

PODNIKÁNÍ

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ
STUDIUM

PODNIKÁNÍ

Ing. **Vlasta HUMLOVÁ**, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Projekt EDULAM - „Zvýšení kvality vzdělávání na MVŠO s ohledem na potřeby trhu práce, digitalizaci a internacionalizaci“ (č. projektu CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002341) je spolufinancován Evropskou unií.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Olomouc 2018

Obsah

Úvod	7
Úvod do podnikání	8
1.1 Stručná exkurze do historie a teorie podnikání	9
1.1.1 Vývoj teorie podnikání	10
1.2 Podnikatel	11
1.2.1 Typologie podnikatelů	13
1.2.2 Pracovní role podnikatele	13
1.2.3 Podnikatel versus zaměstnanec	14
Podnikání	17
2.1 Podnikání	18
2.1.1 Úspěch v podnikání	19
2.2 Podnik	20
2.2.1 Rodinný podnik	22
2.2.2 Životní cyklus podniku	23
Právní aspekty podnikání	26
3.1 Právní formy podniků	27
3.1.1 Podnikání fyzických osob	29
3.1.2 Podnikání právnických osob	30
3.2 Komparace základních právních forem podnikání dle vybraných kritérií	31
Podnikatelský záměr	33
4.1 Vstup do podnikání	34
4.1.1 Mise, vize, cíle podniku	36
4.2 Metoda LEAN CANVAS	37
Podnikatelský plán	40
5.1 Podnikatelský plán	41
5.1.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	42
5.1.2 Části podnikatelského plánu	43

Zakladatelský rozpočet	51
6.1 Zakladatelský rozpočet	52
6.1.1 Postup sestavení zakladatelského rozpočtu	55
Zdroje financování podnikatelské činnosti	57
7.1 Financování podnikatelské činnosti	58
7.1.1 Vlastní zdroje financování	59
7.1.2 Cizí zdroje financování	60
7.1.2.1 Úvěry	60
7.1.2.2 Dluhopisy	60
7.1.2.3 Tiché společenství	61
7.1.2.4 Rizikový kapitál	61
7.1.2.5 Business Angels	62
7.1.2.6 Leasing	62
7.1.2.7 Faktoring a forfaiting	63
7.1.2.8 Crowdfunding	64
Malé a střední podniky	66
8.1 Vymezení malých a středních podniků	67
8.1.1 Přednosti malých podniků	70
8.1.2 Omezení malých a středních podniků	70
8.2 Podpora malého a středního podnikání	71
8.2.1 Informační portály pro podnikatele	72
Management podnikatelských aktivit	74
9.1 Základní rysy managementu	75
9.1.1 Postavení manažera v procesu řízení	76
9.1.2 Členění manažerských aktivit	77
9.1.3 KO a OK faktory	78
Finanční řízení malých a středních firem	80
10.1 Náplň a zásady finančního řízení MSP	81
10.2 Řízení majetkové a kapitálové struktury podniku	82
10.3 Řízení výsledku hospodaření a CF	84

10.4	Účetnictví, výkaznictví a daně v podnikání	86
	Obchodní a marketingové činnosti	89
11.1	Obchodní (marketingový) plán	90
	11.1.1 Marketingový plán jako nástroj komunikace se zákazníky	90
	11.1.2 Struktura a forma marketingového plánu	91
11.2	Specifika marketingových činností malých podniků	93
	Regionální aspekty MSP v podnikání	96
12.1	Podnikání v EU a mimo EU	97
	12.1.1 Informace pro podnikání na trzích třetích zemí (mimo EU)	99
	Seznam literatury a použitých zdrojů	101
	Seznam obrázků	104
	Seznam tabulek	105

Úvod

Předmět Podnikání představuje, vzhledem k jeho zařazení do studijního plánu, pouze vstup do velmi široké problematiky podnikání. Za cíl si klade seznámit studenty se základními aspekty podnikání s důrazem na specifika malého a středního podnikání. Úkolem předmětu je rozvíjet znalosti a dovednosti studentů tak, aby dokázali získané poznatky aplikovat v rámci projektu založení a řízení vlastní firmy.

Po obsahové stránce se předmět zabývá vymezením základních pojmů podnik, podnikatel a podnikání nejen z pohledu platné legislativy, ale zejména s ohledem na obsah těchto pojmů. Studenti se seznámí se základy právních aspektů podnikání z pohledu volby právní formy podnikání. Poměrně obsáhlá část předmětu je věnována podnikatelskému záměru, podnikatelskému plánu a jeho nedílné součásti, zakladatelskému rozpočtu. S podnikáním úzce souvisí znalost možností financování podnikatelského projektu a základní manažerské činnosti, související s řízením podniku.

Kapitola 1

Úvod do podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit základní přístupy k formulování teorie podnikání,
- vymezit pojem podnikatel,
- vysvětlit pojem podnikavost,
- definovat pracovní role podnikatele,
- vymezit základní rozdíly mezi podnikáním a zaměstnaneckým poměrem.



Klíčová slova:

podnikání, teorie podnikání, podnikatel, podnikavost, pracovní role podnikatele.

1.1 Stručná exkurze do historie a teorie podnikání

Historie podnikání s trochou nadsázky sahá až do pravěku. V dobách, kdy se společnost dělila na lovce a sběrače, tyto skupiny sdílely do velké míry ekonomické zdroje skupiny, které byly zdrojem bohatství skupiny a tím i jednotlivců (loviště, techniku lovu, nástroje, znalosti). Všichni vlastnili a znali všechno.

V dobách zemědělců a pastevců se začaly vytvářet sociální rozdíly na základě vlastnictví hmotných statků. Úspěch v daleko větší míře než na znalostech a schopnostech jednotlivce závisel právě na velikosti vlastněných hmotných statků. Tito privilegovaní vlastníci si také udržovali znalosti, ke kterým ostatní populace neměla přístup. Úspěch jednotlivce byl ve velké míře svázán s majetkem rodičů – odvíjel se totiž od zděděné půdy, chovné zvěře apod. (úspěšní rodiče u zemědělských společností poskytovali 11x vyšší pravděpodobnost úspěchu svému potomkovi a u pasteveckých dokonce 20x vyšší).

V dnešní době – době internetu dochází k tomu, že znalosti se obdobně jako v prvobytně společné společnosti opět šíří a předávají snadněji a zdarma. Tím se moderní společnosti internetového věku dostávají na úroveň společností lovců a sběračů (rovnoměrné rozdělování znalostí).¹

Zvyšuje se tak podstatně šance pro vznik bohatství, založeném na znalostech a schopnostech jednotlivců, bez vlivu vlastnictví hmotných statků předaných rodiči. V moderních západních společnostech je úspěch mnohem více založen na znalostech a sociálních kontaktech a jejich využívání. Takový kapitál se dětem předává mnohem hůře než půda, dobytek, továrny či peníze. A jaká je tedy budoucnost podnikání? Žádná aktivita nenabízí takovou šanci pro zlepšení ekonomické situace, sociální mobilitu, seberealizaci atd., jako podnikání. Odměňuje odvahu, výkonnost bez ohledu na předsudky nebo rozdíly mezi lidmi. To jsou podstatné **předpoklady** a **příležitosti** k tomu, aby jedinci využívali podnikání ve větší míře než doposud.

Podnikání se vždy vyvíjelo a bude vyvíjet v historickém kontextu. Česká republika má bohaté podnikatelské tradice a pyšní se vynikajícími podnikatelskými osobnostmi. Podstatná je zkušenost, že

¹ Historie podnikání [online]. 2012 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <http://www.podnikanivkostce.cz/Podnikani/historie-podnikani>

často nelze pochopit a vysvětlit současný podnikatelský problém bez poznání historického kontextu.

Podnikání (podobně jako management) po dobu několika století nebylo považováno za vážnou oblast studia ze dvou hlavních důvodů:

- v oblasti vědeckého bádání byla za univerzální disciplínu považována ekonomie, ze které se teprve počátkem 20. století začaly vyčleňovat samostatné vědní disciplíny jako právě např. management,
- rozvoj podnikání dosáhl velkého rozměru na konci 20. století, do té doby ve velkých podnicích dominantní roli hrály administrativní manažerské metody a podnikání probíhalo v malých (často rodinných) podnicích s cílem přežít, a na to stačil většinou „zdravý rozum“.

1.1.1 Vývoj teorie podnikání

Explicitní snahy o formulaci ucelené teorie podnikání dosáhly významu a vědecké pozornosti až v 80. letech 20. století. Teprve v tomto období se na světových prestižních univerzitách začal vytvářet ucelený samostatný vědní obor podnikání (entrepreneurship). Za zakladatele tohoto oboru je všeobecně považován irský obchodník a bankéř Richard Cantillon (1680 – 1734). Vyvolal svým tvrzením, že podnikatel je nedílnou součástí trhu zájem badatelů různých vědních disciplín již v 18. století. Výsledky tohoto bádání tvoří dodnes významné zdroje a základy pro koncipování moderní teorie podnikání. Ucelená teorie podnikání zatím ale neexistuje. Doposud chybí rozsáhlejší teorie podnikání, která by integrovala různé pohledy a disciplíny.

Z historického hlediska můžeme zaznamenat u formulování teorie podnikání tři přístupy:

- **ekonomický přístup** – je zaměřený především na zkoumání role podnikatele v ekonomickém rozvoji,
- **psychologický přístup** – je orientovaný zejména na hledání typických vlastností úspěšného podnikatele,
- **sociálně-ekologický přístup** – je zaměřený primárně na hledání vlivu sociálně-ekonomického prostředí na podnikání.

Myšlenka, že podnikání a podnikatel hrají významnou roli v ekonomickém rozvoji, byla formulována a dokazována zejména autory, kteří stáli mimo hlavní proud ekonomického myšlení. Jejich přínos byl akceptován teprve v posledních desetiletích minulého století.

Tab. 1 Vývoj teoretických poznatků o roli podnikatele²

AUTOR	VYMEZENÍ KLÍČOVÉ ROLE PODNIKATELE
Richard Cantillon (1725)	Organizátor výrobních faktorů a nositel rizika.
Jean Baptist Say (1803)	Organizátor výrobních faktorů. Oddělil zisk podnikatele od zisku kapitálu (spekulativního kapitalisty).
Francis Amasa Walker (1876)	Rozlišoval mezi osobami, které poskytují zdroje a dostávají úroky a osobami, jejichž zisky pocházejí z manažerských aktivit.
Joseph A. Schumpeter (1912)	Podnikatel je inovátor a inovace tvoří podstatu podnikání.
Israel Meir Kirzner (1960)	Podnikatel rozezná příležitost s tvořivou ostražitostí.
Peter Drucker (1964)	Podnikatel umocňuje příležitosti.
Frank Knight (1983)	Kalkulující nositel rizika, za což sklízí odměnu. Podnikatel je někdo, kdo je připraven převzít riziko v neurčitém prostředí.
George Lennox Sharman Shackle (1984)	Podnikatel je někdo, kdo je tvořivý a imaginativní.

1.2 Podnikatel

Právním vymezením pojmu podnikatel se zabývá občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) v paragrafech 420 – 422. Osoba podnikatele je v § 420, odst. 1 a 2, vymezena takto: „*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. Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele*“.

² Upraveno dle JÜNGER, J., FIALOVÁ, V. *Podnikání a podnik I.* 2004.

Za podnikatele se podle občanského zákoníku považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku za podmínek stanovených legislativou. Podnikatelem je rovněž osoba, která má živnostenské nebo jiné oprávnění k podnikání podle platné legislativy.

Vymezení charakteristik podnikatelské osobnosti, tedy psychologických charakteristik, které jsou podnikatelům společné, se dlouhodobě věnuje výzkum. Bohužel dodnes nebyl unikátní seznam osobnostních rysů, charakterizujících podnikatele sestaven.

K základním předpokladům úspěšného podnikatele patří podnikavost a podnikatelský úspěch. **Podnikavost** chápeme jako faktor subjektivní, je to vlastnost, která vyjadřuje předpoklady jednotlivce k podnikání a tvoří jádro podnikání. Tvoří významný prvek v rozhodování o zahájení podnikání. Podnikavost je člověku dána, ale je možno si ji i osvojit. Podnikavost je dále členěna na dispoziční a osobní vlastnosti.

Jako dispoziční chápeme výkonový potenciál, označovaný rovněž jako znalosti, kompetence nebo know-how. **Dispoziční** se člení na:

- **schopnosti** – jsou převážně vrozené, trvalého rázu (rozumová inteligence),
- **vědomosti** – tvoří je pasivní znalosti o podnikání,
- **dovednosti** – naučené vzorce chování, získané zkušenostmi.

Osobní vlastnosti charakterizují osobnost podnikatele. Vlastnosti členíme dále na **specifické** (typické osobní vlastnosti, ovlivňující úspěch podnikatele) a **nespecifické** (temperament, charakter)³.

Významnou roli v podnikání sehrává **motivace** podnikatele, tzn. důvody k podnikání. Důvody k podnikání se obecně člení na dvě skupiny:

- **tlak (push)** – člověk řeší životní situaci a podnikání může sehrát v tomto smyslu důležitou roli,
- **tah (pull)** – příležitosti, kdy jejich využití je významným prostředkem k uspokojení potřeb.

³ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 2010.

1.2.1 Typologie podnikatelů

Typologií podnikatelů existuje celá řada a důvod je zcela prozaický, jak již bylo uvedeno odborníci zabývající se touto oblastí, zatím nebyli schopni přesvědčivě postihnout charakteristiky společné všem podnikatelům. Často bývá uváděna Minerova typologie z roku 2000, která je označována za nejpropracovanější. Podle této typologie nelze najít pouze jeden univerzální typ podnikatele, ale čtyři hlavní typy, které mají kapacitu podnikání rozvíjet a dosahovat růstu podniku. Jde o tyto typy:

- výkonově orientovaní podnikatelé,
- skuteční manažeři,
- tvůrci expertních nápadů,
- empatičtí superprodejci⁴.

1.2.2 Pracovní role podnikatele

Úspěch či neúspěch v podnikání je určen kvalitou výkonu jeho pracovních rolí. Úspěšný podnikatel zná obsah jednotlivých rolí a umí je kvalitně naplnit. K tomu potřebuje:

- znát očekávané vzorce chování role podnikatele,
- znát požadavky na jejich výkon,
- naučit se je vykonávat,
- vykonávat je s vysokým nasazením a kvalitně.

Z funkcionálního hlediska by měl podnikatel vykonávat šest hlavních rolí, z nichž většinu s rozvojem podnikání a růstem podniku bude pravděpodobně delegovat:

- vlastník,
- správce,
- manažer,

⁴ Podrobněji viz LUKESŠ, M., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání*. 2005, str. 71 – 73.

- vůdce (leader),
- prodejce,
- výkonný článek.

1.2.3 Podnikatel versus zaměstnanec

Každý, kdo se rozhoduje o zahájení podnikání zároveň obvykle i řeší otázku, zda raději nezůstat zaměstnancem s určitými jistotami a mnohdy výrazně nižší mírou odpovědnosti. Tuto otázku řeší dokonce i ti, kteří v daném okamžiku zaměstnání nemají, a zahájení podnikání by řešilo jejich složitou životní situaci.

Zájemce o podnikání se může v podstatě nacházet ve třech životních situacích:

- zaměstnání má, popř. pobírá důchod (např. starobní), ale zároveň chce realizovat své nápady a představy, chce si ověřit, zda by se jako podnikatel uplatnil, nebo chce „pouze“ finančně přilepšit do rodinného rozpočtu,
- zaměstnání má, ale je v něm nespokojený a řeší otázku, zda má stabilní zaměstnání a s ním spojené jistoty opustit a začít s podnikáním jako s něčím novým, s čím nemá zkušenosti a kde není úspěch zaručen,
- zaměstnání ztratil a podnikání může být vhodným a někdy i jediným způsobem, jak zabezpečit finanční prostředky (pokud nechce být závislý na podpoře státu).

Při rozhodování mezi variantami podnikat nebo se nechat zaměstnat je důležité vzít v úvahu několik významných faktorů. Nejvýznamnější faktory, které odrážejí základní rozdíly mezi podnikáním a zaměstnáním, jsou zjednodušeně shrnuty v tab. 2. Rozdíly mezi podnikáním a zaměstnáním např. ve veřejném sektoru (např. státní správě) by byly ještě viditelnější.

Tab. 2 Základní rozdíly mezi podnikáním a zaměstnaneckým poměrem⁵

FAKTOR	ZAMĚSTNÁNÍ	PODNIKÁNÍ
Začátek	Výběrové řízení, podpis pracovní smlouvy.	Z právního hlediska po získání oprávnění k podnikání, což může být i ihned.
Administrativa	Většinou žádná.	Vyřizování na živnostenském úřadu, finančním úřadu, zdravotní pojišťovně, České správě sociálního zabezpečení, rejstříkovém soudu aj.
Odpovědnost	Za výsledky své práce.	Za výsledky celého podniku, za zaměstnance, za dodržování platné legislativy.
Ručení	Žádné.	Dle zvolené právní formy podnikání, např. u živnosti celým svým majetkem.
Možnost růstu	Dle kariérního řádu.	Možný rychlý růst (souvisí s růstem podniku).
Náplň práce	Pevně dána pracovní smlouvou.	Vše, co je potřeba.
Servis pro výkon práce	Zajištěn zaměstnavatelem.	Nutnost vše zabezpečit.
Pracovní doba	Stanovena zaměstnavatelem.	Není přesně stanovena, v počátcích podnikání často překračuje i 10 hodin denně 365 dní v roce.
Plat (mzda)	Pravidelný příjem v dohodnuté výši.	Nepravidelný příjem závislý na výsledcích podnikání.



Historie podnikání jako činnosti je dlouhá. Podnikání se vždy vyvíjelo a bude vyvíjet v historickém kontextu. Česká republika má bohaté podnikatelské tradice a pyšní se vynikajícími podnikatelskými osobnostmi. Snahy o formulaci ucelené teorie podnikání dosáhly významu a vědecké pozornosti až v 80. letech 20. století. Teprve v tomto období se na světových prestižních univerzitách začal vytvářet ucelený samostatný vědní obor podnikání. Vymezení charakteristik podnikatelské osobnosti se dlouhodobě věnuje výzkum.

⁵ Upraveno dle VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012.



1. Jaké znáte přístupy k teorii podnikání?
2. Vymezte pojem podnikatel.
3. Jaké důvody přivedou člověka k podnikání?
4. Specifikujte základní rozdíly mezi podnikáním a zaměstnaneckým poměrem.

Literatura k tématu:



- [1] GERŠLOVÁ, J. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-080-5.
- [2] JÜNGER, J., FIALOVÁ, V. *Podnikání a podnik I*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2004. ISBN 978-80-8676-407-8.
- [3] LUKEŠ, M., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.
- [4] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [5] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Kapitola 2

Podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit pojem podnikání z různých úhlů pohledu,
- vysvětlit chápání úspěchu v podnikání,
- vysvětlit pojem podnik,
- popsat životní cyklus podniku,
- vysvětlit podstatu rodinného podnikání.



Klíčová slova:

podnikání, živnostenské podnikání, úspěch v podnikání, podnik, obchodní závod, rodinný podnik, životní cyklus podniku.

2.1 Podnikání

Obsah pojmu podnikání prošel od r. 1725, kdy Richard Cantillon popsal a zavedl pojem „podnikatel“ a následně vytvořil jednu z raných koncepcí podnikání, dlouhým vývojem. V současnosti se obvykle setkáváme se třemi základními druhy pojetí obsahu pojmu podnikání, které lze i směřovat:

- a) **podnikání jako činnost (proces)** - smyslem tohoto procesu je vytvořit něco navíc, vyjádřitelné finanční nebo nefinanční formou. Nositelem podnikání je podnikatel, který má společenský status, do určité míry modifikovaný zákony. Podnikání je chápáno jako profese,
- b) **podnikání jako metoda (přístup)** – podnikání přerostlo svůj původní ekonomický význam a proniklo i do jiných oblastí lidské činnosti. J. A. Timmons považuje podnikání za způsob myšlení, uvažování a jednání. Jiní autoři vyslovují názor, že podnikání není profese, ale přístup k jakékoliv aktivitě, zaměřený na objevování příležitostí a jejich transformaci do realizovatelných projektů, které slouží k dosažení a naplnění stanovených cílů,
- c) **podnikání jako životní způsob** – každý člověk potřebuje k přežití určité zdroje. Tyto zdroje si může opatřovat v podstatě třemi hlavními způsoby:
 - prostřednictvím zaměstnání – zaměstnanecký způsob,
 - prostřednictvím podnikání – podnikatelský způsob,
 - prostřednictvím podpory – závislost na podpoře jiných.

