

Blok VI – KDY?

Inkubátor - Mikuš

MUNI

ESF

PRF

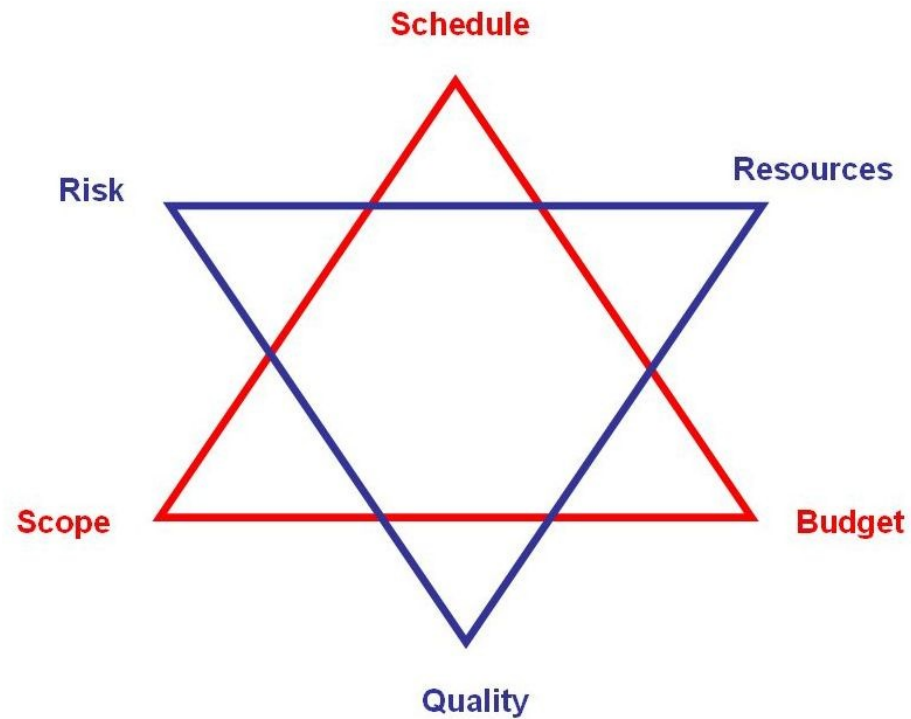
Kdy?

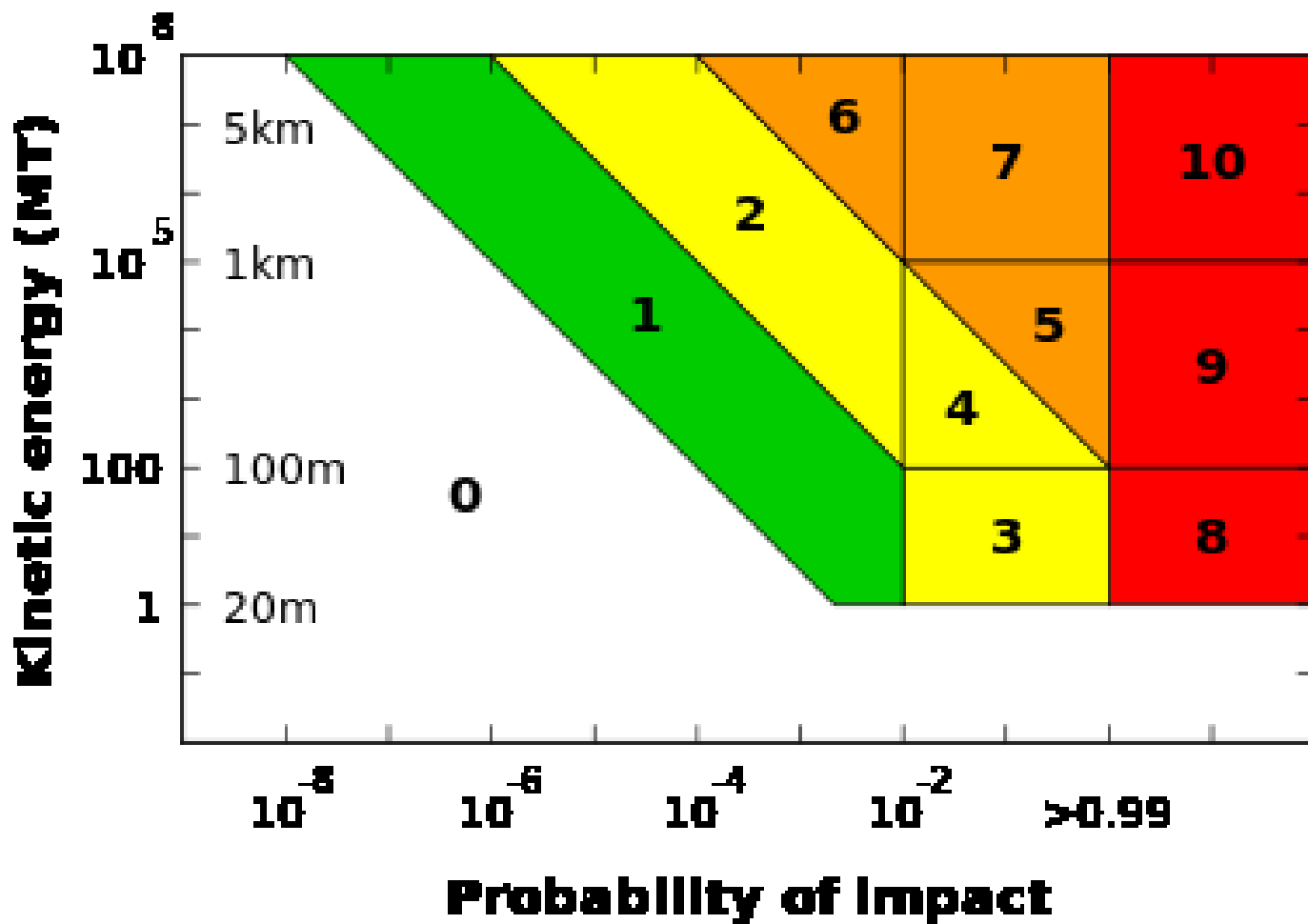
- projektové řízení
 - Time management
 - Volba optimální chvíle pro rozjezd podnikání
 - Příprava projektu
 - Plánování
 - Časové předpoklady
 - Omezení
 - Náklady na čas
 - Harmonogram
 - Ganttův diagram
 - Návaznost kroků
 - Kritická cesta
- finanční plánování
 - Rozpracování časových harmonogramů nákladů a výnosů
 - Rozpočty a finanční plánování
 - Kalkulace
 - Hodnocení návratnosti
- workshop/samostatná práce
 - konzultace

Projekt

- Zpracovaný záměr, rozvrh nebo plán nějaké budoucí činnosti nebo jejího výsledku (stavby, stroje, organizace a podobně). Vytváření takových projektů se nazývá projektování a člověk, který se tím zabývá, je projektant.
- Časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby, na němž se podílí více lidí, spojených na dobu trvání projektu do tzv. projektového týmu. Koordinace jejich činností se označuje jako řízení projektu, které vykonává vedoucí projektu (projektový manažer).

