




Podnik a podnikání

- 
- „Pokud vás první verze vašeho produktu nepřivádí do rozpaků, uvedli jste ho na trh příliš pozdě.“ Reid Hoffman (LinkedIn)
 - „Ať je strategie jakkoli krásná, občas je dobré se podívat na výsledky.“ Winston Churchill
 - „Trvá 20 let dobré jméno vybudovat a 5 minut jej ztratit.“ Warren Buffett
 - „Když nemáte konkurenci, konkurujte sami sobě!“ Michal Kopecký

Podnikání

- co jsou organizace?
- co je to podnikání?
- proč podnikat?
- co je k podnikání třeba?
- co je podnikatelské prostředí?
- čím se liší podnikatel a zaměstnanec?

Co jsou organizace?

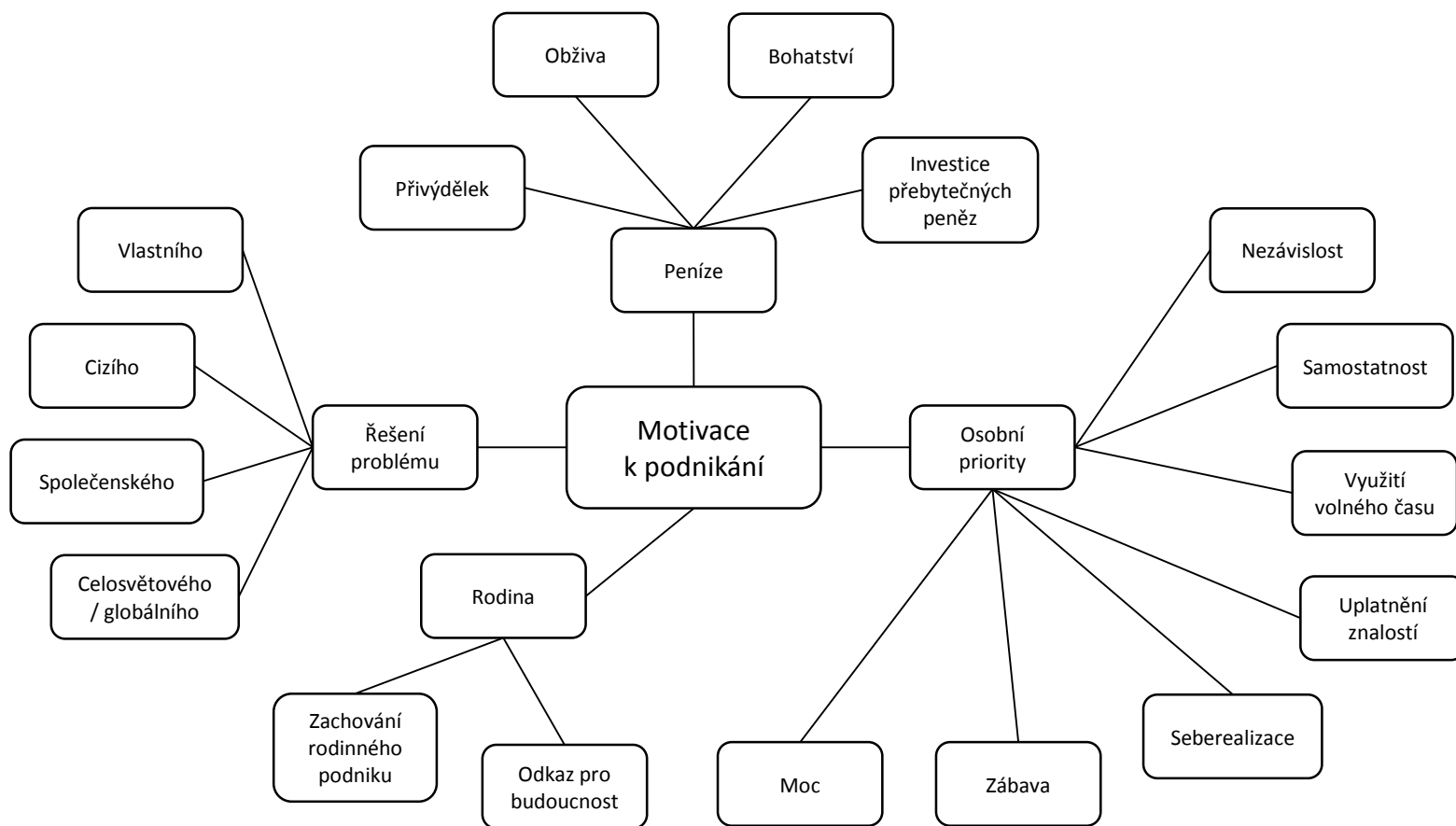
- jednotlivec vs. organizace
- charakteristiky organizací
 - cíl (účel)
 - struktura
 - lidé
- typy organizací
 - cíl – ziskové x neziskové
 - vlastnictví – státní x družstevní x soukromé x společenské
 - velikost – mikro x malé x střední x velké
 - výkon – výrobní x poskytující služby
 - odvětví

Co je to podnikání?

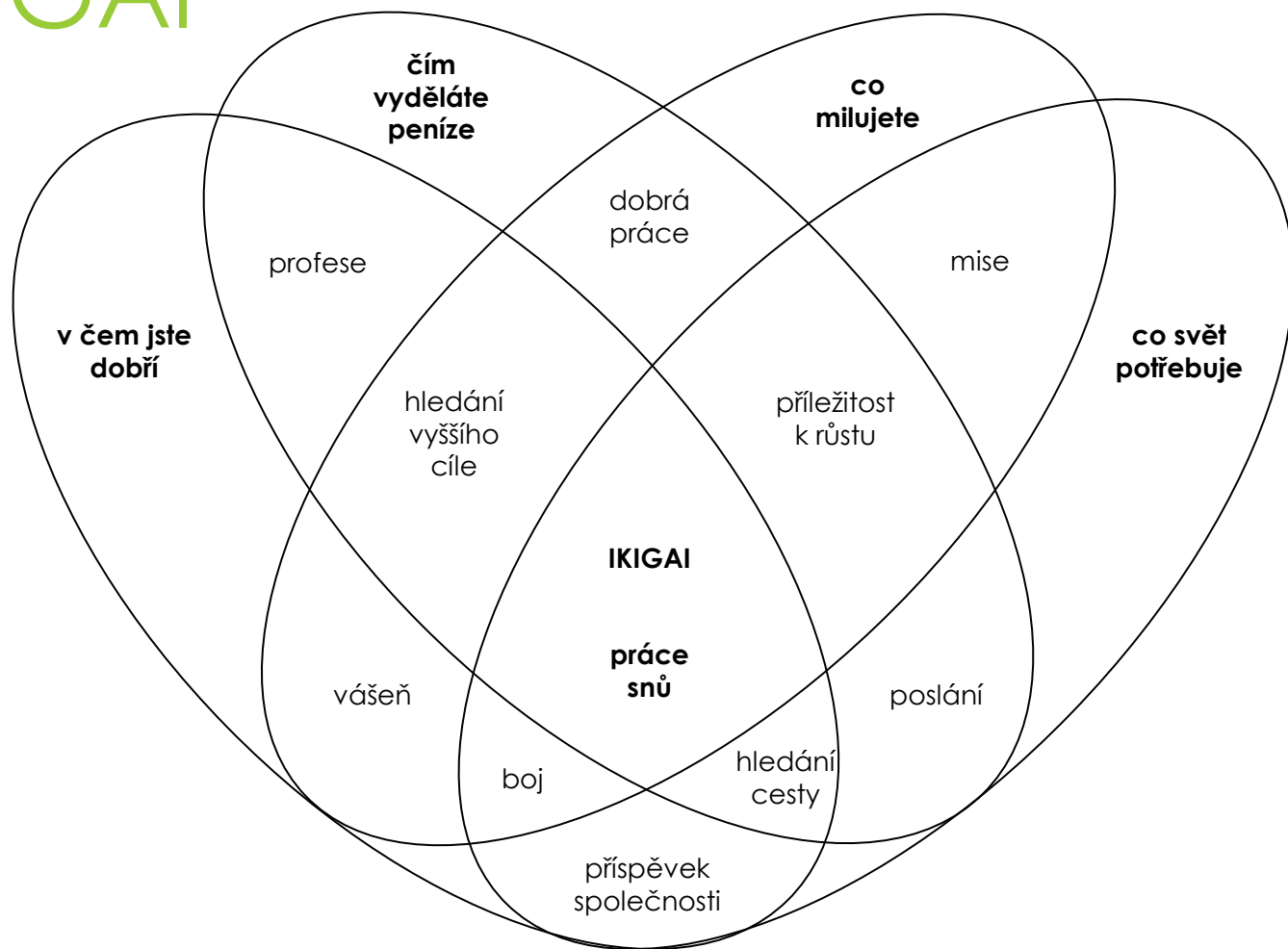
- "Kdo **samostatně** vykonává **na vlastní účet** a **odpovědnost** **výdělečnou činnost** živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak **soustavně** za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.,,

(NOZ)

Proč podnikat?

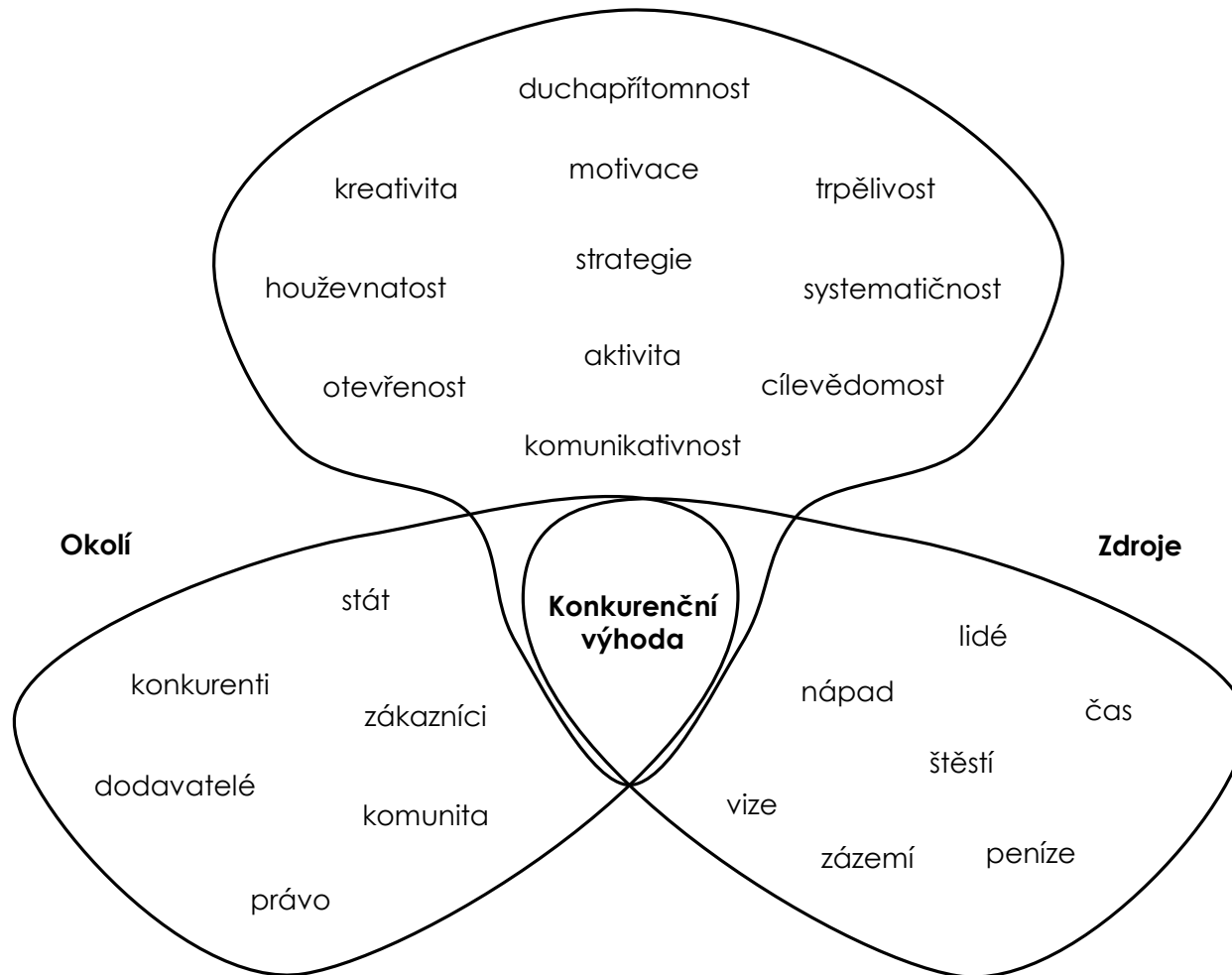


IKIGAI



Co je k podnikání třeba?

Osobnostní charakteristiky



Co je podnikatelské prostředí?

- Makrookolí
 - P – politické a legislativní prostředí
 - E – ekonomická situace
 - S – socio-demografické prostředí
 - T – technické faktory
- Mikrookolí
 - zákazníci
 - dodavatelé
 - odběratelé
 - konkurenti
 - komunita

Realita a očekávání

- riziko je nedílná součást podnikání
- vymýšlení už vymyšleného je drahé a zdržuje
- řadu věcí lze ovlivnit, ale řadu taky ne
- jít za svým snem a vytrvat nestačí
- jeden úspěch dlouho nevydrží
- kontakty dělají úspěchy
- práce v začínajícím podniku je tvrdá

Kudy vede cesta?

- to na čem děláte:
 - by vás mělo aspoň trochu bavit
 - měli byste k tomu mít schopnosti
 - mělo by to být dostatečně zpeněžitelné
- většinu fungujících firem zakládají lidé s vysokoškolským titulem a alespoň 6 lety praxe ve firmě ([Kauffman Foundation](#))
- celek je víc než jen součet částí
- zákazník a jeho potřeby jsou střed světa

Na co se připravit?

- počáteční investice je odepsaná
- spoluvlastnictví je horší, než manželství
- neustálé učení se a sebezdokonalování je nutnost
- včas odejít je umění, ne ostuda
- investor je prostředek, ne cíl
- většina start-up projektů jsou kopie odsouzené k nezdaru

<http://blog.pavelsimecek.cz/tezko-napodobitelny-uspech/>

Jak začít? Upřímně!

- Chci podnikat, nebo musím?
- Proč považuji podnikání za svou cestu?
- Co očekávám, že mi podnikání přinese?
- Mám nápad, kterému věřím?
- Preferuji jistotu, nebo jsem ochotný/á riskovat?
- Jsem ochotný/á něco obětovat a co?
- Kdo další a koho dalšího ovlivní mé rozhodnutí?
- Zvládnou případný neúspěch?

Podnikatel a zaměstnanec

- zaměstnanec má
 - jistotu a zázemí
 - definovanou práci
 - stanovený plat
 - stanovenou pracovní dobu
- podnikatel je
 - holka pro všechno a něco navíc
 - sám sobě pánem (au...)
 - sám za sebe odpovědný
 - ochotný pracovat 24/7 za nejistý plat

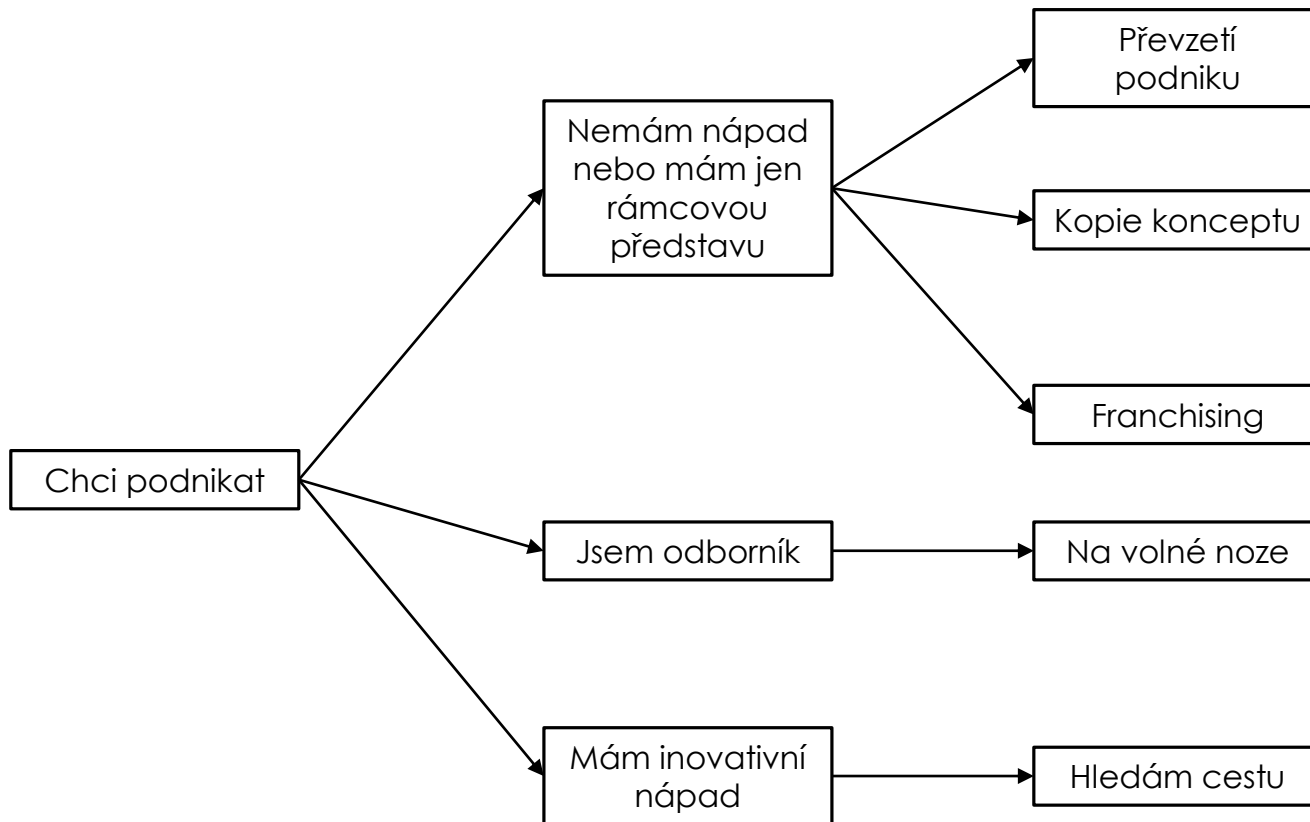
Kudy cesta nevede?