Vymezení pojmu podnikání není jednotné a v rámci platné legislativy je definován pouze pojem „živnost“ (§2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání). Pojem podnikání byl obsažen v již neexistujícím obchodním zákoníku.

Živnostenské podnikání je podle § 2 zákona 455/1991, o živnostenském podnikání, definováno jako „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“. Aby tedy činnost podnikatele byla považována za živnostenské podnikání, musí naplňovat tyto charakteristiky:

- **soustavnost** – činnost není vykonávána nahodile nebo příležitostně, ale opakovaně, pravidelně,
- **samostatnost** – fyzická osoba jedná osobně, právnickou osobu zastupuje statutární orgán; některá vysvětlení této definice samostatnost chápou jako samostatné jednání a rozhodování,
- **vlastním jménem** – fyzická osoba činí právní úkony svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem,

- **vlastní odpovědnost** – podnikatel nese veškeré riziko s podnikáním spojené a je odpovědný za výsledky své činnosti,
- **dosažení zisku** – činnost je vykonává s úmyslem dosáhnout zisku.

Podnikání se je tedy možno charakterizovat prostřednictvím několika podstatných rysů, shrnujících jeho podstatu:

- na počátku podnikání se vkládá kapitál,
- uspokojení potřeb zákazníka,
- během podnikání se čelí riziku,
- snaha o zhodnocení vloženého kapitálu,
- uspokojení osobních potřeb podnikatele.

2.1.1 Úspěch v podnikání

Úspěch v podnikání může být spojen se šťastnou shodou příznivých okolností, ale ve většině případů je úspěch v podnikání podložen vlastním úsilím, sebedůvěrou a znalostmi podnikatele. K řízení úspěchu je potřebné znát faktory a okolnosti, které jej určují a ovlivňují. Jejich poznáním může podnikatel svou cestu k úspěchu cílevědomě řídit a regulovat.

Tab. 3 Teoretické přístupy k formulaci faktorů úspěchu v podnikání⁶

TEORIE	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA
Teorie vlastností	Typické vlastnosti podnikatele existují, ale ne rozhodující faktory (Clelland).
Teorie životních okolností	<ul style="list-style-type: none"> - Push faktor - Pull faktor Působení faktorů se potvrdilo.
Doktrína podnikatelského makroprostředí	Dominuje ekonomické, politické a tržní prostředí. Podnikatelská infrastruktura.
Vnímání žádoucnosti a proveditelnosti podnikání	Žádoucnost a proveditelnost jsou součástí společenského povědomí.
Timmonsův model	Tři faktory úspěchu: <ul style="list-style-type: none"> - hnací síly, - soulad, - načasování.
Systémový přístup	Dosahování úspěchu v podnikání je ovlivněno mnoha faktory s různým stupněm významnosti.

2.2 Podnik

V obchodním zákoníku (již zrušeném) byl podnik vymezen jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit“. V současné době platná legislativa pojem podnik nezná.

Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) přináší nový pojem **obchodní závod**. V § 502 je obchodní závod definován jako „**organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu**“. Obecně můžeme podnik chápat jako organizaci, která slouží k přeměně vstupů na výstupy. Podnik má řadu funkcí:

⁶ JÜNGER, J., FIALOVÁ, V. *Podnikání a podnik I.* 2004.

- výrobní, tzn. výroba produkce určitého výrobku nebo služby,
- dodavatelská, tzn., že uspokojuje určité potřeby trhu,
- vědeckotechnická, tj. snaží se využívat nové vědecké poznatky, technologie, popř. jsou v podniku vytvářeny (inovace),
- ekonomická, spočívající v tvorbě zisku cestou uspokojování cizích potřeb a ve vytváření předpokladů pro další rozvoj,
- sociální, tj. na fungování podniku závisí příjmy zaměstnanců,
- bezpečnostní (bezpečnost práce, ochrana majetku, ochrana životního prostředí),
- společenská odpovědnost.

Společenská odpovědnost je chápána jako významný faktor podnikové konkurenceschopnosti. Aby byl podnik v současné době v globálním světě dlouhodobě úspěšný, musí trvale plnit všechna nová očekávání svého okolí. Společenská odpovědnost podniku zahrnuje všechny aktivity, které jsou nad rámec legitimních požadavků společnosti. Oficiální definice společenské odpovědnosti podniku (Corporate Social Responsibility – CSR) byla publikována v tzv. Zelené knize Evropské komise a zní: **„CSR dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelské činnosti firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku nebo stakeholdery“**⁷. Společensky odpovědné chování generuje podniku určité přínosy, např.:

- větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti,
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu,
- odlišení od konkurence, větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem,
- dialog a vztahy důvěry s okolím aj.

Občanský zákoník upravuje zvláště **rodinný závod** a zmiňuje také tzv. zemědělský závod.

Podle § 700 se **„rodinný považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro**

⁷ Zelená kniha Evropské komise. 2001.

rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu“.

2.2.1 Rodinný podnik

Rodinný podnik se zdá ideálním modelem pro řízení podniku. Může být, zároveň se ale v případě, že se ho nepodaří správně nastavit, může stát hrobem nejen samotného podnikání, ale i fungujících rodinných vztahů. A pokud podnikatelský záměr nevyjde a podnik zkrachuje, znamená to, že o zdroj příjmů nepřišel jen někdo, ale všichni z rodiny.

Rodinné podnikání má mnoho kladů - funguje zde větší pospolitost členů rodiny, velkou roli hrají neformální vazby, a to vše vytváří silnou podnikovou kulturu. Podnik je často vnímán jako rodinná hodnota, kterou stojí za to rozvíjet, rodinné podniky proto mohou spoléhat na velké podnikatelské nasazení svých zakladatelů.

Rodinné podniky bývají budovány s perspektivou dlouhodobé existence za hranice několika generací. Cílem rodinných podniků totiž nebývá co nejrychleji zbohatnout, ale spíše vybudovat něco, co přetrvá a zajistí obživu nejen generaci současné, ale i těm následujícím. Proto rodinné podniky mnohem více než jiné investují zisky zpět do rozvoje svého podnikání.

Rodinné podnikání ale má kromě výhod i mnohá úskalí. Jak pro fungování samotného podniku, tak pro fungování rodiny, což jsou v případě rodinných podniků natolik provázané záležitosti, že je lze jen těžko oddělit. V oblasti řízení podniku je nutné ohlídat si především to, aby se rodinná soudržnost, která je pro firmu hnacím motorem, nezvrhla v nepotismus (protežování rodinných příslušníků v podniku). Jde o situace, kdy majitelé či vedoucí pracovníci rodinného podniku prosazují na určitou, třeba i důležitou pozici v podniku člověka, který nejen že nemá k danému oboru vztah, ale ani potřebné schopnosti a znalosti. Mnohdy je jeho jedinou kvalifikací na danou pozici příslušnost k rodině.

Mnohá nebezpečí pak skýtá rodinné podnikání i pro samotné fungování rodiny. Tu může i doslova zničit, protože pokud se podnikání účastní rodina jako celek, v případě neúspěchu nebo v období, kdy se nedaří, odnese tuto situaci skutečně celá rodina. O zdroj příjmů přijdou najednou všichni – ne jen někteří. A pokud se firma zcela položí, nesou tíhu závazků z neúspěšného podnikání také všichni.

Nejde ale jen o riziko **rodinného bankrotu**. Rodinné podnikání se může stát zkázou rodiny i jinak. Podle odborníků ohrožuje rodinné podnikání, v případě, že věci nejdou tak, jak mají, nejen ekonomickou situaci rodiny, ale v podstatě i její existenci. V rodinném podniku se totiž jen těžko daří oddělit pracovní a rodinný život.⁸

Rodinné podniky předpokládají přechod podniku z generace na generaci. V mnoha případech ale podceňují otázku **nástupnictví** a náročnost celého procesu. Především je potřeba rozhodnout, kdo nastoupí na místo zakladatele a brát v potaz, že se nejedná o záležitost několika týdnů, resp. měsíců. Někteří autoři se domnívají, že je potřeba začít s přípravou převzetí podniku ještě v průběhu dětství potenciálních následníků.

2.2.2 Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku můžeme obecně rozčlenit do čtyř fází, a to fáze založení a vzniku, fáze růstu, fáze stabilizace a fáze zániku/revitalizace. Jednotlivé fáze jsou jednak odrazem vývoje makroekonomického (vnějšího) prostředí, ve kterém podniku funguje a příslušnosti k odvětví nebo sektoru, a jednak odrazem strategie a vlastní výkonnosti podniku.

Fáze založení je ukončena vznikem podniku a jde o složitý rozhodovací proces. Na jeho začátku je idea budoucího podnikatele, která se v procesu zakládání realizuje prostřednictvím analýzy budoucího trhu, osobností zakladatele a zajištěním disponibilních finančních zdrojů potřebných k realizaci podnikatelské ideje. Podnikatel se rozhoduje o předmětu činnosti, o právní formě podnikání, o umístění podniku a realizuje rozhodnutí finančně ekonomické (analýza potřebných zdrojů). Součástí fáze založení je zpracování podnikatelského záměru, jeho přetvoření do podnikatelského plánu a vypracování zakladatelského rozpočtu. Od této fáze až do fáze růstu je pro podnikatele nejdůležitějším úkolem udržet podnik při životě. Činnost podnikatele by neměla být primárně ovlivněna tvorbou zisku, ale zajištěním rychlosti obratu peněžních prostředků (udržení kladného cash flow). Podnik v této fázi uvádí své produkty na trh, obvykle za rozumné (spíše nízké) ceny a motivuje zákazníky k rychlé úhradě. Kladnou hodnotu cash flow lze zajistit nejen rychlým inkasem pohledávek, ale závisí také na vytvořených finančních rezervách před zahájením podnikání poskytnutých vlastníky nebo investory (věřiteli).

⁸ Rodinné podnikání přináší radosti, ale i strasti. [online]. 2011 [cit. 2018-08-2]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti.html>.

Dosažení **fáze růstu** znamená, že podnik v dané komoditě nebo segmentu trhu rozšiřuje objem prodeje. Rozšiřují se aktivity podniku, což s sebou nese i zvýšenou míru rizika plynoucí právě z růstu. Lze hovořit o tzv. trvale udržitelném růstu, vysokém nebo naopak příliš nízkém růstu. Vlastníci i trh hodnotí podnik prostřednictvím zisku nebo ukazatelů na zisku závislých (rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv). Zisk jako měřítko úspěšnosti podniku však nemusí být z pohledu vlastníků žádoucí, protože existuje úzká vazba mezi výší zisku a výší daní. Daně snižují peněžní toky plynoucí vlastníkům.

Ve **fázi stabilizace** preferují vlastníci i management jako vrcholový cíl podniku maximalizaci hodnoty podniku jako celku. Pokud podnik vytváří dostatečně vysoké cash flow a generuje i zisk, je účelné dále rozšiřovat podnikatelskou činnost a hodnotu podniku zvyšovat např. investicemi do dlouhodobého majetku, např. nákupu nových technologií, které zajistí další rozvoj podniku (ale investice mohou sloužit pro účely samotných vlastníků, např. nákup nových služebních vozů), čímž bude snižovat daň ze zisku společnosti. S růstem hodnoty roste i užitek, který podnik přináší svým stakeholderům (zajímavým stranám).

Fáze zániku/revitalizace je obdobím v životě podniku, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení tržeb, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat. V případě poklesu tržeb a hrozícího úpadku podniku se podnikatel vrací zpět k prvotnímu cíli – přežít. Podnik se nejprve potřebuje vrátit ke kladným hodnotám cash flow. V případě revitalizace může podnik přistoupit k odprodeji nepotřebných aktiv s cílem nastartovat opět růst podniku. Pokud je však původní podnikatelský záměr, resp. plán „mrtvý“, nebo existují k zániku podniku jiné důvody (např. rozhodnutí podnikatele), je cílem získat maximum peněžních prostředků k uspokojení všech věřitelů a vytvoření dostatečně velkého likvidačního zůstatku pro vlastníky podniku.

 Σ

Obsah pojmu podnikání prošel dlouhým vývojem. Vymezení pojmu podnikání není jednotné a v rámci platné legislativy je definován pouze pojem „živnost“. Rovněž současná legislativa nezná pojem podnik. Obecně můžeme podnik chápat jako organizaci, která slouží k přeměně vstupů na výstupy. V praxi se často setkáváme s rodinnými podniky. Životní cyklus podniku můžeme obecně rozčlenit do čtyř fází, a to fáze založení a vzniku, fáze růstu, fáze stabilizace a fáze zániku/revitalizace.

?

1. Vysvětlete obsah pojmu podnikání.
2. Jaké jsou funkce podniku?
3. Vysvětlete pojem rodinný podnik a uveďte příklad ze svého okolí.

4. Popište jednotlivé etapy životního cyklu podniku.



Literatura k tématu:

- [1] GERŠLOVÁ, J. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-080-5.
- [2] JÜNGER, J., FIALOVÁ, V. *Podnikání a podnik I*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2004. ISBN 978-80-8676-407-8.
- [3] TYLL, L. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

Kapitola 3

Právní aspekty podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat základní právní formy podnikání v ČR,
- identifikovat rozdíly mezi podnikáním fyzických a právnických osob,
- vysvětlit základní náležitosti založení živnosti,
- srovnat jednotlivé typy osobních a kapitálových společností.



Klíčová slova:

živnost, OSVČ, korporace, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost.

3.1 Právní formy podniků

Každý začínající podnikatel má právo zvolit pro něj výhodnou a vhodnou právní formu podnikání. V České republice bude volit mezi podnikáním jako fyzická osoba nebo právnická osoba. Stěžejními pro něj budou tyto právní normy (v aktuálním znění):

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

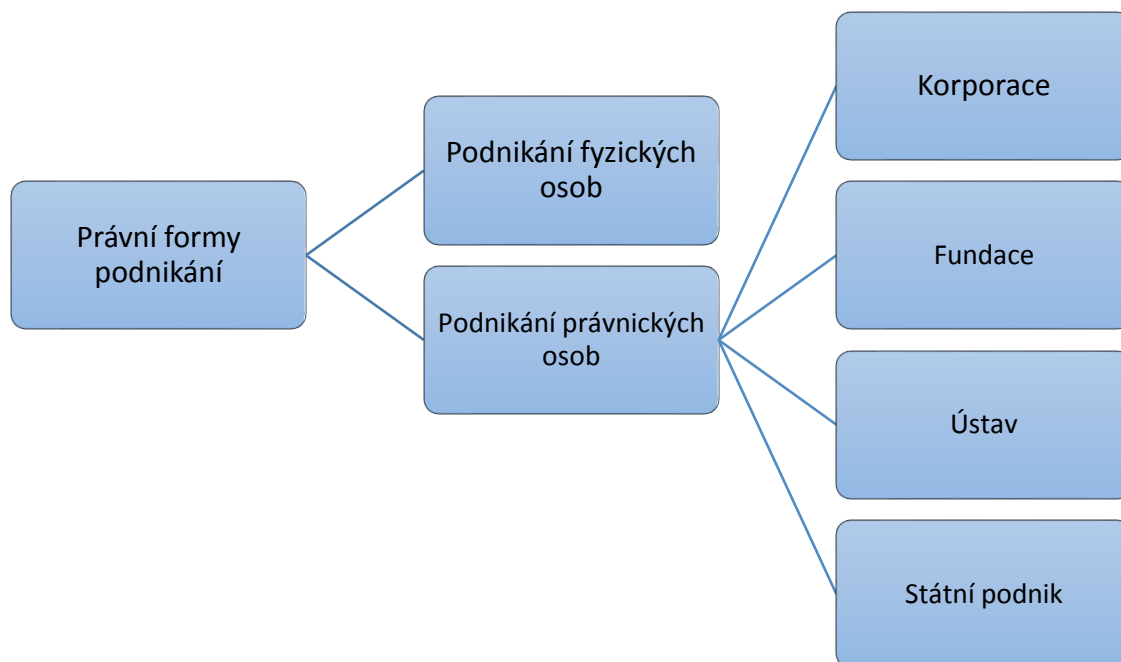
Výčet právních norem není úplný, vždy závisí na konkrétním předmětu činnosti podniku. Vzhledem k četnosti změn v legislativě je vhodné sledovat aktuální legislativní předpisy. Doporučuje se sledovat i elektronické zdroje, např. Oficiální portál pro podnikání a export BusinessInfo.cz, dostupný z: <https://www.businessinfo.cz/> nebo business center.cz dostupný z <https://business.center.cz/>.

Volba vhodné právní formy podnikání představuje velmi důležité, i když ne nezvratné rozhodnutí. V případě, že podnikatel chce změnit právní formu podnikání, legislativa mu to samozřejmě umožňuje, ale jsou s tím spojeny nároky nejen např. finanční, ale i organizační a další. Volba vhodné právní formy ovlivňuje podnikání, zvolená právní forma s sebou nese řadu požadavků a podmínek pro podnikání. Jde především o následující oblasti:

- počet zakladatelů,
- oprávněnost k řízení,
- nároky na počáteční kapitál,
- způsob a rozsah ručení za závazky podnikatelem,
- účast na zisku, resp. ztrátě,
- dostupnost cizích zdrojů,
- vyjednávací síla podniku,

- daňové zatížení,
- finanční a administrativní náročnost spojená se založením a provozováním podnikatelské činnosti⁹.

Základní možnosti právních forem podniků jsou znázorněny na obr. 1.



Obr. 1 Základní právní formy podnikání¹⁰

Fundace (nadace a nadační fondy) a **ústavy** jsou zakládány ve veřejném zájmu a jejich cílem není dosahování zisku. **Státních podniků** je v České republice v současné době minimum, např. v působnosti Ministerstva průmyslu a obchodu ČR bylo ke dni 31. 7. 2018 pouze 9 státních podniků, založených podle zákona č. 77/1997, o státním podniku (např. DIAMO, s. p., Palivový kombinát Ústí s. p., ČPP Transgas, s. p. a státní zkušební ústavy: Elektrotechnický zkušební ústav, s. p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s. p., Strojírenský zkušební ústav, s. p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s. p., Textilní zkušební ústav, s. p., Výzkumný a vývojový ústav dřevařský, Praha, s. p.).

⁹ TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2017.

¹⁰ Vlastní zpracování dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

3.1.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob může probíhat na základě živnostenského oprávnění nebo podle dalších zvláštních předpisů. Živnostenským podnikáním např. není činnost znalců, tlumočnicků, lékařů, veterinárních lékařů a dalších, výčet je uveden v § 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. V souvislosti s podnikáním fyzických osob je používán pojem OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná). Tento pojem je používán v ČR např. v zákoně o dani z příjmů a zákoně o sociálním a zdravotním pojištění.

Živnostenské podnikání je v ČR využíváno často. Podnikat může každý, kdo splní **všeobecné podmínky provozování živnosti**, ve vybraných případech i **zvláštní podmínky provozování živnosti**. Ke všeobecným podmínkám patří:

- **plná svéprávnost**, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti,
- **bezúhonnost**.

Zvláštní podmínky provozování živnosti se vztahují k odborné nebo jiné způsobilosti. U některých živností je nutné doložit požadovanou organizační či odbornou způsobilost – vzdělání, praxi nebo jejich kombinaci.

Zároveň platí, že budoucí podnikatel nemá daňové nedoplatky u finančního úřadu ani nedoplatky na sociální a zdravotní pojištění (nutno doložit, pokud na území České republiky podniká nebo již podnikal).

Živnosti dělíme dle požadavků na kvalifikaci takto:

1. živnost ohlašovací:

- a) živnost volná,
- b) živnost vázaná,
- c) živnost řemeslná,

2. živnost koncesovaná.

Jak probíhá založení živnosti v roce 2018 a bude probíhat v roce 2019? Situace se nijak zásadně nemění. Většinu živností stačí jen ohlásit na kterémkoliv živnostenském úřadě a v případě, že zakladatel živnosti je majitelem datové schránky či uznávaného elektronického podpisu, podání je možné i elektronicky. S výhodou lze použít jednotný registrační formulář, který poslouží zároveň i k registraci u České správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny.

