

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.

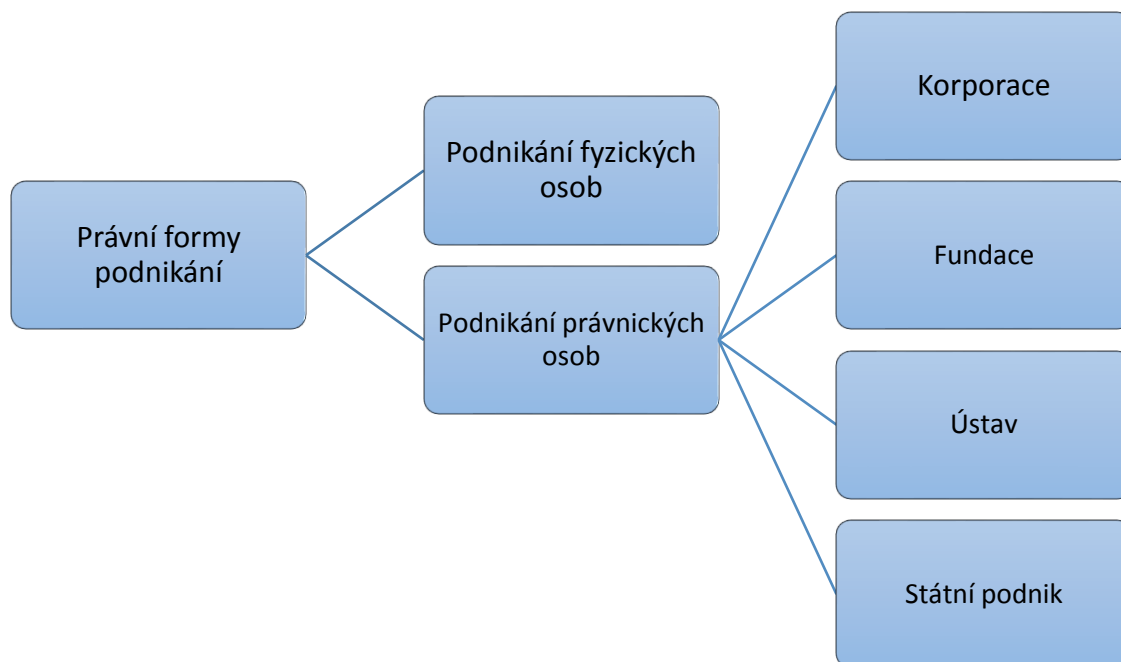
Výčet právních norem není úplný, vždy závisí na konkrétním předmětu činnosti podniku. Vzhledem k četnosti změn v legislativě je vhodné sledovat aktuální legislativní předpisy. Doporučuje se sledovat i elektronické zdroje, např. Oficiální portál pro podnikání a export BusinessInfo.cz, dostupný z: <https://www.businessinfo.cz/>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

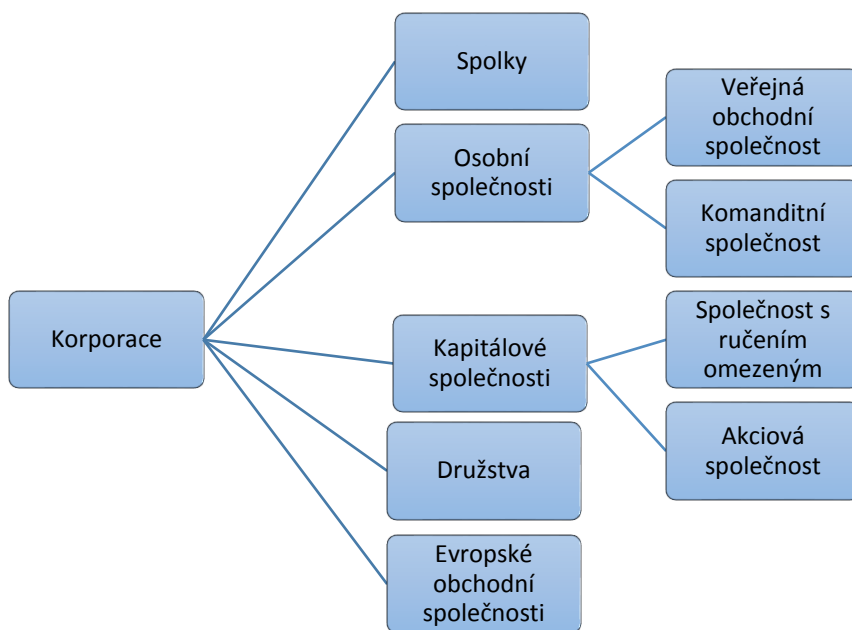
odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

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 dřívějšíka 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 rozšíř. 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.

 Σ

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 těch 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.



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:



- [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