



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Slezská univerzita v Opavě

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Slezská univerzita v Opavě**  
**Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**

---

# **ZAKLÁDÁNÍ PODNIKU A INVESTOVÁNÍ**

## ***PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR***

Pro distanční formu studia

**Adam Pawliczek, Karel Stelmach, Lucja Matusiková**

Druhé přepracované a doplněné vydání

**Karviná 2012**

Projekt OP VK č. CZ.1.07/2.2.00/28.0017  
„Inovace studijních programů na Slezské univerzitě,  
Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné“

**Obor:** Management

**Anotace:** Učební text je určen jako studijní opora, zejména pro distanční studenty předmětu Zakládání podniku a investování s důrazem na tvorbu podnikatelského záměru. Studijní materiál je rozdělen do 12 kapitol reflektujících nejvýznamnější tematické bloky souvisejících s problematikou zakládání a životního cyklu podniku. Text obsahově vychází ze stejnojmenné studijní opory, vydané v roce 2006, která byla přepracována, aktualizována a doplněna.

**Klíčová slova:** Podnikatelský plán, právní formy podnikání, MSP, životní cyklus podniku, investiční činnost, rizika podnikání.

© **Slezská univerzita v Opavě**  
**Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**

**Autor:** **Ing. Adam Pawliczek, Ph.D.**  
**Ing. Karel Stelmach, Ph.D.**  
**Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

**Recenzenti:** Doc. Ing. Eva Wagnerová, CSc.  
Ing. Werner Bernátek, Ph.D.

**ISBN** Klepněte sem a zadejte text.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ZAHÁJENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROČ ZAČÍT PODNIKAT.....	11
1.1.1 DŮVODY PRO ZAHÁJENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	11
1.1.2 VIZE, CÍLE, MISE.....	11
1.1.3 FINANČNÍ A PSYCHOLOGICKÉ BARIÉRY.....	12
1.2 KDE HLEDAT PODNIKATELSKOU MYŠLENKU .....	13
1.2.1 HIERARCHIE LIDSKÝCH POTŘEB A VÝBĚR OBORU PODNIKÁNÍ.....	13
1.3 HLEDÁNÍ INFORMACÍ .....	14
1.4 ZPŮSOBY VSTUPU NA TRH.....	15
1.4.1 VLASTNÍ DOVEDNOSTI, KONÍČKY A ZÁJMY.....	15
1.4.2 EXISTUJÍCÍ VÝROBKY A SLUŽBY V NOVÉ LOKALITĚ.....	15
1.4.3 SYNERGICKÉ PRODUKTY S VYUŽITÍM EXISTUJÍCÍCH TECHNOLOGIÍ .....	15
1.4.4 NOVÉ PRODUKTY S VYUŽITÍM MODERNÍCH TECHNOLOGIÍ.....	16
1.5 POSOUZENÍ NÁPADU Z HLEDISKA PRAVDĚPODOBNÉ ÚSPĚŠNOSTI.....	16
<b>2 PODNIKATELSKÝ PLÁN, PROJEKT, ZÁMĚR</b> .....	<b>18</b>
2.1 ÚVOD .....	18
2.2 PŘEDINVESTIČNÍ PŘÍPRAVNÁ FÁZE .....	18
2.2.1 IDENTIFIKACE A VYJASNĚNÍ INVESTIČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	19
2.2.2 PŘEDBĚŽNÁ TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE.....	19
2.2.3 TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE.....	20
2.2.4 MANAŽERSKÉ METODY A NÁSTROJE TECHNICKO-EKONOMICKÉ ANALÝZY.....	22
2.3 VÝZNAM PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	23
2.4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	23
2.4.1 REALIZAČNÍ RESUMÉ.....	23
2.4.2 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍCH CÍLŮ .....	24
2.4.3 ORGANIZACE ŘÍZENÍ A MANAŽERSKÝ TÝM .....	24
2.4.4 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH VÝSLEDKŮ A ZÁVĚRŮ TECHNICKO- EKONOMICKÉ STUDIE.....	24
2.4.5 SHRUTÍ A ZÁVĚRY.....	25
2.4.6 PŘÍLOHY .....	26
2.5 POŽADAVKY KLADENÉ NA PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	26
<b>3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>27</b>
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	27
3.1.1 ZPŮSOB A ROZSAH RUČENÍ.....	27
3.1.2 VELIKOST KAPITÁLU.....	27
3.1.3 OPRÁVNĚNÍ K ŘÍZENÍ.....	28
3.1.4 POČET ZAKLADATELŮ .....	28
3.1.5 ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOST.....	28
3.1.6 ÚČAST NA ZISKU A ZTRÁTĚ .....	28
3.1.7 DAŇOVÉ ZATÍŽENÍ .....	28
3.1.8 PŘÍSTUP K CIZÍMU KAPITÁLU .....	29
3.1.9 ZVEŘEJŇOVACÍ POVINNOST .....	29
3.2 MORFOLOGICKÉ HLEDISKO .....	29
3.3 ŽIVNOSTI.....	30

3.4	OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI .....	31
3.4.1	<i>OSOBNÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI</i> .....	31
3.4.2	<i>KAPITÁLOVÉ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI</i> .....	32
3.5	DRUŽSTVO.....	32
3.6	STÁTNI PODNIK .....	33
3.7	EVROPSKÁ SPOLEČNOST .....	33
3.7.1	<i>MOŽNOSTI VZNIKU</i> .....	33
3.7.2	<i>ZÁKLADNÍ KAPITÁL</i> .....	34
3.7.3	<i>DANĚ</i> .....	34
3.7.4	<i>UNIFIKACE PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ</i> .....	34
3.7.5	<i>ZAMĚSTNANCI</i> .....	34
3.7.6	<i>INFORMAČNÍ POVINNOST</i> .....	35
3.7.7	<i>STANDARDIZACE VÝKAZNICTVÍ</i> .....	35
3.7.8	<i>EVROPSKÁ SPOLEČNOST V ČESKÉ REPUBLICE</i> .....	35
3.8	DALŠÍ ZPŮSOBY VZNIKU PODNIKU .....	36
3.9	NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	37
3.10	PRÁVNÍ FORMY EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ V MSK.....	37
3.11	JEDNOTNÁ KONTAKTNÍ MÍSTA V ČR.....	39
<b>4</b>	<b>JAK ZALOŽIT FIRMU V EU .....</b>	<b>40</b>
4.1	NĚMECKO.....	40
4.1.1	<i>POŽADAVKY NA ZALOŽENÍ PODNIKU</i> .....	40
4.1.2	<i>POŽADAVKY NA PODNIKY Z ČLENSKÝCH ZEMÍ</i> .....	40
4.2	POLSKO .....	41
4.2.1	<i>POŽADAVKY NA ZALOŽENÍ PODNIKU</i> .....	41
4.2.2	<i>POŽADAVKY NA PODNIKY Z ČLENSKÝCH ZEMÍ</i> .....	41
4.3	RAKOUSKO .....	42
4.3.1	<i>POŽADAVKY NA ZALOŽENÍ PODNIKU</i> .....	42
4.3.2	<i>POŽADAVKY NA PODNIKY Z ČLENSKÝCH ZEMÍ</i> .....	42
4.4	SLOVENSKO.....	42
4.4.1	<i>POŽADAVKY NA ZALOŽENÍ PODNIKU</i> .....	42
4.4.2	<i>POŽADAVKY NA PODNIKY Z ČLENSKÝCH ZEMÍ</i> .....	44
4.5	DAŇOVÉ RÁJE.....	44
4.5.1	<i>ČLENĚNÍ DAŇOVÝCH RÁJŮ</i> .....	45
4.5.2	<i>VÝZNAM DAŇOVÝCH RÁJŮ</i> .....	46
<b>5</b>	<b>ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU.....</b>	<b>47</b>
5.1	ZAHÁJENÍ ČINNOSTI PODNIKU .....	47
5.1.1	<i>SCHÉMA OBECNÉHO ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU</i> .....	48
5.1.2	<i>ÚLOHA MANAŽERA V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU</i> .....	48
5.2	RŮST A ROZVOJ PODNIKU .....	49
5.3	STABILIZACE PODNIKU.....	49
5.4	RODINNÉ PODNIKÁNÍ .....	50
5.4.1	<i>KLADY A ZÁPORY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ</i> .....	50
5.4.2	<i>TENKÁ ČÁRA MEZI SOUKROMÍM A PODNIKÁNÍM</i> .....	51
5.4.3	<i>VYSOKÉ RIZIKO ZÁNIKU RODINNÉHO PODNIKU</i> .....	51
5.4.4	<i>RODINNÉ FIRMY JSOU MOTOREM SVĚTOVÉ EKONOMIKY</i> .....	51

5.5	KRIZE PODNIKU .....	52
5.5.1	PRŮBĚH KRIZE .....	52
5.5.2	SITUACE POTENCIÁLNÍ KRIZE .....	53
5.5.3	SITUACE AKUTNÍ KRIZE .....	53
5.5.4	PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KRIZÍ .....	53
5.6	STRATEGIE EXITU .....	54
5.7	UKONČENÍ ČINNOSTI PODNIKU .....	55
5.7.1	LIKVIDACE .....	55
5.7.2	INSOLVENČNÍ SPRÁVCE (LIKVIDÁTOR) .....	56
5.7.3	KONKURZ A VYROVNÁNÍ .....	56
<b>6</b>	<b>FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SYSTÉM USPOŘÁDÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝROBNÍCH ČINNOSTÍ.....</b>	<b>57</b>
6.1	VELIKOST VÝROBNÍ JEDNOTKY .....	57
6.1.1	EKONOMIE ROZSAHU .....	57
6.1.2	ROZHODNUTÍ O VELIKOSTI VÝROBNÍ JEDNOTKY.....	58
6.2	VOLBA TECHNOLOGIE A VÝROBNÍHO ZAŘÍZENÍ .....	62
6.2.1	POŽADAVKY NA TECHNOLOGII.....	62
6.2.2	VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ .....	63
6.3	MATERIÁLOVÉ A ENERGETICKÉ VSTUPY .....	64
6.4	ZPŮSOBY USPOŘÁDÁNÍ VÝROBNÍHO PROCESU .....	65
6.4.1	PŘEDMĚTNÉ USPOŘÁDÁNÍ.....	65
6.4.2	TECHNOLOGICKÉ USPOŘÁDÁNÍ.....	66
6.4.3	PEVNÉ POSTAVENÍ PRACOVNÍHO PŘEDMĚTU .....	66
6.4.4	KOMBINOVANÉ USPOŘÁDÁNÍ.....	66
6.5	OUTSOURCING A OFFSHORING .....	66
6.5.1	OUTSOURCING A OFFSHORING.....	66
6.5.2	DŮVODY VYUŽITÍ OUTSOURCINGU.....	67
6.5.3	CO LZE OUTSOURCOVAT?.....	67
<b>7</b>	<b>ŘÍZENÍ INVESTIC Z HLEDISKA STRATEGIE FIRMY .....</b>	<b>69</b>
7.1	KLASIFIKACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ .....	69
7.1.1	VĚCNÁ NÁPLŇ PROJEKTU .....	69
7.1.2	PROVÁZANOST PROJEKTŮ INVESTIČNÍHO PROGRAMU. ....	70
7.1.3	VÝŠE KAPITÁLOVÝCH VÝDAJŮ PROJEKTU .....	71
7.2	SESTAVOVÁNÍ INVESTIČNÍCH PROGRAMŮ .....	71
7.2.1	ZDROJE NÁMĚTŮ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ .....	71
7.2.2	KRITÉRIA HODNOCENÍ A VÝBĚR PROJEKTŮ.....	73
7.2.3	OPTIMALIZACE INVESTIČNÍHO PROGRAMU .....	73
7.2.4	KONEČNÁ PODOBA INVESTIČNÍHO PROGRAMU .....	75
7.2.5	VAZBA INVESTIČNÍHO PROGRAMU NA FINANČNÍ PLÁN FIRMY.....	76
<b>8</b>	<b>HODNOCENÍ PROJEKTŮ A FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>78</b>
8.1	HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ .....	78
8.2	STATICKE METODY HODNOCENÍ PROJEKTU .....	78
8.2.1	UKAZATEL RENTABILITY .....	78
8.2.2	PROSTÁ DOBA NÁVRATNOSTI .....	79
8.2.3	PRŮMĚRNÉ ROČNÍ NÁKLADY.....	81

8.3	DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ PROJEKTŮ .....	82
8.3.1	ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA.....	83
8.3.2	INDEX RENTABILITY.....	84
8.3.3	VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO .....	85
<b>9</b>	<b>PODNIKATELSKÁ RIZIKA V INVESTIČNÍ ČINNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>86</b>
9.1	POJEM PODNIKATELSKÉ RIZIKO .....	86
9.2	KROKY K OMEZENÍ VLIVU RIZIKA.....	87
9.3	IDENTIFIKACE FAKTORŮ RIZIKA .....	87
9.4	KVANTIFIKACE VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ RIZIKA.....	88
9.4.1	EXPERTNÍ HODNOCENÍ.....	88
9.4.2	ANALÝZA CITLIVOSTI .....	89
9.5	OHODNOCENÍ RIZIKA PROJEKTU .....	92
9.5.1	POSUZOVÁNÍ ODOLNOSTI PROJEKTU .....	93
9.5.2	FLEXIBILITA A ADAPTABILITA MANAGEMENTU .....	95
9.5.3	STANOVENÍ HOSPODÁŘSKÝCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU A JEHO FINANČNÍ STABILITY .....	95
9.6	POSOUZENÍ RIZIKA PROJEKTU A PLÁN KOREKČNÍCH OPATŘENÍ .....	96
<b>10</b>	<b>ADMINISTRATIVA V PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>97</b>
10.1	ADMINISTRATIVA V PODNIKATELSKÉ JEDNOTCE .....	97
10.2	ISO 9000 .....	97
10.2.1	PRINCIP NORMY .....	98
10.2.2	PŘÍNOS NORMY PRO ORGANIZACI .....	98
10.3	SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI A PRÁCE S DOKUMENTY. ....	98
10.4	KOMPLEXNÍ SYSTÉM PRÁCE S PÍSEMNOSTMI – SPISOVÁ SLUŽBA .....	99
10.4.1	DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ. ....	99
10.4.2	PRÁCE S DOKUMENTY .....	100
10.5	SPRÁVA ELEKTRONICKÝCH DOKUMENTŮ .....	100
10.6	SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST FIREM .....	101
10.6.1	BENEFITY PRO FIRMU.....	101
10.6.2	CERTIFIKACE SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOSTISA8000 .....	102
<b>11</b>	<b>PODNIKÁNÍ A OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>103</b>
11.1	ZÁKLADNÍ POJMY.....	103
11.2	ZPŮSOBY NARUŠOVÁNÍ EKOSYSTÉMU .....	103
11.3	NEGATIVNÍ DOPADY JEDNOTLIVÝCH ODVĚTVÍ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	104
11.3.1	ZEMĚDĚLSTVÍ .....	104
11.3.2	PRŮMYSLOVÁ VÝROBA.....	104
11.3.3	DOPRAVA.....	104
11.3.4	STAVEBNÍ ČINNOST.....	105
11.3.5	VODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ.....	105
11.3.6	CESTOVNÍ RUCH.....	105
11.3.7	SPOTŘEBNÍ SFÉRA .....	105
11.4	ZPŮSOBY ZMÍRŇUJÍCÍ DOPADY ČINNOSTI ČLOVĚKA NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	106
11.4.1	NEGATIVNÍ DOPADY EKONOMICKÉHO REPRODUKČNÍHO PROCESU .....	106
11.4.2	OBECNÉ ROZDĚLENÍ ZPŮSOBŮ ZMÍRŇUJÍCÍCH NEGATIVNÍ DOPADY.....	106
11.4.3	ŘEDĚNÍ.....	106
11.4.4	ZACHYCOVÁNÍ.....	107
11.4.5	KONTROLA A ŘÍZENÍ.....	107

11.5	ENVIRONMENTAL IMPACT ASSESSMENT .....	108
11.5.1	<i>OBECNÉ VYMEZENÍ</i> .....	108
11.5.2	<i>PROVÁDĚNÍ EIA</i> .....	108
11.5.3	<i>METODY POUŽÍVANÉ V EIA</i> .....	108
11.5.4	<i>VÝZNAM EIA</i> .....	109
11.5.5	<i>ENVIRONMENTÁLNÍ AUDIT</i> .....	109
11.5.6	<i>TYPY ENVIRONMENTÁLNÍHO AUDITU</i> .....	110
11.6	ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ V LEGISLATIVĚ ČR.....	110
11.7	ISO 14000 .....	111
11.7.1	<i>ZÁKLADNÍ ZNAKY</i> .....	112
11.7.2	<i>PŘÍNOS NORMY PRO ORGANIZACI</i> .....	112
<b>12</b>	<b>FÚZE A AKVIZICE</b> .....	<b>113</b>
12.1	ZÁKLADNÍ POJMY.....	113
12.2	TŘÍDĚNÍ AKVIZIC.....	114
12.2.1	<i>PRÁVNÍ SPOJENÍ</i> .....	114
12.2.2	<i>KAPITÁLOVÁ A MAJETKOVÁ AKVIZICE</i> .....	114
12.2.3	<i>TŘÍDĚNÍ AKVIZIC PODLE ODVĚTVOVÉHO ZAMĚŘENÍ</i> .....	114
12.2.4	<i>TŘÍDĚNÍ AKVIZIC Z HLEDISKA MANAGEMENTU</i> .....	114
12.2.5	<i>NEBEZPEČÍ A ÚSKALÍ SPOJENÁ S AKVIZICEMI</i> .....	114
12.3	DŮVODY PRO PŘEVZETÍ PODNIKU .....	115
12.4	ZÁSADY A VÝSTRAHY ÚSPĚŠNÉ AKVIZICE.....	115
12.5	POSTUP AKVIZIČNÍHO PROCESU .....	116
12.5.1	<i>FORMULACE VIZE</i> .....	116
12.5.2	<i>SPECIFIKACE VLASTNÍCH PŘEDNOSTÍ</i> .....	116
12.5.3	<i>CHARAKTERISTIKA POŽADAVKŮ NA KANDIDÁTA AKVIZICE</i> .....	116
12.5.4	<i>SESTAVENÍ REALIZAČNÍHO TÝMU</i> .....	116
12.5.5	<i>VOLBA STRATEGICKÉHO POLE</i> .....	117
12.5.6	<i>VOLBA STRATEGIE PRO PODNIKATELSKÉ POLE</i> .....	117
12.5.7	<i>OCENĚNÍ AKVIZIČNÍHO KANDIDÁTA</i> .....	117
12.5.8	<i>PROVEDENÍ TRANSAKCE</i> .....	117
12.5.9	<i>INTEGRACE KOUPENÉHO PODNIKU</i> .....	118
12.6	VÝBĚR VHODNÝCH PODNIKŮ .....	118
12.6.1	<i>KRITÉRIA PRO POSOUZENÍ PODNIKU</i> .....	118
12.6.2	<i>ANALÝZA „V TERÉNU“</i> .....	118
12.6.3	<i>ANALÝZA ZÍSKANÝCH INFORMACÍ</i> .....	118
12.7	MOŽNÉ FORMY PŘEVZETÍ.....	119
12.8	PŘEVZETÍ PODNIKU .....	120
12.9	AKTIVNÍ FORMY OBRANY PROTI PŘEVZETÍ.....	121
12.9.1	<i>ZELENÁ POŠTA</i> .....	121
12.9.2	<i>DOHODA O PŘÍMĚŘÍ</i> .....	121
12.9.3	<i>BÍLÝ RYTÍŘ</i> .....	121
12.9.4	<i>TRANSAKCE „MRTVÝ KAPITÁL“</i> .....	121
12.9.5	<i>ZMĚNY KAPITÁLOVÉ STRUKTURY</i> .....	121
12.9.6	<i>RESTRUKTURALIZACE SPOLEČNOSTI</i> .....	121
12.9.7	<i>OBRANA „JUST SAY NO“</i> .....	122
12.9.8	<i>ZLATÁ POUTA</i> .....	122
12.10	FÚZE, AKVIZICE A PODNIKOVÁ KULTURA.....	122
12.10.1	<i>PŘÍSTUP PODLE HARRISONA</i> .....	122

12.10.2	<i>PŘÍSTUP PODLE SALESE A MIRVISE</i> .....	122
12.10.3	<i>PŘÍSTUP PODLE SHEINA</i> .....	122
<b>ZÁVĚR</b> .....		<b>124</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....		<b>125</b>
	DALŠÍ DOPORUČENÉ ZDROJE ON-LINE: .....	125
<b>PŘÍLOHA Č. 1 – PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – PREZENTACE</b> .....		<b>127</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 2 – PODPŮRNÝ SOFTWARE</b> .....		<b>133</b>
	COMFAR III EXPERT .....	133
	MARKET HERO II .....	133
	MICROSOFT PROJECT 2010 .....	134
	STRATEX R .....	134
<b>PŘÍLOHA Č. 3 – PODNIKATELSKÉ ZÁMĚRY STUDENTŮ</b> .....		<b>136</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 4 – PODNIKATELSKÉ INKUBÁTORY</b> .....		<b>137</b>
	PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR VYSOKÉ ŠKOLY BÁŇSKÉ - TU OSTRAVA .....	137
	PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR VYSOKÉ ŠKOLY PODNIKÁNÍ, A.S. ....	137
	PODNIKATELSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM BIC OSTRAVA, S.R.O. ....	138
	STEEL-IT PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR TŘINEC .....	138
	VĚDECKO-TECHNOLOGICKÝ PARK OSTRAVA, A.S. ....	139
	VĚDECKO-TECHNOLOGICKÝ PARK ŽILINA (SK) .....	140
<b>PŘÍLOHA Č. 5 – STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V PRAXI ČESKÝCH FIREM</b> .....		<b>141</b>



# ÚVOD

Cílem a náplní předkládaného textu „Zakládání podniku a investování (ZPI)“ je přiblížit studentům, zejména distančního studia, oblast zakládání podniku (motivace k podnikání, příprava podnikatelského záměru, právní formy a zakládání firmy v zahraničí) a témata charakterizující životní cyklus podnikatelské jednotky při užití hledisek (ekonomie rozsahu, strategie investiční činnosti, hodnocení projektů, rizika, administrativa, CSR, environmentální analýza, fúze, akvizice a exit). Investiční činnost zde chápeme více z hlediska podnikatelského a developerského (pořízení výrobních a rozvojových aktiv) než finančního (pořízení finančních a zajišťovacích aktiv – dluhopisy, akcie, zlato).

Založení nového podniku je spojeno s řadou důležitých dílčích rozhodnutí a kroků, jejichž náplň a návaznost zasahuje do mnoha oborů a vědních disciplín. Úspěšný podnikatel převyšuje svého konkurenty v oblasti tzv. „hard knowledge“ – znalosti oboru podnikání a jeho prostředí (strojírenství, automobilový průmysl, stavebnictví, zemědělství, ...) a „soft knowledge“ – znalosti souvisejících, osobních předpokladů a podpůrných prostředků (jazyky, ICT, legislativa, společenské prostředí a kultura, ...). Schopnost sestavit kvalitní podnikatelský záměr a orientovat se v problematice „start-up“ představuje „soft knowledge“ zvyšující významně pravděpodobnost úspěchu studentů v jejich budoucím podnikání.

Investiční rozvojové projekty (dotované i samostatně financované) jsou nositeli strategických záměrů firem a rozhodují o úspěšnosti či neúspěchu podnikatelských aktivit na dlouhou dobu dopředu, a je proto nezbytné věnovat jim patřičnou pozornost. Nesprávně vyhodnocený investiční projekt a zanedbaná či přehlédnutá rizika mohou mít dalekosáhlé důsledky na další fungování a prosperitu podnikatelské jednotky. Na významu také získává společenská zodpovědnost firem, která zasahuje nejen oblast životního prostředí, ale také oblast společenskou a ekonomickou.

Ekonomické parametry nově založených podniků se však formují již v tzv. před-investiční fázi (příprava podnikatelského záměru a studie proveditelnosti). Např. dopad nových podnikatelských aktivit na životní prostředí (EIA) je často v popředí zájmu úřadů, které o možném zahájení činnosti nového podnikatelského subjektu spolurozhodují. Je proto kladen důraz na perfektní a zodpovědně vyhodnocenou studii proveditelnosti podpořenou racionálními technickoekonomickými analýzami a důsledně zpracovaný podnikatelský záměr. Každý podnik (podnikatelský projekt) také jednou končí a je vhodné se seznámit s možností, které mohou nastat jako např. prodej, fúze, akvizice či likvidace.

Předmět ZPI se primárně zaměřuje na praktickou tvorbu podnikatelského záměru. Náročnost předmětu předpokládá mírně pokročilou úroveň znalostí z předmětů matematika (přírodní vědy), statistika, právo, nauka o podniku, ekonomika podniku a marketing a finance. Distanční forma vysokoškolského studia formou e-learningu v systému Moodle je specifickou formou vzdělávání s vyššími nároky na studenty ale i pedagogy. Přáním autorů je, aby tento text byl dobrým pomocníkem jak pro překonání úskalí distančního studia, tak byl všem aktivním, kreativním a vytrvalým studentům přínosem a odrazovým můstkem k jejich úspěšné podnikatelské budoucnosti.

Na přípravě studijní opory se podíleli:

- A. Původní text (2006): Ing. Lucja Matusiková, Ph.D., Ing. Karel Stelmach, Ph.D.,
- B. Revize, aktualizace, úprava a doplnění textu (2012): Ing. Adam Pawliczek, Ph.D. včetně následujících úprav:
  - Změna struktury opory s ohledem na aktuální potřeby studentů.

- Doplnění textu o další související témata (CSR, ISO 9000, 14000, hierarchie potřeb, daňové ráje, manažerské metody, outsourcing, exit, rodinné podnikání a další).
- Doplněny odkazy a čísla zákonů související s probíranými tématy.
- Úpravy a doplnění obrázků.
- Rozšířena použitá a doporučená literatura.
- Doplněny související užitečné internetové odkazy.
- Přílohy:
  - Přehledná prezentace náležitostí podnikatelského záměru
  - Představen vybraný podpůrný software pro finanční plánování projektů a související analýzy (Comfar, Stratex, Project).
  - Příklady témat podnikatelských záměrů studentů vypracovaných v rámci předmětu ZPI v letech 2011 a 2012.
  - Úvod do činnosti a služeb některých podnikatelských inkubátorů a parků ve spádové oblasti OPF SU (Ostrava, Třinec, Žilina).
  - České firmy a strategické plánování v praxi – dílčí výsledky původního dotazníkového výzkumu OPF SU „Adaptabilita podnikání“.

Řada pasáží skript z roku 2006 zůstala původních s ohledem na odbornou erudici a přidanou hodnotu původních autorů.

# 1 ZAHÁJENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

První kapitola si klade za cíl zmínit důvody, které vedou člověka ke změně významného životního „statu quo“ zahájením podnikatelské činnosti. Obsahuje charakteristiku pojmů, jako jsou: motivace, vize, cíle mise a některé bariéry provázející rozhodování o zahájení podnikání. Přečteme si o hierarchii lidských potřeb, možnostech hledání podnikatelských nápadů a způsobech vstupu na trh. Provedeme jednoduchou analýzu oblastí informací potřebných pro podnikatelské rozhodování.

## 1.1 PROČ ZAČÍT PODNIKAT

### 1.1.1 DŮVODY PRO ZAHÁJENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Důvody, proč zahájit podnikatelskou činnost (start-up), mohou být různorodé:

- nespokojenost v zaměstnání (nízký plat, málo tvůrčí práce, neshody s vedením)
- ztráta zaměstnání (nutnost zajistit živobytí sobě a rodině)
- finanční, nebo hmotný prospěch, zisk
- zlepšení životní úrovně jednotlivce, týmu, společnosti
- seberealizace, snaha vykonat něco užitečného
- touha po moci a uznání
- touha pomoci potřebným, altruistické sklony



Zdroj: www.shutterstock.com

Výše uvedené důvody jsou zřejmě nejběžnější, přičemž v posledních letech je v souvislosti s vysokou nezaměstnaností stále aktuální důvod ztráty zaměstnání. Podnikání se pak stává alternativním zdrojem živobytí a volbou, která řeší alternativu být zaměstnán, nezaměstnán nebo podnikat. Než zahájíme samostatnou podnikatelskou činnost, je bezpodmínečně nutné velmi pečlivě zvážit klady a zápory současné situace. Zároveň je důležité ujasnit si, čeho se budeme muset vzdát (jaké budeme mít náklady), založíme-li vlastní podnik a konečně, co tím chceme získat. Rozhodnutí o zahájení podnikání by tedy mělo vyjít s pečlivého posouzení a uvážení naší vize, předpokladů pro podnikání, resp. schopností a způsobilostí k samostatné práci, ale i zvážení možností podpory k této činnosti.

### 1.1.2 VIZE, CÍLE, MISE

Zahájení podnikatelské činnosti zřejmě vždy předchází určitá vize. Vize je jasná představa požadovaného konečného stavu. Rozdíl mezi vizí a současným stavem vytváří potenciál (pnutí) tj. motivaci, která je základním motorem a pohonem realizace projektu. Proto je silná vize pro realizaci projektu podstatná. Vize musí mít dostatečný náboj k tomu, aby byla životaschopná a otisknutelná do reality. Málokdy se dostatečně silná vize dostaví spontánně, nýbrž je nutno ji posilovat opakovanou koncentrací a rozpracováváním až do chvíle kdy „ožije“ tým, že se začne pracovat na jejím naplňování. Pokud projekt realizuje tým, což je v podnikání obvyklé, musí být vize přesně formulovaná, jasně uchopitelná a musí s ní být vnitřně sladěn celý tým. Lze říci, že si vize „vybere svůj tým“, čímž je myšleno, že se určitá skupina dopracuje (dohodne) k společné realizaci určitých aktivit. v optimálním případě musí být členové týmu „zapálení pro věc“ tj. být osobně angažovaní na realizaci projektu a vidět své poslání v týmu. Toho lze dosáhnout diskusí a trpělivým osvětlováním

a motivováním ze strany hlavního iniciátora – vedoucího týmu. Často dochází k situaci, že vize a skutečné cíle podniku jsou známy jen „vyvoleným a zasvěceným“ manažerům, zatímco řadoví zaměstnanci mlhavě tápou v tom, kam jejich firma vlastně směřuje. Uvědomení těchto skutečností je velmi důležité, protože nedostatečně silná a nepřesně formulovaná vize vede k tříštění sil týmu a v konečném důsledku k ukončení aktivit přičemž může být zmařeno obrovské množství energie i financí. Přitom je jasné, že vize (projekt) může být realizována pouze tím, že ji členové týmu synergicky naplňují svými cílenými aktivitami. Proto je důležité v rámci týmu raději efektivně komunikovat, než zmatečně připravovat nebo realizovat kolizní aktivity.

Z vize se odvozují specifické cíle. Zatímco vize je mentální obraz požadovaného stavu, cíle jsou konkrétní výstupy, které jsou pro tento stav charakteristické. Naplnění cílů je vlastně motivací k realizaci projektu.

I když v rámci týmu mohou mít jednotliví členové částečné odlišné cíle, je potřeba, aby zapadaly do společné vize. S cíli bezprostředně souvisí mise – poslání, která vypovídá o klíčových aktivitách, které vedou k realizaci vize a jejích cílů. Misi je rovněž potřeba jasně formulovat a tým s ní musí vnitřně souhlasit, i když jednotliví členové se mohou na různé body mise soustředit odlišnou měrou.

Vize, cíle, mise a jiné informace tvořící strategický rámec projektu by měly být ukotveny v podnikatelském záměru. Měly by být formulovány tak, aby během realizace docházelo k jejich upřesňování, nikoliv posouvání a vybočování z původní linie. Ačkoliv se pohled na ně samozřejmě může během času vyvíjet, je důležité zachovávat základní teze neměnné, aby zůstala zachována hlavní myšlenka projektu. Jakmile se projekt začne realizovat, brzy vyvstanou očekávání pozitivních výsledků. To může být spojeno s rozčarováním a deziluzí z toho, že výstupy nejsou takové, jak bylo požadováno. Následně musí nastoupit vytrvalost, vůle, flexibilita a pokora. Důležité je naučit se správně interpretovat výstupy. Každý výstup je ve své podstatě dobrý a poskytuje přinejmenším informace pro korekci aktivit tak, aby se dostavily očekávané výsledky.

Konečným požadovaným výsledkem a úspěchem pak je realizace mise i vize, naplnění cílů a katarze. To samozřejmě sebou přináší osobní rozvoj, novou vlnu energie a nové vize a projekty čekající na realizaci.

### ***1.1.3 FINANČNÍ A PSYCHOLOGICKÉ BARIÉRY***

V rámci rozhodování o případném zahájení podnikatelské činnosti většinou narazíme na dva okruhy problémů, a to finanční a psychologické. v případě finančního se samozřejmě jedná o nedostatek finančních prostředků potřebných pro založení, správu a rozvoj firmy. Nedostatek financí pro podnikání lze obvykle řešit následujícím způsobem:

- FFF: family, friends, fools (rodina, přátelé, důvěřivci)
- Bankovní půjčky (kreditní karta, přečerpání účtu, jiné půjčky)
- Soutěže a konkurzy na nejlepší podnikatelský záměr (Den D, inkubátory, dotace)
- Granty a dotace (účelové grantové soutěže)
- Business Angels (soukromí investoři rizikových projektů)

Psychologické bariéry pak způsobují další problém při rozhodování o podnikání. Změny a rizika přinášejí nejistotu, kterou je nutné se naučit překonávat. Úspěšné podnikání je dlouhodobé překonávání vnitřních bariér vedoucí k lepší komunikaci a službě zákazníkům a schopnosti získat za ně přiměřenou odměnu. Dobrá vize a podnikatelský záměr významně posilují schopnost překonat všechny bariéry a překážky.

## 1.2 KDE HLEDAT PODNIKATELSKOU MYŠLENKU

Tato otázka nedá spát většině potenciálních podnikatelů. Možností, jak realizovat zajímavý a podnětný podnikatelský nápad je přitom nekonečné množství. Často pomůže „náhoda“ a chuť pomoci a prospět bližnímu. Někdy stačí, když všimneme problémů s uspokojením nějaké běžné životní potřeby a nápad je na světě.

Častým startem k podnikání jsou

- Zájmy a koníčky (např. modelářské a sportovní obchody, půjčovny a služby, autoopravny, aj.).
- Osamostatnění a přechod na OSVČ v oblasti dosavadní zaměstnanecké činnosti, (práce na živnostenský list pro jednoho nebo více zákazníků)
- Začlenění do rodinné firmy (např. tradiční řemesla, restaurace, rodinný penzion, statek apod.)
- Unikátní konkurenceschopné vzdělání a odbornost – podrobnější průzkumy, rešerše a znalosti v specializovaných oblastech, tzn., získání odbornosti a know-how v oblasti vývoje specifických oborů (ICT, nanotechnologie, eko-energetika, aj.) či komodit.

### 1.2.1 HIERARCHIE LIDSKÝCH POTŘEB A VÝBĚR OBORU PODNIKÁNÍ

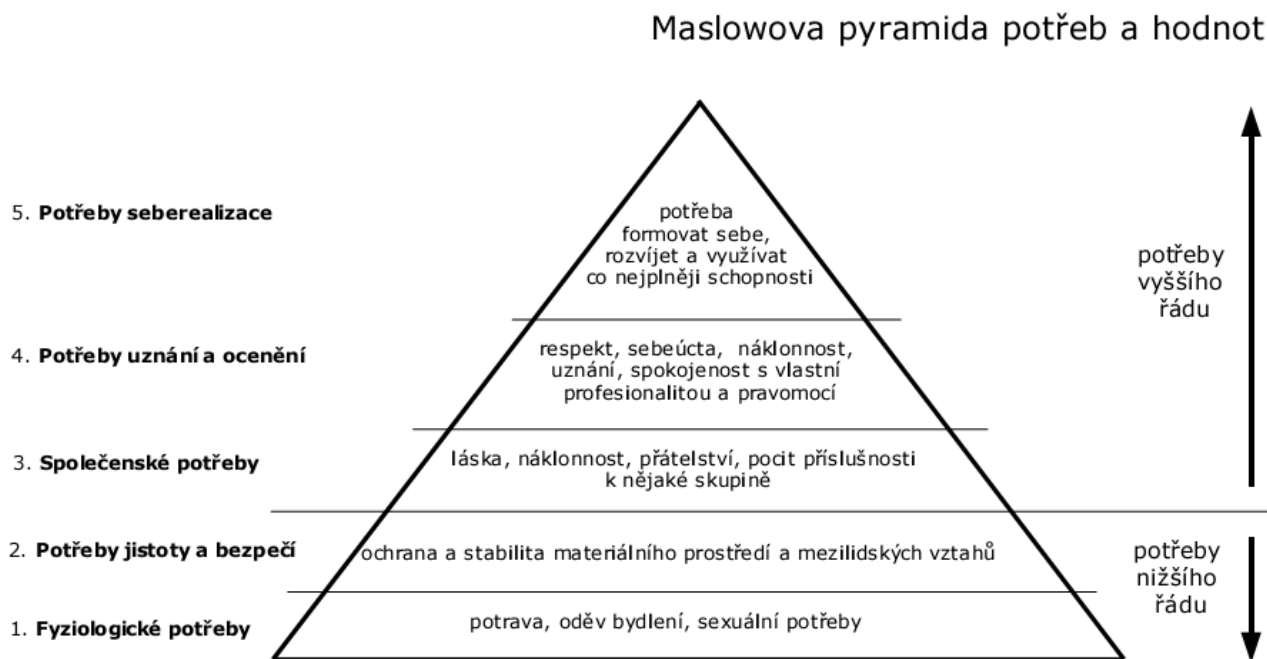
Abraham Harold Maslow (1908-1970) byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Nejčastěji bývá uváděn jako autor hierarchie lidských potřeb. Maslow je původem polské jméno a proto se čte polsky a ne anglicky.

K nejvýznamnějším příspěvkům Abrahama Maslowa v psychologii patří hierarchie lidských potřeb, kterou obvykle zobrazoval jako pyramidu:

1. fyziologické potřeby (potřeba potravy, tepla, vyměšování)
2. potřeba bezpečí, jistoty (projevuje se především vyhýbáním se všemu neznámému, neobvyklému či hrozivému)
3. potřeba lásky, sounáležitosti (vedou k touze někam a k někomu patřit, být přijímán a milován)
4. potřeba uznání, úcty (být vážený, mít úspěch v očích jiných lidí a na tomto základě být sám sebou kladně hodnocen)
5. potřeba seberealizace (naplnit své možnosti růstu a rozvoje)

Nejzákladnější potřeby (fyziologická, bezpečí, sounáležitost a úcta) Maslow označuje jako potřeby nedostatkové (potřeby deficiencie), pátou kategorii (seberealizace) pak jako potřeby růstové. Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však nelze říci zcela bezvýhradně a je doloženo, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v mezních situacích lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena (např. v prostředí kritických situací). Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, jíž označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry.

**Obrázek 1-1: Maslowova pyramida potřeb a hodnot**



Zdroj: [www.abraham-maslow.com](http://www.abraham-maslow.com), upraveno

Z výše uvedeného je možno se poučit pro výběr oboru podnikání. Největší počet firem se zabývá činnostmi na úrovni zabezpečování základních fyziologických potřeb (výroba a prodej potravin, oděvů, předmětů běžné denní potřeby, restaurace, hotely, stavebnictví). Tyto potřeby nezbytné pro přežití, které musí být zabezpečovány i v dobách krize, poskytují firmám robustní trh a trvalý zájem zákazníků. Na druhou stranu je v této oblasti vysoká konkurence.

Méně již osob se zabývá podnikáním v oblastech seberealizace (development, film) a potřeb uznání a ocenění (nadace, umění), neboť tyto oblasti vyžadují mimořádné schopnosti a znalosti (a investice).

Zvláštní oblast tvoří informační a komunikační technologie, která tvoří média pro realizaci potřeb zejména 3. – 5. stupně, která nebyla dříve možná. Podnikání v ICT může být velmi ziskové, protože jeden či několik subjektů může obstarávat službu v globálním měřítku (Windows, Google, Samsung, Nokia). Oblast hi-tech ICT je však velmi sofistikovaná a vyžaduje maximální úsilí a soustředění na získání a udržení konkurenceschopnosti v oboru.

### 1.3 HLEDÁNÍ INFORMACÍ

V závislosti na druhu, místě podnikání, rozsahu trhu, na kterém máte v úmyslu začít podnikat, se budete zajímat o informace týkající se např.:

- investičních záměrů měst a obcí (integrováný plán rozvoje města, vypsání veřejné zakázky),
- vymezených podnikatelských zón (podnikatelské inkubátory a vědeckotechnologické praky)
- povolených předmětů činnosti (plán územního rozvoje, systému OKEČ/NACE)
- technická a dopravní infrastruktura, pozemků, budov (inženýrské sítě, věcná břemena)

- informace o cenách energií a služeb poskytovaných městem či obcí (svoz komunálního odpadu, vodné a stočné)
- existující občanské vybavenosti
- kupní síle a struktura obyvatelstva
- nezaměstnanosti
- orgánů veřejné správy a samosprávy (stavební úřad, pozemkový fond, úřad práce, katastrální úřad, regionální hospodářské komory, regionální agrární komory, regionální poradenská a informační centra, podnikatelská centra, regionální útvary podnikatelských svazů a sdružení a další)

Celoživotní studium a zájem o vzdělávání je podmínkou adaptability a udržení konkurenceschopnosti v podnikání. Kromě tradičních veletrhů a výstavy, vzdělávacích seminářů a kurzů vystupují do popředí možnosti samostudia prostřednictvím internetu (Science Direct, Wikipedie, Youtube) a další unikátní celosvětové zdroje, které přinášejí historicky jedinečnou informační přidanou hodnotu pro nové podnikatelské nápady.

## **1.4 ZPŮSOBY VSTUPU NA TRH**

Vstoupit na trh je možno mnoha různými způsoby, mj.:

### **1.4.1 VLASTNÍ DOVEDNOSTI, KONÍČKY A ZÁJMY**

Nejčastějším podnětem pro zahájení podnikatelské činnosti jsou vlastní dovednosti, koníčky nebo zájmy. Takovéto spojení příjemného s užitečným může přinést dobré výsledky. Dělat práci, která člověka baví a navíc je výnosná... to je určitě příjemné.

Příklad: modelářské a sportovní obchody, lyžařské školy, provoz rekreačních zařízení

### **1.4.2 EXISTUJÍCÍ VÝROBKY A SLUŽBY V NOVÉ LOKALITĚ**

Na trh také můžete vejít s výrobky nebo službami běžné spotřeby, které na něm již existují, ale poptávka je v dané lokalitě špatně nebo neúplně uspokojována. Nový podnik často může být založen jednoduše na uspokojení lokální poptávky pomocí nákupu v jiné lokalitě, převozu a prodeje v místě poptávky. S takovýmto vstupem na trh je spojeno nejmenší riziko, které vychází ze způsobu soupeření na relativně volném trhu (např. úroveň výrobních nákladů, diferenciací výrobků či služeb apod.). Navíc se dá situace na zvoleném trhu i jeho vývoj poměrně snadno předvídat. Jedná se o jeden ze způsobů transferu technologií – geografický transfer, který má z globálního hlediska velmi velký potenciál v zemích tzv. třetího světa.

Příklad: motoresty a benzínové pumpy v okolí nových dopravních cest, expandující obchodní řetězce (české pivo v zahraničí),

### **1.4.3 SYNERGICKÉ PRODUKTY S VYUŽITÍM EXISTUJÍCÍCH TECHNOLOGIÍ**

Další možností, jak vstoupit na trh, je start s novými výrobky nebo službami vyráběnými nebo poskytovanými s využitím již známých technologií, ale v unikátní kombinaci existujících podnikatelských myšlenek či fungujících technologií. Jde-li o úroveň rizika, která je s touto formou vstupu spojena, můžeme říci, že vůbec není snadné předvídat

reakce trhu, jež budou novinkou vyvolány. Otázkou zůstává, jak se technické a ekonomické hledisko jejího zavedení odrazí v rentabilitě produktu.

Příklad: knihkupectví a kavárna, multifunkční stavby, kapesní skládací nožik, hybridní automobily

#### 1.4.4 NOVÉ PRODUKTY S VYUŽITÍM MODERNÍCH TECHNOLOGIÍ

Další perspektivní možností, jak lze vstoupit na trh, je přijít s novými výrobky vyráběnými pomocí „high“ technologií. Technologické firmy s produktem s vysokou přidanou hodnotou a unikátním know-how často vznikají jako výsledek úspěšného výzkumu a vývoje odštěpením od domovské organizace (např. akademická spin-off vznikají aktivitou studentů a zaměstnanců mateřských univerzit). Současné mimořádné možnosti získávání informací pomocí internetu přináší unikátní možnosti vývoje nových produktů, které umožní uspokojit specifické potřeby cílového množství spotřebitelů. Zároveň může jít o nové potřeby, které se objeví najednou v již existujícím tržním segmentu. v tomto případě se jedná o vysoce rizikovou aktivitu, jejíž zahájení je spojeno s výzkumem a vývojem, tvorbou prototypu, doladováním produktu a dalšími náročnými aktivitami. Je ovšem nutné na tomto místě zdůraznit, že v případě úspěchu je tento postup často spojen s mimořádnými finančními výnosy.

Příklad: facebook, slevomat, kinect, 3D TV

### 1.5 POSOUZENÍ NÁPADU Z HLEDISKA PRAVDĚPODOBNÉ ÚSPĚŠNOSTI

Fáze posouzení nápadu z hlediska jeho smysluplnosti, přidané hodnoty a pravděpodobné úspěšnosti (ex-ante) je možná teprve po formulaci dostatečně podrobného podnikatelského záměru, založeného na důsledné technicko-ekonomické analýze.

Pokud již máte jasnou vizi, **znáte svůj produkt a oblast podnikání**, je potřeba si ujasnit:

- optimální právní formu
- kdo bude do podnikání zapojen a jakou bude mít zodpovědnost, jak bude odměněn, jaká bude nejvhodnější organizační struktura
- mikro-okolí podniku (trh, zákazníci, konkurence, dodavatelé, substituty, vývojové trendy v oboru a na trhu)
- makro-okolí podniku (demografické parametry regionu, kupní síla, legislativní a normativní podmínky, daňové podmínky)
- marketingový mix
- sídlo firmy a provozovny, geografická a teritoriální situace
- výrobní know-how (produkt, technologie, jakost, příprava výroby, výrobní investice, materiál, logistika)
- finanční náročnost projektu, očekávané výnosy, rentabilita a návratnost
- startovní financování
- jaké existují rizika a jak se jim bránit
- časový harmonogram projektu

Odpovědi na výše uvedené otázky tvoří podnikatelský záměr jako základní strategický dokument podnikatelské jednotky. Pouze písemný podnikatelský záměr (Business Plan) může



být sdílen, konzultován, opravován a doplňován tak, aby zamýšlená podnikatelská činnost začala nabývat konkrétnějších a realističtějších parametrů.

Posouzení podnikatelského záměru z hlediska perspektivy a pravděpodobné úspěšnosti provádí kromě zakladatele často také investor (banka, business angels, správce rozvojových fondů), úřady (např. stavební úřad) a další zainteresované a dotčené strany.

Pro shrnutí je uvedeno pět základních a nutných předpokladů při sestavování realistického podnikatelského plánu:

- Srozumitelnost
- Stručnost
- Logická stavba
- Pravdivost
- Čísla (analýzy, prognózy)

## 2 PODNIKATELSKÝ PLÁN, PROJEKT, ZÁMĚR

Základním dokumentem strategického plánování, ve kterém jsou rozpracovány představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích je podnikatelský plán, často označovaný anglickým termínem „Business Plan“.

