1. Vlastní zdroje

- odpisy
- zisk
- výnosy s prodeje a likvidace hmotného majetku a zásob
- nově vydané akcie

2. Cizí zdroje

- investiční úvěr (půjčka) banky
- vydané a prodané obligace
- splátkový prodej
- leasing aj.

Hodnocení efektivnosti investic

- Investor obětuje svůj současný důchod za příslib budoucího důchodu s cílem dosáhnout zisku = hodnotí investici dle vynaloženého kapitálu a výnosů – tj. **hodnocení výnosnosti (rentability) investice**
- cash flow – určení výnosnosti
- rizikovost
- doba splacení investice (stupeň likvidity investice)

Postup hodnocení investic

1. určení jednorázových nákladů na investici
2. odhadnutí budoucích výnosů
3. určení požadované výnosovosti investice s přihlédnutím k riziku
4. výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (cash flow)

Určení podnikové diskontní míry - nákladů na kapitál

$$k_a = W_d k_d (1 - T) + W_p k_p + W_s k_s$$

k_a - průměrná míra kapitálových nákladů podniku
(podniková diskontní míra)

k_d - úroková míra pro cizí kapitál (úvěry, dluhopisy)

T - procento zdanění podnikových příjmů

k_p - míra nákladů na preferenční akcie

k_s - míra nákladů na zadržovaný zisk a základní kapitál

W_d, W_p, W_s

- váhy jednotlivých kapitálových složek určené procentem z celkových zdrojů

Diskontní sazba projektu

- je shodná s firemními náklady kapitálu, pokud
 - míra rizika projektu a míra rizika podnikatelské činnosti firmy jsou přibližně shodné
 - způsob financování projektu neovlivní příliš kapitálovou strukturu firmy

<i>kategorie projektu</i>	<i>diskontní sazba</i>
obnova výrobního zařízení	8%
snížení nákladů ověřenou technologií	10%
rozšíření existujícího vyr. programu	12%
zavádění nových produktů	15%
projekty vzdálené zaměření firmy	20%

Závislost disk. sazby na typu projektu

(zdroj Higgins, Brayley)

Výpočet současné hodnoty (aktualizace) očekávaných výnosů

$$SHCF = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

SHCF – očekávaná hodnota cash flow v období t

CF_t - očekávaná hodnota cash flow v období t (t = 1 až n)

k – sazba kapitálových nákladů na investici (podniková diskontní míra)

t – období 1 až n (roky)

n – očekávaná životnost investice v letech

Při stanovení diskontní míry i při výpočtu cash flow přihlídnout k míře inflace a všechny veličiny upravovat.

Metody hodnocení investic

1. metoda výnosovosti investic (Return on Investment – ROI)
2. metoda doby splácení (doby návratnosti)
3. metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value of Investment – NPV)
4. metodu vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return – IRR)

- Investiční projekt s jednorázovými náklady 100 mil. Kč – celá částka bude vypůjčena
- Životnost projektu 4 roky
- 7,5% úroková míra

Rok	Stav dluhu	Úrok	Úmor	Anuita
0	100	-	-	-
1	75	7,5	25	32,500
2	50	5,625	25	30,625
3	25	3,750	25	28,750
4	-	1,875	25	26,875
Celkem:		18,750	100	118,750

- Předpoklad: výnos z investice bude pouze ve výši splátek
- Všechny splátky budou diskontovány 7,5%

Hodnota v roce				
	1	2	3	4
Současná hodnota	32,500	30,625	28,750	26,875
30,233	$32,500/1,075^1$			
26,501		$30,625/1,075^2$		
23,143			$28,750/1,075^3$	
20,124				$26,875/1,075^4$
100				

Součet hodnot činí 100, tj. výnosy investice umožili půjčku i úrok, my jsme nevydělalí nic.

