

---

# Ekonomika malých a středních podniků

Malé a střední podniky, tvorba  
podnikatelského záměru

# Omezení MSP

- obtížný přístup ke kapitálu
- s tím související problém s navazováním spolupráce s renomovanými vědci, manažery a obchodníky
- vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic (veřejné zakázky)
- inovace nižších řádů
- problém s dumpingovými cenami

# Organizace podporující MSP

- CzechInvest
- Regionální poradenská a informační centra (RPIC)
- Podnikatelská inovační centra (BIC)
- CzechTrade
- Národní vzdělávací fond
- Centrum pro regionální rozvoj ČR
- informační portály
- hospodářská komora
- agrární komora
- Svaz obchodu ČR
- Svaz průmyslu a dopravy ČR
- Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR
- Sdružení podnikatelů České republiky
- Centrum pro evropskou integraci
- Asociace inovačního podnikání

# Finanční programy podpory podnikání

- Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
- Česká exportní banka, a.s.
- Podpory ze strukturálních fondů EU (Evropský fond regionálního rozvoje, Evropský sociální fond....)
- Národní rozvojový plán → operační programy
- pro podnikatelské subjekty Operační program průmyslu a podnikání (žádost před CzechInvest)
- pro začínající podnikatele: Program START, KREDIT

# Možné zdroje financování podnikatelské činnosti

- vlastní zdroje financování
  - vklady vlastníků (základní kapitál)
  - zisk
  - odpisy
- cizí zdroje financování
  - úvěry
  - leasing
  - faktoring (s regresem, bez regresu) a forfaiting
  - tiché společenství