Podmínky živnostenského podnikání upravuje samostatný zákon o živnostenském podnikání. Živnost je definována jako **soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní**

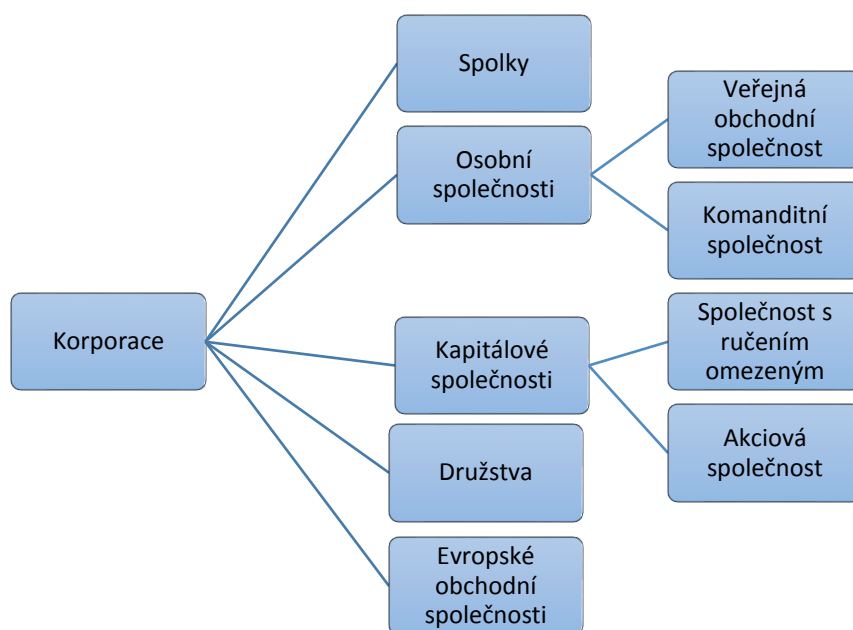
odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Pod živností si můžeme představit například zedníka, malíře pokojů, ekonomického poradce či tiskového mluvčího, který samostatně podniká tzv. na živnostenský list.

Založení živnosti dosáhneme tím, že úspěšně oznámíme zahájení podnikání a živnostenský úřad nám přidělí živnostenské oprávnění, postaru živnostenský list. Živnostenský list jako „hezký papírový doklad“ o naší živnosti dnes již nedostaneme. Na živnostenském úřadě získáváme živnostenské oprávnění, a pokud je potřebujeme někde doložit, vytiskneme si výpis ze živnostenského rejstříku. Živnostenský list z dřívějšího je však stále platný. Výpis je možné získat či ověřit na internetové adrese www.rzp.cz.

3.1.2 Podnikání právnických osob

Právnické osoby musí být zapsány v obchodním rejstříku. Podnikání právnických osob může probíhat v řadě právních forem – viz obr. 2. Spolky nejsou zakládány za účelem dosahování zisku. Založení právnické osoby je složitější, než získání živnostenského oprávnění, záleží na konkrétním typu.



Obr. 2 Korporace¹¹

¹¹ Vlastní zpracování dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

3.2 Komparace základních právních forem podnikání dle vybraných kritérií

Tab. 4 Srovnání právních forem podnikání dle vybraných kritérií¹²

KRITÉRIUM	PODNIK JEDNOTLIVCE	KORPORACE			
		Osobní společnosti		Kapitálové společnosti	
		v. o. s.	k. s.	s. r. o.	a. s.
Základní kapitál	nestanoveno	nestanoveno	nestanoveno (min. 1 Kč)	min. 1 Kč	Min. 2 mil. Kč nebo 80 000 Eur
Min. vklad 1 osoby	nestanoveno	nestanoveno	určuje společenská smlouva (komanditista min. 1 Kč)	min. 1 Kč	určuje společenská smlouva
Min. počet zakladatelů	1	2	2	1	1
Základní dokumenty	X	společenská smlouva	společenská smlouva	zakladatelská listina nebo společenská smlouva	stanovy
Nejvyšší orgán	X	společníci	společníci	valná hromada	valná hromada
Statutární orgán	X	společníci	komplementáři	jednatel	představenstvo
Dozorčí orgán	X	nestanoveno	komanditisté	dozorčí rada (dobrovolně)	dozorčí rada (povinně)
Ručení společnosti za závazky	celým majetkem	celým majetkem	celým majetkem	celým majetkem	celým majetkem
Ručení společníků za závazky společnosti	neomezené	neomezené	komanditista – omezené; komplementář - neomezené	omezené	omezené
Administrativní náročnost	nízká	střední	střední	střední	vysoká

¹² Vlastní zpracování dle zákona č. 455/1991 Sb., a zákona č. 90/2012 Sb., v aktuálním znění.



V České republice je možno podnikat jako fyzická osoba nebo právnická osoba. Volba mezi těmito základními typy závisí především na předmětu podnikání a předpokládaném rozsahu. Důležitým aspektem je pro budoucího podnikatele i ručení za závazky společnosti. Podnikání právnických osob nabízí řadu možností pro volbu konkrétní právní formy. Právní formy podnikání jsou poměrně rozsáhlou problematikou, informace uvedené v kapitole je pouze orientační.



1. Jaká kritéria zvažuje zájemce o podnikání při volbě právní formy podnikání?
2. Jaké znáte živnosti podle požadavků na kvalifikaci?
3. Jaké jsou všeobecné podmínky podnikání podle živnostenského zákona?
4. Jaké znáte korporace?



Literatura k tématu:

- [1] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3. uprav. a rozšiř. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.
- [2] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- [3] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Kapitola 4

Podnikatelský záměr



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit nezbytnost formulování podnikatelského záměru,
- vysvětlit pojmy vize, mise, poslání,
- charakterizovat metodu Lean Canvas.



Klíčová slova:

nápad, podnikatelský záměr, vize, mise, poslání, Lean Canvas.

4.1 Vstup do podnikání

S rozhodnutím zahájit podnikání je spojena řada otázek, které si musí budoucí podnikatel nejen položit, ale musí na ně dříve či později najít odpověď. Předně ovšem musí zvážit, zda má veškeré osobnostní charakteristiky, vlastnosti a předpoklady pro to, aby se stal úspěšným podnikatelem.

Začátek podnikání je spojen s řadou různorodých aktivit, které na jednu stranu mohou začínajícího podnikatele bavit a naplňovat, na druhé straně se ovšem budou objevovat i výrazně stresové situace, které podnikatel musí zvládnout. Podnikatel tedy musí být dostatečně aktivní, vytrvalý, musí být schopen a ochoten podstoupit riziko a měl by být v dobrém zdravotním i psychickém stavu. Jedná se tak o osobní charakteristiky, které nelze získat ani vzděláním a ani praxí.

Mezi **základní otázky**, které si začínající podnikatel klade, patří:

- Kde lze nalézt podnikatelský nápad?
- Jak si vytvořit a udržet konkurenční výhodu?
- Kde získat potřebné počáteční zdroje?
- Podnikat samostatně nebo se společníkem či společníky?
- Jaký obchodní model zvolit?

Nápady pro podnikání jsou všude kolem nás. Jedním ze zaručených receptů na úspěch je najít konkrétní problém, který trápí nejen samotného podnikatele, ale především jeho okolí nebo jiné potenciální zákazníky na trhu. Pokud existuje problém, existuje také jeho řešení a tedy smysl existence podniku. Dalším častým zdrojem nápadů je analýza zahraničních trhů a přenesení v zahraničí fungujícího projektu na domácí trh¹³. Pouhé kopírování nápadů ale není příliš etické. Každý podnikatel využívající cizí nápad by měl svou verzi buď výrazně inovovat, nebo by měl původnímu tvůrci hradit určitou formu licenčních poplatků.¹⁴

¹³ Takto se po světě rozšířil v USA populární slevový server GroupOn, když nápad včetně obchodního modelu začali kopírovat podnikatelé po celém světě (V ČR Slevomat).

¹⁴ TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014.

Rozhodnutí podnikat by mělo být podloženo **podnikatelským záměrem**. Podnikatel musí mít určitou ideu, představu o tom, v jaké oblasti chce podnikat, v jakém rozsahu chce podnikání realizovat, jakým způsobem. V podnikatelském záměru musí být konkretizováno: kde bude podnikání lokalizováno, co bude předmětem podnikání, jak s produktem obstojí na daném trhu, jaká je ve zvoleném oboru konkurence, jak velký bude potenciální trh, apod.

Tyto představy je nutné promítnout do podnikatelského záměru, který např. pouze na jedné straně může přinést kvantifikovaný odhad o tom, jaké prostředky (finanční či jiné) budou do začátku podnikání nezbytné a zároveň může poskytnout odhad přínosů (efektů) z podnikání. Již v rámci zpracování podnikatelského záměru by přínosy z podnikání měly být konfrontovány se současnou mzdou (platem) zájemce o podnikání, zejména v případě, že chce např. stávající zaměstnání opustit.

Začátek každého podnikání má z formálního hlediska pevně a jasně daná pravidla. Je potřeba se přihlásit na živnostenském úřadě a zaplatit 1.000,- Kč jednorázový poplatek za vydání živnostenského oprávnění k podnikání.

Ovšem daleko důležitější pro úspěšné podnikání než splnění formálních náležitostí je vlastní **podnikatelský záměr**, který bychom mohli řadit do hlediska neformálního. Jsou to především nápady a myšlenkové pochody podnikatele, mnohdy se může jednat pouze o jeden jediný nápad.

Tento záměr pak nesmí zůstat jen v hlavě dotyčné osoby, ale je potřeba ho nějakým způsobem zaznamenat, v ideálním případě ještě dále dopracovat to své konečné a prakticky použitelné podoby. To už však nemůžeme mluvit o samotném podnikatelském záměru, ale o celém podnikatelském plánu, který je možné analyzovat a prakticky s ním pracovat.

Samotný **podnikatelský záměr** sice bývá často postaven do role synonyma k podnikatelskému plánu, ale spíše se za záměr považuje samotné jádro celého podnikání, hlavní argumenty, hlavní myšlenkové proudy.

Obvykle začíná na několika kusech papíru popsaných vlastní rukou, ale časem se propracovává daleko více do hloubky a formálnější podoby. V závislosti na velikosti podnikatelského subjektu se po relativně krátké době může proměnit na mnohastránkový dokument připomínající knihu. Většinou však není čeho se bát. Rozhodně ale musíme vzít v potaz ten fakt, že **podnikatelský záměr** je to nejdůležitější, od čeho se bude celá ekonomická činnost vyvíjet. Je tedy potřeba, aby byl vypracován skutečně pečlivě a za existujících podmínek. Žádný podnikatel by tedy neměl vynechat krok jeho vypracování. Je přece základním kamenem celého podnikání.

4.1.1 Mise, vize, cíle podniku

Při formulaci podnikatelského záměru si budoucí podnikatel potřebuje ujasnit misi, vizi a cíle podniku, resp. podnikání¹⁵:

- **mise podniku** - vyjadřuje základní myšlenku, jak by měl být podnik chápán veřejností. Dobře formulovaná mise zdůvodňuje oprávněnost existence podniku a prezentuje její aktivity (co chce dělat a bude dělat). Misi je možno vyjádřit pomocí tří veličin, tzv. „3C“ (customer – zákazník, company – společnost, competition – konkurence). Mise slouží jak pro podnikatele, tak pro potenciální zaměstnance a rovněž pro informování veřejnosti. Mise bývá formulována v písemné formě a v češtině bývá označována i jako deklaráce o poslání podniku;
- **vize podniku** – obsahuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů podniku pro dlouhodobější období. Vize načrtává představu o budoucím vývoji a postavení podniku. Jsou to myšlenky podnikatele a měly by mít motivující charakter. Vize je po zahájení podnikání určena především pro vnitropodnikovou potřebu a má charakter vnitřního podnikového dokumentu;
- **cíle podniku** – představují konkrétní stav, jehož dosažení podnikatel přepokládá v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se stávají úkoly pro stanovený časový horizont. Prostřednictvím cílů se formulovaná vize přetváří do konkrétních budoucích výsledků. Až po stanovení cílů je možné specifikovat, jaké zdroje a prostředky jsou pro jejich dosažení nezbytné, jaký je potřeba zvolit způsob dosažení a jaké časové horizonty jsou nutné pro jejich dosažení. Cíle by měly být stanoveny v souladu s metodikou SMART¹⁶, tzn., že cíl musí být:
 - specifický,
 - měřitelný,
 - akceptovatelný,
 - realistický,
 - termínovaný.

¹⁵ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 2010.

¹⁶ V literatuře existují různá vysvětlení pojmu SMART, někdy se používá i označení SMARTER.

4.2 Metoda LEAN CANVAS

V současné době existuje řada metod a návodů, jak podnikatelský záměr a následně z něj vycházejí podnikatelský plán sestavit jednoduše, např. pouze na 1 stránku. Takovýmto způsobem je využití metody Lean Canvas, jejímž autorem je Ash Maurya. Ten při své práci vycházel z Business Model Canvasu autora Alexe Osterwaldera. Model Lean Canvas je primárně určen pro začínající podnikatele např. při zakládání start-upů, kdežto Business Model Canvas je spíše určen pro již existující a fungující podniky.

Model Lean Canvas představuje jednoduše strukturovaný plán podnikání, jde o jednoduchou grafickou šablonu pro popis příběhu budoucího produktu. Myšlenka popsaná jako příběh má výrazně větší pravděpodobnost, že bude pochopena a sdílena.



Obr. 3 Grafické znázornění modelu Lean Canvas¹⁷

Model Lean Canvas obsahuje 9 bloků, ve kterých postupně pomáhá formulovat základní oblasti nutné pro popis nového produktu od formulace problému, který zákazníci řeší a jeho existující alternativy řešení, přes popis jedinečné výhody, která nový produkt odlišuje, po vlastní stručný popis navrženého řešení, jeho metrik a strukturu nákladů a výnosů. Pokud o podnikání uvažuje více spo-

¹⁷ Vlastní zpracování s využitím on line kurzu leancanvas.cz.

lečníků, je model vhodný pro využití brainstormingu. Ten ostatně lze využít i se členy rodiny, protože podnikání jednotlivce má dopad na jeho nejbližší okolí a na druhé straně příbuzní a přátelé mohou pomoci při formování myšlenek a nápadů.

Model Lean Canvas v grafické podobě (viz obr.) obsahuje následující části:

1. **Zákazníci** - ideální je začít definováním zákazníků, ovšem je potřeba rozlišovat „zákazníky“ a „uživatelé“ (zákazník platí, uživatel užívá). První vlašťovky představují zákaznickou skupinu, která se nebude bát vyzkoušet produkt jako první.
2. **Problém** – dalším krokem je popis problému, kdy jako problém je nutné chápat potřeby zákazníků, které by měl produkt naplňovat. Podkapitola se zabývá otázkou, zda existují alternativy, resp. jakým způsobem problém řešili lidé doposud.
3. **Jedinečnost řešení** – jde o nejdůležitější část modelu, shrnuje, jakou unikátní nabídku zákazníkům produkt přináší. Autor by měl být schopen shrnout unikátnost jednoduchou, dobře srozumitelnou větou.
4. **Řešení** – spojuje dva předchozí body – zákaznické skupiny a jejich problémy, patří zde popis produktu, jeho vlastnosti a hodnota, kterou přináší.
5. **Distribuční kanály** – cesty k zákazníkům (marketingová strategie, která definuje, jak se zákazníci o existenci produktu dozvědí a jak se produkt k zákazníkům dostane).
6. **Zdroje příjmů** – souvisí se zvoleným cenovým modelem (nákladový model, hodnotový přístup, určení horní hranice ceny).
7. **Struktura nákladů** – zde je nutno zohlednit vše, co představuje nějaký náklad, resp. výdaj.
8. **Jak měřit úspěch** – stanovení kritérií úspěchu, např. počet zákazníků, tržby aj.
9. **Nefér výhoda** – něco, co chrání před konkurencí, co nejde snadno kopírovat nebo koupit.



Podnikatelský záměr předchází zpracování podnikatelského plánu. Budoucí podnikatel si ujasňuje, zda opravdu chce podnikat, co by mohl zákazníkům nabídnout a zda právě o jeho nabídku budou mít zákazníci zájem. Když jeho myšlenky dostanou reálnější obrysy, je schopen formulovat misi, vizi a cíle podnikání. Jednoduchým nástrojem, který pomáhá při formulaci podnikatelského záměru, je model Lean Canvas.



1. K čemu slouží podnikatelský záměr?
2. Vysvětlete pojmy vize, mise a cíle podnikání?
3. Vysvětlete obsahovou náplň modelu Lean Canvas.
4. V čem vidíte přednosti modelu Lean Canvas?



Literatura k tématu:

- [1] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Tvorba Business modelů*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.
- [2] Lean Canvas. Online kurz. Dostupné z: <https://www.leancanvas.cz/>.

Kapitola 5

Podnikatelský plán



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit nutnost písemného zpracování podnikatelského plánu,
- charakterizovat jednotlivé části podnikatelského plánu,
- vysvětlit provázanost jednotlivých částí podnikatelského plánu.



Klíčová slova:

podnikatelský plán, zásady, struktura podnikatelského plánu, rizika.

5.1 Podnikatelský plán

Proč je důležité mít podnikatelský plán?

Jedním z nejdůležitějších kroků při začátcích podnikání je správné sestavení podnikatelského plánu. Správně sestavený plán řekne, zda je projekt životaschopný, a upozorní na možná úskalí v budoucnu – a to ještě před samotným počátkem podnikání. Samozřejmě se bude lišit rozsah a podrobnost zpracování podnikatelského plánu živnostníka bez zaměstnanců a podnikatelského plánu např. společnosti s ručením omezeným zakládané 5 společníky s předpokládaným počtem 20 zaměstnanců. Strukturu podnikatelského plánu lze nalézt v literatuře celou řadu návodů, koupit i přímo programy pro tvorbu podnikatelského plánu. V případě, že má podnikatelský plán sloužit především jako podklad pro banku při žádosti o úvěr, mají některé banky dokonce předepsaný formát podnikatelského plánu a striktně definují především část věnovanou financím. Rozdílnosti těchto vzorů podnikatelských plánů spočívají pouze v různě pojaté formě plánu, obsahová stránka je v podstatě v podstatě stejná.

Nezbytné je plán sestavit, pokud podnikatel usiluje o finanční prostředky od banky či investora nebo chce sehnat společníka pro společné podnikání.

Shrnutí podstatných důvodů „Proč psát podnikatelský plán“:

- prakticky všichni externí uživatelé – příznivci i oponenti – existenci plánu očekávají či přímo vyžadují,
- plán je indikací serióznosti podnikatelského záměru,
- plán zjednodušuje a usnadňuje jakoukoliv komunikaci týkající se přípravy a realizace jím zachyceného podnikatelského záměru,
- plán je nezbytnou podmínkou nutnou pro získání peněžních prostředků,
- plán je potřebnou dokumentací pro jakékoliv efektivní konzultace,
- plán pomáhá „přilákat“ a získat správné lidi a institucionální podpory (dotace),
- plánování je aktivním učícím se prostředkem.

Jaká je ideální forma zpracování podnikatelského plánu?

Zejména začínající živnostníci rádi tvrdí, že mají podnikatelský plán tzv. „v hlavě“. To bohužel nestačí. Písemné zpracování je vhodné i v případě, že podnikatelský plán bude využíván pouze pro účely podnikatele (při jeho sestavování si uvědomí dílčí kroky, které na něj čekají, a kolik bude rea-

lizace plánu stát). Při sestavování plánu je důležité přemýšlet a zaznamenat i potenciální rizika. Ta je potřeba také kvantifikovat a stanovit, jak se s nimi bude pracovat, pokud nastanou.

A co je velmi důležité: Podnikatelský plán je „živý dokument“, pomáhá průběžně kontrolovat, jak jsou vize a plány naplňovány. Podnikatelský plán je nutné aktualizovat alespoň jednou za rok.

Pro koho je podnikatelský plán důležitý?

- **Pro podnikatele:** Podnikatelský plán pomůže v utřídění myšlenek, vytyčení hlavních cílů podnikání, zjištění finanční výhodnosti projektu. Během sestavování se mohou objevit krizová místa projektu. Prostřednictvím finanční části plánu je možné kvalifikovaněji zhodnotit realizovatelnost, konkurenceschopnost či finanční výhodnost podniku.
- **Pro potenciální partnery – investory, společníky:** Pomůže jim nahlédnout do záměrů podnikatele, mohou se rozhodnout, zda se s plány ztotožní a přistoupí na partnerství, nebo mohou navrhnout své změny plánu a mohou vést další konstruktivní diskuzi o podmínkách přistoupení.
- **Pro banku při žádosti o úvěr:** Pokud nemá podnikatel za sebou výraznou podnikatelskou historii, pak bude banku zajímat jeho osobní historie a také to, co plánuje. Dobře připravený podnikatelský plán ukáže bance, že podnikatel ví, co chce, a umí si to spočítat.