- Změna parametrů příkladu: roční výnos (cash flow) bude vyšší než splátka – 32 mil. každý rok
 1. $4 \times 32 = 128$ mil. Kč
 - 118,750 mil. Kč bance (hodnota půjčky a úroků)
 - zůstatek 9,250 Kč což představuje současnou hodnotu 7,178 mil. Kč
 2. Lze také diskontovat roční výnos 32 mil. Kč
$$32/1,075^1 + 32/1,075^2 + 32/1,075^3 + 32/1,075^4 =$$
$$= 107,178 \text{ mil. Kč}$$
100 mil. Kč patří bance, nám zbude čistý výnos (čistá současná hodnota investice) 7, 178 mil. Kč

Metody investičního rozhodování

1. Metody statické

- metoda průměrných nákladů
- metoda průměrného zisku
- metoda průměrné rentability
- metoda doby návratnosti
- nezohledňují faktor času
- menší vypovídací schopnost
- pomocné metody

Metody investičního rozhodování

2. Metody dynamické

- metoda výnosnosti investice
 - metoda doby návratnosti (doby splácení)
 - metoda čisté současné hodnoty
 - metoda vnitřní výnosové míry (vnitřního výnosového procenta)
 - metoda EVA
- zohledňují faktor času – metody faktor času zohledňující

Metody (ukazatele) hodnocení efektivnosti investic

1. Ukazatel výnosnosti investice

$$r_1 = \frac{Z_r}{IN}$$

- Z_r – průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice
- IN – náklady na investici

2. Doba splácení

- období, za které cash flow přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici
- čím je doba splácení kratší, tím je investice likvidnější
- vypočtená doba musí být kratší, než je doba životnosti investice

. Metoda čisté současné hodnoty

- Čistá současná hodnota investice představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů (cash flow) a náklady na investici – výsledná hodnota musí být kladná (alespoň „0“ – indiferentní záměr)

$$\check{C}SHI = SHFC - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN$$

- ČSHI – čistá současná hodnota investice (NPV)
- CHFC – současná hodnota cash flow
- CF – očekávaná hodnota CF v období t
- IN – náklady na investici
- k – kapitálové náklady na investici
- t – období
- n- doba životnosti investice

Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value - NPV)

- nejpřesnější metoda investičního rozhodování
- čistá současná hodnota = kapitalizovaná hodnota

4. Metoda vnitřního výnosového procenta

- založena na principu současné hodnoty
- diskontní míra není daná, ale hledá se její hodnota

$$SHCF - SHIN = 0$$

- získáme předpokládanou výnosnost investice
- výsledek musí být vyšší než minimálně přijatelné procento

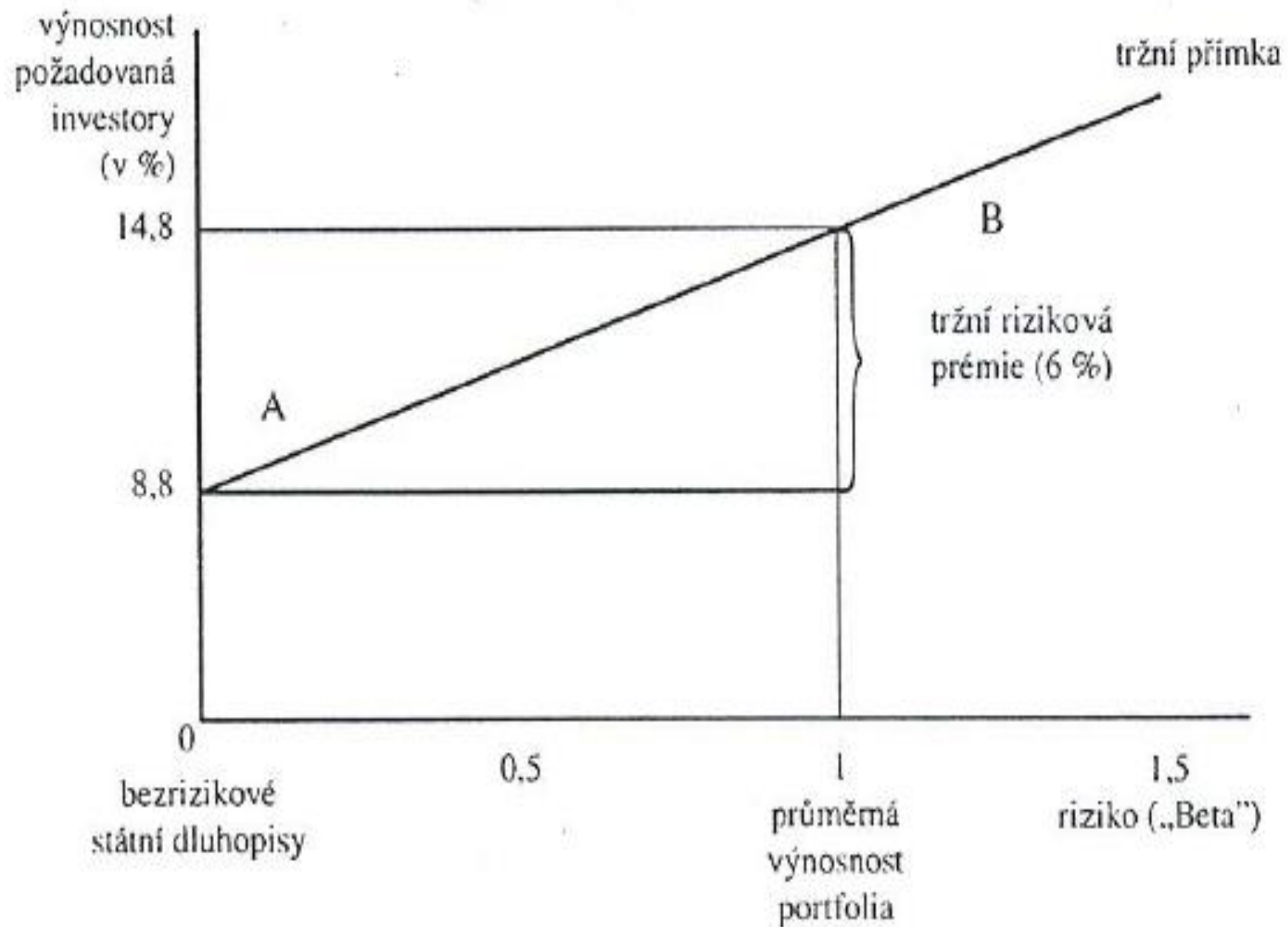
5. Ukazatel EVA ekonomická přidaná hodnota