- Concord
- Betamax
- Restaurace Bohéma (před 5 lety)
- Kavárna Confitá (Kozí)
- Julius Mainl
- Everpix
- Goldee
- Redboss
-



Začátek podnikání

Začátek podnikání



Začátek podnikání

- převzetí zavedeného podniku
- modifikovaná kopie existujícího podniku
- franchisa
- podnikání pro podnikání
- inovativní nápad

Převzetí zavedeného podniku

- částečně překonané počáteční obtíže
- historicky zafixované výhody i chyby
- dodavatelsko-odběratelské vztahy
- zavedená klientela
- finanční historie podniku
- obtížné prosazování změn (jediná šance)

- rodinné podniky, maloobchodní prodejny, restaurace, specifické provozy

Kopie existujícího podniku

- „umím to líp“
- je třeba vybudovat konkurenční výhodu
 - na lepším místě / na vhodném místě
 - lepší servis, kvalitnější služba, ...
 - nižší ceny
 - lepší / vhodnější / komplexnější nabídka
 - ...
- ověřená a fungující koncepce
- rizika konkurence se zavedenými podniky
- nedostatek zkušeností

Franchisa

- „licence (právo) opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet“
- ověřený, zavedený koncept
- historie značky
- podpora franchisanta franchisorem
- výrazně větší úspěšnost

Podnikání pro podnikání

- v typických profesích
- řemeslníci, agenti, lektoři, autoři, účetní,...
- jinak to nejde, nebo je málo příležitostí
- podnikatelský základ je součástí (re)kvalifikace
- nenáročné na investice
- náročné na uživení
- extrémně závislé na poptávce, referencích, kontaktech, reputaci, stálých zákaznících,...
- velmi silná konkurence, malé rozdíly

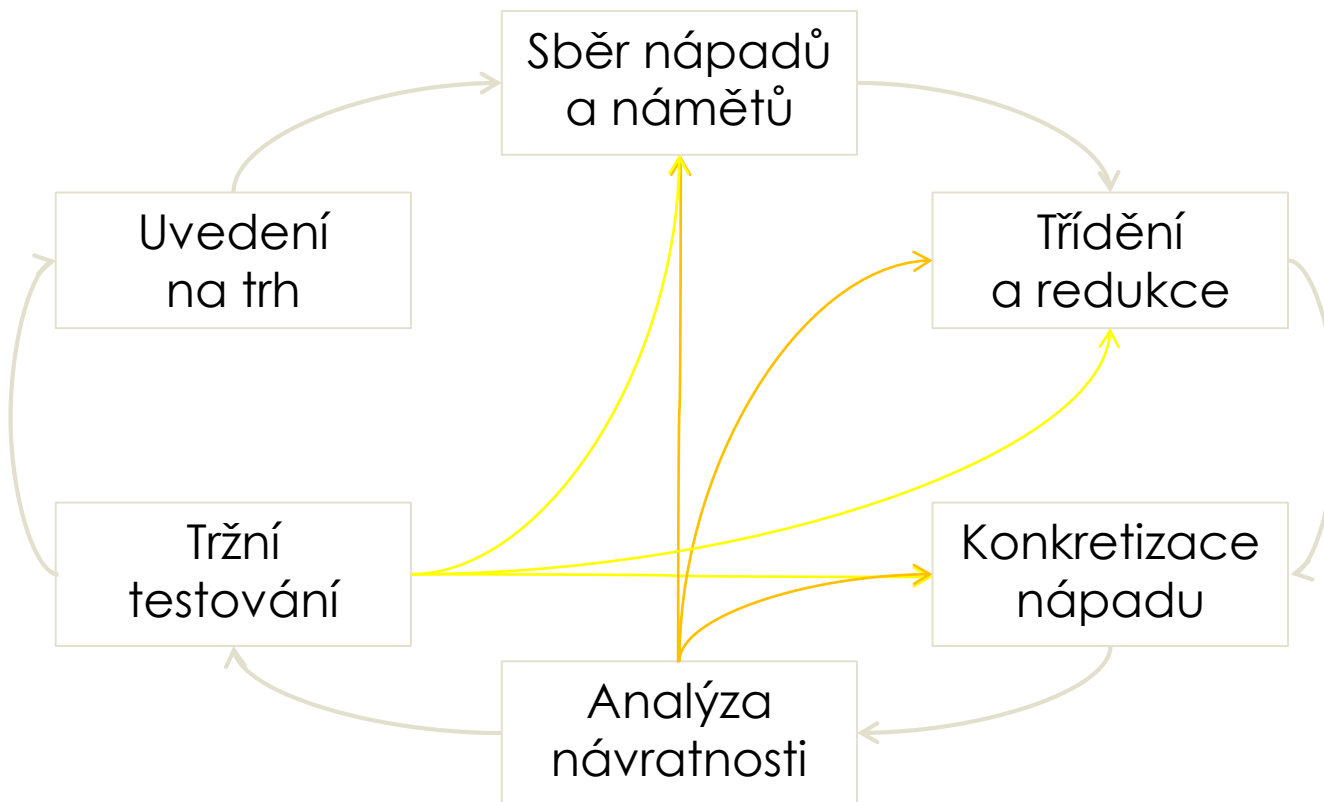
Inovativní nápad

- nový koncept podnikání
- postavený na snu, nápadu, nedostatku
- produkt na trhu chybí, je nový
- obtížný pro odhad budoucí poptávky
- velké riziko neúspěchu
- riziko kopírování konkurencí
- vše je třeba vybudovat od nuly
- nejzábavnější

Kontinuální inovace

- na trhu vyhrávají ti, kteří
 - respektují zákazníka jako střed svého světa
 - akceptují zaměstnance jako nejdůležitější zdroj
 - sledují a respektují konkurenci
 - spolupracují s dodavateli
 - vylepšují své produkty
 - jsou odpovědní
 - investují
 - počítají
 - propagují

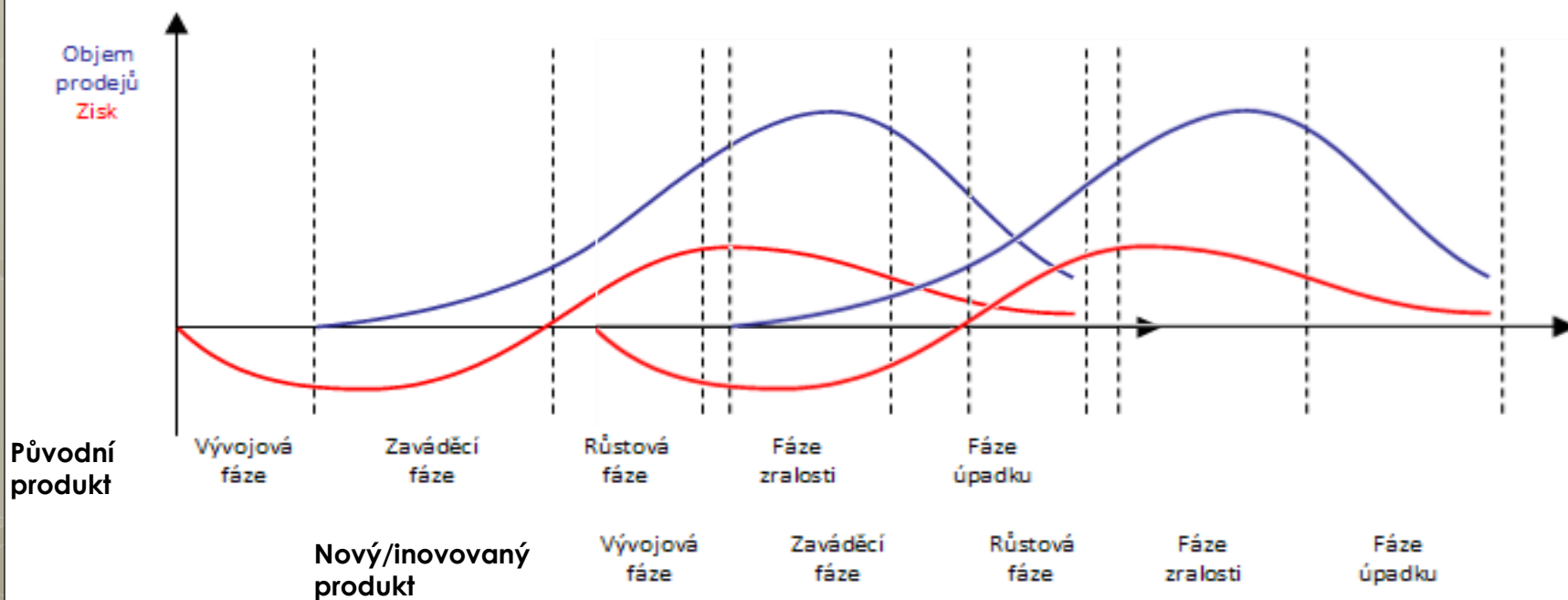
Inovační proces



Životní cyklus výrobků a služeb

- **Fáze uvedení** – nízká zaváděcí cena, vysoké náklady na distribuci a prodej, nízký zisk
- **Fáze růstu** – rostoucí objemy prodeje, klesající podíl nepřímých nákladů, rostoucí zisk
- **Fáze zralosti** – klesá podíl původního výrobce, nejvyšší zisk
- **Fáze úpadku** – změny v potřebách spotřebitelů, snížení poptávky po výrobku

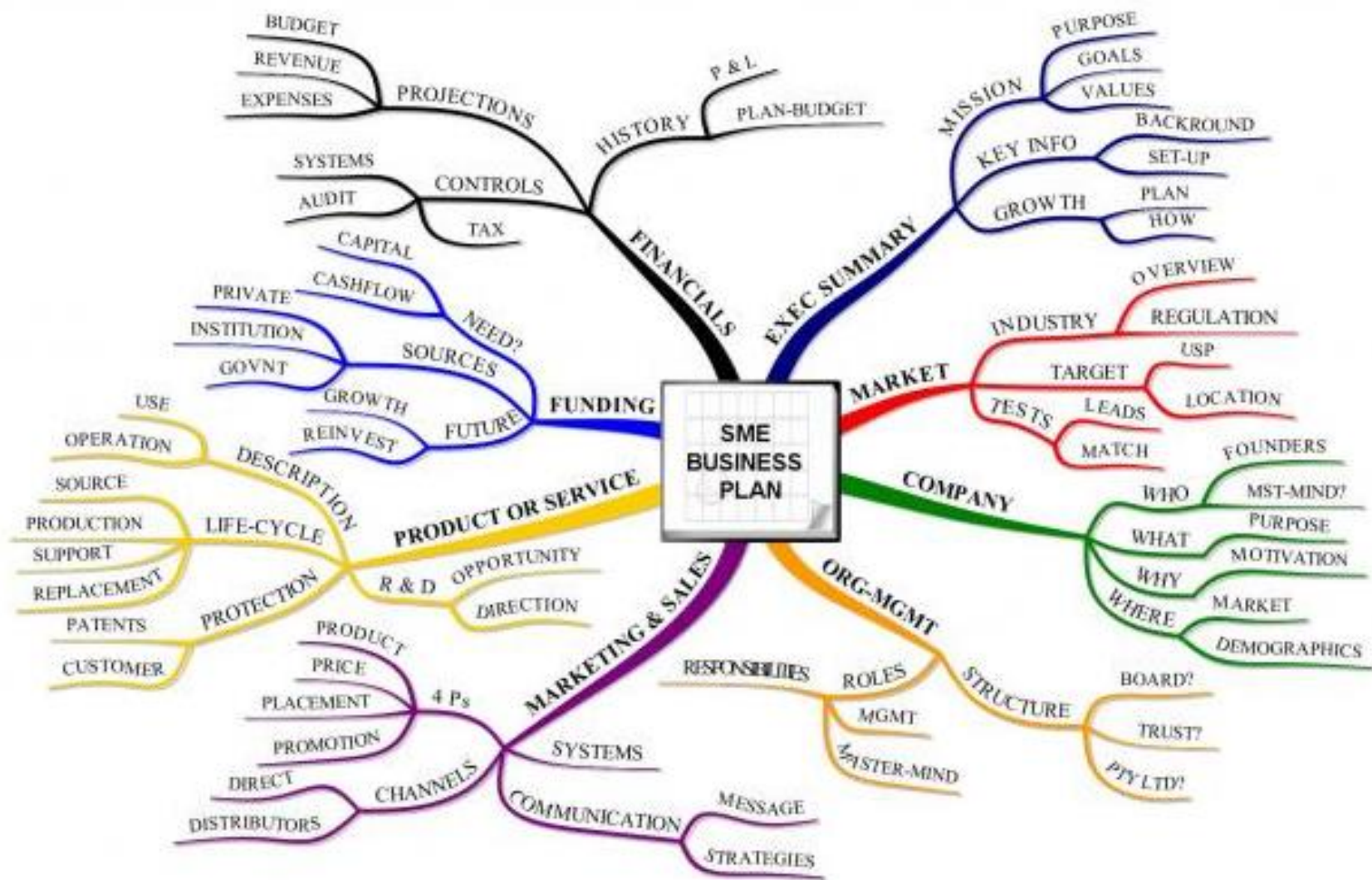
Životní cyklus



Sen, nápad a koncept

- nápad je sen napsaný na papír
- nápad je jen začátek
- složitější není nutně lepší (právě naopak)
- musí existovat způsob, jak nápad zpeněžit

- nápad je třeba rozpracovat do podoby konceptu se všemi vazbami a souvislostmi
 - XMind (<http://www.xmind.net/>)
 - Simplemind (<http://www.simpleapps.eu/simplemind/>)



(A) Sociální podnikání



charita, nevládní
neziskové
organizace

neziskové projekty
s doprovodnými
ekonomickými
aktivitami

sociální
podnikání

společensky
odpovědné
podnikání

reinvestice
zisku do CSR
projektů

podnikání
pro zisk



Podnikatelský plán

Obsah

- Postup práce
- Lean Canvas
- Podnikatelský plán
 - Adresáti a účel
 - Obsah, rozsah a struktura
 - Chyby podnikatelských plánů
- Úkolový list č. 3

Postup práce

- **Kreativní fáze**
 - rozpracovat nápad do podoby záměru
 - stanovit cíl
 - promyslet souvislosti
- **Analytická fáze**
 - vybrat analytické metody a postupy
 - sesbírat co nejvíc informací
 - rozřídít informace
 - provést analýzy
 - vyvodit závěry
- **Tvůrčí fáze**
 - sepsat podnikatelský plán
- průběžně
 - doplňovat informace
 - upravovat záměr
 - upravovat cíl

Cíle

- nemáme-li cíl, nemůžeme vědět, jestli jsme ho dosáhli
- **S** – specifický, jasný, přesně formulovaný
- **M** – měřitelný, ne obecný
- **A** – přijatý (accepted) všemi členy týmu
- **R** – reálný, dosažitelný, ale ambiciózní
- **T** – časově vymezený (timed)

Lean Canvas

- Alexander Osterwalder*
- www.leancanvas.cz
- stručně, jasně, promyšleně
- provázaně

* The Business Model Canvas. nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.

Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt:

Autor:

Datum:

Verze #

Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků? 2	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? 3	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka? 4	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? 9	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? 1
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? 7	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)? 7	Srozumitelný opis Jak jednoduše opišete vaše řešení pomocí již existujících? 6	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? 6	První vlaštovky S kým můžete začít nejdříve? 6
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? 8		Cenový model Jak naoceníte vaše řešení problému? 5		

Podnikatelský plán

- na několika stranách shrnuje představy o podniku
- dokument s ustálenou formou a strukturou
- liší se podle účelu a adresátů
- musí být
 - jasný
 - stručný
 - přehledný
 - srozumitelný
 - variantní

Adresáti a účel

- **My sami**

- stanovení cílů
- odhalení bariér, možných překážek
- stanovení časového horizontu

- **Investoři, banky**

- představení možné investice
- podpora při žádosti o finanční prostředky

- **Inkubátory, soutěže, granty**

- podklad pro porovnání různých projektů

- **Klíčoví zaměstnanci**

- představení společnosti a jejích plánů

Obsah, rozsah a struktura

- z podnikatelského plánu by mělo být jasné
 - co chcete dělat a proč
 - pro koho to budete dělat
 - proč byste to měl/a dělat právě vy
 - jaká je v oblasti konkurence
 - co a koho budete potřebovat
 - kolik to bude stát
 - jak se budou peníze do podniku vracet
 - jaká je perspektiva rozvoje
 - co může bráni dosažení cíle

Rozsah a forma

- rozsah
 - dostatečný, ne přehnaný
 - takový aby šel základní text přečíst u odpolední kávy
 - s dostatkem vysvětlujících příloh
- forma
 - přehledný
 - „čistý“
 - strukturovaný
 - doplněný grafy a tabulkami

Struktura

- Titulní strana s představením společnosti
- Shrnutí
- Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy
- Popis podniku
 - Popis podnikatelské příležitosti
 - Popis výrobku, služby
 - Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů
- Postavení firmy na trhu, konkurence
- Marketingový plán
- Personální zdroje a organizační plán
- Finanční plán
- Rizika projektu
- Přílohy

Chyby podnikatelských plánů

- z pohledu realizace
- z pohledu investorů

Chyby z pohledu realizace

- Nejasné cíle
- Nepromyšlený business model
- Nerealistický časový horizont
- Podceňování konkurence
- Neexistující infrastruktura
- Chybějící inovativnost
- Podceňování posuzovatele
- Nerealistické finanční předpoklady

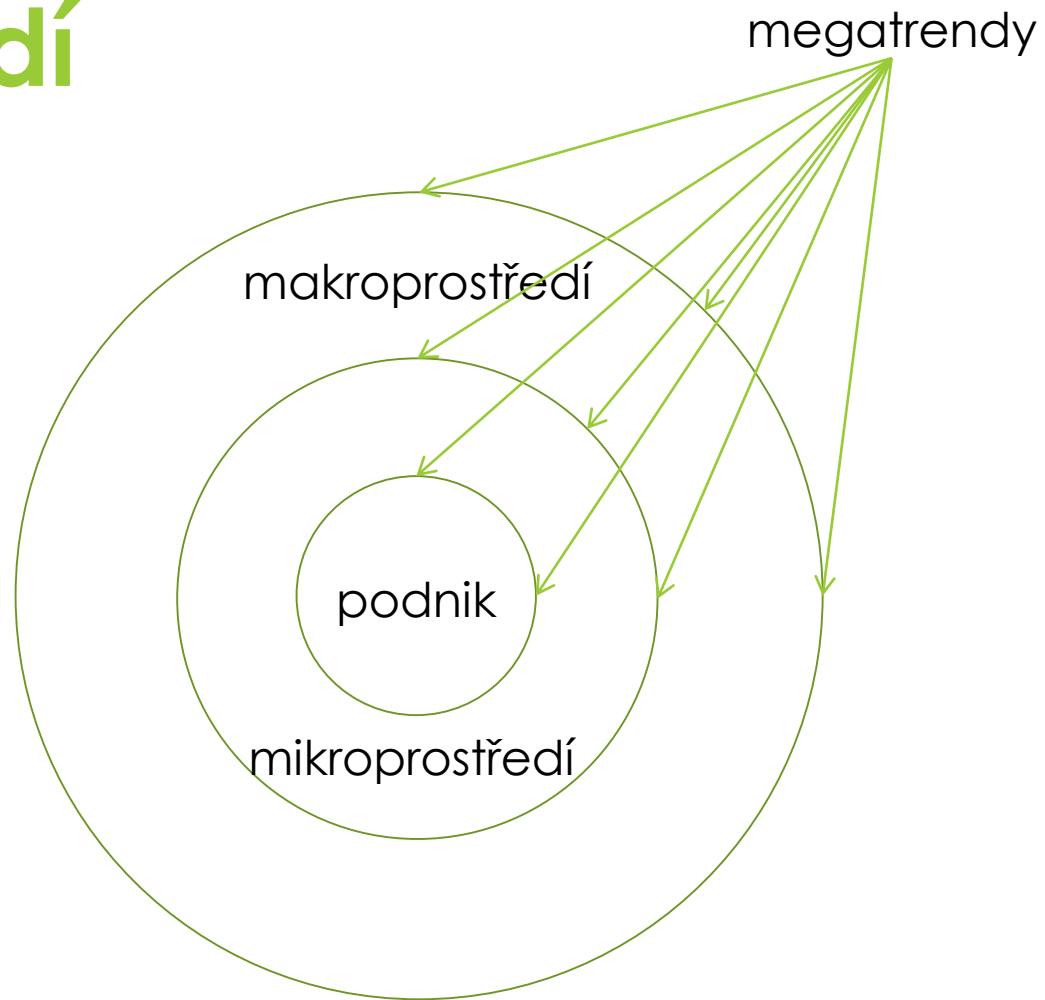
Chyby z pohledu investorů

- Záměrné zkreslování údajů
- Nerealistické nebo chybějící posouzení poptávky
- Nízká účetní hodnota podniku
- Nezajištěný odbyt
- Investice zvyšuje soukromý majetek
- Minimum prostředků vložených zakladatelem
- Finanční obtíže



Analýza makrookolí

Prostředí

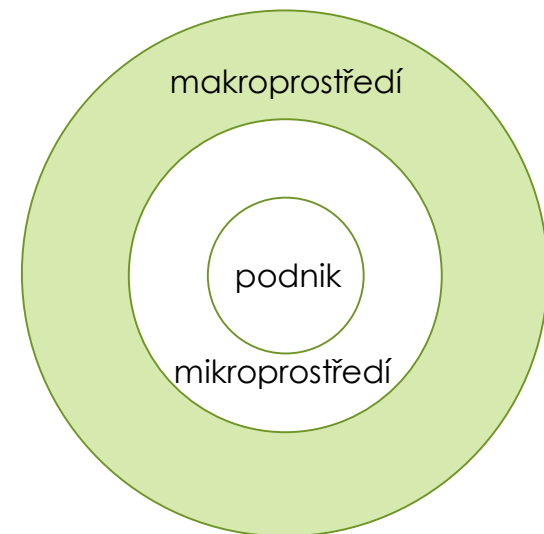


Megatrendy

- představují globální trendy, s nimiž bude potřeba v následujícím období počítat
- jsou:
 - obecné
 - středně a dlouhodobé
 - celosvětové, ale mohou se lišit dopadem
 - klíčové pro formulaci úspěšné strategie

Makroprostředí

- nejširší okolí podniku
- může zahrnovat i mezinárodní prostředí
- celkové tržní prostředí
- neovlivnitelné, nebo velmi těžko ovlivnitelné
- faktory
 - ekonomické
 - demografické
 - technologické
 - přírodní
 - sociálně-kulturní
 - legislativní a politické
 - ...



Analýzy makroprostředí

- PEST/STEP
 - politické, ekonomické, sociální, technologické
- PESTLE/STEEPL
 - politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické
- STEEPLD
 - politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické, etické, demografické
- STEER
 - socio-kulturní, technologické, ekonomické, ekologické, regulující

Není důležité, jakou analýzu použijeme, ale že neopomeneme žádná rizika, která nás v makroprostředí čekají!