5.1.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Je nutné, aby podnikatelský plán byl:

- **inovativní** – musíme prokázat, že přinášíme unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka, že náš výrobek nebo služba bude uspokojovat potřeby zákazníků lépe než dosud a také lépe než konkurence,
- **srozumitelný a uváženě stručný** – vyjadřujeme se jednoduše, neprezentujeme zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, přídavná jména vybíráme opatrně, není třeba s jejich počtem plýtvat. Myšlenky či závěry obsažené v plánu sice uvádíme stručně, ovšem v žádném případě ne na úkor postižení základních faktů,
- **logický a přehledný** – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu na sebe musí navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení obsažená v plánu se nesmí odporovat. Pro lepší přehlednost doplníme do podnikatelského plánu tabulky a grafy. Také časový harmonogram realizace podnikatelského projektu znázorníme graficky, např. pomocí úsečkového diagramu. Ku prospěchu je, pokud se ke zpracovanému textu s odstupem několika dní vrátíme, pročteme jej znovu a uděláme úpravy nebo jej necháme projít připomínkovým řízením,

- **pravdivý a reálný** – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí,
- **respektující rizika** – podnikatelský plán vyjadřuje budoucnost. Respektování rizik, identifikace rizik a návrh opatření na jejich eliminaci nebo zmírnění zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

5.1.2 Části podnikatelského plánu

1. Titulní strana s představením společnosti
2. Shrnutí
3. Profesní a osobní údaje o vlastnících podniku
4. Popis podniku
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Popis výrobku, služby
7. Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů
8. Postavení firmy na trhu, konkurence a marketing
9. Personální zdroje
10. Finanční plán
11. Rizika projektu

Ad 1) Titulní strana

Jméno společnosti, sídlo, jména společníků, kontakty a IČ.

Ad 2) Shrnutí

Jasně, stručně a výstižně shrnuje celý podnikatelský plán. Vyzdvihuje hlavní myšlenku, přínosy podnikání. Shrnutí je nejdůležitější částí dokumentu, zde se investor rozhoduje, zda projekt bude číst celý, či nikoliv.

Shrnutí by mělo obsahovat:

- **Podnikatelský záměr** – stručně popsat zaměření podnikání, charakterizovat produkt, službu, definovat velikost trhu a cílovou skupinu zákazníků.
- **Faktory úspěchu** – vyzdvižení předností projektu, popis konkurenční výhody, odlišení od ostatních a přidaná hodnotu pro zákazníka.
- **Podnikové cíle** – specifikace vize a strategie, jak jí bude dosaženo, stanovení dlouhodobých i krátkodobých podnikatelských cílů.

Ad 3) Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy

Je nezbytné představit všechny osoby, které za projektem/podnikem stojí. Řada bank a investorů posuzuje podnikatelské plány právě podle osob, které jsou zodpovědné za vedení projektu.

Ad 4) Popis podniku

- **Forma podnikání**
- Před samotným začátkem podnikání je nezbytné zvolit vhodnou právní formu podnikání v závislosti na počtu společníků, potřebném základním kapitálu, organizační struktuře, oblasti podnikání či počtu zaměstnanců.
- **Lokalita a vlastnické poměry k provozovně**
- Volba sídla společnosti či místa provozovny ovlivňuje podnikatelské aktivity. Proto je nutné věnovat maximální pozornost jejich výběru. V podnikatelském plánu se uvádí sídlo společnosti i adresa provozovny, popis lokality, kde se nachází, a důvody, které vedly k výběru daného místa.
- **Způsob vedení účetnictví**
- Vedení účetnictví je dáno legislativně dle typu podnikání. V závislosti na organizační struktuře a velikosti podniku je nutné zvážit rozhodnutí, zda najmout účetní, případně zda službu řešit externě.
- **Zákonná a jiná pojištění**
- Povinnost platit „zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání“ vzniká zaměstnavateli při zaměstnání alespoň jednoho zaměstnance. Výše pojistného se vypočítá dle zařazení činnosti dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE).

Ad 5) Popis podnikatelské příležitosti

Tato část obsahuje stručný popis podnikatelské příležitosti – je nutno specifikovat výrobek či službu, kterou bude podnik poskytovat, a velikost trhu. Zda se bude orientovat na existující trh, nebo naopak vyplní mezeru na trhu. V čem spočívá přidaná hodnota pro zákazníka, investora. Čím se podnik odliší od konkurence.

Ad 6) Popis výrobku, služby

Výrobek/služba

- Je nutno uvést vlastnosti, technické parametry, náročnost výroby, materiály, ze kterých bude výrobek vyráběn. Podrobnější popis může být uveden v technické dokumentaci v příloze.
- Popis služby, kterou bude podnik poskytovat, co bude k jejímu poskytování potřeba, kde se bude poskytovat – v provozovně, u klienta, nebo jinde? Kdo službu personálně zajistí?

- Konkurenční výhoda

Při vstupu na trh je důležité nabídnout zákazníkovi „něco navíc“. Definice konkurenční výhody by měla být co možná nejpřesnější. Může být z oblasti kvality, dostupnosti, širší doplnkových služeb, nemusí to být a neměla by to být pouze nižší cena. Je nutné být objektivní a tvrzení podpořit průzkumem.

Ad 7) Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů

Je potřeba oslovit více dodavatelů a zjistit si podmínky spolupráce. Podnikatelská činnost závislá na jediném dodavateli představuje vysokou míru rizika. Z možných dodavatelů se obvykle vybere hlavní dodavatel pro každý potřebný vstup podle kritérií uvedených dále v textu.

Hodnotu potřebných vstupů (základní materiál a suroviny, energie, komponenty, součásti, náhradní díly aj.) je možno vyjádřit jak v naturálních, tak v peněžních jednotkách. Zejména definici těchto vstupů, které jsou pro vás významné, a tvoří tedy například velkou část nákladů nebo jsou pro výrobu klíčové je potřeba věnovat pozornost (pokud by se jich nedostávalo, musel by podnik přerušit činnost).

Podnikatel si musí určit, co je jeho hlavní vstup do výroby a kdo je jeho dodavatel. Musí myslet i na alternativní zajištění kritických vstupů/materiálů:

- kvalita (Je reálné udržet kvalitu i při alternativním dodavateli?);
- vzdálenost zdrojů (Pokud bude vzdálenost náhradního dodavatele výrazně větší, bude to mít dopad na konečnou výrobní cenu?);
- dostupnost a možnost substituce zdrojů (Existuje náhradní dodavatel? Má kapacitu a možnost rychle zareagovat při výpadku? Bude chtít nějakou speciální dohodu, smlouvu? Jaké bude mít dodací lhůty?);
- cena (Za jakou cenu bude nakupováno od alternativního dodavatele? Je-li výrazně jiná, bude to mít dopad na konečné ceny pro odběratele?);

- míra rizika (Jaká je pravděpodobnost, že může dojít k výpadku hlavního dodavatele? Jak často se to může stát? A proč?).

Časový harmonogram

Co všechno je nutno zajistit od této chvíle do doby, než první výrobek/službu koupí zákazník? Doporučuje se sestavit harmonogram činností, které je nutno vykonat, např. formou Ganttova diagramu:

- s odhadem času, který k realizaci jednotlivých kroků bude potřeba;
- definováním kontrolních milníků, podle kterých lze poznat, že vše běží podle plánu;
- určení osob odpovědných za realizaci jednotlivých kroků;
- je potřeba si napsat, co je k danému kroku potřeba mít a co se závěrem udělá, k čemu bude použit.

Ad 8) Konkurence

Je nezbytné zmapovat si trh, na který chce podnik vstoupit. Vysledovat trendy vývoje sledované oblasti, nároky zákazníků, míru nasycenosti trhu – tedy jak silné konkurenci bude podnik čelit.

Vysledovat, jaké jsou silné stránky konkurence a jaké má mezery. Pomůže to vymezit se vůči ní a posílit svou hodnotu směrem k zákazníkovi. Podívat se i na způsob, jakým své služby/výrobky propaguje a na jakou cílovou skupinu se zaměřuje. Srovnat si ceny konkurence.

Marketing

Marketingový plán je vlastně strategickým plánem podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci. Plán může zohledňovat rozdílný marketing pro období vstupu podniku na trh a jeho etablování se na trhu a následně marketing pro úspěšné fungování již etablovaného podniku na příslušném trhu z dlouhodobého hlediska. Naplnění obou úloh může využívat, a často také využívá, odlišné marketingové nástroje, které jsou definované v rámci návrhu marketingového mixu „4P“.

Marketingové aktivity podnikatele:

- analýza trhu
 - výzkum trhu,
 - segmentace trhu,
 - odhady tržeb,

- marketingový mix
 - produkt,
 - cena,
 - propagace,
 - distribuce.

Je potřeba rozhodnout o vhodné formě podpory startu projektu. Stanovit si marketingové cíle, kterých chce podnik dosáhnout: tržní podíl (jak velký, za jak dlouho, v jakém segmentu, v jaké oblasti), hodnotu značky, procento zákazníků, kteří budou podnik znát apod.

Stanovení ceny

Správné nastavení cen je jeden z klíčových faktorů úspěchu.

Při tvorbě ceny se doporučuje vycházet z nákladové kalkulace. Stanovit si minimální a průměrnou marži, které se musí dosahovat, aby byl projekt ziskový. Nastavit si pravidlo cenové politiky – podnik bude mít nejlevnější cenu z konkurentů, ale bude to nahrazovat velkým objemem prodeje? Nebo bude stanovena cena vyšší a bude dodávána lepší kvalita? Tyto informace jsou následně využity při tvorbě finančního plánu.

Cenu je potřebné porovnat s cenou konkurence – je-li stanovena cena vyšší, je potřeba najít argumenty, které přesvědčí zákazníka, proč má takovou cenu respektovat (to bude důležité při propagaci produktu).

Ad 9) Personální zdroje

Personální plán je vhodný tehdy, pokud projekt vyžaduje někoho dalšího mimo vlastníka nebo vlastníků společnosti. Pokud v projektu figurují pouze vlastníci a několik málo zaměstnanců, je možné popsat jejich kompetence, odpovědnosti a organizační strukturu v sekci „Představení podniku“.

Ad 10) Finanční plán

Jedná se o stěžejní část každého podnikatelského záměru:

- Zakladatelský rozpočet – shrnuje výdaje potřebné k rozjezdu projektu (vychází z informací zachycených v předchozích částech podnikatelského plánu a zaznamenává jednotlivé položky) a výdaje/příjmy, náklady a výnosy v prvním roce.

- **Provozní rozpočet** – stanovuje se na začátku každého účetního období. Vycházet může ze skutečnosti minulého období a pak zahrnout změny, které jsou plánovány. Průběžně je nutné sledovat skutečné výdaje a příjmy v průběhu roku. Nákladovou a výnosovou stránku hospodaření bude podnikateli sledovat systém nebo účetní.

V podnikání se setkáváme s různými typy výkazů:

1. Výkaz cash flow – popisuje finanční toky z/do podniku a sleduje její peněžní likviditu na účtu. Pro svou základní průběžnou orientaci je možno použít peněžní deník.
2. Výkaz zisku a ztráty – vyčísluje výnosy a náklady podniku a její hospodářský výsledek za jednotlivé roky. Sleduje účetní hodnotu podniku a hospodářský výsledek.
3. Rozvaha – soupis aktiv a pasiv podniku, struktura majetku, jeho vývoj a zdroje financování.

Výkaz cash flow a výkaz zisku a ztráty je potřeba sestavovat najednou.

Ad 11) Rizika projektu a SWOT analýza

Rizika projektu

Každý projekt v sobě skrývá riziko. Čím detailněji, podrobněji a kvalitněji je podnikatelský plán sestaven, tím více je možno riziko snížit. Je potřeba zpracovat si analýzu rizik. Ta se snaží předcházet negativním výsledkům budoucího vývoje, vyhodnotit možné rizikové faktory a připravit si akční plán pro jejich minimalizaci. Průběžně se sleduje výskyt rizik, aby mohlo být včas reagováno odsouhlaseným scénářem.

SWOT analýza

SWOT je metoda, jak definovat silné (angl. Strengths), slabé (angl. Weaknesses) stránky projektu/podniku a jak najít příležitosti (angl. Opportunities) a hrozby (angl. Threats), se kterými se může podnik potkat na trhu.

Je vhodné si připravit seznam silných stránek a pak seznam slabých stránek. Zamyslet se nad seznamem příležitostí a hrozeb. Jednotlivé body pak zapsat do matice. Skupiny vět v jednotlivých čtvercích by měly napovědět, na co se při realizaci projektu dále zaměřit.

Možné rizikové faktory k úvaze:

- Trhy – riziko náhlé změny či poruchy našich trhů? Mohou nastat? Jak by to ovlivnilo celkové tržby?
- Produkt – rizika plynoucí z přemrštěné ceny, riziko útlumu poptávky, riziko problémů s kvalitou a službami, životní cyklus produktu.

- Obchody – rizika neplnění plánovaných obrátů, rizika špatných (neprofitabilních) obchodů, kapacitní rizika (nezvládnutí) velkého počtu zakázek v potřebných časech.
- Management – riziko špatného nekompetentního řízení, rizika vzniku vnitřních politik, neproduktivních konfliktů ve vedení.
- Vlastní vývoj – riziko utopení nákladů ve vývoji, rizika přecenění technického hlediska a podcenění komerčních aspektů vyvíjených produktů, neprodejný výstup vývoje.
- Kvalita – rizika nízké kvality produktů, riziko negativních referencí a poškození image podniku, rizika ztráty zákazníků a růstu servisních nákladů.
- Zdroje – riziko nedostatečných zdrojů, riziko nevyužitých zdrojů, přecenění vlastních kompetencí a schopností.
- Produktivita – riziko nízké produktivity a rostoucích nákladů, nízká pracovní morálka a nelояalita zaměstnanců.
- Klíčovost – riziko plynoucí z klíčového postavení jedinců, produktů, zákazníků.
- Sklady – riziko nedostatečných skladů a ztráty obchodů, riziko utopení prostředků v nadměrných skladech, riziko ztrát z neprodejných, nevyužitelných skladů.
- Investice – riziko zátěže ze špatných investic, rizika neefektivního marketingu, neefektivní vzdělávací programy, neefektivní vlastní vývoj.
- Informační technologie – riziko ztráty dat, rizika využívání zastaralé omezující technologie, bezpečnostní rizika IT.
- Cash flow – rizika chybějících peněžních prostředků, rizika ztráty likvidity, příliš konzervativní nebo příliš agresivní finanční řízení.
- Makroekonomická rizika – rizika zvýšení úrokových měr a zdražení úvěrů, daňová rizika, kurzová rizika.

Přílohy

Doplňková část podnikatelského plánu. V příloze bývá uvedeno vše, co je sice pro daný podnikatelský plán relevantní, ale pro předchozí kapitoly příliš detailní. Jedná se například o technickou dokumentaci k výrobku, ceníky, smlouvy s obchodními partnery, leasingové smlouvy, podklady z výzkumů apod.

Jiný přístup k tvorbě podnikatelského plánu popisuje prof. Souček ve své knize START UP (Od nápadu k efektu). Pomocí tzv. **supertabulky** si může podnikatel všechny náležitosti podnikatelského plánu ujasnit na jedné stránce s přesně organizovanou strukturou.

Σ

Podnikatelský plán představuje základní dokument, který je sestavován nejen před zahájením podnikání, ale i v jeho průběhu. Hovoříme o něm jako o „živém“ dokumentu. Struktura podnikatelského plánu v různých zdrojích je odlišná, ale pouze z hlediska formy. Po obsahové stránce je přibližně stejná. Zpracování podnikatelského plánu je potřeba věnovat pozornost, protože je jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují úspěšné zahájení podnikání.

?

1. Jaký je význam podnikatelského plánu pro úspěšné zahájení podnikání?
2. Je potřeba mít podnikatelský plán vždy zpracovaný písemně?
3. Co by mělo být v podnikatelském plánu obsaženo?
4. Jakými zásadami bychom se měli řídit při zpracovávání podnikatelského plánu?

Literatura k tématu:

Open book icon

- [1] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [2] SOUČEK, Z. *START UP. Od nápadu k efektu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2016. ISBN 978-80-7455-053-9.
- [3] SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [4] Česká spořitelna. Podnikatelský plán krok za krokem. [online]. 2018 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

Kapitola 6

Zakladatelský rozpočet



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit důvod sestavování zakladatelského rozpočtu,
- popsat obsahovou náplň zakladatelského rozpočtu,
- vysvětlit obratový cyklus peněz.



Klíčová slova:

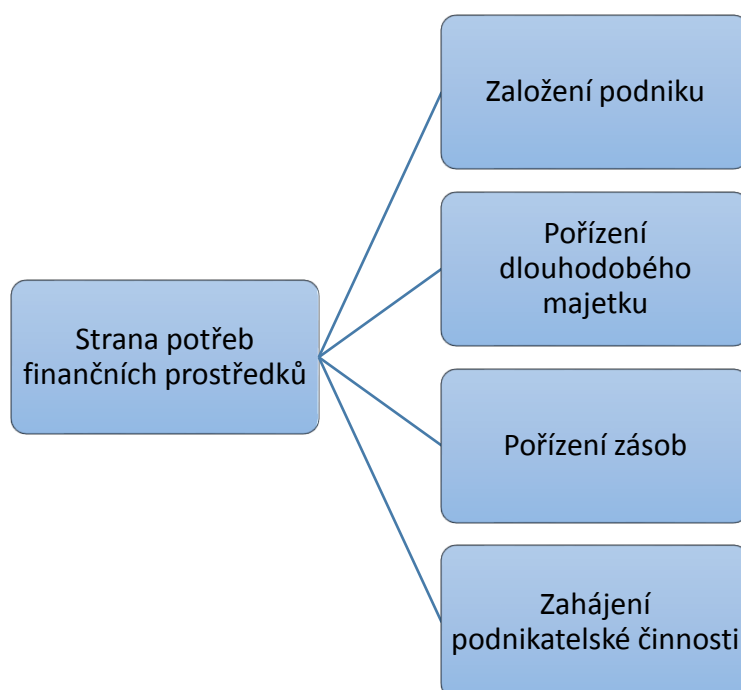
zakladatelský rozpočet, plánované výdaje, očekávané příjmy, obratový cyklus peněz.

6.1 Zakladatelský rozpočet

Začátek, ale i úspěch podnikání je podmíněn splněním dvou základních podmínek:

- existencí produktu, o nějž mají zákazníci zájem, a přinese požadované zhodnocení kapitálu,
- existencí disponibilních finančních zdrojů pro realizaci záměru.

Nestačí splnění jen jedné z těchto podmínek. Zajištění finančních zdrojů pro realizaci záměru musí proběhnout se značným předstihem před vlastní výrobou (poskytováním služby), aby bylo možné podnikatelský záměr realizovat. Nejdůležitější otázkou je sestavení reálného rozpočtu výdajů na zahájení podnikání, ale i na financování provozu, tzv. **zakladatelského rozpočtu**. Podnik může prodávat své výrobky, vystavovat faktury, ale k jejich úhradě dojde až s určitým zpožděním (doba splatnosti faktur). Přitom musel již nakoupit materiál, energii, zaměstnat pracovníky a než získá peníze za prodej, zpravidla jim musí i zaplatit.