- při použití ukazatele EVA bereme do výpočtu vázaný (použitý) kapitál, tj. hodnotu investice každoročně snižovanou o odpisy

Investiční riziko

- Investice – vynaložení kapitálu za účelem získání budoucích užitků
- Budoucnost – vždy nejistá!
- Investice je tedy riskantní – odměna za podstoupení rizika – vyšší výnos investice
- Vztah rizika a výnosnosti postihuje tzv. tržní přímka

Tržní přímka



Druhy podnikatelských rizik

A. Podle závislosti či nezávislosti na podnikové činnosti

- a) riziko objektivní – nezávislé na činnosti podniku, př. živelné pohromy, politické události, ...
- b) riziko subjektivní – závislé na činnosti podnikového managementu – př. nedostatečné znalosti, nedbalost, nepozornost,...
- c) riziko kombinované – kombinace rizika objektivního a subjektivního – př. neschopnost adaptace na politické změny

Druhy podnikatelských rizik

- B. Podle jednotlivých činností podniku
 - a. riziko provozní – stávky, havárie, úrazy, ...
 - b. riziko tržní – riziko nedostatečného odbytu, konkurence, ...
 - c. riziko inovační – při zavádění nových technologií
 - d. riziko investiční – př. alokace peněz
 - e. riziko finanční – změna daní, úroků, ...
 - f. celkové podnikatelské riziko – zahrnuje v sobě všechna předchozí rizika

Druhy podnikatelských rizik

- C. Podle závislosti na celkovém ekonomickém vývoji nebo na vývoji v jednotlivé firmě:
- a – riziko systematické – vzniká v důsledku změn v celkovém ekonomickém vývoji a postihuje všechny firmy, nelze ho snížit diverzifikací – změna úroků, daní, ...
 - b – riziko nesystematické – specifické pro jednotlivé firmy, obory, projekty – riziko výbuchu v plynárnách, ...