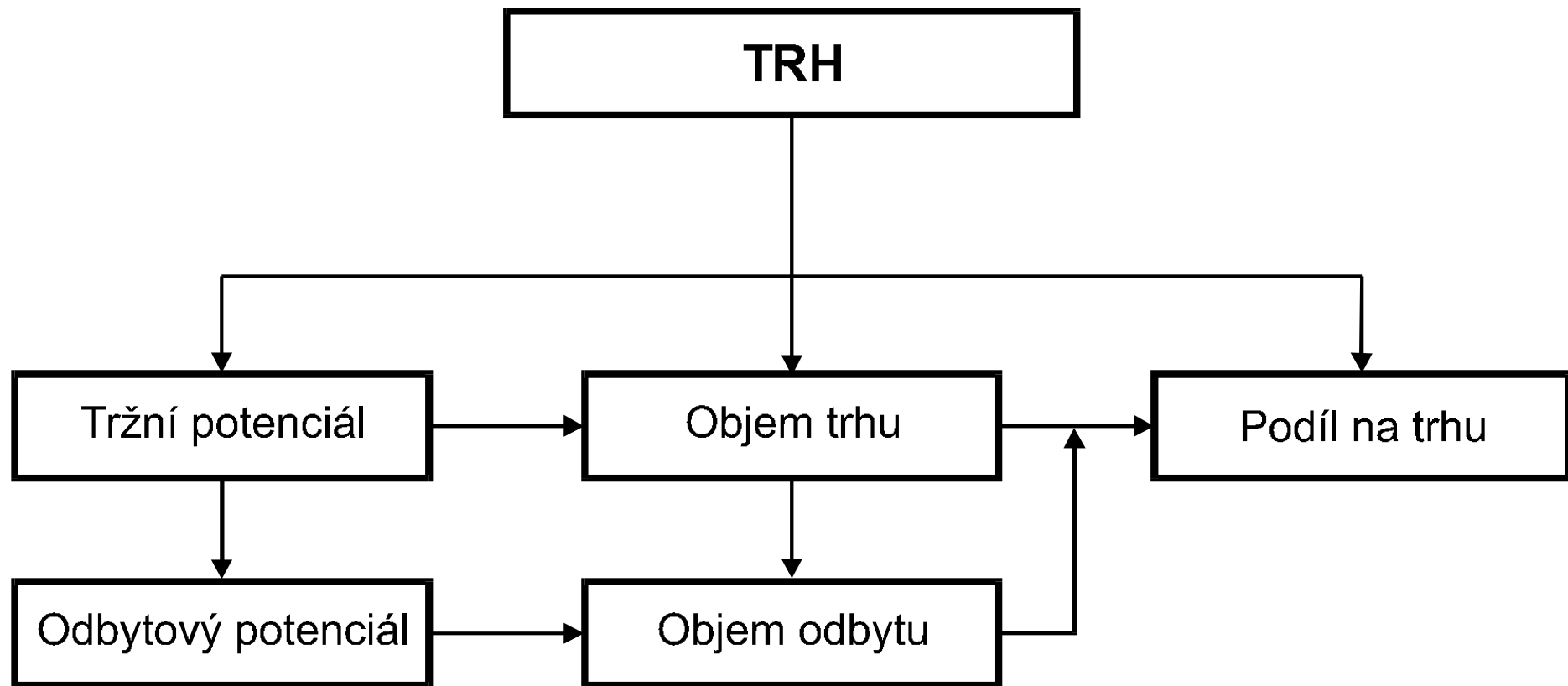
# Tvorba business plánu

- písemný dokument
- informuje o podstatných vnějších i vnitřních faktorech podnikání (právě zahájeného nebo už existujícího)
- pro potřeby podniku samotného a potřeby externích subjektů
- formální úprava
- zakladatelský rozpočet – rozpočet potřeby startovního kapitálu, rozpočet výnosů, nákladů a zisku

# Struktura business plánu

- úvodní strana
- obsah
- shrnutí
- popis projektu – produkt, zákaznické segmenty, ochrana duševního vlastnictví, klíčové osobnosti projektu, definice výstupů projektu
- analýza okolí podniku – trh, dodavatelé, odběratelé, výrobní proces a nákladová rozvaha, výzkum a vývoj
- analýza vnitřních funkcí podniku – prodej; výroba; jakost, environment, bezpečnost; personální otázky
- sestavení SWOT
- návrhová část – definice cílů, návrh strategie,
- finanční plán – náklady, předpoklad příjmů, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plán peněžních toků, výpočet poměrových ukazatelů
- popřípadě Investice (pokud je určen podnikatelský záměr investorům)
- Identifikace faktorů úspěchu, opatření k minimalizaci rizik
- přílohy

# Vztah mezi veličinami





# Strategická analýza okolí firmy

- zaměřena na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významně ovlivňovat
- analýza obecného okolí
  - socioekonomický sektor
  - technologický sektor
  - vládní sektor
- analýza oborového okolí
  - sektor zákazníků
  - sektor dodavatelů
  - sektor konkurentů
  - často využívaným je **Porterův model pěti konkurenčních sil**
- zahraniční okolí podniku

# Informační zdroje pro analýzu okolí

- verbální informace poskytované médiu, ČSÚ
- písemné veřejně dostupné informace z novin , časopisů, publikací, strategických studií, výzkumných zpráv, výroční zpráv společností apod.
- internet
- průmyslová špionáž
- strategické studie, průzkumy a prognózy
- strategické informační systémy
- speciální databázové systémy strategických informací

# Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

- faktory vědeckotechnického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové
  - ukazatelé likvidity
  - ukazatelé síly
  - ukazatelé efektivity užití zdrojů
  - ukazatelé ziskovosti
  - Du pont analýza
- analýza hodnototvorných řetězců
- analýza vnitřního prostředí firmy metodou 7S

# Co je to strategické řízení

- proces, ve kterém vrcholoví manažeři **formulují a zavádějí strategie** směřující k **dosažení stanovených cílů**
- na strategické řízení navazuje řízení **taktické a operativní**
- důležitá je **dlouhodobost**
- produktem strategického řízení je konkurenční **výhoda**
- Nutnými kroky jsou definice **poslání, hodnot, vize, cílů a strategie podniku**

# Kroky strategického řízení

## ■ **Poslání (proč tady jsme)**

- Naším posláním je vyvíjet, vyrábět a prodávat nadčasové produkty s výraznými inovacemi a vynikající kvalitou.
- JIC: Pomáhat inovativním projektům v růstu
- British Airways: Poskytnout klientům co největší pohodlí a pocit domova při cestování