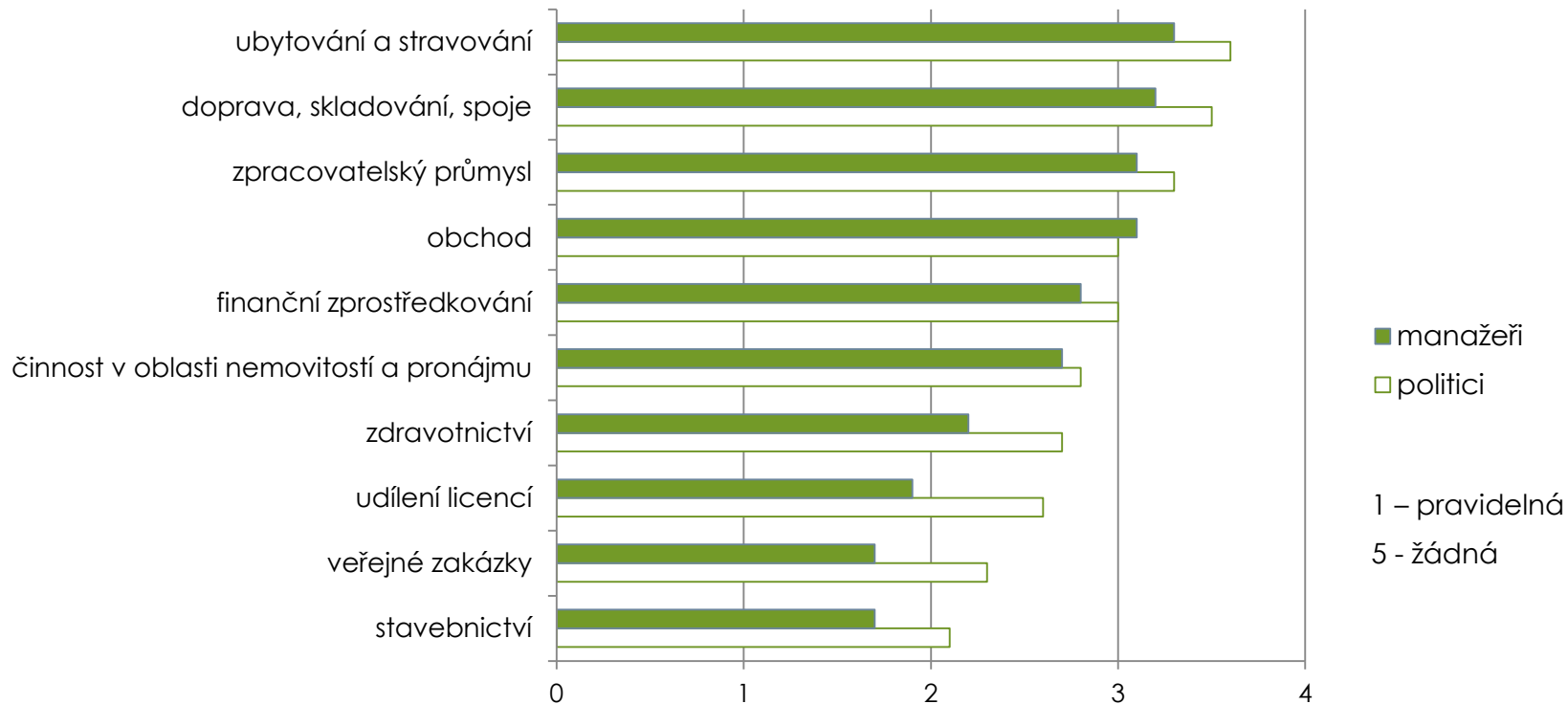
PEST analýza

- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Socio-kulturní (sociální) faktory
- Technologické faktory

Politické faktory

- zdanění a zákony regulující podnikání
- legislativa monopolů
- zákony na ochranu životního prostředí
- omezení/podpora zahraničního obchodu
- politika zaměstnanosti
- stabilita vlády
- míra korupce (skutečná/vnímaná)
- lobbistické podmínky
- specifika lokálních samospráv
- podmínky veřejných zakázek
- dotační politika
- ...

Jak častá je v ČR korupce?



(STEM, 2013)

Ekonomické faktory

- fáze ekonomického cyklu
- HDP, HNP
- úrokové sazby
- peněžní zásoby v ekonomice
- inflace
- nezaměstnanost
- cena a distribuce energií
- dostupnost investičních pobídek
- dotační tituly státu a nadnárodních uskupení
- vedlejší náklady na podnikání
- ...

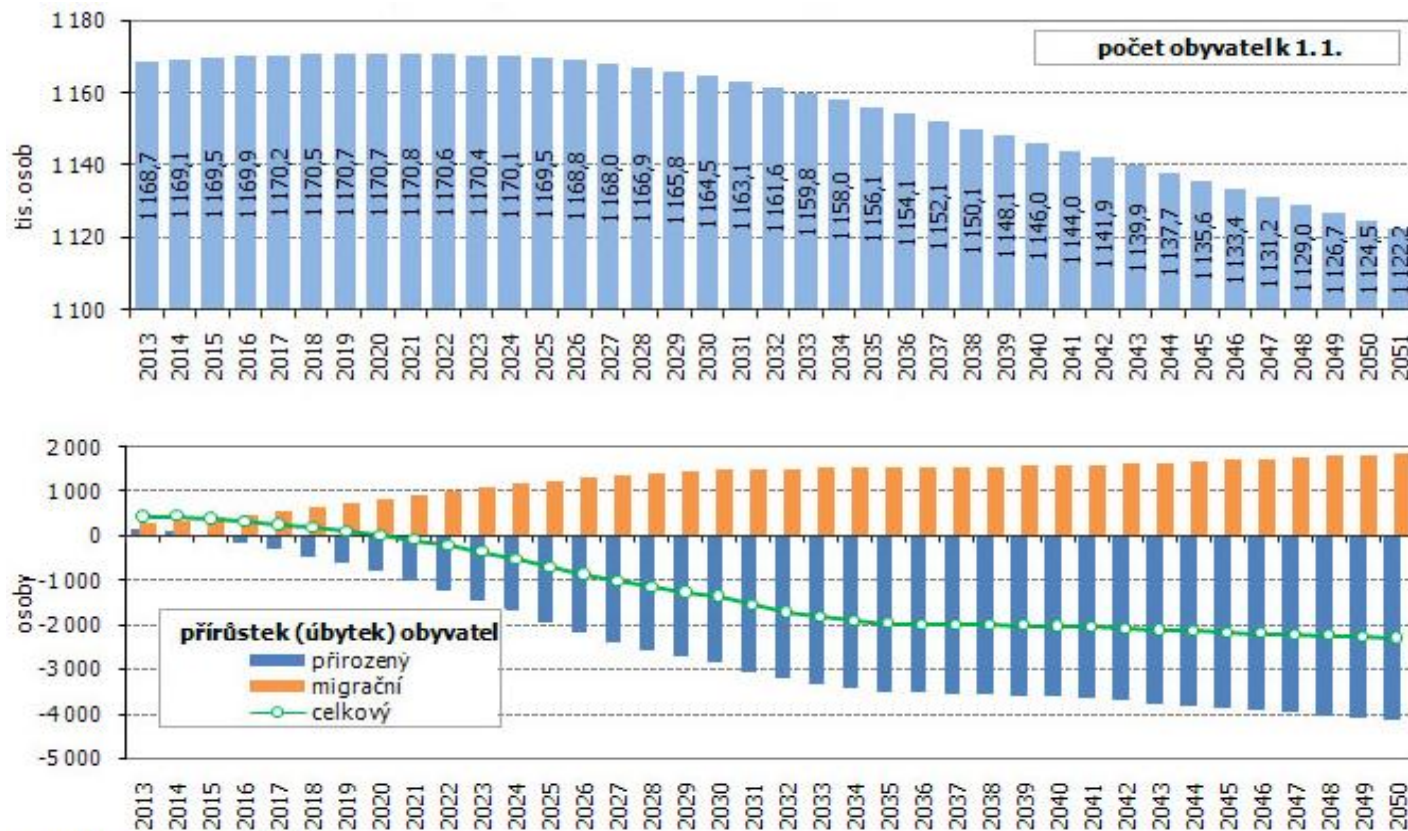
Vliv nezaměstnanosti na podnik



Sociální faktory

- demografická skladba obyvatelstva
- distribuce příjmů
- sociální mobilita
- životní styl a jeho změny
- postoj k práci a volnému času
- úroveň vzdělání
- kulturní zvyklosti
- náboženství a jeho vliv na společnost
- mezigenerační solidarita
- ...

Demografický vývoj obyvatelstva



Pozn.: v roce 2013 reálná data

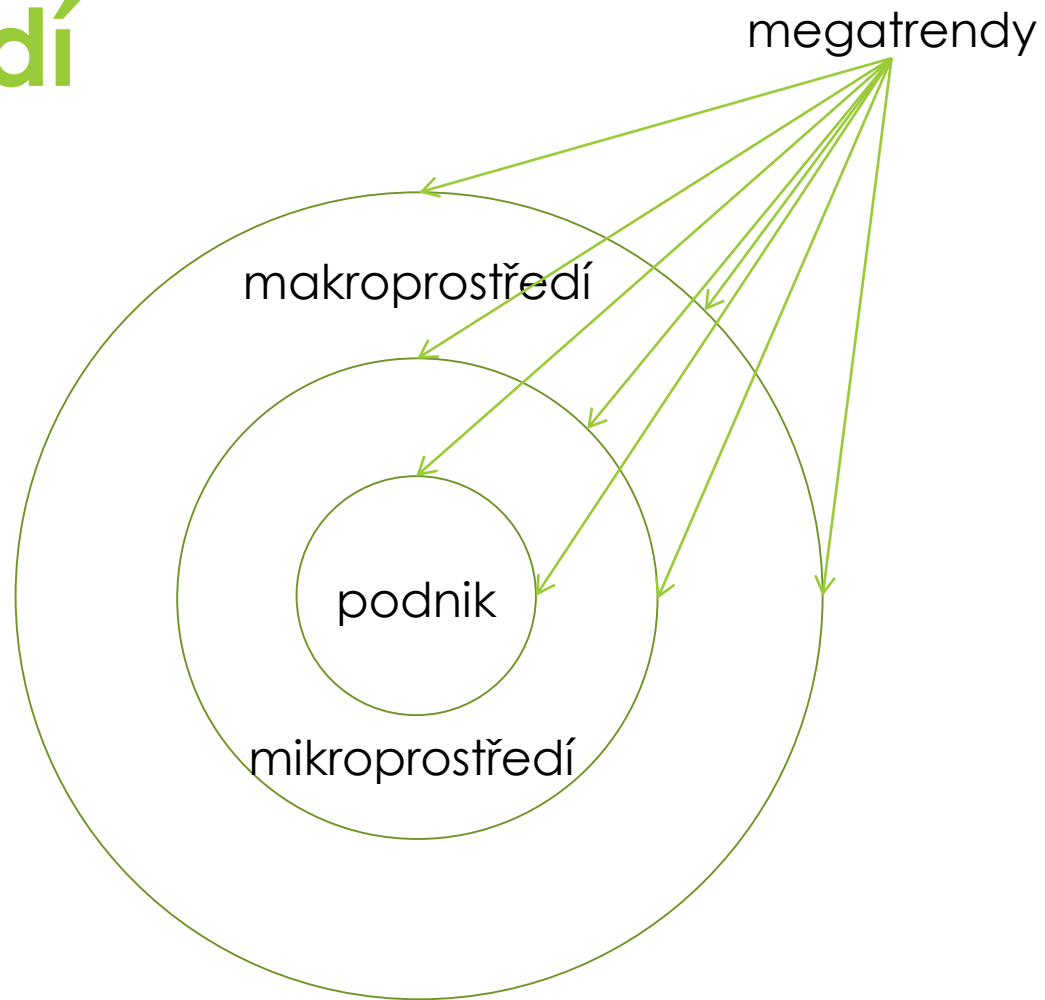
Technologické faktory

- vládní výdaje na výzkum
- celková technologická vyspělost
- nové objevy
- disruptivní technologie a inovace
- rychlost přenosu technologií
- náklady na nové technologie
- možnosti spolupráce s akademickou sférou
- ...



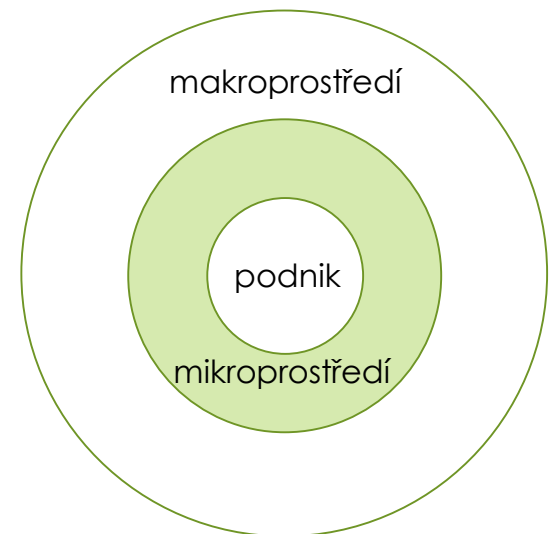
Analýza mikrookolí, podniku a SWOT analýza

Prostředí



Mikroprostředí

- blízké okolí podniku
- zahrnuje části trhu, s nimiž přichází podnik bezprostředně do kontaktu
- omezeně ovlivnitelné
- faktory
 - konkurence
 - zákazníci
 - dodavatelé
 - komunita
 - ...



Analýzy mikroprostředí

- **Analýza 4C**

- zákazníci (Customer)
- náklady (Costs)
- region (Country)
- konkurence (Competition)

- **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

- současní konkurenti
- potenciální konkurenti
- zákazníci
- dodavatelé
- substituty
- (vláda a veřejnost)

Není důležité, jakou analýzu použijeme, ale že neopomeneme žádná rizika, která nás v mikroprostředí čekají!

Analýza 4C

○ **Zákazníci**

- homogenita/heterogenita
- regionální rozdíly
- specifické požadavky
- automatická očekávání
- trendy

○ **Náklady**

- náklady na vývoj v oboru
- možnosti úspor z rozsahu
- náklady na dopravu
- mzdové náklady v oboru

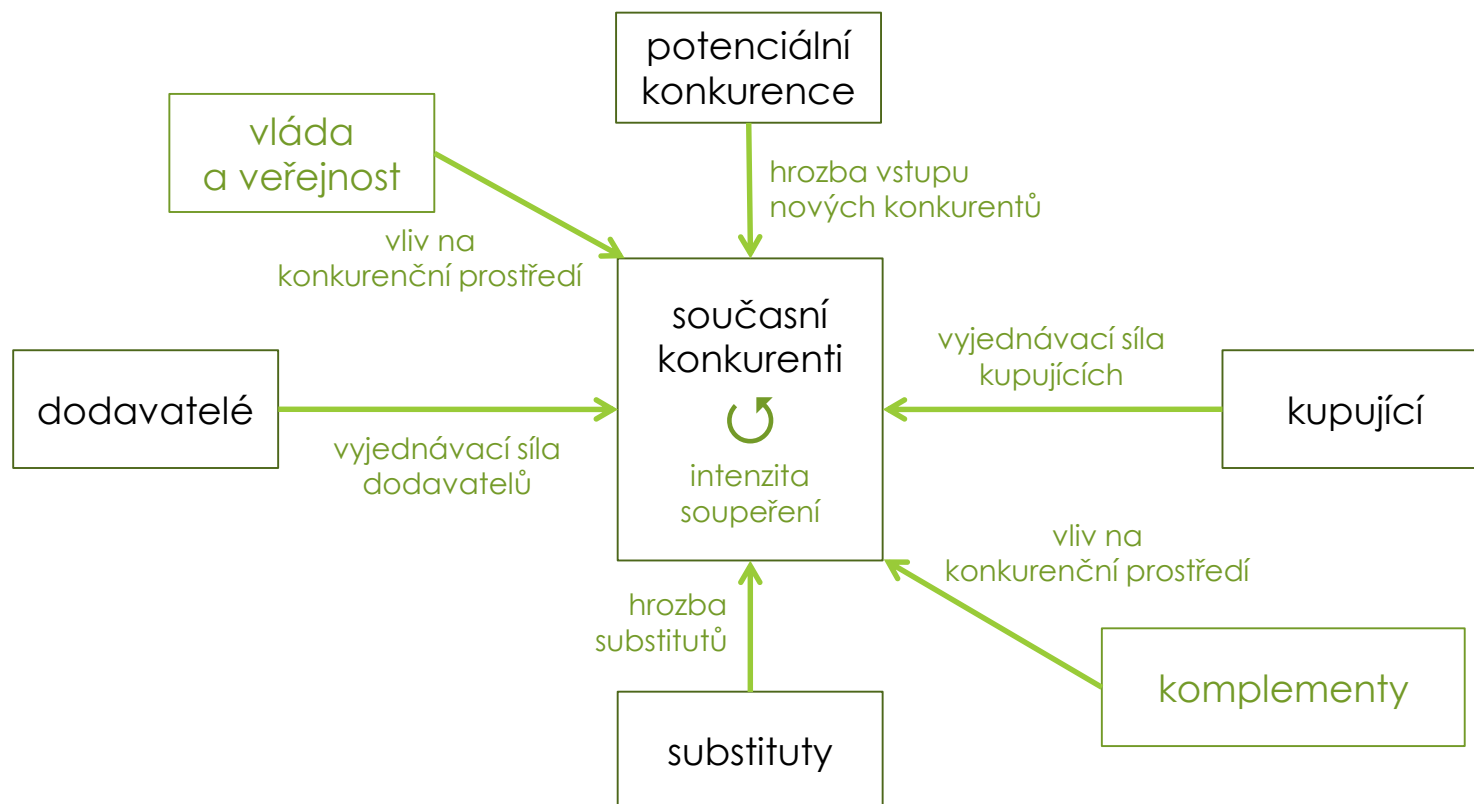
○ **Region**

- tradice
- společenské normy
- vnímání komunikace
- uzavřenost/otevřenost
- technické standardy

○ **Konkurence**

- lokální/globální
- koncentrovanost
- typ konkurentů
- hrozba vzrůstu

Porterova analýza



Porterova analýza

- **intenzita současné konkurence**

- jaká je aktuální situace v odvětví?
- jak vysoké náklady musí být vynaloženy, aby si našich produktů zákazník mezi konkurenčními výrobky všiml?
- jaké máme v současnosti typické konkurenty?

- **potenciální konkurence**

- jaká je hrozba vstupu nových konkurentů na trh?
- jaké jsou bariéry/lákadla vstupu na trh?
- jaké jsou náklady na opuštění trhu?

Porterova analýza

- **substituty**

- jaká je hrozba vstupu substitutů?
- ze kterých existujících výrobků se mohou stát substituty?
- jaké substituty jsou aktuálně na trhu?

- **kupující**

- čím větší je vyjednávací síla kupujících, tím hůře pro podnik
- jaká je koncentrace kupujících?
- má kupující možnost snadno odejít?
- má kupující dostatek informací?

Porterova analýza

- **dodavatelé**
 - čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím hůře pro podnik
 - je podnik závislý na malém množství dodavatelů?
 - je dodavatelská cena určující pro konečnou cenu produktu?
 - existují alternativní dodavatelé?
- vláda a veřejnost
 - reakce vlády/veřejnosti na obchody, kapitálové vstupy...
- komplementy

Rizikové situace

- vysoká intenzita konkurence
 - Albert × Tesco × Interspar × Globus × Kaufland × Billa × Penny × ...
- vysoká hrozba vstupu nové konkurence
 - McDonalds, Burger King, Subway, Pizza Hut, KFC, Church's Chicken, Great American Cookies
- vysoká hrozba substitutů
 - veřejné vysoké školy × soukromé VŠ × VOŠ × Trainee programy...
- vysoká vyjednávací síla kupujících
 - automobily, maloobchodní řetězce jako kupující
- vysoká vyjednávací síla dodavatelů
 - ČEZ, obecně síťová odvětví

Analýza podniku

- vnitřní prostředí podniku
- zdroje, dovednosti, vlastnosti, výhody, ...
- ovlivnitelné vlastnosti podniku
- faktory
 - organizační struktura a personální vztahy
 - technologické faktory
 - ekonomické faktory
 - portfolio
 - hodnoty a kultura
 - image
 - ...