Druhy podnikatelských rizik

D. Podle možnosti ovlivňování

a – rizika ovlivnitelná – př. riziko loupeže lze snížit instalací bezpečnostního zařízení

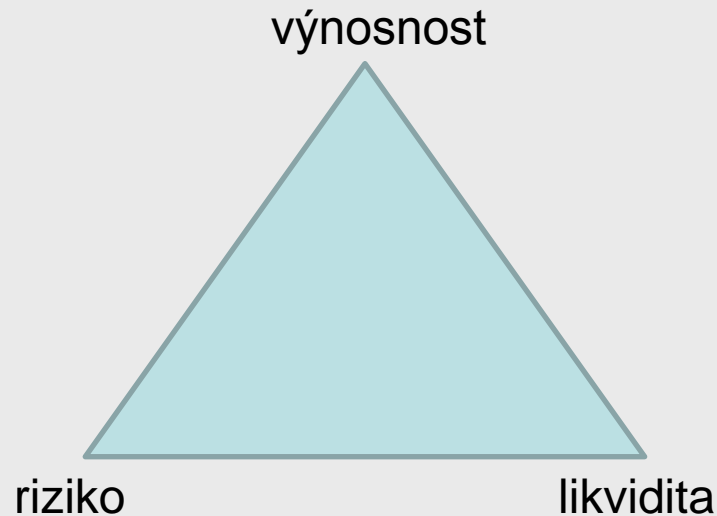
b – rizika neovlivnitelná – př. politická situace v zemi

Stupeň rizika – vnesení do projektu

- Úprava výnosů (cash flow)
- Úprava pomocí diskontní míry
- nejnižší riziko představují státní pokladniční poukázky
- nejrizikovější jsou investice do fondů rizikového (rozvojového) kapitálu