## ■ **Hodnoty (co uznáváme)**

- JIC: hledáme způsoby nikoliv důvody, držíme slovo, jsme otevření
- investiční společnost: neinvestujeme do zbrojních společností

## ■ **Vize (kam chceme dojít)**

- Úspěšná, moderní a světovou konkurencí respektovaná firma s výjimečným kolektivem, který je schopen vyvíjet a vyrábět nadčasové produkty s výraznými inovacemi a vynikající kvalitou pro náročné zákazníky, spolupracující s nejlepšími partnery, kteří se aktivně podílejí na vývoji a realizaci těchto produktů.
- Microsoft: Ovládat počítač umí každý
- McDonald: Zákazník dostane všude na světě stejné jídlo

## ■ **Cíle (konkretizace vize, co chtějí majitelé)**

- Růst tržního podílu zajistit dosažením pozice lídra pro jednotlivé speciální produkty

## ■ **Strategie (jak dosáhnout cílů)**

# Cíle podniku

- požadované **stavy**, o které podnik usiluje
- vrcholový cíl podniku v tržní ekonomice → **dlouhodobá maximalizace zisku**
- nejedná se o izolovaně sledovaný cíl
- nejčastěji sledované cíle podniku
  - sledování zisku nebo rentability
  - dosahování co nejvyššího obratu
  - ovládnutí trhu, pozice na trhu
  - dlouhodobé zajištění podniku – uložení majetku, zdroj výtěžku
  - zajištění pracovních míst – sociální odpovědnost
  - důraz na nezávislost podniku
  - zajištění ochrany životního prostředí – opět sociální odpovědnost
- na obecnější úrovni lze rozlišovat
  - cíle monetární – dají se měřit penězi
  - cíle nemonetární – nevyjadřují se v penězích
- ☑ **Pokuste se rozdělit nejčastěji sledované cíle podniku (viz výše) do monetárních a nemonetárních cílů**

# Soustava cílů

- Hlavní cíl podniku např. maximalizace zisku je nedostatečně definovaný cíl při rozhodování personálního manažera → existence mezicílů a dílčích cílů pro jednotlivé podnikové útvary
  - mezicíl – hlavní cíl daného útvaru
  - dílčí cíl – cíle směřující k naplnění mezicíle
- Pokuste se uvést mezicíle a dílčí cíle pro personální oddělení, pokud hlavním cílem podniku bude maximalizace zisku**

# Vztahy cílů

- mezi jednotlivými cíly podniku mohou nastat různé vztahy mezi cíly existují vztahy:
  - komplementární – při dosahování cíle C1 dochází zároveň k vyšší úrovni plnění cíle C2
  - konkurenční – dosažení cíle C1 může ztížit dosažení cíle C2
  - protikladné – uskutečňování cíle C1 zamezuje uskutečnění cíle C2, cíle se vzájemně vylučují
  - indiferentní – realizace cíle C1 nemá vliv (ani pozitivní ani negativní) na cíl C2



☑ **Pokuste se uspořádat cíle podniku v rámci systému a hierarchie, tzn. které cíle jsou mezicíli a jaké dílčí cíle pod ně spadají.**

☑ **Pokuste se vybrat vždy dva cíle tak, aby vyjadřovaly vztahy mezi cíly uvedené v levém sloupečky.**