Analýza podniku

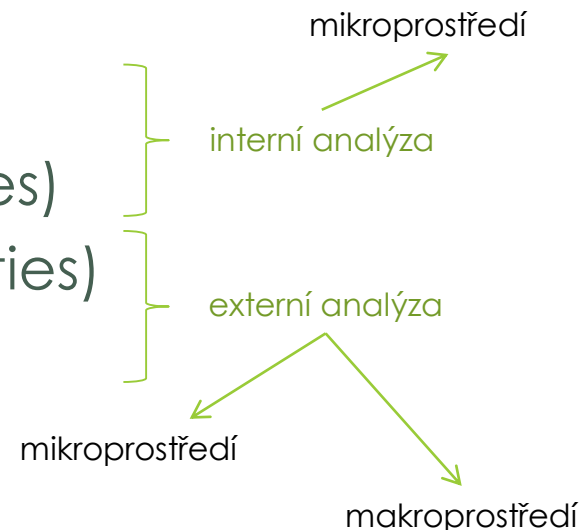
- další faktory
 - image
 - politické vazby
 - společenská odpovědnost
 - vztahy se stakeholdery
 - osobní vztahy s obchodními partnery
 - kontakty
 - ...

SWOT analýza

- integrující prvek předchozích analýz
- shrnuje interní a externí faktory
- komplexně vyhodnocuje fungování firmy

- složky

- silné stránky (Strengths)
- slabé stránky (Weaknesses)
- příležitosti (Opportunities)
- hrozby (Threats)



SWOT analýza

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T strategie Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- unikátní produkt- stabilní tým pracovníků- finanční stabilita- moderní informační systém	<ul style="list-style-type: none">- nedostatečné využití IS- vysoké neinvestované rezervy- závislost na jediném pracovníkovi výzkumu a vývoje- neflexibilní organizační struktura- závislost na dodavateli
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- rozvíjející se trh- vysoká poptávka po elektronických novinkách- podpora začínajících podniků z EU- pozitivní ekonomická situace zákazníků	<ul style="list-style-type: none">- napodobování- pokles životní úrovně zákazníků- nestabilní daně a cla- výpadek dodavatele



Marketing a marketingová strategie

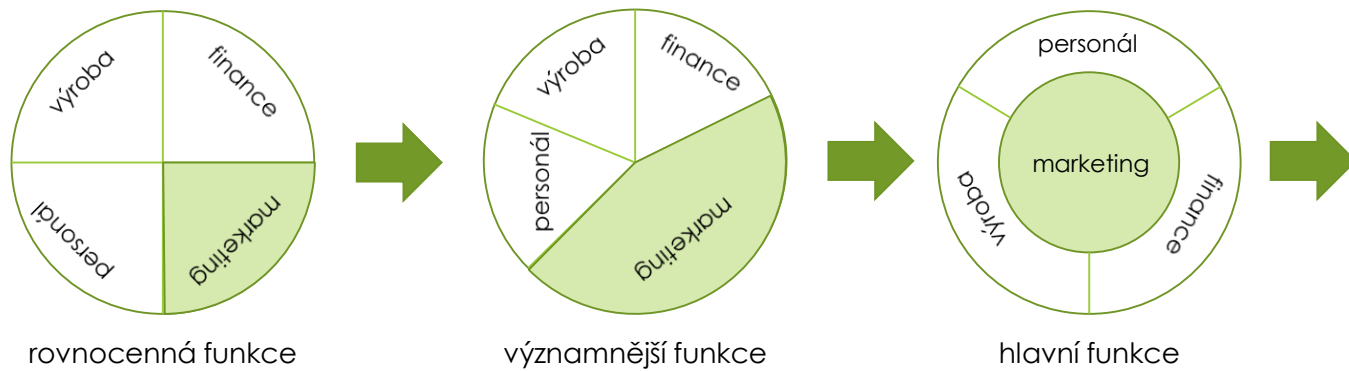
Marketing

- Marketing napomáhá **uplatnění produktu na trhu**.
- Marketing je proces **výzkumu trhu, prodeje výrobků či služeb**, jehož cílem je udělat taková opatření, aby byl nový produkt uváděn na trh ve **vhodný čas a za vhodnou cenu**. U stávajících produktů a služeb je cílem **zvýšit jejich prodejnost**, či udělat takové inovace, které umožní zvýšit prodejnost.
- Marketing je chápán jako proces zaměřený na **zákazníka**, který prostupuje **všemi činnostmi firmy** od nákupu surovin, přes výrobu, skladování až po prodej.
- Marketing je nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření **dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky**, které umožní podnikům a dalším subjektům **dosáhnout stanovených cílů**.

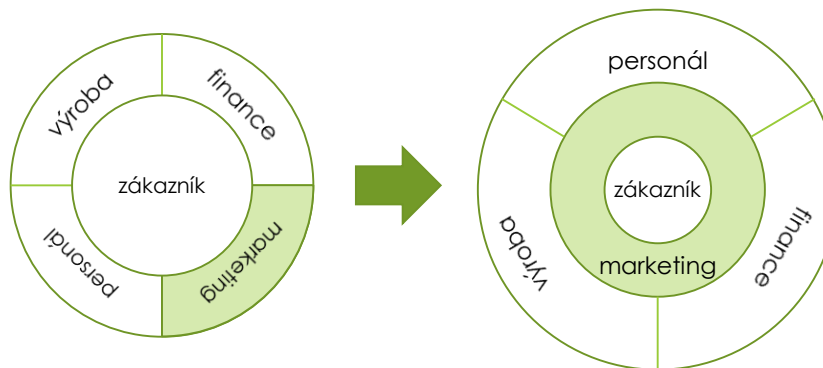
Vývoj marketingu



Marketing v podniku



zákazník jako
řídící prvek



zákazník jako řídící
a marketing jako
integrující prvek

Marketingová strategie



Typy trhů

B2B	Chování kupujících	B2C
- stabilní obchodní vztahy		nestabilní obchodní vztahy -
- nepružná poptávka		pružná poptávka -
- systematické rozhodování		nesystematické rozhodování -
- strukturovaný nákupní proces		impulzivnější nakupování -
- skupiny rozhodovatelů		jednotliví rozhodovatelé -
- racionální motivace		emotivní motivace -
- technická odbornost		menší odborné znalosti -
- důraz na osobní vazby		neosobní obchodní vztahy -
- reciprocita		jednosměrnost -

Segmentace

- Kritéria pro vytvoření segmentů
 - Demografická (věk, pohlaví, stav,...)
 - Etnografická (náboženství, rasa, národnost,...)
 - Geografická (stát, oblast, podnebí, velikost obce,...)
 - Psychografická (sociální třída, živ. styl, povaha,...)
 - Socioekonomická (příjem, povolání, vzdělání,...)
 - Fyziografická (výška, váha, zdravotní stav,...)
 - Behaviorální (motivace, preference, znalost produktu, frekvence nákupu, uživatelský status, věrnost značce,...)

Segmenty

- Segmenty by měly být
 - měřitelné
 - dostatečně velké
 - přístupné
 - jednoznačně odlišitelné
 - zvladatelné

Targeting

- spočívá ve výběru nejvhodnějšího segmentu vzhledem k možnostem podniku.
- Atraktivita jednotlivých segmentů je posouzena z hlediska
 - velikosti
 - růstu
 - ziskovosti
 - úspor z rozsahu
 - rizika

Modely výběru trhu

	S ₁	S ₂	S ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

koncentrace na 1 segment

	S ₁	S ₂	S ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

selektivní specializace

	S ₁	S ₂	S ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

výrobní specializace

	S ₁	S ₂	S ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

tržní specializace

	S ₁	S ₂	S ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

plné pokrytí

Positioning

- proces umístění produktu/značky do mysli zákazníka tak, že si s ním spojí určitou hodnotu
- vymezuje produkt v očích zákazníka vůči konkurenci na základě bodů shody a bodů rozdílnosti
 - Body shody – vlastnosti, které spotřebitel očekává od celé kategorie výrobků, představují samozřejmost v oboru
 - Body rozdílnosti – představují hlavní odlišnost od konkurenčních produktů, která je spotřebiteli pozitivně vnímaná

Charakteristika positioningu

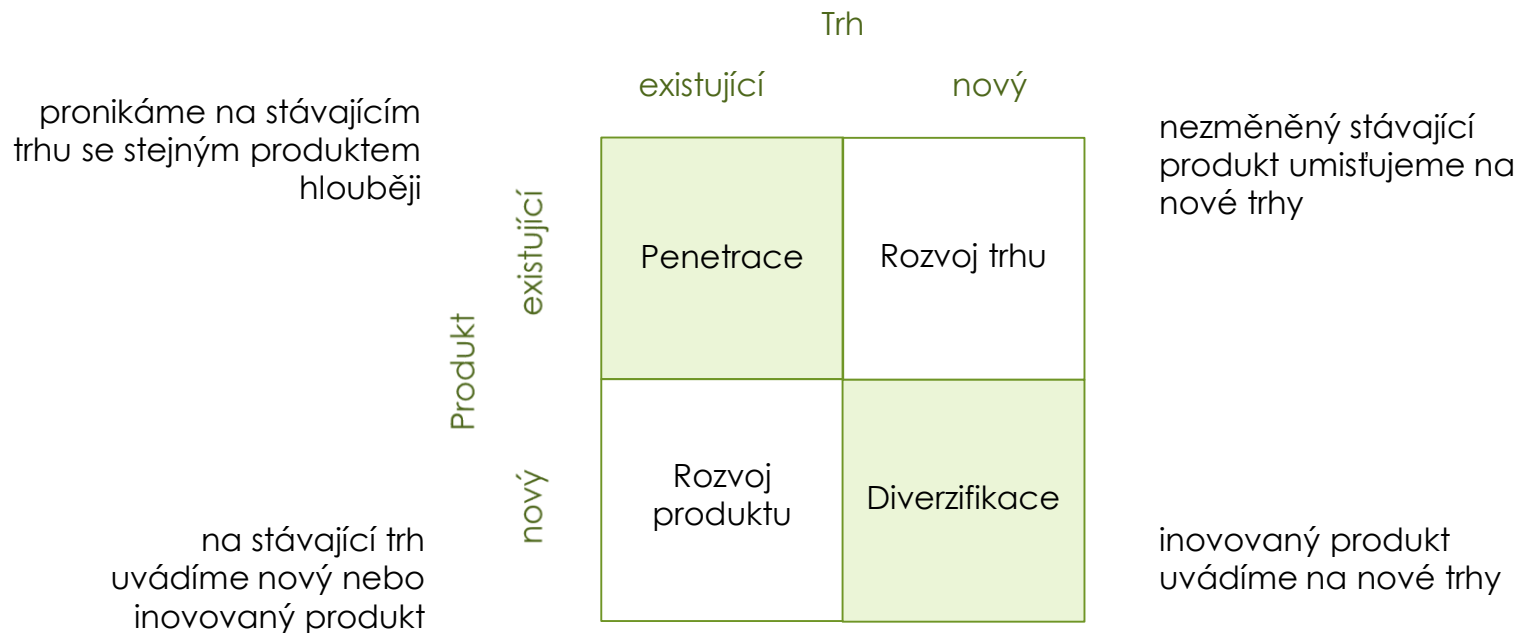
- Výběr charakteristiky
 - cena/kvalita
 - užití
 - třída produktu
 - konkurenti
 - kulturní aspekty
 - ...
- Vlastnosti charakteristiky
 - důležitá
 - výrazná
 - výjimečná
 - sdělitelná
 - nenapodobitelná
 - cenově dostupná
 - zisková

Strategie positioningu

	cena			
		vyšší	stejná	nižší
užitek	větší	$\uparrow u + \uparrow c$	$\uparrow u + \rightarrow c$	$\uparrow u + \downarrow c$
	stejný			$\rightarrow u + \downarrow c$
	menší			$\downarrow u + \downarrow c$

Obecné marketingové strategie

- Ansoffova matice – strategie růstu obrátu

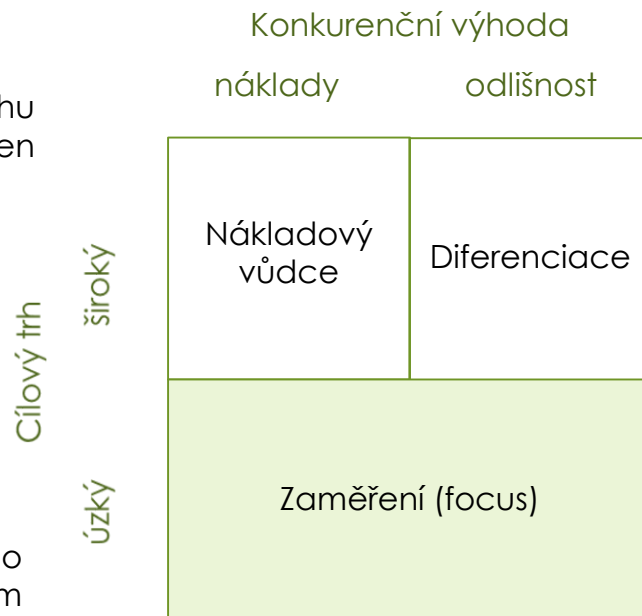


Obečné marketingové strategie

Porterovy obecné strategie

dominance na trhu
s pomocí nejnižších cen

obsluha úzkého tržního
segmentu se zaměřením
nejnižší náklady



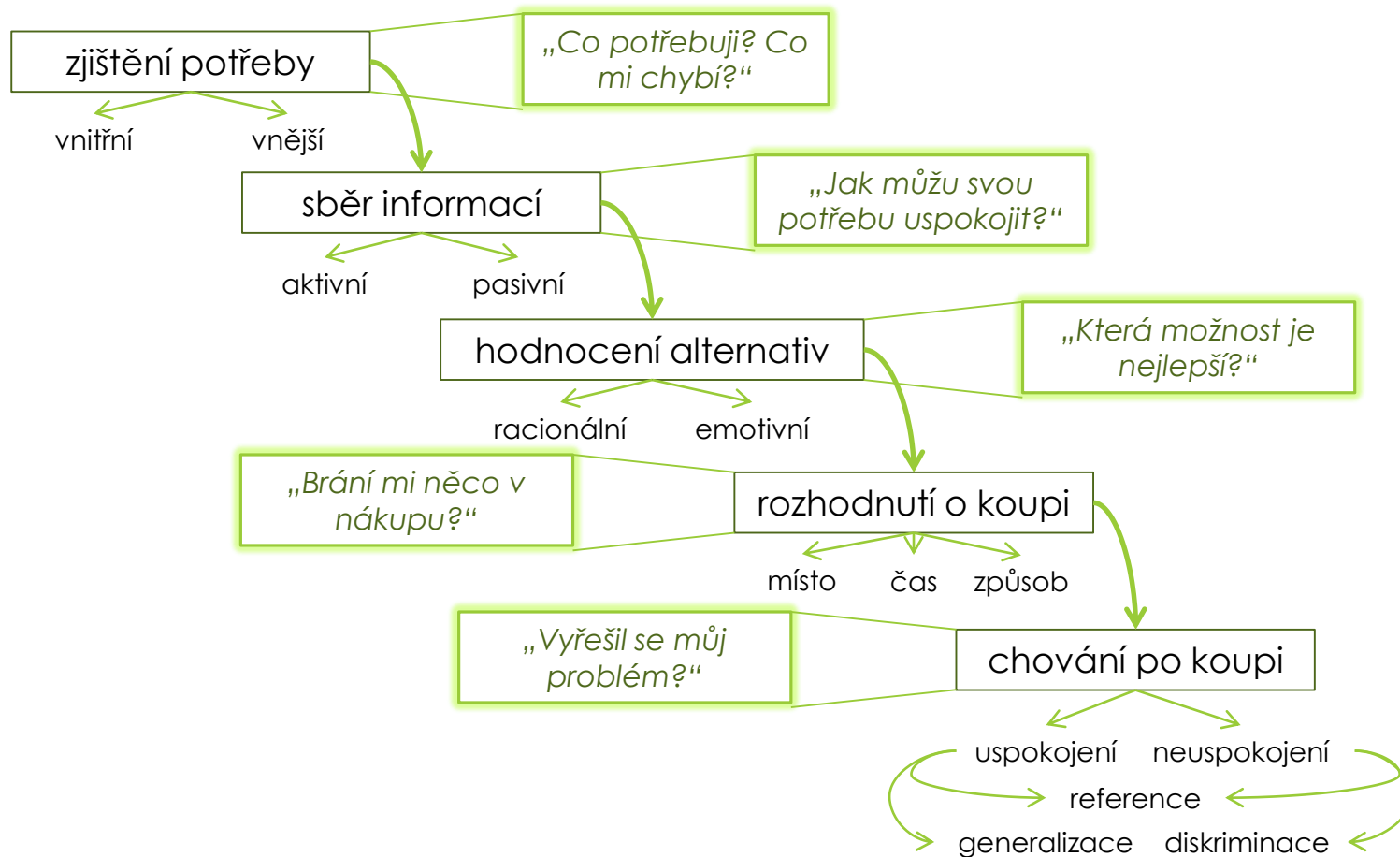
dosažení lepších výsledků v
klíčovém parametru (např.
kvalita, dostupnost, styl...)

obsluha úzkého tržního
segmentu se zaměřením na
specifickou konkurenční
výhodu



Marketingový plán

Kupní chování



Referenční skupiny

- mají přímý nebo nepřímý vliv na chování spotřebitele
- členské skupiny
 - primární – rodina, přátelé, sousedi, spolupracovníci, ...
 - sekundární – náboženské, profesní, odborové, ...
- aspirační skupiny
- disociační skupiny
- názorový vůdce

Nákupní role

- iniciátor – navrhuje koupi
- ovlivňovatel – radí při nákupu
- rozhodovatel – provádí konečné rozhodnutí
- kupující – provede nákup
- uživatel – používá výrobek/službu

Marketingový mix 4P/4C

- **Product** → Customer Value / Customer Solution
 - schopnost výrobku/služby poskytnout zákazníkovi hodnotu, nabídnout mu řešení jeho situace
- **Price** → Customer Costs
 - náklady, které musí zákazník vynaložit, aby produkt získal
- **Place** → Convenience
 - dostupnost produktu pro zákazníka, doslova pohodlí
- **Promotion** → Communication
 - komunikace se zákazníkem jako s obchodním partnerem

Rozšířený marketingový mix

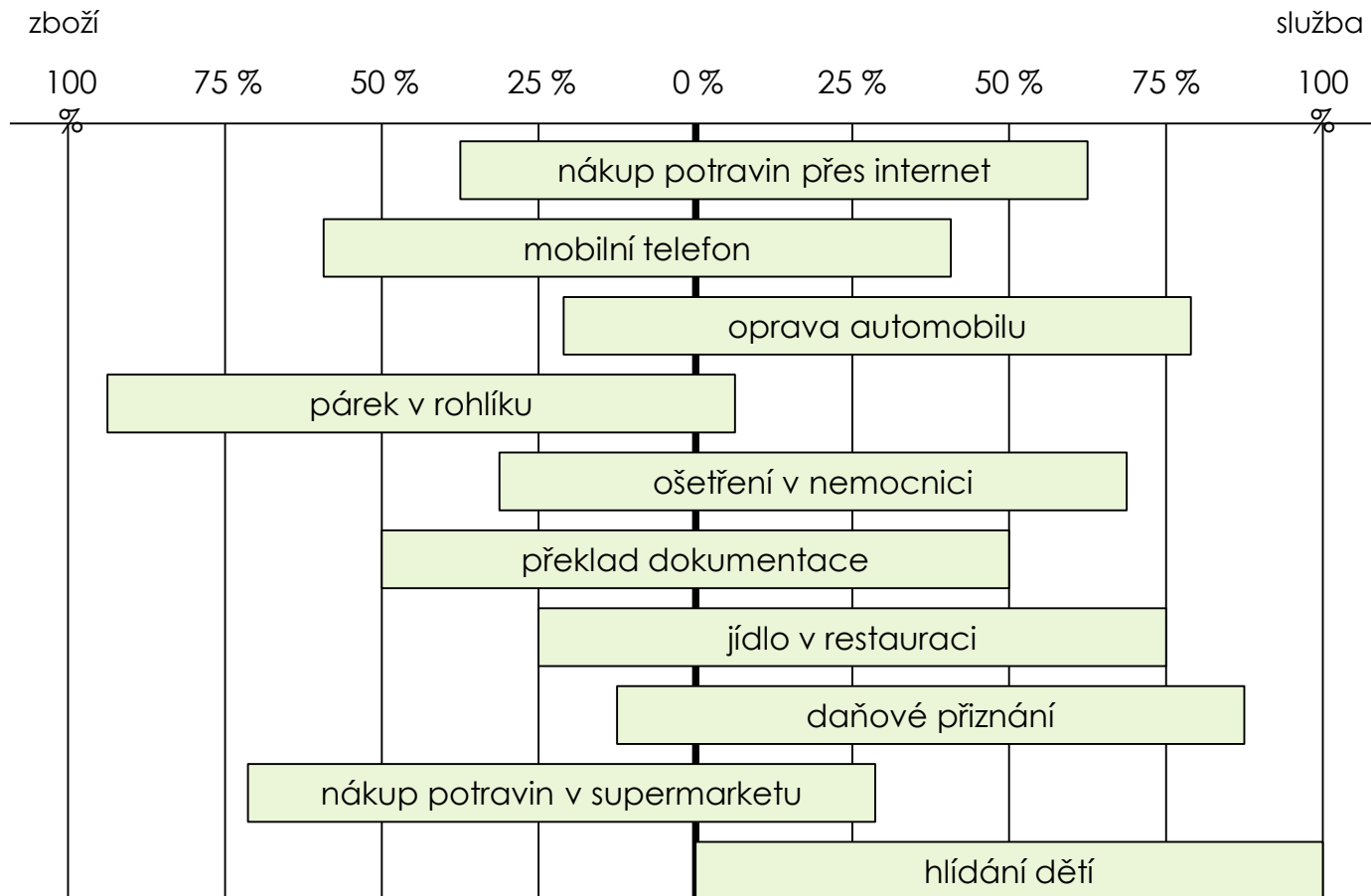
- Rozšířený marketingový mix

- | | | |
|----------------------------|---------------------------|----------|
| ○ people/personal | (lidé) | } služby |
| ○ procedures/processes | (postupy/procesy) | |
| ○ physical evidence | (fyzické charakteristiky) | |
| ○ planning | (plánování) | |
| ○ programming | (ná vaznosti) | |
| ○ packaging | (obal) | |
| ○ partnership | (vytváření vztahů) | |
| ○ political power/politics | (politická síla) | |
| ○ public opinion | (veřejné mínění) | |
| ○ ... | | |

Product

- výrobek, zboží nebo služba, kterou nabízíme zákazníkům
- technologická specifikata
- výrobní postup
- konkurenční výhody
- značka
- sortiment
- spojené služby
- balení
- styl, design
- ...