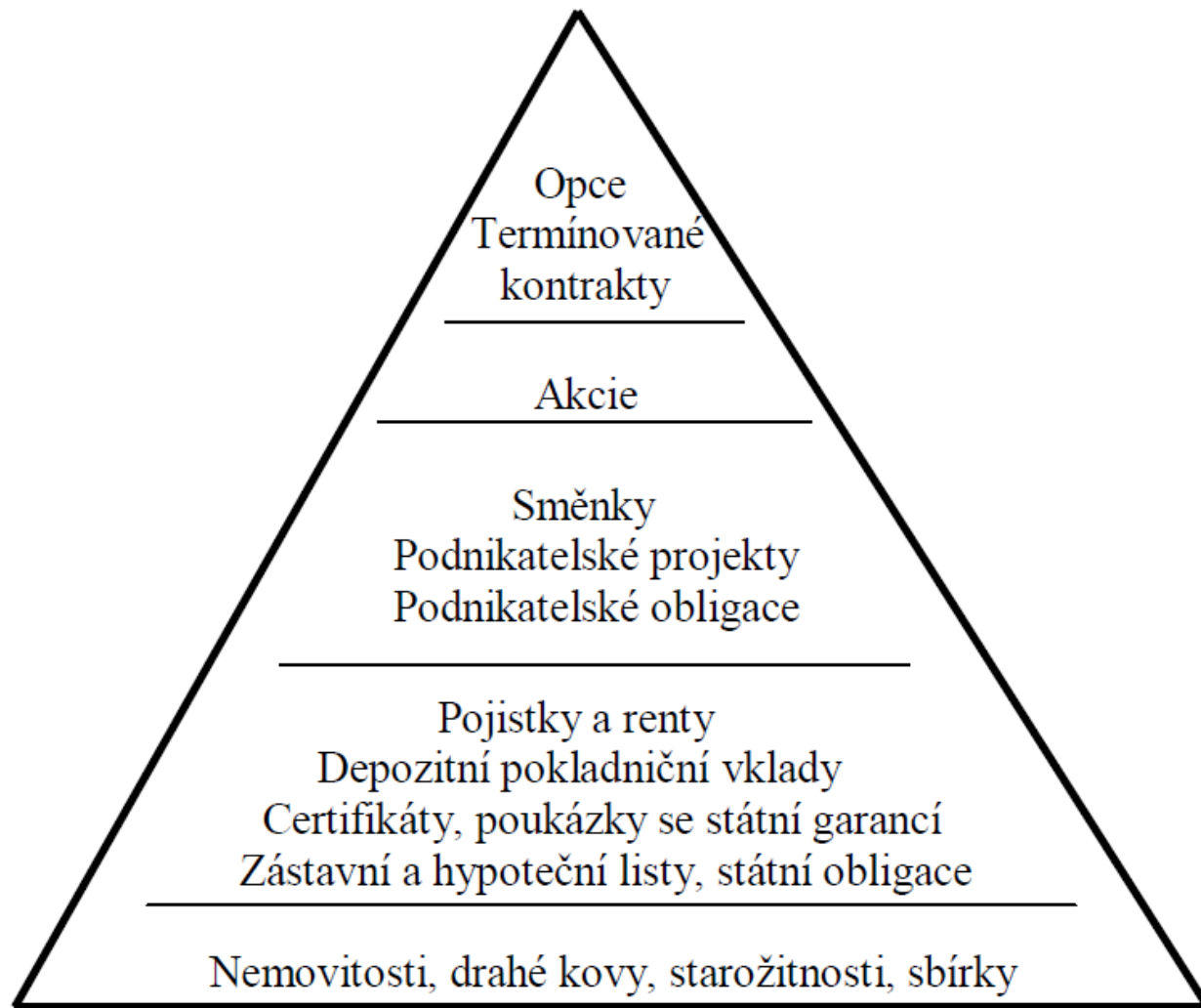
Investorský trojúhelník

rozhodující faktory, podle kterých porovnáváme investice



- nejlepší kombinace je nejvyšší výnos, nejnižší riziko, nejvyšší možná likvidita

Riziko
nejvyšší



nejnižší

Portfolio

- není žádoucí investovat volný kapitál do jediné akce
- Portfolio – kolekce tržních akcií a ostatních aktiv držенých individuálním investorem
- Ideální portfolio – výnos co nejvyšší, riziko co nejnižší

Program rozvoje venkova (PRV)

ZDROJE Z EVROPSKÉ UNIE

Ministerstvo zemědělství: www.eagri.cz

Státní zemědělský intervenční fond (SZIF): www.szif.cz



OPERAČNÍ PROGRAM ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Operační program Životní prostředí (OPŽP) **ZDROJE Z EVROPSKÉ UNIE**

Ministerstvo životního prostředí: www.mzp.cz

Operační program Životní prostředí (OPŽP): www.opzp.cz

Zdroje informací:

- www.uhul.cz
(<http://www.uhul.cz/poradenstvi/publikace.php>) Průvodce možnostmi získávání podpor pro lesní hospodářství v období 2007 – 2013
- www.eagri.cz
- www.szif.cz
- www.opzp.cz
- www.nature.cz
- www.mpo.cz dotace pro nezemědělské podnikatele



**OPERAČNÍ PROGRAM
PODNIKÁNÍ
A INOVACE**



Operační program Podnikání a inovace (OPPI)

ZDROJE Z EVROPSKÉ UNIE

Ministerstvo průmyslu a obchodu: www.mpo.cz

Operační program Podnikání a inovace (OPPI): <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppi/>

Podnikatelský plán
Business plan

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Základní části

- realizační resumé – zpracovává se na závěr, rozsah 2 -3 stránky
- charakteristiku firmy a jejích cílů
- organizační řízení a manažerský tým
- přehled základních výsledků a závěrů technicko – ekonomické studie
- shrnutí a závěry
- přílohy

Realizační resumé

- název a adresa firmy, kontaktní osoby
- charakteristika produktu (služby)
- popis trhů, distribuční cesty
- strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy ve vztahu k danému projektu
- finanční aspekty – odhady zisku v následujících 5 letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos

Charakteristika firmy a jejích cílů

- historie firmy – od založení, výsledky podnikatelské činnosti, úspěchy, vývoj finanční situace v minulosti i současnosti, způsob financování
- důležité charakteristiky produktů (služeb) které jsou náplní projektu – výzkum a vývoj, dobu životnosti, kdo bude uživatelem, jaké bude mít užitky, klíčové faktory ovlivňující úspěch, jedinečné rysy, způsob ochrany produktů (patenty, ...), co připravuje konkurence, distribuce, marketing

Charakteristika firmy a jejích cílů

- sledované cíle –
 - strategické cíle – čeho se firma snaží dosáhnout
 - specifické cíle – uspokojení poptávky, postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy

Organizační řízení a manažerský tým

- organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů
- charakteristika klíčových vedoucích pracovníků
- politiku odměňování
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů – vymezení vztahu k vlastnictví firmy
- stanovení klíčových řídicích pozic
- základní přístup k řízení firmy – centralizace, decentralizace, ICT
- kvalita řízení – demonstrace kvality, profesionální dovednosti, kompetence, angažovanost,

Přehled základních výsledků a závěrů technicko – ekonomické studie

- souhrn výsledků
- výrobního programu
- analýzu trhu a tržní konkurence
- marketingové strategie
- velikost výrobní jednotky, technologie
- umístění výrobní jednotky
- pracovních sil
- finančně-ekonomických analýz a finančních závěrů – rentabilita, doba úhrady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability
- analýzy rizika projektu

Shrnutí a závěry

- celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu
- uvedení jedinečných rysů firmy
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu
- procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů

Přílohy

- výpis z OR, životopisy klíčových osob, fotografie, výkresy, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, výkaz zisků a ztrát, rozvaha a peněžní toky, výsledky analýz citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference

Požadavky na podnikatelský záměr

- stručný a přehledný – max. 50 stránek
- jednoduchý – nezacházet do technických a technologických detailů = srozumitelný pro bankéře a investory
- demonstrace výhod produktu či služby pro uživatele – zákazníka
- orientovat se na budoucnost
- věrohodný a realistický
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu

Požadavky na podnikatelský záměr

- nebýt ani příliš pesimistický
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky
- prokázat poskytovateli kapitálu jak získá zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením
- kvalitní zpracování i po formální stránce

SWOT ANALÝZA

CO JE TO SWOT ANALÝZA

- Univerzálně používaný nástroj, který mapuje a analyzuje daný jev (například určitý stav, situaci, úkol, problém, pracovní tým, projekt atd.)
- Umožňuje dívat se na analyzovanou věc ze 4 úhlů pohledu
- Dává statický snímek analyzovaného jevu, který lze přenést do pohledu dynamického

Definice

- Matice SWOT představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami organizace, týmu či projektu.

SWOT - 4 ÚHLY POHLEDU

- **S (Strengths)** – Silné stránky, přednosti, výhody, „Co je na nás dobré“
- **W (Weakness)** – Slabé stránky, nedostatky, slabiny, „Čím se sami ohrožujeme“
- **O (Opportunities)** – Příležitosti, možnosti, „Co se nám nabízí“
- **T (Threats)** – Hrozby, nežádoucí ohrožení, „Co by nás mohlo blokovat“

SWOT - ANALÝZA

- pozitiva a negativa firmy – interní a externí pohled
- Interní analýza – (kvalita, náklady, sortiment, technologie, ...)
- Externí analýza – sleduje se legislativa, trh, finance, konkurence , ... Nejde o to, jaký je stav, ale jaké budou změny. Jak se bude vyvíjet např. zaměstnanost, diskontní sazba, jak se bude chovat konkurence, ...

Význam

- příležitosti poskytují možnosti zlepšení výsledků firmy
- ne všechny příležitosti jsou příležitostmi pro konkrétní firmu
- silné a slabé stránky je třeba vždy srovnávat s konkurencí, jejich síla je relativní („Mezi slepými jednooký králem.“)
- firma musí být připravena na hrozby a musí eliminovat slabé stránky

SWOT analýza

<p>Strenghts Silné stránky Přednosti „V čem jsme dobří“</p>	<p>Weaknesses Slabé stránky Nedostatky „Čím sami sebe můžeme ohrozit“</p>
<p>Opportunities Příležitosti Možnosti „Co se nám naskýtá“</p>	<p>Threats Hrozby Nežádoucí změny, ohrožení „Co by nás mohlo zastavit“</p>

SWOT - VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY

- VNITŘNÍ PODMÍNKY (OKOLNOSTI):
Silné a slabé stránky
- VNĚJŠÍ PODMÍNKY (OKOLNOSTI):
- Příležitosti a ohrožení

Interní - S – silné stránky

- umožňuje rozvíjet přednosti firmy a přesně získávat výhody na trhu
- Př: zavedení PC sítě, vysoká odborná úroveň, stabilizace pracovníků, funkční organizační struktura, adaptabilita

Interní – W – slabé stránky

- je třeba je odstraňovat nebo alespoň zmírňovat
- nedostatek informací, malá zastupitelnost profesí, omezený způsob kontroly, vysoká zadluženost, zastaralá technologie