- mezicíle
- dílčí cíle

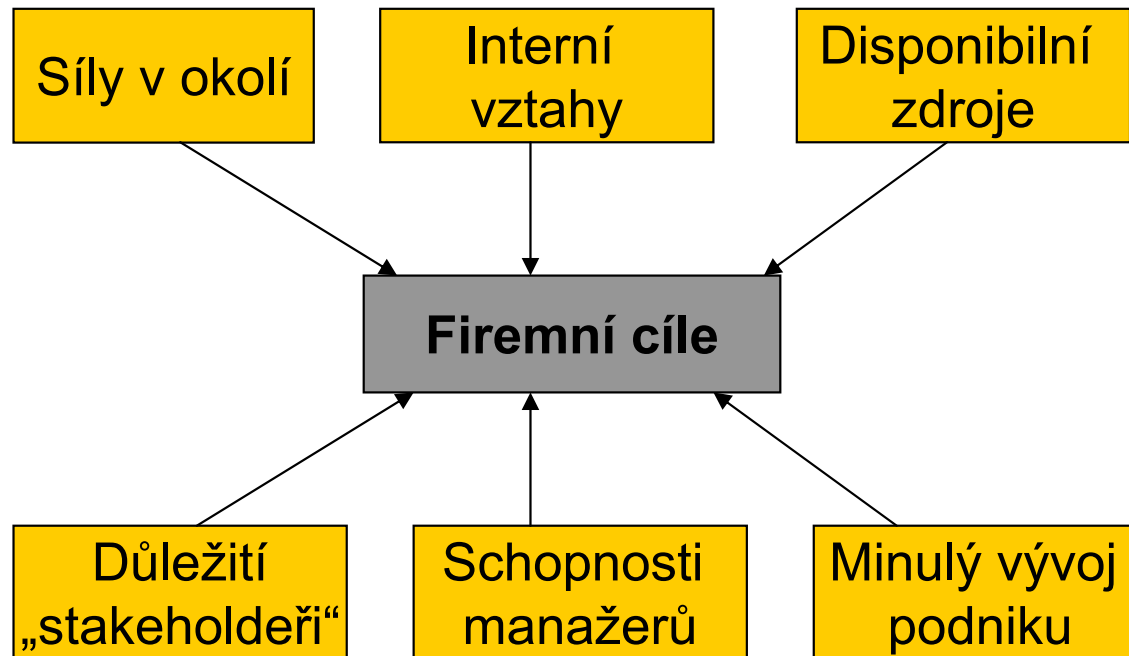
**vztahy mezi cíli:**

- komplementární
- konkurenční
- protikladný
- indiferentní

**cíle podniku**

- zvýšení kvality výrobků
- minimalizace nákladů
- zvýšení podílu na trhu
- zlepšení reklamy
- zvýšení životnosti výrobků
- zlepšení ziskovosti
- zlepšení povrchové úpravy výrobků
- rozšíření distribuční sítě

# Faktory ovlivňující tvorbu cílů



Klíčové faktory

Strategická mezera je malá

Strategická mezera je velká

Okolí je relativně stabilní

V okolí převažují příležitosti

V okolí převažují hrozby

Převažují silné stránky firmy

Převažují slabé stránky firmy

Odpovídající strategie

Stabilita

Expanze

Omezení

Interní varianta

Externí varianta

Příbuzná varianta

Nepříbuzná varianta

Horizontální varianta

Vertikální varianta

Defenzivní varianta

Ofenzivní varianta

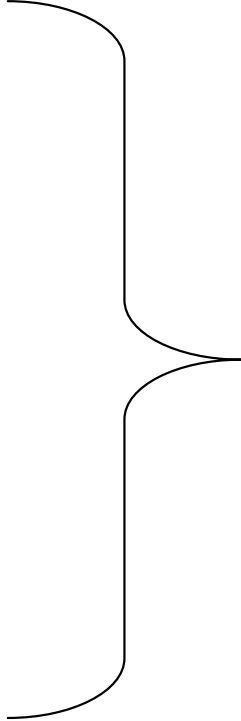
# Zakladatelský rozpočet

- specifikace a kvantifikace finančních zdrojů
- posouzení předpokládaného rozsahu výnosů, nákladů a zisku
- posouzení potřebného rozsahu hmotného a nehmotného investičního majetku
- propočet očekávané výnosnosti podniku jako celku, výnosnosti VK apod.