Podnikatelský plán plní několik funkcí, které se v zásadě člení na funkci **interní** a funkci **externí**. Náplní interní funkce je, že vystupuje jako nástroj plánování, respektive všech fází řízení podniku. Externí funkce je spojována s podobou komunikačního prostředku vůči externímu okolí. Podnikatelský plán je výsledkem činností v rámci tzv. **předinvestiční** fáze. Kromě poslání v podobě interní a externí funkce má svou ustálenou strukturu a obsahovou náplň. Podnikatelský plán musí vyhovovat požadavkům na něj kladených zejména ze strany externích uživatelů.

### 2.1 Úvod

Náročné tržní prostředí vyžaduje dokonalou přípravu všech podnikových činností. Náročnost a význam investiční činnosti je navíc umocněn faktorem budoucích potřeb trhu, což klade vysoké nároky zejména na přípravnou fázi procesu investování do podnikatelských aktivit. Cílem je zabezpečit prosperitu a úspěšný rozvoj podniku. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku, příprava a realizace investičních projektů, kterými podnik tuto strategii uskutečňuje. Projekty, respektive podnikatelské plány, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj pro řízení podniku, ale také důležitý podkladový materiál pro externí partnery.

Vlastní přípravu až po realizaci projektu, od identifikace určité základní myšlenky projektu až po jeho vlastní uvedení do provozu, lze chápat jako sled čtyř fází:

1. předinvestiční příprava,
2. projektování a konstrukce,
3. vlastní pořízení (pořízení, investiční činnost),
4. provozování investice jako výsledku projektu.

Každá z těchto fází je důležitá z hlediska úspěšnosti projektu. Přesto mimořádný význam je přikládán předinvestiční přípravě (fázi). Právě tato fáze rozhoduje o úspěchu či neúspěchu daného projektu.

### 2.2 PŘEDINVESTIČNÍ PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Zodpovědné zpracování všech standardních dokumentů souvisejících s přípravou investičního projektu je předpokladem k přijetí správných rozhodnutí, týkajících se daného projektu. Ke kladným rozhodnutím patří i ta, která případně vyřadí projekt z dalších etap (projektové práce, výstavba investičního celku, provozování výrobního zařízení). Přesto, že na přípravu neúspěšného projektu se v předinvestiční fázi vyčlení nemalé finanční prostředky, jsou vynaložené prostředky na tuto činnost většinou zanedbatelným zlomkem ztrát, ke kterým dochází při uvedení do provozu špatně posouzeného, respektive vůbec nehodnoceného investičního projektu. Samotná předinvestiční fáze je rovněž nesmírně náročná na kvalitu a složení zpracovatelského týmu. Různorodost činností spojených s touto fází přípravy projektu vyžaduje účast odborníků z řady podnikových útvarů či institucí jejichž činnost

koordinují zkušení manažeři z oblasti projektování. Jde o oblasti marketingu, prodeje, zásobování, ekonomiky, techniky aj. Předinvestiční přípravnou fází lze rozdělit do tří částí:

- identifikace a vyjasnění investičních příležitostí,
- předběžná technicko-ekonomická studie,
- prováděcí technicko-ekonomická studie s výrokem o realizaci či zamítnutí daného projektu.

### **2.2.1 IDENTIFIKACE A VYJASNĚNÍ INVESTIČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ**

Podnikatelské příležitosti lze identifikovat na základě sledování a vyhodnocování podnikatelského okolí a to v oblastech zahrnujících analýzu poptávky po určitých výrobcích či službách. Dalším impulsem pro podnikatelské subjekty hledající nové podnikatelské příležitosti mohou být nestandardní zdroje surovin, netradiční způsoby výroby, opírající se o nové technologické postupy, či aplikace nových technických novinek ve výrobním procesu.

Cenným zdrojem informací pro identifikaci podnikatelských příležitostí mohou být rozličné studie z oblasti výrobních struktur v daném regionu, které v součinnosti s marketingovými analýzami spotřeby dávají dobrou orientaci v možných podnikatelských aktivitách. v poslední době vystupuje do popředí problematika vhodných energetických zdrojů umocněna rostoucími nároky na ekologii. Nelze opomenout ani možnost využití zahraničních zkušeností při vyhledávání podnětů k podnikání v zemích se srovnatelnými podnikatelskými podmínkami, jaké existují v současné době u nás.

Završením této fáze předinvestiční etapy je výběr „nadějných“ podnikatelských příležitostí a eliminace nevhodných příležitostí. Metody použité k výběru vhodných a nevhodných příležitostí musí být jednoduché, finančně nenáročné, ale na druhé straně musí vykazovat dostatečnou vypovídací schopnost o vhodnosti či nevhodnosti jednotlivých příležitostí. Důvody pro vyřazení nevhodných příležitostí mohou spadat do oblastí nepřiměřené rizikovosti, nedostatečného zdrojového krytí některého z výrobních faktorů (nizkokapacitní lokalita zdroje surovin pro výrobní proces) aj.

### **2.2.2 PŘEDBĚŽNÁ TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE**

Vzhledem k tomu, že zpracování technicko-ekonomické studie je z pohledu její časové, personální a tím i finanční náročnosti velmi vysoké, předchází v řadě případů vlastní technicko-ekonomické studii tzv. předběžná technickoekonomická studie. Tato situace nastává obvykle u velmi rozsáhlých projektů, které se navíc vyznačují značným počtem možných variant řešení. Obsahová náplň předběžné i vlastní technicko-ekonomické studie jsou shodné, liší se jen v rozsahu prověřování výchozích údajů a podrobnostech jednotlivých analýz. v odborné literatuře se uvádí, že přípustná míra nepřesnosti pro předběžnou technicko-ekonomickou studii by měla činit cca 30 % (vlastní technickoekonomická studie 10 %).

Cílem zpracování předběžné technicko-ekonomické studie je posoudit, zda:

- do analýzy této části projektu byly zahrnuty všechny varianty projektu. Některé oblasti projektu jsou natolik významné pro samotné hodnocení, že vyžadují podrobnější analýzu s cílem získat přesnější a věrohodnější informace a následně i výsledky hodnocení.

- již na základě výsledků předběžné ekonomické studie nebude možné rozhodnout o realizaci projektu bez čekání na výsledky dalšího kroku tj. vlastní technicko-ekonomické studie.

V rámci předběžné technicko-ekonomické studie by se měly posuzovat jednotlivé varianty projektu z těchto hledisek:

- strategie firmy a věcná náplň projektu,
- marketingová strategie,
- základní suroviny a materiály,
- prostorové umístění projektu,
- technologický proces a výrobní zařízení,
- personální a mzdové záležitosti,
- organizační uspořádání budoucí výrobní jednotky (poskytovatele služeb),
- plán realizace projektu a jeho rozpočet.

Výstupem předběžné technicko-ekonomické studie je zpravidla rozhodnutí, které se týká dalšího postupu ve věci zkoumaného projektu:

- pokračování v dalším kroku tj. zpracování technicko-ekonomické studie,
- zamítnutí projektu již v této fázi a zastavení dalších prací na projektu,
- v případě velmi pozitivních výsledků samotné předběžné technickoekonomické studie rozhodnutí o realizační fázi (s vynecháním kroku týkajícího se provedení vlastní technicko-ekonomické studie).

### 2.2.3 TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE

Závěrečnou fází předinvestiční přípravy je zpracování technicko-ekonomické studie, která by měla poskytnout veškeré potřebné informace pro kvalifikované rozhodnutí o posuzovaném investičním projektu. Technickoekonomická studie představuje ucelený soubor informací, kde jsou systematicky uspořádány veškeré technické, marketingové, obchodní, finančně-ekonomické, organizační, personální a další dle povahy projektu významné údaje. Jejich vypovídací schopnost by měla zaručit, že přijaté rozhodnutí o realizovatelnosti zkoumaného projektu bude objektivní.

Náplní technicko-ekonomické studie jsou následující položky:

- Výsledky analýzy trhu a marketingová strategie,
- velikost výrobní jednotky a kapacita trhu,
- potřebné materiálové a energetické vstupy,
- lokalizace výrobní jednotky,
- technické a technologické parametry projektu,
- pracovní síly, množství a kvalita,
- projekt organizační struktury,
- finančně-ekonomické hodnocení a analýza,
- vyhodnocení rizika projektu,
- časový plán realizace.

Při zpracování technicko-ekonomické studie jsou zdůrazňovány dva faktory: tvůrčí přístup zpracovatelů projektu a uplatnění široké palety variant řešení daného projektu.

Analýza trhu a marketingová strategie prezentují velice citlivou oblast technicko-ekonomické studie. Znalost trhu zejména z pohledu jeho budoucích požadavků tvoří páteř celé příjmové stránky projektu. Nikoliv pouze hodnocení stávající situace na trhu, ale budoucí potřeby trhu jak po stránce kvantitativní, ale zejména kvalitativní (jaké výrobky, jaké služby, kteří zákazníci, které segmenty trhu atd.) musí být součástí „právě teď“ připravované technicko-ekonomické studie. Stanovit budoucí vývoj poptávky představuje závěrečnou a současně nejvýznamnější a nejobtížnější fázi marketingového výzkumu.

V tomto bodě se ukazuje, jak širokou oblast problémů v sobě zahrnuje marketingová činnost. Jen mnohočlenné spektrum odborníků z různých oblastí hospodářské činnosti výrobních jednotek (služeb) je schopno podhalit budoucí požadavky trhu. Součinnost technických, energetických, obchodních, ekonomických aj. specialistů je nezbytnou podmínkou pro získání požadovaných informací, které mají zásadní vliv na věrohodnost a objektivnost získaných údajů o budoucí poptávce stávajících i potencionálních zákazníků.

Základními prvky strategie projektu (podnikatelského subjektu) jsou:

- geografická strategie,
- strategie z hlediska tržního podílu,
- strategie vazby výrobek-trh,
- marketingová strategie.

**Velikost výrobní jednotky a kapacita trhu**, otázky spojené s optimální velikostí výrobní jednotky, jakož i problematika sortimentní jsou podrobněji rozebírány v rámci kapitoly: „Uspořádání a řízení výrobní činnosti“. Materiálové a energetické vstupy, i tato problematika je předmětem výše zmíněné kapitoly.

**Lokalizace výrobní jednotky** je předmětem jednotlivých variant, kde umístění výrobní jednotky se posuzuje vzhledem ke vzdálenosti od míst spotřeby. Obdobnou pozici je možné přisoudit místu výskytu základní suroviny respektive základního materiálu. K těmto problémům lokálním přistupují v současné době i otázky ekologické, tj. do jaké míry ovlivňuje daný projekt životní prostředí ve svém okolí.

Na významu rovněž nabývá i přepravní vzdálenost a způsob dopravy jak výrobků, tak vstupních materiálů. Technické a technologické parametry výroby jsou rozebírány v rámci kapitoly „Uspořádání a řízení výrobní činnosti“.

**Pracovní síly**. Pro úspěšné fungování výrobního zařízení (poskytovatele služeb) je nezbytné disponovat kvalifikovanou pracovní silou, motivovanou prostřednictvím pružných mzdových nástrojů. Počty potřebných pracovníků jsou výsledkem analýzy pracovních míst v příslušné organizační struktuře. Již v této fázi je nutno řešit i otázku klíčových řídicích pracovníků, jejichž přítomnost na pracovišti v období výstavby a náběhu výrobního zařízení napomůže jejich snadnější orientaci ve všech provozních záležitostech.

Projekt **organizační struktury** napomůže při definování pravomoci a odpovědnosti jednotlivých organizačních útvarů a vymezení řídicích úrovní. Významným faktorem v řídicí činnosti výrobních jednotek je citlivé a systémové členění jednotlivých útvarů na základní

organizační celky, kterými jsou hospodářská a nákladová střediska. Tyto elementární organizační útvary tvoří skelet controllingového systému řízení nákladů. Předností dnešních moderních controllingových systémů je, že dokážou pracovat i s tzv. režijními náklady. To umožňuje dostat pod kontrolu veškeré náklady dané výrobní jednotky.

Časový plán realizace projektu je mezistupněm předinvestiční etapy a samotné investiční a provozní fáze. Vymezuje vztah mezi jednotlivými aktivitami směřujícími k uvedení výrobní jednotky do provozu a závaznými termíny jejich realizace.

#### 2.2.4 MANAŽERSKÉ METODY A NÁSTROJE TECHNICKO-EKONOMICKÉ ANALÝZY

Analýzy technicko-ekonomické studie mohou být prováděny mj. následujícími metodami:

- **Analýza trhu** se nejčastěji provádí pomocí **Porterova modelu** konkurenčního prostředí (analýza pěti sil). Porter definoval hlavní síly odvětví určující chování konkurentů. Patří sem:
  - konkurenti v odvětví,
  - náhradní výrobky (substituty)
  - dodavatelé,
  - odběratelé,
  - potenciální nově vstupující firmy,
- **Analýza vnitřního prostředí** – Úspěšnost a rozvoj firmy je výrazně ovlivňován řadou prvků a činností uvnitř firmy. Jedná se především o zaměstnance, organizační strukturu, vztahy se zákazníky, image firmy apod. Jednou z možností, jak analyzovat interní prostředí organizace, je model 7 s společností McKinsey. **Model 7** zahrnuje sedm faktorů:
  - Strategie
  - Struktura
  - Systémy řízení
  - Styl manažerské práce
  - Spolupracovníci
  - Schopnosti
  - Sdílené hodnoty
- Dalšími postupy analýzy vnitřního prostředí, jsou **BCG matice** (otazníky, hvězdy, dojně krávy, bídní psi), matice atraktivity oboru a pozice na trhu a matice přežití.
- **SWOT analýza** - identifikuje slabé a silné stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Bývá používána jako prvotní metoda k následným hlubším analýzám. Součástí analýzy je hledání příčin dané situace. SWOT analýza je multidimenzionální, přičemž každá dimenze představuje skupinu věcně souvisejících faktorů, které ovlivňují činnost dané organizace. Počet a význam faktorů závisí na velikosti organizace, na jejím oboru a počtu a rozsahu teritorií, na kterých působí.
- **PEST analýza** (STEP, PESTLE, SLEPTE) – analýza makrookolí, zkoumá faktory politické, ekonomické, sociální a technické, (popř. legislativní a ekologické). Každý z těchto hlavních faktorů zahrnuje celou řadu dalších vlivů, které ovlivňují organizaci. Je také označována jako „strategický audit vlivů makrookolí“.
- Pro odhalení vývojových trendů je využívána **metoda MAP** (Monitor, Analyse, Predict – jedná se vlastně o transformaci SLEPT analýzy) a metoda scénářů.
- **Analýza 4C** zkoumá dopady s ohledem na zákazníky (Customers), národní specifika (Country), náklady (Costs) a konkurenci (Competitors).

## 2.3 VÝZNAM PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Projekty, respektive podnikatelské plány, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý dokumentační materiál, který by měl ukázat možnosti a efekty připravovaného výstupu projektu. Podnikatelský plán je výrazem strategické volby. Je naplněním a kvantifikací podnikatelských cílů. Současně vymezuje prostředky, pomocí nichž má být vytýčených cílů dosaženo.

Podnikatelský plán je popisem činností v investiční oblasti a souběžně nástrojem k získání požadovaného objemu kapitálu. Svým posláním naplňuje dvě základní funkce:

- **interní funkce** (vnitrofiremní), ve které plní roli nástroje řízení podniku po stránce jeho technického rozvoje, a to jak v realizační fázi daného projektu, tak jako nástroj strategického řízení firmy,
- **externí funkcí** podnikatelského plánu je zajišťovat kontakt s vnějším okolím podniku nejen po stránce nositele informací, nýbrž ve formě zprostředkovatele podnikatelských příležitostí pro potencionální investory, věřitelé, banky a jiné finanční instituce.

## 2.4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán je tvořen těmito položkami:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejich cílů,
- organizace řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů **technicko-ekonomické studie**,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.



Zdroj: www.advocatesstudio.com, upraveno

### 2.4.1 REALIZAČNÍ RESUMÉ

Tvoří úvodní pasáž podnikatelského plánu a její náplň je směřována k externím uživatelům (banky, potencionální investoři, ostatní finanční instituce). Poskytuje informace k následujícím oblastem:

- název podnikatelské jednotky, její historie, závažné informace o činnosti od jejího založení,
- specifikace produktu, respektive služby, které jsou náplní projektu, odlišnosti výrobků (služby) od konkurence,
- vymezení trhu, na kterém se chce subjekt uplatnit se svými výrobky (službami). Specifikace distribučních cest, které hodlá využít při obsazování vybraných tržních segmentů, předpokládané strategické zaměření firmy na období tří až pěti let,
- charakteristika manažerského týmu, jeho zkušeností a dosažené výsledky,
- stručná charakteristika finanční situace firmy.

#### **2.4.2 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍCH CÍLŮ**

Přes historii, popis současné situace ve firmě a nástin budoucího vývoje je náplní uvedené pasáže podnikatelského plánu:

- historie firmy z pohledu významných událostí a jejich dopadu na současnou situaci, včetně vývoje finanční situace.,
- důležité charakteristiky produktů (služeb), popis stádia, ve kterém se nacházejí (výzkum, Proof of Concept, příprava k uvedení na trh).
- specifikovat budoucí uživatele výrobků a co je odlišuje od uživatelů srovnatelných konkurenčních produktů,
- vymezení prioritních cílů podnikatelského subjektu a do kterých oblastí hospodářské činnosti jsou směřovány.

#### **2.4.3 ORGANIZACE ŘÍZENÍ A MANAŽERSKÝ TÝM**

V této části podnikatelského plánu jsou informace, které svým obsahem jsou určeny pro externí subjekty (banky, potenciální investoři, apod.):

- organizační schéma s popisem procesů a činností, vymezením pravomocí a odpovědnosti jednotlivých manažerských postů,
- charakteristika jednotlivých členů manažerského týmu z hlediska jejich role, věku, praktických zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro podnikatelskou jednotku. Struktura manažerského týmu by měla být vyvážená z pohledu kompetencí v rozhodujících oblastech hospodářské činnosti podnikatelské jednotky. Jde o oblast marketingu, obchodu, ekonomiky a v neposlední řadě techniky,
- principy politiky odměňování vedoucích pracovníků včetně platové úrovně všech zaměstnanců firmy (s uvedením platových relací u špičkových a klíčových pracovních míst v podnikatelské jednotce),
- pozice řídicích pracovníků z pohledu využití informačních technologií a informačního systému.

Je v povědomí potenciálních investorů a dalších subjektů zainteresovaných na pozitivním vývoji v předmětném projektu, aby tým vrcholového managementu byl kompaktní a kompetentní v klíčových oborech. (podnikatelský subjekt s průměrným výrobkem a kvalitním manažerským týmem je žádanější než podnikatelský subjekt s prvotřídním výrobkem, ale průměrným manažerským týmem).

#### **2.4.4 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH VÝSLEDKŮ A ZÁVĚRŮ TECHNICKO- EKONOMICKÉ STUDIE**

Do této části podnikatelského plánu jsou shrnuty výsledky a závěry technicko-ekonomické studie v oblastech:

- přehled o výrobním programu, respektive nabídce palety služeb, které jsou náplní podnikatelského plánu,
- výsledky provedené analýzy trhu a potenciálních konkurentů,
- principy marketingového plánu v oblasti vývoje cen, prodejní politiky se zaměřením na distribuční cesty. Cenová politika se promítá výrazným způsobem v příjmových položkách podnikatelského plánu a je proto nesporně důležité prokazovat její reálnost a přiměřenost,



- velikost výrobní jednotky, předpokládané nasazení technologických postupů, dodavatelé výrobního zařízení, a přehled položek základního materiálu včetně potenciálních dodavatelů,
- umístění výrobní jednotky z pohledu vhodnosti zvolené lokality,
- přehled požadované kvalifikační struktury na jednotlivých pracovních místech,
- výsledků finančně-ekonomické analýzy a finančních plánů,
- analýzy rizikovosti projektu.

Při prezentaci výsledků finančně-ekonomické analýzy je nutno vztáhnout závěry nejen na samotný projekt, ale situaci posuzovat z pohledu celého podnikatelského subjektu. v případě, že jde o vznik nové podnikatelské jednotky, jsou závěry totožné pro subjekt i pro projekt.

Ekonomická výhodnost projektu by měla být doložena výsledky provedených hodnocení v závislosti na použité metodice (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability, prostá doba úhrady, obecná rentabilita). v případě, že podnikatelský plán předkládá již zavedená firma (poskytovatel služeb) je nezbytné doplnit tuto část podnikatelského plánu o výsledky, kterých předkladatel dosáhl jako stávající podnikatelský subjekt. Jde o následující přehled:

- rozbor základních výrobních parametrů v porovnání s:
  - plánem za hodnocené období
  - dosaženými výsledky (skutečností) předcházejících období
- rozbor tržeb v členění dle předchozí odrážky s vyčíslením vlivu:
  - realizovaného objemu prodeje v naturálních jednotkách
  - sortimentní struktury realizovaného prodeje
  - cen jednotlivých výrobků či výrobních skupin
- rozbor výsledků prezentovaných prostřednictvím účetních výkazů včetně komentáře o příčinách nestandardních odchylek,
- základních finančních ukazatelů a jejich vývojové řady,
- stav pohledávek a závazků s rozбором pohledávek (případně závazků) po lhůtě splatnosti,
- způsob sledování a kontroly finančních prostředků,
- přehled dosažených výsledků prostřednictvím controllingu (nákladového controllingu) s poukazem na formu projednávání výsledků se zodpovědnými pracovníky.

Pro potencionální investory a banky je rovněž zapotřebí předložit vlastnickou strukturu podnikatelského subjektu. Serióznost přístupu tvůrců podnikatelského plánu podtrhuje analýza rizika daného projektu. Uvedením klíčových faktorů rizika s vyčíslením možných dopadů a návrhem korekčních opatření je zajištěna pružná reakce podnikatelského subjektu při realizaci projektu na případné odchylky od plánovaných hodnot.

#### **2.4.5 SHRNUTÍ A ZÁVĚRY**

Kromě stručného zhodnocení výše uvedených částí podnikatelského plánu je součástí této části i časový plán realizace projektu. Ve shrnutí by měly být zdůrazněny tyto aspekty:

- provázanost projektu se strategickými záměry podnikatelského subjektu,
- potvrzení schopností manažerského týmu,
- shrnutí požadavků na kapitálové zajištění projektu.

#### 2.4.6 PŘÍLOHY

Přikládají se následující účetní, legislativní, dokumentační a administrativní písemnosti:

- výpisy z obchodního rejstříku,
- životopisy klíčových osobností firmy,
- výrobní dokumentace (popis služby),
- výsledky průzkumu trhu,
- technologické schéma výroby,
- účetní výkazy,
- výsledky analýzy citlivosti projektu.

#### 2.5 POŽADAVKY KLADENÉ NA PODNIKATELSKÝ PLÁN

Požadavky lze shrnout do následující podoby podnikatelského plánu:

- stručnost a přehlednost (bez příloh nemá přesáhnout padesát stran),
- jednoduchost (srozumitelný i neodborníkům v dané oblasti. Uvádí se, že má být srozumitelný i bankéřům tj. lidem bez hlubších technických znalostí. Takové omezení může však být na škodu samotnému projektu, protože právě v technických detailech se může skrývat tajemství úspěchu daného projektu),
- dokladovat výhodnost produktu či služby pro zákazníka,
- orientovat se na budoucnost,
- být realistický a věrohodný,
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nenaznačovat přílišný pesimismus,
- nezakrývat slabá místa projektu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Kapitola „Podnikatelský plán, projekt, záměr“ poukazuje na význam strategického plánování. Zabývá se jednotlivými fázemi uvedení projektu do provozní činnosti. Vyzdvihuje význam předinvestiční fáze, která rozhoduje o přijetí či zamítnutí daného projektu. Je specifikováno postavení a návaznosti podnikatelského plánu v investiční činnosti. Je provedena analýza podnikatelského plánu z pohledu struktury a požadavků kladených na podnikatelský plán. Jsou prezentovány základní manažerské metody a nástroje technicko-ekonomické analýzy.

## 3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

V rámci této kapitoly probereme možné právní formy podnikání a faktory, které ovlivňují volbu formy. Přečteme si, jaké podmínky musí být splněny, abyste mohli založit zvolenou právní formu podnikání. Ozřejmíme si jejich specifika a význam z hlediska Vašeho podnikatelského nápadu. Pak se podíváme na procentuální zastoupení jednotlivých právních forem v Moravskoslezském kraji. Na závěr se dozvíme co je to „jednotné kontaktní místo“.

### 3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Nyní zvažujete, jakou právní formu zvolíte pro Vaše podnikání. Tato podkapitola Vás seznámí s faktory, nad nimiž se je nutné důkladně zamyslet, než se pro tu či onu právní formu podnikání rozhodnete.

#### 3.1.1 ZPŮSOB A ROZSAH RUČENÍ



Zdroj: volné dílo

Způsob a rozsah ručení je důsledkem podnikatelského rizika. Rozeznáváme 2 varianty, a to:

- ručení omezené (podnikatel ručí pouze do určité hranice, která je dána právní úpravou – především se jedná o s.r.o.
- ručení neomezené (podnikatel ručí za závazky podniku celým svým, tj. i osobním majetkem – především OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné),

Ručení je v případě podnikání velmi podstatná záležitost. Vždy je nutné velmi důkladně zvážit, zda a do jaké výše, jsme ochotni riskovat náš majetek, o nějž můžeme přijít, pokud se nám v podnikání nebude dařit.

#### 3.1.2 VELIKOST KAPITÁLU

Rozsah počátečního kapitálu potřebného pro založení podniku je zákonem stanoven jako minimální hranice pro komanditisty v komanditní společnosti, společníky v kapitálových společnostech a členy družstva.

Při založení firmy je výše kapitálu, se kterým je možné podnikat, dána především záměrem, oborem a plánovaným rozsahem podnikání. To se odvíjí od používané techniky a technologie. Na potřebnou výši majetku zase působí zejména rozsah budoucích výkonů firmy, stupeň využití majetku a jeho cena. Při dalším rozvoji podnikatelských aktivit jsou hlavními zdroji vnitřní zdroje firmy (zisk po zdanění, odpisy) a zdroje cizí. Z hlediska volby právní formy podnikání má však mnohem větší význam skutečnost, že každá právní forma počítá s různým počátečním neboli zakladatelským vstupním kapitálem. Budeme-li mít na účtu např. 200 000 Kč, tak jde o částku, která, když to hodně zjednodušíme, tvoří jako celek hodnotu základního kapitálu, s níž počítá založení společnosti s ručením omezeným. Kdybychom ale tuto částku chtěli použít jakožto živnostníci, tak by na základní počáteční výdaje mohlo stačit např. 50 000 Kč, v podobě vybavení kanceláře, pronájmu apod., a se zbytkem této částky bychom mohli už začít normální běžné podnikatelské aktivity, což by v prvním případě šlo jen stěží.

### 3.1.3 **OPRÁVNĚNÍ K ŘÍZENÍ**

Oprávněním k řízení se rozumí způsob řízení a zmocnění vést podnik. Obvykle jsou využívány dva přístupy:

- buď to předepisuje legislativa (a.s.),
- nebo je ponechána tato otázka na zvážení majitelů, společníků a je formalizována ve společenské smlouvě.

Za zvážení tedy stojí nejen legislativní úprava oprávnění k řízení či společenská smlouva. Problém, nad nímž je vhodné se zamyslet, jsou i **osobnostní a odborné předpoklady** pro tuto činnost, tedy schopnost řídit cokoliv a kohokoliv. Ne každý má schopnosti k řízení, přesněji vedení lidí. Tyto schopnosti se většinou projevují od nejtělejšího věku člověka. Ovšem to, že jimi nikdo nedisponuje, ještě neznamená, že se má cítit méněcenně ve srovnání s ostatními, jimž je tato dovednost vlastní. Vždy je tedy na vzájemné dohodě všech dotčených zakladatelů, jak si jednotlivé aktivity ve firmě rozdělí.

### 3.1.4 **POČET ZAKLADATELŮ**

Rozdílný je i počet zakladatelů pro jednotlivé formy podniků. Bude-li zakladatel podnikat sám, musí zjistit, která z právních úprav tuto možnost respektuje. Problém ovšem může nastat i v situaci, kdy zakladatelů bude více a každý zároveň bude chtít mít stejný hlas při rozhodování o chodu firmy. Postup je u obou případů jednotný. Je nutné ujasnit si požadavky a následně je konfrontovat s možnostmi právní úpravy existujících forem podnikání.

### 3.1.5 **ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOST**

Administrativní náročností rozumíme činnosti a úkony nezbytné k administrativnímu vzniku, k vyhotovení zakladatelské listiny, smlouvy, stanov, notářsky ověřených dokladů, k vydání živnostenského oprávnění, se zápisem do Obchodního rejstříku apod.

### 3.1.6 **ÚČAST NA ZISKU A ZTRÁTĚ**

Účast na zisku a ztrátě je spojena s mírou rizika podnikatele, tedy většinou ručení, jež ten který společník na sebe přebírá. Tato problematika bývá součástí dohody o rozdělení zisku formulované ve společenské smlouvě. Výjimkou tvoří případy, kdy dělení plyne ze zákona (např. u a.s. podíl na zisku u akcionáře - dividenda - závisí na rozhodnutí valné hromady).

### 3.1.7 **DAŇOVÉ ZATÍŽENÍ**

Daňové zatížení je důležitým hlediskem pro rozhodování o právní formě, v současné době platí podnikatelé:

- daně přímé (daň z příjmů fyzických a právnických osob, daň z nemovitostí, daň z převodu nemovitostí a silniční daň),
- daně nepřímé (daň z přidané hodnoty, daň spotřební).

Podnikatel musí rovněž vědět, že výdaje na pracovní sílu, které hradí, se řídí zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

### 3.1.8 PŘÍSTUP K CIZÍMU KAPITÁLU

Důležité jsou rovněž i finanční možnosti, tj. přístup k cizímu kapitálu, resp. úvěrové možnosti jednotlivých forem. Ty se většinou odvíjí od výše kapitálu, kterým daná společnost disponuje, způsobu a míry ručení společníků. Mnoho dnešních podnikatelů si začíná pomalu, ale jistě uvědomovat, že není možné do nekonečna vykazovat ztrátu nebo jen minimální zisky, a pak se s velkou pompou obracet na bankovní instituce se žádostí o úvěr. A v odpovědi na dotaz, z čeho že to chtějí ten úvěr splácet, uvádět, že teď, rozuměj s tím úvěrem, se již začne firmě dařit, asi není nejlepším řešením. Další věc, kterou by měli potencionální podnikatelé vzít v úvahu, je skutečnost, že stát dnes celou řadu oblastí podnikání podporuje formou dotací, podpůrných programů a grantů. Proto je bezpodmínečně nutné seznámit se s touto problematikou velmi podrobně ještě před zahájením podnikatelské činnosti jako takové.

### 3.1.9 ZVEŘEJŇOVACÍ POVINNOST

Důležitou součástí kritérií tvoří i tzv. zveřejňovací povinnost, tím rozumíme povinnost publikovat výsledky hospodaření. Je upravena několika právními normami (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví).

## 3.2 MORFOLOGICKÉ HLEDISKO

Morfologické hledisko odráží formu vlastnictví a její právní úpravu. Právní formu podnikání upravuje obchodní zákoník a zákon o živnostenském podnikání.

Pod fyzickou osobou si představíme jednoho konkrétního člověka. Členění:

- podnikatelé - podnikající na základě živnostenského oprávnění dle živnostenského zákona,
- podnikající na základě jiného oprávnění dle jiných zákonů (např. lékaři, veterináři, apod.).
- zaměstnanci - osoby schopné vstupovat do pracovně právních vztahů. Upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Právní osoby rozlišujeme:

- obchodní společnosti - dle Obchodního zákoníku:
  - veřejná obchodní společnost (v.o.s.),
  - komanditní společnost (k.s.),
  - společnost s ručením omezeným (s.r.o.),
  - akciová společnost (a.s.),
- družstva - dle Obchodního zákoníku,
- státní podniky - dle zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku,
- neziskové organizace:
  - dle zákona o sdružování občanů (zákon č. 83/1990 Sb.),
  - dle zákona o nadacích a nadačních fondech (zákon č. 227/1997 Sb.)
  - dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

### 3.3 ŽIVNOSTI

Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, tzv. Živnostenským zákonem.

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba (včetně zahraničních subjektů), splňující všeobecné podmínky dané Živnostenským zákonem:

- 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost (dle výpisu z trestního rejstříku, který nesmí být starší než 3 měsíce),
- předložení dokladu o tom, že fyzická osoba nemá daňové nedoplatky vůči státu (u právnické osoby musí tyto podmínky splňovat odpovědný zástupce).

Živnosti dělíme 2 způsoby:

- podle druhu činnosti:
  - obchodní,
  - výrobní,
  - poskytování služeb.
- podle vzniku práva k provozování činnosti:
  - ohlašovací
    - řemeslné (podmínkou je odborná způsobilost získaná vyučením v oboru),
    - vázané (podmínkou je odborná způsobilost získaná vyučením v oboru a praxe),
    - volné (k provozování této živnosti se nevyžaduje prokázat odbornou způsobilost, jmenovitý seznam stanovený vládním nařízením),
  - koncesované (lze je provozovat pouze udělením koncese, jejíž získání je podmíněno splněním odborné a zvláštní způsobilosti)
    - výroba zbraní, taxislužba, ostraha majetku, atd.

Provozování živností průmyslovým způsobem (zahrnuje právo k provozování všech činností směřujících ke vzniku konečného výrobku nebo k poskytnutí služby. Podnikatel se může sám rozhodnout, zda bude mít jedno nebo několik živnostenských oprávnění. v případě této živnosti je povinný zápis do obchodního rejstříku. Na provozovatele se tak vztahuje zveřejňovací povinnost a vedení podvojného účetnictví.)

Živnostenské oprávnění:

- živnostenský list - pro živnosti ohlašovací - podnikatel může začít podnikat dnem ohlášení živnosti,
- koncesní listina - pro živnosti koncesované - podnikatel může začít podnikat teprve dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

Živnostenské oprávnění zaniká:

- smrtí podnikatele,
- zánikem právnické osoby,
- uplynutím doby, pokud bylo vydáno na dobu určitou,
- rozhodnutím Živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění.

### 3.4 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do Obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.

Obchodní společnosti členíme na osobní a kapitálové. K osobním patří veřejná obchodní společnost. Ke kapitálovým pak společnost s ručením omezeným a akciová společnost. v případě komanditní společnosti mluvíme o tzv. smíšené společnosti nebo také společnosti na rozhraní, protože pro její založení jsou zapotřebí dva společníci s různou mírou ručení a odpovědnosti. O konkrétních specifikách dále v textu.

#### 3.4.1 OSOBNÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.) - je společnost, ve které alespoň 2 osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem.

- je založena alespoň dvěma osobami,
- může být založena fyzickou i právnickou osobou,
- osoby ručí neomezeně a solidárně celým svým majetkem
- zisk (i ztráta) se dělí rovným dílem mezi společníky, nestanoví-li smlouva jinak
- statutární orgán (řídící orgán) je každý ze společníků
- pro společníky platí zákaz konkurence v oboru (nesmí mít jinou firmu se stejným předmětem podnikání)

Komanditní společnost (k.s.) - je společnost, ve které alespoň 2 osoby podnikají pod společnou firmou, kdy jeden nebo více společníků ručí jen do výše svého vkladu (komanditisté) a jeden nebo více společníků ručí neomezeně (komplementáři).

- komanditista je povinen vložit do základního kapitálu společnosti vklad min. 5000 Kč,
- komplementář nemusí vklad vkládat,
- rozdělení zisku se určí poměrem stanoveným ve společenské smlouvě,
- ztrátu nesou komplementáři rovným dílem, komanditisté jsou povinni podílet se na úhradě ztráty,
- účast na řízení společnosti mají pouze komplementáři,
- zákaz konkurence v oboru platí pouze pro komplementáře,
- statutární orgán – komplementáři.

### 3.4.2 KAPITÁLOVÉ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) - je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti omezeně do výše upsaných vkladů.

- společnost může být založena 1 - 50 osobami,
- společníci ručí za závazky omezeně do výše nesplacených vkladů,
- hodnota základního kapitálu musí být min. 200000 Kč,
- hodnota vkladu 1 společníka musí být min. 20000 Kč,
- orgány společnosti:
  - o nejvyšší orgán: valná hromada,
  - o statutární orgán: jednatelé,
  - o kontrolní orgán: dozorčí rada,
- povinnost svolat nejméně 1x ročně valnou hromadu,
- zákon konkurence v oboru platí pro jednatele a členy dozorčí rady

Akciová společnost (a.s.) - má základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité (nominální) hodnotě. Základní kapitál společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20 mil. Kč, bez veřejné nabídky akcií musí činit alespoň 2 mil. Kč.

- do Obchodního rejstříku je nutné akciovou společnost zapsat do 90 dní po konání ustavující valné hromady,
- a.s. může být založena jednou právnickou osobou, jinak dvěma a více zakladateli (počet není omezen),
- součástí zakladatelské listiny musí být návrh stanov společnosti,
- minimální povinný rezervní fond je 20 % ze základního kapitálu,
- orgány společnosti
  - nejvyšší orgán: valná hromada (min. 1x ročně schůze),
  - statutární orgán: představenstvo (řídí firmu po celý rok),
  - kontrolní orgán: dozorčí rada,
- dividendy - účast na zisku vyplacená akcionářům,
- tantiémy - odměny ze zisku po zdanění pro členy představenstva a členy dozorčí rady,
- akcionáři za závazky společnosti neručí,
- emisní ážio - vzniká při emisi (první vydání) akcií, když je emisní kurz (prodejní cena) vydávaných akcií vyšší než nominální cena,
- zákaz konkurence v oboru platí pro členy představenstva a členy dozorčí rady.

### 3.5 DRUŽSTVO

Družstvo je společenství **neuzavřeného počtu osob**. v průběhu činnosti mohou přistupovat noví členové (tím se zásadně liší od obchodních společností).

- v názvu má slovo „družstvo“ povinně,
- zakladateli je alespoň 5 fyzických osob nebo 2 právnické osoby,
- podmínka členství je splacení členského vkladu určeného stanovami,



- orgány společnosti:
  - nejvyšší orgán: členská schůze (schází se aspoň 1x ročně),
  - statutární orgán: představenstvo,
  - kontrolní orgán: kontrolní komise,
- minimální základní kapitál je 50000 Kč,
- členové družstva neručí za závazky družstva,
- zákaz konkurence v oboru platí pro členy představenstva a kontrolní komise.

### 3.6 STÁTNÍ PODNIK

Stát může podnikat dvěma způsoby:

- má majoritní (popř. minoritní) podíl ve velkých strategických soukromých firmách (naše největší energetické firmy),
- zakládá specifické subjekty - státní podniky, ty tvoří již jen velmi malý podíl na našem národním hospodářství,
- s.p. vzniká vydáním zakládací listiny a zápisem do Obchodního rejstříku
- podnik ručí za závazky celým svým majetkem,
- nejvyšší orgány:
  - v čele podniku stojí ředitel, jmenovaný zakladatelem
  - kontrolní orgán je dozorčí rada.

### 3.7 EVROPSKÁ SPOLEČNOST

Pro označení nově vzniklé právní formy podnikání bylo po mnohých dohadách spojených se skutečností, že podnik nemohl nést označení ve všech unijních jazycích, nakonec zvoleno neutrální latinské Societas Europaea.

Nařízení Rady č. 2157/2001 z 8. 10. 2001 o Statutu evropské společnosti deklaruje, že pokud se firma, která působí ve více členských státech, stane evropskou společností, stačí, aby se zapsala jen v jednom státě, a její status bude uznáván i v ostatních členských státech. Místem registrace bude stát, v němž je faktické sídlo vedení firmy. Evropská společnost je vlastně přeshraniční korporace podnikající podle práva Společenství, ne podle místního národního práva platného v místech, kde působí jejich dceřiné podniky.

#### 3.7.1 MOŽNOSTI VZNIKU

Evropská společnost může být v zásadě založena:

- sloučením (fúzí) dvou či více veřejných obchodních společností alespoň ze dvou členských států,
- vytvořením holdingové společnosti podporované soukromými společnostmi s ručením omezeným nebo veřejnými obchodními společnostmi alespoň ze dvou členských států,
- vytvořením společné dceřiné společnosti společnostmi alespoň ze dvou členských států,
- vznikem pobočky existujícího podniku v dalším členském státě, nebo

- transformací společnosti s ručením omezeným, která má již více než dva roky svoji dceřinou společnost v jiném členském státě.

Dokonce i společnost, která nemá centrálu ve Společenství, se může podílet na vytvoření evropské společnosti, je-li zřízena dle práva členského státu, je v něm registrována a prokáže „délétrvající“ propojení s hospodářstvím tohoto státu. Evropská společnost pak použije ve svém názvu zkratku SE před či za jménem společnosti.

#### **3.7.2 ZÁKLADNÍ KAPITÁL**

Výše základního kapitálu je stanovena na 120000 EUR. Důvodem pro stanovení této relativně nevelké výše je snaha umožnit vytvoření evropské společnosti i sloučením středních, či dokonce malých společností v jednotlivých státech.

#### **3.7.3 DANĚ**

I přes registraci ve státě, v němž je vedení firmy, bude společnost odvádět daně nadále ve všech místech, kde vyvíjí činnost. Vzhledem k rozdílným sazbám zdanění již Komise pracuje na návrhu, aby evropské společnosti měly možnost sjednotit základ daně pro výpočet daně ze zisku, čímž by došlo k omezení (či dokonce zrušení) tzv. „škodlivé daňové konkurence“.

#### **3.7.4 UNIFIKACE PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ**

Chování firmy dle jednotných pravidel unifikuje systém řízení a informování úřadů o hospodaření. Jednoduché bude rovněž případné přenesení sídla firmy. Nařízení specifikuje podstatné náležitosti stanov společnosti.

#### **3.7.5 ZAMĚŠTNANCI**

Jako problematické se jeví určení míry účasti pracovníků na chodu podniku a jejich informování. Zaměstnanci si budou vybírat svou reprezentaci jako celek a vedení firmy musí konzultovat s těmito zástupci různé otázky a podávat jim pravidelné zprávy mající důsledky na zaměstnanost (např. informace o produkci společnosti, prodeji, podnikatelské plány současné i budoucí atd.). Jednotlivé státy mají různé tradice vztahů mezi společnostmi a odboráři, z čehož pramenily i obavy odborových organizací z omezení jejich práv, zvláště v zemích, kde mají zaměstnanci větší práva. Na Summitu v Nice bylo dosaženo významného kompromisu. Na evropskou společnost vzniklou sloučením firem ve více státech se nevztahují některá ustanovení Směrnice o spoluúčasti pracovníků a jejich informování; pokud podnik vznikne transformací již existující firmy, budou naopak platit dříve dohodnuté smlouvy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Jednotná není ani úprava zaměstnaneckých smluv a pracovních podmínek, či např. vyplácení penzí. v tomto směru byl, zaznamenám velký pokrok v rámci unifikace jiných částí evropské legislativy, například Komise připravila návrh Směrnice, která by měla umožnit existenci jednotného pojistného fondu pro zaměstnance ve všech státech Unie.

### **3.7.6 INFORMAČNÍ POVINNOST**

Nová je i agenda společné odpovědnosti za poskytování informací o aktivitách společnosti. Komise vydala doporučení k zapracování problematiky životního prostředí do ročních účetních uzávěrek a výročních zpráv společností. Cílem je dosažení vyšší informovanosti akcionářů o environmentálních aspektech činnosti společnosti a možnosti lepšího vyhodnocení rizik a závazků plynoucích z této činnosti na finanční situaci společnosti. Komise rovněž vydala Zelenou knihu o společné sociální odpovědnosti (CSR), která se zabývá sociální dimenzí činnosti společnosti (např. řízení lidských zdrojů či pracovní standardy atd.).

### **3.7.7 STANDARDIZACE VÝKAZNICTVÍ**

V neposlední řadě je třeba zmínit užití národních standardů výkaznictví, harmonizovaných legislativou Společenství. Pro přípravu finančních zpráv mají společnosti, jejichž akcie jsou kótovány na burzách, možnost využít Mezinárodní účetní standardy (IAS) v těchto zemích: Belgie, Francie, Finsko, Itálie a Rakousko. v Německu a Rakousku lze naproti tomu užít Všeobecně schválené účetní principy Spojených států (US-GAAP).

Ačkoliv je US-GAAP ekvivalentem IAS, neuvažuje se o jeho užívání jako základu pro výkaznictví, a to v důsledku názoru, že by mohlo jít o poskytování neodůvodněné výhody pro americké zájmy, a že by bylo ovlivňováno dosažení základního strategického cíle postupovat směrem k jednotné sadě globálních standardů.

### **3.7.8 EVROPSKÁ SPOLEČNOST V ČESKÉ REPUBLICE**

Do našeho právního řádu byla Societas Europaea aplikována prostřednictvím zákona č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti. Podle něj se zakladatelé při založení SE se sídlem na území České republiky mohou rozhodnout, zda jimi zakládaná společnost bude mít tzv. monistickou strukturu či strukturu dualistickou.

Zvolí-li zakladatelé systém dualistický, bude mít SE obdobně jako společnost akciová své představenstvo a dozorčí radu. Novinkou v českém právním řádu je však systém monistický, který je upraven rámcově v nařízení a jeho podrobnosti jsou upraveny pro českou SE v Zákoně.

V případě volby tohoto systému ve stanovách společnosti pak společnost bude mít jediný exekutivní a dozorčí orgán, a to správní radu, která musí mít nejméně tři členy. Statutárním orgánem pak je jednak předseda správní rady, který je zároveň generálním ředitelem, či samostatně jmenovaný generální ředitel. Jménem společnosti však může jednat ve všech věcech také správní rada jako kolektivní orgán. Vedle funkce exekutivní však správní rada vykonává též funkce, které jsou jinak svěřeny dozorčí radě, tj. funkce kontrolní.

### 3.8 DALŠÍ ZPŮSOBY VZNIKU PODNIKU

Vznik nového podniku lze provést ještě dalšími způsoby. Proměnu lze uskutečnit různými postupy a právními technikami, patří zde především:

- transfer aktiv, tento je typický pro fúzi (splynutí s jiným podnikem), rozštěpení - znamená vznik 2 a více nových firem na základě rozdělení aktiv původní firmy,
- převzetí účasti v jiných firmách, nejčastěji je realizována vlastnictvím určitého počtu akcií.

Propojování může být:

- horizontální (stejně odvětví),
- vertikální (různé fáze výrobního procesu), dochází i ke sloučení podniku, vznikají konglomeráty (důvodem je diverzifikace, rozložení podnikatelských rizik i snaha po maximálním zhodnocení vloženého kapitálu).

**Trust** (původně samostatné podniky ztrácejí hospodářskou, ale zpravidla i právní samostatnost), pozor na protitrustové zákony. Tato forma je rozšířena zejména v USA, v našich podmínkách jsme se velmi často setkávali s touto formou v 80. letech (dřívější VHJ). Trusty vznikají většinou fúzí.

**Kartel** (smluvní spojení o společných postupech, např. cenových, výrobních, prodejních, ..., při zachování právní i ekonomické samostatnosti). Jedná se většinou o podniky stejného odvětví či oboru s cílem vyloučit nebo snížit konkurenci mezi sebou. Zvláštní formou kartelu je syndikát, kdy členové kartelu prodávají své výrobky prostřednictvím společné obchodní společnosti. Ve většině států různé formy kartelu podléhají registraci nebo jsou zakázané (jedná se hlavně o otázky ovlivňování cen a rozdělování odbytových míst).

**Koncern** (nejběžnější vyšší hospodářský celek, seskupení formálně samostatných podniků, ekonomicky jednotně řízené společným koncernovým vedením). Vznikne-li koncern na základě smlouvy, je veden pověřeným podnikem nebo subjektem zvlášť k tomuto účelu vytvořenému. Vznikne-li na základě kapitálové účasti, je veden kapitálově nejsilnějším podnikem. v porovnání s kartely jsou užší formou sdružení podniků a organizací. Právně samostatné podniky a organizace patří po stránce hospodářské pod vedení kapitálově nejsilnějšího podniku. Koncerny vznikají na základě kapitálové účasti. Velmi často jsou užívané např. koncerny holdingového typu.

**Holdingová společnost** (držitelská) využívá svého majetku k získání balíku akcií jiných firem. Rozlišujeme holding přímý a nepřímý. Přímý holding je charakteristický tím, že firma a vlastní balík akcií firmy B, C, D atd., atp. Nepřímý holding znamená, že firma a vlastní balík akcií firmy B, firma B vlastní balík akcií firmy C, a to pokračuje až k firmě X, kde se stopa většinou ztrácí. Jako určitá forma koncernu se tedy jedná o centralizované finanční řízení a. s., ve kterých má holding rozhodující kapitálovou účast. Holding jen spravuje, právní subjektivita jednotlivých podniků a. s. je zachována, hospodářská samostatnost je více či méně omezená. Důležitým faktorem je zde vlastnický podíl.

**Podniky sdíleného rizika** (Joint Ventures) jsou specifickou formou mezinárodního kapitálového podnikání, představující hospodářskou spolupráci dvou nebo více vzájemně nezávislých podniků, což většinou vyústí ve vznik dalšího podniku, nejčastěji a. s. Účelem tohoto spojení je využití výhod ze spolupráce (licenční smlouvy, výměna informací apod.).

### 3.9 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Občanské sdružení je sdružení fyzických nebo právnických osob za účelem dosahování a ochrany společného zájmu. Podmínkou je, že se jedná o nenáboženské, nepolitické a nepodnikatelské sdružení, které svojí činností nepopírá nebo neomezuje osobní, politická nebo jiná práva občanů pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ, politické nebo jiné smýšlení, náboženské vyznání a sociální postavení. Sdružení mohou založit nejméně tři občané ČR, z nichž alespoň jeden je starší 18 let. Tito vytvoří tzv. přípravný výbor, který vypracuje stanovy sdružení a podá návrh na registraci.

**Nadace:** Jde o účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle. Obecně prospěšným cílem se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Podstatou nadace je nadační jmění, jehož výnosy slouží k dosahování účelu, pro který byla nadace založena. Účelu se dosahuje především formou poskytování nadačních příspěvků třetím osobám. Nadační jmění je zapsáno v nadačním rejstříku a smí být tvořeno pouze peněžitými prostředky, cennými papíry, nemovitými a movitými věcmi nebo majetkovými hodnotami, které mají předpoklad trvalého výnosu a neváznou na nich zástavní práva. Nadační jmění nesmí být po celou dobu existence nadace zcizeno a jeho celková hodnota nesmí být nižší než 500000Kč. Nadaci může zřídit právnická nebo právně způsobilá fyzická osoba. Více zřizovatelů uzavře smlouvu. Je-li zřizovatel jediný, zřizuje se nadace formou notářského zápisu nebo závětí.

**Nadační fond:** Stejně jako u nadací se jedná o účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle. Nadační fond oproti nadaci nemá nadační jmění a dosahuje účelu, pro který byl založen, veškerým svým majetkem. Stejně jako nadaci zřizuje se nadační fond zřizovací smlouvou (je-li více zřizovatelů), listinou či závětí. Fond může zřídit právnická nebo právně způsobilá fyzická osoba.

**Obecně prospěšná společnost:** Jedná se o právnickou osobu založenou k poskytování obecně prospěšných služeb. Služby jsou poskytovány cílové skupině uživatelů za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Obecně prospěšnou společnost může založit právnická nebo právně způsobilá fyzická osoba. Více zakladatelů uzavře smlouvu. Je-li zakladatel jediný, nahrazuje smlouvu zakládací listina sepsaná formou notářského zápisu. Návrh na zápis do rejstříku musí být podán nejpozději do 90 dnů od založení (sepsání smlouvy nebo zakládací listiny).

### 3.10 PRÁVNÍ FORMY EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ V MSK

Následující tabulka charakterizuje podíl jednotlivých právních forem podnikání na celkovém počtu ekonomických subjektů. v tabulce 3-1 zřetelně vidíme mezi ekonomickými subjekty v Moravskoslezském kraji dominantní tříčtvrtinový podíl živnostníků (OSVČ) podnikajících podle živnostenského zákona – 75%. Mezi obchodními společnostmi převažuje s.r.o. – 9 % z celkových 10 % obchodních společností mezi ekonomickými subjekty. Akciové společnosti tvoří pouze 1 % ekonomických subjektů MSK.

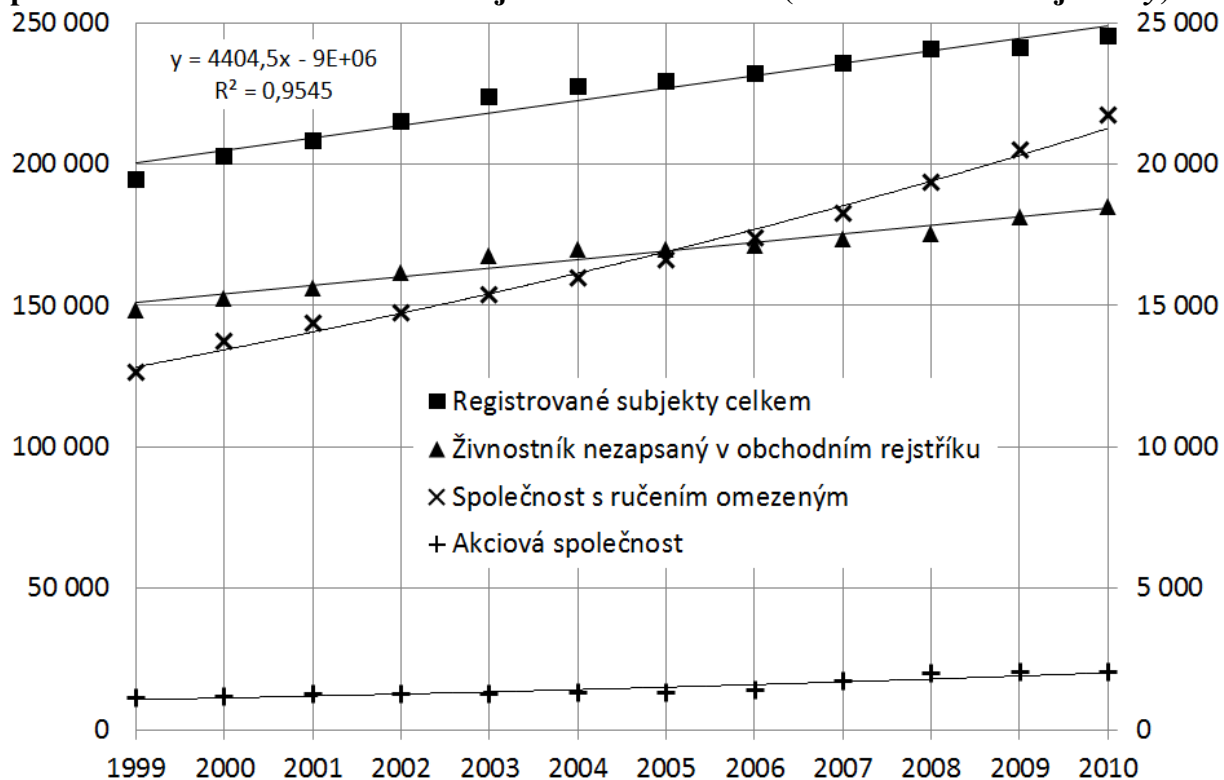
Tato čísla nejsou překvapivá vzhledem k právnímu charakteru, administrativní a finanční náročnosti jednotlivých forem podnikání. Lze konstatovat, že podobná čísla jsou charakteristická i pro jiné oblasti ČR a Evropy.

**Tabulka 3-1: Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem podnikání v Moravskoslezském kraji**

		2010	%
<b>Registrované subjekty celkem</b>		<b>245 290</b>	<b>100%</b>
<b>Fyzické osoby</b>		<b>197 069</b>	<b>80%</b>
101	Živnostník nezapsaný v obch. rejstříku	184 729	75%
105	Fyzická osoba podnikající podle jiných zákonů nezapsaná v obch. rejstříku	8 776	4%
107	Zemědělský podnikatel-fyzická osoba nezapsaná v obch. rejstříku	2 401	1%
<b>Právnícké osoby</b>		<b>48 221</b>	<b>20%</b>
Obchodní společnosti:		24 422	10%
112	Společnost s ručením omezeným	21 734	9%
121	Akciová společnost	2 045	1%
205	Družstvo	1 656	1%
421	Zahraniční osoba	5 638	2%
	Sdružení (svaz, spolek, společnost, klub)	6 203	3%
731	Organizační jednotka sdružení	3 029	1%

Zdroj: www.czso.cz, upraveno

**Obrázek 3-1: Vývoj počtu ekonomických subjektů vybraných právních forem podnikání v Moravskoslezském kraji v letech 1999-2011 (s.r.o. a a.s. na vedlejší ose y)**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 3-1 dokresluje situaci popsanou předchozí tabulkou a charakterizuje vývoj počtu ekonomických subjektů vybraných právních forem podnikání v Moravskoslezském kraji v letech 1999-2011. Celkový počet registrovaných subjektů vykazuje lineární až mírně logaritmický trend růstu s průměrným nárůstem 4 405 podnikatelských subjektů ročně. Podobně trend růstu počtu živnostníků je lineární až mírně logaritmický (meziroční přírůstek se zmenšuje), zatímco nárůst počtu s.r.o. a a.s. vykazuje exponenciální trend.

### 3.11 JEDNOTNÁ KONTAKTNÍ MÍSTA V ČR

Jednotná kontaktní místa (JKM) byla zřízena směrnicí o službách jako **informační místa pro podnikatele** na vnitřním trhu Evropské unie (EU). Kromě České republiky byla JKM zřízena i ve všech ostatních členských státech EU a státech Evropského hospodářského prostoru (EHP) za účelem poskytnout podnikatelům **veškeré informace potřebné k zahájení podnikání**. Jednotná kontaktní místa jsou zřízena na 15 obecních živnostenských úřadech ve všech krajích.

## 4 JAK ZALOŽIT FIRMU V EU

Kapitola se věnuje podmínkám založení firmy v sousedních zemích ČR (Německo, Polsko, Rakousko a Slovensko). v další části charakterizuje daňové ráje a stručně popisuje výhody sídla firmy v nich.

### 4.1 NĚMECKO

#### 4.1.1 POŽADAVKY NA ZALOŽENÍ PODNIKU

Veřejný notář zajistí ověření podpisu podniku jednotlivce a zakladatelů veřejné obchodní společnosti, přičemž se požaduje pas nebo průkaz totožnosti.

U veřejného notáře dochází rovněž k ověření společenské smlouvy u společnosti s ručením omezeným. K tomuto účelu je zapotřebí následujících dokumentů: průkaz totožnosti nebo pas osob, které se dostaví osobně do kanceláře notáře, společenská smlouva.

U obchodního rejstříku u místního soudu může rovněž proběhnout zápis podnikání na základě společenské smlouvy a notářského ověření podpisů. Dalším místem registrace podniků je oddělení pro registraci podnikání u místního (městského) úřadu (Ordnungsamt). Zde zápis probíhá na základě pasu nebo občanského průkazu, případně zvláštního povolení pro některé typy podnikání, dále pak osvědčení o zápisu v obchodním rejstříku a konečně na základě notářsky ověřené kopie společenské smlouvy.

Městská rada automaticky informuje o novém podniku následující instituce:

- finanční úřad, jenž přiděluje DIČ, přičemž se nevyžaduje zvláštní registrace pro platby DPH,
- průmyslovou a obchodní komoru (Industrie und Handelskammer) nebo Komoru řemesel (Handwerkskammer). Zde je nutné uvést, že pro každý podnik je povinné členství v jedné z těchto komor,
- oborový svaz (Berufsgenossenschaft), toto hlášení je povinné, pokud má podnik zaměstnance,
- úřad práce, opět je informační povinnost vyplývající z faktu, že má podnik zaměstnance, firmě je přiděleno IČO,
- zdravotní pojišťovna (Allgemeine Ortskrankenkasse AOK) registraci podléhají zaměstnanci, kteří mají příjem nižší než daný limit.
- Všechny výše uvedené instituce zašlou novému podniku relevantní dokumenty a informují je o případném povinném členství a povinnostech.

#### 4.1.2 POŽADAVKY NA PODNIKY Z ČLENSKÝCH ZEMÍ

Právo EU umožňuje přeshraniční služby. Pro jejich provozování se vyžaduje povolení a/nebo registrace pro výkon řemesel vyjmenovaných v příslušném zákonu (Handwerksordnung) nebo v oblastech podnikání upravených zvláštní úpravou.

DPH se platí za služby vykonané na území Německa a za zboží zde prodané. Příjmy z podnikatelských aktivit na německém území podléhají německé dani z příjmů. Doporučuje se proto registrace u příslušného finančního úřadu

Stránky Německé průmyslové a obchodní komory:

<http://www.ihk.de>



## 4.2 POLSKO

### 4.2.1 POŽADAVKY NA ZALOŽENÍ PODNIKU

Proces založení firmy je regulován obchodním zákoníkem a dá se specifikovat následujícím způsobem:

1. V kanceláři notáře se podepíše dohody o založení podniku, přičemž notářské poplatky se pohybují v závislosti na výši základního jmění společnosti (do 10 000 PLN činí 3 %).
2. U obchodního soudu v rámci divize obchodního rejstříku je nutné zaplatit registrační poplatky ve výši 800 PLN formou kolků a zároveň si registrovat místo podnikání.
3. Ministerstvo spravedlnosti vydává věstník „Monitor Sadowy i Gospodarczy“, v němž musí být uveřejněno oznámení o založení společnosti. Tuto aktivitu vyřizuje sekretariát příslušného obchodního soudu a poplatek činí minimálně 60 PLN.
4. Dalším orgánem, jež se Vám beze sporu postaví do cesty je Centrální statistický úřad (Główny Urząd Statystyczny). Zde dochází k přidělení statistického čísla „REGON“ společnosti na statistickém úřadě vojvodství. Jediné pozitivní je, je to zdarma.
5. Jde-li o sociální pojištění, je společnost povinna se registrovat se na příslušném místní správě sociálního zabezpečení do 10 dnů po zaměstnání prvního pracovníka. Opět to firmu nic nestojí, kromě času.
6. Při začátku podnikání, tedy v případě vydání první faktury, je nutné přihlásit se na finanční úřad. Zdarma.

Požadavky na založení společnosti s ručením omezeným lze specifikovat následujícím způsobem:

1. Základní kapitál ve výši alespoň 50 000 PLN.
2. Výše jednoho podílu je omezena dolní hranicí 500 PLN.
3. Minimálně může společnost založit 1 podílník.

Požadavky na založení akciové společnosti

1. Základní kapitál ve výši alespoň 100 000 PLN.
2. Výše jednoho podílu je omezena dolní hranicí 1 PLN.
3. Minimálně mohou společnost založit 3 podílníci.

Vklady zahraničních podílníků mohou mít formu naturálií, hotovosti v PLN nebo v cizí měně. v případě a.s. musí být vklady formou naturálií úředně oceněny auditorem určeným rejstříkovým soudem.

V Polsku je možné vyvíjet určité obchodní činnosti i u společnosti, jež sice už byla založena, nikoli však zapsána do obchodního rejstříku. Takto založená obchodní společnost má omezenou právní subjektivitu, může si však již registrovat identifikační číslo, daňové identifikační číslo a uzavírat smlouvy. v tomto případě se ale musí používat dodatek společnost „v organizaci“.

### 4.2.2 POŽADAVKY NA PODNIKY Z ČLENSKÝCH ZEMÍ

Požadavky na podniky z členských zemí EU jsou specifikovány prostřednictvím dvou institutů, a to daně z příjmů fyzických osob, jež je upravena v Zákoně o dani z příjmů FO (číslo 90/1993, oddíl 416, články 3 a 21) a pracovním povolením, jehož úprava je zakotvena

v Zákoně ministerstva práce a sociálních věcí (číslo 53/1998, oddíl 336) a jako vhodné na tomto místě uvádíme internetovou adresu Polská obchodní komora, kde můžete získat další potřebné informace.

Další informace: <http://www.mswia.gov.pl>

## 4.3 RAKOUSKO

### 4.3.1 POŽADAVKY NA ZALOŽENÍ PODNIKU

Před začátkem podnikání musí být specifikován předmět činnosti. Konkrétní činnosti jsou upraveny v Živnostenském zákoně (Gewerbeordnung), stejně tak jako zásady přístupu k určité oblasti podnikání. Podle tohoto právního rámce rozlišujeme tři typy činností:

1. Živnost (např. pekař, řezník, truhlář a tesař), kde se vyžadují profesní a manažerské zkoušky, případně obdobná kvalifikace.
2. Další upravené činnosti (malo- a velkoobchod, obchodní zástupci, fotografové, hotely a restaurace, kosmetičky, pojišťovací agenti apod.). U těchto činností se vyžadují odborné a manažerské zkoušky.
3. Mezi neregulované volné činnosti zde jsou zařazeny všechny činnosti, které nejsou předmětem speciální úpravy v Živnostenském řádu. v těchto případech není vyžadována profesní zkouška. Podnikatel ale musí registrovat předmět podnikání na příslušném úřadě.

Podnikatelé z EU a Evropského hospodářského prostoru, kteří splňují požadavky podle směrnice 1999/42/EC o uznávání profesní kvalifikace, jsou zproštěni požadavků podle národních úprav. Registrace předmětu podnikatelské činnosti je však povinná vždy.

Podnik musí být ve většině případů registrován v obchodním rejstříku u příslušného místního soudu.

### 4.3.2 POŽADAVKY NA PODNIKY Z ČLENSKÝCH ZEMÍ

Co se týče zásad registrace podle živnostenského zákona, neexistuje podstatný rozdíl mezi založením podniku a poskytováním služeb přes hranice. i takové podniky se musí registrovat na příslušném místě.

A jako vhodné na tomto místě uvádíme internetovou adresu Servis pro podnikatele na federálním ministerstvu hospodářství a práce a Servis pro začátek podnikání u Rakouské hospodářské komory., kde můžete získat další potřebné informace.

Další informace:

- <http://www.bmwa.gv.at>
- <http://www.gruenderservice.net>

## 4.4 SLOVENSKO

### 4.4.1 POŽADAVKY NA ZALOŽENÍ PODNIKU

Zahraniční subjekty mohou na Slovensku podnikat:

1. přímo, což znamená, že podnikatel má na slovenském území umístěn svůj podnik, přičemž sídlo nebo bydliště má v zahraničí, nebo má na Slovensku aspoň organizační složku svého podniku.

2. nepřímo, kdy se podnikatel podílí na podniku formou majetkové účasti ve slovenských právnických osobách.

Od 1. 1. 2009 je oficiální měnou na Slovensku Euro. Na Slovensku mohou zahraniční subjekty podnikat v následujících právních formách:

### **A. Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o obchodní společnost s minimálně jedním a maximálně padesáti společníky. Společník ručí za závazky společnosti do výšky svého nesplaceného vkladu. Společnost vzniká zápisem v obchodním registru. Musí být sepsána zakládací listina ve formě notářského zápisu, pokud společnost zakládá jeden společník (FO nebo PO, kromě právnické osoby, která má jen jediného společníka). Je třeba pamatovat, že FO nemůže být jediným společníkem ve více než 3 společnostech. Společníky mohou být FO a/nebo PO, které jsou plně způsobilé a FO navíc bezúhonné.

Oprávnění k podnikání předpokládá právo využívat nemovitost, která bude sídlem společnosti (nemůže být P. O. Box), minimální základní kapitál ve výši 5000 EUR (200 000 Sk), kdy společník je povinen vložit vklad v minimální výši 750 EUR (30 000 Sk). Nepeněžitý vklad musí být splacený před vznikem společnosti (tj. jejím zápisem v OR).

Před podáním návrhu na zápis společnosti v OR musí být splacených 30 % každého vkladu, minimálně však základní kapitál ve výši 2 500 EUR. Pokud společnost zakládá jediný společník, musí být základní kapitál splacen v plné výši. Opět je třeba počítat s poplatkem za zápis v OR ve výši 250 EUR plus poplatky za vydání osvědčení k podnikání a notářské poplatky za ověření podpisů, resp. sepsání zakladatelské listiny. K povinným orgánům patří Valné shromáždění (společníci). Jednatel (jeden nebo více) jako statutární orgán (jen FO, nemusí být společníkem).

### **B. Akciová společnost**

Obchodní společnost, která je založená jedním nebo více akcionáři. Její základní kapitál tvoří akcie s určitou jmenovitou hodnotou. Akcionáři neručí za závazky společnosti. Společnost musí být zapsána v obchodním registru. Potřebuje k tomu zakladatelská listina ve formě notářského zápisu s návrhem stanov, pokud společnost zakládá jeden akcionář (jen PO, kromě PO s jediným společníkem) nebo zakladatelská smlouva ve formě notářského zápisu s návrhem stanov, pokud společnost zakládají 2 a více akcionáři. Akcionáři mohou být FO a/nebo PO, které jsou plně způsobilé a FO navíc i bezúhonné.

Opět je vyžadováno právo využívat nemovitost, která bude sídlem společnosti (ne P. O. Box) a Minimální základní kapitál ve výši 25 000 EUR. Před vznikem společnosti (tj. před jejím zápisem v OR), musí být splacených 30 % peněžních vkladů a všechny nepeněžité vklady. Počítáme s poplatky v podobě poplatku za zápis v obchodním registru ve výši 500 EUR plus poplatky za vydání osvědčení k podnikání a notářské poplatky za ověření podpisů a sepsání zakladatelské listiny nebo zakladatelské smlouvy.

Povinně musí fungovat následující orgány:

Valné shromáždění (akcionáři), Představenstvo jako statutární orgán (jeden a víc FO, které nemusí být akcionáři) a Dozorčí rada (minimálně 3 fyzické osoby, které nesmí být členy představenstva, prokuristou nebo osobou oprávněnou jednat za společnost podle zápisu v OR).

### C. Veřejná obchodní společnost

Společnost je zakládána minimálně dvěma společníky, kteří podnikají pod společným jménem. Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem.

Firma musí být zapsána v Obchodním registru (dále jen OR), přičemž požadavky jsou společenská smlouva uzavřená mezi minimálně dvěma společníky fyzickou nebo právnickou osobou (dále jen FO/PO), kteří jsou plně způsobilí a bezúhonní.

K dalším formalitám, jež je třeba doložit pro získání oprávnění k podnikání, je právo užívat nemovitost, která je sídlem společnosti, Společnost nemůže působit na P. O. Box, přičemž není nutné tuto nemovitost vkládat do společnosti.

Poplatek za zápis v Obchodním registru ve výši 250 EUR (10 000 Sk) plus poplatky za vydání osvědčení pro podnikatele a notářské poplatky za ověření podpisů. Statutárním orgánem může být jeden, více či všichni společníci.

### D. Komanditní společnost

Obchodní společnost je zakládána alespoň dvěma společníky, kdy jeden se na podnikání podílí vkladem, za závazky společnosti pak ručí právě do výše tohoto vkladu – komanditista, a druhý má podobné postavení jako společníci veřejné obchodní společnosti a ručí celým svým majetkem - komplementář. Pro zahájení podnikání je nutný zápis v obchodním registru. Musí být sepsána společenská smlouva uzavřená mezi minimálně jedním komanditistou a jedním komplementářem (FO nebo PO), kteří jsou plně způsobilí. K oprávnění k podnikání je třeba doložit právo užívat nemovitost, která bude sídlem společnosti (opět žádný P. O. Box). Komanditista dokládá vklad v minimální výši 250 EUR v lhůtě určené v obchodním registru. Nepeňěžní vklad musí být složen před vznikem společnosti (tj. před zápisem do OR)

Poplatek za zápis v OR ve výši 250 EUR plus poplatky za vydání osvědčení k podnikání a notářské poplatky za ověření podpisů. Statutárním orgánem může být jeden, více či všichni komplementáři.

Další informace: <http://www.podnikajte.sk>

#### 4.4.2 POŽADAVKY NA PODNIKY Z ČLENSKÝCH ZEMÍ

Zahraniční podniky mohou založit tzv. organizační složku, která vzniká zápisem do OR.

Požaduje se, aby podnikatel, tedy právnická osoba se sídlem nebo fyzická osoba s bydlištěm v zahraničí, byl oprávněn podnikat, tj. měl právní subjektivitu. Dále je nutné mít písemné rozhodnutí tohoto subjektu mít podnik nebo zřídit organizační složku (př. odštěpný závod) se sídlem na území Slovenské republiky.

Povinnými orgány jsou zodpovědný zástupce a/nebo vedoucí organizační složky. A jako vhodné na tomto místě uvádíme internetovou adresu Slovenské obchodní komory, kde můžete získat další potřebné informace: <http://web.sopk.sk>

### 4.5 DAŇOVÉ RÁJE

Daňovými ráji označujeme země, ve kterých jsou mimořádně daňově zvýhodněny zahraniční firmy. Zisky zahraničního podniku (tzv. offshore společností) jsou daněny pouze zanedbatelně, dividendy takového podniku vůbec. Firmy s vedením mimo danou zemi nejsou daněny vůbec, jsou od daně z příjmu osvobozeny a získávají také další daňové výhody např. osvobození od cla při dovozu hmotného či nehmotného investičního majetku, většinou nezbytného pro podnikatelský provoz (automobily, kancelářská technika a zařízení). Tyto firmy musí dodržet určité podmínky: činnost společnosti musí být omezena na podnikatelské aktivity mimo danou zemi, držitelé

kapitálových podílů musí být cizinci a firma nesmí získávat finance z tuzemských zdrojů. Cílem je přilákání zahraničního kapitálu a vytvořit z příslušné země významné finanční a hospodářské centrum. Většinou se jedná o země s malou rozlohou a nízkým počtem obyvatel, které však vykazují vysoké ekonomické výkony. Počet založených společností v některých daňových rájích dokonce převyšuje počet obyvatel.

#### 4.5.1 ČLENĚNÍ DAŇOVÝCH RÁJŮ

A. **Offshore společnosti.** Ročně se celosvětově zakládá několik desítek tisíc offshore společností. Offshore společnosti jsou právnické osoby (obdoba českých a.s. a s.r.o.) registrované v zemích, které těmto společnostem umožňují příznivý daňový režim. Nejčastěji využívanou formou offshore společnosti je International Business Company (IBC). Offshore společnosti jsou hojně využívány v oblasti mezinárodního obchodu, dále pro poskytování poradenských služeb, elektronických služeb, reklamních služeb, zprostředkování apod. Naopak tyto společnosti nelze využít např. pro tuzemský maloobchod a řemeslnou výrobu. Offshore společnost musí splňovat určité požadavky:

- udržovat sídlo společnosti v dané zemi,
- musí mít v dané zemi místního zástupce,
- musí hradit vládě daného státu paušální daň, zpravidla velmi nízkou.

Pokud všechny tyto požadavky společnost splňuje, má možnost využívat výhody offshore lokalit:

- údaje o majitelích společností nejsou veřejně přístupné, je tak zajištěna naprostá anonymita a maximální diskrétnost,
- nulová daň z příjmu,
- většina offshore lokalit nevyžaduje vedení účetnictví ani podávání daňového přiznání, provádění auditu, vydávání výroční zprávy,
- neexistují zde daně dědické a darovací,
- snížení provozních nákladů,
- celkové omezení zákonných povinností,
- minimální zásahy ze strany úřadů.

Mezi nejčastěji využívané offshore lokality patří: Belize, Britské Panenské ostrovy, Seychely, ostrov Man, Bermudy, Libérie, Panama, Hongkong, Kajmanské ostrovy, Lichtenštejnsko, Madeira, Kypr, Monako, Guernsey, Bahamy.

B. **Onshore společnosti.** Onshore společnosti, na rozdíl od offshore společností neumísťují své sídlo do daňových rájů, ale naopak sídlí ve své domácí ekonomice a jsou evidovány ve veřejně dostupných databázích, v ČR např. v Obchodním rejstříku. K optimalizaci své daňové povinnosti využívají slev na dani, daňových výhod a daňových úspor.

#### **4.5.2 VÝZNAM DAŇOVÝCH RÁJŮ**

Daňové ráje kromě toho, že „šetří“ peníze svých uživatelů, také nutí politiky snižovat daňové zatížení a omezovat byrokracii. Rostoucí význam daňových rájů je nepříjemnou zprávou pro většinu vyspělých evropských zemí. Opět jsou v tom peníze, o které tyto země přicházejí. Nejhlasitějšími kritiky jsou Francie a Německo, které chtějí prosadit téma daňových rájů na půdě organizace OECD. Počet firem a společností, působících na českém trhu, které využívají daňové ráje, tvoří asi 3 %, přičemž tento trend roste meziročně o 15 - 20 %.

## 5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU

Kapitola Životní cyklus podniku pojednává o modelových etapách působení firmy na trhu. Po zahájení činnosti nastává fáze růstu a stabilizace, následně krize, řešení krize, stabilizace až nakonec i možný zánik podniku. Je popsána role manažera v jednotlivých fázích životního cyklu podniku. v kapitole nalezneme úvod do rodinného podnikání. Jsou charakterizovány možné způsoby exitu – ukončení podnikání. Nakonec je popsána problematika likvidace, náplň činnosti insolvenčního správce (likvidátora) a jeho pravomoci.

### 5.1 ZAHÁJENÍ ČINNOSTI PODNIKU

Samotnému zahájení podnikatelské činnosti a právním formám podnikání byly věnovány již předchozí kapitoly, proto zde pouze stručné shrnutí několika podstatných pojmů týkajících se životního cyklu obchodních společností:

#### ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI

Obchodní společnost je založena okamžikem podpisu společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny. Od založení společnosti se odlišuje okamžik vzniku společnosti.

#### VZNIK SPOLEČNOSTI

Obchodní společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Vznik společnosti obecně tedy znamená nabytí právní subjektivity.

#### PRÁVNÍ SUBJEKTIVITA

Právní subjektivita znamená způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést majetkovou odpovědnost z těchto vztahů plynoucích.

#### OBCHODNÍ REJSTRÍK

Jde o veřejný seznam, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje týkající se podnikatelů nebo organizačních složek jejich podniků, o nichž to stanoví zákon.

#### PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR

Organizace specializovaná na podporu podnikání poskytováním specializovaných zvýhodněných služeb start-up firmám. Doba pobytu firmy v inkubátoru je zpravidla 2 roky – viz příloha č. 4.

#### ZÁNİK SPOLEČNOSTI

Společnost zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku, který opět má své formy a pravidla.

Úspěšné zahájení činnosti nového podniku je determinováno dobrou myšlenkou, tvrdou prací, nadšením, odbornou způsobilostí a znalostmi dané výroby a hospodářského chodu podniku obecně. Aby podnik dobře fungoval, musí být založen v souladu s platnou legislativou, vybaven majetkem a pracovníky. Stěžejním úkolem je tedy vytvoření základních předpokladů pro plnění stanovených cílů budoucího podniku.

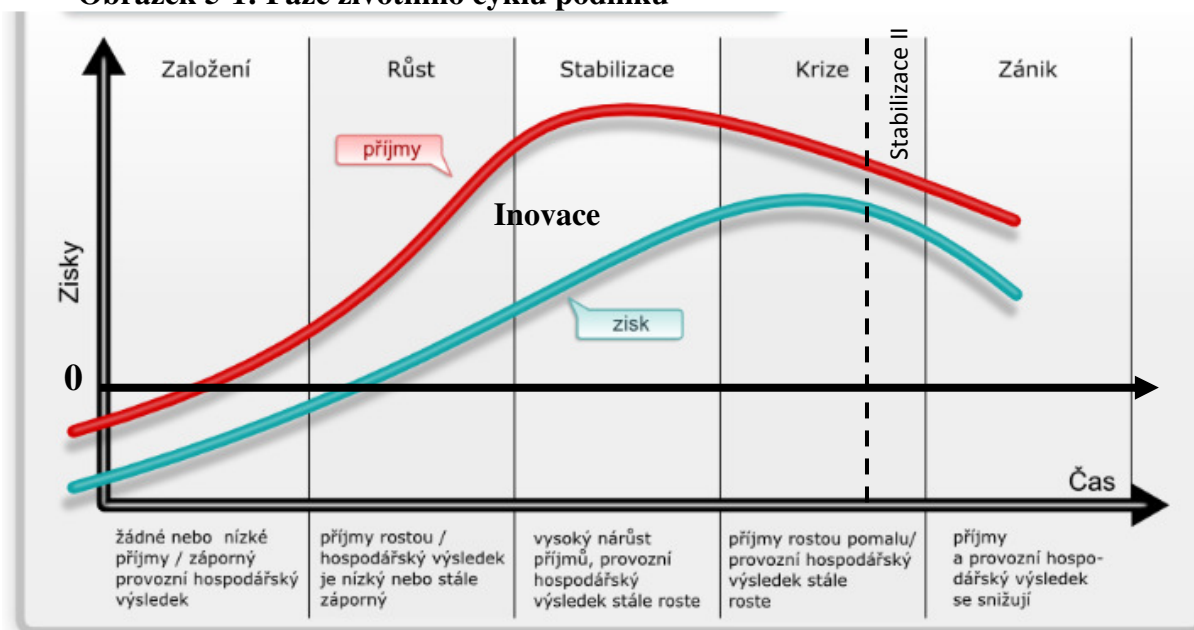
Zásadní omezení, která se často v hospodářské praxi vyskytují, jsou legislativní, kapitálová a technologická. S tím musí zakladatel počítat již v etapě rozhodování o založení podniku. Mezi další omezení, související s konkrétním předmětem činnosti nebo umístěním

podniku v daném regionu, patří energetická a vodohospodářská, geografická, ekologická, dopravní, popř. nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v daném regionu.

### 5.1.1 SCHÉMA OBECNÉHO ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU

Proces zakládání podniku lze vyjádřit formou zjednodušeného schématu ve vazbě na životní fáze podniku. Přestavují základ pro chování podnikatele - manažera. Na obrázku 3-1 jsou znázorněny fáze životního cyklu podniku, od jeho založení, přes růstovou a rozvojovou fázi ke stupni stabilizace a "zralosti podniku", kdy již má pevnou pozici na trhu. Pokud v této etapě, za kterou obecně nastává stagnace, nepřijde na trh s novým (nebo inovovaným výrobkem, službou), nastává závěrečná etapa útlumu, často zániku podniku.

Obrázek 5-1: Fáze životního cyklu podniku



Zdroj: www.halek.info, upraveno

### 5.1.2 ÚLOHA MANAŽERA V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU

Úspěšný podnikatel si charakterizuje cíle, plánuje činnost podniku a musí umět reagovat na změny. Schopnosti a funkce podnikatele a manažera můžeme rovněž chápat v rámci fází či etap životního cyklu podniku, neboť charakteristika podnikatele nebo manažera se obvykle mění v závislosti na fázi rozvoje, ve které se firma nachází.

1. Vizionář, zakladatel, investor,
2. Organizátor, motivátor, vůdce
3. Realizátor, vynálezce, inovátor,
4. Krizový správce a stratég, reformátor
5. Následník a reorganizátor, likvidátor

Je záležitostí praxe a životních zkušeností plně pochopit, co se skrývá pod pojmy jako je vizionář, zakladatel, investor, organizátor, správce, reformátor apod. Nové podniky, resp. podnikatelé a management nových podniků, se setkává s řadou problémů, které se učí řešit „za pochodu“, což často vede k neefektivnímu hospodaření, ke krizím a konečně i k zánikům podniků.



Obecně lze říci, že nárůst počtu firem se v ČR pohybuje kolem 10%, avšak zánik start-up firem do 2 let je až 90%, tj. ve skutečnosti dochází k nárůstu počtu firem asi jen o 1 %.

Nejčastější problémy a příčiny neúspěchu:

- nedostatek zkušeností a špatná personální politika,
- slepá honba za ziskem
- problémy s tvorbou obchodní a výrobní strategie,
- podceňování volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání a pro změny,
- nedostatek finančních prostředků, příliš nákladné zahájení podnikání (majetková výstavba),
- důsledky příliš rychlého rozvoje,
- neznalost ekonomiky a účetnictví podniku,
- špatně zvolené sídlo.

Dobrym základem pro zahájení podnikání je obvykle předchozí osobní zkušenost v určité oblasti, příležitost na trhu, osobní ambice a finanční možnosti. v ČR k těmto faktorům přispěly příležitosti procesů hospodářské transformace (privatizace a zahraniční investice a restrukturalizace).

## 5.2 RŮST A ROZVOJ PODNIKU

Další fází životního cyklu je etapa rozvoje podniku, pro kterou je charakteristické:

- zvyšování objemu prodeje (růst tržeb) a ziskovosti podniku
- tvorbou stabilní zákaznické základny (klíčoví zákazníci)
- investice do modernizace a rozvoje výrobního zařízení
- tvorba nových pracovních míst

Znamená to rozšiřování aktivit podniku, nové investování, rozšiřování kapacit, přírůstky pracovního kapitálu, atd. Zde je nejdůležitější otázkou nalezení "správného tempa rozvoje" - tuto otázku musí řešit vedení podniku jako svou základní strategii. Klíčovým měřítkem bývá tempo zvyšujících se tržeb, při kterém nevznikají dodatečné nároky na externí financování podniku. Roste význam kompetentního strategického řízení.

Rozvoj podniku může být zabezpečován i dalšími formami, jako jsou:

- spojování podniků (fúze je forma sloučení nebo splynutí podniků),
- štěpení (štěpení původního podniku na dva nebo více), kdy následnické podniky podnikají jako samostatné jednotky,
- využitím externích zdrojů (emise obligací),
- zvýšením základního kapitálu a.s. (IPO),
- vytvářením vyšších organizačních celků na smluvní bázi.

## 5.3 STABILIZACE PODNIKU

Jestliže podnik zvládne bezproblémově fázi rozvoje, pak modelově nastupuje fáze stabilizace a zralosti (bohatství). Většinou se jedná o stabilizační období v životě podniku. Pro toto období je charakteristická optimální velikost podniku s ohledem k využívání příležitostí

na trhu. Navíc je charakteristické, že se začíná vyrovnávat poměr mezi výši investic a výnosů projektu. Kumulativní cash-flow se dostává do černých čísel. v období růstové fáze rostl kumulativní objem nákladů rychleji než výnosy.

Ztratí-li podnik potřebné tempo růstu a začnou klesat jeho aktivity, nastává stagnace. v této fázi je revize podnikatelského záměru a nová strategie základem úspěchu dalšího podnikání.

## 5.4 RODINNÉ PODNIKÁNÍ

**Rodinná firma** - zdá se to jako ideální model pro řízení podniku. Může být, zároveň se ale v případě, že se ho nepodaří správně nastavit, může stát hroblem nejen samotného podnikání, ale i fungujících rodinných vztahů. A pokud podnikatelský záměr nevyjde a firma zkrachuje, znamená to, že o zdroj příjmů nepřišel jen někdo, ale všichni z rodiny.

Rodinný podnik může být určitým „stupněm“ podnikání, který časem začne vyžadovat transformaci (např. cizí investiční kapitál, prodej akcií, změnu vlastnické struktury, aj.) a ukončení ryzího vlastnictví v rámci rodiny. v jiných případech může být rodinný podnik ve vlastnictví rodiny po několik generací.

### 5.4.1 KLADY A ZÁPORY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Rodinné podnikání má mnoho kladů - funguje zde větší pospolitost členů rodiny, velkou roli hrají neformální vazby, a to vše vytváří **silnou firemní kulturu**. Firma je často vnímána jako rodinná hodnota, kterou stojí za to rozvíjet, rodinné firmy proto mohou spoléhat na velké podnikatelské nasazení svých zakladatelů. Rodinné firmy bývají budovány s perspektivou dlouhodobé existence za hranice několika generací. Cílem rodinných firem 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 samotné firmy, 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 ve firmě). Jde o situace, kdy majitelé či vedoucí pracovníci rodinné firmy prosazují na určitou, třeba i důležitou pozici ve společnosti 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. Ve firmě to může nadělat mnoho zlé krve. Ostatní zaměstnanci ponesou velmi nelibě, že neschopný, nicméně vedením firmy chráněný rodinný příslušník na svou práci nestačí a oni ji musí udělat za něj, přestože zapláceno za tuto práci dostane on. Demotivující pro některé pracovníky může být i skutečnost, že jejich vysněné místo, kvůli kterému podávali extrémní pracovní výkony, najednou zastává syn ředitele, který nemá o práci v tomto oboru ani ponětí a nedostatek zkušenosti nahrazuje arogancí. Nespokojenost zaměstnanců se nepodepíše jen na jejich pracovním výkonu, ke kterému jim pak chybí jakákoli motivace, ale také na celkové atmosféře ve firmě, kde se postupně rozklídá do té doby fungující pracovní vztahy. To v konečném důsledku může ohrozit i samotnou existenci firmy.

#### **5.4.2 TENKÁ ČÁRA MEZI SOUKROMÍM A PODNIKÁNÍM**

Mnohá nebezpečí pak skýtá rodinné podnikání i pro samotné fungování rodiny. Tu může i doslova zničit, protože pokud je podnikání účastna 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 rodinné firmě se totiž jen těžko daří oddělit pracovní a rodinný život. Odlišné názory na různá strategická rozhodnutí určující další směřování firmy nebo například spory o kompetence jednotlivých členů rodiny uvnitř rodinného podniku tak mnohem snadněji přerůstají do osobní roviny. Podnikání navíc bere členům rodiny spoustu času, což příliš neprospívá jejich vzájemným vztahům. Kromě míchání obchodních záležitostí se soukromím tak často vztahy společně podnikajících partnerů ohrožuje i workaholismus, kdy práce a starosti spojené s vedením rodinného podniku zabírají zúčastněným v podstatě veškerý čas a zatlačují partnerský a rodinný život zcela do pozadí. Aby tyto problémy v rodinné firmě nenastaly, je třeba se zaměřit na hledání způsobů, jak sladit pracovní a rodinný život.

#### **5.4.3 VYSOKÉ RIZIKO ZÁNIKU RODINNÉHO PODNIKU**

Typickým znakem rodinného podnikání je předání firmy další generaci. Proces mezigeneračního předání je však zároveň jedním z nejkritičtějších momentů života rodinných firem. Podle údajů americké organizace The Family Business Institute, přežije generaci svých zakladatelů jen 30 % rodinných firem. A jen 12 % z nich přežije úspěšně i třetí generaci. Přes čtyři generace přežijí pak už pouhá 4 % rodinných firem. Typickým problémem, který komplikuje rozvoj rodinné firmy a v konečném důsledku i možnost jejího úspěšného předání další generaci, je paternalismus „otce-zakladatele“ (či „matky-zakladatelky“). v takovém případě nejstarší zakladatel firmy vládne firmě jako autokratický vůdce, veškeré výkonné pravomoci drží ve svých rukou, neustále kontroluje činnost ostatních členů rodiny a jen velmi pomalu se vzdává svých pozic ve firmě ve prospěch nastupující mladé generace. Vzhledem k tomu, že není schopen delegovat pravomoci, nedává generaci svých potenciálních nástupců možnost připravit se postupně na budoucí převzetí odpovědnosti za celou firmu. Problém s předáním rodinného podniku nastává také ve chvíli, kdy potomci majitelů mají zcela jiné představy o své budoucnosti, v nichž pro vedení rodinného klenotu (v jejich chápání však spíše rodinného břímě) není místo. Může také nastat situace, kdy sice převod rodinného majetku na následovníky proběhne bez problémů, pak však do věci vstoupí příbuzenské konflikty a celý podnik se zakrátko rozpadne.

#### **5.4.4 RODINNÉ FIRMY JSOU MOTOREM SVĚTOVÉ EKONOMIKY**

I přes problémy, které jsou s ním spojené, se model rodinného podnikání ukazuje jako velice funkční a životaschopný. Rodinné firmy, tj. firmy strategicky ovládané, vlastněné nebo řízené příslušníky jedné rodiny, představují ve vyspělých tržních ekonomikách značnou ekonomickou sílu. v rukou rodinných podniků je dnes 80 procent veškerého světového podnikání. Rodinnými firmami (v tom smyslu, že jsou řízeny členy určité rodiny) jsou i takoví giganti, jako automobilka Ford, obchodní řetězec Wall-Mart nebo pivovarnická skupina Anheuser-Busch. Nejvíce rodinných firem je ve Spojených státech amerických, kde

vytváří polovinu hrubého domácího produktu. v Evropě podle Evropského uskupení rodinných podniků vytvářejí rodinné firmy zhruba dvě třetiny zaměstnanosti. O tom, kolik rodinných podniků existuje v České republice, se lze jen dohadovat – žádné oficiální statistiky neexistují. Podle odhadů je to však zhruba třetina z celkového počtu firem, které na českém trhu působí.

## 5.5 KRIZE PODNIKU

Krizi podniku se může dostavit v kterékoliv jeho životní fázi. Lze ji charakterizovat jako takové období, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji a snižování výkonnosti podniku (snížení tržeb, ztráta odbytových míst, pokles čistého obchodního kapitálu, snížení likvidit.). Příčinou může být nezvládnutí tempa růstu, ztráta odběratelů, problémy v řízení organizace, atp. Krize vyvolaná hospodářskými výsledky má obvykle příčiny v nízké konkurenceschopnosti produktů, nebo v chybném nasměrování investic, nebo ve vysokých, zejména režijních, nákladech podniku, popř. v chybách ve financování podniku.

Podniky se v běžné ekonomice dostávají do krize či krizové situace při určitém snížení odbytu svých výrobků, zejména při ztrátě odběratele. Jestliže odbyt přes všechny naše dosavadní prognózy poklesne např. o 30 – 50 %, pak dopad do podniku je přímý po vyčerpání řešení všech externích vlivů. Přímá vazba bude na vztah nákladů a výkonů podniku, na jeho výsledek hospodaření, a tím i na výši provozních prostředků pro financování jeho hospodářské činnosti.

Každá krize má několik společných charakteristik:

- Je téměř vždy rozkladná, blokuje činnost firmy.
- Krize je téměř vždy negativní, odvádí pozornost od plnění každodenních úkolů a narušuje soustředění se na práci a cíle organizace, navíc narušuje důvěryhodnost naší firmy.
- Krize rozděluje organizaci. Zaměstnanci, management i vlastník si vybírají určitou stranu, ke které se přidávají z hlediska svých zájmů. Úkolem managementu je zachovat jednotu zájmů, což je velmi problematické v této situaci.
- Krize může vyvolat nesprávné představy o situaci v podniku a přinášet tak další nová rizika.

### 5.5.1 PRŮBĚH KRIZE

- První skupina je charakteristická malou pravděpodobností vzniku s velice rychlým – skokovým průběhem, výjimkou je zaměřenost podniku v podstatě na jednoho odběratele. Pak pro průběh krize jsou charakteristické silné až katastrofické účinky.
- Druhá skupina je charakterizována vyšší pravděpodobností, ale s pozvolnějším průběhem.

Přístupy k možnému řešení krizí obecně známé:

- preventivní (kritériem je časové hledisko), tzn. identifikovat potencionální zdroje krize v organizaci (řízení rizik) a určování stupně ohrožení v čase přítomném a předpověď budoucího stavu,

- řešení krizí již existujících, tj. stanovit základní orientaci krizové strategie a vybrat alternativy realizace krizové strategie.

Krizový management by měl být trvalým obsahem práce všech manažerů, jak v oblasti prevence, tak v oblasti řešení reálných krizí. Proto znalost metod a technik pro řešení nastalých problémů musí být součástí znalostí práce manažera.

### 5.5.2 SITUACE POTENCIÁLNÍ KRIZE

Situace potenciální krize je relativně stabilní, a tudíž se často zdá dostatek času na přípravu strategického dokumentu a predikci rizikových faktorů. Pokud jsou v této fázi připraveny a aktualizovány krizové scénáře a plány, má firma vysokou pravděpodobnost dostatečného předstihu a schopnosti vyrovnat se se změnami nastolenými krizovou situací. Relativní dostatek času a zdrojů také usnadňuje využití příležitostí spojených se snížením pravděpodobnosti výskytu rizik a eliminaci intenzity jejich dopadu. v situaci akutní krize, na kterou firma není připravena, již většinou není k dispozici dostatek zdrojů k využití dynamických oportunitních strategií a firma je zranitelná ve srovnání s konkurencí, která příležitost identifikovala a implementovala do své strategie již dříve (např. zavedení inovační technologie).

### 5.5.3 SITUACE AKUTNÍ KRIZE

V souladu s pravidlem „kdo je připraven, není překvapen a je méně ohrožen“ je řešení akutní krize mnohem optimističtější, pokud firma proaktivně vyhodnotila a eliminovala pravděpodobná rizika a zároveň ví jak a je připravena čelit krizové situaci. Může tím získat nové výhodné postavení na trhu, nebo vstoupit na zcela nové perspektivní trhy a jinak upevnit svou konkurenční pozici. v takovém případě se krize může stát v pravém slova smyslu transformačním procesem v konečném důsledku firmu posilujícím a stabilizujícím. Zejména v době akutní krize je důležité, aby všichni členové příslušní k organizaci (interní a externí zákazníci), sdíleli společné pochopení a pojetí budoucnosti. Výzkumy však ukazují, že většina firem nezná dostatečně rizika svého podnikání, není na krizi připravena a nemá vizi jak ji uspokojujivě překonat. v tom případě je nástup krize řešen živelně, a pokud už dojde k respektování základních pravidel krizového managementu, je krizové řízení velmi komplikované, protože zpravidla neexistuje dostatek zdrojů k realizaci efektivních nápravných opatření. Na řadu pak přicházejí metody spojené se ztrátou kontroly nad společností, změnou vlastníka, popř. úpadek společnosti.

### 5.5.4 PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KRIZÍ

**Konsolidace a revitalizace.** Jedná se o zachování podniku co do rozsahu činnosti a organizační struktury. Mění se většinou jeho management, styl práce a způsob kontroly. Přijímají se úsporná opatření. Podstatou konsolidace a revitalizace je analýza příčin, které krizi způsobují. Zpravidla pak není nutné uvažovat o zániku společnosti, ale spíš o zásadních systémových řešeních, která přinesou žádoucí změnu. Po analýze a pojmenování příčin problémů pak představíme návrh, jak tyto problémy vyřešit.

**Sanace** je v podstatě tvrdší zásah do řízení podniku. Většinou se jedná o zeštíhlení jeho řídicí struktury a zbavení se těch procesů a činností, které jsou pro podnik ztrátové. Úspěch je

přímo závislý na rychlosti a účinnosti sanačních opatření. Při tomto řešení je nutno vyčlenit z podniku to dobré a funkční, s perspektivou dalšího rozvoje, a zbytek společnosti vhodným způsobem zlikvidovat. Sanací rozumíme soubor zásadních ozdravných opatření, která přijímá management podniku k obnově finanční výkonnosti podniku. Bývá realizována u podniků, kde krizový stav již trvá déle a jejímu řešení musí předcházet diagnóza příčin. Příčiny bývají většinou jak externí (např. vývoj měnových kursů, vývoj legislativy...), tak interní (např. kvalita výrobků, nedostatečné inovace, chybná cenová politika...).

**Transformace** zase znamená nalezení cesty z krize pomocí formální změny právní formy. Někdy se podniky rozdělí na několik samostatných jednotek, kdy některé přežijí.

**Fúze** je založena na předpokladu, že jde o perspektivní podnik, který potřebuje určitou finanční nebo technickou či technologickou podporu. Proto se spojuje s novým partnerem.

## 5.6 STRATEGIE EXITU

Pokud pomyslíte na dobu, kdy již se nebudete věnovat vašemu podnikání, zamyslete se nad pěti strategiemi exitu nyní a pak budete připraveni pro budoucnost. Podnikatelé žijí pro své podnikání. Ale jedna věc, kterou často zapomínají, je, že rozhodnutí učiněná na počátku, mohou mít postupem času obrovské důsledky. Nestačí vybudovat firmu hodnotnou obrovského jmění, musíte si být jisti, že máte strategii odchodu a způsob, jak dostat peníze zpět.

Pro ty z vás, kteří rádi plánují dopředu - a pro ty z vás, kteří nemají, ale měla by - zde je pět základních strategie odchodu k dispozici pro většinu podnikatelů:

1. **Ústupný manévr „ber, co můžeš“.** Oblíbená strategie exitu některých podnikatelů je nechat prostě společnost finančně vyplnit velkými výdaji na denní bázi. Vyplatit si vysoký plat, odměny s gigantickými bonusy bez ohledu na skutečnou výkonnost podniku a třeba vydat zvláštní emisi akcií jen pro Vás, které Vás opravňují k desetinásobným dividendám aj. i když tyto praktiky ve veřejných společnostech, již bohužel zdomácněly a označují se pojmem „tunelování“, v soukromých společnostech, které vlastníte, to vlastně není tak špatný nápad. Místo reinvestování peněz do rozšiřování své firmy, nechte firmu v rozumné velikosti a užíjte si prostě života „na vysoké noze“.
2. **Prodej spřátelenému kupujícímu** je dobrovolný prodej a převod práv na důvěryhodnou osobu podle předem dohodnutých férových podmínek.
3. **Akvizice** je právní i ekonomické spojení (převzetí) podniku, které nemusí mít úplně přátelské příčiny a formu.
4. **IPO – Initial public offering** je první veřejná nabídka akcií. IPO je proces, při kterém společnost poprvé vstupuje na burzu a nabízí své akcie široké veřejnosti. Důvody proč společnosti realizují IPO:
  - získání dalšího kapitálu pro rozvoj společnosti, tyto zdroje nemusejí mít v nejbližší době negativní dopad na cash flow,
  - optimalizace kapitálové struktury (poměr dluhu a vlastního kapitálu),
  - vyřešení nástupnictví ve společnosti, využití IPO při privatizaci společnosti,
  - zvyšuje se důvěryhodnost společnosti, transparentnost,
  - zviditelnění společnosti, marketingové účely, větší prestiž,
  - zvýšení likvidity akcií,
  - možnost zainteresovat management a zaměstnance formou odměňování manažerskými/zaměstnaneckými akciemi.

5. **Likvidace.** Likvidace je souhrnem právních, ekonomických a organizačních činností, které se uskutečňují v období od rozhodnutí vlastníka (oprávněného orgánu) o zrušení společnosti (podniku) až po předložení návrhu na jeho výmaz z obchodního rejstříku, tj. exekuční řízení, jehož účelem je vypořádání majetkových vztahů a závazků, po likvidaci nevzniká nástupnický právní subjekt.

## 5.7 UKONČENÍ ČINNOSTI PODNIKU

Výsledkem neřešení krize je likvidace podniku – zánik. Zánikem podniku rozumíme vlastní výmaz firmy z Obchodního rejstříku. Zániku předchází zrušení společnosti, které může mít různé formy:

- bez likvidace (změnou v jinou právní formu, přímým prodejem, rozdělením nebo sloučením)
- likvidace

### 5.7.1 LIKVIDACE

Obsahem likvidace je vypořádání všech majetkoprávních vztahů vůči věřitelům i dlužníkům - odběratelům, dodavatelům, zaměstnancům, peněžním ústavům a ke státním orgánům. Vlastním průběhem likvidace dochází ke zpeněžení hmotných i nehmotných složek majetku tak, aby mohly být uspokojeny závazky vůči věřitelům a dalším subjektům a vedle toho i k vymáhání pohledávek za dlužníky likvidovaného subjektu. v neposlední řadě by se měl insolvenční správce snažit o dosažení likvidačního zůstatku, který posléze bude rozdělen společníkům (akcionářům).

Dosáhnout likvidační zůstatek u společností, které vstoupí do likvidace příliš pozdě, bývá mnohdy velice obtížné a většinou i nemožné. Tyto společnosti většinou končí v konkursním řízení. Z tohoto důvodu je pro úspěšnou likvidaci nejdůležitější včasné rozhodnutí o vstupu do likvidace. Před zahájením likvidace nejprve provádíme komplexní přípravu společnosti před zrušením s následným vstupem do likvidace. Příprava se skládá s těchto základních činností:

- mapování společnosti,
- příprava opatření před vstupem do likvidace,
- vytvoření "top" managementu likvidace,
- příprava změn organizace společnosti,
- příprava a realizace mimořádné účetní uzávěrky,
- příprava mimořádné inventarizace apod.

Po osobním kontaktu s vlastníky společnosti a analýze stavu společnosti, bývá nejčastěji předložen návrh postupu likvidace společnosti a určí se osobu insolvenčního správce. Vstupem společnosti do likvidace se jmenovaný insolvenční správce stává statutárním orgánem likvidované společnosti. Průběh likvidace probíhá pod kontrolou daňového poradce, advokáta a dalších specializovaných krizových manažerů. Mezi první činnosti insolvenčního správce patří sestavení likvidačního programu a rozpočtu likvidace, které předloží dozorčí radě.

Zjistí-li insolvenční správce v průběhu likvidace předlužení likvidované společnosti, podá v souladu s ustanovením zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) v platném znění, bez zbytečného odkladu, návrh na prohlášení konkurzu. Zákon. č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání pozbyl účinnosti 1. července 2007, kdy ho nahradil zákon insolvenční. Problematikou likvidace podniku se zabývá také obchodní zákoník.

### **5.7.2 INSOLVENČNÍ SPRÁVCE (LIKVIDÁTOR)**

Insolvenční správce je orgánem společnosti a za výkon své působnosti odpovídá týmž způsobem jako členové statutárních orgánů. Odměnu insolvenčního správce určuje orgán společnosti, který insolvenčního správce jmenoval. Byl-li insolvenční správce jmenován soudem, určuje jeho odměnu soud. Insolvenčnímu správci lze přiznat právo na vyplácení zálohy. Insolvenčnímu správci jmenovanému soudem jsou třetí osoby povinny poskytnout součinnost v rozsahu, v jakém jsou povinny ji poskytnout správci konkursní podstaty podle zvláštního právního předpisu.

Insolvenční správce činí jménem společnosti jen úkony směřující k likvidaci společnosti. Při výkonu této působnosti plní závazky společnosti, uplatňuje pohledávky a přijímá plnění, zastupuje společnost před soudy a jinými orgány, uzavírá smíry a dohody o změně a zániku práv a závazků a vykonává práva společnosti.

Nové smlouvy může uzavírat jen v souvislosti s ukončením nevyřízených obchodů, nebo je-li to potřebné k zachování hodnoty majetku společnosti nebo k jeho využití, nejedná-li se o pokračování v provozu podniku. Insolvenční správce je oprávněn jednat jménem společnosti též ve věcech zápisu do obchodního rejstříku.

### **5.7.3 KONKURZ A VYROVNÁNÍ**

V případě, že likvidovaný podnik je předlužen, pak naše právní úprava tohoto stavu vymezuje povinnost podání návrhu na konkurz a vyrovnání. Celé konkurzní řízení směřuje ke zpeněžení majetku podniku a k částečnému uspokojení jeho věřitelů. Samotné vyrovnání je přijatelnější cestou, jak úpadek podniku řešit. Jeho výhody spočívají v menší časové i finanční náročnosti.



## 6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SYSTÉM USPOŘÁDÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝROBNÍCH ČINNOSTÍ

Součástí podnikatelského plánu je i „Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu“. v kapitole „Uspořádání a řízení výrobních činností“ jsou popisovány ty pasáže technicko-ekonomické studie, které se zabírají problematikou výrobní činnosti. Pro specifikaci celého výrobního procesu je nezbytné stanovit v úvodu velikost výrobní jednotky. Kromě omezujících podmínek pro stanovení velikosti výrobní jednotky zde působí významným způsobem faktor označovaný jako ekonomie rozsahu. Na první pohled s ekonomikou nesouvisející pojmy technologie a výrobní zařízení se ukážou jako významné faktory při hodnocení základních ekonomických parametrů projektu prostřednictvím „diagramu bodu zvratu“. Klasifikace investičních nákladů v základní podobě navazuje na primární členění investičního celku. Vazba mezi technologií a výrobním zařízením je spojovacím můstkem při realizaci investičního záměru. Znalost materiálových a energetických vstupů jak po stránce kvantitativní, tak kvalitativní, je zdrojem pro stanovení budoucích nákladů na výrobu příslušného výrobku či služby. Jde o součinnost technických parametrů výroby (normy spotřeby) a jejich ekonomického ocenění.

Hledání optimálního využití výrobního zařízení (a jeho jednotlivých modulů) vede ke zkoumání podmínek jeho budoucího uspořádání. Neexistuje obecný návod na řešení uspořádání výrobního zařízení. Je nutno postupovat individuálně na základě znalosti trhu a možnosti výrobního zařízení.

### 6.1 VELIKOST VÝROBNÍ JEDNOTKY

Úvodním krokem technicko-ekonomické studie (totéž platí o předběžné technicko-ekonomické studii) je „Analýza trhu a marketingové strategie“. Tato náročná pasáž studie poskytuje prostřednictvím finálních výsledků v podobě výrobního programu (programu služeb) základní vstupní údaje pro stanovení velikosti výrobní jednotky, tj. její výrobní kapacity jakožto jednoho ze základních parametrů projektu. Vlastní volbu velikosti výrobní jednotky ovlivňuje řada faktorů. Některé mají charakter omezujících podmínek a vymezují určitý interval velikosti výrobní kapacity. Horní mez velikosti výrobní jednotky je ovlivněna zdrojovým omezením. Patří sem omezení v možnostech získat za přijatelnou cenu suroviny a materiál, omezujícím faktorem mohou být pracovní síly, dále finanční prostředky, které je zapotřebí na realizaci rozsáhlých investičních záměrů. Jako omezující faktor mohou u některých komodit vystupovat přepravní náklady spojené s transportem hotových výrobků na místo budoucí spotřeby. K faktorům, které ovlivňují dolní mez velikosti výrobní kapacity, patří především tzv. minimální ekonomická velikost, která se uplatňuje v některých odvětvích, respektive výrobních oborech (např. chemický průmysl, automobilový průmysl apod.).

#### 6.1.1 EKONOMIE ROZSAHU

Horní mez velikosti výrobní jednotky a dolní mez velikosti výrobní jednotky tvoří pouze rámec možných variant. Vlastní varianty řešení v daném rámci jsou ovlivňovány dvěma faktory a to: prognózami prodeje a ekonomikou rozsahu.

Ekonomie rozsahu vychází z předpokladu, že investiční náklady (i některé položky výrobních nákladů převážně režijní povahy) se nezvyšují úměrně s růstem velikosti výrobní

kapacity, ale rostou pomaleji (degresivně), což lze vyjádřit pomocí mocninné závislosti ve tvaru:

**Rovnice 6-1:** 
$$IN_1 = IN_0 \left( \frac{K_1}{K_0} \right)^x$$

kde:

$IN_0$ ... Investiční náklady základní výrobní jednotky velikosti (kapacitě)  $K_0$

$IN_1$ ... Investiční náklady výrobní jednotky o velikosti (o kapacitě)  $K_1$

$K_0$ ... Základní velikost (kapacita) výrobní jednotky

$K_1$ ... Variantní velikost (kapacita) výrobní jednotky

$x$  ... exponent charakterizující růst investičních nákladů v závislosti na růstu výrobní kapacity

Hodnota exponentu  $x$ , který specifikuje výše uvedenou nákladovou závislost, je odvislá od charakteru výrobního zařízení. Do jisté míry je poplatná národohospodářskému odvětví respektive výrobnímu oboru. Konkrétní výše exponentu je v rozhodující míře závislá na charakteru projektované výrobní jednotky s přihlédnutím na aplikované technologické postupy. v literatuře se uvádí, že hodnota exponentu se pohybuje od 0,4 do 0,9.

### 6.1.2 ROZHODNUTÍ O VELIKOSTI VÝROBNÍ JEDNOTKY

Uplatnění poznatků ekonomie rozsahu umožňuje tedy pro zvolený projekt stanovit jak výši investičních nákladů, tak výši vybraných provozních nákladů (konstantních). Jejich výše se neodvíjí v závislosti na velikosti očekávané produkce lineárně, nýbrž degresivně. To znamená, že za předpokladu zvyšování prodejů výrobků z projektované výrobní jednotky bude docházet ke snižování jednotkových nákladů na jejich realizaci. Při rozhodování o velikosti výrobní jednotky mohou nastat tyto situace:

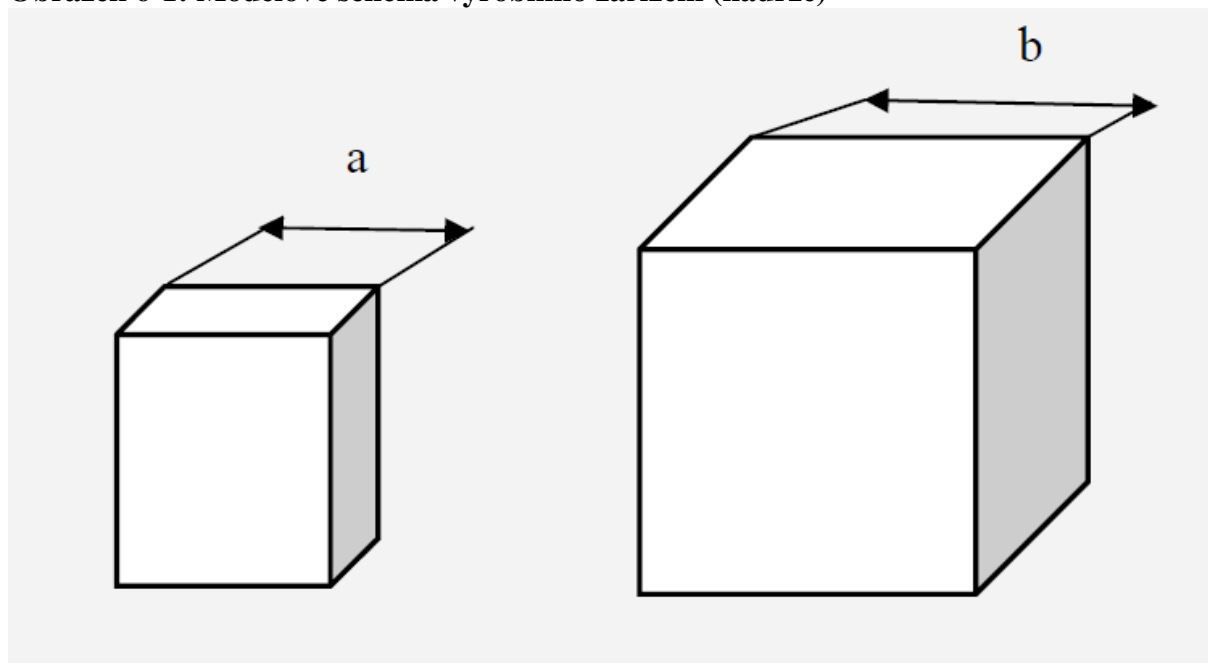
- Bude-li přihlíženo spíše k pesimistickým prognózám prodejů, což na jedné straně sníží nebezpečí nevyužití této jednotky v případě nižších prodejů, na straně druhé však při vyšší poptávce se jednotkové náklady budou pohybovat na vyšší úrovni, než jednotkové náklady plně využití výrobní jednotky větší velikosti. Pokud se rozhodovací subjekt přikloní k této variantě, vyhne se riziku ztrát při útlumu prodejů, ale současně efekt z hlediska zisku i rentability vloženého kapitálu není příliš lákavý.
- Přiklon rozhodovacího subjektu k optimistickým prognózám prodejů může vést ke značným ekonomickým efektům v případě příznivého vývoje poptávky, umožňující buď plné, nebo alespoň značně vysoké využití výrobní kapacity. Je zde rovněž prostor pro pružnou cenovou politiku, neboť nižší výrobní náklady umožňují výraznější snižování ceny, aniž by příspěvek na úhradu nabyl záporných hodnot. Velká výrobní jednotka je však náchylnější ke ztrátě ziskovosti, což bude blíže specifikováno v kapitole „Podnikatelská rizika v investiční činnosti podniku“.
- Realizace projektu formou etapové výstavby může zabránit případným potížím plynoucích z výkyvů prodejnosti výrobků, zejména v počáteční fázi uvedení výrobní jednotky do provozu.

### ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 6-1

Pro názornost lze uvést ilustrativní modelovou situaci výrobního zařízení sestaveného z nádrže ve tvaru krychle. Objem této nádrže je současně výrobní kapacitou zařízení (např. při technologii výroby z oblasti chemie). Investiční náklady na pořízení nádrže odpovídají nákladům na zhotovení stěn a dna nádrže, které jsou vyrobeny z nerezavějícího plechu, jehož

cena činí v současné době 380 Kč/m<sup>2</sup>. Na následujícím obrázku je schematicky načrtnuto modelové schéma výrobního zařízení, které poslouží svými geometrickými parametry ke stanovení hodnoty exponentu  $x$  v rovnici 6-1:

**Obrázek 6-1: Modelové schéma výrobního zařízení (nádrže)**



Zdroj: vlastní zpracování

### Úkol:

- Stanovte exponent  $x$  v rovnici (6-1) pro výrobní zařízení v podobě nádrže ve tvaru krychle, chceme-li dosáhnout „ $k$ “ násobku základní kapacity nádrže, jejíž hrana má hodnotu „ $a$ “.
- Jaký bude rozměr nádrže (krychle), chceme-li ztrojnásobit původní kapacitu nádrže, která měla tvar krychle o hodnotě „ $a = 2,5$  m“?
- Koliknásobně vzrostou investiční náklady na pořízení nádrže s trojnásobnou kapacitou proti investičním nákladům na pořízení nádrže s hranou o rozměru „ $a = 2,5$  m“?

### Řešení příkladu

Ada) Objem, který je současně výrobní kapacitou nádrže, má pro nádrž o délce hrany „ $a$ “ hodnotu:

$$V_0 = a^3 \text{ a dále platí: } K_0 \equiv V_0 = a^3$$

kde:

$V_0$ ... objem nádrže s délkou hrany  $a$ , s výrobní kapacitou  $K_0$

Objem krychle s „ $k$ “ násobnou kapacitou (objemem):

$$V_1 = k \cdot V_0$$

$$V_1 = k \cdot a^3$$

$$V_1 = b^3 \text{ a dále platí: } K_1 \equiv V_1 = b^3$$

kde:

$V_1$ ... objem nádrže s délkou hrany  $b$ , o výrobní kapacitě  $K_1$

Délka hrany nádrže s „ $k$ “ násobnou kapacitou má pak hodnotu:

$$b = \sqrt[3]{ka^3}; \quad \underline{b = a\sqrt[3]{k}}$$

Objem nádrže je veličina, která odpovídá v našem modelovém příkladu výrobní kapacitě. Spotřeba materiálu (nerezového plechu) pak bude prezentovat zjednodušené investiční náklady na zhotovení nádrže o požadované výrobní kapacitě. Na zhotovení nádrže o kapacitě  $V_0$  je zapotřebí:

$$P_0 = 5a^2$$

kde:

$P_0$  ... plocha nádrže (čtyři čtvercové stěny, jejichž délka strany má velikost „a“ a dno o stejných rozměrech). Na zhotovení nádrže o kapacitě  $V_0$  je pak zapotřebí nerezový plech o této ploše:

$$P_1 = 5b^2$$

$$P_1 = 5(a\sqrt[3]{k})^2$$

kde:

$P_1$ ... plocha stěn a dna nádrže o kapacitě  $V_1$

Investiční náklady, které představují náklady na pořízení plechu na zhotovení příslušné nádrže, pak činí:

$$IN_0 = pP_0 = p5a^2$$

$$IN_1 = pP_1 = p5(a\sqrt[3]{k})^2$$

kde:

$IN_0$ ... Investiční náklady na pořízení nádrže o kapacitě  $K_0$

$IN_1$ ... Investiční náklady na pořízení nádrže o kapacitě  $K_1$

Dosazením jednotlivých vztahů stanovených pro výrobní kapacitu a investiční náklady do rovnice (6-1) obdržíme výraz:

$$p5(a\sqrt[3]{k})^2 = p5a^2 \left(\frac{kV_0}{V_0}\right)^x; \quad \sqrt[3]{k^2} = k^x \Rightarrow x = \frac{2}{3}$$

Závěr Ad a): Pro výrobní zařízení v podobě nádrží ve tvaru krychle má exponent  $x$  hodnotu  $2/3$ .

Ad b) Máme-li kapacitu původní nádrže o rozměru hrany krychle  $a_0$  ztrojnásobit, musí platit:

$$V_1 = 3V_0 = 3a^3$$

po dosazení za a hodnotu 2,5 m lze stanovit  $V_1$  ve výši:

$$V_1 = 3(2,5)^3; \quad V_1 = 46,875m^3$$

a dále určit, že:

$$b = \sqrt[3]{46,875}; \quad b = 3,606m$$

Závěr Ad b): Pro ztrojnásobení výrobní kapacity nádrže bude mít délka hrany nově zhotovené nádrže hodnotu 3,606 m.

Ad c) Investiční náklady na zhotovení nádrže s délkou hrany 2,5 m činí:

$$IN_0 = p5a^2 = 380 \cdot 5(2,5)^2$$

$$IN_0 = 11875Kč$$

S využitím vztahu (6-1) pak lze stanovit investiční náklady  $IN_1$ :

$$IN_1 = IN_0 \left(\frac{K_1}{K_0}\right)^x = IN_0 \left(\frac{V_1}{V_0}\right)^x; \quad IN_1 = 11875 \left(\frac{46,875}{15,625}\right)^{\frac{2}{3}} = 24700,95Kč$$

Závěr Ad c): Přesto, že kapacita výrobního zařízení se ztrojnásobila, investiční náklady vzrostou pouze cca 2,1 násobně. To je výsledek působení poznatku o „ekonomii rozsahu“.

### ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 6-2

Na základě vztahu (6-1) stanovte výši investičních nákladů projektu z oblasti strojírenské výroby, pro který byl stanoven exponent  $x$  ve výši 0,85. Investiční náklady pro výrobní kapacitu 80000 ks strojních dílů roční produkce byly propočteny na 65 milionů Kč. Vypočítejte výši investičních nákladů pro čtyři varianty projektu, které jsou charakterizovány roční produkcí ve výši 40000 ks/rok, 120000 ks/rok, 160000 ks/rok, 200000 ks/rok. Závislost výše investičních nákladů na kapacitě výrobního zařízení interpretujte graficky a proveďte analýzu dosažených výsledků.

#### Řešení příkladu

S využitím vztahu (6-1) lze spočítat náklady jednotlivých variant výrobní kapacity:

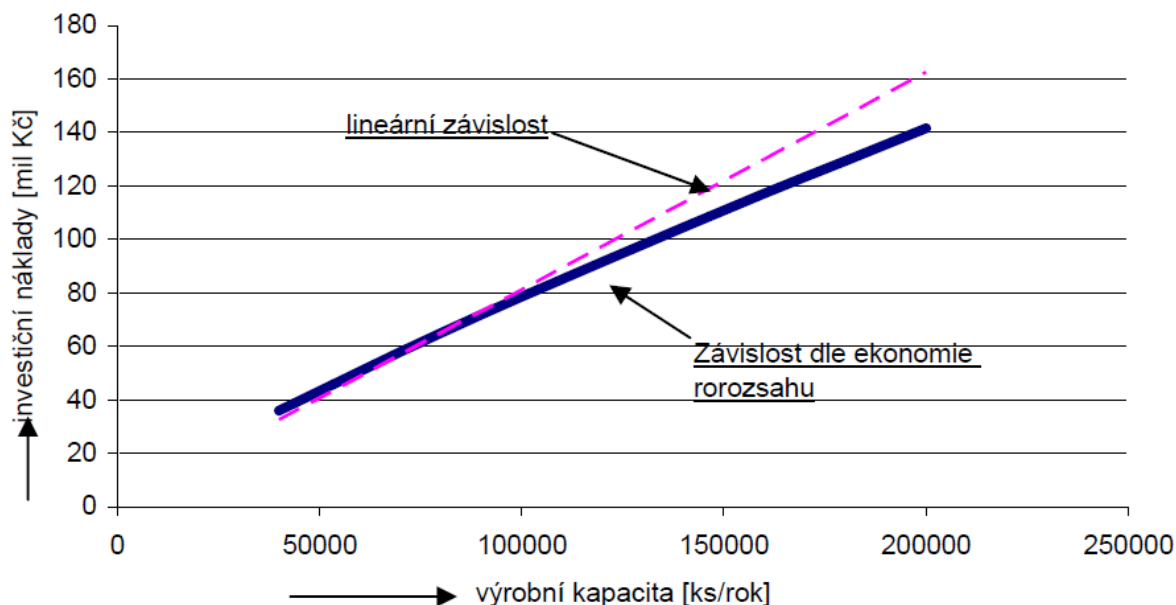
$$\text{Pro } K_1 = 40\,000 \text{ ks/rok platí: } IN_1 = 65 \left( \frac{40000}{80000} \right)^{0,85} = 36,061 \text{ mil. Kč}$$

$$\text{Pro } K_2 = 120\,000 \text{ ks/rok platí: } IN_2 = 65 \left( \frac{120000}{80000} \right)^{0,85} = 91,747 \text{ mil. Kč}$$

$$\text{Pro } K_3 = 160\,000 \text{ ks/rok platí: } IN_3 = 65 \left( \frac{160000}{80000} \right)^{0,85} = 117,163 \text{ mil. Kč}$$

$$\text{Pro } K_4 = 200\,000 \text{ ks/rok platí: } IN_4 = 65 \left( \frac{200000}{80000} \right)^{0,85} = 141,632 \text{ mil. Kč}$$

Obrázek 6-2: Závislost výše investičních nákladů na výrobní kapacitě



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafické interpretace „Závislosti výše investičních nákladů na výrobní kapacitě“ lze uvést, že investiční náklady vázané na objem roční kapacity nad výchozí výrobní kapacitu (80000 ks/rok) vykazují pokles své hodnoty oproti lineárnímu průběhu. Zatímco hodnota investičních nákladů vztahených na výrobní kapacitu 40000 ks/rok vykazuje vyšší hodnotu, než odpovídá lineárnímu průběhu.

## 6.2 VOLBA TECHNOLOGIE A VÝROBNÍHO ZAŘÍZENÍ

Technologie jako „návod“ k produkci požadovaného výrobku je vždy svázán s výrobním zařízením, na kterém se výrobek postupně vytváří. Jde o významnou spojitost v rámci přípravy projektu.

### 6.2.1 POŽADAVKY NA TECHNOLOGII

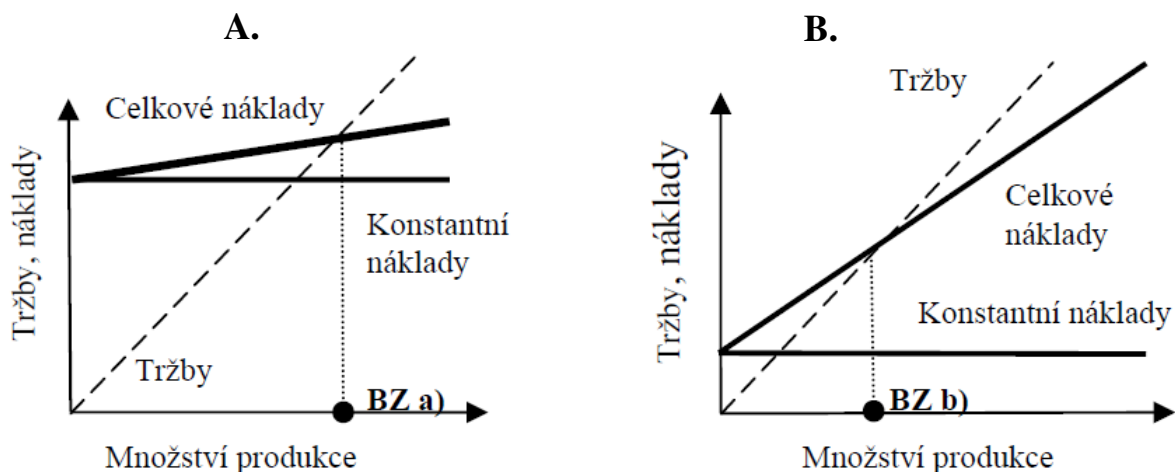
Výběr technologie ovlivňuje mnoho faktorů, z nichž některé mají povahu:

- Omezujících podmínek
  - Charakter základního materiálu (v blízkosti zdrojů energetického uhlí se uplatňuje technologie tepelných elektráren, v oblastech s dostatečným množstvím vodních toků jsou instalovány vodní elektrárny).
  - Omezené možnosti získat dostatek finančních zdrojů neumožní nákup nejmodernějších technologií, což může být vyváženo možnostmi zaměstnávat méně kvalifikované pracovníky, nebo nahrazovat některé moduly moderního výrobního zařízení prvky z vlastního vývoje, a tak snížit nároky na požadované finanční zdroje.
  - Objem realizované produkce vylučuje použití některých technologických postupů (výroba tenkostěnných otevřených profilů na profilovací lince z nekonečného pásu oceli je aplikována při masové výrobě. Při malých objemech produkce se stejný výrobek vyrábí na ohraňovacích lisech, které mají menší nároky jak na samotné výrobní zařízení, tak na související obslužné činnosti).
- Umožňujících variantnost řešení
  - Šíře výrobního sortimentu. Technologie umožňující vyrábět širokou paletu výrobků nebo výrobních skupin je méně riziková v období výrazných výkyvů poptávky.
  - Výrobní náklady na jednotku produkce. Uplatňuje se zde obecné pravidlo, že technologie výroby založené na rozsáhlejší stupni automatizace a mechanizace vykazují vyšší podíl konstantních nákladů na jejich celkové výši oproti technologickým postupům s nižším podílem automatizace a mechanizace. Situaci lze dobře posoudit na základě porovnání diagramů bodu zvratu pro obě možnosti:

**Obrázek 6-3: Diagram bodu zvratu pro výrobní technologie s odlišným stupněm automatizace.**

**A. Diagram bodu zvratu pro technologie s vysokým podílem automatizace,**

**B. Diagram bodu zvratu pro technologie s nízkým stupněm automatizace**



Zdroj: vlastní zpracování

Z diagramů je zřejmé, že technologie s vysokým podílem automatizace, mechanizace a komputizace jsou vhodné pro oblast prodeje s vyššími hodnotami počtu prodaných kusů nebo jiných měrných jednotek, než tomu je u technologií s nízkým podílem automatizace. Tento závěr koresponduje s polohou bodu zvratu (BZ), kdy platí  $BZ a) > BZ b)$ . Znamená to, že technologie s nižším podílem automatizace zajišťují ziskovost při nižších objemech produkce než je tomu u vysoce automatizovaných zařízení. Sklon přímek, prezentujících celkové náklady (směrnice přímek), vyjadřují vlastně vyšší jednotkových variabilních nákladů. Obvykle vysoce produktivní technologické zařízení zaručuje rovněž nižší spotřebu variabilních nákladů než je tomu u jednoduchých produkčních jednotek.

- Požadavky technologie na pracovní sílu jsou rovněž spjaté s rozsahem automatizace a mechanizace dané technologie. Většinou platí pravidlo, že špičková technologie vyžaduje kvalifikované pracovníky, zatímco zařízení s průměrnou technologií je náročné napočít obsluhujících nebo jinak zúčastněných pracovníků.
- Znečišťování životního prostředí (emise škodlivých látek do ovzduší, odpadních vod, znečišťování a poškozování půdy), se stává v dnešní době významným faktorem při volbě technologie. Při ekonomickém posouzení jednotlivých variant technologie je zapotřebí vzít v úvahu „vyšší poplatků“ za znečišťování životního prostředí a zejména umět odhadnout jejich budoucí vývoj (několikanásobné jejich navýšení může způsobit, že daná technologie se stane v budoucnu zcela nerentabilní).

## 6.2.2 VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ

Volbou technologie je v řadě odvětví vymezeno rovněž použití příslušného výrobního zařízení (chemický průmysl). Ve většině případů však zvolená technologie umožňuje výběr příslušné konfigurace jednotlivých prvků celého výrobního zařízení. To se děje na základě doporučení řady specialistů pro oblast: techniky, výroby, logistiky, energetiky atd. s vlastní realizací výrobního zařízení lze spojovat dvě skupiny investičních nákladů:

- Investiční náklady na stavbu budov a stavebně-inženýrských sítí. Jsou to budovy, respektive výrobní haly, kde bude umístěno jak výrobní tak obslužné zařízení. Budovy pro skladové hospodářství, budovy sociálního zařízení apod. k provozování výrobního zařízení je rovněž zapotřebí celého komplexu sítí (elektrická energie, plyn, stlačený vzduch, výpočetní technika, kanalizace, rozvody užitkové i pitné vody atd.). Pro zajištění ekonomiky provozu nového výrobního zařízení je velmi důležité zvolit správnou strukturu dopravních cest, které jsou nezbytné pro manipulaci s materiálem.
- Investiční náklady strojní části projektu. Jsou vymezeny jednotlivými prvky příslušného komplexu výrobního zařízení (např. linka na výrobu plasty potahovaného pletiva...). s vlastním výrobním zařízením souvisí i náklady na jeho montáž a uvedení do zkušebního a trvalého provozu. Nelze podcenit otázku náhradních dílů, které na jednu stranu jsou další zátěží v oblasti zásob, avšak nevhodná volba skladovaných náhradních dílů může v budoucnu způsobit nechtěné provozní prostoje s nepříznivými dopady do ekonomiky firmy.

### 6.3 MATERIÁLOVÉ A ENERGETICKÉ VSTUPY

Vyjasněný výrobní program, specifikovaný technologický postup a velikost výrobní jednotky v podobě odpovídající budoucím potřebám trhu, umožňují přistoupit ke stanovení potřebných vstupů v podobě základního materiálu, polotovarů, pomocného materiálu a dalších položek včetně příslušných energetických médií (elektrická energie, plyn, pevná paliva, stlačený vzduch, užitková voda).

Při posuzování materiálových vstupů se posuzuje nejen kvantitativní stránka dodávek, ale do hry vcházejí rovněž další faktory, z nichž nejpodstatnější jsou:

- Dostupnost základního materiálového vstupu zejména z dlouhodobého pohledu.
- Vyvážený počet možných dodavatelů s cílem zajistit jak časový soulad mezi dodávkami a potřebami výroby, tak uplatnit vhodnou cenovou strategii pro materiálové dodávky.
- Dopravní vzdálenost pro přísun materiálových vstupů a možnost volby dopravního prostředku s cílem minimalizovat přepravní náklady.

Při zpracování požadavků na energetické vstupy je zapotřebí kvantifikovat jednotlivé položky energetických vstupů a porovnat tyto požadavky s disponibilními zdroji. v případě jejich nedostatečného krytí hledat cesty k případnému vybudování nových zdrojů (kapacit).

Znalost materiálových a energetických vstupů daného projektu umožňuje stanovit některé nákladové veličiny, které tvoří součást vstupních údajů pro posuzování ekonomické efektivity a komerční životaschopnosti projektu. Obvykle se tyto údaje zachycují v přehledných tabulkách v následujícím členění:

- Název materiálového vstupu, respektive energetické veličiny včetně měrné jednotky (ks, m, kg, KWh, m<sup>3</sup>).
- Norma spotřeby daného vstupu na jednotku produkce, případně jinou spotřební jednotku (u konstantních nákladů).
- Předpokládanou nákupní cenu materiálového nebo energetického vstupu.
- Předpokládané náklady na jednotku produkce respektive jednotku energetického vstupu.
- Předpokládané náklady na plánovaný objem produkce. (Včetně nákladů s objemem produkce přímo nesouvisejících tzv. konstantní náklady).



Při zpracování výše popisované tabulky se uplatňují výpočty jednotlivých nákladových položek s vazbou na objem realizované produkce. Pro aplikaci ve výpočtech jednotlivých nákladových položek se uplatňuje členění nákladů na variabilní a fixní složku nákladů.

Propočty potřeb materiálových vstupů umožňují rovněž stanovit výši materiálových zásob s dopadem na finanční stránku projektu.

## 6.4 ZPŮSOBY USPOŘÁDÁNÍ VÝROBNÍHO PROCESU

Pro budoucí efektivnost výrobního procesu je rozhodnutí o jeho uspořádání velmi významné, s dalekosáhlými důsledky. Lze uvést tyto základní důvody:

- Má vliv na již dříve uváděné investiční náklady na pořízení výrobního zařízení.
- Je výslednicí strategie, představitosti i odvahy mnoha zúčastněných pracovníků z řady hospodářských oblastí podniku. Na formování definitivní podoby uspořádání výrobního zařízení se podílejí zodpovědní pracovníci z oblasti zásobování, skladového hospodářství, logistiky, přípravy výroby, marketingu, prodeje a dalších činností.
- Mají vliv na náklady a efektivnost, které navíc v záběhovém období většinou narostou oproti ustálenému provozu.

Mezi základní typy uspořádání výrobního procesu patří:

- Technologické uspořádání.
- Předmětné uspořádání.
- Pevné uspořádání.
- Kombinace výše uvedených uspořádání.

### 6.4.1 PŘEDMĚTNÉ USPOŘÁDÁNÍ

Vychází ze standardizace výrobků a zejména standardizace jednotlivých pracovních operací. Předmětné uspořádání výroby umožňuje rychlý, hladký a mohutný tok výrobků. Pracovní operace jsou prováděny těsně za sebou v počtu, který odpovídá technologickému postupu. Tok materiálu a polotovarů je pevný. Mluvíme o výrobních linkách. Propracování jednotlivých pracovních operací do efektivní podoby je vykompenzováno nízkými výrobními náklady a vysokou produktivitou práce.

Výhody předmětného uspořádání:

- Ekonomická efektivnost výroby.
- Nízké nároky na obsluhující personál.
- Umožňuje automatizaci rutinních činností (i obslužných).
- Je vhodný pro velké série výrobků s předpokladem dlouhodobého odbytu.

Nevýhody předmětného uspořádání:

- Výrobní program realizovaný v systému předmětného uspořádání je málo pružný na změny v poptávce.
- Systém je citlivý na zvýšenou poruchovost, kterou může způsobit libovolný prvek zařízení.
- Snaha po zajištění provozuschopnosti se promítá do zvýšených nákladů na preventivní opravy.

#### 6.4.2 TECHNOLOGICKÉ USPOŘÁDÁNÍ

Během výrobního procesu prochází výrobek jednotlivými specializovanými pracovišti. Specializované pracoviště se vyznačuje tím, že jsou zde prováděny výrobní operace „příbuzného charakteru“ (pracoviště tepelného zpracování, pracoviště obráběcích činností, pracoviště tvářecích operací). Následnost operací (cesta výrobku) není neměnná. Je závislá na technologickém postupu při realizaci výrobku. Mezi jednotlivými pracovišti se rozpracované výrobky přepravují různými způsoby, které mohou mít podobu pásového dopravníku, transportního vozíku, jeřábové dopravy atd. Ekonomická efektivnost zařízení je významně ovlivněna velikostí výrobní dávky. Analýza velikosti výrobní dávky je předmětem optimalizace celého výrobního procesu.

Výhody technologického uspořádání:

- Kombinace výrobních operací umožňuje realizovat širokou škálu výrobků, respektive výrobních skupin.
- Menší citlivost na poruchovost zařízení (poruchu na jednotlivém výrobním modulu se dá přeměrovat na jiný výrobní modul, s obdobnou výrobní náplní).

#### 6.4.3 PEVNÉ POSTAVENÍ PRACOVNÍHO PŘEDMĚTU

Patří sem produkce výrobků, jejichž rozměry znesnadňují či dokonce znemožňují jakoukoliv manipulaci s výrobkem (stavba lodí, letadel, energetických bloků atd.). Úspěšnost výrobního procesu je ovlivněna termínovou provázaností jednotlivých montážních operací a dispečerskými dovednostmi řídicího týmu. Řízení všech prací je podloženo kontrolou harmonogramů, vzniklých na základě síťové analýzy.

#### 6.4.4 KOMBINOVANÉ USPOŘÁDÁNÍ

V praxi se vyskytují většinou kombinace výše uvedených uspořádání výrobních procesů. Snahou je využít předností jednotlivých způsobů s cílem vyhovět v maximální míře trhu.

### 6.5 OUTSOURCING A OFFSHORING

Outsourcing (angl. 'out', vně, a source, zdroj) znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti čili subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Je to tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (IT). Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti.

#### 6.5.1 OUTSOURCING A OFFSHORING

Často se pojem outsourcing zaměňuje za offshoring (angl. off-shore, doslova mimo břehy) nebo outplacement (doslova "vymístění"). Zatímco outsourcingem se rozumí vyvedení činnosti na třetí stranu, offshoring znamená **přesun výroby do zahraničí** bez ohledu na to,

zda výrobu provádí jiná firma nebo jde pouze o přestěhování vlastní továrny. Pro přemístění výroby do zahraničí se někdy používá termín offshore outsourcing, ale stačí mluvit o outsourcingu, protože pro firmu není rozhodující, kam je činnost převedena, ale za jakých podmínek (zejména cenových) je vykonána. Metoda outsourcingu se provozuje již od sedmdesátých let a v letech osmdesátých se stala pro mezinárodní koncerny, jako např. Kodak, Xerox, GM, apod., součástí podnikových procesů pro vybrané podpůrné oblasti. v České republice máme dlouhodobou tradici v poskytování outsourcingu. Fungují tak mj. některé závodní jídelny, které využívají služeb outsourcingových společností jako jsou například firmy Sodexho a Eurest. v oblasti IT využívají outsourcing společnosti, které poznaly, že vlastní vývoj a údržba jejich informačního systému je pro ně z ekonomického hlediska nevýhodná. Využívají služeb počítačových firem - poskytovatelů outsourcingu, kterým předají odpovědnost za návrh, budování a správu jejich informačního systému.

### 6.5.2 DŮVODY VYUŽITÍ OUTSOURCINGU

Firmy, specializující se na daný obor, mají zpravidla mnohem proškolenější a v dané problematice zkušenější pracovníky. Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně věnovat svému oboru. Náklady na zajištění specializované činnosti jsou při využití outsourcingu zpravidla nižší. Zajišťování služeb pomocí outsourcingu je celosvětově zvyšujícím se trendem.

### 6.5.3 CO LZE OUTSOURCEOVAT?

Velmi často v souvislosti s outsourcingem hovoří o možnostech v oblasti IT. Tedy například o dodávce a pravidelné obnově hardware či o služby v oblasti správy počítačové sítě. Může se jednat samozřejmě i o správu webových stránek a prezentací atp. Nicméně oblast IT není jediná, která je vhodná pro outsourcing. Zajišťovat služby prostřednictvím externí společností lze rovněž například v oblastech:

- Údržba komunikací
- Úklid prostor
- Stravování
- Ostraha objektů
- Personální záležitosti
- Public Relations
- Marketing
- Firemní tisk
- Obchod
- Logistika
- Účetnictví
- Mzdové účetnictví
- Údržba objektů
- Výroba

Významným rozhodnutím v rámci předinvestiční etapy je volba vhodného výrobního celku. Jedním z důležitých parametrů budoucí výrobní jednotky je i její velikost (má se na mysli kapacitní velikost). Dobrým nástrojem pro stanovení předpokládaných investičních výdajů v závislosti na velikosti výrobní jednotky se jeví vztah charakterizující tzv. ekonomii rozsahu. Jeho přínos spočívá v úspoře pracných propočtů při stanovení očekávaných investičních výdajů. Je však třeba znát rizika spojená s použitím tohoto nástroje, a to při stanovení exponentu předmětné rovnice. Neznalost dopadů špatných předpokladů výpočtu, může způsobit nepříjemné překvapení investorským subjektům. Rovněž rozhodnutí o volbě technologie dané výrobní jednotky je nutno posoudit v kontextu s důkladnou marketingovou analýzou.

Hrozí jinak, že:

- nebude využíváno nákladné výrobní zařízení pro nedostatek prodejních možností,
- zvolením nenáročné technologie nebude uspokojená poptávka po výrobcích s následným dopadem do hospodářského výsledku daného podnikatelského subjektu (zisk by mohl být vyšší).

Outsourcing výroby do asijských zemí a jiných je silný trend současného Evropského podnikání. Outsourcing výroby umožňuje se zbavit mnoha problémů spojených s výrobou a získat dodávku velké série výrobků za nízkou cenu, na druhou stranu má také své slabší stránky především v interkulturních a komunikačních problémech, které se mohou projevit např. v případě reklamací a dodržování požadované jakosti.

## 7 ŘÍZENÍ INVESTIC Z HLEDISKA STRATEGIE FIRMY

Výsledkem snahy podnikatelských subjektů efektivně využít finanční prostředky určené k obnově a modernizaci firmy je příprava „investičních programů“. Investiční program tak představuje soubor individuálních projektů sestavený podle kritérií zajišťujících maximální zhodnocení vložených finančních prostředků na krytí kapitálových výdajů při jejich realizaci. Kritériem k dosažení takto obecně vytyčeného cíle je maximalizace ukazatele „čisté současné hodnoty“ za investiční program jako celek. Jednotlivé projekty lze chápat jako určitý nástroj realizace podnikatelské strategie firmy. Kromě charakteristiky (popisu) přípravy investičních programů firmy bude věnována pozornost kritériím výběru jednotlivých projektů do komplexu investičního programu.

Příslušné projekty, ucházející se o zařazení do investičního programu, se mohou lišit svým charakterem, a proto je zapotřebí specifikovat hlediska klasifikace investičních projektů. Investiční program je součástí strategického finančního plánu firmy a nelze tudíž oddělit hodnocení jeho jednotlivých variant od dopadu na komplexní výsledek finančního plánu jako celku.

### 7.1 KLASIFIKACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Investiční program firmy je tvořen souhrnem dílčích projektů, které se člení dle těchto kritérií:

- Podle věcné náplně projektů, kterou charakterizuje příčina (důvod) realizace projektu.
- Provázanost jednotlivých projektů v rámci investičního programu.
- Výše kapitálových výdajů daného investičního projektu.

#### 7.1.1 VĚCNÁ NÁPLŇ PROJEKTU

Náhrada stávajícího výrobního (ale rovněž i nevýrobního) zařízení. Rozlišují se dva možné postupy:

- Jde o záměnu fyzicky opotřebovaného zařízení novým výrobkem (zařízením) srovnatelných parametrů, jako mělo původní zařízení. v současné době je tato záměna výrazně na ústupu. Dynamika technického a technologického pokroku je tak převratná, že „neumožňuje“ zakoupit zařízení srovnatelných parametrů, jakými bylo vybaveno původní zařízení, protože na trhu jsou již mnohem dokonalejší výrobky (zařízení). A tak po celkovém fyzickém opotřebování daného zařízení je zakoupeno (nebo jinak pořízeno) zařízení modernější s lepšími parametry, než mělo původní zařízení.
- Jde o záměnu ekonomicky (morálně) opotřebovaného zařízení novým výrobkem. Oproti výše uvedenému postupu dochází k výměně dříve, než by odpovídalo celkovému fyzickému opotřebování. Důvody jsou ekonomické a jejich podstatu lze přiblížit následovně: s rostoucí opotřebovaností stávajícího výrobního zařízení stoupají obvykle nároky na jeho údržbu, s cílem udržet provozuschopnost zařízení na přijatelné úrovni. Tato činnost je však spojena s nárůstem nákladů, které tak prodražují výrobu. Jako protiváha se zde objevuje možnost dřívějšího pořízení nového výrobního zařízení, které tyto náklady nevyžaduje, ale je spojeno s kapitálovým výdajem na jeho

pořízení. Stanovení nejpříhodnějšího časového momentu pro tuto záměnu se tak posouvá do oblasti optimalizačních úloh.

- Výměna zařízení spojená s úsporou nákladů vyráběného produktu. Z ekonomického hlediska jde o stejný problém jako v předcházejícím odstavci, avšak úspory (snížení nákladů) mají svůj původ v úspoře nákladů spojených se samotným produktem realizovaným na výrobním zařízení. Jde např. o snížení materiálových nákladů vlivem lepšího využití vstupů (snížení odpadů), změna technologie, která se projeví v úsporách energie atd. Zařízení se tedy vyměňuje, aniž by původní zařízení bylo fyzicky opotřebováno.
- Expanze stávajícího výrobního programu na další trhy (případně zvýšená poptávka na stávajících trzích). Náplní investičního projektu je rozšíření výrobní kapacity (kapacity služeb) instalací nových zařízení, umožňujících zvýšit objem produkce a dosáhnout tak vyšších tržeb, a s tím spojeného i nárůstu zisku. Tyto projekty se jeví většinou jako rizikovější (např. oproti snižování nákladů vyráběných produktů).
- Rozšíření výrobního programu o nově vyvinutý výrobek. Jde o kapitálové výdaje spojené s investičním projektem na výrobní zařízení, které bude nový výrobek produkovat. Celá akce bývá zpravidla součástí strategického plánu (sleduje se celá cesta od invence po uvedení na trh).
- „Vynucené“ investiční projekty, které souvisí s uplatňováním bezpečnostních předpisů, ekologických nařízeních, hygienických norem a dalších legislativních požadavků, které musí podnikatelský subjekt zajišťovat. Jde např. o předčasnou výměnu jeřábu, který nespĺňuje normu platnou pro provoz zdvihadcích zařízení přesto, že jeho životnost nebyla zdaleka naplněna. Instalace vysoce účinných filtrů může být výsledkem porovnání nákladů ve formě poplatků za znečišťování životního prostředí a kapitálových výdajů na pořízení filtračního zařízení, které zajistí čistotu normě odpovídající vypouštěné vzdušiny projektovaného technologického procesu. (Zde kromě ekologického principu lze vyzorovat i jistý podíl ekonomické motivace).
- Zlepšení sociálních podmínek zaměstnanců. Pokud firma uplatňuje moderní prvky přístupu ke svým zaměstnancům z oblasti řízení lidských zdrojů, je v řadě případů iniciátorem akcí, které ve svém důsledku nejsou vyvolány potřebou naplnit nějakou hygienickou normu či vyhovět legislativnímu požadavku. Jde o zpříjemnění pracovního prostředí např. výstavbou nové firemní jídelny, což se na druhé straně „přetransformuje“ do vyššího pracovního nasazení zaměstnanců všech kategorií. Jinou pohnutkou může být vedena investiční iniciativa vedení firmy postavit (respektive rozšířit) parkoviště před branami svého podniku.

### **7.1.2 PROVÁZANOST PROJEKTŮ INVESTIČNÍHO PROGRAMU.**

- Celé portfolio firemního investičního programu lze rozdělit do několika skupin:
- Vzájemně zaměnitelné (vzájemně se vylučující projekty), jejich souběžná realizace není možná. Jde o projekty např. na výrobu stejného výrobku, ale na výrobním zařízení od různých dodavatelů. Takové projekty tvoří varianty při výběrovém řízení na dodávku požadovaného výrobního zařízení. Jednotlivá výrobní zařízení mohou pracovat i na různých technologických principech.
- Komplex projektů tvoří několik vzájemně propojených projektů, jejichž výsledný efekt není možný vynecháním kteréhokoliv nebo skupiny projektů z komplexu. Detailizace komplexního projektu jako celku může být vynucena kapitálovou náročností celého komplexu nebo neřešitelnou technickou proveditelností komplexního díla.

- Komplementární projekty. Realizace jednoho projektu podporuje realizaci dalších, na prvotním projektu do jisté míry závislých. Například rekonstrukce vstupní trafostanice umožní projekt záměny ohřevu materiálu elektrickou energií, namísto původního ohřevu plyným médiem, s možností plynulé regulace spotřeby energie.

### 7.1.3 VÝŠE KAPITÁLOVÝCH VÝDAJŮ PROJEKTU

Členění projektů podle klasifikačního hlediska výše kapitálových výdajů je nutno spojovat s konkrétní firmou (respektive velikostí firmy). Podle výše těchto výdajů se klasifikují: malé, střední a velké projekty, s tím, že tato klasifikace je poplatná velikosti firmy. To, co pro malou firmu bude prezentovat „velký projekt“, bude pro firemního giganta představovat projekt, který nebude splňovat ani kritéria malého projektu a jehož schvalování případně liniovému řídicímu manažerovi.

## 7.2 SESTAVOVÁNÍ INVESTIČNÍCH PROGRAMŮ

Jde o činnost, která ve svém důsledku poznamená vývoj firmy na několik let dopředu. Závažnost rozhodnutí spojených s tvorbou investičního programu vyžaduje většinou souhlas nejvyšších orgánů firmy.

### 7.2.1 ZDROJE NÁMĚTŮ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Pod pojmem „investiční program“ se rozumí souhrn projektů, které firma hodlá v sledovaném období realizovat. Samotnému sestavování investičního programu předchází řada kroků, které souvisí s přípravou tohoto programu. Tyto kroky se mohou odlišovat u jednotlivých podnikatelských subjektů, nicméně lze vyřknout obecné zásady platné pro přípravu investičních programů:

- navrhování projektů vhodných pro danou podnikatelskou jednotku musí respektovat jak pohled vedení firmy, tak stanovisko nižších řídicích úrovní (divize, závod, provoz). Vedení firmy zodpovídá za celkovou strategii rozvoje firmy a jsou mu známy přednosti a konkurenční výhody, kterými firma disponuje. Vedení firmy je rovněž obeznámeno se situací na trhu u jednotlivých výrobků, výrobních skupin či služeb.

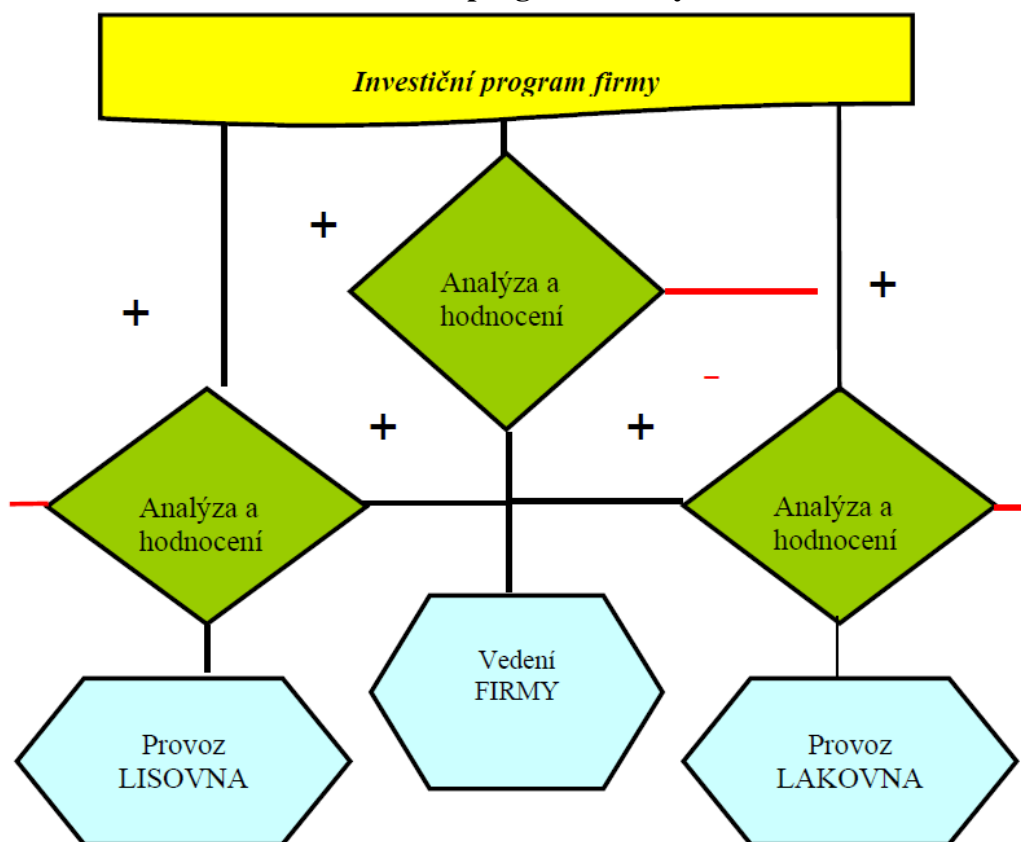
Dokáže tak nejkvalifikovaněji zodpovědět, které podnikatelské aktivity je zapotřebí výrazněji rozvinout pro dosažení požadovaných ekonomických efektů.

Na druhou stranu nutno respektovat detailnější znalost výrobních, zásobovacích, energetických podmínek vlastní realizace dané podnikatelské aktivity, kterou disponují pracovníci na nižších řídicích úrovních. Ti jsou schopni nejkvalifikovaněji stanovit, které činnosti nutno zabezpečit prostřednictvím nových investičních celků, aby bylo dosaženo souladu s představami vedení firmy. Jde o interakci procesů „shora dolů“ a „zdola nahoru“ s cílem dosáhnout sjednocující stanovisko na celé vertikále řídicího procesu ve firmě. Řada projektů však výše popsanou „schvalovací proceduru“ nevyžaduje s ohledem na nepříliš vysoké finanční výdaje s jejich realizací spojenými.

Taktéž některé specifické činnosti, které přímo s podnikatelskými aktivitami nesouvisí, ale mají nezastupitelné místo ve výrobním nebo obslužném procesu a vyžadují řešení prostřednictvím nových investičních celků, jsou většinou navrhovány pouze pracovníky nižších řídicích úrovní. v řadě podnikatelských jednotek jsou pro tyto účely vyčleněny limity

finančních prostředků, které jsou v plném rozsahu k dispozici nižším článkům řídicí struktury. Níže uvedený diagram znázorňuje postup při formování investičního programu firmy s přihlédnutím na její organizační strukturu.

**Obrázek 7-1: Tvorba investičního programu firmy**



Zdroj: vlastní zpracování

Z diagramu je zřejmé, že skladba programu je ovlivněna návrhy schvalovanými jedním na provozní úrovni (provoz „lisořna“ a provoz „lakořna“ v rámci jim přidělených kompetencí se podílejí na tvorbě investičního programu) a dále jsou součástí investičního programu projekty schválené „vedením firmy“. Tato skupina projektů (schvalována na nejvyšší firemní úrovni) tvoří nosnou část celého programu a to zejména z pohledu jejich finanční náročnosti. Jde o projekty, které profilují budoucí podobu firmy a rozhodují ve značné míře o budoucí ekonomické prosperitě (nebo neúspěchu) příslušného podnikatelského subjektu.

Nedostatek finančních zdrojů však nemusí být jediným faktorem, který nedovolí realizovat celou paletu připravených investičních projektů. v řadě případů půjde o technicky neproveditelnou souběžnost některých projektů (např. prostorové dispozice ve výrobní hale nedovolí současné nasazení mechanismů a stavebních strojů pro realizaci dvou ekonomicky vysoce pozitivně hodnocených investičních projektů).

U většiny firem převyšuje počet navržených projektů k realizaci, respektive přesněji řečeno nárokováný finanční výdaj na jejich realizaci, zdroje finančních prostředků, které má firma k dispozici. Může však nastat situace, že z důvodu omezených podnikatelských příležitostí jsou ve firmě disponibilní finanční zdroje, pro které se nenašlo využití pro investiční rozvoj. Tato situace je však spíše způsobena nekompetentním výkonem funkcí vrcholového managementu, který není ochoten (nebo schopen) najít cestu budoucího rozvoje.



### 7.2.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ A VÝBĚR PROJEKTŮ

Pro posouzení ekonomické výhodnosti (realizovatelnosti) jednotlivých investičních projektů je k dispozici několik hodnotících kritérií, která jsou schopna zodpovědět základní otázku, zda daný projekt má smysl realizovat nebo již ve fázi hodnocení zamítnout. Lze uvést tato kritéria: Čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability, doba úhrady.

Výsledky, které jednotlivá hodnotící kritéria přisuzují danému projektu, obvykle mají stejnou vypovídací hodnotu, tj. buď projekt posuzují jako realizovatelný nebo naopak jej odsuzují k zamítnutí. Poněkud odlišná situace nastává při posuzování investičních projektů zařazených do výběru pro tvorbu investičních programů. v této etapě přípravy investičního programu jde o výběr těch projektů, které budou z hlediska ekonomického přínosu pro firmu nejvýznamnější. Nestačí tedy rozhodnutí typu „ano-realizovat“ případně „ne-zamítnout“, ale je zapotřebí kvantifikovat míru přínosu jednotlivých projektů, která rozhodne o složení investičního programu z jednotlivých projektů a jejich pořadí z hlediska ekonomického přínosu.

Posouzení projektů s použitím výše uvedených hodnotících kritérií (čistá současná hodnota, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability, doby úhrady) povede k odlišným výsledkům. Pořadí projektů sestavených dle jednotlivých hodnotících kritérií budou odlišná. Znamená to, že volbou kritéria lze ovlivnit pořadí projektů v investičním programu, s přihlédnutím k objektivitě jednotlivých kritérií se upřednostňuje kritérium čisté současná hodnota před ostatními.

### 7.2.3 OPTIMALIZACE INVESTIČNÍHO PROGRAMU

Pokud výběrem projektů s kladnou čistou současnou hodnotou dojde k překročení zdrojů financování, určených na investiční program daného podnikatelského subjektu, je nutno vybrat projekty s přihlédnutím na jejich kapitálovou náročnost. v případě sestavování investičního programu postupným výběrem projektů s nejvyšší čistou současnou hodnotou (až do naplnění limitu finančních zdrojů) není zajištěno, že vytvoříme investiční program s maximem čisté současná hodnota. Maximalizaci čisté současná hodnota investičního programu v případě kapitálového omezení zaručuje uplatnění indexu rentability, který zobrazuje efekty projektu (diskontované čisté příjmy), připadající na jednotku diskontovaných investičních nákladů. Do investičního programu se tak zařazují postupně investiční projekty s nejvyšší hodnotou indexu rentability až do momentu naplnění kapitálového limitu.

Takto sestavený investiční program pak maximalizuje čistou současnou hodnotu na jednu investovanou korunu a při daném kapitálovém omezení dosáhne firma realizací takto sestaveného investičního programu nejvyššího přírůstku své hodnoty.

Lze uvést následující vazby mezi ukazateli „čistá současná hodnota“ a „indexem rentability“:

$$\text{Rovnice 7-1:} \quad \check{C}SH = PP - KV \quad IR = \frac{PP}{KV}$$

kde:

$\check{C}SH...$  čistá současná hodnota

$PP...$  peněžní příjmy

$KV...$  kapitálové výdaje

$IR...$  index rentability (nevhodně zvolený název pro ukazatel, který nemá

v čitateli zisk, nýbrž peněžní příjem)

Dále lze pak uvést:

**Rovnice 7-2:** 
$$IR = \frac{\check{C}SH}{KV} + 1$$

pro  $\check{C}SH = 0$   $IR = 1$

pro  $\check{C}SH < 0$   $IR < 1$

pro  $\check{C}SH > 0$   $IR > 1$

Posuzování projektů zařazených pro výběr do „investičního programu“ daného podnikatelského subjektu naznačuje níže uvedený příklad.

### ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 7-1

V níže uvedené tabulce: „Investiční projekty dle čisté současné hodnoty“ jsou seřazeny investiční projekty (sestupně podle výše „čisté současné hodnoty“), ze kterých budou vybrány projekty do připravovaného investičního programu firmy. Jediným omezujícím faktorem je limit investičních výdajů firmy na příslušné období. Ten byl schválen příslušným statutárním orgánem firmy ve výši 400 mil. Kč s tolerancí plus, minus 10 %.

**Tabulka 7-1: Investiční projekty dle čisté současné hodnoty**

Projekt	Čistá současná hodnota	Investiční výdaje	Diskontované investiční výdaje	Index rentability (ziskovosti)
	(mil. Kč)	(mil. Kč)	(mil. Kč)	(mil. Kč/mil. Kč)
G	28,0	385	359	1,08
F	25,0	120	116	1,22
A	20,0	110	105	1,19
B	15,0	108	102	1,15
E	14,5	145	132	1,11
D	11,0	45	41	1,27
C	8,0	30	30	1,27
H	6,0	23	23	1,26

Zdroj: vlastní zpracování

Naším úkolem je sestavit investiční program daného podnikatelského subjektu tak, aby bylo dosaženo maximální čisté současné hodnoty za program jako celek.

### Řešení příkladu

V následující tabulce jsou jednotlivé investiční projekty (A, B, C, D, E, F, G, H), ze kterých se provádí výběr do budoucího investičního programu firmy, seříděny podle výše ukazatele „Index rentability“ a to sestupně:

Tabulka 7-2: Investiční projekty dle indexů rentability

Projekt	Čistá současná hodnota	Investiční výdaje	Diskontované investiční výdaje	Index rentability (ziskovosti)
	(mil. Kč)	(mil. Kč)	(mil. Kč)	(mil. Kč/mil. Kč)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
D	11,0	45	41	1,27
C	8,0	30	30	1,27
H	6,0	23	23	1,26
F	25,0	120	116	1,22
A	20,0	110	105	1,19
B	15,0	108	102	1,15
E	14,5	145	132	1,11

Zdroj: vlastní zpracování

Postupným navyšováním investičních nákladů (výdajů) dílčích projektů D, C, H, F, A, B (jde o projekty s nejvyššími hodnotami „indexu rentability“) dospějeme k sumární hodnotě investičních výdajů ve výši 436 milionů Kč, což je částka, která splňuje omezující podmínku stanovenou pro výši investičních výdajů ve formě limitu (lépe řečeno v podobě limitního pásma, které je definováno rozmezím od 360 mil. Kč do 440 mil. Kč). Zvolený postup zaručuje, že takto sestavený investiční program bude vykazovat maximální výši čisté současné hodnoty za výrobní program jako celek. Údaje ve sloupci (d) „Diskontované investiční výdaje“ byly použity při stanovení „Indexu rentability“ jednotlivých projektů. Pro hodnocení předpokládaného čerpání investičních výdajů jsou použity údaje ve sloupci (c) „Investiční výdaje“.

#### 7.2.4 KONEČNÁ PODOBA INVESTIČNÍHO PROGRAMU

Všechny kroky v předchozích etapách, které jsou součástí přípravy investičního programu firmy, se nesly v duchu upřednostňování ekonomických faktorů nad ostatními hledisky. Je zcela přirozené, že ekonomické hledisko má zpravidla rozhodující úlohu při výběru investičních projektů, je však třeba vzít do úvahy i některé další faktory, které mohou „ekonomický pohled“ poopravit nebo zcela vyloučit jeho působení. Než dojde na tyto případy, je nezbytné upozornit na vypovídací schopnost samotných ekonomických kritérií:

Na základě praktických zkušeností doložených teoretickými východisky se ukazuje jako nejobektivnější ukazatel čistá současná hodnota, který v kombinaci s kritériem indexu rentability představuje účinný nástroj při sestavování investičních programů. Avšak při zpracování celého algoritmu výpočtu čisté současné hodnoty může dojít ke zkreslení vypočtené hodnoty z důvodu přílišného optimismu tvůrců daného projektu. Jsou nadhodnoceny např. prodejní možnosti daného výrobku nebo jeho cena, v nejhorším případě se tak děje u obou položek současně. v některých případech jde o záměrné prosazování určitého projektu, s cílem odsunout další projekty s méně výraznými výsledky na další pořadí. Je proto zapotřebí posuzovat obezřetně ty projekty, které výrazně vybočují z rámce dosahovaných hodnot ostatních projektů.

Existují však oblasti projektů, které nelze jednostranně posuzovat pod zorným úhlem kritéria čisté současné hodnoty. Týká se to především projektů výzkumu a vývoje nových

výrobních, technologických postupů a technických novinek. u těchto projektů není ani záporná hodnota kritéria čisté současné hodnoty důvodem k nezařazení daného projektu do investičního programu firmy. Zde dostává přednost strategický pohled s vidinou realizace dalších, pro firmu přínosných projektů.

Kromě ekonomických kritérií nutno přihlížet při sestavování investičního programu firmy i na další hlediska, kterými obvykle jsou marketingová kritéria (zvýšení tržního podílu, průnik na nové trhy, zlepšení konkurenční pozice), technická kritéria (např. pro zlepšení logistického procesu ve firmě je nezbytná výměna jeřábové dráhy pro zajištění vyšší nosnosti jeřábů), technologická, sociálně-politická, ekologická kritéria atd.. Tvorba investičního programu podnikatelského subjektu je problémem vícekritériálního rozhodnutí. Při posuzování jednotlivých návrhů je nutno přihlídnout k jejich charakteru a přizpůsobit váhu jednotlivých kritérií povaze projektu.

Investiční rozhodování poznamená firmu na několik let dopředu. Tomuto předpokladu je zapotřebí přizpůsobit i pravidla hmotné zainteresovanosti, zejména vrcholového vedení firmy. Není snadné budoucí efekt investičního rozhodnutí promítnout do těchto pravidel. Ke sladění zájmů manažerů se zájmy vlastníků může výrazně přispět uplatnění ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA), jako základu integrovaného finančního řízení firmy, a v jeho rámci i systému odměňování manažerů. Zainteresovanost na růstu ekonomické přidané hodnoty orientuje investiční rozhodování manažerů směrem k volbě a realizaci projektů s kladnými hodnotami EVA a tím i kladnou čistou současnou hodnotou.

### **7.2.5 VAZBA INVESTIČNÍHO PROGRAMU NA FINANČNÍ PLÁN FIRMY**

Finanční plán firmy v podobě strategického plánu prezentuje stěžejní položku strategie jako celku. Finanční plán je strukturován do následujících položek:

- Plánovaný výkaz zisku a ztrát.
- Plánovaná rozvaha.
- Plán peněžních toků (cash flow).

Provázanost investičního programu s finančním plánem je jak na straně finančních výdajů za nákup nových investičních celků a nákladů v podobě odpisů z nich, tak na straně budoucích výnosů za výkony nových investičních celků, které se transformují do podoby finančních toků ve formě příjmů. Tvorba investičního programu firmy ve vazbě na její finanční plán je určitý iterační proces, kdy se postupně vytvářejí varianty investičního programu, zvažují způsoby jejich financování a zobrazují účinky těchto variant investičního programu na celkové výsledky firmy v podobě výsledků výše uvedených finančních výkazů. Složitost vazeb, které se v toto procesu vytvářejí, dokumentuje následující modelová situace, interpretovaná v nejjednodušší podobě:

- Zkoumaná varianta investičního programu ovlivňuje přímo peněžní toky z investiční činnosti (výdaje na pořízení hmotného respektive nehmotného investičního majetku), nepřímou je však ovlivní přes výkaz zisku a ztrát a přes rozvahu. Realizované projekty investičního programu ovlivní jednak určité nákladové položky výkazu zisku a ztrát (odpisy a úroky při částečném financování projektu úvěrem), a jednak se promítnou výsledky nových podnikatelských aktivit ve výnosech uvedeného výkazu a souběžně s tím i v nákladových položkách, souvisejících přímo s danou podnikatelskou aktivitou. Zvažovaná varianta investičního programu ovlivní i rozvahu, a to především vyšší oběžných aktiv a krátkodobých závazků firmy s dopadem na peněžní toky.

Z uvedeného je zřejmé, že každá změna v investičním programu s sebou nese celou řadu souvisejících změn v návazných dokumentech.

Předpokládaný vývoj hospodářského výsledku ve výkazu zisku a ztrát v jednotlivých létech hodnoceného období, stav jednotlivých účtů v rozvaze a návazný peněžní tok ve výkazu „cash flow“, umožňují hodnotit jednotlivé varianty investičního programu prostřednictvím poměrových ukazatelů v kontextu strategického finančního plánu z různých hledisek:

- Plnění strategických finančních cílů: patří k nim např. tempo růstu firmy měřené tempem růstu tržeb, rentabilita kapitálu, a to vlastního i celkového, struktura pasiv z hlediska podílu vlastních a cizích zdrojů. Tato relace má dopad na náklady kapitálu užitého při hodnocení jednotlivých projektů.
- Dalšími hledisky jsou finanční stabilita firmy a vývoj finančního zdraví firmy a její výkonnosti.

Přijatý investiční program je vyjádřením cílevědomého řízení podnikatelského subjektu k naplnění jeho strategických záměrů. Vlastnímu sestavení investičního programu předchází řada dílčích kroků, jejichž smyslem je vyváženě zapojit do jeho přípravy všechny zainteresované složky v podniku. Pro správné pochopení významu jednotlivých projektů je nezbytné jejich třídění podle několika hledisek:

- z hlediska jejich věcné náplně,
- provázanosti jednotlivých projektů,
- výše kapitálových výdajů daného projektu.

Při vlastním shromažďování námětů pro tvorbu investičního programu je žádoucí nechat prostor k aktivizaci celému spektru řídicích struktur, v zájmu získání objektivních informací o potřebách dalšího rozvoje podnikatelského subjektu. Sestavování investičního programu je sice založeno na maximalizaci čisté současné hodnoty, ale jako hodnotící kritérium se aplikuje index rentability, který je funkčně svázán s ukazatelem čistá současná hodnota.

Existuje úzká vazba mezi investičním programem a finančním plánem firmy. Při zpracování jednotlivých variant investičního programu je nutno promítnout tyto změny do finančního plánu firmy v souladu s jeho strukturou.

Finanční plán je strukturován do následujících položek:

- Plánovaný výkaz zisku a ztrát.
- Plánovaná rozvaha.
- Plán peněžních toků (cash flow)

## 8 HODNOCENÍ PROJEKTŮ A FINANČNÍ ANALÝZA

V návaznosti na požadavky trhu, které se týkají sortimentní skladby požadovaných výrobků (služeb), jejich cenových relací a dalších parametrů, musí podnikatelské jednotky vykazovat patřičnou pružnost ve směru k zákazníkům, která je podmíněná dostatečným technologickým a technickým vybavením pracovišť. Dokázat s předstihem rozhodnout o těchto záležitostech předpokládá realizaci vhodných a efektivních výrobních zařízení. Rozhodnutí o výběru příslušných projektů (jejichž výsledkem je požadované zařízení) předchází etapa hodnocení jednotlivých projektů. Cílem hodnocení je vybrat projekty s nejlepšími ekonomickými parametry (obchodními, technickými) a tak zabezpečit trvale uspokojování zákazníků a zprostředkovaně rozvoj vlastní firmy.

K hodnocení projektu se nabízí celá řada metod a kritérií. v běžné praxi však našly uplatnění hlavně:

- kritérium čisté současné hodnoty,
- kritérium vnitřního výnosového procenta.

Vedle nich se zmíníme i o některých dalších, která mají svoje přednosti, ale rovněž řadu omezení.

### 8.1 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Rozhodnutí o přijetí či zamítnutí daného projektu se děje na základě propočtů vhodných kritérií ekonomické efektivity. Ve své podstatě prezentují tato kritéria různé modifikace sledování návratnosti vložených kapitálových zdrojů (obvykle finančních prostředků).

Kritéria uplatňována při hodnocení ekonomické efektivity příslušných projektů lze rozdělit do dvou zásadních skupin. Faktorem, který tyto skupiny vymezuje, je faktor času:

- A. Statické metody (nerespektují faktor času); jsou zde zařazeny: prostá doba návratnosti, průměrné roční náklady, rentabilita kapitálu (vlastního respektive celkového).
- B. Dynamické metody (respektují faktor času); ke kterým se řadí: čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento.

### 8.2 STATICKÉ METODY HODNOCENÍ PROJEKTU

#### 8.2.1 UKAZATEL RENTABILITY

Výnosnost kapitálu se měří prostřednictvím poměru zisku projektu k vloženým prostředkům. v hospodářské praxi jsou aplikovány v nejrůznější podobě, z celé řady lze uvést:

- Rentabilitu vlastního kapitálu.
- Rentabilitu celkového kapitálu.
- Rentabilitu vloženého (investovaného kapitálu).
- Účetní rentabilitu projektu.

Rentabilita vlastního kapitálu je dána podílem zisku (před nebo i po zdanění) a vlastního kapitálu vloženého do projektu. Je měřítkem zhodnocení pouze vlastního kapitálu vloženého do projektu.

Rentabilita celkového kapitálu, v čitateli zlomku se však objevuje součet hrubého zisku a úroků (EBIT tj. zisk před odečtením úroků a před zdaněním). Nebo lze použít i zdaněný EBIT (tj. součet zisku po zdanění a zdaněných úroků). „Přítomnost úroků“ vedle zisku je pohledem na úroky jako odměnu za poskytnutí cizího kapitálu, přičemž zisk představuje odměnu za poskytnutí vlastního kapitálu.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu se vyznačuje tím, že ve jmenovateli je pouze dlouhodobě investovaný kapitál, tj. celkový kapitál užitý k financování projektu snížený o krátkodobé cizí zdroje.

Nedostatkem ukazatelů rentability vlastního kapitálu a celkového kapitálu je skutečnost, že jsou stanoveny na každý rok života projektu zvlášť, což znesnadňuje orientaci v celkovém hodnocení projektu. Tuto nevýhodu se snaží kompenzovat ukazatel označovaný jako účetní rentabilita projektu:

$$\text{Rovnice 8-1:} \quad \text{ÚPR} = \frac{PZ}{PDM} 100$$

kde:

ÚPR...	účetní rentabilita projektu
PZ...	průměrná roční výše zisku po zdanění
PDM...	průměrná hodnota pořízeného dlouhodobého hmotného majetku

Průměrný roční zisk po zdanění projektu stanovíme jako aritmetický průměr zisků v jednotlivých letech provozu z výkazu zisků a ztrát. Průměrnou hodnotu pořízeného dlouhodobého hmotného majetku získáme jako součet vstupní ceny a zůstatkové hodnoty na konci života projektu dělený dvěma.

Předností ukazatelů rentability kapitálu respektive účetní rentability projektu je jednoduchost propočtů a srozumitelnost. Zásadní nevýhodou hodnocení projektu prostřednictvím výše zmíněných modifikací rentability je to, že nerespektují odlišnou časovou hodnotu peněz. Přes tyto nedostatky mohou být kritéria rentability nástrojem rychlé orientace a posouzení výhodnosti projektů, a to zvláště u projektů s krátkou dobou životnosti.

## 8.2.2 PROSTÁ DOBA NÁVRATNOSTI

Podstata této metody vychází ze stanovení (výpočtu) doby, které je zapotřebí k tomu, aby prostředky vložené do projektu se v podobě budoucích finančních toků vrátily zpět. v první části projektu, tj. v jeho investiční fázi, jsou finanční toky spojeny s výdajovou položkou projektu, naopak v době provozování projektu mají finanční toky charakter příjmu v rámci hodnoceného projektu. Investiční fáze bývá zpravidla kratší než fáze provozní.

Obecně řečeno výsledkem hodnocení je doba, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které investice zajistí. Problematiku této metody lze přiblížit na následujícím ilustračním příkladu.

### ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 8-1

Stanovte dobu, za kterou se uhradí investiční výdaje spojené s realizací projektu „Výroba a prodej betonových stavebních prvků“. Doba investiční realizace projektu se předpokládá dva a půl roku, životnost projektu je stanovena na sedm a půl roku. Základní údaje vztahující se k projektu lze shrnout následovně:

- Investiční výdaje v prvním roce výstavby: 35 mil. Kč
- Investiční výdaje ve druhém roce výstavby: 48 mil. Kč
- Investiční výdaje ve třetím roce (v jeho první polovině): 14 mil. Kč

- Příjmy (čisté finanční toky) v třetím roce: 5 mil. Kč
- Příjmy (čisté finanční toky) ve čtvrtém roce: 14 mil. Kč
- Příjmy (čisté finanční toky) v pátém roce: 18 mil. Kč
- Příjmy (čisté finanční toky) v šestém roce: 23 mil. Kč
- Příjmy (čisté finanční toky) v sedmém roce: 21 mil. Kč
- Příjmy (čisté finanční toky) v osmém roce: 24 mil. Kč
- Příjmy (čisté finanční toky) v devátém roce: 22 mil. Kč
- Příjmy (čisté finanční toky) v desátém roce: 31 mil. Kč
  
- Z toho likvidační hodnota: 11 mil. Kč

V prvním roce realizace projektu, kdy bude zahájena výstavba objektů a pořízování potřebných zařízení, činí výdaje na tuto činnost 35 mil. Kč. Rovněž ve druhém roce realizace projektu pokračuje pořízování zařízení k provozování projektem stanovené výroby a výdaje na tuto činnost činí 48 mil. Kč. Investiční fázi projektu se předpokládá ukončit v I. pololetí třetího roku realizace projektu s plánovanými výdaji ve výši 16 milionů Kč. v témže roce, od druhého pololetí, se přepokládá zahájení výroby a začíná vlastní provozní fáze projektu, která je spojena s příjmy finančních prostředků. v posledním roce trvání projektu je součástí příjmu i likvidační hodnota provozního zařízení projektu v hodnotě 11 mil. Kč.

Poznámky:

- V literatuře se k označení „čistých finančních toků“ používá výrazu „příjem“, což může svádět k myšlence, že je v tomto případě nutno počítat ještě s položkou „výdaje“. v těchto hodnoceních se má za to, že příjem je čistý finanční tok z provozní činnosti.
- Provozní část projektu začíná po dvou a půlleté investiční činnosti, tedy v polovině třetího roku, a její trvání sedm a půl roku je završeno v desátém roce od zahájení stavby likvidační zařízení.

### Řešení příkladu

Peněžní toky projektu jak z investiční, tak z provozní činnosti, jsou převedeny do tabulky, kde jsou uvedeny i hodnoty „kumulovaných čistých peněžních toků“, což ve svém důsledku prezentuje bilanci výdajů a příjmu v postupné hodnotě:

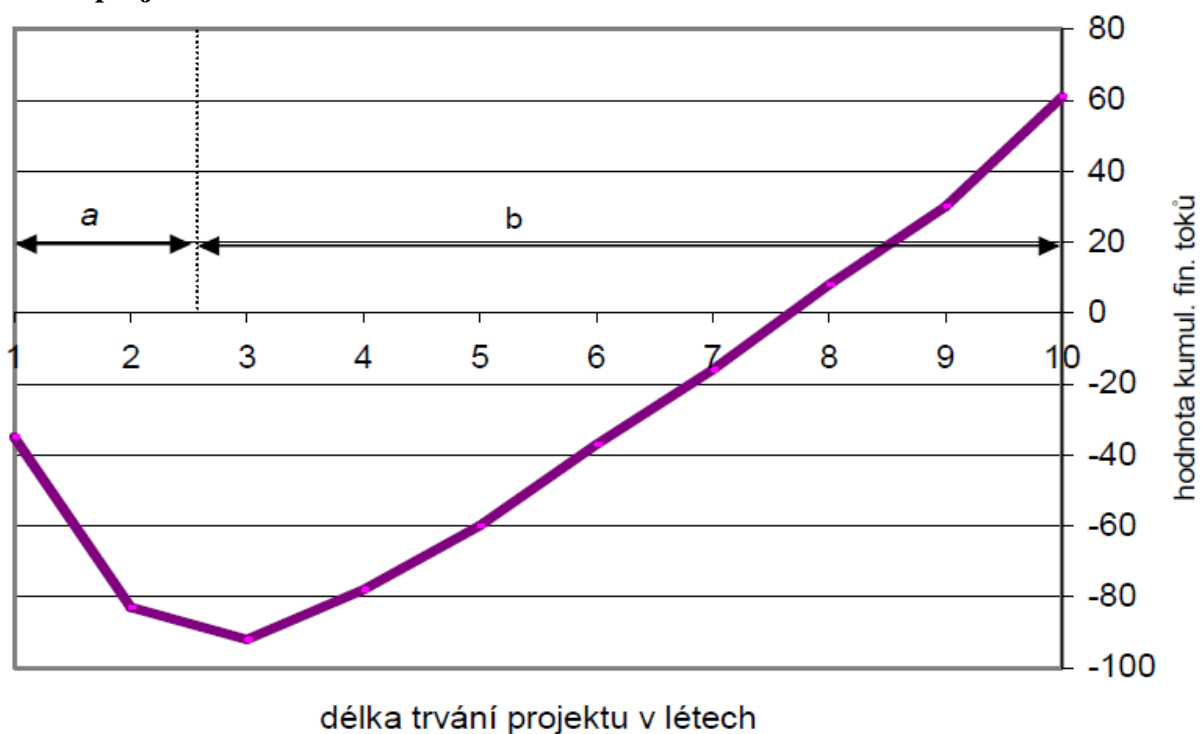
**Tabulka 8-1: Finanční toky projektu**

Položka (mil. Kč)	ROK									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Čisté prov. př.	0	0	5	14	18	23	21	24	22	20
Likvid. hodn.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
Příjmy celkem	0	0	5	14	18	23	21	24	22	31
Invest. výdaje	35	48	14	0	0	0	0	0	0	0
Čistý pen. tok	-35	-48	-9	14	18	23	21	24	22	31
Kumulovaný čistý pen. tok	<b>-35</b>	<b>-83</b>	<b>-92</b>	<b>-78</b>	<b>-60</b>	<b>-37</b>	<b>-16</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>61</b>

Zdroj: vlastní zpracování



**Obrázek 8-1: Vývoj kumulovaných čistých peněžních toků v jednotlivých letech trvání projektu**



Zdroj: vlastní zpracování

Jak z tabulky „Finanční toky projektu“, tak z grafu „Vývoj kumulovaných čistých peněžních toků v jednotlivých letech projektu“ lze vysledovat, že doba úhrady nastává mezi sedmým a osmým rokem trvání projektu. Lineární interpolací je možné upřesnit dobu úhrady na sedm let a osm měsíců od zahájení projektu. Pokud se doba úhrady bude vztahovat pouze na dobu provozování projektu, pak tato činí pět let a dva měsíce. Doba výstavby (realizace investice) je v uvedeném grafu vyznačena písmenem „a“, doba provozování projektu je označena písmenem „b“. Z tabulky a grafu dále vyplývá, že celková bilance projektu od jeho zahájení po likvidaci přinese investorům finanční prostředky ve výši 61 mil. Kč.

Prezentovaná metoda hodnocení investic je z pohledu uživatele srozumitelná a jednoduchá. Nedostatkem této metody je:

- netečnost vůči faktoru času,
- neakceptování příjmů projektu, které vznikají po době návratnosti až do konce životnosti. (Pokud jsou příjmy z investic koncentrovány zejména do posledních let životnosti projektu, může hodnocení projektu pomocí metodiky „doby návratnosti“ diskriminovat jinak efektivní projekty). Vzhledem k těmto nedostatkům není tato metoda spolehlivým vodítkem v investičním rozhodování.

### 8.2.3 PRŮMĚRNÉ ROČNÍ NÁKLADY

Svým pojetím hodnocení ekonomických efektů investičních projektů jde o metodu statickou. Na rozdíl od metody hodnocení „rentabilita kapitálu“ nebo „prosté doby návratnosti“, kde hodnocenou veličinou je zisk respektive peněžní tok (Cash Flow), jde u metody „průměrných ročních nákladů“ o veličinu úspora nákladů a to jak nákladů investičních, tak nákladů spojených s fungováním investice tj. nákladů provozních. Nákladová kritéria nejsou nosným prvkem finančního hodnocení investic, jsou spíše

pomůckou v různých technicko-inženýrských publikacích. Nákladová kritéria se používají zejména tehdy, když nelze dostatečně přesně stanovit výnosovou stránku při provozování projektu (nelze spolehlivě stanovit cenu produktu). Obdobná situace nastává při porovnávání různých technických variant projektů, které všechny zajišťují stejný rozsah produkce (např. náhrada staršího méně výkonného stroje novým, který s nižším časovým fondem zajistí požadovanou kapacitu výroby), ale nelze u nich spolehlivě stanovit zisk a následně ani finanční toky.

Pomocí ročních průměrných nákladů lze počítat jen tzv. srovnatelnou efektivnost investičních projektů (tj. určovat, který projekt je vhodnější a který je nevhodný). Není možné pomocí těchto metod stanovit absolutní efektivnost příslušného projektu.

### 8.3 DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ PROJEKTŮ

Charakteristickým rysem dynamických metod hodnocení projektů je respektování vlivu času v propočtech souvisejících s hodnocením. Promítá se jak do vymezení peněžních příjmů z investic, tak i do vymezení kapitálových výdajů. v případech, kdy není časové hledisko v propočtech zohledňováno, dochází ke zkreslování pohledu na efektivnost příslušného projektu a to může vést k přijímání nesprávných rozhodnutí.

Pro stanovení dopadu faktoru času se zavedl pojem: časová hodnota peněz, který přisuzuje peněžní částce vydané (přijaté) dnes (současnost) jinou hodnotu než má vydaná (přijatá) částka později (budoucnost). Lze uvést, že hodnota peněžního obnosu ve výši 2 mil. Kč má dnes vyšší hodnotu než 2 mil. Kč, které přitečou za tři roky.

Faktory ovlivňující časovou hodnotu peněz jsou:

- nejistota budoucích příjmů (příjem v budoucnu není garantován)
- inflace (znehodnocení peněžní jednotky)
- oportunitní náklady (náklady ušlých příležitostí)

Vzhledem k odlišné časové hodnotě peněz není korektní sečítat výdajové (příjmové) položky v jednotlivých letech, ale je třeba peněžní položky z různého časového období převést na společný časový okamžik, kterým je zpravidla termín zahájení projektu (obdobá převodu zlomků na společného jmenovatele v matematice). Tyto přepočtené hodnoty se pak označují jako jejich současné hodnoty a vlastní propočet jako diskontování. Proces výpočtu hodnoty budoucích příjmů a výdajů je opačným postupem vůči složitému úrokování, kdy jde naopak o stanovení budoucí hodnoty současných příjmů, respektive výdajů (obecně jistiny).

Platí obecně:

**Rovnice 8-2:** 
$$J_n = J_0 \left( 1 + \frac{ú}{100} \right)^n$$

kde:

$J_n$ ...	budoucí hodnota peněz v roce n
$J_0$ ...	uložená jistina
ú...	úroková sazba v % p. a.
n...	počet let, na které je částka uložena

**ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 8-2**

Jaká částka je ekvivalentní peněžní částce 200000 Kč ve výchozím roce po jednoletém, dvouletém a pětiletém úročení za předpokladu roční úrokové sazby 8 %.

Za pět let očekáváme příjem v rámci investičního projektu ve výši 200 000 Kč. Jaká finanční hodnota ve výchozím roce odpovídá částce 200 000 Kč, kterou např. v podobě peněžního příjmu obdržíme za pět let?

**Řešení příkladu**

V jednotlivých létech dosahuje  $J_n$  následující hodnoty:

- po 1. roce:  $J_1 = 200000 \left(1 + \frac{8}{100}\right)^1 = 216000 \text{Kč}$
- po 2. roce:  $J_2 = 200000 \left(1 + \frac{8}{100}\right)^2 = 233280 \text{Kč}$
- po 5. roce:  $J_3 = 200000 \left(1 + \frac{8}{100}\right)^3 = 293866 \text{Kč}$
- Platí:  $J_0 = \frac{J_n}{\left(1 + \frac{u}{100}\right)^n} = \frac{200000}{\left(1 + \frac{8}{100}\right)^5} = 136116 \text{Kč}$

Závěrem k uvedenému propočtu je možné říct, že peněžní částce 200000 Kč ve výchozím roce je ekvivalentní peněžní částka 216000 Kč po jednoletém úročení, 233280 Kč po dvouletém úročení a 293866 Kč po pětiletém úročení. Lze dále uvést, že očekávaným příjmům v horizontu pěti let ve výši 200000 Kč odpovídá (je ekvivalentní) částka v současné hodnotě 136116 Kč.

**8.3.1 ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA**

Čistá současná hodnota projektu je dána rozdílem mezi současnou hodnotou všech budoucích příjmů projektu a současnou hodnotou všech výdajů projektu. Lze rovněž uvést, že čistá současná hodnota prezentuje součet diskontovaných čistých peněžních toků projektu během jeho života.

Výpočet čisté současné hodnoty je uveden v následující tabulce: „Čistá současná hodnota“.

**Tabulka 8-2: Čistá současná hodnota**

Položka (mil. Kč)	Rok				
	1	2	3	4	5
1. Příjmy		20	40	45	48
2. Diskontované příjmy		18,52	34,29	35,72	35,28
3. Kumulované diskontované příjmy		18,52	52,81	88,53	123,82
4. Výdaje	65				
5. Diskontované výdaje	65				
6. Kumulované diskontované výdaje	65				
7. Čistý peněžní tok	-65	20	40	45	48
8. Diskontovaný čistý peněžní tok	-65	18,52	34,29	35,72	35,28
<b>9. Kumulovaný diskontovaný čistý peněžní tok</b>	<b>-65</b>	<b>-46,48</b>	<b>-12,19</b>	<b>-23,53</b>	<b>58,82</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení diskontní sazby je předmětem specifických výpočtů a pro znázornění konstrukce čisté současné hodnoty se předpokládá, že její výše je odvozena od úročitele, který má hodnotu 8 % p. a. Na základě zvolené modelové situace je možné uvést, že čistá současná hodnota projektu činí 58,82 mil. Kč. Pokud čistá současná hodnota příslušného projektu vykazuje kladnou hodnotu, je pro podnikatelskou jednotku přínosné příslušný projekt realizovat. Čím je čistá současná hodnota vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější.

### 8.3.2 INDEX RENTABILITY

Kritérium index rentability úzce navazuje na kritérium čisté současné hodnoty. Index rentability vyjadřuje podíl současné hodnoty budoucích příjmu projektu, a investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Pokud se využije údajů z výše uvedené tabulky „Čistá současná hodnota“, pak platí:

- kumulované diskontované příjmy 123,82 mil. Kč
- kumulované diskontované výdaje 65,00 mil. Kč

Potom lze stanovit hodnotu indexu rentability:

$$\text{Rovnice 8-3: } IR = \frac{\text{kumulované diskontní příjmy}}{\text{kumulované diskontní výdaje}} \Rightarrow IR = \frac{123,82}{65} = 1,9$$

Jako universálnější kritérium než čistá současná hodnota se index rentability ukazuje v případech, kdy se má sestavit investiční program tak, aby jako celek vykazoval maximální čistou současnou hodnotu. V tom případě poslouží jako spolehlivý nástroj právě kritérium indexu rentability. Tato problematika je předmětem analýzy v kapitole věnované investičním

programům. Projekty, které vykazují hodnotu indexu rentability tak, že  $IR > 1$  jsou vhodné z ekonomického hlediska k přijetí.

### 8.3.3 VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO

Kritérium vnitřní výnosové procento (VVP) má rovněž jako kritérium index rentability vazbu na čistou současnou hodnotu. v číselném vyjádření má vnitřní výnosové procento hodnotu, která odpovídá výši úrokové míry, při které čistá současná hodnota je rovna nule. Jinými slovy, je to úroková míra, kdy kumulovaná hodnota diskontovaných peněžních příjmů je rovna kumulovaným diskontovaným peněžním výdajům.

Stanovení vnitřního výnosového procenta je poměrně náročné na rozsah výpočtů. Při ručním stanovení výše vnitřního výnosového procenta se opakovanými propočty čisté současné hodnoty postupně upravuje výše úrokové míry a tím se čistá současná hodnota přibližuje k hodnotě nula.

S využitím výpočetní techniky a vhodných programových produktů se stává stanovení vnitřního výnosového procenta snadnou záležitostí. Pokud navážeme opět na údaje tabulky „Čistá současná hodnota“, můžeme učinit (bez sáhodlouhých výpočtů) následující zjištění:

Jestliže při úrokové míře ve výši 8 % p. a. činí čistá současná hodnota 58,82 mil. Kč (je větší než nula), můžeme s určitostí tvrdit, že hodnota VVP bude:  $VVP > 8 \%$ .

Vlastní rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí projektu se odvíjí od srovnání, zda vnitřní výnosové procento (VVP) je vyšší nebo nižší než požadovaná výnosnost projektu, vyjádřená prostřednictvím úrokové míry:

- je-li  $\% VVP > \% p. a.$  pak lze projekt přijmout,
- je-li  $\% VVP < \% p. a.$  pak je nutno projekt z ekonomického hlediska zamítnout.

Kritérium vnitřního výnosového procenta má oproti dříve hodnoceným kritériím (čistá současná hodnota a index rentability) tu výhodu, že výsledek řešení není bezprostředně ovlivněn úrokovou mírou (diskontní sazbou). Nedostatkem kritéria vnitřní výnosové procento je, že za jistých okolností může nabývat více hodnot, což způsobuje omezenou možnost použití tohoto kritéria.

Správná volba investičních projektů je předpokladem úspěšného působení podnikatelského subjektu v oblasti podnikání. Jde o strategické rozhodnutí, které na dlouhou dobu poznamená vývojový trend podnikatelského subjektu. Porozumět principům hodnotících kritérií pro výběr projektů umožní aplikovat vhodné hodnotící nástroje pro danou situaci. Předpokládá to ovšem znát přednosti i slabiny jednotlivých metod hodnocení včetně hodnotících kritérií.

## 9 PODNIKATELSKÁ RIZIKA V INVESTIČNÍ ČINNOSTI PODNIKU

Podnikání je neodmyslitelně spjata s rizikem, které podnikatelskou činnost doprovází. v nejjednodušší podobě lze riziko definovat jako odchylku skutečnosti od předpokladů obsažených v projektu. Celý proces práce s rizikem se často označuje jako řízení rizika. Pro efektivní práci s rizikem je nutno dodržet sled kroků, které postupně „odtajňují“ možné faktory rizika a specifikují jejich významnost z hlediska dopadů na konečný cíl projektu, kterým obvykle bývá dosažení zisku.

Existuje řada postupů, pomoci nichž se specifikují (odhalují) jednotlivé rizikové faktory. Je pochopitelné, že nelze pracovat s celou škálou významných i méně významných faktorů, což by vedlo k obtížně řešitelným algoritmům a nepřehledným výsledkům. Pro zpřehlednění a zjednodušení práce s rizikem se vyčleňují pouze významné faktory, které výrazně ovlivňují požadovaný výsledek projektu. Jako u většiny ekonomických ukazatelů, je i zde snaha po kvantifikaci sledovaného faktoru rizika.

Pro stanovení významnosti faktorů rizika jsou uvedeny dvě metodiky, které jsou nejčastěji aplikovány v praxi při přípravě a hodnocení projektů. v pasáži věnované kvantifikaci rizika je použita jednodušší metodika, která není náročná na matematický aparát.

Výsledkem práce s rizikem při přípravě projektu je posouzení jeho dopadů na očekávaný výsledek. v případě, že riziko spojené s uskutečněním projektu je příliš vysoké, může padnout rozhodnutí, že projekt nebude realizován. Může však nastat situace, že se najdou korekční opatření, která zamezí plnému působení rizika a stanovisko k realizaci projektu bude pozitivní.

### 9.1 POJEM PODNIKATELSKÉ RIZIKO

Představy podnikatelských subjektů zahrnuté do podnikatelských plánů se ve skutečnosti odkloňují od předpokladů v těchto plánech obsažených. Fakt, že skutečnost je odlišná od předpokladů, se váže s pojmem riziko, který neodmyslitelně patří k podnikání. Vzhledem k tomu, že odchylka skutečností od předpokladů vykazuje jak kladnou tak zápornou hodnotu, může i podnikatelské riziko nabývat dvou různých podob.

Pozitivní stránka podnikatelského rizika je spojena s dosahováním lepších výsledků, než předpokládal podnikatelský plán. Přináší podnikatelskému subjektu vyšší zisky a z toho plynoucí možnost dalších investic. Nenaplňování předpokladů obsažených v podnikatelských plánech může ve svých důsledcích vést až k zániku firmy. Analýza podnikatelského rizika se proto spojuje právě se zápornou odchylkou v hodnocení dosažené skutečnosti a předpokladů. Podnikatelské riziko v podobě odchylky je ovlivňováno celou řadou faktorů, které se někdy označují jako faktory nejistoty a jsou příčinou podnikatelského rizika. Jako faktory rizika zde mohou vystupovat: realizační ceny nově nabízených výrobků, objemy prodeje výrobků, materiálová a energetická náročnost produkce (obecně celková nákladovost produkce), vývoj cen vstupů včetně mzdového vývoje dané podnikatelské jednotky, daňové a úrokové sazby a celá řada dalších zde nespecifikovaných faktorů.

Při analýze mnoha neúspěšných podnikatelských aktivit se ukázalo, že v řadě případů bylo zcela ignorováno nebo podceněno riziko, spojené s danou aktivitou. Neúspěšná podnikatelská aktivita, za níž třeba stojí podceněné riziko, může svým rozsahem ztráty ovlivnit nejenom ji samotnou, ale rovněž může zasáhnout do finanční stability celého podnikatelského subjektu. Lze připustit, že menší neúspěšné projekty v zaběhnuté střední, respektive větší firmě, nemohou výrazným způsobem vyvést z finanční rovnováhy celý

subjekt. Avšak z důvodů systémových je žádoucí i v těchto případech se s rizikem vypořádat dle platných zásad, které budou předmětem výkladu v dalších kapitolách, pojednávajících o minimalizaci dopadu rizika na podnikatelskou činnost.

Co je „hnací sílou“ při podceňování dopadu rizika na podnikání? Řada manažerů pohlíží na možné výsledky nových podnikatelských aktivit s „nepotlačeným“ optimismem, protože samotní se významně angažovali při přípravě projektu.

## 9.2 KROKY K OMEZENÍ VLIVU RIZIKA

Cílem projektové činnosti při sestavování podnikatelských plánů je zajistit úspěšnost projektované podnikatelské aktivity, což současně znamená omezit dopad rizika na její očekávaný výsledek. Mít možnost ovlivnit dopad rizika znamená riziko popsat a kvantifikovat. Popsat riziko znamená stanovit faktory, které mohou způsobit odklon skutečnosti od předpokladů. Postup, který naznačuje jak „ovládnout riziko“, je řízení rizika. Skládá se z těchto dílčích kroků:

- Najít faktory, které významně mohou působit na výsledek podnikatelské aktivity, což současně znamená, nezabývat se dopadem méně důležitých faktorů.
- Kvantifikovat možné riziko projektu a rozhodnout, zda je projekt i s tímto rizikem realizovatelný.
- Co je třeba udělat, aby se dopad ovlivnitelných faktorů minimalizoval?

Na základě výše uvedené strategie k ovládnutí rizika je možné popsat náplň řízení rizika projektů, kterou lze rozdělit do těchto kroků:

- Určení faktorů rizika projektu
- Stanovení významnosti faktorů rizika
- Stanovení rizika projektu
- Hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení
- Sestavování plánu korekčních opatření

V další části pojednání budou specifikovány jednotlivé oblasti řízení rizika projektů.

## 9.3 IDENTIFIKACE FAKTORŮ RIZIKA

Předpokladem pro úspěšné zvládnutí problematiky rizika je znalost těch faktorů, které zásadním způsobem mohou ovlivnit skutečné naplnění podnikatelského plánu. Základem pro určení všech rizikových faktorů jsou zpravidla znalost, zkušenosti a intuice těch pracovníků, kteří se podílejí na přípravě projektu, přičemž důležité mohou být především zkušenosti z přípravy obdobného projektu v minulosti. Na druhou stranu nutno přiznat, že vycházet při identifikaci faktorů pouze ze zkušeností, nabytých při tvorbě minulých projektů může být zavádějící, neboť vznik či zánik některých faktorů může být poznamenán novými okolnostmi v rozvoji podnikatelského prostředí. A tak může nastat situace, že faktor, který při realizaci několik let dříve navrženého projektu hrál významnou roli (např. kvalita gumárenských směsí pro výrobu těsnění určených pro automobilový průmysl, výrobky bílé elektroniky, stavebnictví), se po uvedení těchto směsí novým producentem na trh stává zcela bezvýznamným.

Jako nástroje identifikace rizikových faktorů mohou posloužit týmové konzultace a skupinové pohovory expertů, kteří působí v daném oboru. Neodmyslitelnou součástí těchto týmů musí být rovněž zainteresovaní pracovníci vlastní firmy, kteří znají aktuální situaci v oblasti, z níž se případně může rekrutovat rizikový faktor. Důležitým prvkem při „odhalování“ jednotlivých rizikových faktorů bude tvůrčí prostředí a týmová práce při jednáních těchto týmů. Výsledkem této fáze práce na řízení rizika by měl být písemný záznam všech faktorů rizika, které mohou ohrozit projekt a případně i veškerou podnikatelskou činnost firmy. S rostoucí náročností konkurenčního prostředí narůstá i počet možných faktorů rizika.

## 9.4 KVANTIFIKACE VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ RIZIKA

Jak vyplývá ze závěru předchozí kapitoly, počet zjištěných faktorů rizika pro jednotlivé projekty má tendenci s postupující dobou narůstat. Posuzovat při analýzách faktorů rizika jejich přebujelý počet by mohlo znamenat znepřehlednit celý postup řízení rizika. Z toho důvodu se jeví účelné vypíchnout ze seznamu dříve vytipovaných rizikových faktorů, jejichž působení na výsledky projektu může mít zásadní význam. K ohodnocení významnosti jednotlivých faktorů se osvědčily v podstatě dvě metody:

- Expertní hodnocení.
- Analýza citlivosti.

### 9.4.1 EXPERTNÍ HODNOCENÍ

Tato metoda posouzení významnosti faktorů rizika je založena na jejich odborném ohodnocení pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, ve kterých jednotlivé faktory rizika mají svůj původ (vývoj úrokových sazeb je doménou expertů z bankovní sféry a finančních útvarů podniků, ceny ocelových stavebních prvků jsou poplatné poptávce po oceli a jsou předmětem zájmu expertů v oblasti spotřeby oceli pro jednotlivá odvětví národního hospodářství a pracovníků zásobovacích útvarů stavebních firem).

Obvykle se hodnotí v dvou kritériální stupnici, kde jedním z kritérií je pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhým intenzita negativního vlivu, který má výskyt faktoru na výsledek projektu, vyjádřený např. velikostí jeho zisku nebo jiným ukazatelem. Daný faktor rizika je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím intenzivnější je vliv jeho působení na výsledek projektu. Obvykle se celý systém prezentuje v grafické podobě, ale pochopitelně lze jej modifikovat i v číselném vyjádření. Jak pravděpodobnost výskytu faktoru rizika, tak intenzita jejich působení mohou nabývat pěti (případně tří nebo sedmi) stupňů příslušné škály svého ocenění. Jednotlivé stupně škály se označují číslicemi 1 až 5 a odpovídají následujícímu ocenění:

Pravděpodobnost výskytu (na ose x grafu)

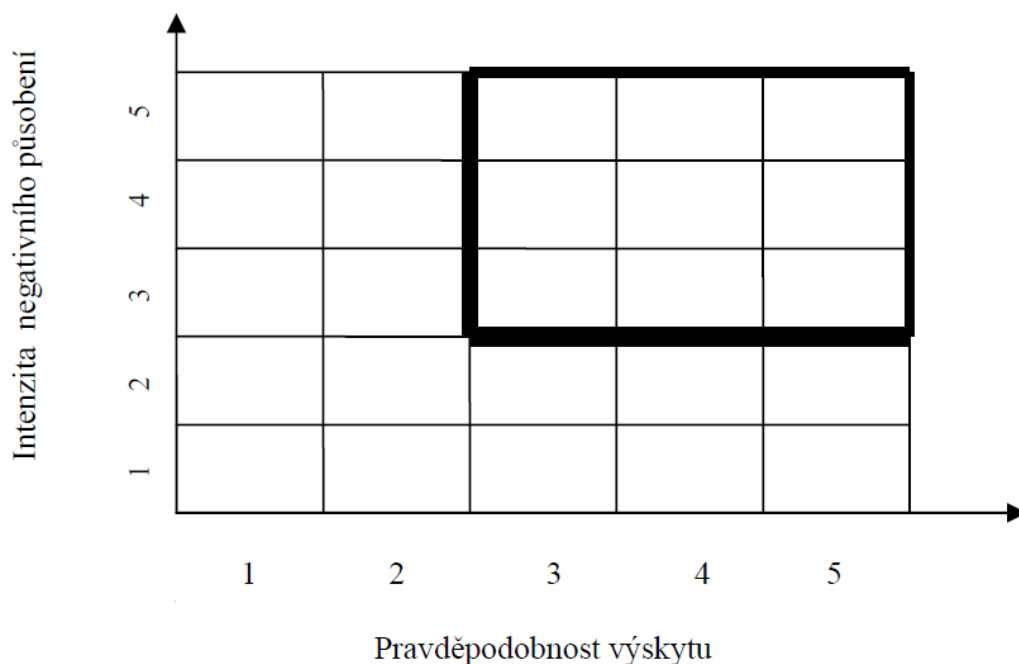
1. zanedbatelná pravděpodobnost výskytu
2. nízká pravděpodobnost výskytu
3. střední pravděpodobnost výskytu
4. značná pravděpodobnost výskytu
5. velmi vysoká pravděpodobnost výskytu



Intenzita negativního působení daného faktoru:

1. zanedbatelná intenzita negativního působení faktoru
2. slabá intenzita negativního působení faktoru
3. střední intenzita negativního působení faktoru
4. silná intenzita negativního působení faktoru
5. velmi silná intenzita negativního působení faktoru

**Obrázek 9-1: Význam faktorů rizika**



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf znázorňuje ve zvýrazněné oblasti faktory rizika, jejichž významnost je pro projekt závažná. Rizikové faktory, jejichž ocenění spadá mimo zvýrazněnou oblast, lze chápat jako nevýznamné.

#### 9.4.2 ANALÝZA CITLIVOSTI

Prostřednictvím analýzy citlivosti jsou posuzovány dopady vybraných faktorů na příslušné hodnotící kritérium projektu (zisk, výnosnost vloženého kapitálu atd.). Znamená to tedy stanovit, jak určité změny těchto faktorů (např.: změna ceny vyráběného produktu, změna předpokládaného objemu prodeje, změna velikosti výrobní jednotky a s tím související změna investičních nákladů) ovlivní zvolené hodnotící kritérium. Pokud vyvolaná změna hodnoceného faktoru rizika má pouze zanedbatelný vliv na sledované kritérium pro hodnocení projektu (vyvolané odchylce faktoru ve výši např. 15 % odpovídá pouze zanedbatelná změna hodnotícího kritéria např. 1,5 %), lze označit zkoumaný faktor za nevýznamný. v opačném případě máme dočinění s významným faktorem, kdy i relativně malá změna faktoru rizika se výrazně promítne do výše hodnotícího kritéria. Jako ilustrativní zobrazení uvedené problematiky lze chápat následující modelovou situací pro hodnocení analýzy citlivosti jako třídícího kritéria významnosti daných faktorů rizika.

**ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 8-1**

Má se posoudit významnost rizikových faktorů projektu, které ovlivňují ukazatel hodnocení jeho úspěšnosti. Jako ukazatel úspěšnosti byl určen zisk:

$$Z = p - v - N$$

$$Z = p Q - (v Q + F_1 + F_2)$$

**Rovnice 9-1:**  $Z = (p - v)Q - F_1 - F_2$

kde:

Z... zisk

p... cena za jednotku produkce (Kč/ks)

v... jednotkové variabilní náklady (Kč/ks)

Q... množství realizované (prodané) produkce

F<sub>1</sub>... fixní náklady v podobě výrobní režie

F<sub>2</sub>... fixní náklady v podobě správní režie

Ve výše uvedené rovnici (9-1) je zisk (Z) ovlivňován pěti rizikovými faktory (p, v, Q, F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>). v následující tabulce jsou jednotlivé faktory kvantifikovány tak, jak byly známy jejich číselné hodnoty v době přípravy projektu:

**Tabulka 9-1: Kvantifikace faktoru rizika**

<b>Rizikový faktor</b>	<b>Jednotky</b>	<b>Hodnota</b>
p	Kč/ks	200
v	Kč/ks	150
Q	ks	20 000
F <sub>1</sub>	Kč	350 000
F <sub>2</sub>	Kč	150 000

Zdroj: vlastní zpracování

Při docílení předpokládaných hodnot dle tabulky 9-1, lze očekávat hodnotu zisku dle vztahu 9-1:

$$Z = (p - v) Q - F_1 - F_2$$

$$Z = (200 - 150) 20\,000 - 350\,000 - 150\,000$$

$$Z = 500\,000 \text{ Kč}$$

Úkolem je vyčíslit dopad jednotlivých faktorů rizika na zvolené kritérium pro hodnocení úspěšnosti projektu tj. zisk.

**Řešení příkladu**

K provedení vlastní analýzy citlivosti budeme postupně měnit hodnoty rizikových faktorů, a to směrem ke zhoršení jejich hodnoty o 10 %, přičemž hodnoty ostatních faktorů zůstanou na „hodnotě uvedené v projektu“. Tento postup musíme zopakovat pětkrát. Při každé změně daného faktoru zjistíme hodnotu zisku, která z této změny rezultuje. Tak v prvním kroku „zhoršíme“ rizikový faktor prodejní cena z původní hodnoty 200 Kč/ks na hodnotu o 10 % nižší (horší) tj. na 180 Kč/ks. Ostatní rizikové faktory ponecháme na jejich „původní v projektu započítané hodnotě“. Dosazením do rovnice (9-1) stanovíme hodnotu zisku při rizikovém faktoru ceny sníženém o 10 %:

$$Z = (p - v) Q - F_1 - F_2$$

$$Z = (180 - 150) 20\,000 - 350\,000 - 150\,000$$

$$Z = 100\,000 \text{ Kč}$$

Dílčí závěr: při poklesu ceny o 10 % došlo ke snížení hodnoty zisku v absolutním vyjádření o 400 000 Kč (z původních 500 000 Kč na 100 000Kč). v procentuálním vyjádření to představuje zhoršení o 80 %. Je tedy na první pohled zřejmé, že zvolené kritérium úspěšnosti je výrazně citlivé na pohyb ceny produktů hodnoceného projektu.

Obdobným způsobem je postupováno i u ostatních faktorů rizika a výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce:

**Tabulka 9-2: Hodnocení výsledků analýzy citlivosti**

Fakt. rizika	Jedn.	Hodnota faktoru dle projektu	Hodnota faktoru s 10% odchylkou	Dosažená hodnota zisku	Pokles zisku absolutní	Pokles zisku procentuelní
				Kč	Kč	%
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
p	Kč/ks	200	180	100 000	400 000	80,00%
v	Kč/ks	150	165	200 000	300 000	60,00%
Q	ks	20 000	18 000	400 000	100 000	20,00%
F <sub>1</sub>	Kč	350 000	385 000	465 000	35 000	7,00%
F <sub>2</sub>	Kč	150 000	165 000	485 000	15 000	3,00%

Zdroj: vlastní zpracování

V „Tabulce 9-2: Hodnocení výsledků analýzy citlivosti“ jsou uvedeny jak vstupní údaje potřebné k analýze, tak její výsledky, které lze shrnout následovně:

Každý faktor rizika je uveden jak v hodnotě, s kterou je počítáno v projektu (c), tak v hodnotě s 10% odchylkou (d), směrem k negativnímu působení na hodnotící kritérium, v tomto případě zisk. Je rovněž uvedená hodnota zisku odpovídající takto nepříznivě působícímu faktoru rizika (e). Absolutní hodnota poklesu zisku ve sloupci (f) je vztažena k hodnotě zisku stanovené v předpokladech projektu tj. 500000 Kč. Zejména procentuální pokles zisku ve sloupci (g) je měřítkem významnosti jednotlivých faktorů rizika.

Z pohledu dopadu rizikových faktorů na hodnotu zisku lze uvést:

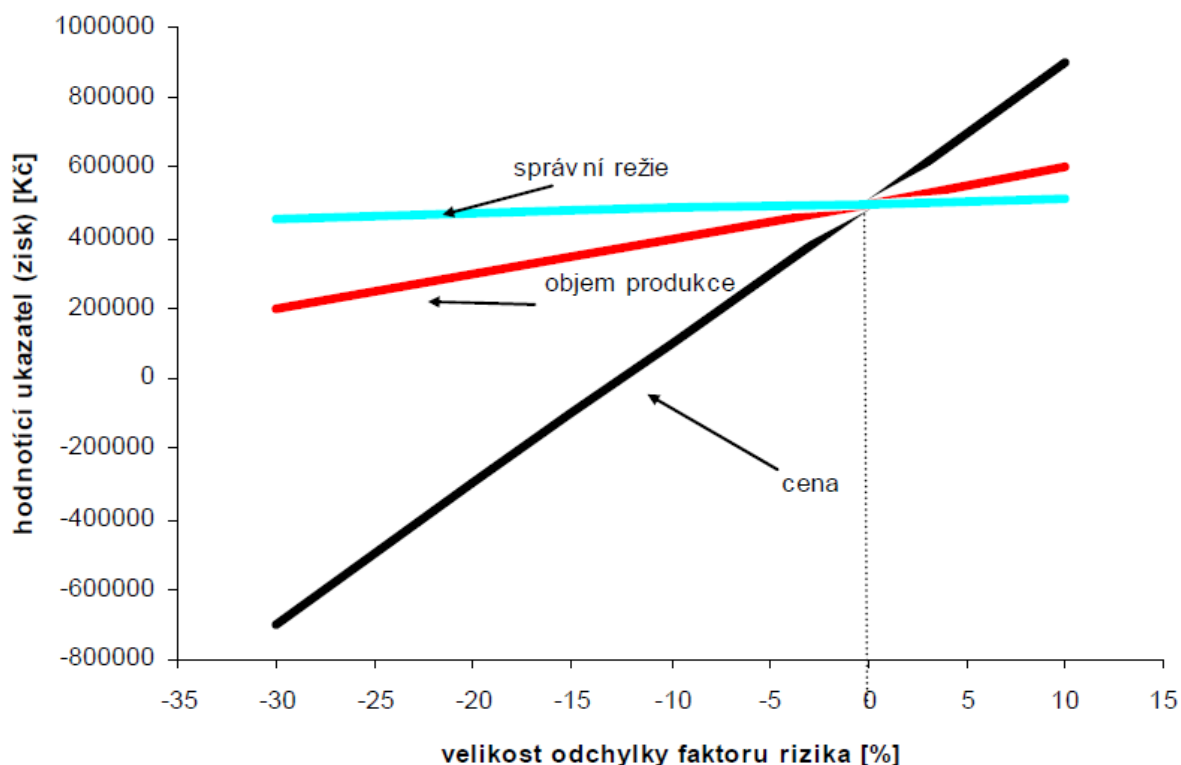
- Významnými faktory rizika daného modelového projektu jsou cena výrobku, jednotkové variabilní náklady, objem produkce (prodeje).
- Jako středně důležitý se jeví faktor rizika výrobní režie.
- Hodnotící kritérium zisku je poměrně málo citlivé na změnu faktoru rizika správní režie.

Uvedený příklad analýzy citlivosti byl značně zjednodušenou, modelovou ukázkou hodnocení významnosti rizikových faktorů. v hospodářské praxi se vyskytují projekty, kde působí mnohem více rizikových faktorů s daleko komplikovanější funkční provázaností na hodnotící kritérium, než tomu bylo v této ilustrativní ukázkce. Z toho důvodu je velice náročné zpracovávat takové analýzy manuálně. Existuje dnes celá řada programových prostředků, které jsou schopny uvedenou problematiku pohodlně řešit s využitím výpočetní techniky – viz příloha č. 2.

Výše uvedené poznatky z analýzy citlivosti lze rozšířit o zobrazení příslušných závislosti hodnotícího kritéria na velikosti odchyly faktoru rizika. Je-li tato odchylna vyjádřena v %, je možné analyzovat i dopady komplexu rizikových faktorů.

Přehlednou formou těchto výstupů je grafické zobrazení. Na následující grafické ukázce jsou prezentovány tři (z celkového počtu pěti) rizikové faktory. Vzhledem k jednoduchým lineárním závislostem hodnotícího kritéria (zisku) na odchylce rizikového faktoru, je strmost jednotlivých přímkem měřítkem významnosti příslušného faktoru rizika.

**Obrázek 9-2: Závislost hodnotícího ukazatele na odchylce faktoru rizika**



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu (obrázek 9-2) je patrné, že z hlediska významnosti faktoru rizika (posuzováno dle strmosti příslušné lineární závislosti) se jeví jako nejvýznamnější rizikový faktor „cena“. Naopak jako méně významný faktor působí „správní režie“. Tyto závěry korespondují z dříve uvedených poznatků, které byly uvedeny v závěrech řešeného příkladu.

## 9.5 OHODNOCENÍ RIZIKA PROJEKTU

Ocenit (ohodnotit) riziko jako kterýkoliv jiný technicko-ekonomický ukazatel je podmínkou pro jeho řízení. Řídit je možné pouze pomocí těch ukazatelů, které je možné změřit. K ocenění (ohodnocení) rizika se osvědčily dvě metodiky, z nichž:

- Ohodnocení rizika v číselné podobě pomocí statistických charakteristik (směrodatná odchylna, rozptyl, variační koeficient), které slouží ve finančním managementu jako míra rizika. Východiskem pro stanovení těchto charakteristik je určení rozdělení pravděpodobnosti zisku (nebo jiného ekonomického kritéria: rentability kapitálu, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta) pro hodnocení projektu. Tyto

metody jsou náročnější a předpokládají uplatnění určitých nástrojů rizikového rozhodování, jako jsou především rozhodovací matice, pravděpodobnostní stromy, rozhodovací stromy a počítačové simulace metodou Monte Carlo. Tato metodika vyžaduje odbornou přípravu a praktické dovednosti při jejím uplatňování.

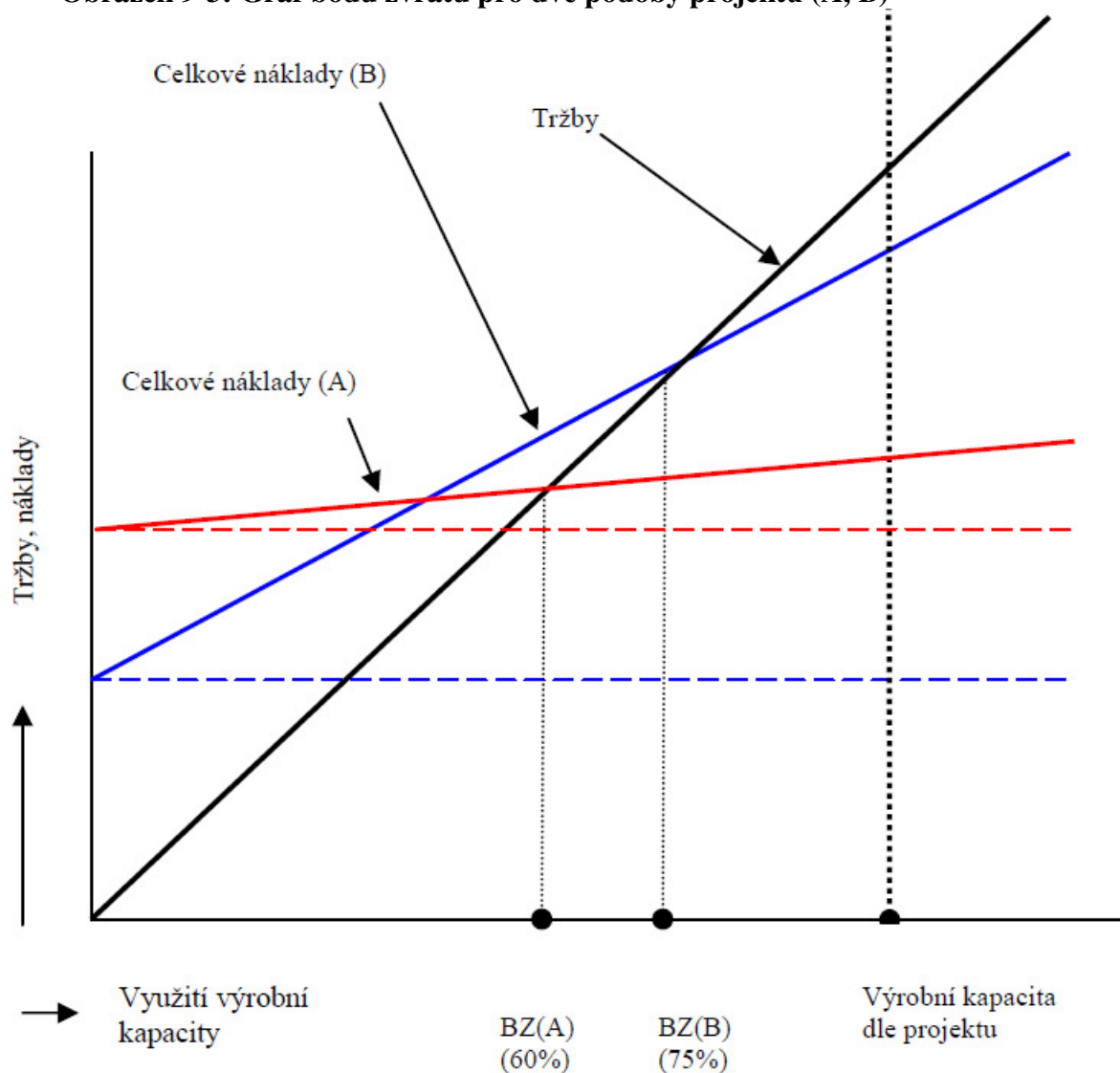
- Nepřímé stanovení rizika projektu je jednodušší a zahrnuje dva přístupy, které míru rizika projektu odvozují od velikosti dopadů změn rizikových faktorů na tento projekt.
  - Intenzita nepříznivých dopadů změn rizikových faktorů na projekt je závislá na dvou aspektech:
    - Odolnost projektu vzhledem k nepříznivým změnám podnikatelského okolí
    - Flexibilita projektu k nepříznivým změnám podnikatelského okolí
  - Stanovení finanční stability projektu při zvlášť nepříznivém vývoji faktorů podnikatelského okolí.
  - Sestavení tzv. varovného (výstražného) scénáře.

### **9.5.1 POSUZOVÁNÍ ODOLNOSTI PROJEKTU**

Odolností (robustností) projektu se rozumí, že určité nepříznivé změny faktorů podnikatelského prostředí působí relativně málo na projekt a na jeho hospodářské výsledky. Projekt je málo citlivý na výkyvy rizikového faktoru. Opakem robustnosti projektu je jeho citlivost na projevy změn faktorů. Posuzování odolnosti projektu se realizuje prostřednictvím polohy bodů zvratu a míry diverzifikace.

Z polohy bodu zvratu vůči poloze bodu příslušné výrobní kapacity na diagramu „bodu zvratu“ se usuzuje na odolnost (robustnost) projektu. Vlastní posouzení se vyčísľuje v procentuální diferenci. Na následujícím obrázku je naznačeno grafické posouzení „odolnosti dvou projektů“:

Obrázek 9-3: Graf bodu zvratu pro dvě podoby projektů (A, B)



Zdroj: vlastní zpracování

Komentář k obrázku 9-3: Jsou posuzovány dva projekty (A, B), které se liší použitou technologií výroby. Ta způsobuje, že poloha bodu BZ (B) prezentuje 75 % výrobní kapacity, předpokládané při zpracování projektu. Poloha bodu zvratu BZ (A) má ale hodnotu pouze 60 % projektované výrobní kapacity. Pokud dojde k poklesu tržeb z důvodu poklesu poptávky (cena zůstává stejná, klesá pouze počet prodaných výrobků), ocitne se v bodě zvratu mnohem dříve projekt „B“, zatímco projekt „A“ vykazuje v toto momentě ještě zisk. Na základě této situace lze říct, že projekt „A“ je odolnější než projekt „B“. Nejčastěji s pojmem bodu zvratu je spojena proměnná „výše (objem) produkce“. Lze však obdobné analýzy realizovat i s proměnnou „cena výrobku“ po následujících úpravách výchozího vztahu pro výpočet zisku:

$$\text{Rovnice 9-2: } Z = pQ - (vQ + F); \quad p = \frac{Z + vQ + F}{Q}; \quad p_{BZ} = \frac{vQ + F}{Q}$$

Odolnost projektu na možné výkyvy ceny se následně posuzuje obdobným způsobem, jak tomu bylo v případě odolnosti vůči poklesům výše prodeje (produkce). Zde je třeba podotknout, že stanovení bodu zvratu navazuje svou metodikou na analýzu citlivosti. Při hodnocení dosažených výsledků je třeba mít na zřeteli, že tato metodika je určitým

zjednodušením reality v tom smyslu, že jako proměnná vystupuje pouze jediný faktor, u ostatních se předpokládá jejich neměnnost, což v praxi není příliš obvyklé. Pro uplatnění výše popsané metodiky hodnocení odolnosti projektu se pracuje s náklady, které jsou rozčleněny dle míry závislosti na objemu produkce na variabilní a fixní složku.

Míra diverzifikace Je další užitečnou charakteristikou odolnosti projektu vůči nepříznivým vlivům podnikatelského okolí. Lze vyjmenovat tato základní hlediska:

- Diverzifikace dodavatelů.
- Diverzifikace odběratelů.
- Diverzifikace výroková (výrobních skupin).

Obecně platí, čím je projekt více diverzifikován, tím je odolnější vůči nepříznivým změnám podnikatelského okolí.

### **9.5.2 FLEXIBILITA A ADAPTABILITA MANAGEMENTU**

Zde platí zásada, že flexibilní firma dokáže včas a přiměřeně reagovat na změnu podnikatelských podmínek. Řada firem (manažerů) nedokáže správně vyhodnotit míru změn a jejich časový průběh, což se projevuje v hospodaření takového subjektu. Adaptabilita managementu je schopnost reagovat na změny podnikatelského prostředí tak, aby se podnikatelská činnost nevymkla kontrole, ale úspěšně pokračovala podle modifikované strategie. Adaptabilita managementu je základem flexibility firmy.

### **9.5.3 STANOVENÍ HOSPODÁŘSKÝCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU A JEHO FINANČNÍ STABILITY**

Posuzování rizika projektu na základě jeho odolnosti a flexibility má jednu již dříve zmíněnou nevýhodu, kterou je nekomplexní posuzování rizika v podobě jednoho proměnného faktoru a nezměněných hodnot ostatních vlivů. Nabízí se proto posoudit hospodářské výsledky projektu za určitých nepříznivých podmínek, které odpovídají tzv. varovnému scénáři. Nejobtížnějším momentem celého výpočtu dle varovného scénáře se ukazuje realistické posuzování odchylek jednotlivých faktorů rizika od projektované hodnoty. Jejich souběžné působení znásobuje negativní dopad na očekávaný hospodářský výsledek.

Při zpracování varovného scénáře je možné vzít do úvahy následující argumenty:

- Jsou-li nejvýznamnějšími rizikovými faktory např. cena vstupní suroviny a cena hotového výrobku, přičemž meziroční nárůst ceny vstupu byl v pětileté historii zaznamenán na úrovni 16%, pak ve varovném scénáři lze počítat s hodnotou 20% nárůstu ceny vstupní suroviny. Obdobné relace platí i pro ostatní faktory rizika.
- Při zavádění nového výrobku je žádoucí uvažovat s objemem prodeje výrazně pod hranicí marketingových průzkumu (pokles až na 50% úrovně očekávaných prodejů).
- Pokud je zaváděna nová technologie, není nikterak přehnané počítat s jejím úplným selháním a uzpůsobit tomuto scénáři celý výpočet. Lze doložit z praktických zkušeností autora těchto řádek, že takto vzniklá situace byla řešena tak, že zcela nefunkční nově instalované technologické zařízení bylo demontováno a nahrazeno původním technologickým zařízením, které díky prozřetelnosti technických pracovníků bylo uchováno ve funkčním stavu (snížení faktoru rizika nové technologie).

S využitím varovného scénáře lze rovněž posoudit riziko projektu formou analýzy finanční stability. Tato analýza posuzuje finanční toky projektu za podmínek varovného scénáře, což umožňuje odhalit kritická místa projektu z pohledu jeho finanční kondice.

## 9.6 POSOUZENÍ RIZIKA PROJEKTU A PLÁN KOREKČNÍCH OPATŘENÍ

Na základě dříve uvedených činností směřujících k odhalení faktorů rizika a jejich kvantifikaci, je závěrečnou fází práce s rizikem rozhodnutí o přijatelnosti či nepřijatelnosti rizika daného projektu. Za jistých okolností nemusí být riziko vždy důvodem k odmítnutí projektu, ale naopak podnětem k omezení působení rizika. Postupy na omezení rizika lze rozdělit do dvou skupin:

- Odstranění, resp. oslabení příčin vzniku rizika – jde o určitou prevenci, s cílem omezit pravděpodobnost výskytu rizikových situací.
- Snížení nepříznivých důsledků rizika – jde o nápravná opatření, s cílem omezit působení faktorů rizika. Účinným nástrojem, jak zamezit pozdní reakci na rizikovou situaci, je v předstihu připravený plán korekčních opatření. Dostatečný čas na přípravu plánů umožňuje formulovat promyšlené soubory korekčních akcí, které najdou uplatnění v případě působení popsaneho faktoru rizika.

Práce s rizikem je neodmyslitelnou součástí přípravy projektů. Vyžaduje znalost základních pravidel, kterými se postupně (v krocích) odhalují nejprve faktory, které mohou ovlivnit očekávání spojené s výsledkem projektu a následně se vyberou faktory rozhodující, které mohou mít zásadní dopad na očekávaný výsledek. v kapitole jsou nastíněny metodiky, které je nutno uplatnit při specifikaci rizika. Pomocí expertů (expertní metoda), která aplikuje názory odborníků při hodnocení dopadu jednotlivých faktorů rizika, nebo analýzou citlivosti jsou identifikovány faktory rizika, se kterými je nutno při všech dalších úvahách počítat.

Při vlastním stanovení rizika projektu se uplatňují jak postupy založené na analýze statistických charakteristik, tak postupy nepřímého stanovení rizika s uplatněním aspektů:

- odolnost projektu
- flexibilita

Zařazuje se sem rovněž možnost kvantifikace rizika prostřednictvím: finanční stability projektu. Možnost ovlivnit působení rizika prostřednictvím rizikových faktorů je zakomponována do tzv. plánů korekčních opatření.



## 10 ADMINISTRATIVA V PODNIKÁNÍ

Oblast administrativy je v podnikových činnostech spojovacím můstkem mezi jednotlivými útvary, zaměstnanci a externími subjekty a kromě toho plní nezastupitelnou roli uchovávání informací. I na tomto poli došlo v posledním období k radikálním změnám, které s sebou přinesl bouřlivý rozvoj komunikačních technologií a techniky. Současná moderní administrativa, a tedy také práce v kanceláři, je postavena na vzájemné bezproblémové komunikaci. Také zavedení výpočetní techniky podstatně změnilo způsob a organizaci práce ve společnostech a podnicích. Původní vnímání práce jako statického a neměnného uspořádání pracovních činností se změnilo v pojetí práce jako dynamicky se vyvíjejícího procesu. Vývoj administrativních činností je poznamenán dvěma tendencemi:

- snahou po zavedení řádu do koloběhu a uchovávání dokumentů. Tuto roli v podnikatelských jednotkách postupně na sebe přetahuje systém řízení jakosti.
- transformací klasických papírových dokumentů na dokumenty v elektronické podobě.

### 10.1 ADMINISTRATIVA V PODNIKATELSKÉ JEDNOTCE

K výkonu manažerské funkce je zapotřebí disponovat spoustou informací z řady oblastí, spadajících do sféry působnosti a zájmu příslušné organizace. Patří již minulosti doba, kdy vedoucí pracovník (manažer) uplatňoval svou „nepostradatelnost“ tím, že za léta nastřádané informace (v podobě pracovních postupů, setříděných zkušeností, atd.) pečlivě střežil na jediné jemu přístupných dokumentech, případně je měl pro jistotu jen v hlavě. Tyto praktiky byly realizovatelné pouze díky tomu, že informací k výkonu funkce bylo podstatně méně, než je tomu v současné době. Obrovský nárůst informací, jejich bleskový přenos jak v prostoru, tak čase a zejména jejich bezprostřední aplikovatelnost, jsou prvky pro výstižné označení naší současné společnosti jako informační společnosti. Je otázkou, jak dalece dokážeme s tímto obrovským kvantem informací pracovat a využívat je ve prospěch lidstva, aniž by došlo ke stagnaci, respektive útlumu jeho vývoje.

Prvním předpokladem k úspěšnému zvládnutí této problematiky je udržet pořádek v nositelích informací, tj. dokumentech. Je všeobecně známo, že tato činnost je nesmírně náročná na přesnost a včasnost jejího provádění. Nesnáší „zjednodušování“ a odklad. Je proto doménou spíše ženské části osazenstva příslušné organizace.

### 10.2 ISO 9000

Řada norem ISO 9000 definuje systém managementu jakosti. Tyto normy vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO). Normy umožňují prokázat daným organizacím schopnost výroby či distribuci produktů v souladu se všemi nezbytnými předpisy a potřebami zákazníka. Normy ISO 9000 byly poprvé zveřejněny v roce 1987.

Školení ISO 9000 přináší organizacím zvýšení důvěryhodnosti skrz mezinárodně uznávané certifikace. Jedná se však o nepovinnou aktivitu. Platnost certifikace jsou 3 roky, po kterých je třeba projít dalším školením. Certifikace mohou využít jakékoliv společnosti zabývající se výrobou, distribucí nebo servisem. Normy ISO 9000 jsou dostupné prostřednictvím tzv. národních orgánů, v ČR je jím ÚNMZ. Lze dohledat seznamy certifikovaných společností a seznamy společností s neplatnými certifikáty.

### 10.2.1 PRINCIP NORMY

Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

### 10.2.2 PŘÍNOS NORMY PRO ORGANIZACI

- Udržení stálé vysoké úrovně výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům
- Možnost optimalizovat náklady – snížení provozních nákladů, snížení nákladů na nekvalitní výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů
- Pomocí efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků
- Díky poskytování vysoce kvalitní produkce možnost získání nejnáročnější zákazníky a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti
- Možnost účastnit se výběrových řízení o velké zakázky především ve státní správě
- Zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace
- Zlepšení pořádku a zvýšení výkonnosti celé organizace
- Zvýšení důvěry veřejnosti a státních orgánů
- Vytvoření systému pružně reagujícího na změny požadavků trhu, jednotlivých zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. při zavádění nových technologií, organizačních změn apod.)

## 10.3 SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI A PRÁCE S DOKUMENTY.

Ve snaze vyhovět požadavkům tuzemského a zejména zahraničního trhu, přistoupila řada výrobních firem k zavádění systému řízení jakosti. Výsledným efektem úspěšného zavedení systému řízení jakosti do praxe je získání a obhajoba příslušného certifikátu, který zaručuje, že veškerá hospodářská činnost v dané společnosti (firmě) vyústí ve výrobek odpovídající kvality, včetně dalších deklarovaných požadavků zákazníka.

Jedním z pilířů celého systému je systémová práce s dokumenty. Veškeré písemnosti, které jsou nezbytné pro efektivní chod firmy, jsou nejprve velmi pečlivě roztříděny do jednotlivých skupin (pracovní postupy, technologické normy, účetní doklady, příkazy ředitele společnosti atd.). Následuje vypracování detailního postupu jejich distribuce, včetně zajištění prokazatelnosti seznámení se příslušného manažera s jejich obsahem. Nepostradatelnou součástí této fáze práce s dokumenty je zajištění jejich automatické aktualizace prostřednictvím distribučních cest. Vlastní aktualizací předchází tzv. změnové řízení. Pozměňovací návrhy příslušného dokumentu jsou posuzovány a připomínkovány ve skupině pracovníků, kteří svým odborným zaměřením zastupují jednotlivé odborné útvary společnosti.

Jde o to, aby navrhovaná změna v obsahu pozměňovaného dokumentu nezpůsobila potíže na úplně jiném útvaru, než kterého se daný pozměňovací návrh týká.

## 10.4 KOMPLEXNÍ SYSTÉM PRÁCE S PÍSEMNOSTMI – SPISOVÁ SLUŽBA

Spisová služba je definována jako zajišťování úkonů spojených s příjmem, oběhem, odesláním a vyřazováním písemností. Je označována jako páteř informačního systému jakéhokoliv subjektu, který pracuje s dokumenty. Spisová služba v širším kontextu problematiky informačních systémů využívá nejnovějších postupů v informačních systémech, a to jak v samotném systému spisové služby, tak i v práci s dokumenty, vznikajícími různými technologiemi.

### 10.4.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ.

S cílem dosáhnout jednoznačného vymezení spisové služby jako informačního systému je žádoucí upřesnit nejfrekventovanější pojmy, jejichž jednotný výklad přispěje k zjednodušení komunikace v této oblasti. Jde o tyto základní pojmy:

- informace,
- dokument,
- záznam.
- Informace

Existuje řada definicí. S odvoláním na systém řízení jakosti je definice dle ISO 9000 následující: „údaj obsahující význam“.

Encyklopedie Diderota uvádí definici pojmu informace v této podobě:

1. obsah procesu lidské komunikace, odevzdávání a přijímání oznámení, jejich přenos osobním kontaktem, zvukem, signálem a prostředky masové komunikace;
2. jazykový projev vybudovaný na principu informačního slohového postupu, ve kterém se co nejobektivněji, věcně a dokumentaristicky konstatují určitá fakta;
3. informace představuje míru uspořádanosti systémů na rozdíl od entropie, tj. míry neuspořádanosti. Informace se v současnosti řadí vedle materiálových, energetických a finančních zdrojů k hlavním faktorům podmiňujícím pokrok ve všech oblastech lidské činnosti. Nejmenší informační jednotkou je bit.

**Nosičem** informace je dokument, na němž je obsah informace zaznamenán v kódové podobě.

- **Písemnost** - Tento termín si zaslouhuje pozornost zejména proto, že se pro svůj lingvistický význam stává v éře automatizovaných procesů a elektronických dokumentů vlastně anachronismem. Pro současný stav se nabízí spíše záměna slova písemnost za slovo dokument.
- **Dokument** - Rovněž tento pojem je vymezen řadou definicí. Lze uvést např.: „Doklad, osvědčení, (úřední) písemnost podávající důkazy o určité skutečnosti“. Dle normy ISO 9000: „informace a jejich podpůrné médium“, přičemž za médium se považuje: „papír, magnetický, elektronický, nebo optický počítačový disk, fotografie nebo originál nebo jejich kombinace“.
- **Záznam** - Norma ISO 9000 definuje záznam následovně: „Dokument, v němž jsou uvedeny dosažené výsledky, nebo v němž se poskytují důkazy o provedených činnostech“.

#### 10.4.2 PRÁCE S DOKUMENTY

Jednotlivé činnosti charakterizující specifika práce s dokumenty jsou:

- **Příjem a třídění zásilek** - Smyslem organizovaného příjmu zásilek je zabezpečit co nejrychlejší, nezaměnitelné, prokazatelné a bezpečné doručení zásilek na místo určení. Třídění zásilek se provádí dle několika požadavků na jejich začleňování. Např.: podléhající evidenci, zásilky ekonomického charakteru, podle organizačních jednotek, atd.
- **Označování a evidence dokumentů** - Zajišťuje jejich jednoznačnou identifikaci při jejich dalším zpracování. Evidence by měla zajistit zaznamenání nejzákladnější informace o dokumentu: jeho doručení, přidělení, oběhu, vyřízení a uložení.
- **Oběh dokumentů** - Jde vesměs o řízený proces, který stanovuje oběh dokumentu nejčastěji formou spisového grafu. Smyslem je zefektivnit cestu dokumentu a zamezit jeho případnou neadresnou ztrátu.
- **Odesílání dokumentů** - Zde platí obdobná pravidla jako při příjmu dokumentů. Převzetí zásilek k odeslání potvrzuje obvykle výpravna (podatelna) odesílajícím útvarům, a to v doručovací knížce, případně jiném vhodném tiskopisu.
- **Vyřízení, uzavření spisu** - Existují různé formy vyřízení, obvykle se uvádí:
  - Vyřízení referátníkem
  - Vyřízení čistopisem
  - Vyřízení průpisem
  - Vyřízení záznamem na (iniciační) dokument
- **Ukládání dokumentů** - Po vyřízení dokumentu se záležitost v něm obsažená uzavírá a dokument se ukládá do vymezených prostor na sekretariátu útvaru (příruční spisovna). Uložení v příruční spisovně musí být koncipováno tak, aby bylo možné bez problémů vyhledat dokument v případě operativní potřeby.
- **Vyřazování dokumentů, skartace** - Zpracovatel dokumentu by měl vyznačit podle skartačního plánu skartační znak dokumentu. Tento znak stanoví, zda ve skartačním řízení bude dokument navržen: k trvalému uložení, likvidaci, dodatečnému posouzení.

#### 10.5 SPRÁVA ELEKTRONICKÝCH DOKUMENTŮ

Rozvoj výpočetní techniky a nových technologií v oblasti informatiky vyžaduje začlenění i této oblasti do funkčního systému spisové služby. Je třeba poznamenat, že se zatím tuto problematiku nepodařilo uspokojivě dořešit.

Ve správě elektronických dokumentů je zapotřebí posuzovat dva úhly pohledu:

- Vlastní systém spisové služby a jeho automatizované vedení; zde platí, že v této oblasti budou ještě po jistou dobu stát vedle sebe papírové dokumenty i elektronické dokumenty a je pak nezbytné uplatnit systém, který dokáže vytvořit jednotnou evidenci z obou forem dokumentů.
- práce se samotnými elektronickými dokumenty. Z pohledu současné situace v oblasti elektronického přenosu informací lze podle dr. Tomáše Kaliny specifikovat pět hlavních druhů elektronických dokumentů, které se vyskytují v praxi spisové služby:
  - soubory (dokumenty) pořízené textovými editory,
  - databázové soubory převážně textového nebo alfanumerického charakteru, různě strukturované, popř. vzájemně propojované,
  - grafická vyobrazení vytvořená vektorovou grafikou prostřednictvím programů CAD nebo GIS,

- naskenované obrazy dokumentů,
- multimediální elektronické dokumenty.

Elektronické dokumenty tedy můžeme definovat jako soubory digitálních záznamů, které zprostředkují informace. Elektronický dokument stejně jako dokument materializovaný, prochází jednotlivými fázemi života dokumentu a lze na něj aplikovat to, co již bylo uvedeno dříve v stati „Práce s dokumenty“. Práce s elektronickými dokumenty není tedy ničím výjimečným, pokud je dobře vybrán systém, který umožňuje centrální a komplexní přístup k papírovým i elektronickým dokumentům.

## 10.6 SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST FIREM

Společenská zodpovědnost firem (Corporate Social Responsibility – CSR) je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními akcionáři. Princip zahrnutí sociálních a environmentálních hledisek do strategie firmy (vedle primární orientace na vytváření zisku) se nazývá také trojí zodpovědnost.

Zásady, jež by měla ve své praxi dodržovat společensky odpovědná firma, lze rozdělit do třech složek trojí zodpovědnosti:

1. Ekonomická oblast - v kodexu podnikatelského chování společnosti by měly být zahrnuty takové zásady, jako:
  - odmítnutí korupce
  - transparentnost
  - dobré vztahy se zákazníky, akcionáři, obchodními partnery
  - ochrana duševního vlastnictví
2. Sociální oblast - do sociální oblasti činnosti společensky odpovědné firmy mohou patřit např.:
  - filantropie
  - komunikace s minoritními akcionáři
  - striktní dodržování lidských práv
  - dodržování pracovních standardů
3. Environmentální oblast
  - šetrná produkce (např. certifikace podle ISO 14000)
  - ekologická politika na všech úrovních (např. využívání recyklovaného papíru v administrativě)
  - ochrana využívaných přírodních zdrojů

### 10.6.1 BENEFITY PRO FIRMU

Být společensky odpovědnou firmou je v zájmu podniku samotného – odpovědné chování zvyšuje produktivitu práce a loajalitu zaměstnanců a přináší podniku dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Předpokladem úspěchu je však systematický přístup, kdy odpovědné chování navazuje na obchodní strategii, hodnoty a poslání podniku. Jde o to, volit

takové aktivity, které odpovídají charakteru podniku a očekávání klíčových akcionářů neboli zainteresovaných osob. Praxe také ukazuje, že aktivity spojované se Společenskou odpovědností firem nejsou účinné bez osobního etického přesvědčení vedení i zaměstnanců.

### **10.6.2 CERTIFIKACE SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOSTI SA8000**

Jedná se o certifikační schéma organizace Social Accountability International. SA8000 vychází ze zásad mezinárodních norem týkajících se pracovních podmínek, které jsou obsaženy v úmluvách Mezinárodní organizace práce (ILO), Všeobecné deklaraci lidských práv OSN a v Úmluvě o právech dětí. Hlavní pozornost SA8000 je zaměřena na zlepšování pracovních podmínek po celém světě.

Oblast administrativy je v řadě případů vytlačována na okraj zájmu přetížených manažerů, ale ukazuje se, že právě administrativa může být klíčem k odstranění řady problémů v podnikatelských jednotkách. Význam a dopad administrativy na hospodářský chod firem je v centru pozornosti systému řízení jakosti, který obrazně řečeno „kvalitu výrobního procesu“ podmiňuje pořádkem a systémem právě v administrativních činnostech. Je proto zapotřebí i tuto oblast zahrnout do „znalostního repertoáru“ budoucích pracovníků na manažerských postech. Společenská zodpovědnost pevně zakotvená v kultuře podnikání firmy zvyšuje dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu podniku.

## 11 PODNIKÁNÍ A OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

V rámci kapitoly Podnikání a ochrana životního prostředí se seznámíme se základními východisky environmentálních přístupů. Jsou vysvětleny základní pojmy jako je životní prostředí, ekologie, ekosystém, Environmental Impact Assessment, environmentální audit, environmentální prostředí, ekologické prostředí apod. vysvětlen rozdíl mezi EIA a environmentálním auditem. Je stručně popsán negativní dopad jednotlivých odvětví na životní prostředí a o způsoby narušování ekosystémů lidskou činností obecně. Jsou charakterizovány jednotlivé způsoby zmírňování negativních dopadů činnosti člověka na životní prostředí se současnou specifikací jednotlivých metod EIA.

### 11.1 ZÁKLADNÍ POJMY

#### ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Soubor všech činitelů, se kterými přijde do styku živý subjekt, a podmínek, kterými je obklopen. Tedy vše, na co subjekt přímo i nepřímo působí. Subjektem může být chápán organismus, populace, člověk i celá lidská společnost. Většinou se pojem životní prostředí chápe ve smyslu životní prostředí člověka.

#### EKOSYSTÉM

Funkční soustava živých a neživých složek životního prostředí, jež jsou navzájem spojeny výměnou látek, tokem energie a předáváním informací a které se vzájemně ovlivňují a vyvíjejí v určitém prostoru a čase.

#### ENVIRONMENTÁLNÍ

Pojem převzatý z angličtiny, znamená „vztahující se k životnímu prostředí“. Bližší vysvětlení najdete v další části opory.

EIA - dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí,

EIA lze definovat jako řízení, jehož úkolem je určit všechny pravděpodobné změny, k nimž může dojít u důležitých socioekonomických a bio-geofyzikálních veličin, charakterizujících životní prostředí, v důsledku realizace nějaké plánované činnosti (investiční akce, zákony, program atd.). Toto řízení může probíhat několikastupňově, podle charakteru a rozsahu zkoumané akce. Musí být v každém případě ukončeno písemným dokumentem.

### 11.2 ZPŮSOBY NARUŠOVÁNÍ EKOSYSTÉMU

K narušování ekosystému dochází v podstatě třemi základními způsoby.

- Především jde o nepřiměřený odběr látek a energií z přírodních ekosystémů, kde nejlepším příkladem je nám dobře známá těžba surovin.
- Druhou možností je nepřiměřené vnášení látek a energií do přírodních ekosystémů. Zde můžeme uvést příklad toxických odpadů, jež často zcela nekontrolovaně znečišťují naše životní prostředí.
- A poslední variantou narušování ekosystému je složitá kombinace obou předcházejících způsobů. v tomto případě můžeme jmenovat přehrady, města, či meliorační práce.

## 11.3 NEGATIVNÍ DOPADY JEDNOTLIVÝCH ODVĚTVÍ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

### 11.3.1 ZEMĚDĚLSTVÍ

Zemědělství souvisí se životním prostředím velmi úzce, což také způsobuje, že negativní vlivy, které by na ekologii mohlo mít, nelze jednoznačně stanovit. Navíc škodlivost těchto vlivů je do značné míry závislá na mnoha dalších průvodních okolnostech, např. velikost, intenzita, rozsah, způsob, místo a doba působení. Zásah, jenž v určitém místě a v určité době mohl mít prokazatelně kladný vliv, může v jiném místě nebo době způsobit katastrofu např. zmíníme-li odlesňování, regulace vodních toků či meliorační práce. Další problém, který s sebou zemědělství přináší, je i možnost nesprávné aplikace zásahu, jinak prospěšného, např. nadměrné hnojení. Specifickým rysem zemědělství je jeho výrazný ambivalentní vztah k životnímu prostředí.

### 11.3.2 PRŮMYSLOVÁ VÝROBA

Průmyslovou výrobu lze považovat za největšího znehodnocovatele životního prostředí zejména proto, že působí přímo na všechny hlavní složky přírodního prostředí, tedy na ovzduší, vodu, půdu i krajinu. Na rozdíl od zemědělství je sortiment škodlivin, vnášených průmyslovou činností do životního prostředí, mnohem rozsáhlejší. Nejde jen o emise látek, ale i o emise různých druhů energií, záření, vibrační a akustických vln. Krajina je znehodnocována také z estetického hlediska. Z hlediska primárních vlivů můžeme naše průmyslová odvětví rozdělit zhruba do následujících tří skupin:

- První skupinu tvoří skupina silně zátěžových výrob. Řadíme zde především těžební průmysl, energetiku, výrobu paliv, chemický průmysl, metalurgii, strojírenství, celulózky a papírny. Uvedená odvětví mají největší vliv na životní prostředí. Hlavní příčinou je skutečnost, že mají velmi často dopad globálního, případně regionálního, rozsahu, takže jejich působení je předmětem mezinárodních jednání a dohod. v neposlední řadě však je jejich problém v nepříznivém ovlivňování všech složek přírodního prostředí, většina alespoň dvou, nejčastěji ovzduší a vody, současně.
- Druhou skupinou z hlediska primárních vlivů na životní prostředí je skupina středně zátěžových výrob. Jedná se o stavební výrobu, textilní a kožedělný průmysl, průmysl sklářský a keramický, potravinářství.
- Třetí skupinu tvoří mírně zátěžových výrob, do nichž řadíme dřevozpracující, polygrafický a oděvní průmysl.

### 11.3.3 DOPRAVA

I když negativní vliv dopravy závisí do značné míry na jejím typu, lze říci, že je méně rozmanitý než negativní vlivy průmyslu. Je dán především dopravním hlukem, jakož i otřesy a vibracemi, dále výfukovými plyny a jinými případnými emisemi do ovzduší (pára, teplo), záborem půdy, znečišťováním vod a tuhými odpady. Na rozdíl od zemědělství a průmyslu není doprava znehodnoceným životním prostředím zpětně zasažena. Snad je uplatnění zvýšeného korozivního působení na fondy, tedy auta, stroje, střechy, i když i zde je znatelný posun k lepšímu díky kvalitnějším prostředkům proti rzi, tzv. antikoroziv.



#### **11.3.4 STAVEBNÍ ČINNOST**

Každá stavební činnost ovlivňuje životní prostředí jednak sama sebou, jednak svým výsledkem. Vlivy stavební činnosti mohou mít z valné části pouze lokální účinek a jejich negativní působení může být, až na určité výjimky, pouze přechodné.

#### **11.3.5 VODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ**

Nejčastěji se negativní vlivy projeví nevhodnou stavební činností, zvláště výstavba přehrad a nejrůznějších melioračních prací. v historii existuje mnoho případů, kdy s dobrým úmyslem zahájené meliorační práce vyvolaly nakonec ekologické katastrofy jen proto, že nebyly zváženy nebo i známy všechny následky, jež daná stavba bude mít. Také vliv napřimování vodních toků a betonování jejich koryt má nežádoucí ekologické následky, které bývají málokdy zvažovány.

#### **11.3.6 CESTOVNÍ RUCH**

Vzhledem ke stále se zvyšujícímu zájmu o cestování, dochází v turisticky významných oblastech, jako např. Itálie, Alpy, Nepál, ke značnému poškozování životní prostředí. Negativní dopad masové prováděného turismu se projevuje nejrůznějšími způsoby, jejichž rozsah závisí na návštěvnosti a způsobu turismu. Mezi nejproblémovější způsoby lze zařadit individuální autoturistiku, která odráží všechny negativní dopady dopravy. Velkým problémem začínají být např. sjezdové lyžařské trasy v Alpách. Vzhledem ke krátkému klidovému období nestačí zde půda obnovit svou funkci a dochází k erozi, až pohybu svahů. Ve všech alpských zemích jsou na záchranu mnoha z nich vynakládány značné finanční prostředky.

#### **11.3.7 SPOTŘEBNÍ SFÉRA**

Pod pojmem spotřební sféra rozumíme užívání vyrobených produktů, tedy výrobků a služeb jedinci či společností. Vzhledem k tomu, že velikost negativního dopadu spotřební sféry na životní prostředí závisí nejen na způsobu užívání produktu, nýbrž i na jeho charakteru, je ovlivnitelná jak jednáním spotřebitele, tak i výrobce. v některých případech, např. u výroby sprejů obsahujících freony, lze za základní považovat vliv výrobce. Obecně můžeme negativní dopady spotřební sféry rozdělit následovně:

1. Dopady způsobené vznikem spotřebitelského odpadu.
2. Dopady způsobené běžným používáním produktů.
3. Dopady způsobené neodborným, špatným a neopatrným zacházením s produkty.

## 11.4 ZPŮSOBY ZMÍRŇUJÍCÍ DOPADY ČINNOSTI ČLOVĚKA NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

### 11.4.1 NEGATIVNÍ DOPADY EKONOMICKÉHO REPRODUKČNÍHO PROCESU

Negativní dopady ekonomického reprodukčního procesu, protože o tento proces v případě činnosti člověka jde především, na ekosystém, lze souhrnně rozdělit podle způsobu jejich vzniku do tří velkých skupin:

- V první řadě jde o znečišťování životního prostředí. Zde jsou hlavní příčinou, kromě vzniku výrobního a spotřebitelského odpadu, také ztráty ve výrobě, úniky látek a materiálů z důvodu vadných zařízení či nepořádku a nekázně.
- Další formou je čerpání přírodních zdrojů, a to jak obnovitelných přírodních zdrojů (dřevo, voda), tak i neobnovitelných přírodních zdrojů (ropa, uhlí). v případě čerpání neobnovitelných zdrojů nutně časem dochází ke změně daného ekosystému, u obnovitelných lze postupovat tak, aby ke změně nedocházelo.
- Poslední skupina negativních dopadů je způsobená kombinací obou předchozích možností. Tyto dopady mají většinou za následek náhlou změnu režimu ekosystému, a tím i jeho nevratný přechod na ekosystém jiný.

### 11.4.2 OBECNÉ ROZDĚLENÍ ZPŮSOBŮ ZMÍRŇUJÍCÍCH NEGATIVNÍ DOPADY

První způsoby, které byly zaváděny na ochranu životního prostředí před jeho znečišťováním, vycházely všechny ze stejného principu. Soustřeďovaly se na likvidaci nebo zmírnění následků již vzniklého znečištění. Protože tyto způsoby reagují až v případě, kdy ke znečištění dojde, tzn., když škodlivina nebo odpad vznikne, jsou označovány za způsoby reaktivní. Na rozdíl od tohoto postupu se v současné době zavádí způsoby, jež se snaží vzniku odpadu, a tím i vzniku znečištění, zabránit. Jedná se o tzv. **bezodpadové technologie** a jsou pak označovány jako způsoby proaktivní. Vzhledem k tomu, že stále ještě převládají reaktivní způsoby zmírňování negativních dopadů ekonomického reprodukčního procesu, zastavíme se u nich podrobněji. Podle strategie používané při nakládání se vzniklými znečišťujícími látkami, můžeme používané klasické neboli reaktivní způsoby rozdělit na způsoby, jež vypouštěná množství znečišťujících látek:

- zředují,
- zachycují,
- kontrolují a řídí.

### 11.4.3 ŘEDĚNÍ

Hned na úvod je nutné říci, že absolutní množství vypouštěných látek není ředěním vůbec ovlivněno. Výsledkem je pouze snížení jejich koncentrace, takže při přímém styku jsou živé organizmy vystaveny menší expozici. Spoléhá se v podstatě při tom na asimilační kapacitu přírody, tj. na schopnost ekosystému vyrovnat se vlastními autoregulačními mechanismy s narušením své rovnováhy. Aby ředění skutečně řešilo problémy znečištění je nutné, aby vypouštěné látky byly v přiměřené kvantitě, tzn. v takovém množství, které jsou přírodní mechanismy schopny zpracovat dříve, než svým charakterem způsobí nevratné narušení přírodní rovnováhy.

Zároveň je bezpodmínečně nutné, aby byly vypouštěny látky jen takové kvality, které jsou přírodní mechanismy schopny zpracovat. Velké nebezpečí z ekologického hlediska představují látky vyrobené v laboratořích. Příroda je totiž nezná a nemá pro ně rozkladné mechanismy. Tyto látky, anebo jejich zbytky, se pak v přírodě hromadí, vstupují do potravinových řetězců a jsou příčinou mnoha různých onemocnění živých organismů.

#### **11.4.4 ZACHYCOVÁNÍ**

V případě zachycování jde o zařazení vhodného technologického zařízení, např. odlučovače, na to místo výrobního procesu, odkud jsou vzniklé znečišťující látky vypouštěny do životního prostředí. Pracujeme tedy s odpadními plyny, vodou a tuhými odpady.

#### **11.4.5 KONTROLA A ŘÍZENÍ**

Strategie kontroly a řízení se od obou předcházejících způsobů liší tím, že se snaží na základě určené limitní hodnoty koncentrace škodlivé látky regulovat množství škodlivin vypouštěných do životního prostředí. Používá se k tomu dvou kroků:

1. Nejdříve se, na základě experimentu, zjistí ekologická a zdravotní únosnost jednotlivých složek životního prostředí vůči sledovaným škodlivinám. Takto zjištěné hodnoty se stanoví jakožto limitní hodnoty emise těchto škodlivých látek do jednotlivých složek životního prostředí.
2. Následně se na základě takto určených emisních limitů sledovaných škodlivin vyberou vhodné koncové technologie a regulační zařízení, která se umístí do výpustních toků. Tímto způsobem se zajistí, že vypouštěné množství škodlivin bude zredukováno na potřebnou míru.

V případě zachycování a také zmírňování negativních dopadů lidské činnosti na životní prostředí při použití řízení a kontroly si však musíme uvědomit stále ještě, a to na dlouho, hranici omezující dosažení úplného ozdravení životního prostředí. Hranice je dána dvěma významnými omezeními. První spočívá v tom, že regulační zařízení není vždy dostatečně účinné, přičemž další zvyšování jeho účinnosti je většinou tak nákladné, že je ekonomicky nerealizovatelné. Druhá pak platí zcela obecně a tkví v podstatě věci. Jedná se o to, že i kdyby se podařilo zvýšit účinnost použitého separačního zařízení na 100%, takže by sledovaná škodlivina byla z vypouštěného látkového toku zcela odstraněna, stále ještě existuje a je nutné ji nějakým způsobem zlikvidovat, nebo najít nejvhodnější způsob jejího dalšího zpracování. Nelze-li ji použít jako druhotné suroviny, je pak tento problém řešen tím, že táž škodlivina, které byl zamezen přístup do jedné složky životního prostředí, se převede do jiné složky, např. kaly z odpadních vod se spálí a škodlivé látky přejdou do ovzduší apod. Takže by se dalo říci, že celá ochrana životního prostředí je věcí prevence, bezodpadových technologií apod.

## 11.5 ENVIRONMENTAL IMPACT ASSESSMENT

### 11.5.1 OBECNÉ VYMEZENÍ

V současné době je tato zkratka již mezinárodně používaným pojmem. Vznikla a má význam anglických výrazů Environmental Impact Assessment (EIA), což v překladu znamená posuzování dopadu (nějaké činnosti, akce, stavby apod.) na životní prostředí.

Kdybychom chtěli utvořit od slova „environmental“ přídavné jméno, tak by znělo „týkající se životního prostředí“, což je zdoluhavé označení. Proto se používá pojmu ekologický, ale ten pro změnu v plném rozsahu neodráží komplexnost problémů, kterými se environmentální politika zabývá. Ekologické zákony jsou zákony, které probíhají v ekosystému bez účasti člověka. Můžeme je poznávat, respektovat a využívat, ale nemůžeme je měnit. Kdežto environmentální zákony, tedy zákony o životním prostředí, jsou formulovány lidskou společností a jejich uplatnění je garantováno příslušnými státními nebo samosprávnými orgány a institucemi. Člověk je může, a někdy, podle měnících se podmínek a nabytého poznání, i musí měnit. Pod pojmem dopad se rozumí rozdíl ve stavu životního prostředí před a po realizaci posuzované akce, při čemž musí být započteny všechny vlivy, které byly posuzovanou akcí vyvolány.

### 11.5.2 PROVÁDĚNÍ EIA

Realizace EIA podle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, znamená uskutečnění určité systematicky vedené procedury, mezi jejíž hlavní úkoly patří zjištění, popř. předpovězení, jaké bio-geofyzikální a socioekonomické charakteristiky životního prostředí budou ovlivněny v důsledku realizace určité plánované lidské činnosti. Dále je nutné zjištěné změny změřit, sumarizovat, interpretovat, odvodit z nich konečné závěry, což mezi jinými znamená stanovit, jak se promítnou do lidského zdraví a pohody, a jakým způsobem ovlivní hmotné statky. Posledním momentem je nalezené výsledky stručně, výstižně a přehledně popsat v závěrečné zprávě.

V praxi se provádění EIA většinou rozděluje do čtyř hlavních stádií:

1. Předběžné šetření (screening).
2. Stanovení rozsahu EIA, tj. vymezení hlavních atributů, jež bude nutné hodnotit (scoping).
3. Stanovení celkového dopadu (změření atributů a určení jejich celkového, společného vlivu na životní prostředí včetně synergických a sekundárních dopadů).
4. Sepsání požadovaných zpráv.

V některých zemích je, i když časově značně posunutě, zařazeno ještě páté stádium, tzv. post-projektové šetření (ex-post). Toto šetření v podstatě prověřuje správnost provedení EIA. Skládá se z monitoringu (sběr a sledování informací o dopadu na životní prostředí) a auditu (srovnání, kontrola získaných údajů s údaji předpovězenými). Post projektové stádium má velký význam jak pro zlepšení metodiky EIA, tak i pro jeho interaktivní působení.

### 11.5.3 METODY POUŽÍVANÉ V EIA

#### METODY AD HOC

Jsou nejméně přesné, většinou jen popisují vlivy na hlavní složky životního prostředí, vazby mezi příčinou a jejím následkem nejsou detailně sledovány. Jde spíše o metody

encyklopedické než analytické. Hodí se spíše pro připomínkové řízení než pro analýzu samotnou.

#### METODY ZALOŽENÉ NA PŘEKLÁDÁNÍ VRSTEV

Základem těchto metod jsou jednotlivé vrstvy zobrazující vždy změnu jednoho atributu v rámci zkoumaného regionu. Komplexnost a kvalita závisí do značné míry na vlastním provedení. Nejznámější aplikací této metody je Geografický informační systém (GIS).

#### METODY POUŽÍVAJÍCÍ SEZNAMŮ (TZV. INDEXŮ)

Tyto metody vychází buď ze seznamu atributů, jež je nutno zkoumat, nebo ze seznamu činností, o nichž je známo, jaký celkový dopad na životní prostředí mají.

#### METODY POUŽÍVAJÍCÍ MATIC

Výhodou matic je, že slučují seznam projektovaných činností s indexem atributů, jež mohou být těmito činnostmi ovlivněny. Matice tak může identifikovat vazby mezi příčinami a následky, tj. mezi určitou činností a jejím dopadem na životní prostředí.

#### METODY VYUŽÍVAJÍCÍ SÍTÍ

Pracují se seznamy, v nichž u každé akce je uveden sled vlivů na životní prostředí, jež za daných podmínek může realizace vyvolat. Jsou vytvářeny na základě praktických zkušeností a jejich ustavičné doplňování a zpřesňování vede ke tvorbě sítí, znázorňujících komplexnost dopadu určité akce na životní prostředí za určitých podmínek.

#### METODY CA

Jsou založeny na kombinaci využití počítače s oběma předchozími metodami. Jde v podstatě o simulaci jednotlivých akcí a jejich dopadů na životní prostředí.

### 11.5.4 VÝZNAM EIA

Zavedení EIA je důležité zejména pro taxativní vyjmenování nejen příslušné činnosti a investiční akce, ale také parametrů a hodnot, které musí být splněny. Navíc je ustanovena zákonná povinnost získané výsledky i výsledný závěr veřejně projednat. Povinnost veřejného projednávání je velmi důležitá a cenná i z hlediska hledání vhodnějších variant.

### 11.5.5 ENVIRONMENTÁLNÍ AUDIT

Je to takový nástroj řízení managementu, který zahrnuje systematické, zdokonalované, periodické a objektivní vyhodnocení toho, jak dobře je organizován systém péče o životní prostředí, jakou kvalitu mají řídicí systémy zajišťující tuto péči a jak jsou v daném podniku provozována jednotlivá zařízení. K hlavním cílům environmentálního auditu lze zařadit především:

- zajištění synchronizace mezi praktickými postupy péče o životní prostředí se stále se rozvíjející legislativou,
- usnadnění kontroly nejvyššího vedení společnosti v řízení ochrany životního prostředí,
- nalezení nových možností v oblasti zlepšení péče o životní prostředí.

Především podněcuje ekologické uvědomění pracovníků společnosti, vede je k ekologickému chování, k chápání ekologických rizik a jejich celospolečenských důsledků.

Tím dochází ke snadnějšímu prosazování nových technologií a k větší iniciativě samotných pracovníků při ochraně a péči o životní prostředí.

#### 11.5.6 TYPY ENVIRONMENTÁLNÍHO AUDITU

Podle americké Environmental Protection Agency (EPA), profesionální environmentální auditoři provádějí těchto sedm nejčastějších kontrol:

1. Akviziční audit. Audit prováděný před nebo po velké akvizici (nákup může zahrnovat jinou firmu, pozemky a hlavní části výrobního zařízení). Zaměření auditu je obvykle na případné pohledávky nebo závazky, které mohou vzniknout z velké akvizice, zejména vzhledem ke škodám na životním prostředí.
2. Audit shody. Obvykle v rámci celkového hodnocení s důrazem na soulad s právními předpisy a s environmentálními systémy řízení (ISO 14000).
3. ‚Due diligence‘ audit (náležitě svědomitý audit). Podobně jako u akvizičního auditu je hodnocení prováděno pro stanovení případných právních nároků a závazků (obvykle pro potenciální investory). Také jsou zahrnuty otázky zdraví, bezpečnosti a požárních rizik, stejně jako archeologický a historický průzkum předmětných ploch a nakonec analýzy právních hodnocení.
4. Audit odpadů. Důraz je zde kladen na zkoumání vzniku odpadů a nakládání s odpady (zajištění že odpad je bezpečně řešen a uložen za rozumnou cenu), stejně jako zdroje odpadu a důvod proč je odpad vyroben. Skrytý odpad jako nevyužité suroviny, plýtvání energií a vodou a ztracený čas v prostojích jsou také brány v úvahu.
5. Audit odstraňování odpadů. Často se realizuje, aby prokázal dodržování předpisů a povinností vztahujících se na dopravu a likvidaci odpadu dodavatelů. Během první části tohoto auditu, je dokumentace nakládání s odpady obvykle první věc, která je kontrolována (povolení nakládání s odpady, licence dopravce odpadů a zpráv o plnění povinností).
6. Vodní audit. Je podobný jako audit odpadů, ale důraz je kladen na plýtvání s vodou. Měří a analyzuje se spotřeba vody, stejně jako produkce a čištění odpadních vod. Měří a srovnává se vstup a výstup vody. Nesrovnalosti znamenají únik nebo jiné problémy.
7. ‚Peer review‘ audit (odborný audit). Audit provedený externími kolegy z oboru (působícími mimo provoz nebo firmu).

#### 11.6 ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ V LEGISLATIVĚ ČR

Zákonů v oblasti životního prostředí a jeho ochrany je celá řada v závislosti na odvětví:

1. Životní prostředí všeobecně
2. Vodní hospodářství
3. Odpadové hospodářství
4. Ochrana ovzduší
5. Ochrana přírody
6. Ochrana půdního fondu a lesní hospodářství
7. Geologie a hornictví
8. Územní plánování a stavební řád
9. Posuzování vlivu na životní prostředí
10. Nakládání s chemickými látkami
11. Prevence závažných havárií

12. Geneticky modifikované organismy
13. Integrovaná prevence znečišťování
14. Energetika
15. Hluk
16. Ochrana klimatu

Mezi nejdůležitější zákony patří:

- 17/1992 Sb., Zákon o životním prostředí
- 254/2001 Sb., Zákon o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon)
- 185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů
- 86/2002 Sb., Zákon o ochraně ovzduší
- 114/1992 Sb., Zákon o ochraně přírody a krajiny
- 289/1995 Sb., Zákon o lesích (lesní zákon)
- 44/1988 Sb., Zákon o ochraně a využití nerostného bohatství (horní zákon)
- 183/2006 Sb., Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)
- 100/2001 Sb., Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí (EIA)
- 180/2005 Sb., Zákon o podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie
- 695/2004 Sb., Zákon o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů (odpustkový zákon)

Kompetentní informace lze nalézt na internetovém portále Ministerstva životního prostředí ČR.

## 11.7 ISO 14000

ISO 14000 je soubor norem, které zahrnují normy a směrnice související s řídicími systémy, a příbuzné normy upravující terminologii a specifické nástroje, jako je audit (proces kontroly, zda systém řízení odpovídá normě). Jsou rozděleny do dekád podle tematických okruhů:

Dekáda 14000 - Systémy environmentálního managementu:

- ISO 14001 pojednává o environmentálním managementu, tj. managementu „týkající se životního prostředí“. Společnost, která se rozhodla získat Certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.
- ISO 14010 - Směrnice pro provádění environmentálních auditů
- ISO 14020 - Environmentální značky a prohlášení
- ISO 14030 - hodnocení environmentálních vlivů podniků na životní prostředí
- ISO 14040 - posuzování životního cyklu
- ISO 14050 - definice a termíny.

Normy ISO 14000 v první řadě usilují o to, aby organizace minimalizovala všechny rušivé vlivy své činnosti na životní prostředí. Cílem je aktivně podporovat vše, co je možné udělat pro prevenci škod na životním prostředí – ať už v průběhu výroby, nebo při používání výrobku – znečišťováním nebo vyčerpáváním přírodních zdrojů. Normy ISO 14000 se zabývají způsobem, jakým organizace pracují, nikoliv výsledky jejich práce. Jinými slovy

orientují se na procesy, nikoliv produkty, nicméně způsob, jakým organizace řídí své procesy, samozřejmě ovlivňuje finální produkt.

### 11.7.1 ZÁKLADNÍ ZNAKY

Bez ohledu na to, co daná organizace je, nebo co produkuje, jestliže chce vytvořit systém řízení kvality nebo systém řízení životního prostředí, musí tento systém mít základní znaky, které jsou vypočítány v ISO 14000. s procesem aplikace ISO 14000 tak souvisí systém registrace, akreditace a certifikace.

**Registrace** (někdy ovšem označovaná také jako **certifikace**) je procesem kontroly, zda systém odpovídá příslušné normě ISO 14000, s následným vydáním certifikátu (registračního osvědčení).

**Akreditace** je naproti tomu procedura, při níž autoritativní orgán uděluje povolení jinému orgánu nebo osobě vykonávat specifické úkoly. v kontextu norem ISO 14000 se to vztahuje na činnost národních akreditačních orgánů, které udělují dalším subjektů pravomoc udělovat certifikace.

Společnost, která se rozhodla získat Certifikát osvědčující soulad s požadavky normy ISO 14000, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost. K tomu je potřeba učinit následující kroky:

- stanovit environmentální politiku firmy a tuto sdělovat zaměstnancům a zpřístupnit veřejnosti
- identifikovat environmentální aspekty činností firmy, které mohou mít významné dopady na životní prostředí
- zajistit sledování existujících a nově vydávaných právních a jiných požadavků, které se týkají environmentálních aspektů identifikovaných firmou a promítnutí jejich požadavků systému environmentálního managementu
- z environmentální politiky odvodit environmentální cíle a cílové hodnoty pro všechny úrovně a funkce firmy
- stanovit a realizovat programy environmentálního managementu k dosažení těchto cílů a cílových hodnot
- zajistit vzdělávání zaměstnanců a interní i externí komunikaci
- monitorovat a měřit klíčové znaky provozu a činností s možným dopadem na životní prostředí a přijímat preventivní opatření a nápravná opatření při zjištěných odchylkách a škodách.

### 11.7.2 PŘÍNOS NORMY PRO ORGANIZACI

- Elegantní nástroj na řízení dopadu aktivit firmy na životní prostředí
- Vytvoření pověsti prestižního podniku v oblasti ochrany životního prostředí
- Snížení budoucích nákladů vyplývajících z plánování výrobní infrastruktury zejména s integrací se systémem řízení kvality
- Včasné rozpoznání problémů a zamezení vzniku případných havárií, efektivní řízení rizik
- Poskytnutí vyšších záruk plnění právních a jiných požadavků
- Úspora energií a materiálových zdrojů



## 12 FÚZE A AKVIZICE

Kapitola podává základní informace o možných formách spojování podniků formou fúze a akvizice a problémech z toho vyplývajících. Jsou popsány základní formy, možné varianty členění akvizic a důvody, jež vedou k akvizicím. Je popsán postup a zásady k tomu, aby navržená forma převzetí byla úspěšná, a jak se účinně proti nepřátelskému převzetí bránit. Následně je přiblíženo, jak může podniková kultura ovlivnit akviziční proces.

Procesy akvizic jsou logickou součástí dynamického tržního prostředí v procesu globalizace a dochází k nim ve všech oblastech podnikání. Jejich prostřednictvím vznikají nadnárodní koncerny, které využívají specifických výhod na úrovni státních ekonomik, optimalizují své daňové zatížení, alokaci kapitálu a umístění výroby, hledají a nacházejí nové trhy pro své výrobky.

### 12.1 ZÁKLADNÍ POJMY

#### AKVIZICE

Mluvíme-li o akvizicích, máme na mysli:

1. získání, získávání, přírůstek; nově získaná věc nebo osoba;
2. **převzetí podniku, nebo jeho části** (obvykle koupí);
3. získávání zákazníků osobním vyhledáváním.

Zdroj: volné dílo



#### FÚZE

V případě fúze se jedná o sloučení nebo splynutí obchodních společností. Jde tedy o formu akvizice. Jedná se tedy o procesy, při nichž dochází k právnímu nebo ekonomickému spojování podniků.

#### AKVIZITOR

Právnícká i fyzická osoba, která usiluje o získání kontroly nad čistými aktivy a operacemi získávané společnosti prostřednictvím akvizice.

#### ZÍSKANÁ SPOLEČNOST

Je předmětem akvizice. Předmětem majetkové akvizice může být také i jednotlivé aktivum nebo podnik.

#### KONTROLA

Jde o pravomoc řídit finanční a operační politiky podniku tak, aby bylo dosaženo užitků z jeho činnosti. Zpravidla se uplatňuje ovládnutím statutárního orgánu anektované společnosti.

#### MATEŘSKÁ SPOLEČNOST

Jedná se o společnost kontrolující jednu nebo více dceřiných společností.

#### DCEŘINÁ SPOLEČNOST

Společnost, která je kontrolována jinou (mateřskou) společností.

## 12.2 TRÍDĚNÍ AKVIZIC

### 12.2.1 PRÁVNÍ SPOJENÍ

Do procesu právního spojování vstupují dvě nebo více společností. Po fúzi pokračuje pouze jediná společnost, která nabude aktiv i pasiv těch společností, které zanikly. U konsolidace (splynutí) jde o založení zcela nové společnosti, na kterou přecházejí aktiva i pasiva těch dvou nebo více konsolidovaných společností, které se vznikem nové společnosti zanikají.

### 12.2.2 KAPITÁLOVÁ A MAJETKOVÁ AKVIZICE

Podstatou kapitálové akvizice je nabývání podílů či akcií za účelem ovládnutí získávané společnosti. Akcie nebo podíly přitom musí být spojeny s hlasovacím právem. Majetkové akvizice spočívají v koupi jednotlivých aktiv, částí nebo celého podniku. Mezi majetkové akvizice řadíme i přijetí těchto hodnot jako vklad.

### 12.2.3 TRÍDĚNÍ AKVIZIC PODLE ODVĚTVOVÉHO ZAMĚŘENÍ

První skupinu tvoří **horizontální akvizice**. Jedná se o kombinace dvou podniků se stejnou náplní podnikání (pozitivum lze spatřovat v dosažení úspor z rozsahu). Další skupinu tvoří **vertikální akvizice**, které se uzavírají mezi společnostmi, jejichž činnost na sebe technologicky navazuje (pozitivum je v dosažení úspor z vertikální integrace). Poslední skupinu pak tvoří **konglomerátní akvizice**. v tomto případě jde o kombinace společností, jejichž obory podnikání nemají žádný bezprostřední vztah. Cílem je např. vhodné investování přebytečných prostředků akvizitora, či diverzifikace činnosti a rozložení podnikatelského rizika.

### 12.2.4 TRÍDĚNÍ AKVIZIC Z HLEDISKA MANAGEMENTU

Obecně rozlišujeme z hlediska managementu, a jeho přístupu k akvizicím:

- A. **přátelské převzetí**, kdy akvizitor jedná a spolupracuje s managementem, management sleduje stejné zájmy. Po přátelském převzetí vedení společnosti zpravidla setrvává ve svých funkcích, nebo je mu vyplaceno zvláštní odstupné.
- B. **nepřátelské převzetí**. v tomto případě jde o akvizici, která probíhá proti vůli stávajícího vedení získávané společnosti. Management usiluje o zmaření nepřátelského převzetí pomocí určitých metod.

### 12.2.5 NEBEZPEČÍ A ÚSKALÍ SPOJENÁ S AKVIZICEMI

Nebezpečí akvizic z hlediska veřejného zájmu spočívá v možnosti ohrožení či omezení hospodářské soutěže. Vytvořením ekonomických celků přesahujících národní daňové systémy vzniká další prostor pro snižování daňové povinnosti. Náklady jsou tak často vykazovány v zemích s vyšší mírou zdanění, zatímco výnosy jsou převáděny do daňových rájů. v případě **majetkových akvizic** se problém týká nejednoznačnosti pojmů, úprav právních smluv o prodeji podniku, atd. Jde-li o **kapitálové akvizice**, lze problém spatřovat zejména ve

způsobu oceňování finančních investic, pořízených vkladem nepeněžitého majetku. Každý z výše uvedených problémů by stál za samostatnou kapitolu ve specializovaných skriptech.

### 12.3 DŮVODY PRO PŘEVZETÍ PODNIKU

Shrneme-li základní důvody pro koupi, může jít o:

- zvýšení podílu na trhu,
- získání přístupu k zajímavým technologiím,
- obejít překážky pro rozvoj hospodářských vztahů mezi různými zeměmi,
- průnik do nových oblastí podnikání, které se zdají být perspektivnější než oblast dosavadní,
- výhodné investování relativně přebytečného kapitálu, atd.

V případě prodeje pak jde o důvody:

- podnik potřebuje sanaci nebo je dokonce ohrožen konkurzem,
- podnik má řadu slabých míst a není schopen vlastní silou dosáhnout nápravy,
- vlastník se chce vzdát aktivní činnosti, atd.

Rozdíl mezi oběma druhy převzetí není zcela zřejmý. i spekulanti (sledují krátkodobý zisk) se musí snažit o to, aby životaschopné části podniku udrželi pokud možno co nejdéle funkční, tedy alespoň do momentu jejich prodeje. Pokud budeme chtít stručně charakterizovat záměry převážně podnikatelské (dlouhodobý rozvoj aktiv), můžeme říci, že jde o takový druh převzetí, kdy firma má zájem na dalším rozvoji přejímaného podniku. O spekulativní převzetí půjde v tom případě, že tato budou sledovat maximální zhodnocení kapitálu v průběhu poměrně krátké doby. Většinou tato doba nepřekračuje 5 let. Zároveň je charakteristické, že stěžejním kritériem pro rozhodování je finanční hledisko. Dávají tedy přednost informacím týkajícím se výnosnosti podniku, firma jako taková je nezajímá. Valná většina akvizic je financována dluhem, tzn., že využívá tzv. pákového efektu. Významné procento akvizic má za následek rozštěpení koupeného podniku na menší části s jejich dalším prodejem.

### 12.4 ZÁSADY A VÝSTRAHY ÚSPĚŠNÉ AKVIZICE

Na základě odborné literatury lze specifikovat následující obecné zásady pro úspěšnou akvizici:

- Kdo nemá žádnou vizi o budoucnosti podniku, sotva vzbudí nějaké nadšení.
- Získávající firma si často není dostatečně vědoma, v čem spočívá hlavní příčina jejich vlastních úspěchů.
- Kdo nezná hranice vlastních možností, snadno vezme více, než sám unese.
- Kdo nechce být veden, musí vést.
- Přesvědčení, že známe příslušný druh obchodování, nemůže nahradit přesnou analýzu konkurence.
- Kdo si chce pouze lehnout do připravené postele, nemá velké šance.
- Kouzla čísel často zamlžují podstatné věci.
- Zvítězit nemusí vždy ten, kdo nabídne nejvíce.
- Kulturní šok může vše zkazit.