Externí – O – příležitosti a šance

- využívat je pro posílení pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti
- zabezpečení zdrojů, konjunktura, nové vědecké objevy v oboru, výhodné úvěry, politická stabilita, výhodná konkurenční pozice
- Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat.
- zabývat se intenzivně využitím

Externí – T – rizika a hrozby

- zdravě riskovat, vyhýbat se hrozbám, minimalizovat škody
- vysoká rizikovitost, špatné počasí pro turistiku, nevýhodný demografický vývoj, celní bariéry, nedokonalá legislativa, vysoké daně
- dle závažnosti a pravděpodobnosti jejich vzniku

SWOT STRATEGIE

- Hledání příslušné strategie či způsobů práce, které budou s ohledem na naše možnosti a podmínky reálné

SWOT STRATEGIE

	Silné stránky	Slabé stránky
příležitosti	Napřít síly svých předností k využití příležitostí maxi - maxi	Hledat příležitosti k překročení vlastních slabin mini - maxi
hrozby	Silou svých předností překonat vnější ohrožení maxi - mini	Bránit se vlastním slabostem a vyhýbat se vnějším ohrožením mini - mini

Příklad

Interní analýza	S – silné stránky	1. Prestiž výrobku firmy Řešení: pokračovat v tvorbě dobré pověsti výrobku, posilovat ji u veřejnosti – např. pomocí public relations
		2. Efektivní výroba s minimalizací nákladů Řešení: udržet trend, ale vyvarovat se neúměrného snižování nákladů s vlivem na kvalitu finálního produktu
	W – slabé stránky	1. Nekvalifikovaní zaměstnanci Řešení: zvyšovat kvalifikaci stávajících prac. nebo přijetí nových kvalifikovaných prac.
		2. Neschopnost vnímat trh Řešení: pomocí výzkumu mezi spotřebiteli zjistit jejich požadavky, potřeby, přání a sledovat trendy na trhu

Externí analýza

**O -
příležitosti**

1. Volný trh v EU – nová teritoria

Řešení: zaměřit se na další země a získat tak nové kupující

2. Devalvace měny – lepší možnosti exportu

Řešení: zaměřit se na vývoz zboží na zahraniční trhy, protože se zboží stává levnějším

T - hrozby

1. Vstup konkurenční firmy na trh – pokles nebo ztráta kupujících

Řešení: inovace, zkvalitnění služby, přístup k zákazníkům

2. Volný trh v EU – vyšší konkurenční tlak

Řešení: inovace, zkvalitnění služby, přístup k zákazníkům

3. Devalvace měny – zdražení zahraničních kapitálových statků pro další výrobu

Řešení: hledat nové „domácí“ dodavatele

SWOT analýza		Strategie	
		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	<i>Pozn. Maximalizace silných stránek, maximalizovat příležitost</i>	<i>Pozn. Odstranění slabin pro fungování projektu. Minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitosti.</i>
	Hrozby	<i>Pozn. Použití silných stránek pro zamezení hrozeb. Max. silné stránky, min. hrozby.</i>	<i>Pozn. Vývoj strategie, díky níž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky min. hrozeb a slabých stránek.</i>

Příklad SWOT analýzy pomocí MS Excel

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Součet	1		
Slabé stránky			
Součet	1		
Příležitosti			
Součet	1		
Hrozby			
Součet	1		

Hodnocení:

*Silné stránky a Příležitosti - kladná stupnice od 1 do 5 (1 - nejnižší spokojenost, 5 - nejvyšší spokojenost)
Slabé stránky a Hrozby - záporná stupnice od -1 do -5 (-1 - nejnižší nespokojenost, -5 nejvyšší nespokojenost)*

Váha:

Vyjádření důležitosti jednotlivých položek v dané kategorii, součet vah v dané kategorii vždy roven „1“. Čím vyšší (0,99) tím větší důležitost v dané kategorii.