# Podnikové výrobní faktory

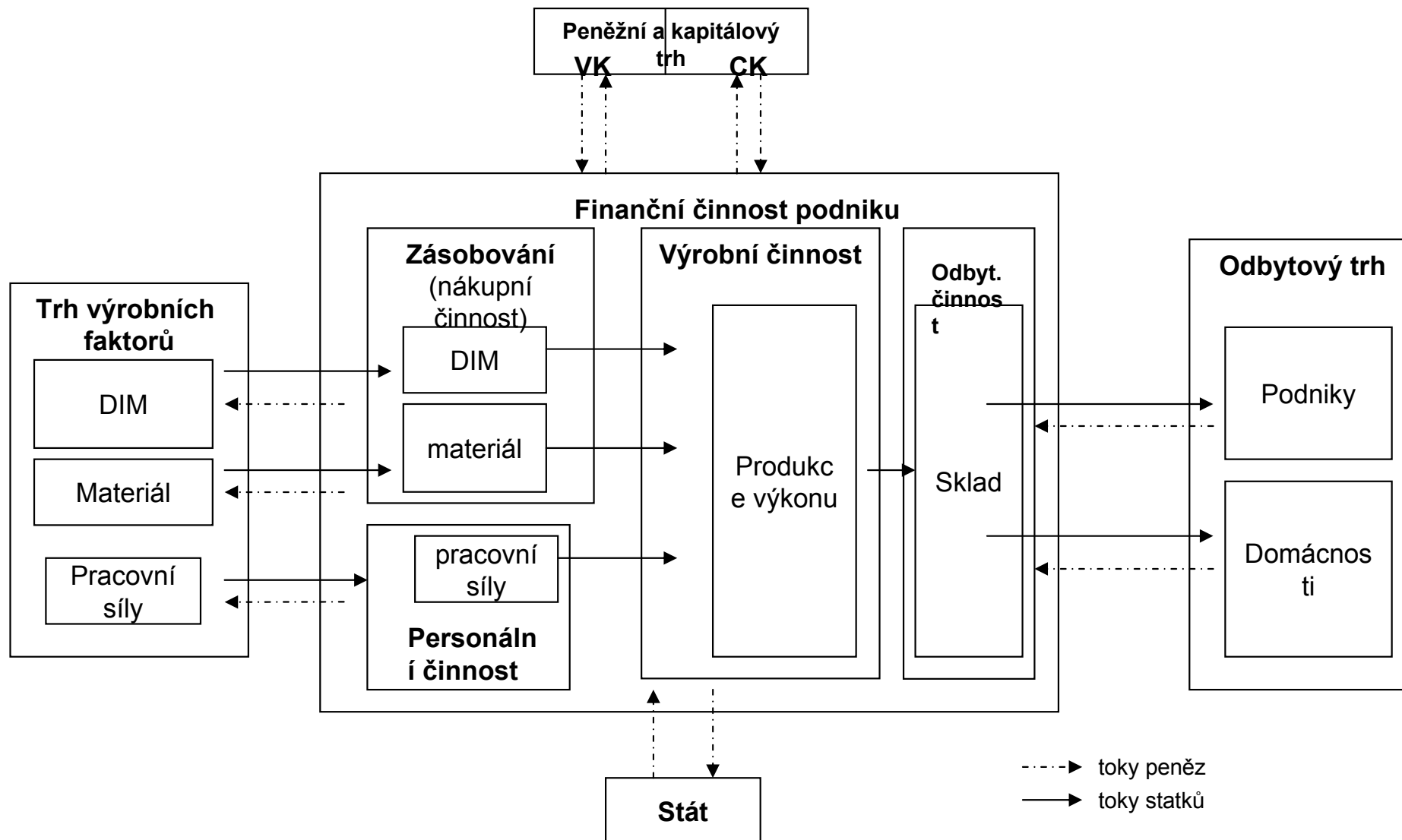
Co je třeba k tvorbě a prodeji výkonů?

- Lidská práce
  - výkonná práce
  - dispoziční práce – řízení podniku
- Stroje
- Nástroje
- Materiál
  
- Peněžní prostředky???



podnikové  
výrobní faktory

# Model podniku



# Funkce podniku

- Primární funkce: zásobovací, výrobní, prodejní
- Podpůrné funkce: personální, investiční, finanční, vědeckotechnická, správní