“Triple Constraint” in Project Management

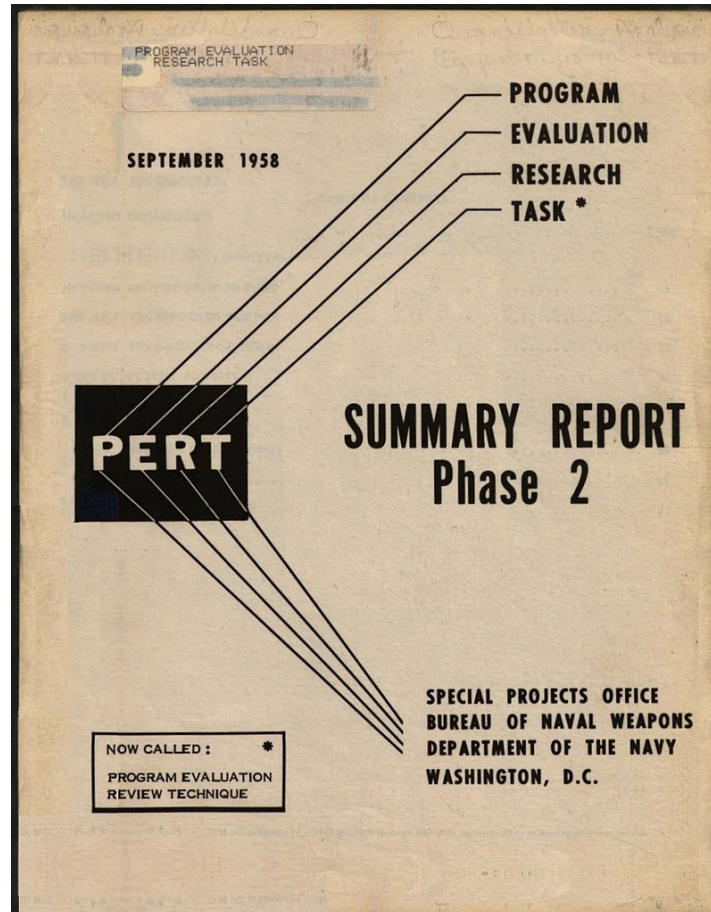




Time (schedule) - harmonogramy

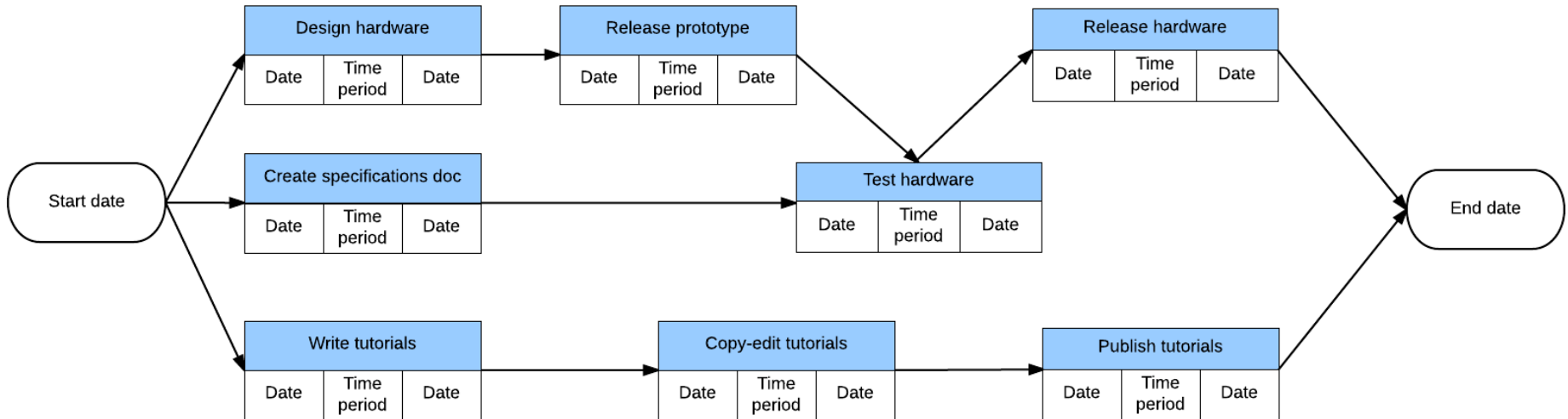
- Přírodní fáze
- Kalendáře
- Plánovací kalendáře
- Lhůtové plánování + kapacitní plánování
- Gantt
- PERT
- CPM
- IT