Výsledná bilance a hodnocení:

Interní	
Externí	
Celkem	

Vyplněná tabulka SWOT analýzy může vypadat takto:

◇	A	B	C
1	Silné stránky	Váha	Hodnocení
2	Unikátní výrobek	0.25	5
3	Vlastní výzkum	0.75	5
4	Součet		
5	Slabé stránky		
6	Jeden produkt	0.7	-5
7	Distribuce	0.1	-2
8	Cena	0.2	-4
9	Součet		
10	Příležitosti		
11	Dotace na produkt	0.5	4
12	Růst cen energií	0.5	5
13	Součet		
14	Hrozby		
15	Korupce	1	-5
16	Součet		
17			
18			

	A	B	C	D	E
1	Silné stránky	Váha	Hodnocení		
2	Unikátní výrobek	0.25	5	1.25	1
3	Vlastní výzkum	0.75	5	3.75	
4	Součet			5	
5	Slabé stránky				
6	Jeden produkt	0.7	-5	-3.5	
7	Distribuce	0.1	-2	-0.2	
8	Cena	0.2	-4	-0.8	
9	Součet			-4.5	2
10	Příležitosti				
11	Dotace na produkt	0.5	4	2	
12	Růst cen energií	0.5	5	2.5	
13	Součet			4.5	
14	Hrozby				
15	Korupce	1	-5	-5	
16	Součet			-5	
17					
18					
19	Interní	0.5			3
20	Externí	-0.5			4
21	Celkem	0			5
22					
23					
24					

1. Do sloupce D vynásobíme hodnoty Váhy (sloupec B) Hodnocením (sloupec C)
2. U každé položky vynásobené hodnoty sečteme
3. Sečteme Interní část (Slabé a Silné stránky)
4. Sečteme Externí část (Příležitosti a Hrozby)
5. Vypočítáme konečnou bilanci (odečteme Příležitosti od Hrozeb)

Bilance SWOT analýzy není příznivá. Výsledek nula znamená, že musíme zapracovat na zlepšení. Při důkladné prohlídce je zřejmé, že nejvyššího zlepšení dosáhneme v Interní části. Zapracovat musíme „vždy“ především na sobě. Největší potenciál ke zlepšení celkové bilance SWOT analýzy představuje položka Jeden produkt ve Slabých stránkách - jsme s ní nejvíce nespokojeni (hodnota 5) a přiřadili jsme ji vysokou váhu - 75% podíl důležitosti na Slabých stránkách. Řešením může být diverzifikace (výroba druhého produktu). Výsledek Externí části SWOT analýzy v tomto případě moc nezměníme. Položky se dají ovlivnit př. naší účastí ve volbách. Důležité je faktory identifikovat!

<p>Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou například:</p> <ul style="list-style-type: none"> • unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby, • jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace, • výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu, • nákladová výhoda (vyplývající například z efektivních dodavatelských procesů, just-in-time, apod.), • speciální marketingové analýzy, • exkluzivní přístup k informačním zdrojům, • umístění podniku, • finanční síla a zdraví firmy, • míra její diverzifikace či naopak specializace. <p>Silné stránky se snaží podnik maximalizovat.</p>	<p>Příklady slabých stránek podniku jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná diferenciací produktů a služeb v závislosti na konkurenci, • špatná kvalita produktů a služeb, • vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby, • slabá reputace a obchodní značka, • neodpovídající marketingová strategie a customer relationship management (CRM), • omezený přístup k distribučním kanálům. <p>Narozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX), pro slabé stránky platí pravidlo minimalizace jejich vlivu (MINI).</p>
<p>Příležitosti je možné definovat podle oboru podnikání různě, například:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze (Čína), • rozvoj a využití nových distribučních cest (internet), • oslovení nových zakaznických segmentů, • odstranění mezinárodních obchodních bariér (například otevření trhu v Iráku), • vývoj nových produktů a odvětví (iPod, MP3 přehrávače), • strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství, • outsourcing podnikových procesů (outsourcing účetnictví, lidských zdrojů, atd.). <p>Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme příležitosti maximalizovat tak, aby nám přinášely co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence.</p>	<p>Neméně důležitou složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, které mohou zahrnovat například:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurence na trhu, • změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví (mechanické pokladny jsou v dnešní době nahrazeny elektronickými a proto se už téměř ani nevyrábí), • cenové strategie a války (například odvětví leteckých společností), • příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou, • regulace trhu (znárodnění), • tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní).