

## 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:

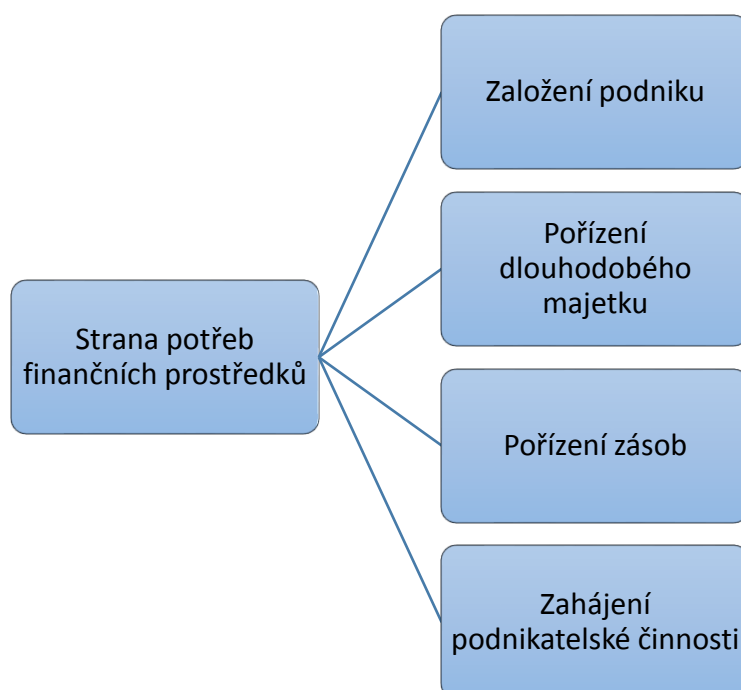
zakladatelský rozpočet, plánované výdaje, očekávané příjmy, obratový cyklus peněz.

## 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.

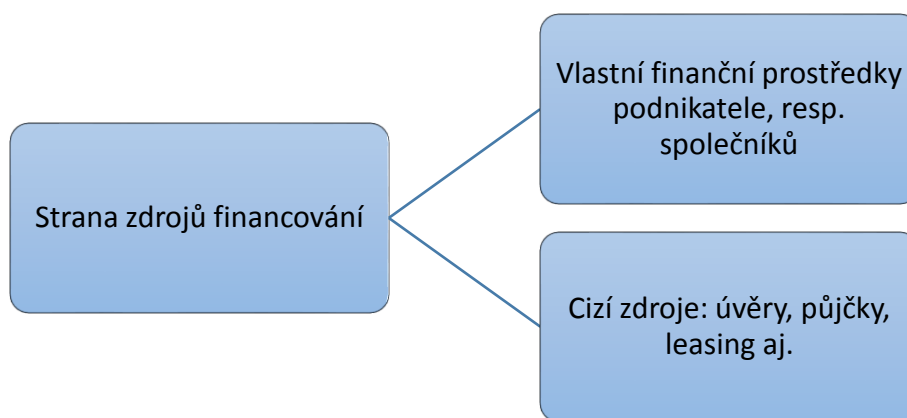


Obr. 4 Rozpočet výdajů na zahájení podnikání

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 přírůstku 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:

- vymežit malé a střední podniky podle různých kritérií,
- vymežit význam malých a středních podniků,
- vymežit 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
<b>Mikro</b> (nepřekročí 2 z hraničních hodnot)	9 mil. Kč	18 mil. Kč	10
<b>Malá</b> (nepřekročí 2 z hraničních hodnot)	100 mil. Kč	200 mil. Kč	50
<b>Střední</b> (nepřekročí 2 z hraničních hodnot)	500 mil. Kč	1 000 mil. Kč	250
<b>Velká</b> - 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 MSP<sup>18</sup>

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. €

<sup>18</sup> 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 vymezit 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 podnikání<sup>19</sup>.

### 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),

<sup>19</sup> 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 změnách<sup>20</sup>.

## 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.

<sup>20</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012.

## 8.2.1 Informační portály pro podnikatele

Tab. 8 Užitečné odkazy pro podnikatele<sup>21</sup>

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

<sup>21</sup> Vlastní zpracování.

Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR	<a href="http://www.socr.cz">www.socr.cz</a>
Svaz průmyslu a dopravy ČR	<a href="http://www.spcr.cz">www.spcr.cz</a>
The European Business Angel Network	<a href="http://www.eban.org">www.eban.org</a>
Unie malých a středních podniků ČR	<a href="http://www.sme-union.cz">www.sme-union.cz</a>



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 otázky<sup>22</sup>:

- **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

<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup>

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

<sup>23</sup> 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.