Time

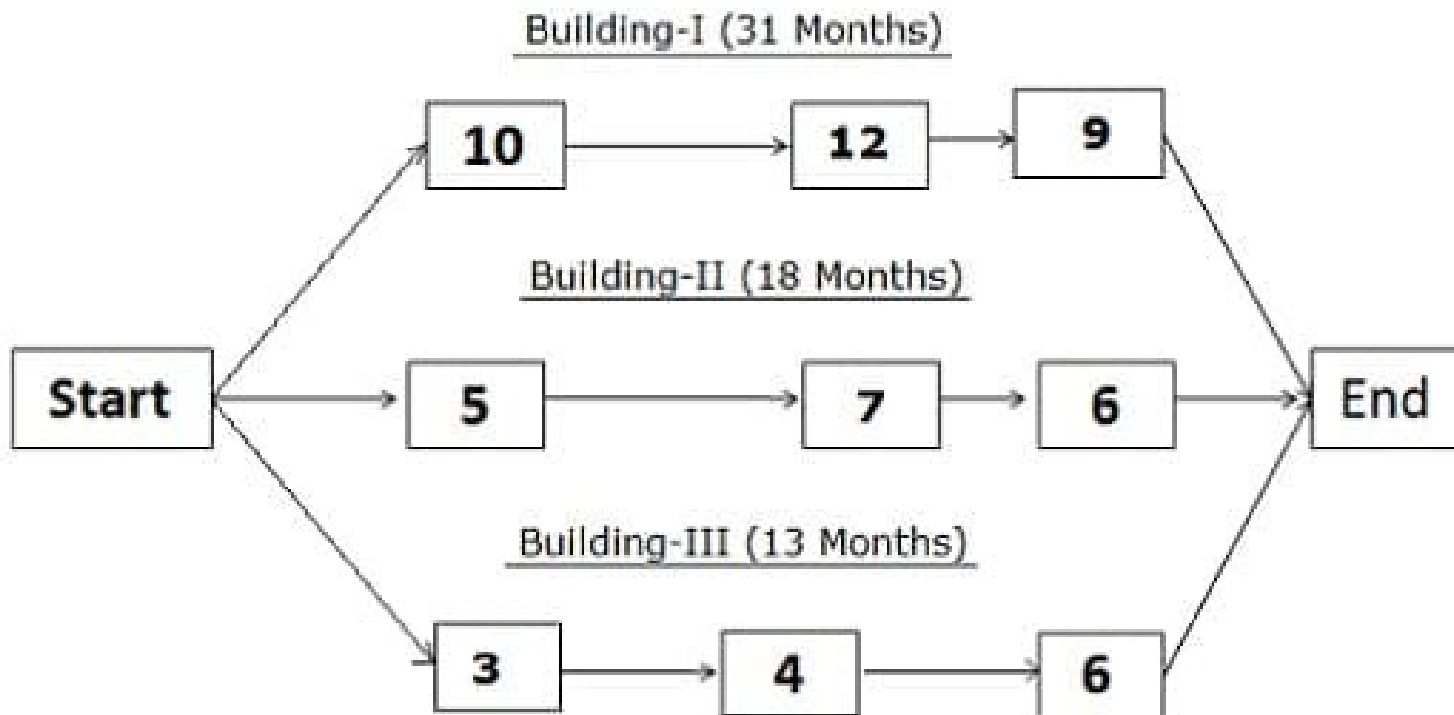


PERT

Early Start	Duration	Early Finish
Task Name		
Late Start	Slack	Late Finish



CPM

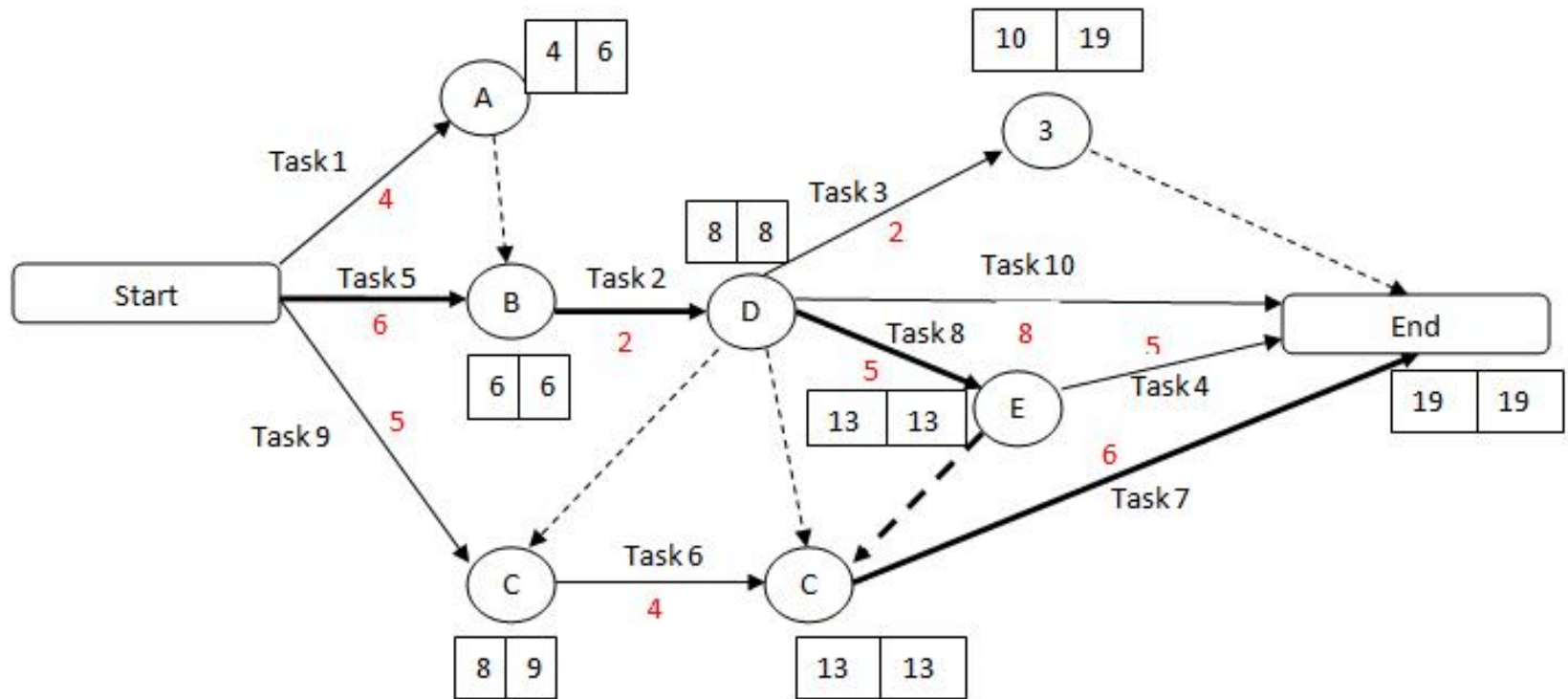


R(resource)CPM

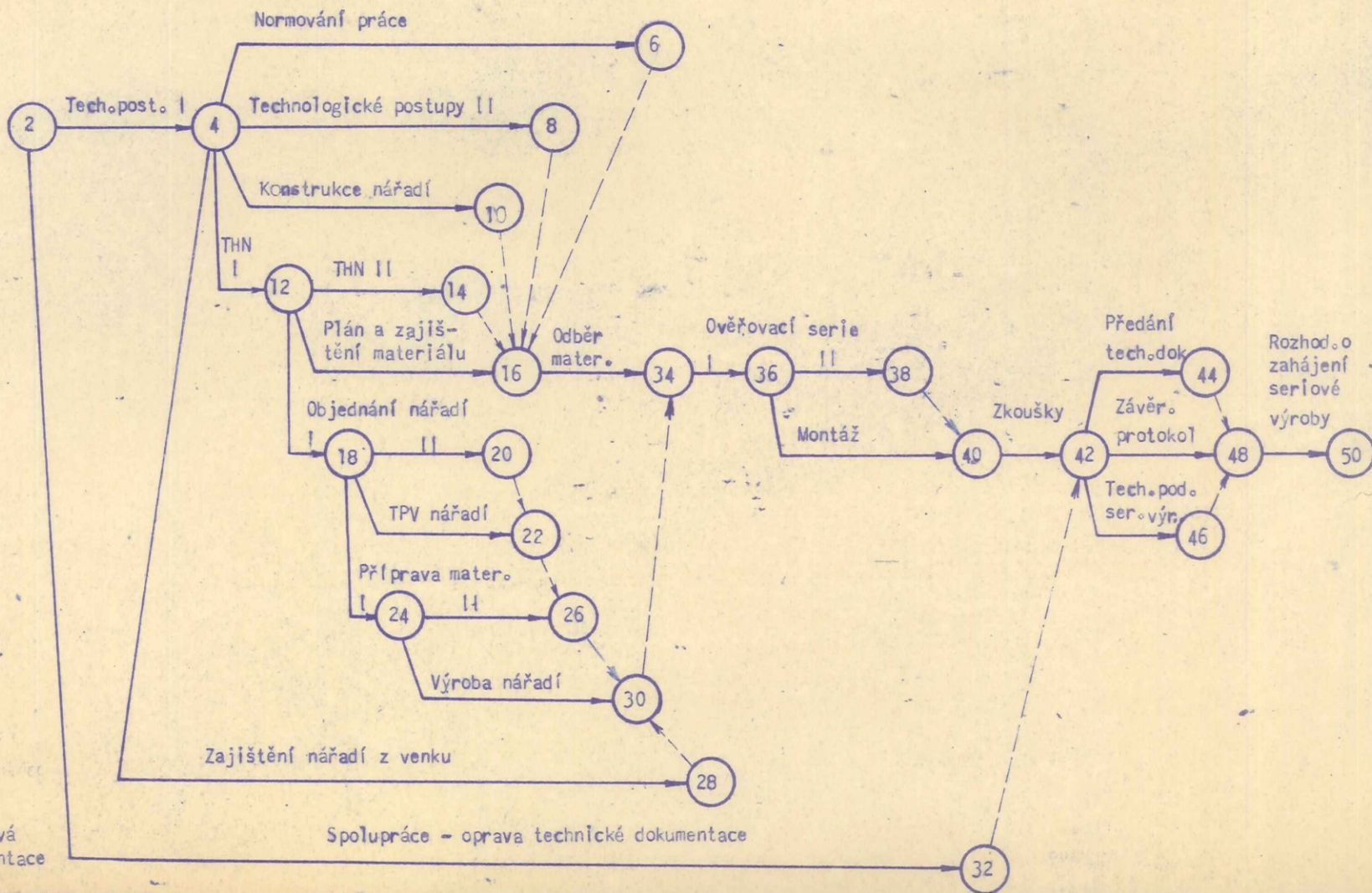
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	1	1											
B			1										
C			1										
D				1									
E					1								
F						1							
G							0,5						
H							0,5						
I							1						
J								0,5					
K			1										
L									1				
M							0,5						
N								0,5					
O									1				
Q										1			
R	0												
S							0						
T										0,5	0,5		
U												1	
V	0												
W	0												
Využití zdroje	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,5	1,0	0,5	0,5	1,0

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
A	1	1														
B							1									
C			1													
D				1												
E					1											
F						1										
G							1									
H								0,5								
I								0,5								
J									1							
K										0,5						
L											1					
M												1				
N										0,5						
O													0,5			
Q															0	
R																0
S																0
T															0,5	0,5
U																1
V																0
W																0
	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0

CPM/PERT



Earliest Completion Time	Latest Completion Time
--------------------------	------------------------



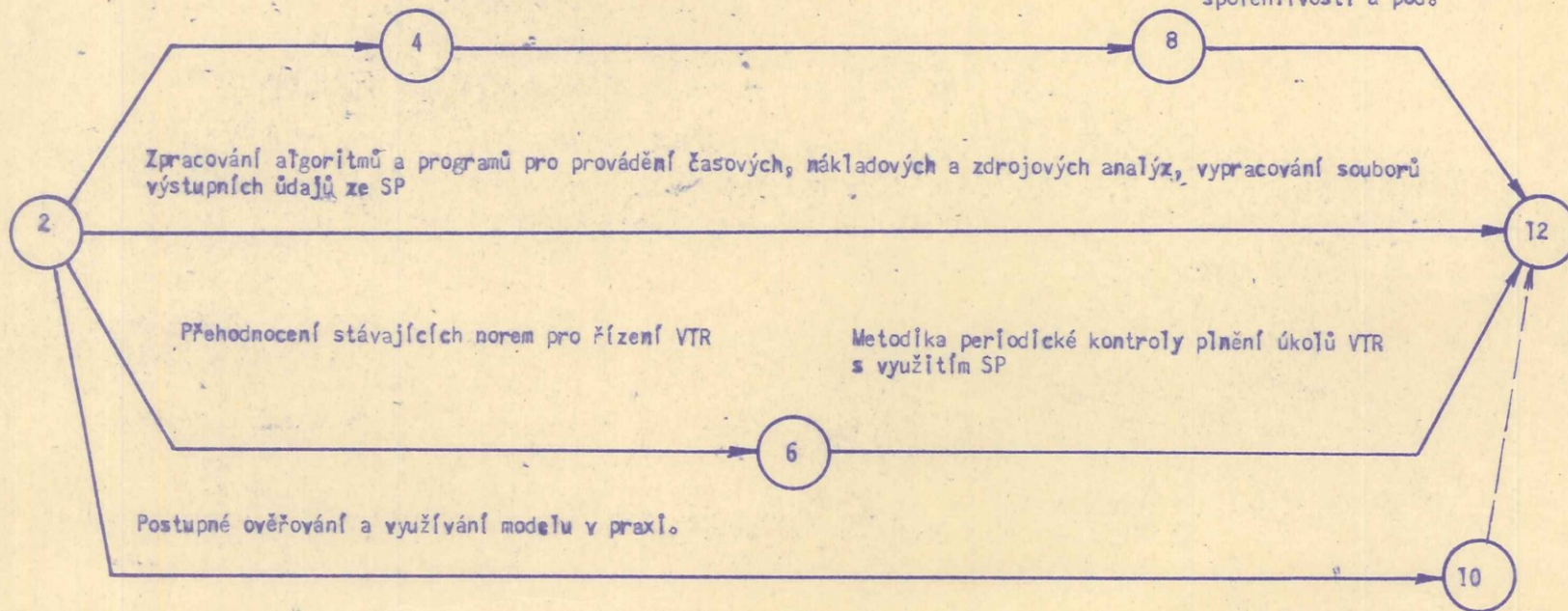
Časová orientace

Návrh postupného řešení úkolu: Racionalizace řízení TR - část b)

System sběru dat pro ohodnocení činnosti síťových grafů

Koncepce postupné mechanizace a automatizace zpracování agend v oblasti TPV na SP

Metodika určení zkušební doby dílů a soustav, spolehlivosti a pod.



Předpoklad potřeby:

Náklady Kčs	43 500	39 000	34 500	39 000
Hodiny	1 450	1 300	1 150	1 300
Roky	1972	1973	1974	1975
(1 pracovník)				

Gantt

- Pro většinu projektů, od žádosti o dotaci po řízení projektů a projektových týmů – není to metodika, je to vizualizace!
- <http://www.projectlibre.cz/>
- <http://www.ganttproject.biz/>

WEEKS: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

WBS 1 Summary Element 1

WBS 1.1 Activity A

WBS 1.2 Activity B

WBS 1.3 Activity C

WBS 1.4 Activity D

WBS 2 Summary Element 2

WBS 2.1 Activity E

WBS 2.2 Activity F

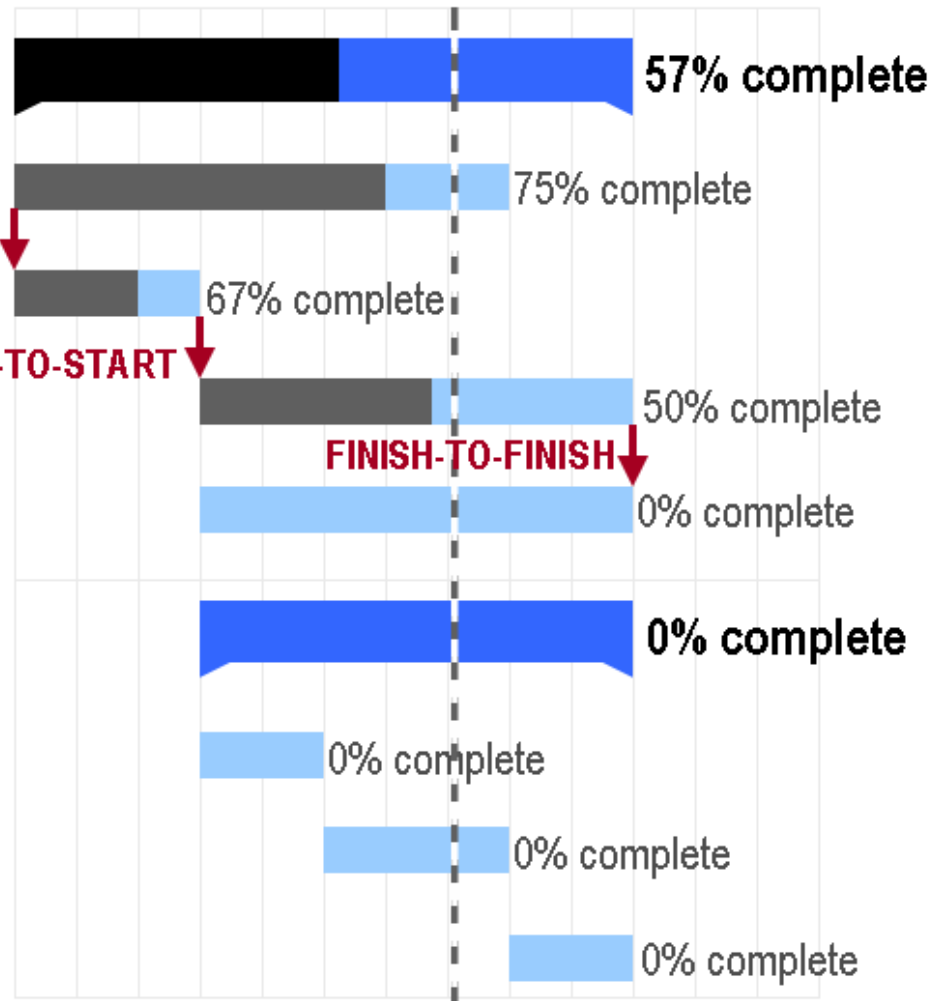
WBS 2.3 Activity G

START-TO-START

FINISH-TO-START

FINISH-TO-FINISH

TODAY



- **Finish to start**
 - úloha B nemůže začít, dokud neskončí A
 - A: dokonči hnětení těsta, B: začni péct buchtu
- **Start to start**
 - úloha B nemůže začít, dokud nezačne A
 - A: nastartuj motor auta, B: odjed' autem pryč
- **Finish to finish**
 - B nemůže skončit, dokud neskončí A
 - A: uložení dokumentu, B: zavření aplikace

WORK/PRODUCT BREAKDOWN STRUCTURE

1. Úroveň WBS

1. Jízdní kolo na zakázku

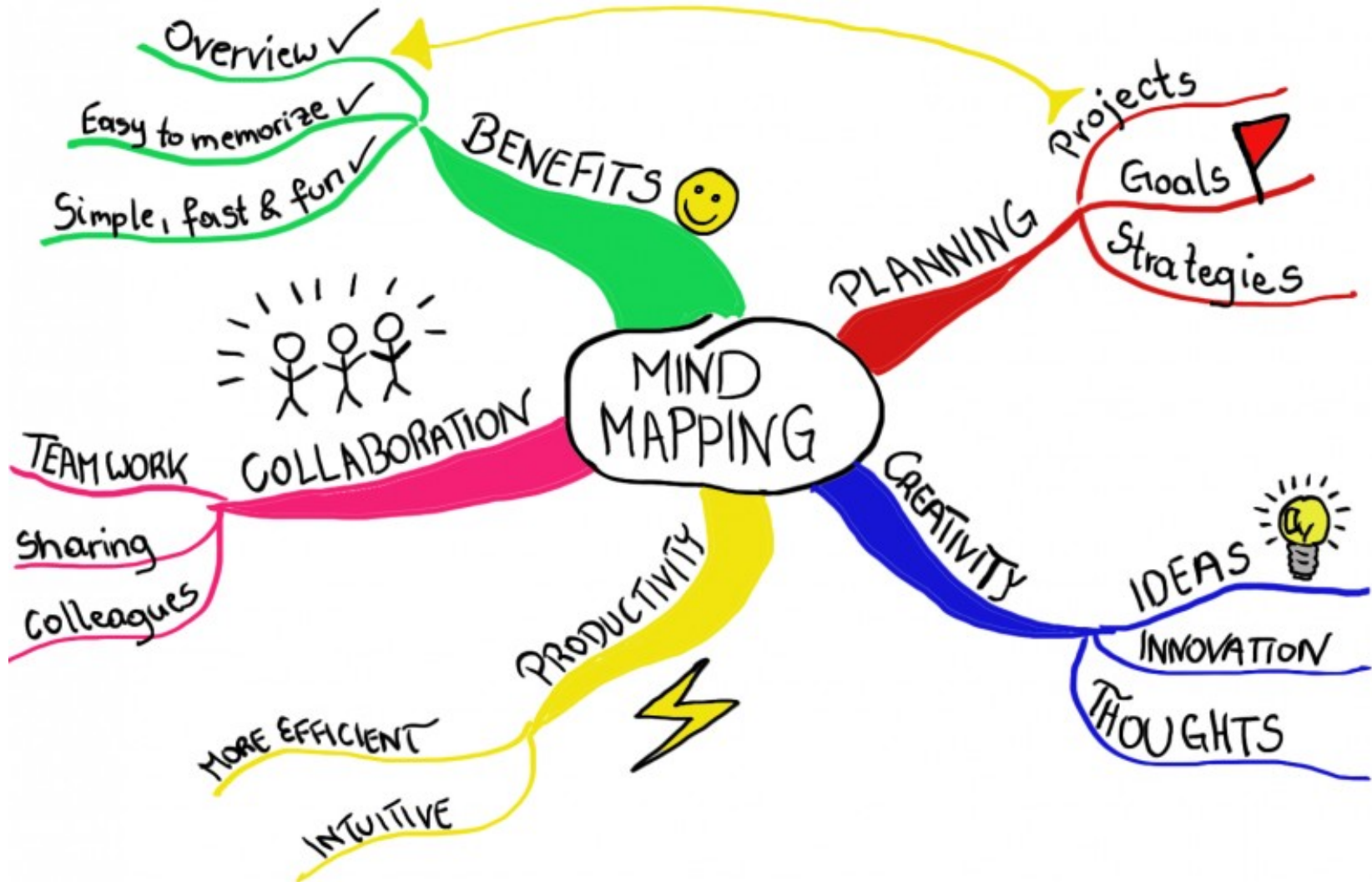
2. Úroveň WBS

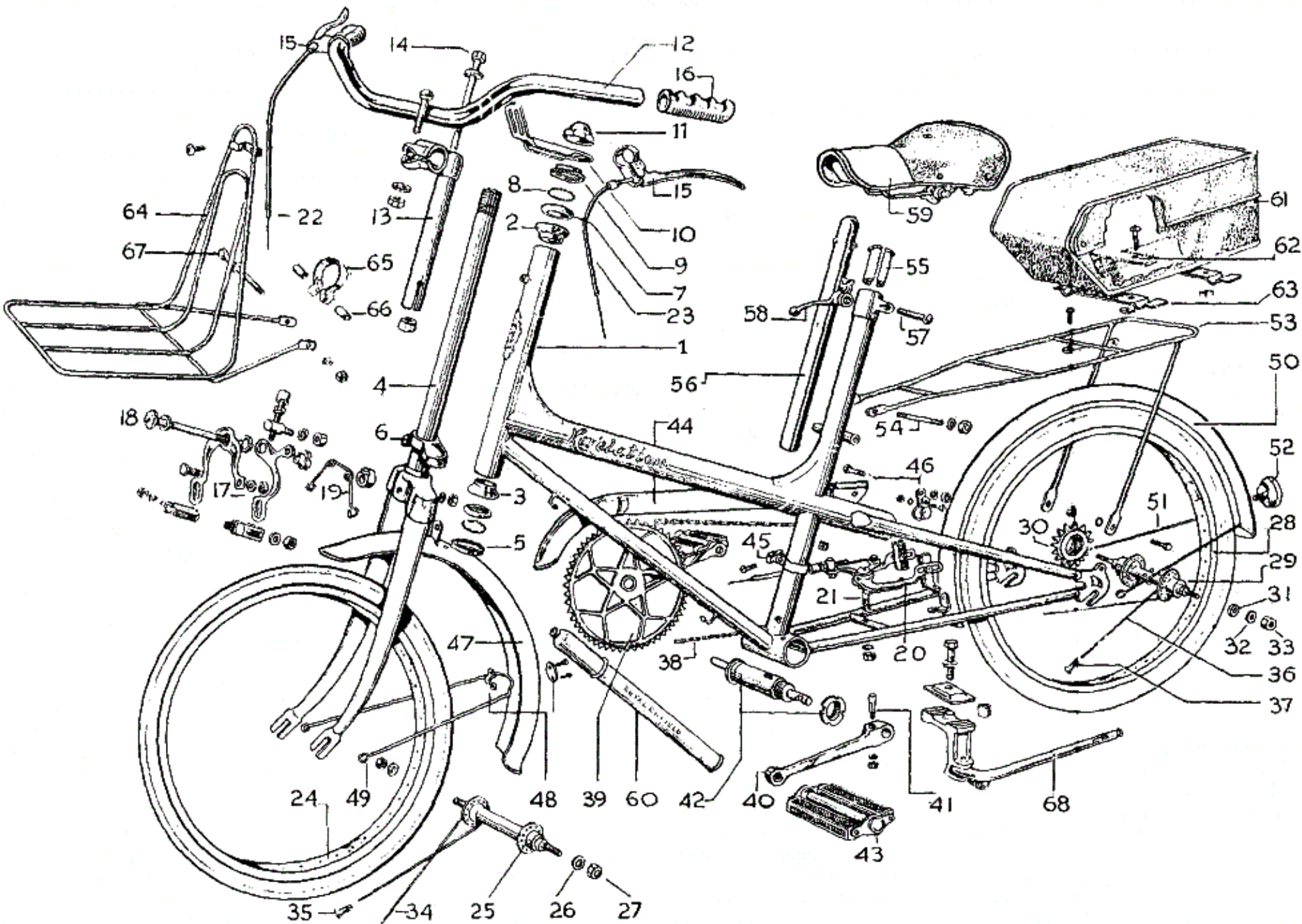
1.1 Rámová sada
1.2 Pohonný systém
1.3 Kola
1.4 Brzdový systém
1.5 Řazení
1.6 Sestavení provedeno
1.7 Řízení projektu dokončeno

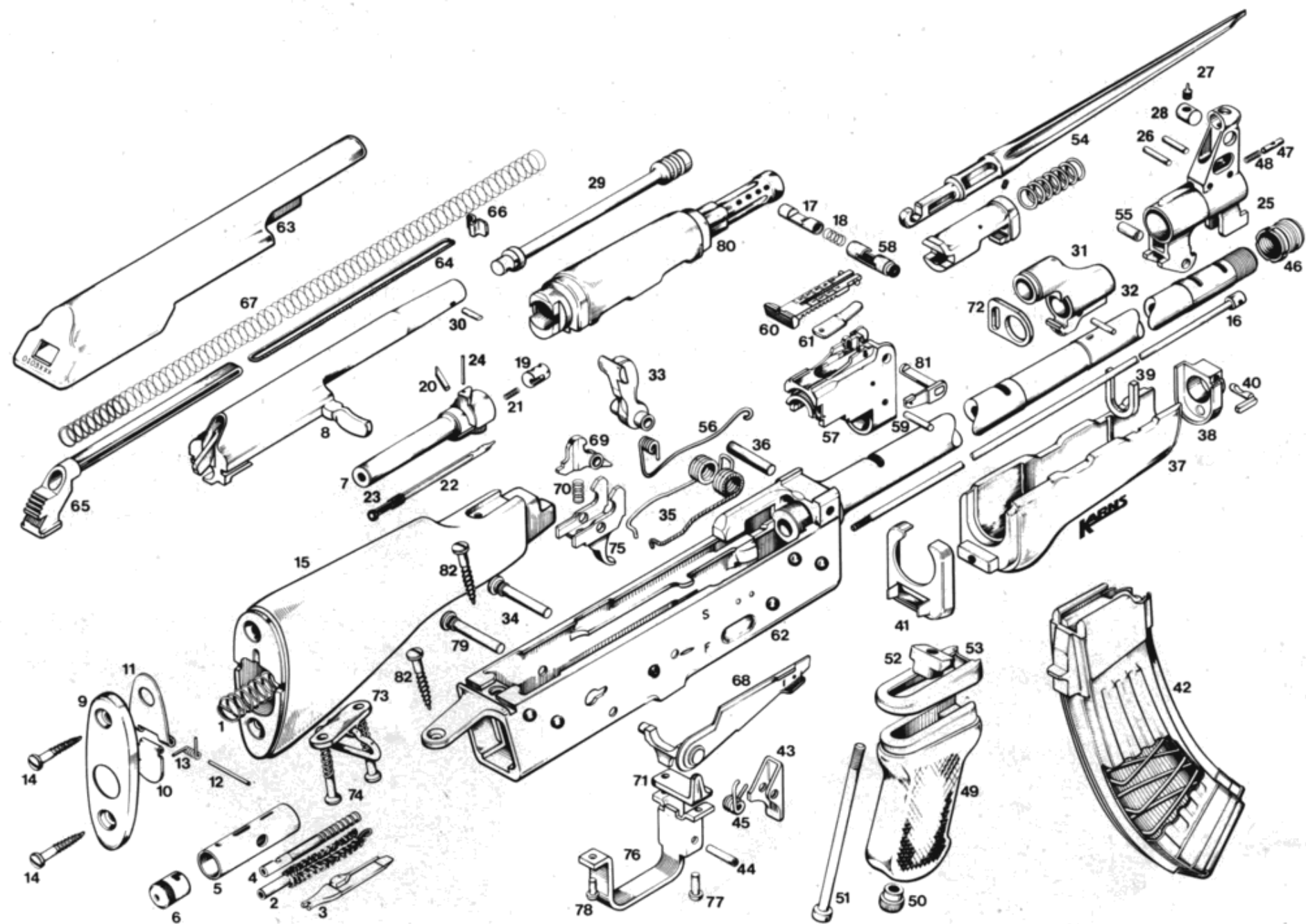
3. Úroveň WBS

1.1.1 Rám
1.1.2 Sedlo
1.1.3 Řídítka
1.1.4 Přední vidlice
1.2.1 Kliky
1.2.2 ...
1.3.1 Přední kolo
1.3.2 Zadní kolo
1.4.1 Přední brzda
1.4.2 Zadní brzda
1.5.1 Přesmykač
1.5.2 ...
1.6.1 Schválený koncept
1.6.2 ...
1.7.1 Harmonogram projektu
1.7.2 ...

Mind map







Finance

a jejich plánování

Důležitost finančního plánu

- Nejpodstatnější z oblastí podnikatelského plánu
 - Analyzuje vnější prostředí podniku
 - Zobrazuje stav majetku potřebného k provozu (rozvaha) a efektivitu jeho využívání
 - Zobrazuje náklady na pořízení tohoto majetku
 - Ukazuje finanční realizovatelnost a smysluplnost podnikatelského plánu a finanční UDRŽITELNOST podniku

Dlouhodobé

- Finanční cíle pro zvolený časový horizont (cca 5 let)
- Analýza makroekonomických ukazatelů, oboru, portfolia
- Stanovení finančních politik (cenová, investiční, úvěrová)
- Prognóza vývoje prodeje
- Plán investiční činnosti
- Plán dlouhodobého financování

Krátkodobé

- Pokud se jedná o počátek podnikání – „zakladatelský rozpočet“
- Plán nákladů, výnosů a tvorby zisku
- Plánová předběžná rozvaha (předvaha)
- Plán cash flow
- Plán dělení zisku
- Plán externího financování

Zakladatelský rozpočet

- Otázka disponibilních zdrojů pro realizaci záměru
 - Zdroje na zahájení – poplatky za zápis do OR, notář apod.
 - Zdroje na financování provozu – do první úhrady produkce – energie, nájem, apod.
 - Nedostatek zdrojů u osoby zakladatele - vznik kapitálových společností
- Náklady na založení podniku

Plán nákladů

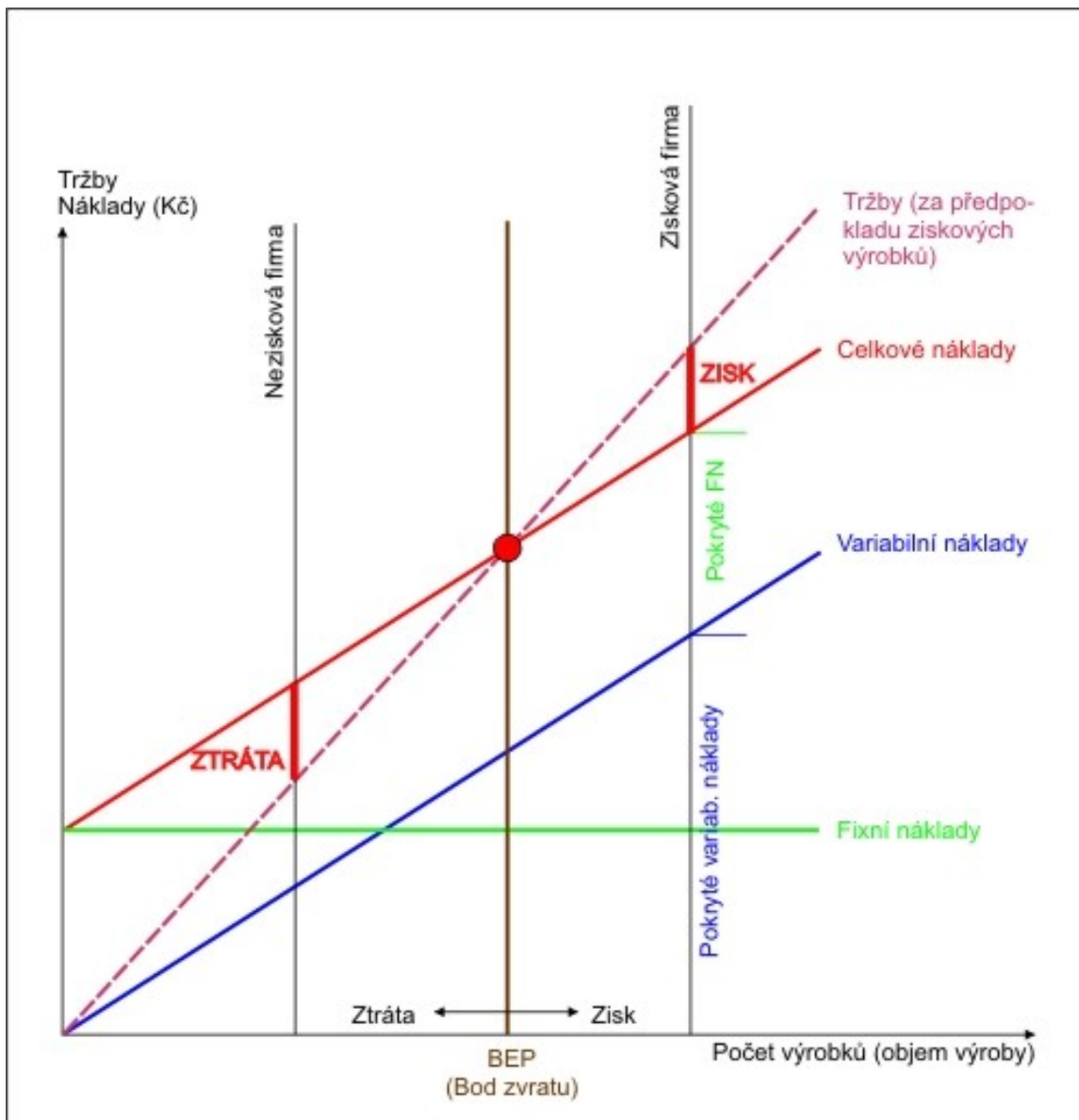
- Náklady na provoz podniku do budoucna, po obdržení prvních plateb za výrobky/služby
- Relativně přesně vyjádřitelný, riziko nepřesností nízké

Plán výnosů

- Ukazuje plánované maximální výnosy.
- Riziko nepřesností vysoké, nesnadnost vyjádření
- Je nutné provést variantní analýzu – standardně se provádí analýza 3 variant:
 - Optimistická
 - Realistická
 - Pesimistická

Plánování výnosů - BEP

- Bod zvratu – minimální objem výroby aby podnik nebyl ve ztrátě
- $Q = FN / (P - VaN)$
 - Q – množství produkce
 - FN – fixní náklady (celkem)
 - P – prodejní cena
 - VaN – variabilní náklady na jednotku produkce



Dokumentace

- Rozvaha
 - Co budete mít v podniku za majetek
- Výkaz zisků/ztrát
 - Jak vám majetek pracuje?
- Výkaz cash flow
 - Dokážete přežít rok? Uživí se projekt?

Zjednodušená rozvaha

Aktiva

1. Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý finanční majetek

2. Oběžný majetek

Zásoby

Krátkodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky

Finanční majetek

3. Ostatní aktiva

Celkem aktiva

Pasiva

1. Vlastní kapitál

Základní kapitál

Kapitálové fondy

Fondy ze zisku

Výsledek hospodaření

2. Cizí zdroje

Rezervy

Krátkodobé závazky

Dlouhodobé závazky

Bankovní úvěry

3. Ostatní pasiva

Celkem pasiva

Tři pravidla tvorby rozvahy

- **Bilanční rovnice** – aktiva = pasiva
- **Zlaté bilanční pravidlo** – dlouhodobý majetek má být financován z dlouhodobých zdrojů, krátkodobý majetek ze zdrojů krátkodobých.
- **Zlaté pravidlo vyrovnání rizika(bilanční pravidlo)** –
 - v užším pojetí – investiční majetek je nutno financovat vlastním kapitálem a oběžný majetek cizím kapitálem
 - v širším pojetí – investiční majetek má být financován dlouhodobým kapitálem a oběžný majetek krátkodobým

Výsledovka (Výkaz zisků ztrát)

- Souhrn všech nákladů a výnosů za dané období (obvykle rok)
- Vytváří se po prvním období existence společnosti (obvykle rok)
- Předběžná výsledovka orientační, vyžadována při žádostech o dotace EU

Výkaz zisků a ztrát - zjednodušený

Ozn.	Položka účetního výkazu	řádek	Období	Období
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	(-) Náklady na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř.01 -02)	03		
II.	Výkony (výroba)	04		
II. 1.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	05		
B.	(-) Výkonová spotřeba (materiál,energie,služby)	08		
C.	(-) Osobní náklady (mzdové náklady atd.)	12		
D.	(-) Daně a poplatky	17		
E.	(-) Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	18		
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 – 08)	11		
	Provozní hospodářský výsledek (ř. 11 - 12 - 17 - 18)	29		
	Hospodářský výsledek z finančních operací	47		
R.	(-) Daň z příjmů z běžné činnosti	48		
	Hospodářský výsledek za běžnou činnost (čistý) (ř. 29 + 47 - 48)	52		
XVI.	Mimořádné výnosy	53		
S.	Mimořádné náklady	54		
T.	(-) Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 53 - 54 - 55)	58		
	Hospodářský výsledek za účetní období (ř.52 + 58)	60		

Odpisy

- Snižují zisk = snižují daňový základ

Odpisové skupiny		
Odpisová skupina	Doba odpisů (roky)	
1	3	ruční mechanizované nářadí a nástroje
2	5	motorová vozidla, většina strojního zařízení
3	10	trezory, kovové konstrukce, lokomotivy
4	20	budovy ze dřeva a plastů
5	30	budovy, dálnice, silnice, nádrže
6	50	budovy administrativní, obchodních domů, muzea, komplexy budov

Odpisy lineární

Odpisové sazby pro lineární daňový odpis:

(§31, ods. 1, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

Odpisová skupina	Sazba v prvním roce (%)	Sazba v dalších letech (%)
odpisová skupina 1	20,00	40,00
odpisová skupina 2	11,00	22,25
odpisová skupina 3	5,50	10,50
odpisová skupina 4	2,15	5,15
odpisová skupina 5	1,40	3,40
odpisová skupina 6	1,02	2,02

Zdroj: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx#par31>

Cash flow

- Rozdíl mezi příjmy a výdaji (kladným a záporným peněžním tokem) v každém období a pořizovací náklady investice tvoří časovou řadu, která se označuje jako cash flow (čistý přebytek peněžních prostředků z investice).

Cash flow

- ukazuje na aktuální stav prostředků v hotovosti
- pomáhá eliminovat časový nesoulad mezi příjmy a výnosy, výdaji a náklady
- CF záporný = riziko nedostatku likvidity – překlenovací úvěry
- Rozdíly oproti zisku
 - neovlivněn odpisy a jinými položkami snižujícími daňovou povinnost
 - okamžitá možnost sledování výkonnosti – zisk většinou nebývá v prvním roce

Cash flow diskont

- Diskontace zobrazena v NPV
- Pro cash flow lze taky povést diskontaci
- $1 / (1 + \text{míra inflace v desetinném čísle})^n$
- n... rok ke kterému diskontujeme

Cash flow – diskont příklad

Časové období	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4
Příjmy	0	20	40	100	50
Výdaje	80	10	10	10	10
Cash flow (CF)	-80	10	30	90	40
Odúročitel (10%)*	$(1+0,1)^0$ = 1	$(1+0,1)^{-1}$ = 0,909	$(1+0,1)^{-2}$ = 0,827	$(1+0,1)^{-3}$ = 0,751	$(1+0,1)^{-4}$ = 0,683
Diskontovaný CF	-80	9,1	24,8	67,6	27,3

Ukazatele

Poměrové ukazatele - rentabilita

- Rentabilita aktiv – poměr mezi hospodářským výsledkem (zdaněný nebo nezdaněný) a celkovými aktivy
- $ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$
- Rentabilita tržeb - poměr mezi hospodářským výsledkem (zdaněný nebo nezdaněný) a tržbami za „klíčové aktivity“
- $ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$

Poměrové ukazatele - zadluženost

- Ukazatel krytí závazků (dluhů) (<60%)
- *Míra celkové zadluženosti* = $\frac{\text{cizí zdroje (kapitál)}}{\text{aktiva}}$
- Pravidlo vertikální kapitálové struktury - vztah vlastního a cizího kapitálu by měl být nejvýše 1:1

- Ukazatel kapitálové stability podniku (CZ<VK)
- *Míra zadluženosti vlastního kapitálu* = $\frac{\text{cizí zdroje (kapitál)}}{\text{vlastní kapitál}}$

- Oba dva jsou ukazatele pro banku, zdali Vám půjčí nebo ne.

Likvidita (vychází z rozvahy)

- Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky, tj. platební schopnost. Podstatou je vztah mezi složkami oběžného (krátkodobého majetku) a krátkodobými závazky.
 - *běžná likvidita* - má nejmenší vypovídající hodnotu, je to poměr mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Optimum je CCA 2.
 - *pohotová likvidita* – od předchozí se liší hlavně tím, že se do ní nezapočítávají zásoby. Tedy poměr mezi oběžnými aktivy minus zásoby a krátkodobými závazky. Z těchto tří poměrů je nejrozšířenější. Optimum je CCA 1.
 - *okamžitá likvidita* – poměr mezi finančním majetkem (peníze a cenné papíry) a krátkodobými závazky. Optimum 0,2–0,4.

Obrat aktiv

- = **celkové tržby / (stálá)aktiva celkem**
- Udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval (zpravidla za rok).
- Standard: 1,6 – 2,9
- Jestliže hodnota je menší než 1,5 – je nutno prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv.

Obrat zásob

- = celkové tržby / zásoby
- Standard: dle odvětví
- Intenzita využití zásob.
- Doporučená hodnota je závislá na oboru výroby a zpravidla souvisí s oborovým průměrem. Nízký obrat zásob svědčí i o jejich nízké likviditě.
- Tento ukazatel udává kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu uskladněna.

Investice

- PayBack – PB (doba návratnosti)
= Celkové investice/ průměrný roční Cash flow
- ARR – Average Rate of Return (průměrná míra návratnosti)
= (Průměrný roční zisk/celkové investice)*100%

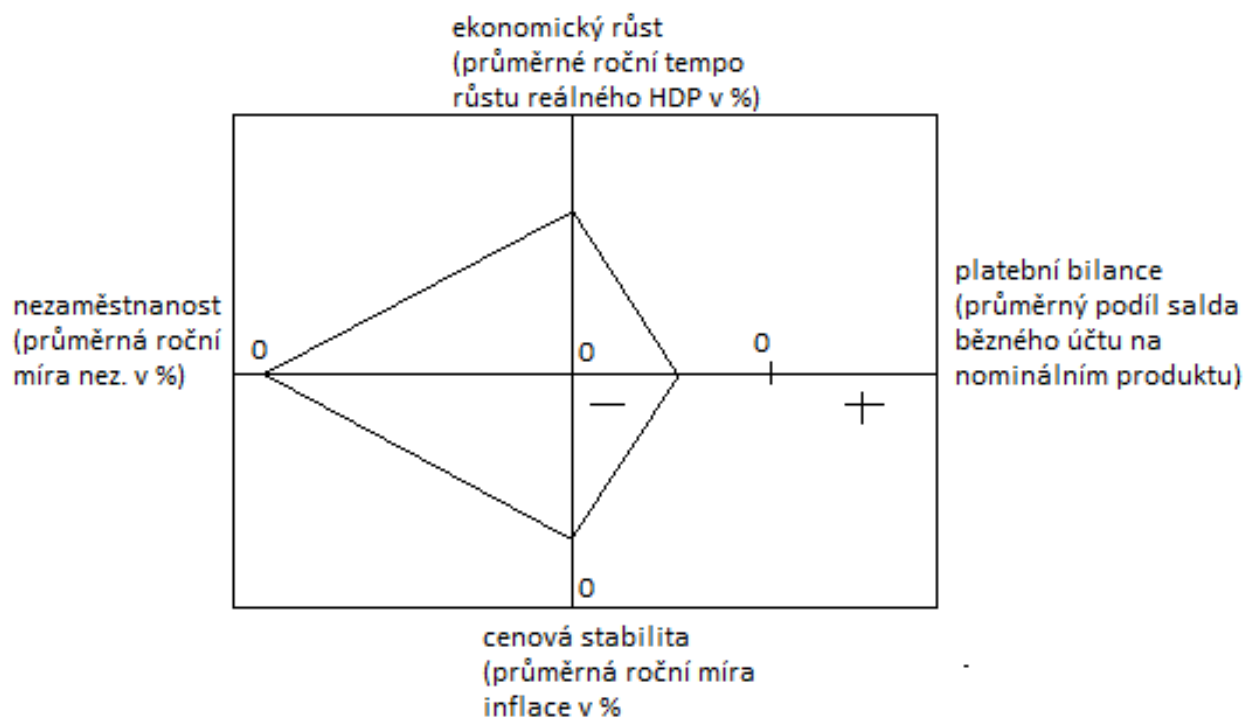
- NPV – čistá současná hodnota

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

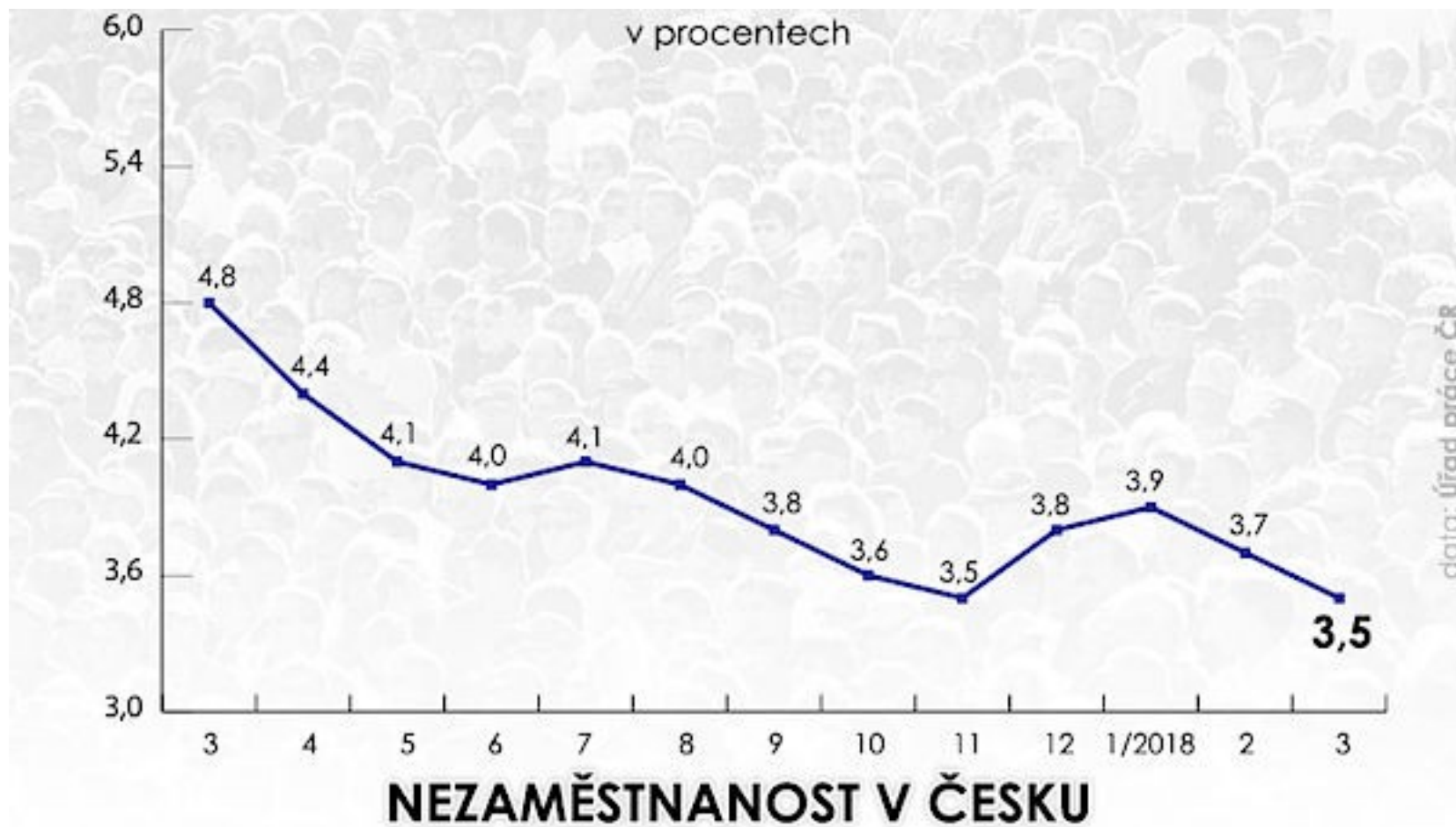
- CF – roční cash flow
 - t – roky (období sledování)
 - r – cena kapitálu (úrok)
- IRR – vnitřní výnosové procento
 - NPV=0, porovnává se s úroky v bance

Kdy? Ještě jednou a tržně...

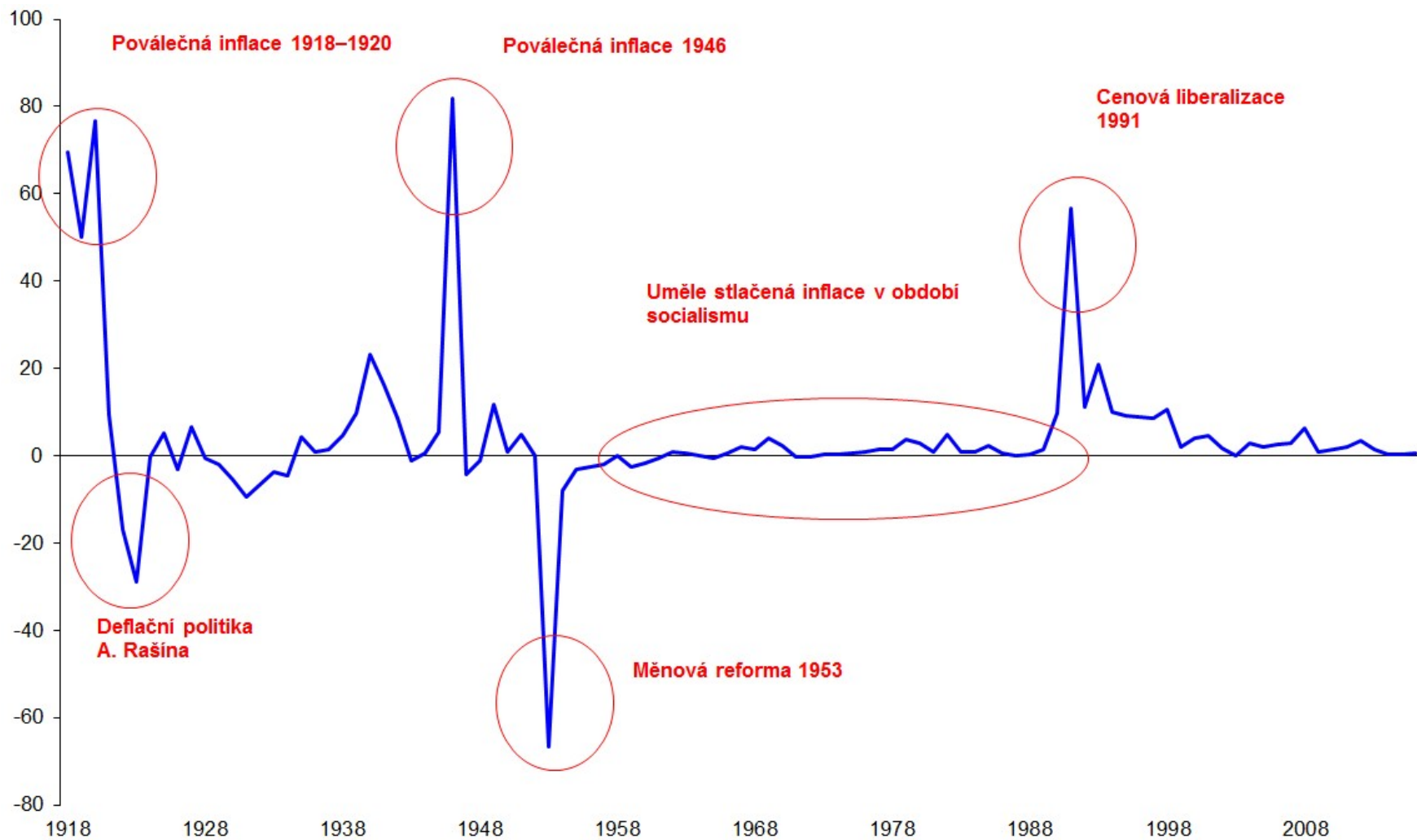
- Návaznost na ukazatele magického čtyřúhelníku



Nezaměstnanost



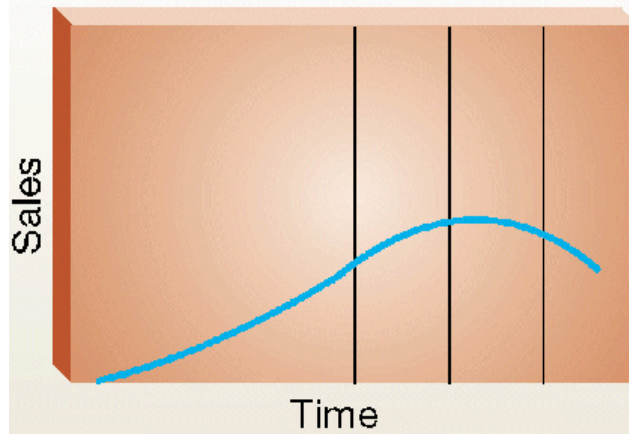
Inflace



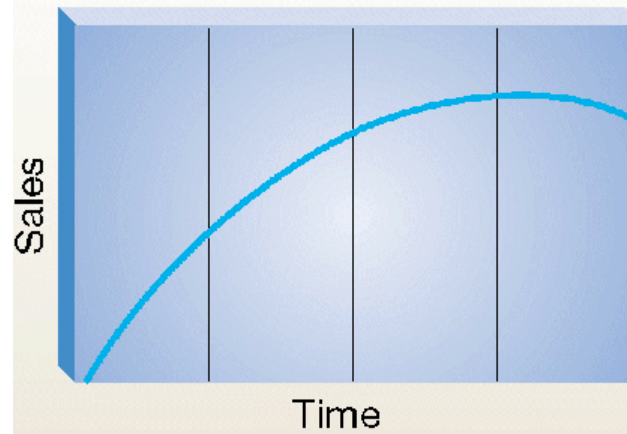
Kdy? Ještě jednou a tržně...

- Návaznost na hospodářské cykly
- Kičín – zásoby podniků, 3-5 let
- Juglar – stálá aktiva a investice – 7-11 let
- Kuznětsov – infrastrukturní investice – 15-25 let
- Kondratěv – technologie – 45-60 let

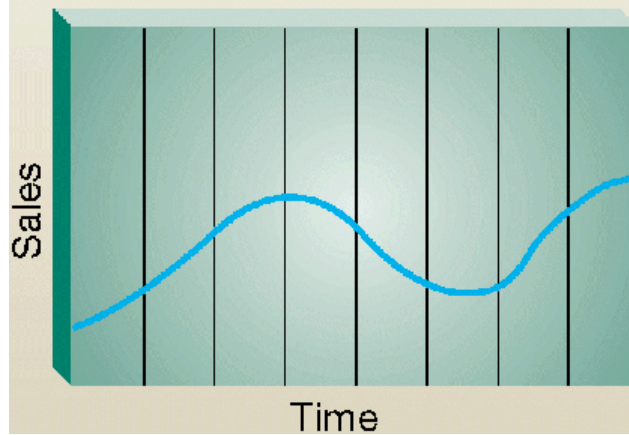
A. High learning product



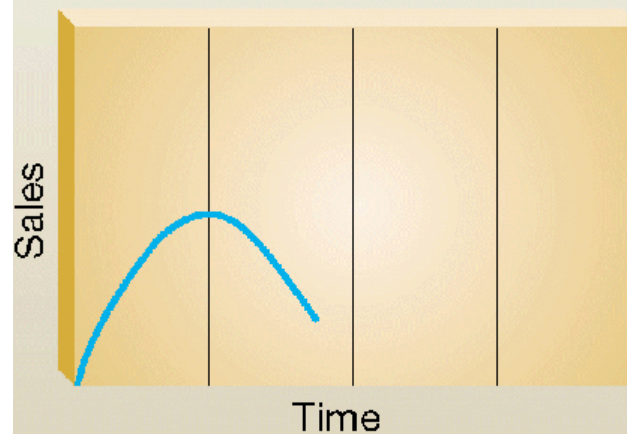
B. Low learning product



C. Fashion product

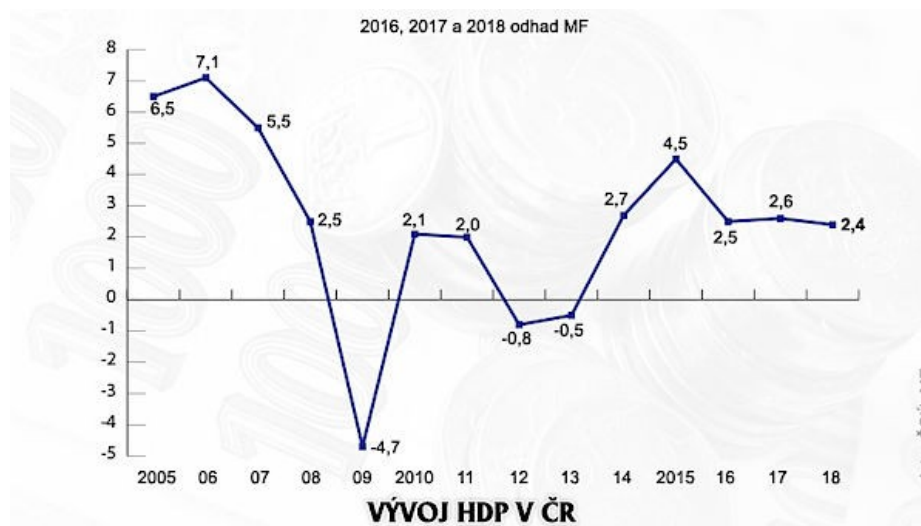


D. Fad product



Kdy? Ještě jednou a tržně...

- ČR? Kde jsme? Obecně?
- Za vrcholem! ☹️
- Bohatneme 😊 ale i ☹️
- Přehříváme se ☹️



Pár rad na závěr



- Ideální počet společníků je lichý a tři už je moc.
- Demokracie končí u brány mého podniku.
- Neprodává marketing ale chtíč a zájem.
- Když už marketing, tak jako reakce.
- Špatné slovo se šíří na 10 dalších lidí, dobré na 3.
- Náklady dokážete vypočítat, výnosy jen odhadnout.
- Důležité jsou i náklady na výstup z odvětví.
- Lidé stále berou luxusní zboží jako uchovatel hodnot.














The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**
strategyzer.com

PROBLEM <i>List your top 1-3 problems.</i>	SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and users.</i>
	KEY METRICS <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>		CHANNELS <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i>	
EXISTING ALTERNATIVES <i>List how these problems are solved today.</i>		HIGH-LEVEL CONCEPT <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i>		EARLY ADOPTERS <i>List the characteristics of your ideal customers.</i>
COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i>		REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i>		

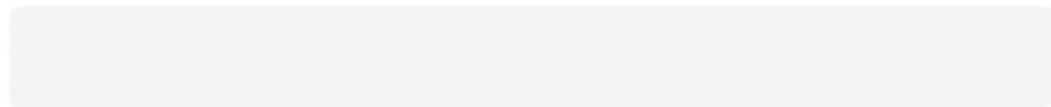


CANVAS FILL ORDER



RISK ITERATION PATH

- PRODUCT RISK
- CUSTOMER RISK
- MARKET RISK



Lean Canvas

Created by SparK59 // Online version available at www.leancanvas.com

Cena?

Vysoká cena		Nízká cena		
Při této ceně je nulová poptávka	Představa zákazníka o jedinečných vlastnostech produktu	Ceny konkurentů a ceny substitutů	Náklady	Při této ceně nelze dosáhnout zisku

		Cena		
		Vysoká	Střední	Nízká
Kvalita produktu	Vysoká	1) Strategie získání mimořádné ceny	2) Strategie vysoké hodnoty	3) Strategie mimořádně vysoké hodnoty
	Střední	4) Strategie předražování	5) Strategie střední hodnoty	6) Strategie odpovídající hodnoty
	Nízká	7) Strategie okrádání	8) Neúsporná strategie	9) Úsporná strategie

Jak zdražit a nenaštvat?

- Zaváděcí ceny!
- Politika nízké a vysoké cenové hladiny...
- Někdy funguje někdy ne