Zboží versus služba



Minimum Viable Product

HOW **NOT TO BUILD** A MINIMUM VIABLE PRODUCT



1



2



3



4

ALSO HOW **NOT TO BUILD** A MINIMUM VIABLE PRODUCT



1



2



3



4

HOW **TO BUILD** A MINIMUM VIABLE PRODUCT



1



2

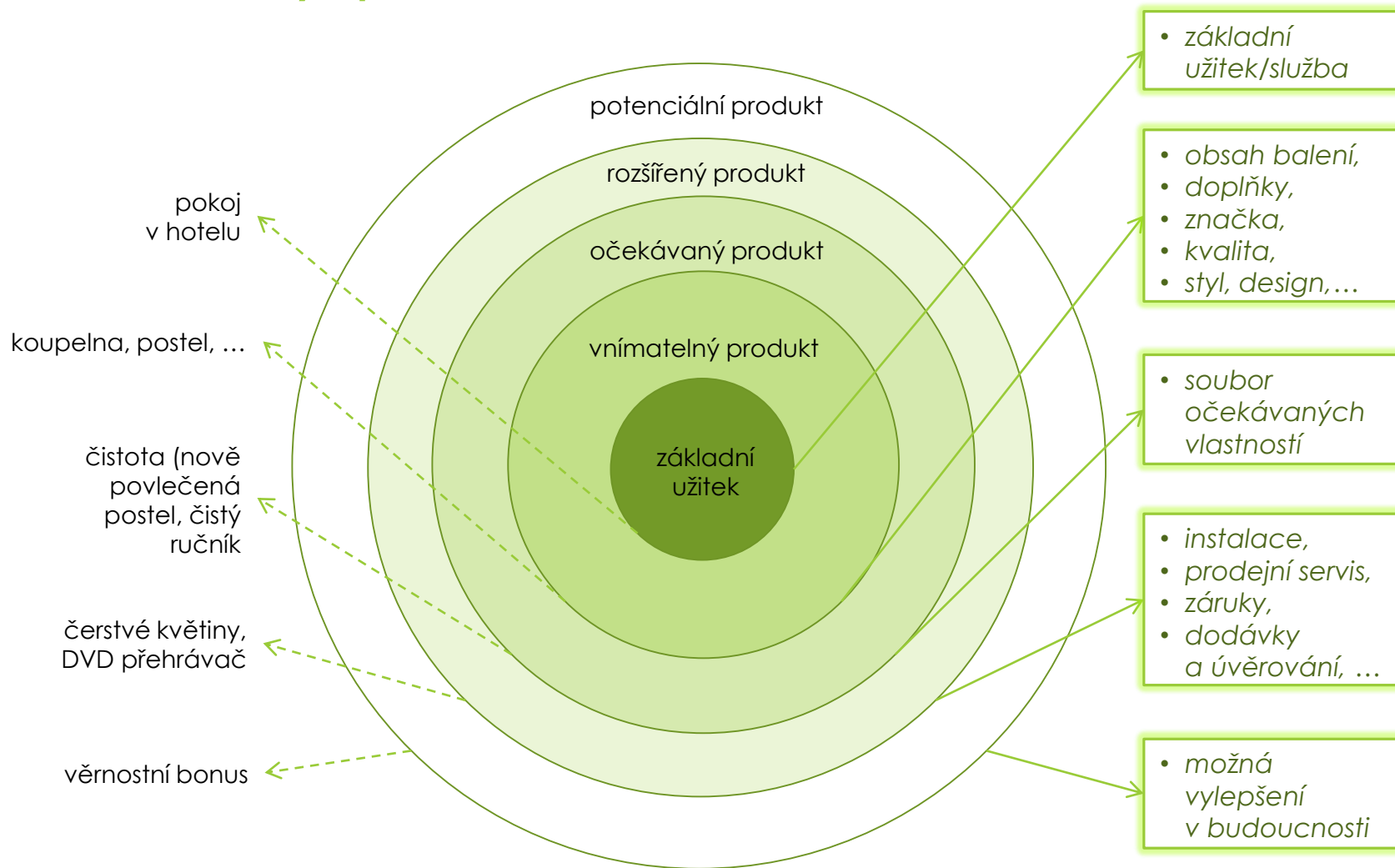


3

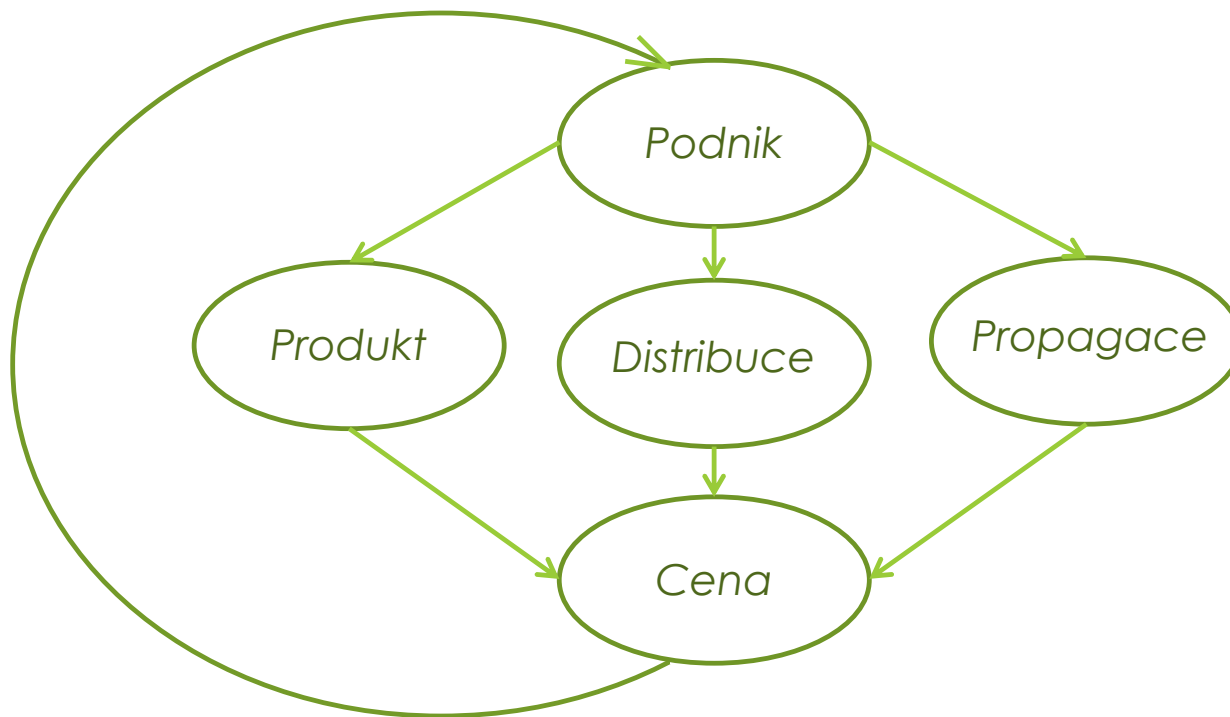


4

Vrstvy produktu



Price



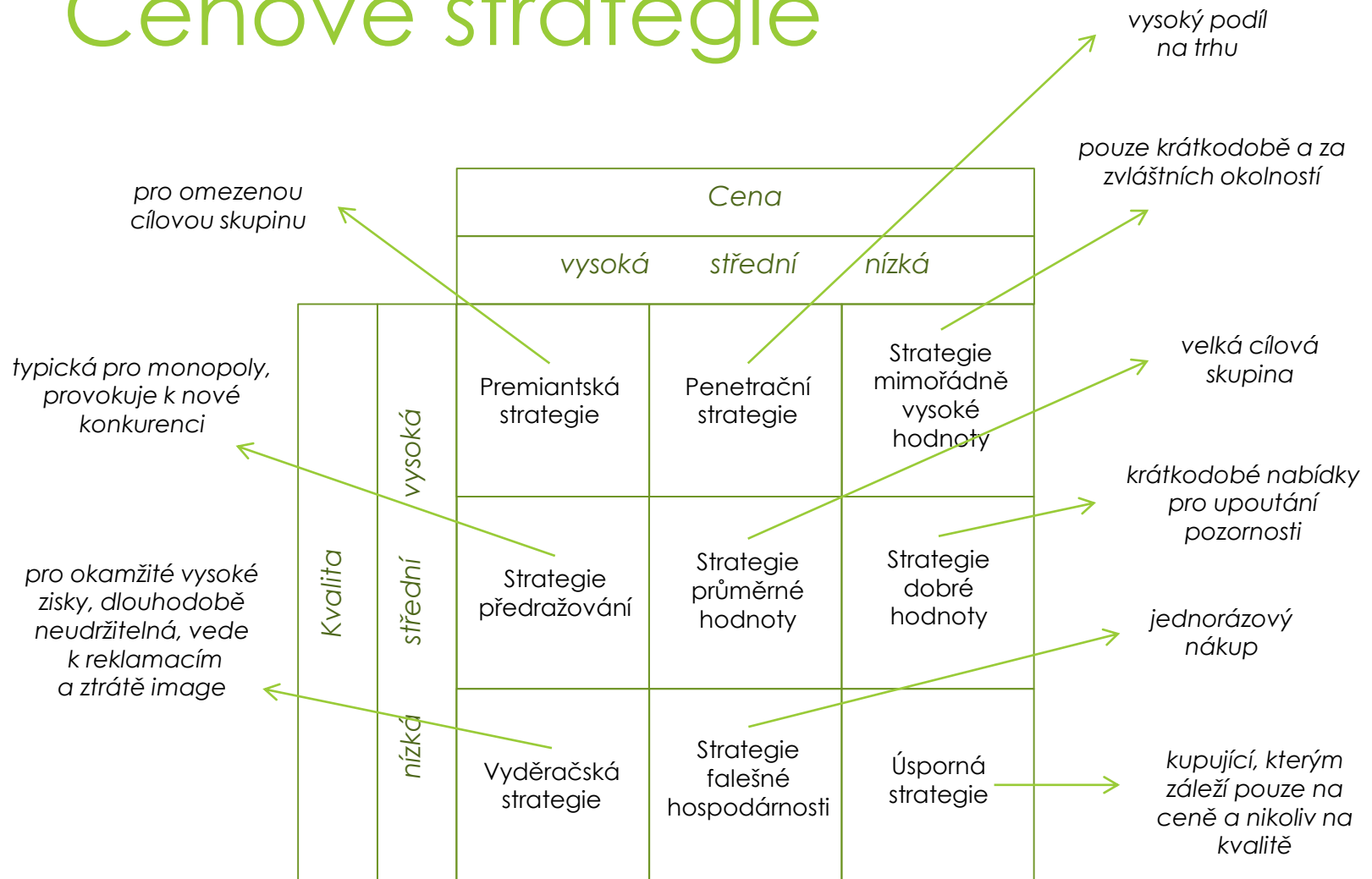
Cenová politika

- jako jediná z marketingového mixu přináší do podniku peníze
- lze ji změnit ze všech 4P nejnadněji
- složky
 - cena produktu
 - množstevní a věrnostní slevy
 - balíčky v kombinaci s jinými produkty
 - služby zdarma („v ceně“)

Cenové strategie

- Strategie sbírání smetany
 - cílem je maximalizace zisků
 - postupné uspokojování poptávky od nejsilnější skupiny
 - výhodná v situaci, kdy jsou vysoké náklady na vývoj a je nutné je co nejdříve vyrovnat
- Penetrační strategie
 - rychlé oslovení širokého segmentu zákazníků
 - cílem je okamžité dosažení vysokého podílu na trhu a maximalizace růstu prodeje
 - nízká cena i za cenu pomalého splácení nákladů na vývoj

Cenové strategie



Place

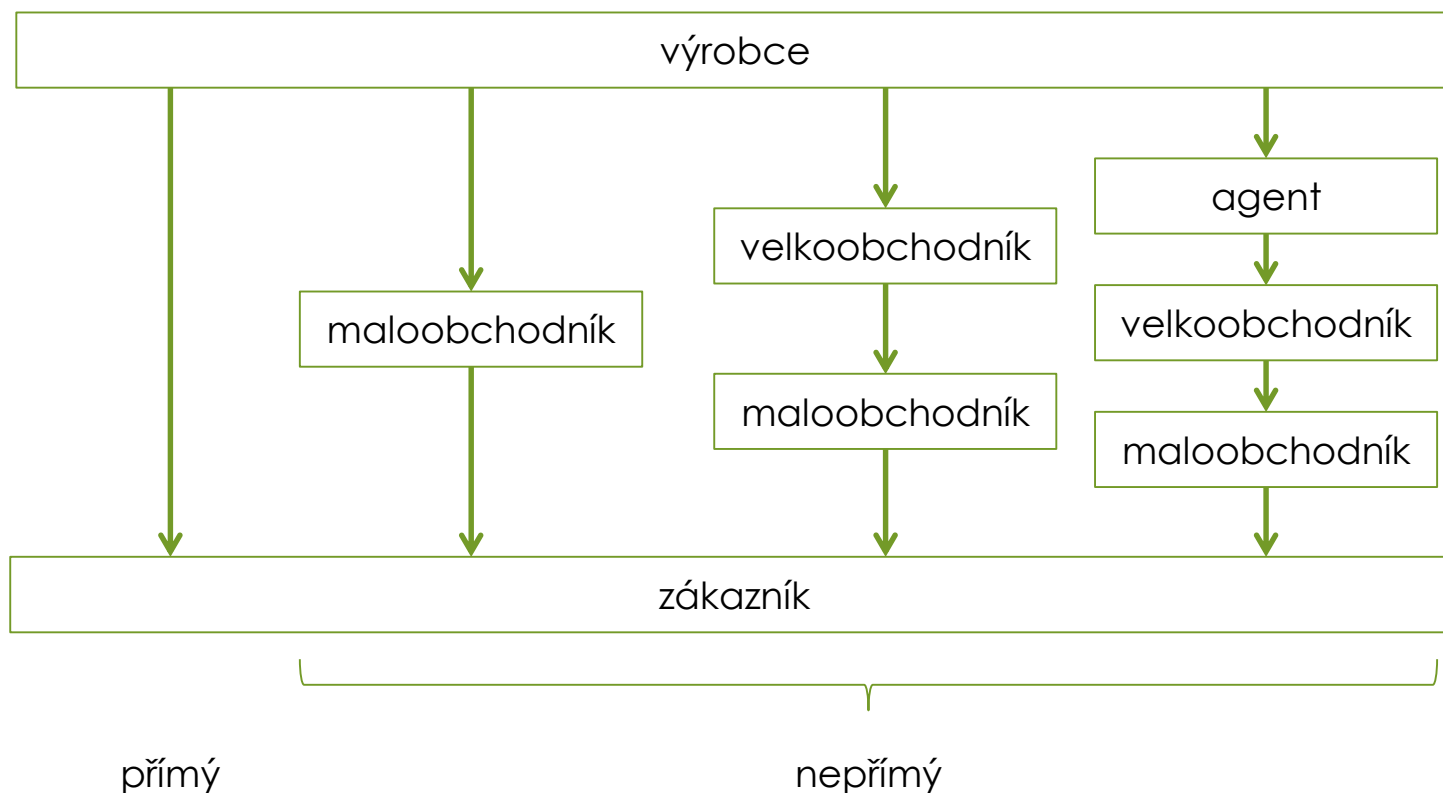
- kudy se dostane produkt k zákazníkovi?
- které distribuční kanály budeme používat a které ne?
- distribuční kanály
- distribuční články
 - prostředníci – přebírají produkt do vlastnictví, tj. velkoobchody a distributoři
 - zprostředkovatelé – agenti, obchodní zástupci, aukční společnosti

Distribuční kanály

krátký



dlouhý



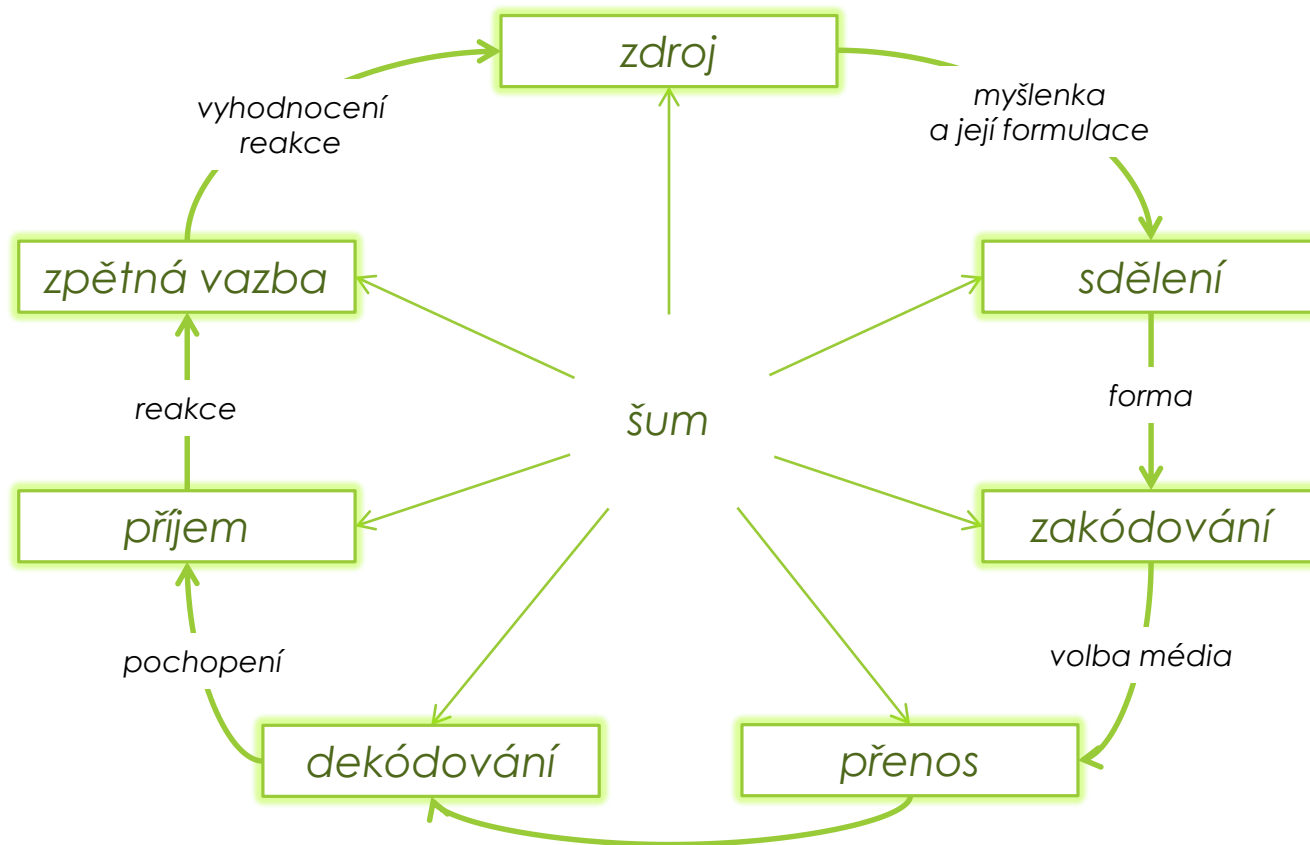
Distribuční intenzita

- intenzivní
 - co největší množství maloobchodních sítí
 - zboží denní potřeby
 - malé úsilí při nákupu
- selektivní
 - omezený počet maloobchodníků v dané oblasti
 - výběr podle sortimentu, pověsti obchodu
- exkluzivní
 - výhradní právo prodeje pro jednoho maloobchodníka v oblasti
 - zboží, které vyžaduje vysokou odbornost

Promotion

- cíle komunikace
 - zprostředkování informací o produktu
 - usnadnění orientace
 - vybudování preferenčního chování
 - přesvědčení k nákupu
 - propojení firmy s produktem
 - tlumočení hodnot a poslání
 - odlišení od konkurence

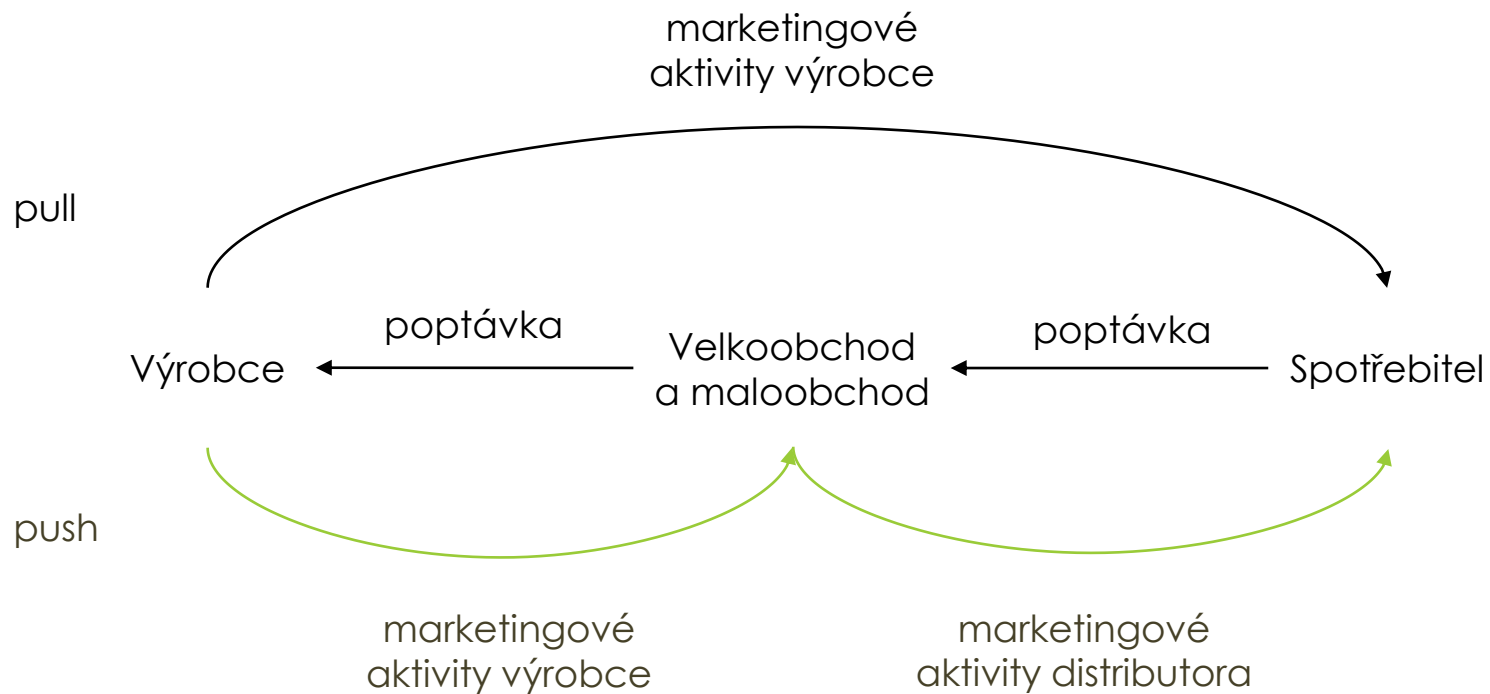
Proces komunikace



Model AIDA(S)

- Attention – upoutat pozornost
- Interest – vyvolat zájem o produkt
- Desire – vytvořit touhu produkt vlastnit
- Action – přesvědčit zákazníka ke koupi
- (Satisfaction – na základě uspokojení vyvolat doporučení)

Komunikační strategie

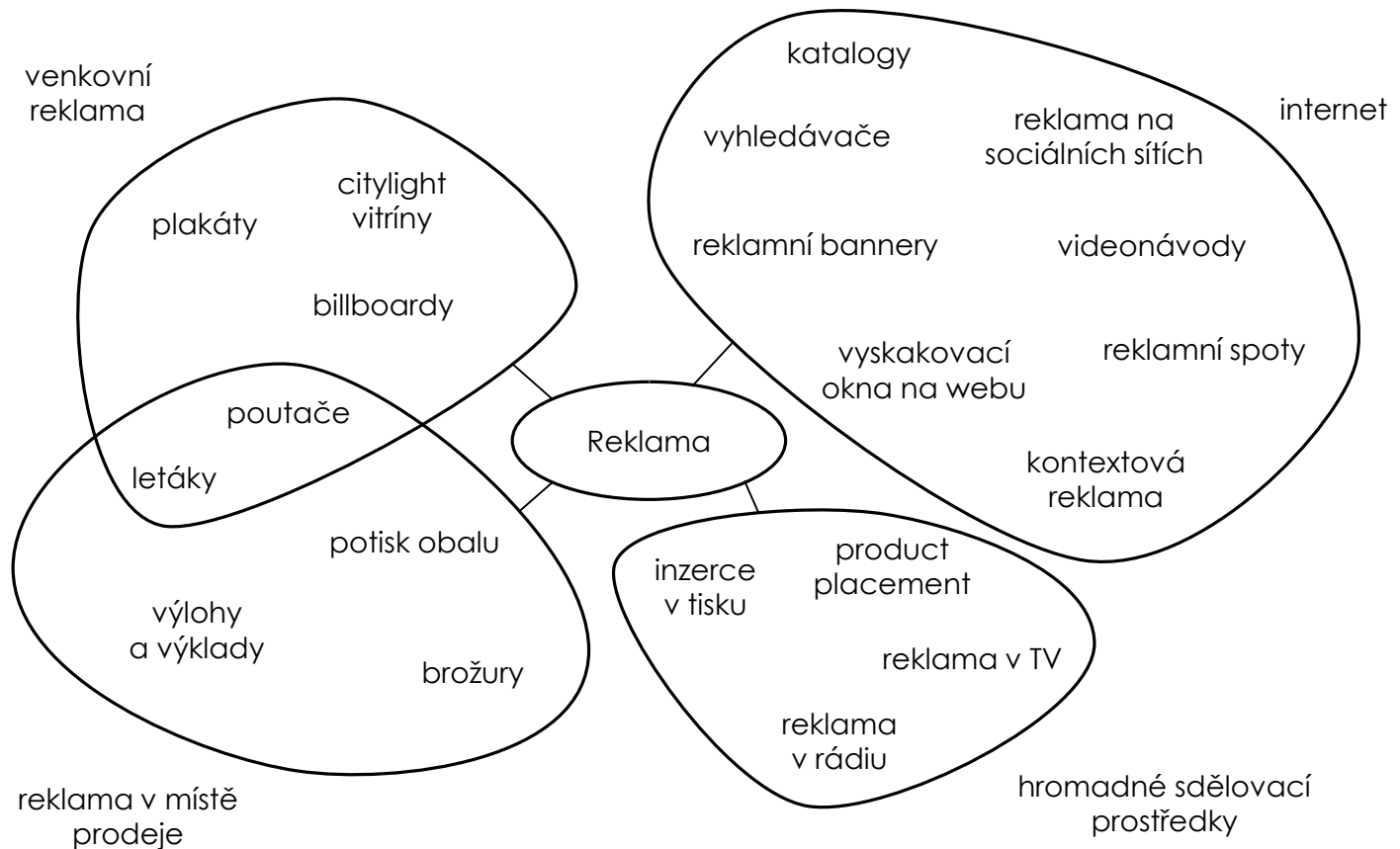


Komunikační mix

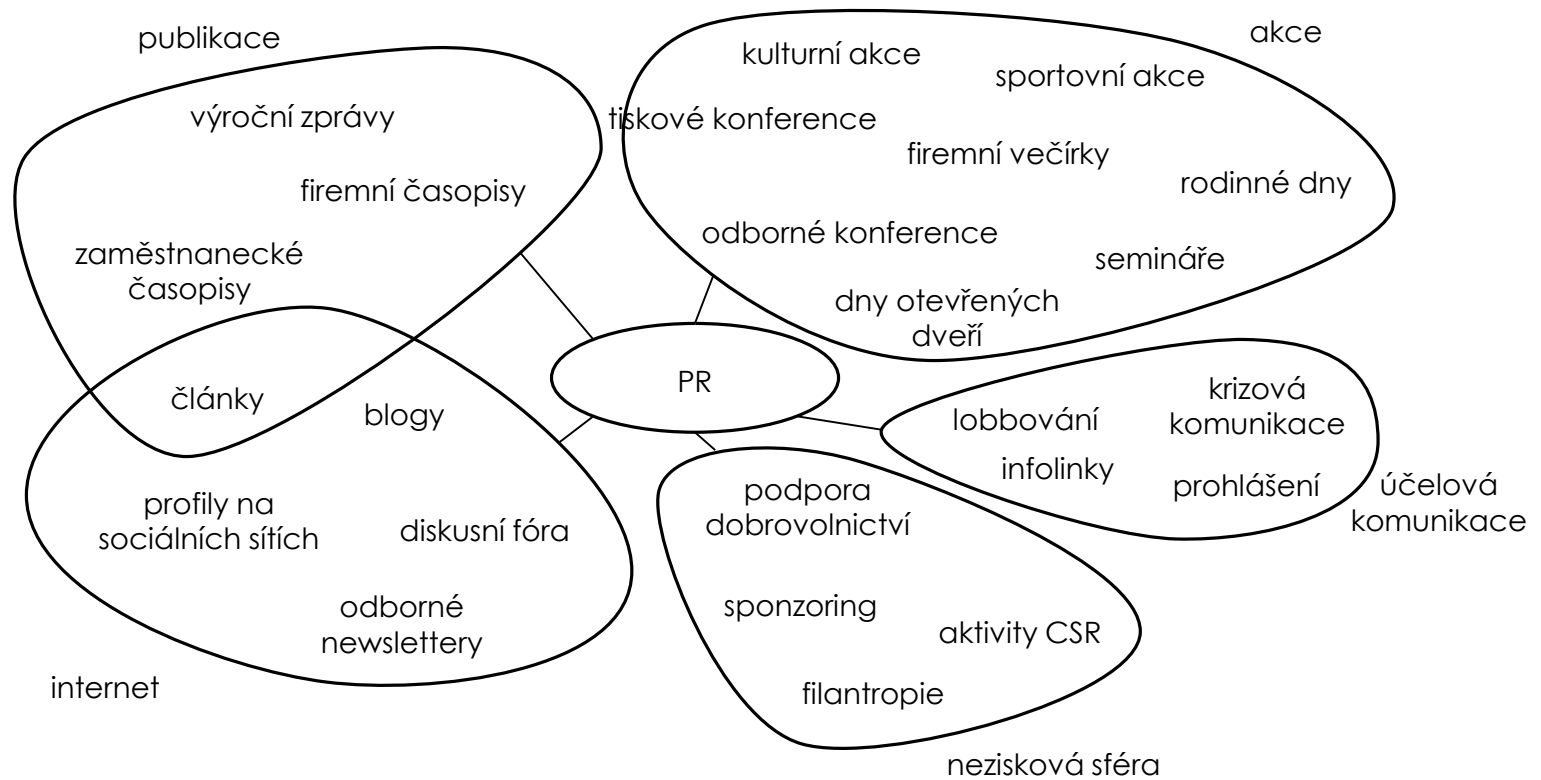
- Osobní prodej
- Direct marketing
- Podpora prodeje
- Reklama
- PR (Public Relations, Vztahy s veřejností)

- On-line marketing

Reklama



Public Relations



Legislativa

- Rada pro reklamu, ČOI
- Normy upravující některá odvětví
- Normy proti spamu
- Normy upravující pravidla pořádání předváděcích akcí apod.



Právo a právní formy podnikání

Podmínky podnikání

- **č. 89/2012 Sb., občanský zákoník**
 - fyzické osoby, vztahy mezi podnikateli, vznik, změna a ukončení právnické osoby, spolky
- **č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon**
 - podmínky pro provozování živnosti, druhy živností, rozsah živnostenského oprávnění a jeho vznik, změnu a zánik, živnostenský rejstřík;
- **č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích**
 - jednotlivé typy právnických osob, akcie a jiné cenné papíry, jak se upisují a vyměňují, družstvo.

Faktory volby právní formy

- co budeme dělat?
- kolik nás je?
- jak vypadá okolí podniku?
- jak velcí budeme na začátku?
- jak velcí chceme být v budoucnu?
- jak jsme na tom s financemi?
- jaká jsou rizika podnikání z hlediska ručení?
- jaké jsou akceptovatelné zřizovací náklady?

Fyzická osoba

- Fyzické osoby podnikající = osoby, které podnikají na své jméno
 - starší 18 let
 - 16 let se souhlasem soudu
 - bezúhonnost
- *Za bezúhonnou se pro účely živnostenského podnikání nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, jestliže byl tento trestný čin spáchan v souvislosti s podnikáním, anebo s předmětem podnikání, o který žádá nebo který ohlašuje, pokud se na ni nehledí, jako by nebyla odsouzena. Bezúhonnost se prokazuje u občanů výpisem z evidence Rejstříku trestů.*

Živnost

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

Jak začít

- Jednotný registrační formulář
- průkaz totožnosti
- výpis z rejstříku trestů
- doklady o odborné způsobilosti u koncesovaných živností

Právní formy

	osobní	smíšené	kapitálové
jednotlivec	živnostenské podnikání podnikání podle zvláštních předpisů		společnost s ručením omezeným
skupina osob	veřejná obchodní společnost	komanditní společnost	společnost s ručením omezeným družstvo akciová společnost

Typy živností

- **živnosti**

- ohlašovací – na základě ohlášení
- koncesované – na základě koncese

- **podnikání bez živnostenského oprávnění**

- zemědělská výroba, lesní a vodní hospodářství
- činnosti autorů
- nezávislá povolání (např. spisovatel, herec, hudebník)
- činnosti a podnikání podle zvláštních předpisů (např. daňoví poradci, advokáti, soudní exekutoři, správci konkurzní podstaty, znalci, tlumočníci)

Živnosti ohlašovací

○ řemeslné

- vyučení, vyučení s maturitou, jiné vzdělání související se živností
- řeznictví a uzenářství, pekařství, cukrářství, zámečnictví, zednictví, kominictví,

○ vázané

- vzdělání a doba praxe, osvědčení o rekvalifikaci, autorizace (zkouška)
- oceňování majetku, oční optika, dezinfekce a deratizace, vodní záchranná služba, architekti a inženýři ve výstavbě,

○ volné

- není třeba odborná ani jiná způsobilost
- chov a výcvik zvířat, výroba hnojiv, velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba oděvů, služby pro rodinu a domácnost,

Živnosti koncesované

- k udělení koncese se vyjadřuje další orgán státní správy (např. příslušné ministerstvo)
- výroba lihu a alkoholických nápojů (s výjimkou piva, vína, medoviny a ovocných destilátů), činnosti související s výbušninami, zbraněmi, střelivem a bezpečnostním materiálem, výroba a rozvod energie, silniční motorová doprava, cestovní kancelář, pohřební služby,...

Vznik živnosti

- **oprávnění provozovat živnost vzniká**
 - u ohlašovacích živností dnem ohlášení
 - u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese
- **prokázání živnostenského oprávnění**
 - výpisem ze živnostenského rejstříku
 - vydáním výpisu stejnopisem ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu
 - pravomocným rozhodnutím o udělení koncese

Právnícká osoba

- **korporace**

- obchodní společnosti
- družstva
- spolky

- **fundace**

- nadace
- nadační fondy

- **ústavy**

Obchodní společnost

- **osobní**

- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost

- **kapitálová**

- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost

Veřejná obchodní společnost

- zakládají 2 FO nebo PO
- ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem
- není nutný základní kapitál
- zakládá se sepsáním ověřené společenské smlouvy
- veř. obcho. spol. / v.o.s. / jméno společníka a spol.

Komanditní společnost

- alespoň dvě FO/PO
 - komanditista – má vkladovou povinnost (min. 5000,- Kč), ručí do výše vkladu
 - komplementář – větší práva ve vedení společnosti, ručí celým svým majetkem
- společenská smlouva (lépe ověřená)
- zisk se dělí na poloviny mezi společnost (daň PO a pak komanditisté ještě srážkovou daní) a komplementáře (daň jako FO)
- kom. spol. / k.s.

Shrnutí - osobní společnosti

- +
 - společníkům patří celý zisk
 - nízké náklady na řízení společnosti
 - údaje o hospodaření zůstávají diskrétní
 - úzký okruh společníků předjímá snadné řešení otázek společnosti
- - společníci ručí celým svým osobním majetkem (kromě komanditistů v k. s.)
 - osobní účast na vedení požaduje vysoké nároky na jejich dovednost a odbornost
 - rovná práva společníků předpokládají vzájemnou důvěru a vylučují početnější společenstva

Společnost s ručením omezeným

- jedna a více FO/PO
- základní kapitál 1 koruna
- vznik zápisem do Obchodního rejstříku
- společné a nerozdílné ručení do výše nesplaceného vkladu
- spol. s r.o. / s.r.o.

Akciová společnost

- za závazky ručí společnost, nikoliv akcionáři
- základní kapitál 2 000 000,- Kč
- akc. spol. / a.s.

Shrnutí – kapitálové spol.

- životnost společnosti je dlouhodobá, není závislá na odchodu jednoho společníka
- manažeři mohou být placení profesionálně
- + ○ vklad může být jak peněžitý, tak i nepeněžitý
- k rozhodování není třeba stoprocentní jednomyslnosti
- lepší image

- vyšší náklady na vedení a řízení společnosti
- administrativní náročnost
- ○ společníci či akcionáři nejsou přímo účastní na tvorbě zisku
- veřejné údaje o hospodaření

Povinnosti podnikatele

- viditelně označit názvem obchodní firmy a identifikačním číslem objekt, v němž má sídlo, liší-li se od jeho bydliště
- na žádost živnostenského úřadu prokázat právní důvod pro užívání prostor, které užívá, liší-li se od jeho bydliště
- prokázat kontrolnímu orgánu způsob nabytí prodávaného zboží nebo materiálu používaného k poskytování služeb

Povinnosti podnikatele

- zajistit v provozovně určené pro prodej zboží nebo poskytování služeb přítomnost osoby splňující podmínku znalosti českého jazyka nebo slovenského jazyka
- oznámit přerušlení a znovuoobnovení živnosti
- vydat na žádost zákazníka doklady o prodeji zboží a o poskytnutí služby (ale EET)
- dodržovat další povinnosti stanovené živnostenským zákonem

Provozovna a sídlo

- **provozovna** – místo, kde je provozována živnost
- prokázat ŽÚ vlastnictví nebo souhlas vlastníka
- předem oznámit ŽÚ zahájení a ukončení živnosti v provozovně
- trvale a viditelně označit zvenčí názvem obchodní firmy podnikatele a jeho identifikačním číslem
- při prodeji zboží nebo poskytování služeb označit jménem odpovědné osoby a provozní dobou

Provozovna a sídlo

- **sídlo** podnikání – adresa, která:
 - je jedinečná a může být pouze jedna
 - je důležitá pro určení místní příslušnosti k živnostenskému úřadu
 - je stěžejní pro zápis do živnostenského rejstříku, popř. obchodního rejstříku (základní registr)
 - je označena na daňových dokladech
 - je uvedena ve smlouvách
 - je určena k zastižení podnikatele
 - neurčí = trvalé bydliště

Zřízení provozovny

- příprava prostor, kde bude podnikatel provozovat živnost
- získání nemovitosti (koupě, nájem)
- stavební a hygienické úpravy
- zajištění způsobilosti provozovny k provozování živnosti např. kolaudačním rozhodnutím – vždy je nutné u provozoven následujících typů:
 - péče o děti,
 - ubytovací zařízení,
 - nájemní domy,
 - stavby pro obchod a průmysl,
 - nemovitosti, které jsou kulturní památkou.

Zřízení provozovny

- Při změně užívání stavby je **nutný písemný souhlas stavebního úřadu**. Jedná se i o případ rozhodnutí podnikatele, že část bytu bude používat jako sklad. Tomuto způsobu užívání by měla odpovídat **projektová dokumentace** bytu, **požární zpráva**, vše ověřené stavebním úřadem nejčastěji ve stavebním řízení. V rámci případné kolaudace by užívání stavby posuzovali mimo **stavební úřad** i dotčené orgány státní správy, zejména **hasičský záchranný sbor** a **krajská hygienická stanice**. U provozoven, kde je nutný kolaudační souhlas, je potřeba počítat s obdobím cca 9–12 měsíců.



Kalkulace a financování

Fixní a variabilní náklady

- **fixní náklady**

- jejich výše není přímo závislá na objemu výroby
- rostou skokově, nikoliv s každou další vyrobenou jednotkou výkonu

- **variabilní náklady**

- jejich výše roste s každým dalším vyrobeným kusem nebo poskytnutou službou
- rostou plynule

Fixní a variabilní náklady

mzdy agenturních
pracovníků

součástky

povinné
ručení

DPH

zdravotní
pojištění

pořízení
stroje

mzda
ředitele

telefony

pohonné
hmoty

nájem

obaly

provoz
stroje

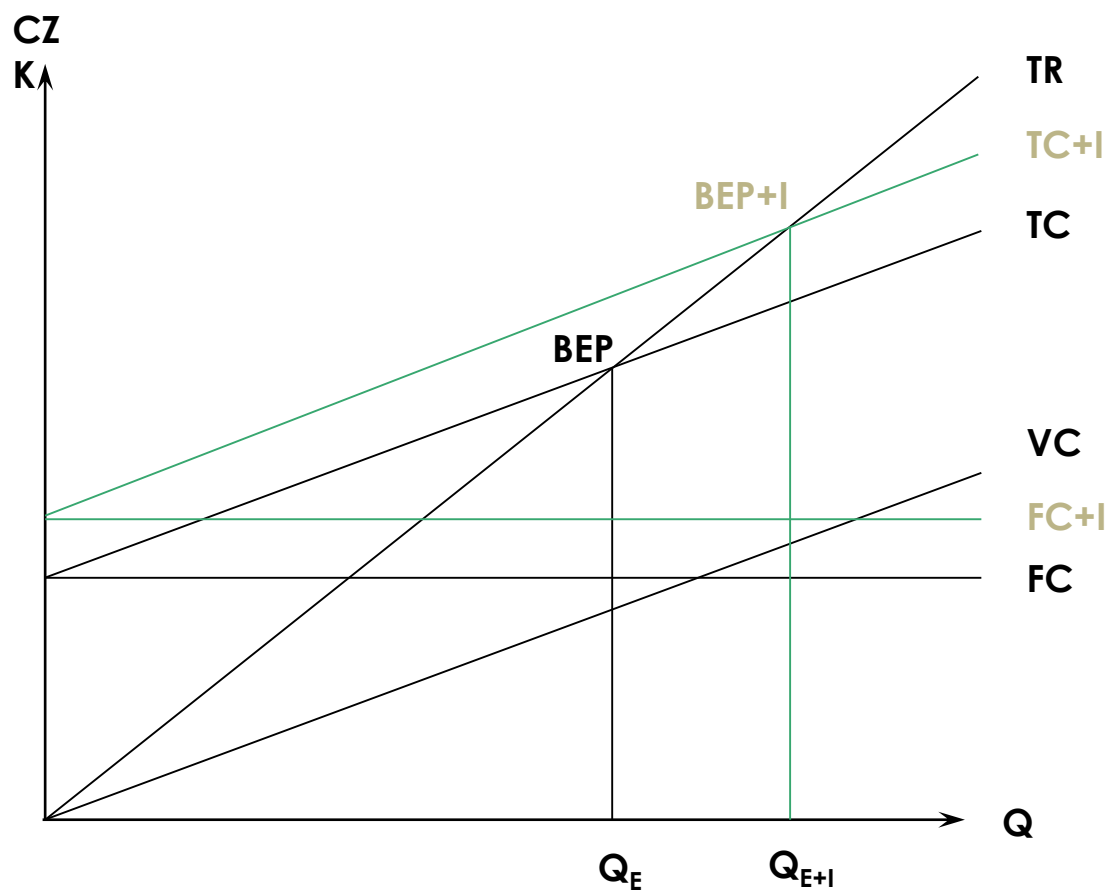
opravy a
seřizování
stroje

osvětlení

mzda
obchodníka

STK

Analýza bodu zvratu



Kalkulace

- přiřazení nákladů k výrobkům
 - logické
 - přesné
 - v souvislostech
 - promyšlené
 - odrážející realitu
- porovnání nákladů a výnosů
- stanovení marže
- srovnání výnosnosti různých výrobků

Kalkulace

- kalkulační jednotice
 - kus, série, kg, t, m², bm, hod., zákazník, zakázka, stránka, faktura, lekce,...
- typy nákladů pro kalkulace
 - přímé náklady
 - nepřímé (režijní) náklady
 - výrobní režie
 - správní režie
 - odbytové náklady

Metody kalkulace

- způsob rozpočítání nákladů na kalkulační jednici
- co je předmětem kalkulace?
 - typ výrobku
 - způsob výroby
- co od kalkulace očekáváme?

Kalkulace dělením

- **prostá**

$$c = TC/Q$$

- **stupňovitá**

- oddělením výrobních, správních a odbytových nákladů
- oddělení jednotlivých výrobních fází
- postupně (kumulativně) nebo průběžně

- **dělení poměrovými čísli**

- čas spotřebovaný na výrobu, hmotnost, rozměry, přímé mzdy, apod.

Stupňovitá kalkulace

- vyrobeno 1 000 ks
- prodáno 800 ks
- výrobní náklady 100 000,- Kč
- správní a odbytová režie 20 000,- Kč

výrobní náklady/ks 100,- Kč

správní a odbyt. režie/ks 25,- Kč

úplné vlastní náklady výkonu 125,- Kč

zisková přírážka 20 % 25,- Kč

nabídková cena 150,- Kč

Financování

- kolik peněz mám?
 - kolik z nich jsem ochoten investovat?
 - kolik budu potřebovat na investice?
 - kolik budu potřebovat na provoz?
 - jak dlouho potrvá, než začnu generovat výnosy?
 - jaká je přijatelná doba návratu investice?
 - jak dlouho vydržím, než mě podnik začne živit?
-
- kolik peněz budu potřebovat odjinud?
 - kde je vezmu?

Zdroje financí

- **interní**

- vlastní úspory
- průběžné vlastní zdroje (vlastní výtěžek, jiný podnik, pronájem, dividendy, tantiémy,...)
- rodina, známí, kamarádi, přátelé

- **externí**

- (ne)bankovní půjčka
- obchodní partneři
- leasing
- venture kapitálové fondy
- business angels
- dotace
- crowdfunding

(Ne)výhody

- **přátelé a rodina**

- profesionální přístup
- písemná dohoda
- kalendář a podmínky splátek
- úroky

„Když nepůjčíš přáteli, ztratíš přítele, když půjčíš, ztratíš peníze i přítele.“

(Ne)výhody

- **banky**

- je třeba předložit podnikatelský záměr
- náročný, silný investor
- cílem je zisk akcionářů, ne pomoc podnikateli
- může požadovat podnikatelskou historii, ručení
- silná motivace plnit dohodu
- daňová přiznání, účetní výkazy, rozpočty,...
- podnikatelský účet u zvolené banky
- různá kritéria, různé váhy
- spotřebitelský úvěr, hypotéka

(Ne)výhody

- **obchodní partneři**

- výhled dlouhodobých obchodních vztahů
- riziko příliš intenzivní vazby
- platby s odkladem (dodavatelé)
- platby předem (odběratelé)

- **leasing**

- není nutná celá částka k investici
- předmět leasingu není majetkem podniku
- není nutné ručení
- specializují se na různé obory

(Ne)výhody

- **venture kapitálové fondy**

- investice za kapitálový vstup (vlastnický podíl)
- institucionalizované, registrované u ČNB
- sdružují prostředky individuálních investorů
- kontrolují výsledky

- **business angels**

- za podíl na společnosti investují finance
- poskytují manažerské znalosti, kontakty,...

(Ne)výhody

o **dotace**

- o požadavek podnikatelské historie
- o ziskovost, nebo alespoň zdravá ekonomika
- o složité zpracování, administrativní náročnost
- o minimum programů pro začínající podnikatele
- o povinná udržitelnost podle titulu
- o průběžné plnění požadavků
- o poplatek za externí zpracování žádosti

(Ne)výhody

○ crowdfunding

- nezáleží na nápadu, ale na jeho prezentaci
- důvěra investorů je motivující
- zprostředkovaný průzkum trhu
- rychlý a flexibilní
- zdroj networkingu, crowdsourcingu
- limitované množství financí
- riziko odcizení nápadu

Návratnost investice

- pro sebe
- pro investory

$$t = \frac{\text{počáteční investice}}{\text{průměrný roční výnos}}$$

- čistá současná hodnota (NPV)
- vnitřní výnosové procento (IRR)



Daně a zdanění

Daně

- daň = je zákonem určená neúčelová a neekvivalentní povinná platba do rozpočtu státu
- platba
 - v pravidelných intervalech
 - při specifických událostech
- nedobrovolné, vynutitelné, neúčelové

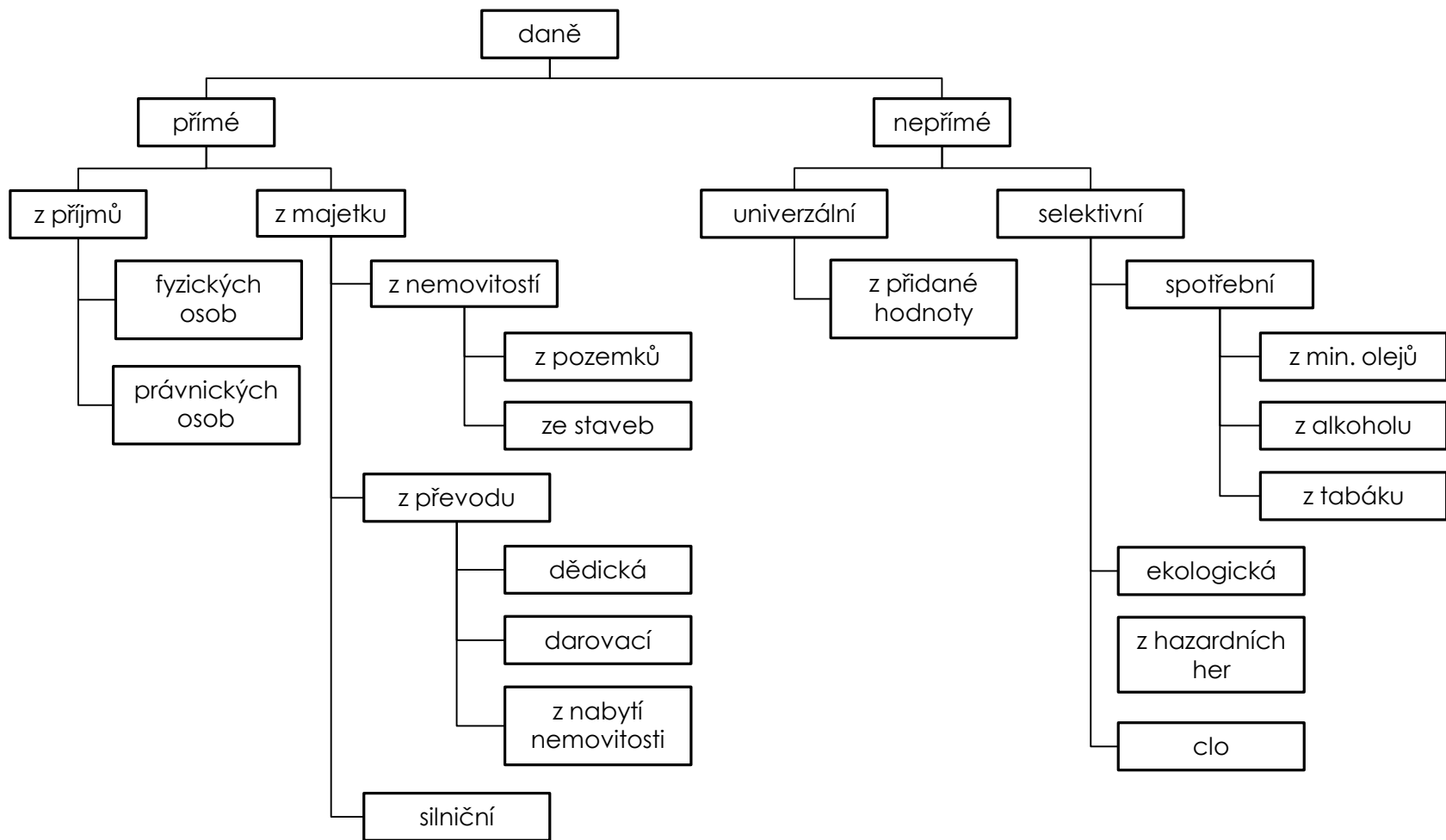
Zdanění

- konstantní
- lineární
- progresivní
- regresivní

- rovná daň?

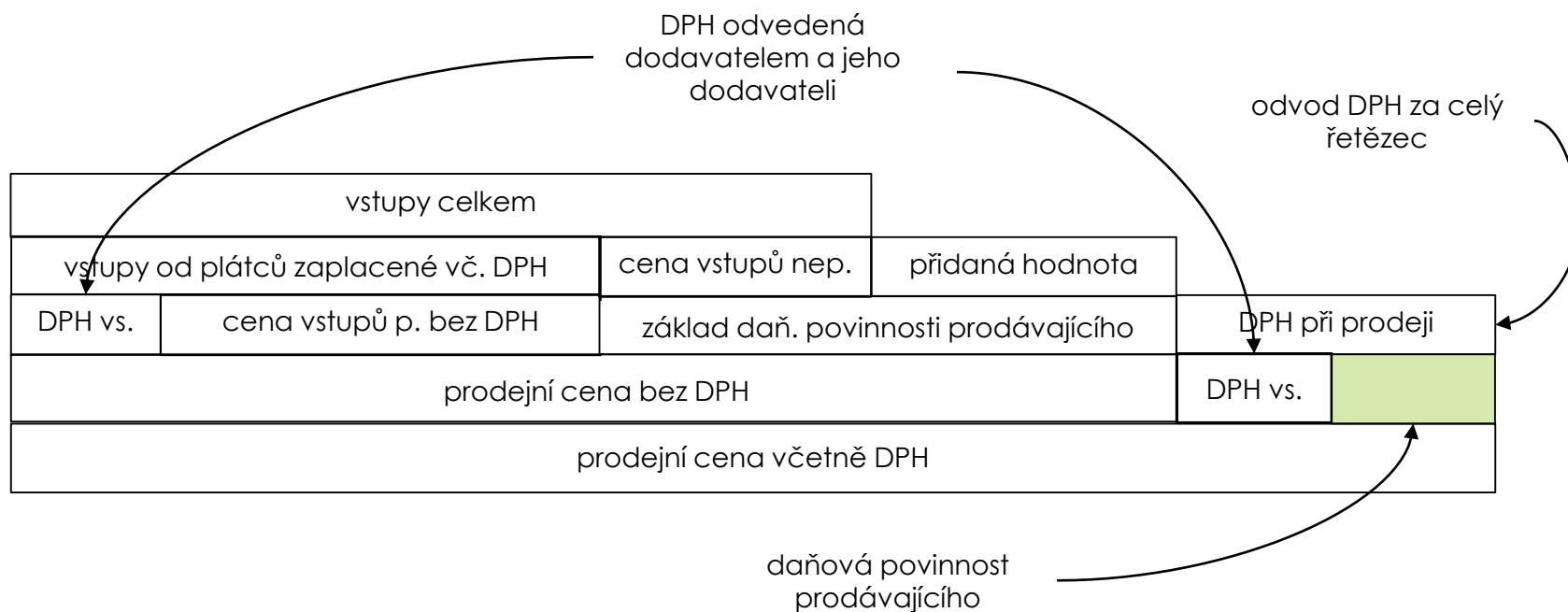
System daní

- přímé – poplatník platí sám na vlastní účet
 - daň z příjmu
 - daně majetkové
- nepřímé
 - univerzální – DPH
 - selektivní – spotřební
- sociální a zdravotní pojištění



Daň z přidané hodnoty

- registrovaný plátce odvádí procentní díl z rozdílu ceny mezi vstupy a výstupy



Pravidla DPH

- základní 21 %, snížená 15 (10 %)
- plátce – každý registrovaný subjekt
 - povinně s obratem nad zákonný limit za posledních 12 po sobě jdoucích měsíců
 - dobrovolně vlastním rozhodnutím

Kdy platit DPH

- zákazníci jsou převážně plátcí (B2B)
- vysoké vstupní náklady převážně u plátců
- expanze do zahraničí – zboží mimo EU se nakupuje bez DPH, v rámci EU se odečítá
- prestiž
- motivace

DPFO – Živnostníci a paušály

- rozdíl mezi
 - příjmy a prokazatelně doloženými výdaji na jejich dosažení, zajištění a udržení
 - příjmy a výdajovým paušálem
- platí pro
 - OSVČ
 - společníka v.o.s.
 - komplementáře k.s.

Výdajové paušály

- **80 %** z příjmů ze **zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství** a z příjmů z živnostenského podnikání **řemeslného**, do limitu
- **60 %** z příjmů ze **živnostenského podnikání**, do limitu
- **30 %** z příjmů z **nájmu majetku** zařazeného v obchodním majetku, do limitu
- **40 %** z **jiných příjmů** ze samostatné činnosti, s výjimkou příjmů společníka veřejné obchodní společnosti a komplementáře komanditní společnosti a příjmů autora, do limitu.

Výpočet daně

- základ daně (ztráta se odečítá následujících 5 let)
 - nezdanitelné části (dary, úroky z hypoték a stavebního spoření, penzijní připojištění,...)
 - slevy na dani (na poplatníka, invaliditu, studenta, dítě ve školce,...)
 - daňová zvýhodnění na děti ve společné domácnosti
- 15 %
- z měsíčního příjmu nad limit se zvýší daň ještě
 - 7 %

DPPO – Zdanění firem

- daň z příjmu právnických osob se vztahuje na VŠECHNY právnické osoby
- aktuální sazba daně je 19 %
- kalendářní rok / hospodářský rok

Jednatel s.r.o.