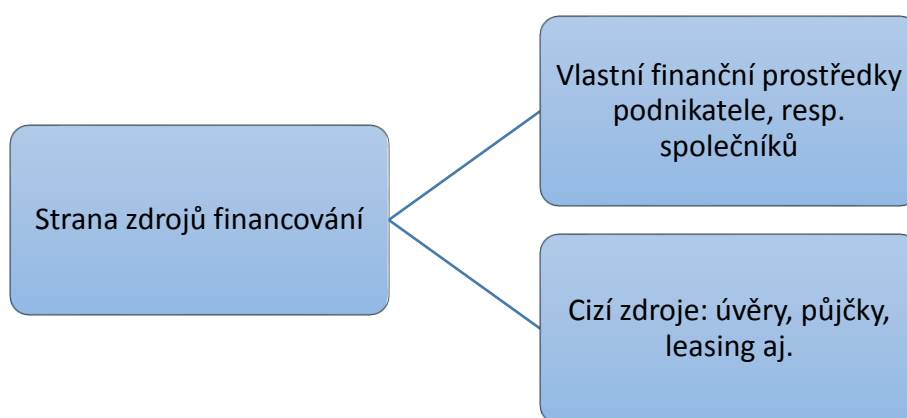


Obr. 4 Rozpočet výdajů na zahájení podnikání

Účelem sestavení zakladatelského rozpočtu je minimalizovat riziko neúspěchu podnikání již v samém začátku. Ale sestavení zakladatelského rozpočtu **není** zárukou úspěchu. Každý rozpočet je formalizovaným vyjádřením očekávání podnikatele a záleží na tom, nakolik realistická tato očekávání jsou. Při sestavování zakladatelského rozpočtu by se měl podnikatel zaměřit na určení:

- předpokládaného objemu prodeje a z toho odvozených tržeb, výnosů, nákladů a zisku,
- velikosti objemu dlouhodobého majetku nutného k zabezpečení předpokládaného objemu prodeje,
- velikosti a struktury oběžného majetku, potřebného k zabezpečení plynulosti výroby,
- objemu potřebných zdrojů financování,
- očekávaných příjmů a výdajů, tj. peněžních toků,
- výnosnosti z podnikání, která se realizací záměru dosáhne.

Uvedeným postupem se kvantifikují celkové výdaje potřebné k realizaci podnikatelského záměru a výnosy, jichž lze realizací záměru dosáhnout. Srovnání očekávané výnosnosti z realizace podnikatelského záměru s požadovanou výnosností podnikatele (investora) je první krok v rozhodování, zda záměr realizovat nebo ne. Pokud očekávaná výnosnost nedosahuje požadavky podnikatele, není vhodné podnikatelský záměr realizovat. Požadavky podnikatelů i investorů by ovšem měly být reálné a odvozovat se od výnosnosti dosahované na finančním trhu.



Obr. 5 Rozpočet potřebných zdrojů financování

Jednou z nejdůležitějších otázek zakladatelského rozpočtu je určení výše potřebných zdrojů financování. Je pravděpodobné, že zakladatel podniku nebude mít postačující vlastní zdroje k založení a financování firmy. Proto se např. spojuje s dalšími společníky a vznikají kapitálové společnosti. Potřeba zdrojů financování vychází z předpokládaných kapitálových výdajů (výdaje na pořízení provozních budov, strojního vybavení, kancelářské techniky, vozového parku apod.) v závislosti na předmětu podnikání. Tuto část výdajů dokáží zpravidla zakladatelé podniku celkem podrobně vyčíslit. Často však zapomínají, že budou potřebovat finanční prostředky i na financování zásob, vý-

platu mezd, zákonné odvody, a to až do momentu, kdy jim odběratelé zaplatí za prodej jejich výrobků.

Vzniká důležitá otázka: *V jaké výši je potřebné vyčlenit prostředky na financování provozu?* Pro zodpovězení této otázky je nutné znát koloběh oběžného majetku v podniku. Nejprve je nutné nakoupit materiál, který bude po určitou dobu na skladě, než se dostane do spotřeby. Určitou dobu bude trvat i výrobní proces, kde je materiál zpracováván a je k němu přidávána další hodnota spotřebované energie a práce. Nakonec je výrobek prodán. Pokud tento produkt není jedinečný, mohou si zákazníci vybírat z širší nabídky dodavatelů. Je málo pravděpodobné, že nová firma uspěje na trhu, pokud nebude respektovat dodací a platební podmínky, převládající v oboru podnikání. Zakladatelé firmy musí počítat s tím, že budou prodávat své výrobky na úvěr se splatností 15, 30 až 60 dní, někdy i více. Obdobně se musí snažit vyjednávat i odložení splatnosti svých nákupů od dodavatelů.

Potřeba zdrojů financování provozní činnosti je závislá na:

- počtu dní, po které jsou zásoby na skladě,
- délce výrobního cyklu,
- době splatnosti faktur, kterou dohodne se svými odběrateli,
- době splatnosti faktur, kterou dohodne se svými dodavateli.

Součet dní, po které financuje podnik výrobu i prodej, snížený o počet dní splatnosti dodavatelských faktur, se označuje **obratový cyklus peněz**. Délka obrátového cyklu peněz je doba, která uplyne od platby dodavatelům materiálu a služeb, do inkasa hotovosti za prodej výrobků, tj.:

Obrátový cyklus peněz = průměrná doba vázanosti zásob + průměrná doba splatnosti pohledávek – průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků.

Druhou složkou, která ovlivňuje potřebu finančních zdrojů na financování provozu, jsou **průměrné denní provozní náklady**. V případě prodejen jde o průměrné denní náklady na nákup zboží. Potřebná výše finančních zdrojů se pak určí jako součin obrátového cyklu peněz a průměrných denních provozních nákladů. Pro tuto část finančních zdrojů se používá označení **čistý pracovní kapitál**.

Zdroje na financování provozu musí být ve firmě k dispozici trvale nebo alespoň dlouhodobě. Vyžaduje si to plynulost reprodukčního procesu (nákupu, výroby, prodeje): v každém momentu fungování firmy bude část peněz vázána v zásobách a část v pohledávkách.

Uvedeným způsobem mohou majitelé nebo vedení firmy modelovat dopady různých změn na potřebu kapitálu a podle toho přijímat vhodná rozhodnutí.

Potřebu zdrojů financování určuje výše majetku potřebného k zabezpečení plynulého provozu. Z toho plyne, že je potřebné plánovat potřebu majetku velice pečlivě a hledat alternativní řešení. Např. potřebu dlouhodobého majetku je možné snížit využíváním leasingu (finančního nebo operativního), v některých případech je možno podnikat v pronajatých prostorách. Obdobně je nutné hledat i způsoby snižování potřeby oběžného majetku a snažit se o jeho plánování v co nejnižší výši. Předpokládá to efektivní řízení nákupu, propracovanou úvěrovou politiku vůči zákazníkům tak, aby byly včas uhrazeny všechny pohledávky.

Při zvažování časové struktury finančních zdrojů (dlouhodobé, krátkodobé) je potřeba mít na paměti, že prvořadým cílem je zabezpečení platební schopnosti podniku.

6.1.1 Postup sestavení zakladatelského rozpočtu

Zakladatelský rozpočet se obvykle sestavuje v následujících krocích:

1. Sestavení přehledu plánovaných výdajů, které souvisí se zahájením podnikání a běžným chodem podniku.
2. Porovnání součtu plánovaných výdajů s volnými peněžními prostředky, které má podnikatel k dispozici.
3. Doplnění přehledu plánovaných výdajů o odhadované splátky jistin úvěrů a úroků v případě, že podnikatel nemá dostatek volných finančních prostředků a bude muset použít dodatečný cizí kapitál.
4. Sestavení zahajovací rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy a plánovaného výkazu cash flow po prvním roce podnikatelské činnosti (viz kapitola 10).
5. Kromě sestavení zahajovací rozvahy je vhodné do zakladatelského rozpočtu doplnit také plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow i po více letech.

Σ

Zakladatelský rozpočet je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Dává přehled všech výdajů, které vzniknou při založení podniku a při zahájení a rozjezdu podnikání až do zajištění běžného provozu podniku. Zakladatelský rozpočet podnikateli slouží k tomu, aby věděl, kolik finančních prostředků bude potřebovat v jednotlivých časových obdobích počátku existence podniku.

?

1. Popište kroky sestavení zakladatelského rozpočtu.
2. Jaké výdaje jsou obvykle spojeny se založením podniku?
3. Vysvětlete obrátový cyklus peněz.
4. Jak podnikatel zjistí, zda bude pro zahájení podnikání potřebovat cizí kapitál?



Literatura k tématu:

- [1] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3. uprav. a rozšíř. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.
- [2] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Kapitola 7

Zdroje financování podnikatelské činnosti



Po prostudování kapitoly budete umět:

- rozlišit podstatu vlastních a cizích zdrojů financování,
- vysvětlit výhody a nevýhody využití vlastních zdrojů financování,
- vysvětlit výhody a nevýhody cizích zdrojů financování,
- přiřadit jednotlivé zdroje financování etapám životního cyklu podniku.



Klíčová slova:

vlastní zdroje financování, úvěr, dluhopisy, tiché společenství, rizikový kapitál, Business Angels, leasing, faktoring, forfaiting, crowdfunding.

7.1 Financování podnikatelské činnosti

Potřeba kapitálu je dána především oborovým zaměřením firmy a objemem produkce. Požadavky na kapitál podniku, zabývajícího se např. obchodní činností, budou vyšší než u podniku orientovaného na poradenství. To platí i pro požadavky na **startovní finanční zdroje**. Výše počátečního kapitálu souvisí i se zvolenou právní formou podnikání.

Při zakládání a dalším rozvoji podniku můžeme používat různé finanční zdroje. Nejčastěji se zdroje z hlediska vlastnictví člení na **zdroje vlastní** a **zdroje cizí**. K vlastním zdrojům financování patří vklady vlastníků, zisk a odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku. K cizím zdrojům patří u malých a středních podniků zejména úvěry, popř. půjčky od příbuzných a známých. Dalšími zdroji financování mohou být leasing, faktoring, forfaiting, dluhopisy, tiché společenství a rizikový kapitál.

Jiné hledisko, podle kterého můžeme členit finanční zdroje, je časové, kde limitní dobou je jeden rok. Členění zdrojů na **krátkodobé** a **dlouhodobé** má svůj význam. Při plánování je nutné dbát na to, aby byl dlouhodobý majetek financován ze zdrojů dlouhodobých a oběžný majetek ze zdrojů krátkodobých (aby byla sladěna životnost majetku a zdrojů jeho financování). Vlastní zdroje mají charakter dlouhodobých zdrojů. Z cizích zdrojů řadíme mezi dlouhodobé ty, které mají splatnost delší než 1 rok (např. dlouhodobé bankovní úvěry). Cizí zdroje se splatností do 1 roku se považují za finanční zdroje krátkodobé.

Pro používání cizího kapitálu hovoří celá řada důvodů. Mezi nejdůležitější patří:

- podnik nemá k dispozici vlastní zdroje kapitálu v potřebném objemu, např. při založení nebo rozšiřování podniku, resp. při růstu poptávky a obratu (ve fázi růstu podniku je důležité zajistit financování přírůstků zásob a pohledávek),
- podnikatel nechce omezovat své řídicí pravomoci (poskytovatelům cizího kapitálu nevzniká řídicí pravomoc),
- je nutné překlenout časový rozdíl mezi příjmy a výdaji (např. pořízení materiálu pro další výrobu před úhradou pohledávek),
- cizí kapitál většinou zvyšuje rentabilitu podnikání (pokud vydělá víc, než je jeho cena).

Použití cizího kapitálu má i svá omezení:

- cizí kapitál snižuje finanční stabilitu podniku (zvyšuje jeho zadluženost), což je zvláště nebezpečné v období recese; fixní platby podniku se musí provádět bez ohledu na to, jak se daří v odbytu, jaké jsou příjmy z prodejů,

- každý další dluh je obvykle dražší, neboť banky při svém rozhodování respektují faktor rizika (podstupují vyšší riziko a požadují vyšší výnos),
- vysoký podíl cizího kapitálu omezuje jednání managementu, tj. musí respektovat podmínky bank, stanovené v úvěrové smlouvě (předkládání účetních výkazů, rozborů pohledávek a závazků, dodržení plánovaných výsledků hospodaření apod.),
- roste riziko omezení „svéprávnosti“ podniku (většina poskytovatelů zejména dlouhodobých úvěrů žádá jejich zajištění majetkem podniku, v případě problémů se splácením úvěru může podnikatel ztratit kontrolu nad vlastnictvím větší či menší části zastaveného majetku, a tím i fakticky nad svým podnikáním).

7.1.1 Vlastní zdroje financování

Vlastní zdroje financování tvoří:

- **vklady vlastníků** – prakticky žádné podnikání se neobejde bez počátečního vkladu osob, které se rozhodnou podnikat; rozdíl je pouze v tom, zda je zákonem stanovená povinnost vložit při zakládání do společnosti základní kapitál nebo ne,
- **zisk** – při použití zisku jako zdroje financování hovoříme o samofinancování. Výhodou použití zisku je to, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se podstupované finanční riziko podniku (riziko plynoucí ze zadlužení). Takto lze financovat i velmi rizikové projekty, pro které se cizí zdroje získávají obtížně. Nevýhodou je to, že zisk není zcela stabilním zdrojem – z časového pohledu jde o to, že firma musí nejdříve vytvořit zisk v dostatečném objemu a pak teprve může financovat investiční projekty,
- **odpisy** – jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Jejich hlavní funkcí je zabezpečit proces postupného přenosu ceny tohoto majetku do nákladů, tím postupně snižovat jeho výši a zajistit jeho obnovu. Z hlediska finančního hospodaření podniku jsou odpisy stabilním interním finančním zdrojem. Částku odpisů získává podnik inkasem tržeb, tj. v cenách prodané produkce. Podnik sám rozhoduje, zda je využije na krytí provozních potřeb, splátky dluhů nebo k financování dlouhodobého rozvoje. Z hlediska zdrojového jsou odpisy pro podnik výhodnější než zisk, protože nepodléhají zdanění. V praxi existují daňové a účetní odpisy. Daňové odpisy vymezuje v ČR zákon o dani z příjmů (rovnoměrné nebo zrychlené odpisy). Účetní odpisy by měly co nejvěrněji zachytit skutečné opotřebení majetku. Podniky si je určují samostatně.

7.1.2 Cizí zdroje financování

Existuje celá řada zdrojů financování, které označujeme jako zdroje cizí. Jejich využití v podniku vždy záleží na řadě faktorů. Cizí zdroje by měly být v podniku využívány efektivně, protože vždy je potřeba zaplatit nějakým způsobem jejich cenu. Uvážlivé využití cizích zdrojů by mělo podniku přinést i finanční efekt, který je charakterizován ukazatelem finanční páka.

7.1.2.1 Úvěry

Úvěry jsou velmi frekventované zdroje cizího kapitálu, lze je klasifikovat z řady hledisek:

- **bankovní úvěry** – cenou za poskytnutí bankovních úvěrů je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním (např. bankovní poplatky). Cenu bankovních úvěrů ovlivňuje zejména bonita klienta a doba splatnosti úvěru. Krátkodobý kapitál bývá zpravidla levnější než dlouhodobý (v delším časovém horizontu roste riziko věřitelů). V případě poskytnutí úvěru banky většinou požadují realizovat obrát, nebo jeho podstatnou část, přes svoje účty. Získávají tak další zdroje příjmů a mají přehled o výkonnosti firmy. Při použití bankovního úvěru vzniká firmě daňový efekt tím, že úroky z úvěrů jsou daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ. Podmínkou působení daňového efektu je samozřejmě kladný výsledek hospodaření. Velmi flexibilní forma financování je **kontokorentní úvěr** (je stanoven limit, do kterého může společnost čerpat úvěr – debetní zůstatek běžného účtu), splácení úvěru je zajištěno inkasem pohledávek. Speciální postavení mají tzv. **revolvingové úvěry** – krátkodobě opakovaně poskytované úvěry;
- **obchodní úvěry** – poskytují dodavatelé nebo odběratelé. Běžnější je dodavatelský úvěr, tj. odklad platby za provedenou dodávku výrobků nebo služeb o dohodnutý počet dnů (odběratelé s velkou vyjednávací silou mají dohodnutý odklad platby o 30 až 90 dnů). Úvěr odběratelský (zálohy od odběratelů) se poskytuje v některých odvětvích. Jedná se o odvětví s velmi dlouhou průběžnou dobou výroby (stavebnictví, dodávky investičních celků apod.). Sjednávání a schvalování platebních podmínek ve vztahu k obchodním úvěrům by měli podnikatelé věnovat pozornost.

7.1.2.2 Dluhopisy

Dluhopisy představují u malých a středních podniků spíše o výjimečný zdroj financování. Dluhopis je cenný papír, který vyjadřuje závazek dlužníka (emitenta) vůči majiteli (věřiteli). V dluhopisu se dlužník zavazuje, že ve stanovené době splatí nominální hodnotu (najednou nebo po částech) a ve stanovené lhůtě bude vyplácet roční nebo pololetní úrok a další odměny svým věřitelům. Dluhopi-

sy jako zdroj financování jsou výhodné zejména v tom, že úrok z nich je položkou snižující zisk pro účely zdanění, že placený úrok je zpravidla nižší než dividendy z akcií a že akcionáři neztrácejí svou kontrolu nad činností firmy. Jejich nevýhodou je riziko změn podmínek, za kterých byly emitovány, a zvyšování finančního rizika firmy.

7.1.2.3 Tiché společenství

V případě **tichého společenství** podnikatel od konkrétní osoby, která se nazývá tichým společníkem, získává vklady, které může použít ke svému podnikání. Tichým společníkem může být kdokoli (fyzická i právnická osoba), tímto způsobem lze získat i relativně vysoké částky peněz zvláště v případech, kdy ostatní zdroje financování jsou obtížně dostupné. Nevýhodou je, že tichý společník obvykle požaduje vyšší výnosy, než jaké si účtují věřitelé u úvěrů. Z pohledu tichého společníka může být nevýhodou absence podílu na přímém řízení a vlastním dění ve firmě.

7.1.2.4 Rizikový kapitál

Rizikový kapitál (venture capital) představuje zajímavý zdroj financování pro projekty, které v sobě skrývají vyšší riziko při realizaci, ale zároveň předpokládají vysoký výnos (např. 25 %). Princip: fond rizikového kapitálu (investor) vstupuje do firmy formou navýšení základního kapitálu, a tím firma získá potřebné zdroje. Po několika letech je kapitálový podíl fondu rizikového kapitálu odprodán a investice se vrací zpět do fondu.

Hlavním cílem fondů rizikového kapitálu je investovat, investici zhodnotit, prodat a znovu investovat do jiných příležitostí.

Venture kapitáloví investoři se mezi sebou odlišují zaměřením na určitou fázi rozvoje firem:

- *předstartovní financování* (seed capital) – jde o financování vývoje výrobku, pro který teprve v budoucnu vznikne podnik, který jej bude nabízet. Příkladem může být poskytnutí financí podnikateli, který teprve vyvíjí prototyp výrobku,
- *startovní financování* (start-up capital) – finance jsou poskytovány podniku, který má připravený produkt, vedení a organizační zabezpečení prodeje a jasně vymezený trh, na který hodlá proniknout,
- *financování počátečního rozvoje* (early stage expansion capital) – jde většinou o podnik fungující méně než tři roky, který doposud nedosáhl zisku a potřebuje další kapitál, aby mohl dále podnikat,

- *rozvojové financování* (expansion capital) – používá se hlavně k navýšení pracovního kapitálu firmy, zavedení dalšího výrobku či služby, útoku na geograficky vzdálenější trh a na náklady spojené se získáním většího množství dodatečných finančních prostředků. V Evropě jde o nejčastější zaměření venture capitalu,
- *financování akvizic* (acquisition capital) – aktivita soukromých podniků spočívající ve vzájemném skupování, přebírání vlastnických podílů pasivních akcionářů aktivními, anebo rostoucí majetkové ambice managementu. K tomuto typu investic řadíme i management buy-out (kapitál, který umožní současnému managementu a investorům získat již existující výrobní sortiment nebo obchod) a management buy-in (kapitál, který umožní vstoupit do společnosti manažerovi nebo skupině manažerů stojících mimo společnost),
- *profinancování dluhů* (debt replacement) – pokud nastane situace, že se nadějně projekty dostanou do krátkodobé ztráty a zapříčiní tak kolaps cash flow, venture kapitálový investor proplácí část dluhů podniku a získává v ní majetkový podíl,
- *záchranný kapitál* (rescue capital) – speciální typ venture kapitálové investice, management ztrátové firmy je podpořen ve své snaze o záchranu podniku.

Některé fondy rizikového kapitálu se specializují na určitá průmyslová odvětví, jako např. potravinářský průmysl, distribuci nebo stavební materiály. Fondy s rizikovým kapitálem mají různá kritéria týkající se velikosti a doby trvání investice.

7.1.2.5 Business Angels

Business Angels je individuální investor, který poskytuje vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem. Business Angel investice jsou prakticky obdobou rizikového kapitálu, jen jejich realizace probíhá v menších objemech a prostřednictvím jednoho investora. Business Angel přináší do firmy také odborné znalosti, orientaci v daném oboru, kontakty na partnery aj. Jeho působení ve firmě je časově omezeno a na konci stanoveného období odprodá svůj podíl.

7.1.2.6 Leasing

Leasing představuje alternativní formu, jak nakoupit dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zadlužení. Podnik sice bezprostředně nezíská peníze, ale obdrží zařízení, aniž by za něj musel zaplatit ihned plnou cenu. Každá leasingová operace má zpravidla 3 základní subjekty: dodavatele, leasingovou firmu a nájemce. V praxi jsou rozšířené zejména tyto druhy leasingu:

- **operativní leasing** – sjednává se na kratší dobu a používá se např. u počítačů, osobních automobilů apod. Jeho součástí je servis pronajatých věcí, smlouva je uzavřena na kratší dobu, než je životnost pronajatého majetku, nemusí uhradit cenu majetku a lze ji ukončit před sjednanou dobou. Majetek po skončení smlouvy zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Např. v případě operativního leasingu u osobních automobilů je v ceně pronájmu např. zákonné i havarijní pojištění,
- **finanční leasing** – není vypověditelný, splátky musí uhradit cenu majetku a není poskytován servis. Má charakter půjčky – pořízení majetku a jeho postupné splácení. Nájemce většinou majetek pojišťuje a udržuje,
- **prodej a zpětný leasing** – podnik prodá svůj majetek leasingové společnosti a pronajme si ho od ní. Toto řešení se používá v případě potřeby zajištění likvidity podniku, nevýhodou je vyšší konečná cena (vliv ceny peněz, poplatky).

7.1.2.7 Faktoring a forfaiting

Faktoring a forfaiting využívá podnik, potřebuje-li okamžité finanční prostředky. Může odprodat své pohledávky:

- **faktoring** – jedna z forem krátkodobého financování, založená na odkupu krátkodobých pohledávek z obchodního styku před dobou jejich splatnosti. Předností je pružnost bez složitých schvalovacích procedur a nutnosti běžného bankovního jistění. Jde především o odkup krátkodobých pohledávek, zpravidla s dobou splatnosti 14 – 90 dní, faktoringová společnost zaplatí za postoupení pohledávky v závislosti na přijaté dohodě zálohu 60 – 90 %. Po inkasu pohledávky si strhne náklady na úvěrové krytí pohledávky a poplatek za své služby a proplatí doplatek. Vhodné k faktoringu jsou opakující se platby od seriózních zákazníků, kdy pro postupitele pohledávky je zajímavé okamžité inkaso a pro faktoringovou společnost jistota platební transakce,
- **forfaiting** – jedna z metod financování tuzemského a mezinárodního obchodu. Jedná se o odkup středně a dlouhodobých pohledávek forfaiterem. Odkupované pohledávky musí splňovat několik požadavků, např. musí být nějakým způsobem zajištěny (bankovní zárukou, akreditivem, směnkou s bankovním ručením). Forfaitéři odkupují obvykle pohledávky se splatností minimálně 90 dní, provádějí však i odkupy s několikaletou splatností (5 – 7 let). Vyskytuje se při dodávkách strojů, zařízení a investičních celků. Výhodou je okamžitá úhrada pohledávky a přenesení rizika z možného nezaplacení dovozcem na forfaitéra. Podobně je tomu i u rizika možných kurzových změn a úrokových změn (vzhledem k dlouhodobosti pohledávek jsou vý-

znamné). Nevýhodou je, že prodejní cena se liší od nominální hodnoty pohledávky podle jejího charakteru a důvodu prodeje.

7.1.2.8 Crowdfunding

Novodobým způsobem financování je crowdfunding (česky bychom mohli říct skupinové nebo davové financování) kdy se na podnikatelský projekt skládá větší počet jednotlivců, kteří přispívají menším obnosem k cílové částce požadované pro realizaci projektu. Projekt (podnikatelský plán ve zkrácené verzi) je nutno zaregistrovat na crowdfundingové platformě a po určité časové období se autor snaží přesvědčit co nejvíce lidí, že je jeho projekt smysluplný a má budoucnost. Lidé, kteří mají o projekt, případně produkt zájem, přispějí.

Crowdfunding má několik typů, které lze rozlišit dle odměny, kterou ti, kteří přispívají, za svůj příspěvek dostanou:

- charitativní,
- odměnový,
- dluhový,
- podílový.

Pro usnadnění crowdfundingu existují servery, které podporované projekty umožňují vyhledat. Každý projekt by měl obsahovat:

- název a popis,
- motivační video (volitelné),
- kategorii, do které patří,
- rozpis toho, kam vybrané peníze půjdou,
- rizika a odpovědnosti,
- plán financování,
- cíle,
- seznam odměn pro investory podle výše investice.

Je možno vyzkoušet zahraniční Kickstarter, kde je možno oslovit mnohem více lidí, než na českých portálech, jako jsou:

- Hithit - <https://www.hithit.com/>),
- Peněždroj - <https://penezdroj.cz/>
- Startovač - <https://www.startovac.cz/>.



Zahájení podnikání a následující podnikatelskou činnost lze financovat ze zdrojů vlastních a zdrojů cizími. Vlastní zdroje tvoří vklady vlastníků, zisk a odpisy. Cizí zdroje, pokud nejsou efektivně využity, představují pro podnik riziko, protože nesplácení těchto zdrojů může vést až k bankrotu podniku. Na druhé straně uvážlivé využití cizích zdrojů je v podnikání žádoucí, neboť využití cizích prostředků vede ke zvyšování hodnoty podniku.



1. Používají podnikatelé jinou strukturu zdrojů při zakládání firmy a při jejím rozšiřování? Pokud ano, konkretizujte.
2. Je výhodné financovat podnik pouze z vlastních zdrojů?
3. Jaké možnosti má podnikatel, pokud chce využít cizí zdroje financování?



Literatura k tématu:

- [1] KISLINGEROVÁ, E. A kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [2] KOLÁŘOVÁ, M. *Velká kniha pro podnikání*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7.
- [3] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Kapitola 8

Malé a střední podniky



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit malé a střední podniky podle různých kritérií,
- vymezit význam malých a středních podniků,
- vymezit přednosti a omezení malých a středních podniků.



Klíčová slova:

samozaměstnavatel, drobný podnik, malý podnik, střední podnik, podpora MSP.

8.1 Vymezení malých a středních podniků

V praxi jsou pojmy malý podnik a střední podnik často využívány, neexistuje ale jednotné vymezení hranic, které by tyto podniky vymezovaly. Nejčastěji se využívá následující rozdělení:

- podle počtu zaměstnanců,
- podle výkonů,
- podle majetku,
- podle přidané hodnoty,
- jiná kritéria (vlastnická a rozhodovací závislost, informační procesy, dynamika změn, osobní rizika, role poradců apod.).

Na základě výše vymezených využívaných kritérií je možno konstatovat, že existuje zjevný kontext definice podniků a jejich konkurenceschopnosti.

V rámci Evropské unie se využívá standardní definice velikosti podniků podle počtu zaměstnanců:

- **firma bez zaměstnanců** („samozaměstnavatel“),
- **drobný podnik** („mikrofirma“) 1-9 zaměstnanců,
- **malý podnik** 10 – 49 zaměstnanců,
- **střední podnik** 50 – 249 zaměstnanců,
- **velký podnik** 250 a více zaměstnanců.

V České republice jsou stanoveny limity velikosti účetních jednotek podle § 1b zákona č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, od r. 2016.

Tab. 5 Limity velikosti účetních jednotek podle zákona o účetnictví

KATEGORIE ÚČETNÍ JEDNOTKY	AKTIVA CELKEM (ÚHRN AKTIV Z ROZVAHY)	ČISTÝ OBRAT (VÝNOSY SNÍŽENÉ O PRODEJNÍ SLEVY)	PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ
Mikro (nepřekročí 2 z hraničních hodnot)	9 mil. Kč	18 mil. Kč	10
Malá (nepřekročí 2 z hraničních hodnot)	100 mil. Kč	200 mil. Kč	50
Střední (nepřekročí 2 z hraničních hodnot)	500 mil. Kč	1 000 mil. Kč	250
Velká - překročí 2 z hraničních hodnot - vždy vybraná účetní jednotka - vždy subjekt veřejného zájmu	500 mil. Kč	1 000 mil. Kč	250

Z hlediska systému státní podpory malých a středních podniků (MSP) je v rámci Evropské unie uplatňováno členění, kdy základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. Členění vychází ze směrnice vydané Evropskou komisí 2003/361/ES (platné od 1. 5. 2005).

Tab. 6 Kritéria pro vymezení malých a středních podniků pro účely podpory MSP¹⁸

KATEGORIE PODNIKŮ	POČET ZAMĚSTNANCŮ	ROČNÍ OBRAT	AKTIVA CELKEM
mikro	< 10	≤ 2 mil. €	≤ 2 mil. €
malé	< 50	≤ 10 mil. €	≤ 10 mil. €
střední	< 250	≤ 50 mil. €	≤ 43 mil. €

¹⁸ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2015, s. 409.

Důležitou podmínkou pro vymezení kategorie malých a středních podniků je posouzení jejich **nezávislosti**. Za nezávislý se považuje takový podnik, který nemá žádné podíly v jiných podnicích, a zároveň jiné podniky nemají podíly v daném podniku. Rovněž je nezávislý ten podnik, který vlastní méně než 25 % (základního kapitálu nebo hlasovacích práv) v jiném podniku a/nebo jiný podnik vlastní méně než 25 % v daném podniku. Za účelem zjištění nezávislosti je potřeba vzít v úvahu všechny vztahy, které má podnik s jinými podniky.

Ekonomickou pozici malého a středního podnikání v České republice je možno vymežit pomocí následujících ukazatelů:

- podíl na celkovém počtu podniků je 99,8 %,
- podíl na zaměstnanosti podnikatelskou sférou je 61 %,
- podíl na výkonech je 52 %,
- podíl na HDP je 35 %,
- podíl na investicích 50 %,
- podíl na vývozu 36 %,
- podíl na dovozu 48 %,
- výrazné nepřímé ekonomické přínosy (sociální, politické, finanční a tržní stabilizace společnosti, rozvoj kultury, urbanizace obcí aj.).

V rámci Evropské unie tvoří malé a střední podniky 99,8 % všech podnikatelských subjektů. Konkrétní složení je uvedeno v následující tabulce:

Tab. 7 Struktura podniků v EU podle velikosti

Samozaměstnavatel	85,0 %
Drobný podnik	8,0 %
Malý podnik	6,0 %
Střední podnik	0,8 %
Velký podnik	0,2 %

8.1.1 Přednosti malých podniků

Přednosti malých a středních podniků je možno shrnout do těchto skutečností:

- jednodušší řídicí struktura,
- větší pružnost,
- rychlejší reakce na požadavky trhu,
- aktivní účast na inovačním procesu,
- vytváření nových pracovních příležitostí,
- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn,
- schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků,
- napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí,
- podpora rozvoje strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů,
- iniciování podnikatelského ducha členů společnosti k podstoupení rizika podnikání¹⁹.

8.1.2 Omezení malých a středních podniků

Sektor malých a středních podniků v České republice dosáhl od roku 1989 řady pozitivních změn. Přesto mají a zřejmě i budou mít i v budoucnu určitá omezení:

- mají mnohem menší ekonomickou sílu, v řadě přístupů obtížný přístup ke kapitálu, s tím souvisí menší schopnost rozvojových kapacit,
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- jsou vyloučeny z podnikání, kde je potřeba velkých investic,
- nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové odborníky (vědce, manažery, obchodníky),

¹⁹ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2015.

- obvykle realizují inovace nižších řádů,
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních podniků a obchodních podniků prosazujících dumpingové ceny,
- ztížené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy,
- problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů,
- nedostatek kapitálového vybavení,
- horší orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách²⁰.

8.2 Podpora malého a středního podnikání

Malé a střední podniky jsou považovány za rovnocenné účastníky trhu. Jejich vznik a následující první kroky jsou ale znevýhodněny ve srovnání s velkými podniky. Ve všech vyspělých zemích je ze strany státu malým a středním podnikům věnována mimořádná pozornost. V České republice je podpora malého a středního podnikání řešena zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání ve znění zákona 149/2016 Sb. Podpora se poskytuje ve formě:

- návratné finanční výpomoci,
- dotace,
- finančního příspěvku,
- záruky,
- úvěru se sníženou úrokovou sazbou.

²⁰ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012.

8.2.1 Informační portály pro podnikatele

Tab. 8 Užitečné odkazy pro podnikatele²¹

Agentura czech trade	www.czechtrade.cz
Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest	www.czechinvest.org
Asociace inovačního podnikání ČR	www.aipcr.cz
Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR	www.amsp.cz
Business Angels Czech	www.bacz.cz
Centrum pro regionální rozvoj ČR	www.crr.cz
Czech Private Equity and Venture Capital Association	www.cvca.cz
Česká exportní banka	www.ceb.cz
Českomoravská záruční a rozvojová banka	www.cmzrb.cz
Enterprise Europe Network	www.enterprise-europe-network.cz
Evropská komise EK	http://ec.europa.eu
Exportní garanční a pojišťovací společnost	www.egap.cz
Dotace Evropské unie	www.strukturalni-fondy.cz
Hospodářská komora ČR	www.komora.cz
Informační portál BusinessInfo.cz	www.businessinfo.cz
Mezinárodní obchodní komora ČR	www.icc-cr.cz
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR	www.mmr.cz
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR	www.mpo.cz
Národní asociace pro podnikání	www.narp.cz
Společnost vědeckotechnických parků ČR	www.svtp.cz

²¹ Vlastní zpracování.

Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR	www.socr.cz
Svaz průmyslu a dopravy ČR	www.spcr.cz
The European Business Angel Network	www.eban.org
Unie malých a středních podniků ČR	www.sme-union.cz



Malé a střední podniky představují nejpočetnější skupinu podnikatelských subjektů v ekonomice. Neexistuje pouze jedno vymezení malých a středních podniků, proto je potřebné zvolit kritéria podle účelu členění. Malé a střední podniky vytvářejí značnou část pracovních příležitostí, podílejí se na tvorbě HDP, na exportu i importu. Vzhledem k jejich významu pro ekonomiku je jim poskytována různými formami pomoc.



1. K jakému účelu slouží vymezení malých a středních podniků?
2. Jaké mají malé a střední podniky přednosti?
3. Jaké jsou omezení malých a středních podniků?
4. Z jakého důvodu jsou poskytovány podpory malým a středním podnikům?



Literatura k tématu:

- [1] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [2] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Kapitola 9

Management podnikatelských aktivit



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit základní manažerské aktivity v podnikání,
- určit postavení manažera v procesu řízení,
- rozčlenit a charakterizovat manažerské aktivity v závislosti na charakteru a časovém hledisku.



Klíčová slova:

rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, kontrola, strategické řízení, taktické řízení, operativní řízení, KO faktory, OK faktory.

9.1 Základní rysy managementu

Pro oblast managementu (=řízení) jsou charakteristické specifické aktivity, které jsou zaměřeny a působí na pracovníky a zaměstnance tak, aby vykonávali činnosti, které jsou potřebné pro zajištění cílů podnikání. Management je realizován prostřednictvím:

- **rozhodování** – je podstatou práce manažerů, jde o nenáhodný výběr alternativy (cesty) ke splnění stanoveného cíle,
- **plánování** – definice cílů, stanovení zdrojů, rozpracování variant k dosažení cílů, dílčích úkolů aj.,
- **organizování** – uspořádání zdrojů (včetně lidských) v podniku, tvorba organizačních struktur, pravidel, informačních systémů aj.,
- **ovlivňování** – usměrňování pracovníků tak, aby usilovali o co nejkvalitnější plnění stanovených cílů,
- **kontroly** – zjišťování odchylek skutečného stavu od plánu, zjišťování příčin, hledání slabých stránek řídicího procesu,

a řady dalších metod, vyvinutých speciálně pro účely řízení.

Všechny výše uvedené aktivity jsou zaměřeny na klíčové oblasti, podstatné skutečnosti a významným způsobem ovlivňují vývoj podnikání a podniku do budoucnosti. Řídicí činnosti musí být jednoznačně podřízeny stanovenému cíli (podnikatelskému záměru a podnikatelskému plánu). Významnou součástí manažerských činností je riziko. Management funguje v reálném prostředí a musí respektovat podmínky tohoto prostředí. K soudobému managementu patří změna, zdokonalení jako reakce na diskontuitu vývoje podnikatelského prostředí a jako úsilí dosahovat lepších výsledků, než v minulosti.

Management, resp. manažeři by měli v souvislosti s globálním podnikatelským prostředím a jeho turbulentními proměnami důsledně aplikovat:

- nové pohledy na přínosy pro podnik,
- nové pohledy na zvyšování výkonnosti podniku,
- orientaci na zákazníka.

Podstata managementu podnikatelských aktivit se opírá o několik základních otázek, odpovědi na ně následně vstupují do podnikových procesů. Aby byl podnikatelský subjekt dobře řízen, musí management znát odpovědi minimálně na následující otázky²²:

- **Proč?** Co je smyslem dané aktivity, jaká je potřeba, spouštěč procesu.
- **Co?** Jaké produkty bude podnik produkovat a jaké zdroje k tomu použije.
- **Kdy?** Kdy bude rozhodnutí učiněno, jaký je časový plán, kdy dojde k realizaci naplánované aktivity.
- **Jak?** Jaký je postup např. výroby, jaká bude použita technologie, využito know-how.
- **Kdo?** Kdo je za danou aktivitu, rozhodnutí odpovědný.
- **Za kolik?** Kolik je výše nákladů, jaký je rozpočet, jaká je cena produktu.
- **Kvalitně?** Otázka kvality produkce a jejího měření.

9.1.1 Postavení manažera v procesu řízení

Postavení manažera v procesu řízení je možno znázornit schématem:



Obr. 6 Postavení manažera v procesu řízení

²² TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2017.

Rozdělení pravomoci a odpovědnosti je následující:

- **vlastníci** – rozhodování a schvalování strategických záměrů podnikatelské jednotky, dohled nad činností manažerů, sledování výkonnosti podniku, především hodnocení ekonomických ukazatelů,
- **manažeři** – mají dominantní postavení v řízení podnikatelské jednotky, připravují koncepce rozvoje podniku, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují finanční zdraví podniku,
- **zaměstnanci** – realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace a další podklady nezbytné pro řízení.²³

V závislosti na velikosti podniku může vlastník současně vykonávat roli manažera.

9.1.2 Členění manažerských aktivit

Existuje řada kritérií, na základě kterých dochází k členění manažerských aktivit. Nejčastěji používané je členění v závislosti na charakteru a časovém hledisku. Rozlišujeme:

- **strategické řízení** – jedná se o manažerské aktivity, které jsou realizovány vrcholovou úrovní managementu, tzn. v případě malých a středních podniků vlastníky nebo ustanoveným výkonným vedením. Aktivity jsou zaměřeny na klíčové faktory fungování podniku a koncipují směr rozvoje podniku. Mají dlouhodobější časový horizont přesahující 1 rok (obvykle 2 – 5 let);
- **taktické řízení** – tyto manažerské aktivity směřují k naplnění strategických cílů a jejich časový dosah je zpravidla do 1 roku. Taktické řízení využívá roční plán, rozpočty aj. Těžiště těchto aktivit je ve finančním řízení podniku;
- **operativní řízení** – zahrnuje manažerské aktivity směřující k realizaci taktických záměrů, nástrojem realizace jsou operativní plány s časovým horizontem do 3 měsíců, obvykle pak kratším (měsíc, týden).

Při strategickém řízení je centrální postavou v podniku samotný podnikatel. Podnikatele nelze zařadit do žádného schématu, jsou to individualisté. Často bývají srovnávání např. s umělci. Stejně

²³ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 2010.

jako oni se vyznačují tvořivostí, schopností alternativního myšlení, spontánností a odvahou přeměnit své představy ve skutečnost. K tomuto výčtu je potřeba přiřadit i ctižádost vytvořit něco, co přetrvá. Podnikatel musí umět své okolí strhnout a nadchnout. Musí lidem kolem sebe své představy zprostředkovat a přesvědčit je o nich, aby ho při realizaci představ následovali. Můžeme říci, že podnikatel by měl být dobrý stratég a stratég musí mít následující vlastnosti, aby byl úspěšný:

- **otevřenost** – přístupnost ke všemu, schopnost komunikace s jinými lidmi, zvědavost, rozhled i mimo svůj obor,
- **spontánnost** – schopnost nekonvenčně myslet, oprostit se od obvyklých zvyklostí, vytvářet své vlastní standardy,
- **smysl pro realitu** – vidět věci takové, jaké jsou.



Obr. 7 Členění manažerských aktivit

9.1.3 KO a OK faktory

Faktory, ovlivňující prosperitu podniku, lze (do jisté míry schématicky) rozdělit do dvou skupin, a to na:

- **KO faktory** – mohou závažným způsobem ovlivnit samotnou podstatu fungování podniku. Je možno je dále rozdělit do skupin:
 - **externích faktorů** – jsou vyvolány vnějšími vlivy, nezávislými na vůli managementu konkrétního podniku. Management by je měl průběžně monitorovat a v rámci své řídicí činnosti na ně průběžně reagovat. Tyto faktory můžeme rozčlenit na faktory věcné (např. přírodní katastrofy, povodně) a finanční (např. krize světové ekonomiky),

- **interních faktorů** – jde o momenty, které by měl mít management tzv. „ve své moci“ a záleží na jeho schopnostech, jak jim dokáže předcházet nebo je eliminovat. I tyto faktory lze rozdělit na věcné (stávky, požáry aj.) a finanční (zpronevěry, chybná manažerská rozhodnutí s negativními finančními důsledky pro podnik),
- **OK faktory** – řídicí a především rozhodovací aktivity, probíhající ve velmi širokých mantinelech, jejich omezení jsou dána subjektivně finančními, popř. dalšími zdroji podniku, kapacitami trhu apod.



Management každého podniku výrazně ovlivňuje fungování a dosažené výsledky podniku. Pojem management v sobě zahrnuje řadu dalších pojmů, metod a zásad důležitých pro řízení podniku. Management zahrnuje podnikové aktivity v podobě organizování, plánování, personální činnosti, vedení a kontroly těchto činností. Rozsah uvedených aktivit a použité nástroje se liší v závislosti na velikosti podniku.



1. Jaké činnosti tvoří náplň managementu podnikatelských subjektů?
2. Popište vztah vlastník – manažer – zaměstnanec.
3. Jak členíme manažerské aktivity v závislosti na charakteru a časovém hledisku?
4. Co tvoří KO a OK faktory?



Literatura k tématu:

- [1] BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-2474-429-2.
- [2] URBAN, J. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. ISBN 978-80-8797-420-9.

Kapitola 10

Finanční řízení malých a středních firem



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit rozdíl v obsahu finančního řízení malých a středních podniků,
- vysvětlit obsah finančních výkazů využívaných ve finančním řízení,
- vysvětlit rozdíl mezi účetnictvím a daňovou evidencí,
- popsat strukturu daňové soustavy v ČR.



Klíčová slova:

finanční řízení, majetek, zdroje dlouhodobé, zdroje krátkodobé, náklady, výnosy, výdaje, příjmy, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow, účetnictví, daňová evidence.

10.1 Náplň a zásady finančního řízení MSP

Financování provází podnik všemi etapami jeho životního cyklu. Je integrujícím prvkem řízení podniku bez ohledu na jeho velikost, právní formu nebo dobu existence. Cíle finančního řízení jsou spojeny cílem podnikání, tzn., že zvýšení hodnoty podniku lze dosáhnout zhodnocováním finančních prostředků.

Ve **středních podnicích** jsou pro oblast finančního řízení zřízeny **odborné útvary**, popř. odborná pozice. V **malých podnicích** se finančnímu řízení věnuje **majitel** (majitelé) a např. účetní. Pokud se finančnímu řízení věnuje pouze již zmiňovaný účetní, finanční řízení se zpravidla omezuje pouze na tvorbu a předkládání legislativou vyžadovaných účetních výkazů, tj. absolutních ekonomických ukazatelů bez jejich potřebné interpretace. V těchto případech není sestavován finanční plán, plán cash flow, nejsou prováděny ekonomické rozborů ani finanční analýzy.

Obsah finančního řízení v malých a středních firmách tvoří zejména:

- zajišťování finančních zdrojů pro běžný chod i rozvoj podniku,
- volba optimální kapitálové struktury s ohledem na strukturu majetku podniku a cenu kapitálu,
- řízení a financování oběžného majetku (zásob, pohledávek, peněžních prostředků),
- investování do nákupu dlouhodobého majetku,
- finanční plánování,
- pravidelné posuzování finančního zdraví podniku prostřednictvím kontrolní a rozborové činnosti²⁴.

Ve finančním řízení je nezbytné respektovat dva významné faktory, a to faktor času a rizika. **Faktor času** se projevuje tím, že koruna, kterou podnikatel získá dnes má vyšší hodnotu než koruna získaná někdy v budoucnu (může ji ihned investovat). **Riziko** je definováno jako nebezpečí, že plánované výnosy nebudou dosaženy nebo vložený kapitál bude ztracen. Kromě uvedených faktorů na podnik působí i jeho okolí, vnější podnikatelské prostředí. K nejdůležitějším z nich patří výše a vý-

²⁴ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012.

voj inflace, vývoj měnových kurzů, vývoj na kapitálovém trhu (úrokové sazby), ekonomická legislativa a daňová politika státu.

Při finančním řízení by měly být dodrženy základní zásady:

- nesledovat a řídit pouze výnosy a náklady, ale rovněž příjmy a výdaje, tedy peněžní toky (podnik by měl v termínech hradit splatné závazky). Pokud podnik sice vykazuje zisk, ale nedisponuje dostatečným objemem finančních prostředků na úhradu závazků, může se dostat do vážných potíží,
- investiční projekty by měl podnik realizovat pouze v případech, kdy je čistá současná hodnota projektu vyšší než nula nebo rovna nule²⁵,
- u všech finančních rozhodnutí, zejména dlouhodobých, je nezbytné respektovat faktor času a faktor rizika.

10.2 Řízení majetkové a kapitálové struktury podniku

Při zahájení podnikání musí podnikatel obvykle zabezpečit peněžní prostředky na pořízení majetku (dlouhodobého a oběžného) pro výkon podnikatelské činnosti. Kromě toho potřebuje i peněžní prostředky na zabezpečení provozu podniku minimálně do doby, než se peněžní prostředky prostřednictvím tržeb začnou do podniku vracet.

Majetek podniku členíme na majetek dlouhodobý a oběžný. **Dlouhodobý majetek** slouží k podnikání dlouhodobě (déle než 1 rok) a náklady na jeho pořízení jsou do hodnoty produktů (ceny) přenášeny postupně ve formě odpisů. **Oběžný majetek** v podniku nestále „obíhá“, mění svou podobu (od peněžních prostředků na nákup materiálu po inkaso peněžních prostředků za prodej produktů). Zvyšování rychlosti tohoto koloběhu snižuje kapitálovou potřebu podniku, což v konečném důsledku znamená zvýšení rentability (ziskovosti vložených prostředků).

²⁵ Čistá současná hodnota je rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a výdaji podniku.

Kapitál podniku členíme podle vlastnictví na vlastní a cizí a podle času na krátkodobý a dlouhodobý (hranice je opět 1 rok). **Vlastní kapitál** patří majiteli (majitelům), je dlouhodobým a trvalým zdrojem financování, má nezastupitelný význam při hodnocení finančního zdraví podniku a je hlavním nositelem podnikatelského rizika. Je tvořen vklady zakladatelů a zvyšuje se v průběhu podnikání o nerozdělený zisk (případně snižuje o ztrátu). **Cizí kapitál** představuje dluhy, které podnik má a bude je muset jednou splatit. Člení se na krátkodobý cizí kapitál (splatný do 1 roku) a dlouhodobý cizí kapitál (splatnost nad 1 rok).

Krátkodobý cizí kapitál tvoří:

- bankovní úvěry,
- dodavatelské úvěry (nákup na fakturu),
- závazky vůči zaměstnancům (dosud nevyplacené mzdy),
- závazky vůči státu (nezaplacené daně),
- odběratelské úvěry (přijaté zálohy od odběratelů).

Dlouhodobý cizí kapitál tvoří:

- dlouhodobé závazky,
- dlouhodobé bankovní úvěry (investiční, hypoteční).

Písemný přehled o struktuře majetku podniku a zdrojích jeho finančního krytí podává základní podnikový účetní výkaz, nazývaný **rozvaha** nebo také bilance podniku. Celková suma aktiv se musí rovnat celkové sumě pasiv (bilanční rovnice). Rozvaha je výkaz stavový (k určitému datu).

Tab. 9 Rozvaha podniku

AKTIVA	PASIVA
I. Dlouhodobý majetek	I. Vlastní kapitál
1. Dlouhodobý nehmotný majetek	1. Základní kapitál
2. Dlouhodobý hmotný majetek	2. Ážio a kapitálové fondy
3. Dlouhodobý finanční majetek	3. Fondy ze zisku
	4. Výsledek hospodaření minulých let
	5. Výsledek hospodaření běžného účetního období
II. Krátkodobá (oběžná) aktiva	II. Cizí zdroje
1. Zásoby	1. Rezervy
2. Pohledávky (dlouhodobé, krátkodobé)	2. Závazky (dlouhodobé a krátkodobé)
1. Krátkodobý finanční majetek	
3. Peněžní prostředky	
III. Přechodná aktiva	III. Přechodná pasiva
AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM

10.3 Řízení výsledku hospodaření a CF

Pro podnikatele v malém a středním podniku je důležité v rámci finančního řízení nezaměňovat pojmy výnosy a příjmy a náklady a výdaje:

- **výnosy** – výsledky podnikání za určité období, vyjádřené v peněžních jednotkách,
- **příjmy** – peněžní částky, které podnik skutečně v daném období obdržel,
- **náklady** – představují hospodárnou spotřebu výrobních faktorů za určité období, vyjádřenou v peněžních jednotkách,
- **výdaje** – úbytek finančních prostředků podniku, nemusí znamenat tvorbu hodnoty.

Výsledek hospodaření zachycuje účetní výkaz – **výkaz zisku a ztráty** (výsledovka). Výkaz eviduje výnosy, náklady a hospodářský výsledek za určité období. Jde o výkaz tokový, charakterizuje určité období, obvykle 1 rok.

Na základě informací poskytovaných výkazem zisku a ztráty může podnikatel zjistit:

- obrat podniku,
- přidanou hodnotu (tržby mínus náklady za nakupované suroviny, materiály a služby),
- externí náklady v druhovém členění,
- provozní a finanční výnosy a náklady,
- provozní a finanční výsledek hospodaření,
- rentabilitu tržeb, rentabilitu nákladů,
- základ pro vypracování daňového přiznání (výpočet daně).

Výkaz zisku a ztráty podává informace o efektivnosti činnosti podniku za vykazované období. Rozvádí podrobněji jednu položku vykazovanou v rozvaze – výsledek hospodaření za běžné období.

Peněžní toky (cash flow, CF) jsou v podniku sledovány ve **výkazu o peněžních tocích**. Obsahuje příjmy a jejich strukturu, výdaje a jejich strukturu a peněžní tok (rozdíl mezi příjmy a výdaji za určité období). Na základě informací z výkazu o peněžních tocích lze zjistit:

- příčiny změny stavu peněžních prostředků,
- podklady pro finanční analýzu, plánování, propočty efektivnosti investic, aj.

Výkaz o peněžních tocích je možno sestavovat dvěma způsoby:

- **přímou metodou** – předpokládá, že v podniku jsou evidovány příjmy a výdaje, tato metoda je vhodná pro podniky jednotlivce a malé podniky,
- **nepřímou metodou** – je založena na údajích z finančního účetnictví. Základ zjišťování peněžního toku tvoří hospodářský výsledek, který se upraví o náklady nesouvisející s výdaji a výnosy nesouvisející s příjmy. V praxi se tato metoda používá častěji.

Výkaz o peněžních tocích umožňuje podrobnější sledování rozvahové položky finanční majetek.

Jako operativní nástroj řízení cash flow se využívá **platební kalendář**, který by měl být sestavován jako celoroční, s konkretizací na příslušný měsíc. Tvoří jej příjmová a výdajová stránka. Může být sestavován v různých formách, není závazně předepsána jeho forma.

Tab. 10 Zjednodušené schéma výkazu zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (k 31. 12. 20XX, v tis. Kč)	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží
A.2.	Spotřeba materiálu a energie
D.	Osobní náklady
D.1.	Mzdové náklady
D.2.	Náklady na sociální a zdravotní pojištění
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti (odpisy)
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady (poplatky, daně, cla)
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (úroky z úvěrů)
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM
13.	Daň z příjmů
14.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ
15.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
16.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ
17.	Čistý obrat za účetní období

10.4 Účetnictví, výkaznictví a daně v podnikání

Součástí činností, souvisejících s podnikáním, je vedení účetní evidence. Regulace této povinnosti se vyvíjí, podnikatelé jsou tak nuceni sledovat a respektovat poměrně časté změny předpisů upravujících tuto činnost.

Zákon o účetnictví se vztahuje pouze na účetní jednotky a pouze tyto jednotky mají povinnost vést **účetnictví**. Informace o tom, kdo je účetní jednotkou je potřeba hledat v zákonu o účetnictví v platném znění (zákon č. 563/1991 Sb., v platném znění).

Vedení **daňové evidence** se vztahuje na poplatníky daně – fyzické osoby, které nevedou účetnictví. Musí ji vést subjekty, které mají příjmy z podnikání nebo jiné samostatné činnosti a chtějí v daňovém přiznání k dani z příjmu uplatnit výdaje podle skutečnosti, tedy podle dokladů. Nemusí ji mít ti, kteří uplatňují paušální výdaje, tedy výdaje procentem z příjmů. Pokud je podnikatel plátcem DPH, je povinná i evidence k DPH. Daňová evidence může být velmi jednoduchá, stačí evidovat:

- příjmy a výdaje,
- majetek a závazky.

Plátcí DPH evidují všechny částky bez DPH.

Daňový systém České republiky je upraven soustavou zákonů, obsahuje daně přímé a nepřímé.

Přímé daně dělíme na daně:

- z příjmů
 - daň z příjmů fyzických osob,
 - daň z příjmů právnických osob,
- majetkové
 - daň z nemovitostí (ze staveb, z pozemků),
 - daň silniční,
 - převodové daně (dědická, darovací, z převodu nemovitostí).

Nepřímé daně členíme na daně:

- univerzální - daň z přidané hodnoty,
- selektivní - spotřební daně.

Konkrétní právní úprava jednotlivých daní se poměrně často mění, a proto je vhodné sledovat příslušnou legislativu.



Úkolem finančního managementu je především získávat peněžní prostředky na provoz i rozvoj podniku a volné peněžní prostředky investovat tak, aby se zvyšovala hodnota podniku a udržovala celková finanční rovnováha. Zejména v malých podnicích se o oblast finančního řízení stará sám majitel podniku. Ve středních podnicích již obvykle bývá zřízen útvar nebo alespoň pozice finančního manažera. Informace potřebné pro finanční řízení zachycují finanční výkazy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Informace v nich obsažené umožňují zpracovat ekonomické rozborů v potřebné podrobnosti.



1. Existují rozdíly mezi finančním řízením ve velkých a malých a středních podnicích?
2. Které oblasti a které finanční výkazy by měli především sledovat majitelé malých podniků?
3. Vysvětlete podstatu a obsah rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow.
4. Jaký je rozdíl mezi účetnictvím a daňovou evidencí?



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [2] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [3] REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.

Kapitola 11

Obchodní a marketingové činnosti



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu marketingových činností v podniku,
- popsat strukturu marketingového plánu,
- vysvětlit odlišnosti uplatňování marketingu v malých podnicích.

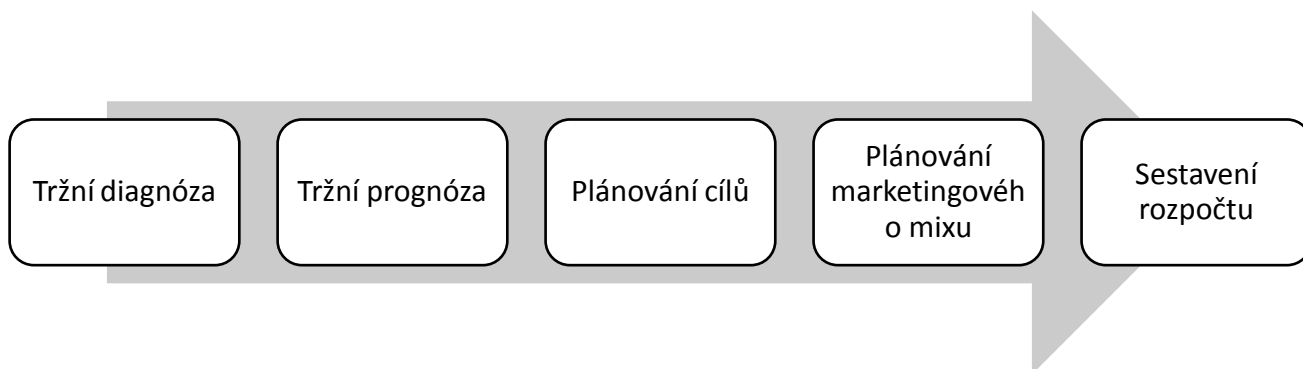


Klíčová slova:

marketingový plán, struktura a forma plánu, marketingový mix, SWOT analýza.

11.1 Obchodní (marketingový) plán

Základním nástrojem řízení obchodní (odbytové, prodejní) činnosti podnikatelského subjektu je obchodní (marketingový) plán. Sestavení plánu probíhá v řadě etap – viz obr.



Obr. 8 Etapy tvorby marketingového plánu

11.1.1 Marketingový plán jako nástroj komunikace se zákazníky

Dobrý marketingový plán je klíčem úspěchu každého podniku. Marketingový plán koordinuje všechny marketingové činnosti v podniku. Jeho cílem je popsat současnou pozici produktů na trhu a stanovit jejich marketingovou strategii po stanovenou dobu. S přihlédnutím ke stávající situaci v okolí podniku (vnější prostředí) a stavu uvnitř podniku (vnitřní prostředí) definuje nejlepší možný koktejl nástrojů marketingové komunikace se zákazníky. Sestavuje se zpravidla na období 1 roku až 5 let, ale vzhledem k turbulentnímu podnikatelskému prostředí zejména menší podniky sestavují marketingový plán na období nepřesahující 6 měsíců. Pokud je marketingový plán sestaven pro delší časové období, je nutno jej pravidelně revidovat. I když se jedná o plán, není to v žádném případě statický dokument, ale jedná se o dynamický nástroj marketingového plánování, který je podle aktuálního vývoje a dosažených výsledků komunikace upravován²⁶.

²⁶ Marketingový plán jako nástroj komunikace se zákazníky. [online]. 2017 [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovyplan.html>

Marketingový plán ukazuje, jaké kroky musí podnik provést, aby realizoval své obchodně-marketingové cíle. Umožňuje identifikovat konkurenční výhodu podniku, mapuje jeho dosavadní úspěchy, napomáhá zvyšovat zisk i obrát a motivuje zaměstnance. Prostřednictvím marketingového plánu a pravidelného plánování lze odhalit nedostatky, kterých se podnik při realizaci marketingových aktivit dopouští a ušetřit tak nejenom čas, ale i finanční prostředky. Obdobně jako kterýkoliv jiný plán pomáhá i marketingový plán získat pocit kontroly nad aktivitami podniku.

11.1.2 Struktura a forma marketingového plánu

Marketingový plán může mít jednoduchou strukturu, v podstatě se může jednat i o seznam marketingových aktivit na období nadcházejících 12 měsíců. Může mít ovšem i rozsah několika desítek stran. Malý podnik, resp. živnostník si obvykle vystačí s plánem na 1 až 2 stránky. Některé malé podniky volí i z finančních důvodů variantu, kdy podnikový (business plán) a marketingový plán tvoří jeden dokument.

V marketingovém plánu by nemělo chybět:

- **Stručné shrnutí** – shrnutí nejdůležitějších faktů plánu.
- **Vize a poslání podniku, podnikové cíle a strategie.** Vize a poslání (mise) stojí na samotném počátku strategického procesu, bez jejich stanovení nemůže žádný podnik úspěšně fungovat. Zatímco vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti, poslání představuje hlavní důvod jeho existence.
- **Situační analýza** – analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Situační analýza podniku zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího prostředí (makro a mikroprostředí), ve kterém podnik podniká nebo které na něj nějakým způsobem působí, a vnitřní prostředí podniku (kvalita zaměstnanců, produktů a služeb, organizační struktura, kultura firmy, materiální faktory, aj.). Vnitřní prostředí se na rozdíl od vnějšího vztahuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery ovlivňovány.
- **Závěr komplexní analýzy podniku (SWOT analýza).** Výsledky působení vnitřního a vnějšího prostředí podniku ideálně shrnuje SWOT analýza, a to ve formě nejdůležitějších slabých a silných stránek ve vztahu k nejzávažnějším příležitostem a hrozbám.
- **Marketingové cíle a cílové trhy.** Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a dávají odpovědi na následující otázky:
 - Čeho se cíl týká?
 - O kolik se uvažuje změna?

- Na jakém trhu?
- Kdy má být cíle dosaženo?

Stejně tak jako podnikové cíle, i ty marketingové musejí být SMART. Před výběrem vhodných strategií by měly být zvoleny trhy, na které podnik zaměří svou pozornost. Proces výběru cílových trhů obsahuje tři základní kroky – segmentace trhu, výběr cílových tržních segmentů (targeting) a volbu umístění produktu v myslích zákazníků (positioning)

- **Marketingová strategie.** Marketingová strategie obecně popisuje směr, jak se dostat k vytýčenému cíli. Obvykle se dělí do dvou skupin, a to na strategie zaměřené na trh a strategie zaměřené na konkurenci. Je potřeba zvolit vhodné marketingové nástroje, tzv. marketingový mix, který podnik využívá k tomu, aby dosáhl svých cílů. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky („4P“)²⁷:
 - product – výrobní politika,
 - price – cenová politika,
 - place – distribuční politika,
 - promotion – komunikační politika (reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing – tzv. komunikační mix).
- **Rozpočet na marketing.** Aby bylo možno stanovit rozpočet, je nutné nejprve spočítat očekávané náklady a tržby za plánované období. Rozpočet je tvořen většinou na základě skutečnosti minulého období, na základě cílů nebo procentem z tržeb. V praxi se lze často setkat s tím, že jsou náklady na marketing nedostatečné nebo výdaje na marketing omezeny úplně. Výzkumy prokázaly, že kvalitní marketing hraje klíčovou roli v ekonomických výsledcích podniku a v době krize podniku jeho důležitost roste. Nikdy by ale neměly náklady na marketing přesáhnout efekt, který marketing přinese.
- **Operativní plán.** Marketingový mix je potřeba realizovat, a to prostřednictvím úkolů, které jsou uloženy každému pracovníkovi nebo oddělení. Operativní plán odpovídá na otázky:
 - Co se bude realizovat?

²⁷ Alternativou k 4P je marketingový mix 4C, který se dívá na trh z hlediska kupujícího. V praxi se osvědčuje pracovat s oběma základními koncepty. Existuje ale mnoho dalších variant, jako např. 3V, 7P, 8P.

- Kdo bude úkol realizovat?
- Kdo je za úkol odpovědný?
- Do kdy se úkol provede?
- Kolik to bude stát?
- **Způsob kontroly plnění plánu – jak změřit výsledek.** Po úspěšné realizaci je potřeba provést kontrolu. Pro každý cíl musí být definována výkonnostní měřítka, probíhají pravidelné kontroly, které poskytují zprávy o tom, zda bylo daného cíle dosaženo či nikoliv.

Při tvorbě marketingového plánu by se nemělo zapomenout, že:

- Každý sebelepší marketingový plán je k ničemu, pokud leží „v šuplíku“!
- Lidé, kteří jej realizují, by se měli podílet na jeho přípravě, protože se tak s ním dokáží lépe ztotožnit.
- Plán je potřeba pravidelně aktualizovat a reagovat na aktuální podmínky a změny.
- Je potřeba mít několik variant plánu pro případ, že něco nevyjde nebo se plán ukáže jako nerealizovatelný. Je vhodné proto vytvořit plány a rozpočty pro ideální, reálné a krizové podmínky²⁸.

11.2 Specifika marketingových činností malých podniků

Malé podniky se od těch velkých liší především objemem finančních prostředků, které mají k dispozici. Na tomto ve většině případů nízkém objemu finančních prostředků závisí u malých podniků rozsah marketingových aktivit a velikost rozpočtu pro ně vyčleněných financí. Zároveň ale mají

²⁸ Jak napsat marketingový plán. [online]. 2017 [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan>

malé podniky určité výhody, které plynou z blízkého vztahu se zákazníky a zákazníci z nich těží. K přednostem malých firem v oblasti marketingových činností patří:

- **pružnější reakce** – díky v mnoha případech každodennímu osobnímu vztahu se zákazníky dokáží malé podniky flexibilně reagovat na změny v preferencích zákazníků a předvídat je,
- **silná orientace na zákazníka** – malé podniky obvykle fungují na malých ohraničených trzích s menším počtem zákazníků, zákazníci si „předcházejí“, aby si udrželi jejich přízeň. Produkty mění podle přání zákazníků okamžitě. Přijatelné ceny jsou výsledkem osobního přístupu a poskytováním doplňkových služeb,
- **zaměření na specializovaný produkt** – malé podniky disponují úzkým sortimentem produktů, kterým ale věnují velkou pozornost a jsou zaměřeny na kvalitu (s tím souvisí pozitivní zkušenost zákazníka a jeho spokojenost, v mnoha případech i reklama, když zákazník svou spokojenost předává dál),
- **osobní přístup** – bližší vztah podnikatele vnímá zákazník velmi pozitivně a citlivě, cítí se jedinečný a výjimečný. Podnikateli zároveň přináší řadu informací a poznatků, které velké podniky získávají prostřednictvím finančně a časově náročných marketingových výzkumů,
- **nadšení podnikatele** – podnikatel vnímá podnik jako „své dítě“ a nepřístupuje k zákazníkovi jako k anonymní osobě,
- **plochá struktura řízení** – majitel podniku je často v přímém styku se zákazníky a proto se všechny problémy dostanou k vedení podniku velmi rychle a mohou být stejně rychle vyřešeny,
- **loajalita a zdvořilost zaměstnanců** – v malém podniku se zaměstnanci mezi sebou i s majitelem velmi dobře znají a ve většině případů cítí spoluodpovědnost za výkon podniku a celkovou image podniku²⁹.

Malé podniky mají v oblasti marketingových aktivit samozřejmě i nevýhody:

- **nedostatek finančních zdrojů** – z toho plyne i omezený rozsah marketingových činností,

²⁹ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012.

- **nedostatek lidských zdrojů** – malý podnik se nemůže dovolit zaměstnat marketingového specialistu,
- **nedostatek kompetencí podnikatele** – většina začínajících malých podnikatelů má znalosti a zkušenosti spíše v oboru vykonávané činnosti, ale marketingovými odborníky nejsou, stejně tak jim chybí znalosti např. v oblasti účetnictví, finančního řízení, platné legislativy aj.,
- **ostře ohraničený trh** – úzce specializovaný produkt snižuje počet zákazníků, které může podnik uspokojovat. Stejně tak působí jako důsledek limitovaných finančních zdrojů i nižší výrobní kapacity.



Marketingový plán je nezbytnou součástí podnikových plánů. Jeho rozsah může být rozdílný v závislosti na velikosti podniku. Struktura se ovšem lišit nebude. K nejdůležitějším částem marketingového plánu patří rozhodnutí o tom, jaké produkty a komu nabídnout, jak se zákazníkem komunikovat a za jakou cenu mu produkt prodat. Marketingový plán si mohou podniky za úplatu nechat zpracovat, nevýhodou ale je že externí firma sice ovládá všechny potřebné marketingové techniky, ale chybí jí podrobná znalost vnitřního prostředí podniku.



1. K čemu slouží marketingový plán podniku?
2. Jaká je struktura marketingového plánu?
3. Které prvky tvoří základní marketingový mix?
4. Jaké specifické faktory ovlivňují marketingový plán a jeho realizaci v malých podnicích?

Literatura k tématu:



- [1] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [2] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [3] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [4] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Kapitola 12

Regionální aspekty MSP v podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit výhody založení nové společnosti v zemích EU,
- identifikovat rizika plynoucí z podnikání mimo země EU.



Klíčová slova:

podnikání v EU, mimo EU, podnikatelský ráj, rizika podnikání mimo EU.

12.1 Podnikání v EU a mimo EU

V Evropské unii si podnikatelé na možnost podnikat v jiném státě zvykli. Proces zakládání společností napříč Evropskou unií má víceméně podobné podmínky. Od okamžiku, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, je podnikání mimo naši vlast mnohem jednodušší. Stačí přejet nejbližší hranice a už můžete zakládat například německou, slovenskou, polskou nebo rakouskou obchodní společnost. Se vstupem České republiky do Evropské unie se tedy mnohé zjednodušilo a pro české podnikatele se otevřely nevídané možnosti. Ovšem mimo EU je to se zakládáním společností stále poměrně komplikované.

S Evropskou unií, respektive se Smlouvami o fungování EU, přišla do naší legislativy spousta novinek, která prakticky znemožňuje zamezit založení firmy v jedné z osmadvaceti evropských zemí. Kdekoliv v Evropské unii se tedy rozhodnete podnikat, máte naprosto otevřené dveře. Jednou ze zemí oné osmadvacítky, o které se říká, že je to **podnikatelský ráj**, je **Kypr**. Zde jsou totiž podnikatelé, respektive čistý zisk mezinárodních obchodních společností, zdaněni sazbou **10 %**. A na příjmy ze zahraničí, kdy byl příjem vytvořen činností mimo Kypr, se pak váže sazba zdanění **0 %**. I kromě toho je Kypr stále více vyhledáván jako ráj Evropské unie. Dokud EU nepřijme jednotnou legislativní úpravu daní, bude Kypr lákat stále více podnikatelů. Ovšem na druhou stranu je založení společnosti na Kypru jedno z nejdražších v celé EU. **Dalšími nejdražšími zeměmi jsou i Itálie a Řecko**, nejlevnější jsou naopak **Dánsko, Slovinsko, a také Bulharsko**. Překročíte-li však hranici mezi Evropskou unií a třetími státy, ocitnete se naprosto v jiném světě, kde naše benevolentní dohody často nedosahují.

V dnešní době spousta podnikatelů jako první míří do Ruska. Z něj se totiž stává podnikatelská velmoc, která rok od roku výrazněji prosperuje. Má nízkou míru zadlužení a pro naše krajany je taktéž velice kulturně blízké. Navíc zde nebude problém se uplatnit, jelikož Rusové si již za doby Rady vzájemné hospodářské pomoci zvykli na vše, co pochází z šikovných českých ručiček. Stejně však jako u nás, jsou nejvíce potenciálními obory v Rusku ty, které tady ještě nejsou moc zastoupené. Například uplatnit se v Rusku v energetickém průmyslu si může troufnout opravdový gigant s bohatou historií, kterého si Rusové prakticky vyberou pro nějaký konkrétní úkol.

Dalšími zeměmi, které lákají české podnikatele, jsou **Ukrajina, Bělorusko a Turecko**. S tím totiž Evropská unie již uzavřela řadu dohod, tudíž je nám taktéž velice blízké a přicházejícím investorům a novým podnikům se nebrání. České střední podniky můžete dále potkat i v **Kazachstánu, Ázerbájdžánu nebo v Číně**.

V neposlední řadě vás jistě napadá otázka, jak založit společnost mimo Evropskou unii. Vždy mějte na paměti, že jste v té či oné zemi hostem a že nad vámi nebdí EU, která by vás případně chránila. Mimo Evropskou unii musíte být trpěliví a mnohem obezřetnější, než doma. Přesný postup, jak

založit firmu mimo EU, zde uvádět nebudeme, jelikož v každé zemi budou po vás chtít něco jiného. Ovšem ve všech zemích budete muset začít podrobným nastudováním zdejší legislativy a postupů založení obchodních společností a následně budete muset velice přesně a opatrně postupovat krok za krokem. Nikdy se příliš neukvapujte a vše si dopředu dobře promyslete. A ani po založení obchodní společnosti nebudete mít úplně vyhráno. Pokud se znelíbíte místnímu byrokratickému, politickému nebo sociálnímu systému, může vaše podnikání skončit stejně rychle, jako začalo. Politika každé vlády světa totiž usiluje o prosazení svých podniků a cizinečtí podnikavci jsou jim často trnem v oku. Tím ale rozhodně nechceme říct, že je založení firmy mimo Evropskou unii nemožné. Řadě našich houževnatých podnikatelů se to již podařilo a za několik let si vybudovali přední místa i mezi místními nejlepšími podnikateli a společnostmi.

Při zakládání společností ve státech mimo Evropskou unii je nutné zohlednit právní specifika dané země. Některé země podnikání cizinců nepřipouští, jiné ano, ale za splnění specifických podmínek. Často je nutná spolupráce s místními právníky.

Základní informace o podnikání v jednotlivých státech lze dohledat na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, na stránkách jednotlivých zastupitelských úřadů a také u obchodních komor. Prostřednictvím obchodních komor lze získat kontakty na zahraniční právníky, kteří se založením nové společnosti pomohou.

Při zakládání společností v jiných zemích je možné využít služeb specializovaných firem, které se zakládáním zahraničních společností zabývají. Odpadne tak četné cestování a komunikace se zahraničními právníky a úřady. Zpravidla postačí schůzka s českou právní kancelář a udělení plných mocí k jednání na zahraničních úřadech. Po zakončení celého procesu zakládání lze zahájit podnikání s novou společností.

Alternativou je koupě již existující společnosti. Proces „zakládání“ se může výrazně urychlit. Kupovaná společnost již existuje. Dojde tak pouze ke změně obchodního jména společnosti, k výměně jejích vlastníků a změně jejího statutárního orgánu.

Při podnikání mimo Evropskou unii je potřeba věnovat zvýšenou pozornost specifikům trhu, právnímu prostředí a politické situaci v zemi. Existuje riziko, že zahraniční obchodní partner nebude seriózní. Vymahatelnost práva pak může být obtížnější, neexistuje zde opora v předpisech Evropské unie. Místní úředníci mohou rozhodovat s určitou averzí vůči cizincům. Proto je vhodné i po

založení společnosti udržovat kontakty s právníky, daňovými poradci, obchodními komorami a místními specialisty. Ti lépe znají místní prostředí a mohou přinést nové obchodní příležitosti.³⁰

12.1.1 Informace pro podnikání na trzích třetích zemí (mimo EU)

Evropská komise vybízí všechny obchodní aktéry k aktivnějšímu využívání nástrojů v podobě **bezplatných on-line průvodců a informací**, zveřejněných na níže uvedených webových stránkách. Informace zveřejněné na těchto stránkách mohou MSP napomoci ke značným finančním i časovým úsporám, zatím však o jejich existenci ví a aktivně je využívá pouze malé množství podniků. Východiskem pro získání těch správných informací pro podnikání na trzích třetích zemí (mimo EU) jsou tyto tři webové stránky EU:

- **MADB (Market Access Database — Databáze přístupu na trhy třetích zemí):** Průvodce exportérů co se týče cel, dovozních formalit, statistik, obchodních překážek a dalších kontaktů. Může sloužit např. pro primární analýzu daného trhu: <http://madb.europa.eu/>,
- **European Small Business Portal (Evropský portál pro malé podniky):** Přístup k veškerým relevantním informacím, které EU dává k dispozici o MSP a pro MSP, např. praktické rady, místní kontaktní místa či odkazy na vytváření sítí (pozn.: dostupný rovněž v české jazykové mutaci): http://ec.europa.eu/small—business/index_cs.htm,
- **Your Europe — Business (Vaše Evropa — Podniky):** Souhrnné informace a on—line služby státní správy pro firmy, které chtějí podnikat v jiném státě (pozn.: dostupný rovněž v české jazykové mutaci): http://ec.europa.eu/youreurope/business/index_cs.htm.³¹

³⁰ Založení společnosti mimo EU [online]. 2015 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/clanky/zalozeni-spolecnosti-mimo-eu-je-to-mozne/>

³¹ Informace pro podnikání na trzích třetích zemí mimo EU [online]. 2017 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/article/informace-pro-podnikani-na-trzich-tretich-zemi-mimo-eu>



Po vstupu České republiky do Evropské unie se značně zjednodušilo podnikání českých podnikatelů v členských zemích EU. Pokud chce podnikatel podnikat mimo členské země EU, je situace složitější. Je potřeba se velmi podrobně seznámit nejen s legislativou vybrané země, ale splnit mnohdy i řadu dalších podmínek. Každý podnikatel by se důkladně seznámit s podmínkami podnikání ve vybraném státě, než se pro podnikání rozhodne.



1. Jaké podmínky musí splňovat podnikatel, pokud chce podnikat v rámci členských zemí EU?
2. Jsou ve všech členských zemích EU stejné podmínky pro podnikání?
3. Jaké okolnosti musí zvážit podnikatel, který chce podnikat mimo EU?



Literatura k tématu:

- [1] www.businessinfo.cz
- [2] www.czechinvest.org/cz/
- [3] www.ipodnikatel.cz
- [4] www.mpo.cz

Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšiř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-2474-429-2.
- [2] GERŠLOVÁ, J. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-080-5.
- [3] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [4] HRDÝ, M., KRECHOVSKÁ, M. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšiř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [6] JÜNGER, J., FIALOVÁ, V. *Podnikání a podnik I*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2004. ISBN 978-80-8676-407-8.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., NOVÁK, P. a kol. *Finanční strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-562-6.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [9] KOLÁŘOVÁ, M. *Velká kniha pro podnikání*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7.
- [10] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [11] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [12] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [13] KOURDI, J. *Podniková strategie. Průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [14] LUKEŠ, M., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.
- [15] MARINIČ, P. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-405-7.
- [16] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [17] MRKVIČKA, J., STROUHAL, J. *Manažerské finance*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2014. ISBN 978-80-86716-92-3.

- [18] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.
- [19] REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.
- [20] SALACHOVÁ, B., VÍTEK, B. *Podnikání a jeho přeměny*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-185-6.
- [21] SCHÖNFELD, J. a kol. *Transformace a restrukturalizace podniku*. Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-690-6.
- [22] SOUČEK, Z. *START UP. Od nápadu k efektu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2016. ISBN 978-80-7455-053-9.
- [23] SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [24] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [25] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [26] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. A kol. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [27] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3. uprav. a rozšiř. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.
- [28] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3. uprav. a rozšiř. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2018. ISBN 978-80-261-0733-0.
- [29] TYLL, L. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [30] URBAN, J. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. ISBN 978-80-8797-420-9.
- [31] VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [32] VEBER, J. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [33] VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [34] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Ostrava: Sagit, 2018.
- [35] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Ostrava: Sagit, 2018.
- [36] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (obchodních korporacích). Ostrava: Sagit 2018.

Elektronické zdroje:

- [37] Česká spořitelna. Podnikatelský plán krok za krokem. [online]. 2018 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produk

ty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_z_a_krokem_web.pdf

- [38] Historie podnikání [online]. 2012 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <http://www.podnikanivkostce.cz/Podnikani/historie-podnikani>
- [39] Informace pro podnikání na trzích třetích zemí mimo EU [online]. 2017 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/article/informace-pro-podnikani-na-trzich-tretich-zemi-mimo-eu>
- [40] Jak napsat marketingový plán. [online]. 2017 [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan>
- [41] Marketingový plán jako nástroj komunikace se zákazníky. [online]. 2017 [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovyplan.html>
- [42] Rodinné podnikání přináší radosti, ale i strasti. [online]. 2011 [cit. 2018-08-2]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti.html>.
- [43] Založení společnosti mimo EU [online]. 2015 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/clanky/zalozeni-spolecnosti-mimo-eu-je-to-mozne/>

Seznam obrázků

Obr. 1	Základní právní formy podnikání	28
Obr. 2	Korporace	30
Obr. 3	Grafické znázornění modelu Lean Canvas	37
Obr. 4	Rozpočet výdajů na zahájení podnikání	52
Obr. 5	Rozpočet potřebných zdrojů financování	53
Obr. 6	Postavení manažera v procesu řízení	76
Obr. 7	Členění manažerských aktivit	78
Obr. 8	Etapy tvorby marketingového plánu	90

Seznam tabulek

Tab. 1	Vývoj teoretických poznatků o roli podnikatele	11
Tab. 2	Základní rozdíly mezi podnikáním a zaměstnaneckým poměrem	15
Tab. 3	Teoretické přístupy k formulaci faktorů úspěchu v podnikání	20
Tab. 4	Srovnání právních forem podnikání dle vybraných kritérií	31
Tab. 5	Limity velikosti účetních jednotek podle zákona o účetnictví	68
Tab. 6	Kritéria pro vymezení malých a středních podniků pro účely podpory MSP	68
Tab. 7	Struktura podniků v EU podle velikosti	69
Tab. 8	Užitečné odkazy pro podnikatele	72
Tab. 9	Rozvaha podniku	84
Tab. 10	Zjednodušené schéma výkazu zisku a ztráty	86