

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.

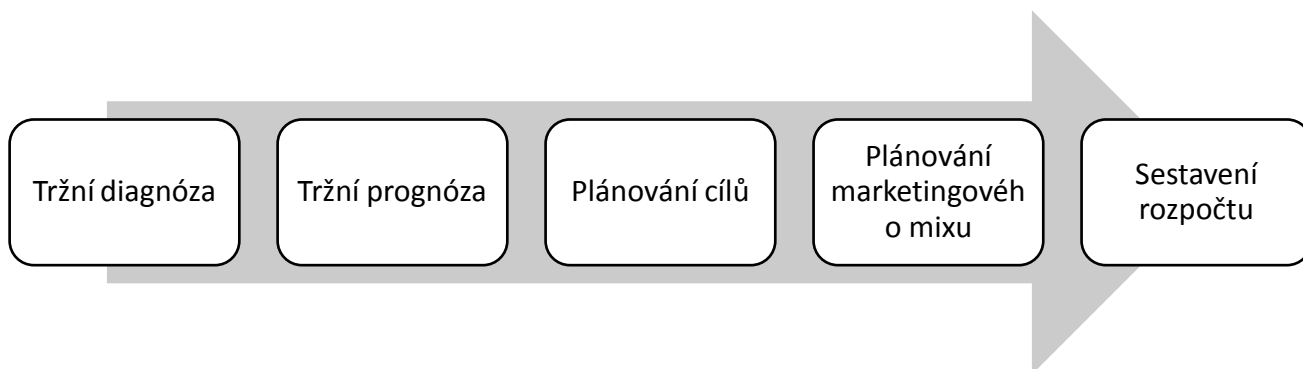


Klíčová slova:

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 – výrobová 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