- smlouva o výkonu funkce, smlouva o příkazu (schválení valnou hromadou)
 - při částce nad 2 500,- Kč / měsíc jsou pravidla pro odvody a zdanění stejná, jako u zaměstnanců
- pracovně-právní vztah – jako zaměstnanec
- podíl na zisku – srážková daň ve výši 15 %, u pracovně-právního vztahu se všemi odvody

Sociální pojištění

- zaměstnavatel 24,8 %
 - 2,1 % na nemocenské pojištění
 - 21,5 % na důchodové pojištění
 - 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti
- zaměstnanec 6,5 %
- OSVČ 29,2 %
 - 28 % na důchodové pojištění
 - 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti
 - (dobrovolně 2,1 % na nemocenské poj.)
- osoby dobrovolně účastné důchodového pojištění 28 %

Zdravotní pojištění

- zaměstnavatel 9 %
- zaměstnanec 4,5 %, minimum nebo skutečné
- OSVČ 13,5 %, minimum nebo skutečné

Ostatní daně

- silniční
 - platí se za měsíce, kdy bylo auto k činnosti použito
 - platí provozovatel
 - roční sazba podle zdvihového objemu motoru, nebo denní paušální sazba
- spotřební
 - na pohonné hmoty (10,95 Kč/l nafta, 12,84 Kč/l benzín)
 - na líh (143 nebo 285 Kč/l ethanolu)
- tabákové výrobky, pivo, víno



Organizování a personalistika

Organizování

- Podnik = Tým
 - struktura
 - fungování
 - vznik
 - formování
 - bouření
 - normování
 - optimální výkon
 - ukončení činnosti
- Stupeň organizovanosti

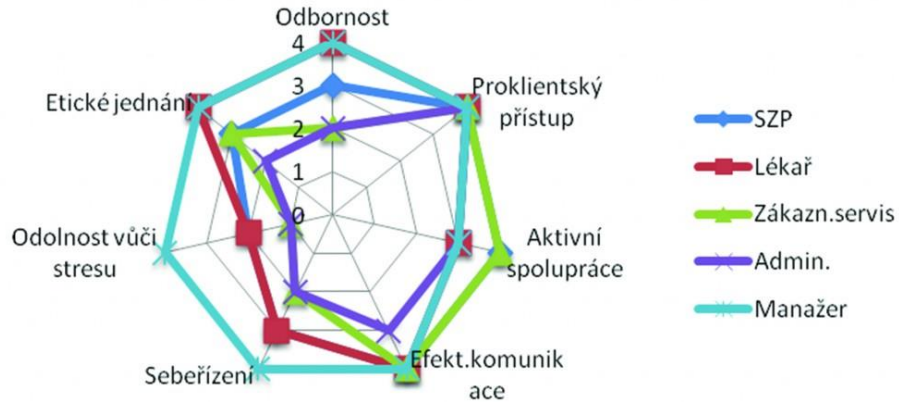
Zaměstnávání

- **požadavky na pracovní místo**
 - co a jak je třeba udělat?
 - je potřeba dlouhodobá nebo jednorázová?
 - jaké jsou materiální potřeby na činnost?
 - jak je činnost provázána se zbytkem organizace?
 - jaké jsou požadavky na zodpovědnost, řízení a kontrolu?
- **požadavky na pracovníky**
 - fyzické, duševní a společenské předpoklady
 - vzdělání a zkušenosti
 - osobnostní předpoklady

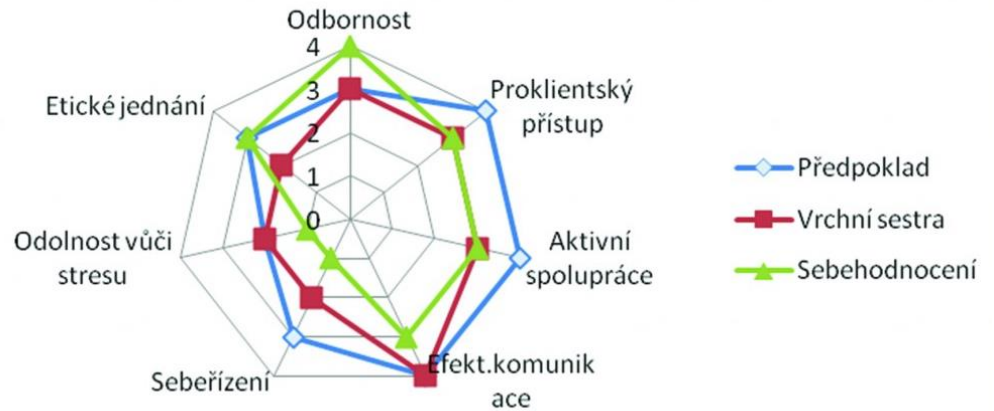
Kompetenční model

- shrnuje veškeré kompetence, tj. vlastnosti, kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky potřebné k plnění úkolů
 - pro celou organizaci – převodník mezi strategií a řízením lidských zdrojů
 - pro jednotlivé útvary
 - pro konkrétní pracovní místa
- pomáhá při
 - rozvoji pracovníků
 - plnění stanovených cílů
 - plánování potřeby pracovních sil
 - přijímání nových pracovníků
 - nastavování motivačních systémů
 - plánování kariérního rozvoje jednotlivců

Kompetenční model



Kompetenční profil- zdr.sestra Klára Nováková



Výběr zaměstnance

- odkud vzít zaměstnance – interně/externě
- jakými kanály zaměstnance oslovit
- jakou formou zaměstnance oslovit
- jaké požadovat dokumenty
- předvýběr
- výběrové řízení – jednokolové / vícekolové

Proces výběru zaměstnanců

- analýza dokumentů
- rozhovor
 - osoby vedoucí rozhovor
 - osobní / neosobní
 - strukturovaný / nestrukturovaný
- dotazníky a testy
 - osobnostní
 - znalostní
 - psychologické
- assessment centrum
- headhunting

Nezákonné otázky u pohovoru

● zdravotní stav a těhotenství

Jak se cítíte?

Trápí vás nějaká nemoc?

Jak často býváte nemocný/á?

Byl/a jste někdy hospitalizován/a?

Trpíte někdy depresemi?

Jste těhotná?

● osobní situace

Kolik je vám let?

Kolik máte sourozenců?

Jste svobodný/á, vdaná, ženatý, rozvedený/á?

Mají vaše kamarádky už děti?

Máte přítele/přítelkyni?

Jak dlouho spolu žijete?

Jak trávíte dovolenou?

Kouříte?

Kdy půjdete do důchodu?

● rodinná situace

Budete se vdávat/ženit?

Jak dlouho jste vdaná?

Máte v plánu založit rodinu? Kdy?

Máte děti? Kolik?

Jak často jsou vaše děti nemocné?

Když budou děti nemocné, jak zajistíte péči o ně?

Kde jde váš partner/ka zaměstnán/a?

Bydlíte daleko od rodičů?

● sexuální orientace

Jaká je vaše sexuální orientace?

Jste homosexuál?

● víra a politické přesvědčení

Věříte v Boha?

Jakého jste vyznání?

Jste v nějaké politické straně?

Motivace

- cílem je využít potenciál každého zaměstnance
 - peníze...?
 - rychlá odměna
 - atmosféra
 - vlastní příklad
 - kultura a prostředí
 - pochvaly
 - naslouchání
 - dodržování pravidel
 - trpělivost
 - upřímnost
 - přiznání vlastních chyb
 - přehled



Motivace

- *„Pokud jste přesvědčeni, že není možné ve vašich podřízených žádným způsobem vyvolat motivaci, raději jděte dělat něco jiného – pomůžete tím nejen ostatním, ale především sobě.“*
- *„Pokud opravdu nic z výše uvedeného nepomůže zaměstnance motivovat a probudit k lepší práci, potom se zřejmě na danou práci nehodí – měl by dělat něco jiného.“*

Regulace trhu práce

- Základní pojmy
- Zásady pracovního práva
- Ochrana zaměstnance
- Povinnosti zaměstnavatele
- Pracovní smlouva
- Další formy pracovně-právních vztahů

Základní pojmy

- **zaměstnanec** – fyzicky a duševně vyspělá fyzická osoba starší 15 let po ukončení povinné školní docházky
- **zaměstnavatel** – jakákoliv fyzická či právnická osoba, která zaměstnává alespoň jednu osobu v pracovněprávním vztahu
- **závislá práce** – výlučně osobní výkon práce zaměstnance ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance

Zásady pracovního práva

- **právo na práci** a svobodnou volbu povolání a přípravu k němu – právo každého, kdo splňuje zákonem stanovené podmínky, zvolit si určité povolání
- **legální licence** – účastníci pracovněprávních vztahů mohou provádět vše, co není zakázáno
- **rovnost** při sjednávání pracovního poměru a zákaz diskriminace
- **právo na informace a projednání** – např. o obsahu kolektivní smlouvy, vnitřních předpisech
- **právo na spravedlivou odměnu** za práci (zásada úplatnosti vykonávané práce)

Právo na práci

- „Každý má právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací a občany, kteří toto právo nemohou bez své viny vykonávat, stát v přiměřeném rozsahu hmotně zajišťuje.“
 - právo práci získat
 - právo práci si udržet (toto právo je specifikováno v zákoníku práce, zejména stanovením přísných pravidel pro skončení pracovního poměru)
 - právo na ekonomické zabezpečení v případě, že z nějakých státem uznaných důvodů (jde například o nemoc) člověk pracovat nemůže
 - právo rozhodnout se, zda pracovat budu nebo ne

Rovné zacházení

- „zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat **rovné zacházení** se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, včetně odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání (§ 16 ZP)“

Zákaz diskriminace

- „jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru (§2 odst. 3 ADZ)“
- obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci, navádění k diskriminaci
- mimo – povaha práce vyžaduje určité pohlaví zaměstnance, kvalifikace, znalosti, dovednosti, odborná praxe, ochrana skupin zaměstnanců, činnost v církvích a náboženských společnostech, pozitivní opatření

Právo na spravedlivou odměnu

- minimální mzda
- záruky vyplacení mzdy (ochrana zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele)
- *„zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci, nebo práci stejné hodnoty (tím se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce - § 110 ZP), přísluší stejná mzda, plat nebo odměna z dohody“*

Ochrana zaměstnanců

- zaměstnanec je vždy „slabší stranou“
- kogentní normy pracovního práva

- zvláštní ochrana
 - mladiství
 - těhotné a kojící ženy, ženy po MD
 - rodiče pečující o malé děti
 - zdravotně znevýhodnění / ZPS

Povinnosti zaměstnavatele

- **bezpečnost a ochrana zdraví**
 - pracovní podmínky
 - osobní ochranné prostředky
 - evidence úrazů
- **péče o zaměstnance**
 - odborný rozvoj
 - zaškolení a zaučení
 - odborná praxe absolventů
 - prohlubování a zvyšování kvalifikace
- **ochrana soukromí a osobnosti**
- **zamezení diskriminace**

Výkon práce

- **pracovní doba** (ZP §81–96)
 - 40 hodin, konta pracovní doby
 - dlouhý/krátký týden
 - pevná nebo flexibilní
- **mzda**
 - stanovení / sjednání
 - benefity, příplatky, odměny
- **služební cesty**
 - náhrady jízdních výdajů a ubytování
 - stravné
 - nutné vedlejší výdaje

Pracovní smlouva

- vždy písemná
- doba – určitá / neurčitá
- náležitosti povinné (ostatní mohou, ale nemusí být sjednáno)
 - druh práce
 - místo výkonu práce
 - den nástupu do práce
- zkušební doba
 - max. 3 měsíce obecně
 - max. 6 měsíců u vedoucích pracovníků

Ukončení pracovního poměru

- **kdo?**

- jednostranně
 - výpověď
 - okamžité zrušení
 - zrušení ve zkušební době
- oboustranně = dohodou

- **uvedení důvodů**

- zaměstnavatel musí
- zaměstnanec může a nemusí uvádět
- z organizačních důvodů (odstupné 3m)

Výpověď – Důvody ze zákona

- ruší se zaměstnavatel nebo jeho část
- přemísťuje se zaměstnavatel nebo jeho část
- nadbytečnost zaměstnance
- dle lékařského posudku zaměstnanec nesmí konat dosavadní práci
- nesplňuje-li zaměstnanec zákonem stanovené předpoklady
- **nesplňuje-li zaměstnanec požadavky** zaměstnavatele, vykazuje neuspokojivé pracovní výsledky a byl v posledních 12 měsících vyzván k jejich odstranění a neodstranil je v přiměřené době

Výpověď – Důvody ze zákona

- jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr
- pro **závažné porušení povinnosti** vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci
- pro **soustavné méně závažné porušování povinnosti** vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi

Okamžité zrušení – zaměstnavatel

- pravomocné **odsouzení zaměstnance** k nepodmíněnému trestu delšímu, než 1 rok
- pravomocné **odsouzení pro úmyslný trestný čin** spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců
- **porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů** vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem

Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

Okamžité zrušení – zaměstnanec

- nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a **zaměstnavatel mu neumožnil výkon jiné pro něho vhodné práce** v době 15 dnů ode dne předložení lékařského posudku
- zaměstnavatel **nevyplatil mzdu** nebo plat nebo náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí termínu splatnosti

Zrušení ve zkušební době

- zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu
- zaměstnavatel však nemůže ve zkušební době zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance
- písemné oznámení o zrušení pracovního poměru má být doručeno druhému účastníku zpravidla alespoň 3 dny přede dnem, kdy má pracovní poměr skončit

Další formy spolupráce

- **dohoda o provedení práce**
 - max. 300 hodin v kalendářním roce
 - do rozsahu se započítávají všechny dohody o provedení práce u jednoho zaměstnavatele
 - do 10 000 Kč/měsíc je osvobozena od odvodů SZP
- **dohoda o pracovní činnosti**
 - maxi. 20 hodin týdně v průměru za celou dobu trvání pracovněprávního vztahu, nejdéle za 52 týdnů
 - při odměně vyšší než 2 500 Kč/měsíc vzniká povinnost platby odvodů SZP
- **švarcsystém (nelegální)**

Švarcsystém

- vystupování jménem zadavatele
- pravidelné a stejné odměny
- práce pro jeden subjekt
- zákaz činnosti pro jiný subjekt
- stanovená pracovní doba
- používání pracovních nástrojů zadavatele
- stanovení vztahu nadřízenosti a podřízenosti
- odpovědnost za škodu
- příliš malá specializace

- **pokuty pro oba subjekty**



Finanční výkazy

Obsah

- Základní pojmy
 - Náklady a výnosy vs. příjmy a výdaje
 - Daňová evidence vs. podvojný účetnictví
- Finanční výkazy
 - Rozvaha
 - Výkaz zisku a ztrát
 - Cash Flow
 - Povinná hlášení a další výkazy
- Základní finanční ukazatele
- Příklady úkolů a otázek u zkoušky

Základní pojmy

- náklady vs. výdaje
- výnosy vs. příjmy

- liší se časovým určením skutečného finančního toku

Základní pojmy

- účetnictví
 - daňová evidence
 - (podvojně) účetnictví
- slouží k přehlednému zaznamenávání skutečných finančních toků uvnitř podniku i mimo něj
- pro účely
 - podnikatele samotného
 - státní správy
 - investorů
 - obchodních partnerů

Základní účetní zásady

- věrnost
- poctivost (pravdivost)
- neomezené trvání podniku
- aktuálnost (podvojný účetnictví)
- z. účetní jednotky
- oceňování v penězích
- oceňování historickými cenami
- opatrnost
- konzistence
- objektivita

Vlastnosti účetnictví

- srozumitelnost
- relevantnost
- spolehlivost
- srovnatelnost
- dokladovost
 - přesné, přehledné, úplné, pravdivé, včasné doklady pro každou účetní operaci

Daňová evidence

- určena pro malé podniky
- evidují se příjmy a výdaje (peněžní deník), majetek a dluhy (pomocné knihy)
- hospodářský výsledek se vypočte jako rozdíl mezi příjmy a výdaji
- při uplatňování paušálu není třeba vést daňovou evidenci, pouze se evidují příjmy, pohledávky, výdaje na pořízení dlouhodobého majetku a platby soc. a zdrav. pojištění

(Podvojné) Účetnictví

- fyzické osoby povinné vést účetnictví
 - FO zapsaná v obchodním rejstříku
 - obrat za předchozí kalendářní rok >25 mil. Kč
 - dobrovolně
 - a pár dalších specifických...
- každá operace se účtuje „dvakrát“ – jednou na stranu „má dáti“ a jednou na „dal“, pokaždé na jiný účet

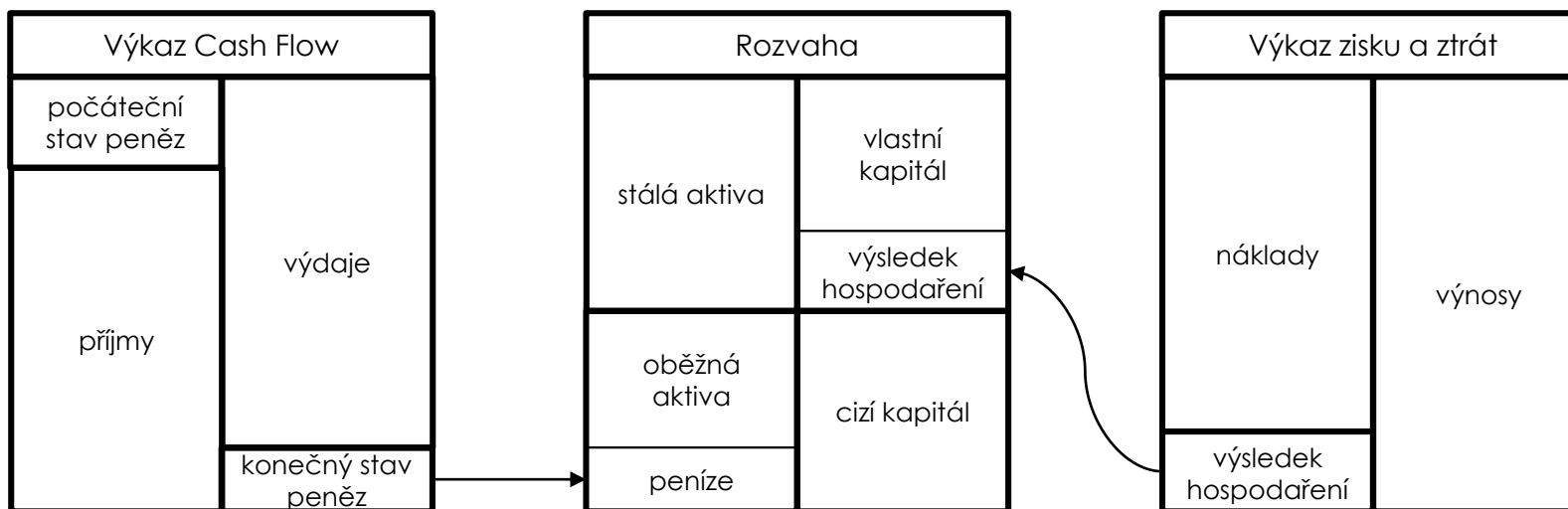
Souvztažnost

- vzájemná propojenost MD (+) a D (-) účtů
- nákup materiálu
 - + Materiál / – Peníze
- koupě auta
 - + DHM / – Bankovní účty
- faktura od dodavatele
 - + Náklady / – Závazky k dodavatelům
- faktura odběrateli
 - + Pohledávky za odběrateli / – Výnosy
- výběr peněz z banky
 - + Pokladna / – Bankovní účty

Finanční výkazy

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát
- Cash-Flow
- Povinná hlášení a další výkazy

Vazby mezi výkazy



Rozvaha

- eviduje majetek (aktiva) a zdroje jeho pořízení (pasiva) v podniku v určitém momentu
- vždy platí aktiva = pasiva = „bilanční suma“
- struktura a názvy položek
 - podle země a účetních standardů
 - podle typu organizace
- druhy
 - řádná (pravidelně na začátku/konci účetního období) – počáteční / konečná
 - mimořádná (likvidace, sloučení, živelní pohroma,...)
 - zahajovací – při zahájení podnikání

Aktiva

- Dlouhodobý majetek
 - hmotný
 - nehmotný
 - finanční
- Oběžná aktiva
 - zásoby
 - pohledávky
 - peněžní prostředky
 - dohadné účty a časové rozlišení aktivní

Pasiva

- Vlastní kapitál
 - základní kapitál
 - fondy ze zisku
 - výsledek hospodaření minulých let
 - výsledek hospodaření běžného období
- Cizí zdroje
 - rezervy
 - dlouhodobé závazky
 - krátkodobé závazky
 - dohadné účty pasivní a časové rozlišení pasivní

Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)

- slouží k evidenci výnosů a nákladů a ukazuje hospodářský výsledek
- ukazuje výsledky ve sledovaném období
- „rozpitvává“ výsledek hospodaření do jednotlivých položek, ze kterých se skládá
- je podkladem pro hodnocení ziskovosti investovaných prostředků

Struktura výsledovky

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

Cash-Flow

- zobrazuje peněžní toky v určitém období
- provozní cash-flow
 - finanční toky spojené s provozem podniku
- investiční cash-flow
 - peněžní toky spojené s investičními výdaji, tj. nákupem a prodejem dlouhodobých aktiv
 - je zpravidla záporné
- cash-flow z financování
 - sleduje toky z úvěrů a jejich splácení, emisí a splácení dluhopisů, emise akcií atd.

Povinná hlášení a další výkazy

- Kontrolní hlášení DPH každý měsíc
- Přehled o výši pojistného na sociální zabezpečení (zaměstnavatelé)
- Přehled o příjmech a výdajích pro ČSSZ (OSVČ)
- Přehled o příjmech a výdajích pro ZP (OSVČ)
- všemožná hlášení, registrace a přiznání k dani z čehokoliv
- vše povinně přes datovou schránku nebo s elektronickým podpisem přes VREP (Veřejné rozhraní pro e-podání)!

<https://www.datoveschranky.info/zakladni-informace/typy-datovych-schranek>

Základní finanční ukazatele

- likvidita
 - běžná = $\text{krátkodobá aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$
 - pohotová = $(\text{kr. aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$
 - okamžitá = $\text{peněžní prostředky} / \text{okamžitě splatné závazky}$
- rentabilita
 - vloženého kapitálu = $\text{zisk} / \text{vložený kapitál}$
 - aktiv = $\text{zisk} / \text{celková aktiva}$
 - vlastního kapitálu = $\text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$
 - tržeb = $\text{zisk} / \text{tržby}$
- zadluženost
 - celková = $\text{celkové závazky} / \text{celková aktiva}$
 - vlastního kapitálu = $\text{dlouhodobé závazky} / \text{vlastní kapitál}$
 - finanční páka = $\text{celková pasiva} / \text{vlastní kapitál}$