Ze všeho je však nejdůležitější, aby se akvizice opírala hlavně o to, co může získávající firma cílovému podniku nabídnout, a aby byla součástí promyšlené **dlouhodobé strategie**.

## 12.5 POSTUP AKVIZIČNÍHO PROCESU

Každý podnik je jedinečnou neopakovatelnou jednotkou, která je dána stavem jeho majetku a trhů, strukturou a kvalitou zaměstnanců, povahou technologií a historií. Tato specifika je třeba vymežit, a kriticky zhodnotit vlastní možnosti v nastalé situaci. Jde o náročnou a složitou záležitost, jež musí být řešena komplexně. Nutnost takového řešení je zapříčiněna hlavně tím, že majitel nově nabytého podniku, si přeje mít k okamžitému použití statek, který by mu umožnil jak pravidelné příjmy, tak dlouhodobou a neustále se zvyšující prosperitu.

Následující odstavce charakterizují postup akvizičního procesu:

### 12.5.1 FORMULACE VIZE

Vize jako nedílná součást podnikatelské a strategické činnosti podniku je tedy i neodmyslitelným předpokladem pro stěžejní rozhodování v případě spojování podniků. Zpracovat informaci o cíli akvizice a jejích rizicích (Due diligence).

### 12.5.2 SPECIFIKACE VLASTNÍCH PŘEDNOSTÍ

Je nutné provést alespoň SWOT analýzu, tedy charakterizovat silné a slabé stránky firmy společně s příležitostmi a ohroženími, se kterými můžeme do budoucna počítat. Také je nutné vzít v úvahu tzv. **synergický efekt**, který chápe hodnotu spojené firmy větší než hodnotu dvou osamocených slučovaných podniků.

### 12.5.3 CHARAKTERISTIKA POŽADAVKŮ NA KANDIDÁTA AKVIZICE

Požadavky kladené na potenciálního kandidáta nutně vycházejí z profilu a vize podniku. Konkrétní podoba formulace těchto požadavků může být různorodá. Je třeba přesně specifikovat, které vlastnosti podnik mít musí nebo právě naopak uvedeme ty, jež mít nesmí apod.

### 12.5.4 SESTAVENÍ REALIZAČNÍHO TÝMU

Zde je nutné si uvědomit, že akvizičnímu procesu se nemůže věnovat jeden pracovník na částečný úvazek současně s plněním svých obvyklých pracovních povinností, neboť se jedná o velmi náročnou činnost jak z hlediska informačního, tak i časového. Je proto nezbytné vytvořit **samostatně funkční tým** pracovníků s dostatečnými informacemi, pravomocemi, se znalostí vztahů o existující podnikové struktuře, tak jako při zakládání nového podniku.

### 12.5.5 VOLBA STRATEGICKÉHO POLE

Od výběru vhodného strategického pole (trhu) závisí následný výběr akvizičního partnera. Musíme tedy podrobně zvážit, o jakou oblast podnikatelských aktivit chceme rozšířit svoje pole působení. Nejvyšším stupněm umění týmu sestaveného pro účely akvizice je schopnost zvolit takovou strategii, která umožní zabezpečit konkurenční výhodu.

### 12.5.6 VOLBA STRATEGIE PRO PODNIKATELSKÉ POLE

Jednoduchost či složitost výběru vhodného podniku závisí do značné míry na jejich počtu v oboru. Je nezbytné akviziční záměr zveřejnit, např. na tiskové konferenci, lze použít k předpokládanému úvodnímu vyjednávání i specialisty mimo podnik. Při akvizicích zvláště velkého rozsahu se velmi často používá investičních bankovních institucí.

### 12.5.7 OCENĚNÍ AKVIZIČNÍHO KANDIDÁTA

Jde o záležitost velice obtížnou a používá metody oceňování podniku. Jedná se např. o ocenění hodnoty patentů, ochranných známek, hodnoty loajálních zákazníků nebo odepsaného stroje, na kterém se stále dál vyrábí. Prodávající se řídí nejen současnou situací podniku, ale určuje jeho cenu i na základě subjektivního hodnocení historie podniku, jeho úspěchů a proher. Se svým stanoviskem se může zapojit do oceňování podniku i další strana – např. insolvenční správce, věřitel, finanční úřad, minoritní akcionář, což zpravidla situaci poměrně zkomplikuje. Jde-li o oceňování akvizičního kandidáta, je nutné provést jeho hodnocení ze dvou základních hledisek, a to strategického a finančního.

Hodnocení ze **strategického hlediska** zahrnuje hodnocení:

- oblastí činnosti podniku,
- konkurenceschopnosti,
- nákladové struktury,
- dosavadní strategie,
- podnikové kultury.

Hodnocení podniku z **finančního hlediska** (ocenění podniku). Ocenění podniku jako samostatné jednotky. Vychází ze současné situace podniku a zahrnuje jen ty budoucí změny, k nimž je již v době ocenění položen základ (započaté investice). Ocenění synergií, které budou výsledkem spojení podniků v případě uskutečnění plánované akvizice nebo fúze. Mezi metody ocenění podniku patří:

- příjmová (výnosová) metoda
- tržně srovnávací metoda
- metoda sumární hodnoty aktiv

### 12.5.8 PROVEDENÍ TRANSAKCE

Jak již jsme se zmínili dříve, rozlišujeme přátelské a nepřátelské transakce. Přátelské jsou ty, kdy vedení akvizičního kandidáta nemá zásadní výhrady k možnému převzetí či spojení. Otázkou je doladění detailů transakce. v opačném případě se jedná o nepřátelské převzetí. Ty bývají náročnější na čas, peníze a lidský potenciál a jejich efekt není vždy dostatečně synergický.

### 12.5.9 INTEGRACE KOUPENÉHO PODNIKU

Integrace podniku do nových organizačních struktur má dvě základní úrovně, a to integraci z hlediska systému řízení a kulturní integraci. Akvizice je úspěšná jen za předpokladu, že si kupující uvědomuje, co kupovanému podniku může nabídnout. Je nutné zdůraznit i kulturní shodu nebo alespoň příbuznost podniků. Příliš velké kulturní rozdíly obvykle končí nezdarem (nekompatibilitou) transakce. Nejpozději do roka je nutné poskytnout podniku nové vedení, přičemž příjmy manažerů by se měly ustálit na motivační úrovni navozující pocit osobních výhod.

## 12.6 VÝBĚR VHODNÝCH PODNIKŮ

Ze všeho nejdříve je nutné vypracovat základní **hodnotící kritéria** – tato kritéria vybíráme a sestavujeme z hledisek vlastního objektivního sebehodnocení a z hledisek týkajících se ekonomických, obchodních, technických a právních aspektů podniku, o který máme zájem. Zde je nutné vycházet z faktu, že ne všechny podniky jsou pro nabyvatele vhodné a naopak. Je tedy třeba mít na zřeteli slučitelnost mezi podnikem, jeho okolím a našimi osobními dispozicemi, schopnostmi a cíli, i to, že nikdy nenajdeme podnik, který by byl z hlediska této slučitelnosti ideální.

### 12.6.1 KRITÉRIA PRO POSOUZENÍ PODNIKU

V první řadě půjde o kritéria týkající se podniku jako takového. Zde patří umístění podniku (oblast, lokalita a jejich infrastruktura), odvětví a obor činnosti (výroba, obchod, služby), počet zaměstnanců (minulý, současný, budoucí), finanční objem výkonů, objem plánovaných investic, cenové rozpětí, rentabilita, finanční situace podniku (platební neschopnost, předluženost, možnost získat další prostředky na pokračování provozu). Ke kritériím vztahujícím se k okolí podniku pak lze přiřadit ekonomický vývoj sektoru, oboru, státní a jiné podpory poskytované v celostátním měřítku pro sektor či obor, regionální a místní podpory.

### 12.6.2 ANALÝZA „V TERÉNU“

Na základě takto stanovených kritérií je zahájeno podrobnější šetření v terénu. Velmi důležité je první setkání s dosavadním majitelem. Jeho účelem je ujistit se o stálosti úmyslu majitele podnik nebo jeho část prodat, upřesnit důvody, které ho vedou k prodeji (exit), a objasnit si naléhavost odkoupení na základě důvodů, které prodávající udává. Snažíme se chovat pokud možno neutrálně, vyvarujeme se jakýchkoli neuvážených soudů. Samozřejmě, že setkání se uskuteční celá řada, než dojde ke klíčovému rozhodnutí a uzavření patřičných smluv.

### 12.6.3 ANALÝZA ZÍSKANÝCH INFORMACÍ

Vyhodnocení terénního průzkumu umožní poznat, byť obecně, minulou i současnou situaci podniku, který je předmětem našeho zájmu. Po skončení podrobného šetření v terénu následuje hloubková **analýza získaných údajů**. Pokud zdůvodní pravděpodobnost úspěšného

převzetí podniku, je třeba vypracovat **plán převzetí podniku**. Ten vyžaduje nejen čas, úsilí a znalosti, ale stojí i peníze. Obsahem analýzy běžných aktivit je:

- analýza struktury výrobního programu,
- technické a provozní vlastnosti výrobku,
- výrobně ekonomické vlastnosti výrobku,
- technologická příprava výroby,
- zajišťování výroby materiálem a nářadím,
- technická obsluha výroby,
- jakost výroby a produktivita výroby,
- financování (rentabilita, nákladovost, likvidita atd.),
- marketing, finanční a nákladové účetnictví.

V závislosti na členitosti organizační struktury je nutno analyzovat náplň a efektivnost dalších činností v jednotlivých funkčních oblastech podniku.

- Analýza okolí – zde půjde v podstatě o provedení analýzy silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a ohrožení.
- Analýza cílů a systému hodnot sdílených vedoucími pracovníky (vize, mise, motivace). Dá se říci, že v tomto případě jde o analýzu nejdůležitější. Musíme si totiž uvědomit, že i pozitivní výsledky v případě předchozích analýz, se mohou zhroutit v případě, kdy nový majitel nebude schopen specifikovat cíle a hodnotový systém stávajících vedoucích pracovníků.

## 12.7 MOŽNÉ FORMY PŘEVZETÍ

Při jejich volbě je rozhodující úmysl potenciálního nabyvatele podniku o jeho dalším vývoji a o roli, kterou chce při řízení podniku zastávat. Může tedy jít o:

- okamžité nebo postupné převzetí celého podniku a jeho další samostatné fungování (bez začlenění do nějakého koncernu nebo holdingu),
- nabytí majoritní kapitálové účasti v podniku,
- fúzi podniku s jiným podnikem nabyvatele,
- fungování podniku jako filiálky jiného podniku nabyvatele apod.

I zde je nezbytný projekt, v tomto případě se jedná o projekt převzetí podniku. Nejprve se provádí rozpočty v obchodní a výrobní oblasti, spojené s podnikovými výstupy a vstupy (tedy rozpočet marketingu, výrobních nákladů a investic). Následuje rozpočet všeobecné režie. Máme-li toto hotové, můžeme přistoupit k tvorbě souhrnného rozpočtu a projektu Cash – flow. Všechny rozpočty jsou vytvářeny minimálně na rok v měsíčním intervalu. Hlubková analýza a projekt převzetí podniku umožňují poznat rizikové stránky transakce a formulovat, čeho a jak chceme v podniku dosáhnout. K rizikovým faktorům převzetí podniku patří nejen cena, za kterou podnik máme odkoupit, ale zejména i budoucnost jeho dosavadních pracovníků a vedoucích pracovníků, zvláště integrace nového majitele a jeho spolupracovníků do podniku, dále postoje zákazníků, dodavatelů, bank a minoritních akcionářů.

## 12.8 PŘEVZETÍ PODNIKU

Jde nejen o formality předepsané živnostenským zákonem a obchodním zákoníkem, ale i o zákony, nařízení vlády a další předpisy, týkající se např. vlastnických a jiných věcných práv k nemovitostem, nehmotných majetkových práv apod. Tyto formality se různí podle toho, zda je převzetí podniku spojeno se založením nové právnické osoby či nikoli, zda jde o nákup kontrolního balíku akcií při zachování dosavadních struktur, nebo o zvýšení základního kapitálu. Vyřízení celého komplexu těchto formalit je vhodné svěřit kvalifikovanému obchodnímu právníkovi. Především jde o uklidnění vnitřních poměrů – v důsledku operací, ke kterým došlo ve spojení s převzetím podniku, počínajíc průzkumem v podniku až po vlastní vyjednávání, ať už mělo či nemělo důvěrný charakter, nepochybně panuje mezi zaměstnanci nejistota o dalším osudu podniku a osudu vlastním. Je nutné uklidnit zaměstnance v otázce propouštění, odchodu do předčasného důchodu, nových pracovních podmínek, úprav platů, kolektivní smlouvy apod. Zároveň jde o navázání vztahů s okolím podniku – v první řadě jde o vztahy s bankami zvláště, je-li podnik v nesnázích, bude jejich vztah touto skutečností silně ovlivněn. Ke zneklidněným partnerům mohou patřit i dodavatelé a zejména pak subdodavatelé a svým způsobem všichni, kdo jsou na převzatém podniku do jisté míry závislí (obchodníci v lokalitě, služby pro obyvatelstvo atd.). Zvláštní pozornost je třeba hned od začátku věnovat zákazníkům. Vztahy k nim jsou diferencovány podle stupně závislosti na nich. To se může projevit v různém přístupu k nim. Například osobními návštěvami (spolu nebo bez přítomnosti osob z dřívějšího vedení), uspořádáním vstupní party, telefonickým kontaktem, osobní korespondencí nebo oběžníkem. Obdobně jako okolí podniku, jednájí i zaměstnanci podle starých zvyklostí a podnětů. Je proto nezbytné od samého začátku věnovat pozornost chování, motivaci a organizaci práce zaměstnanců a vztahům klíčových pracovníků k záměrům nového vedení. Finanční stránka řízení se zaměří na analýzu vlastních nákladů, pracovního kapitálu, skladů (tedy vázanosti oběžných prostředků). Budeme rovněž zjišťovat a analyzovat platební podmínky poskytované zákazníkům. v důsledku změněné situace je nutné zajistit dobré pracovní klima, eliminovat „odcizení“ pracovníků a zabezpečit motivaci k poctivé práci, tj. odstranit faktory, které jsou příčinami takového odcizení, či demotivace.

Mohou to být:

- nestabilizovaná kritéria, používaná dosavadními řídicími pracovníky při rozhodování,
- boj o moc mezi řídicími pracovníky,
- nekompetentnost vedoucího, napětí v osobních vztazích k představenému a spolupracovníkům,
- samotná práce,
- nespokojenost s pracovním zařazením a odměňováním,
- nejistota setrvání ve funkci, atd.

Mezi první opatření, která pomohou tyto negativní faktory omezit, patří seznámení zaměstnanců, a zvláště pak vedoucích pracovníků:

- s principy, které budou tvořit rámec dalšího fungování a s vyhlídkami ekonomického růstu podniku,
- s měřítky, která bude nové vedení podniku používat při hodnocení výkonu pracovníků a jejich odměňování, s předpokládanými formami účasti zaměstnanců na rozpracování strategických cílů podniku,
- s předpokládanými formami účasti zaměstnanců na rozpracování strategických cílů podniku,
- s prvními úpravami pracovního prostředí.



Úspěch projektu závisí na uplatnění podnikové strategie v jednotlivých funkčních oblastech podniku, na adekvátní úpravě organizační struktury a vytvoření odpovídajícího informačního systému.

## **12.9 AKTIVNÍ FORMY OBRANY PROTI PŘEVZETÍ**

### **12.9.1 ZELENÁ POŠTA**

Zelená pošta (green mail) – firma, jež má být předmětem převzetí nabídne potenciálnímu akvizitorovi, že odkoupí ty akcie, které se mu již podařilo koupit a zároveň mu za tento krok nabídne prémii. Akvizitor zároveň slíbí (pozor: slíbit není trestný čin), že již nebude o kontrolu nad podnikem usilovat.

### **12.9.2 DOHODA O PŘÍMĚŘÍ**

Dohoda je uzavírána mezi akvizitorem a cílovou firmou, kdy se pozastaví na určitou dobu zvyšování podílu na akciích cílové firmy výměnou za peněžní vyrovnání. Tato doba může být využita k zefektivnění činnosti, a tím i růstu cen akcií. Může tedy způsobit, že potenciální akvizitor přestane mít zájem a prostředky potřebné pro odkup akcií.

### **12.9.3 BÍLÝ RYTÍŘ**

Taktika spočívá v tom, že cílová firma získá jiného akvizitora, než je ten, kdo usiluje o její převzetí. Nabídne lepší podmínky po převzetí, např. nebude propouštět, nebude provádět nežádoucí změny apod. Obdobou této techniky je tzv. bílý kavalír (white square). v tomto případě jde o situaci, kdy podíl odkoupí firma, která nemá zájem cílovou firmu ovládnout ani odprodat případným zájemcům. Akcie jsou zde tedy jakoby v úschově.

### **12.9.4 TRANSAKCE „MRTVÝ KAPITÁL“**

Smyslem je učinit cílovou firmu prostřednictvím prodeje jejich některých aktiv méně atraktivní. Může se jednat jen pouze o opci, jejíž uplatnění je závislé na předem stanovených podmínkách.

### **12.9.5 ZMĚNY KAPITÁLOVÉ STRUKTURY**

Mohou mít formu změny vlastního kapitálu, zvýšení dluhu, emise nových akcií, zpětný odkup akcií.

### **12.9.6 RESTRUKTURALIZACE SPOLEČNOSTI**

Restrukturalizace společnosti – jde o tvrdou obrannou strategii použitelnou jako prevence, stejně tak i aktivní obranu. Většinou ovšem jde o dlouhodobou záležitost.

### **12.9.7 OBRANA „JUST SAY NO“**

Všechny nabídky potenciální akvizitorů v otázce převzetí cílové firmy jsou řešeny jednoduše odpovědí „nemám zájem“.

### **12.9.8 ZLATÁ POUTA**

Řada omezení, jež je schopna cílová firma prosadit ve svých požadavcích vůči potenciálnímu akvizitorovi, které mohou do značné míry zkomplikovat jeho start v převzaté firmě.

Ideální je skloubit více forem obrany.

## **12.10 FÚZE, AKVIZICE A PODNIKOVÁ KULTURA**

Úvodem je nutno podotknout, že během fúzí mají podniky relativně rovnocenné postavení, během akvizice zpravidla jeden dominuje. Z hlediska střetu dvou kultur ovšem obvykle jedna podniková kultura vždy dominuje. Odborné publikace pracují se třemi teoriemi přístupu a změn v podnikové kultuře způsobených fúzemi či akvizicemi. Jejich jednotlivé složky si nyní ozřejmíme.

### **12.10.1 PŘÍSTUP PODLE HARRISONA**

R. Harrison rozděluje kultury v podnicích do čtyř skupin

1. Power cultures (kultura síly)
2. Role cultures (kultura funkcí)
3. Task/achievement cultures (kultura úkolů a výsledků)
4. Person/support cultures (kultura osobností a podpory)

Podle toho, jaké dvě kultury se během fúzí a akvizic setkají, bude se výsledek a pravděpodobný úspěch fúze lišit.

### **12.10.2 PŘÍSTUP PODLE SALESE A MIRVISE**

Tito autoři definují během fúzí a akvizic tři různá stádia kulturní integrace:

1. ohrožení vlastní kultury,
2. konfrontace kultur,
3. akulturace.

### **12.10.3 PŘÍSTUP PODLE SHEINA**

E. H. Schein je autorem teorie závislosti podnikové kultury na různých životních stádiích organizace. Jde o jednoho z průkopníků teorie podnikové kultury v managementu vůbec.

Podle Scheina lze rozlišit tři základní životní stádia organizace:

1. Mladá organizace
2. Rozvíjející se organizace
3. Dospělá organizace

Kultura organizace v jejích raných stádiích je charakteristická několika základními rysy. Pro **mladou společnost** představuje něco jako lepidlo, které spojuje všechny lidi v organizaci, základní myšlenky, procesy. Kultura je proto v tomto stádiu pro společnost velice důležitá. Kultura je explicitní a integrovaná. Rozhodující je zejména osoba zakladatele, který svým chováním vlastně určuje a řídí ustanovení prvotních norem společnosti. Právě kvůli figurě otce zakladatele se zde jen výjimečně setkáváme s návrhy na změnu současné podnikové kultury. Jde o velice citlivé téma, které je často bráno jako útok proti osobě lídra (často jev u rodinných firem). Změny mají v této fázi spíše evoluční charakter.

**Rozvíjející se organizace** je z hlediska vývoje podnikové kultury poměrně stabilizovaná, jednotlivé elementy jsou u konce svého vývoje. Na významu nabývají především formální procesy a procedury, protože vzrůstá počet zaměstnanců v podniku, kteří již neznají navzájem specifika pracovního chování svých kolegů, jako je tomu u organizace mladé. Začínají se objevovat subkultury, nejčastěji u geograficky oddělených jednotek organizace, u specifických profesí popř. na jednotlivých úrovních organizace. Změna kultury organizace má v této fázi transformativní charakter, zahrnuje odnaučení se elementům staré kultury a naučení se kultuře nové. Rozhodně jde o složitý proces.

**Dospělá organizace** je z hlediska své kultury nejednotná, roztržitá, vyskytuje se zde mnoho subkultur. Je i tak velmi silná a dokonce má schopnost produkovat nové manažery - ti, kteří vyhovují podnikové kultuře, jsou povýšeni. Kultura je brána jako daná, je součástí tradice úspěšnosti podniku. Změna je v této fázi velmi pečlivě připravovaná a řízená, často za asistence externích konzultantů, kteří poskytují managementu nezaujaté a nezávislé stanovisko. Změna probíhá pravidelně, jde o pravidelný udržovací proces obnovy. Přesto je v této fázi poměrně riskantní, především díky ztrátě integrace a počtu zaměstnanců.

## **ZÁVĚR**

Předložená studijní opora poskytuje základní informace o zahájení podnikání studentům a zájemcům o tuto aktivitu. Opora je členěna do dvanácti kapitol a poskytuje přehled převážně o důvodech a motivacích k podnikání, tvorbě podnikatelského záměru, právních formách podnikání v ČR a sousedních státech, životním cyklu podniku, uspořádání a řízení výrobních činností, řízení investic z hlediska strategie firmy, hodnocení projektů a finanční analýze, podnikatelských rizicích v investiční činnosti podniku, administrativě v podnikání, společenské zodpovědnosti firem, ochraně životního prostředí v podnikání, fúzích, akvizicích a exitu z firmy.

Dále následují přílohy, dokreslující zakládání podniku z praktického hlediska: praktickou prezentaci, která popisuje doporučené náležitosti podnikatelského záměru, dále informace o podpůrném software pro zahájení podnikání, tematické oblasti podnikatelských záměrů vytvořených studenty OPF, informace o podnikatelských inkubátorech v regionu a na závěr dílčí výsledek původního výzkumu na téma Adaptabilita podnikání, stručně charakterizující tvorbu podnikatelských záměrů v praxi českých firem.

Zájemce si tedy, při studiu může udělat přesnější představu o náležitostech přípravy a rozjezdu svých podnikatelských aktivit a zároveň získat prvotní informační zdroj, a také určitý rozcestník k dalším komplexnějším zdrojům informací o problematice start-up. a konečně zde má podrobnou prezentaci charakterizující postupné náležitosti sestavování podnikatelského záměru včetně software k přípravě sofistikované finanční analýzy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARROW, C., *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-232-8.
2. BERRY, T. J., *Hurdle: The Book on Business Planning*, Eugene: Palo Alto, 2004, ISBN: 0-9712185-0-1
3. BURNS, P., *Entrepreneurship and Small Business*, New York: Palgrave Macmillan, 2007, ISBN: 1-4039-4733-3
4. CHEVALIER, A., HIRSCH, G., *Rizika Podnikání*, Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85865-05-X
5. CHUCHRO, J., *Podnikatelské projekty a plánování*. Ostrava: VŠB TU, 2002
6. FOTR, J., SOUČEK, I., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN: 80-247-0939-2
7. FOTR, J., *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999
8. KAVAN, M., *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0199-5.
9. KAŠÍK, J., MICHALKO, M. a kol., *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998
10. KLUB POLSKÉHO KAPITÁLU V ČR, *Podnikání v Polsku*. Praha, Velvyslanectví PR v Praze, 2011
11. KIERNAN, M. J., "Inovuj, nebo nepřezijíš". *Zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998
12. KONEČNÝ, M. a kol., *Management ochrany a tvorby životního prostředí*. Karviná: OPF SU, 1999, ISBN 80-85879-00-X
13. KONEČNÝ, M., a kol., *Strategický management*. Karviná: OPF SU, 1999, ISBN 80-7248-049-9.
14. MAŘÍK, M., *Koupě podniku jako součást podnikové strategie*. Praha: VŠE, 1995, ISBN 80-7079-558-1.
15. MATUSIKOVÁ, L., STELMACH, K., *Zakládání podniku a investování*, Karviná: OPF SU, 2006, ISBN: 80-7248-358-7
16. NENADÁL, J., a kol., *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*, Praha: Management Press, 2005, ISBN: 80-7261-071-6
17. PAWLICZEK, A., *Udržitelný rozvoj – vybrané aspekty z oblasti podnikání*, Karviná: OPF SU, 2011
18. PROKOP, M., *Jak napsat podnikatelský plán*. Praha: Czech Invest, 2005
19. SYNEK, M. a kol., *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica, 2003
20. VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2001, ISBN 80-86119-38-6.
21. VEBER, J. a kol., *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: VŠE, 2008, ISBN 978-80-247-2409-6
22. VESELÝ, I., WOJNAROVÁ, E., *Zpracováváme podnikatelský plán*. Karviná: SU OPF, 2000

### DALŠÍ DOPORUČENÉ ZDROJE ON-LINE:

- ABC ČESKÉHO HOSPODÁŘSTVÍ: <http://www.abc.cz>
- AGENTURA PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ OSTRAVA: <http://arr.cz>
- ASOCIACE INOVAČNÍHO PODNIKÁNÍ: <http://www.aipcr.cz>

- ASOCIACE MSP A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR: <http://www.ampsp.cz>
- BUSINESS ANGELS CLUB: <http://www.baclub.cz>
- BUSINESS ANGELS CZECH: <http://www.bacz.cz>
- BUSINESS CENTER: <http://www.business.center.cz>
- BUSINESS INFO: <http://www.businessinfo.cz>
- CZECHINVEST: <http://www.czechinvest.org>
- CZECH TRADE: <http://www.czechtrade.cz>
- ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA: <http://www.cmzrb.cz>
- ČESKÝ ÚŘAD ZEMĚMĚŘIČSKÝ A KATASTRÁLNÍ: <http://www.cuzk.cz>
- EUROSKOP: <http://www.euroskop.cz>
- EVROPSKÁ KOMISE: [http://ec.europa.eu/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/index_cs.htm)
- EXPORTNÍ GARANČNÍ A POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST: <http://www.egap.cz>
- FINANCE: <http://www.finance.cz>
- GENERÁLNÍ KONZULÁT PR V OSTRAVĚ: <http://www.ostrawakg.polemb.net>
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR: <http://www.komora.cz>
- IPODNIKATEL: <http://www.ipodnikatel.cz>
- KRAJSKÁ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA MSK: <http://www.khkmsk.cz>
- MANAGEMENT MANIA: <http://www.managementmania.com/cs/>
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR: <http://www.mfcr.cz>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: <http://www.mpo.cz>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ: <http://www.msmt.cz>
- MINISTERSTVO VNITRA ČR: <http://www.czechpoint.cz>
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ: <http://eagri.cz/public/web/mze>
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ: <http://www.mzp.cz>
- MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ: <http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz>
- OBCHODNÍ REJSTRÍK: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- PENÍZE: <http://www.penize.cz>
- PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY: <http://portal.gov.cz/portal/obcan>
- STÁTNÍ SPRÁVA: <http://www.statnisprava.cz>
- TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR: <http://www.tacr.cz>
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL: <http://www.transparency.cz>

## PŘÍLOHA Č. 1 – PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – PREZENTACE



Slezská Univerzita v Opavě – Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
2012

# PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR (ZPI)



Ing. Adam Pawliczek, Ph.D.

2012



## Osnova PZ - příklad

1. Extract – Úvod a shrnutí, Co je zdrojem síly projektu, Konkurenční přednosti, Potenciál obchodního úspěchu, Finanční příležitost pro investora
2. Popis projektu – Charakteristika předkladatele, Popis firmy, tým společnosti, organizace řízení a management, Popis produktu a jeho přínosu, Schopnost produktu generovat zisk, Současný stav produktu, práva, fáze vývoje, Definice cílů projektu
3. Harmonogram realizace projektu
4. Průzkum a analýza trhu – Rozsah trhu – tržní potenciál, Dodavatelé – současní, potenciální, klíčoví, Odběratelé – současní, potenciální, klíčoví
5. Technologie a plán výroby, výzkum a vývoj – Definování výrobního procesu krok za krokem, náročnost výroby, Struktura nákladů na výrobu a její kalkulace, Faktory obecného okolí, právní a bezpečnostní normy, Výzkum a vývoj, potřeba permanentní reakce
6. Personální a prostorové zajištění – Požadované dovednosti a kvalifikace zaměstnanců, Kancelářské a výrobní prostory
7. SWOT analýza – shrnutí
8. Návrhová část – cíle a strategie – Definování cílů a milníků v čase, Prodejní a marketingová strategie (Cena, Propagace, Distribuce, Procesy, Lidé)
9. Finanční analýza – rozpočet projektu – Kalkulace nákladů v jednotlivých fázích projektu, Před zpuštěním projektu, Během fungování projektu, Očekávané výnosy – nalezení bodu zvratu, Projekce aktiv a pasív, Vývoj hotovostních toků – zdroje financování, Na co bude určen kapitál investora, Rentabilita vloženého kapitálu
10. Identifikace faktorů úspěchu, opatření k minimalizaci rizik



## Executive Summary – Realizační resumé

CZECH INVEST: Jak napsat podnikatelský plán. Praha 2005 kap. 6.2

- ✓ Shrnutí a vysvětlení podstatných informací o projektu
- ✓ Rozsah 1 list A4, motivační přiměřeně emotivní forma
- ✓ Poutavý název projektu
- ✓ Představte se... vzdělání, praxe, úspěchy
- ✓ Produkt, cena – ukažte prototyp
- ✓ Trh: cílová skupina, konkurence
- ✓ Finanční náročnost projektu (náklady, obrat, zisk)
- ✓ Váš vklad (úsilí, čas, know-how, vlastní investice)
- ✓ Časová náročnost – představa
- ✓ Kontakt
- ✓ Disclaimer – odmítnutí zodpovědnosti
- ✓ *Nabídka investorovi: podíl – Equity Position: za co a za kolik?*



Příklad:  
Tento podnikatelský plán byl připraven pouze jako všeobecný průvodce podnikatelskými záměry firmy XY, a to na základě dostupných informací a v dobré víře v jejich přesnost. Tento dokument nelze považovat za nabídku akcií firmy XY a nejedná se ani o prospekt pro veřejnou nabídku akcií.



## Charakteristika firmy a jejích cílů;

### Popis projektu

- ✓ Charakteristika předkladatele (jména, adresy, kontakt)
- ✓ Popis firmy (právní statut, historie, odborné certifikace)
- ✓ Tým společnosti (věk, M/F, kvalifikace, osobnost)
- ✓ Management (struktura, kompetence, zodpovědnost)
- ✓ Zaměření a hlavní činnosti projektu (struktura)
- ✓ Popis produktů a jejich přínosu zákazníkovi (prototyp)
- ✓ Schopnost produktu generovat zisk (odhad trhu)
- ✓ Současný stav produktu, fáze vývoje, práva (patent)
- ✓ Definice cílů projektu (Vize)







## Harmonogram projektu – Ganttův diagram

- horizontální úsečkový graf
- pokrývá časové období celého projektu:  
(předinvestiční fáze, investiční fáze, realizační fáze)
- obsahuje všechny podstatné činnosti projektu a údaje o délce jejich trvání
- zobrazuje časové návaznosti činností
- musí být dostatečně detailní a přesný
- software: MS Project, MS Visio, (MS Excel), další...



## Marketing projektu, trh, konkurence, ceny

- Marketingový Mix (Produkt, Cena, Lokalita, Propagace)
- segmenty trhu (mezera), cílové skupiny, kupní síla
- rozsah trhu (geografický) – tržní potenciál, prognózy
- analýza konkurence (nabídka, ceny, podmínky, ±)
- dodavatelé – současní, klíčoví, potenciální
- odběratelé – současní, klíčoví, potenciální
- stanovení marže a cen produktů, kalkulace
- způsoby a náklady propagace





## Personální a prostorové zajištění projektu

### ➤ Lidské zdroje (zaměstnanci, outsourcing služeb)

- Počet zaměstnanců, směny, rovné příležitosti
- Požadovaná kvalifikace zaměstnanců (ŘP, ICT, AJ, certifikáty) a dovednosti (praxe)
- Kompetence, zodpovědnost, motivace, odměňování
- Personální agentury, brigádníci, fluktuace
- Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.)



### ➤ Kancelářské a výrobní prostory (vlastní/ nájem)

- Dimenze projektu, adaptace prostor
- Lokalita, dopravní dostupnost, parkovací stání, MHD, sousedství
- Sítě (elektrina, plyn, voda, odpad, internet), územní plán
- Brownfieldy, podnikatelské zóny a parky, inkubátory
- Náklady na provoz nemovitosti, facility management, OZE



## Technologie a plán výroby, inovace, VaV

- Technologie, výrobní proces, ASŘ
- Náročnost výroby (prostor, zázemí, stroje, zařízení, vstupy – materiál, energie, práce); Časová náročnost výroby
- Doprava a logistika, průmyslová logistika
- Výrobní náklady – struktura, kalkulace; controlling
- Vnější faktory (legislativa, výrobní normy ČSN EN ISO)
- Výrobní certifikace, prohlášení o shodě
- ISO 9000, ISO 14000, TQM (6σ, Kaizen,...)
- BOZP a PO (plán BOZP, analýza rizik)
- Inovace, výzkum a vývoj, spolupráce s VŠ
- Ochrana DV, patent, PV, transfer technologií

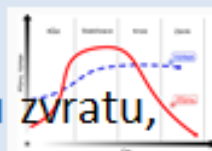




## Finanční analýza – rozpočet projektu



- Kalkulace nákladů v jednotlivých fázích projektu:
  - Před zpuštěním projektu (investice)
  - Během fungování projektu (provoz)
- Očekávané výnosy – nalezení bodu zvratu,
- Projekce aktiv a pasiv (rozvaha)
  - Zdroje financování
  - Na co bude určen kapitál investora, úrokování
  - Rentabilita vloženého kapitálu (ČSH, IR, VVP)
- Vývoj hotovostních toků (cash-flow)
- Citlivostní analýza, software: Comfar (UNIDO), Stratex R



## Situační (sumarizační) analýzy:

SWOT (SOFT)

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

PEST analýza



Porterova analýza 5 (6) sil





## Identifikace faktorů úspěchu, Opatření k minimalizaci rizik,



### Přílohy PZ

- Klíčové zakázky, investice, tržby, zisk, růst aktiv, technologický rozvoj
- Podíl na trhu, strategické partnerství, exit
- Strategické plánování, rozumná zadluženost
- Rozložení kapitálu (portfolio), specifická opatření (výroba, BOZP, PO)
- Životopisy, osobní certifikáty, výpisy z rejstříků (OR, ŽR, RT, cuzk)
- Projektová dokumentace, vizualizace,
- patenty, výrobkové certifikáty
- Účetní závěrka (R, V, CF)
- Uzavřené smlouvy, informace o konkurenci, průzkumy trhu



Hodně úspěchů ve studiu  
Děkuji za pozornost

Obchodně podnikatelská fakulta SU  
Žižkova ul. ZB-105, Karviná  
[pawliczek@opf.slu.cz](mailto:pawliczek@opf.slu.cz)



Zdroj: vlastní zpracování

## PŘÍLOHA Č. 2 – PODPŮRNÝ SOFTWARE

### COMFAR III EXPERT

Počítačový software, který umožňuje uživateli simulovat krátkodobou a dlouhodobou finanční a ekonomickou situaci investičních projektů. Software umožňuje analýzu průmyslových i neprůmyslových projektů, nových investic, restrukturalizací, expanzí, joint venture nebo privatizačních projektů. Programy jsou dodávány v jazyce zvoleném uživatelem včetně češtiny. Software poskytuje následující výhody:

- Cost-benefit analýza
- Analýzy přidané hodnoty
- Projekty CDM (Clean Development Mechanism) dle Kyotského protokolu
- Časový horizont plánování až 60 let
- Možnost specifikovat až 20 produktů
- Možnost kalkulovat až s 20 měnami
- Kalkulace příspěvku na úhradu (Direct Costing)
- Výpočty umožňující zahrnout inflaci, měnovou revaluaci a eskalaci cen
- Model Cash Flow
- Finanční analýza (na úrovni podniku)
- Ekonomická analýza (na makro úrovni)
- Grafické prezentace výsledků
- Analýza citlivosti
- Neprůmyslové investiční projekty

Výrobce: UNIDO – United Nations Industrial Development Organization  
WWW stránky: <http://www.unido.org/index.php?id=o3470>

V roce 2012 v rámci projektu FRVŠ 392/2012vybaví OPF SU učebnu 20 licencemi software Comfar III Expert.

### MARKET HERO II

Simulační výuková podnikatelská on-line hra, vyvinutá v česko-slovenské spolupráci na míru současnému podnikatelskému prostředí, pomáhá hráčům hledat řešení následujících úloh podnikání:

- Marketing, analýza trhu
- Právní formy, legislativa
- Finanční plán, plán NV, plán investic
- Podnikatelský záměr
- Marketingová komunikace
- První zakázky, obchod
- Fakturace, obchodní případy
- Závěrka, hospodářské výsledky
- Daně, daňové přiznání, odvody
- Zaměstnanci a personalistika
- Řízení lidských zdrojů
- Marketing na zahraničním trhu
- Management
- Interkulturní komunikace
- Administrativa, personalistika

Výrobce: Institut Euroschola a Vedecko-technologický park Žilina  
WWW stránky: <http://www.markethero.eu>

## MICROSOFT PROJECT 2010

Řízení projektů a portfolií poskytuje organizacím kontrolu a přehled o veškeré práci, usnadňuje rozhodování, zlepšuje soulad s podnikatelskou strategií, maximalizuje využití zdrojů a optimalizuje řízení projektu, což přispívá ke zvýšení návratnosti investic. Vedoucí pracovníci jsou nyní více než kdy dříve nuceni „zvládnout více s méně prostředky“, takže musejí rozvážně volit, za co utratí peníze a jakým způsobem přidělí zdroje. Řešení pro řízení podnikových projektů od společnosti Microsoft pomáhá organizacím vybrat a realizovat správné projekty, snížit náklady, posílit efektivitu a položit základ pro budoucí rozvoj podnikání.

Project 2010 poskytuje inovativní funkce v celém sortimentu produktů: aplikace Project Standard 2010 a Project Professional 2010 je určena pro příležitostné a profesionální projektové manažery a aplikace Project Professional 2010 ve spojení s produktem Microsoft Project Server 2010 splňuje potřeby větších organizací. Project 2010, jehož základem je SharePoint 2010, nabízí flexibilitu a možnost přizpůsobeného řešení řízení práce pro jednotlivce, týmy a podniky. Project 2010 umožňuje efektivní řízení jakéhokoli typu práce od jednoduchých úkolů až po komplexní projekty a ucelené programy. 10 největších přínosů MS Project 2010:

- |                                  |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1. Známé a intuitivní prostředí  | 6. Kontrola a plnění dodávek |
| 2. Úspora času a úsilí           | 7. Vyhodnocení možností      |
| 3. Flexibilita a výkon           | 8. Spolupráce s ostatními    |
| 4. Snadnější zobrazení a sdílení | 9. Možnost růstu             |
| 5. Okamžitý přehled              | 10. Vyšší výkon              |

Výrobce: Microsoft Corporation

WWW stránky: <http://www.microsoft.com/cze/project2010/default.aspx>

Tento software je k dispozici studentům v počítačových ve vybraných laboratořích OPF SU.

## STRATEX R

Software je určen pro přípravu a hodnocení podnikatelské strategie a podnikatelského plánu firmy. Slouží zejména:

- k vytvoření strategického plánu firmy a výběru nejvhodnější varianty,
- k přípravě žádosti o úvěr - podnikatelského plánu pro banku,
- k posouzení investičního záměru (projektu)
- jako základ strategického controllingu.

Důležité vlastnosti STRATEXu R:

- Tvorba finančního plánu s časovým horizontem do 15 let; možnost volby počtu roků historie a plánu.
- Modulární struktura - možnost použití jen těch modelů, které zákazník potřebuje.
- Hrubé plánování na úrovni výkazu zisků a ztrát a rozvahy nebo detailní s podpůrnými modely.
- Finanční analýza historie i plánu, stanovení hodnoty podniku, analýza citlivosti na změnu parametrů plánu.
- Porovnávání jednotlivých variant plánu.
- Snadné vytváření vlastních grafů a dalších vstupních i výstupních tabulek (tzv. vlastní listy).

### Výstupy ze STRATEXu R:

- Výkaz zisků a ztrát a rozvahu pro plánovací horizont a další podrobné členění nákladů a výnosů.
- Peněžní toky.
- Analytické a hodnotící ukazatele, s jejichž pomocí můžeme posoudit kvalitu plánu. Jsou to např.:
  - vertikální i horizontální analýza majetkové rozvahy a výkazu zisků a ztrát,
  - poměrové ukazatele,
  - vícekriteriální hodnocení (Altmanův index a index důvěryhodnosti),
  - ekonomické normály.
- Indikativní tržní hodnotu.
- Výstupní sestavy ve tvarech požadovaných bankami.
- Výstupy do tabulek i grafů.

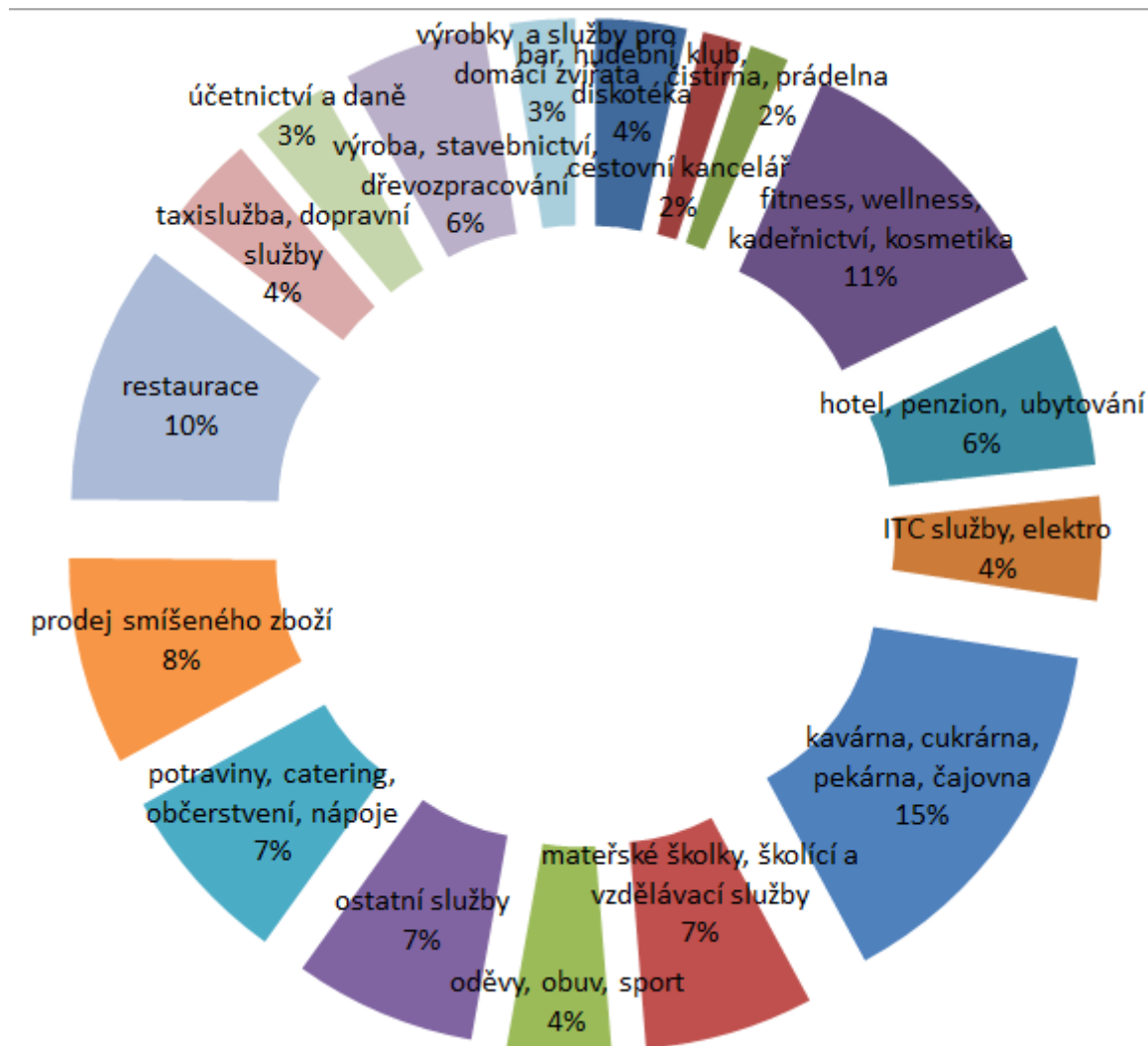
Výrobce: AŘ KONTAKT s.r.o., VALEX s.r.o.

WWW stránky: <http://www.arkontakt.cz/stratex4.htm>

Tento software je k dispozici studentům ve vybraných počítačových laboratořích OPF SU.

## PŘÍLOHA Č. 3 – PODNIKATELSKÉ ZÁMĚRY STUDENTŮ

V letech 2011 – 2012 vypracovali studenti předmětu ZPI cca 200 podnikatelských záměrů s následujícím tematickým zaměřením:



Zdroj: vlastní zpracování

Některé z těchto záměrů jsou nyní realizovány v praxi. Nejoblíbenějším tématem jsou (44%):

- 15% - kavárna, pekárna, cukrárna a čajovna
- 11% - fitness, wellness, kadeřnictví a kosmetika
- 10% - restaurace
- 8% - prodej smíšeného zboží

Mezi zajímavé a perspektivní záměry patří např.:

- Agentura pro podporu mezinárodní obchodu zaměřená na Rusko
- Čokoládovna
- Včelařství a prodej včelích produktů
- Vegetariánská restaurace; Palačinkárna
- Zemědělská výroba – Český česnek



## PŘÍLOHA Č. 4 – PODNIKATELSKÉ INKUBÁTORY

### PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR VYSOKÉ ŠKOLY BÁŇSKÉ - TU OSTRAVA

Začínajícím podnikatelům a inovátorským společnostem nabízí:

- moderní a flexibilní kancelářské prostory,
- poloprovozní/laboratorní a doplňkové prostory,
- zasedací místnosti,
- seminární místnosti,
- poradenské služby – prostřednictvím odborných konzultantů Regionálního centra transferu technologií nebo zprostředkovaně prostřednictvím externích konzultantů.
- kompletní servis pro úspěšné podnikání za výhodné ceny a na dobré adrese
- profesionální software BizSpark™ společnosti Microsoft zdarma

Adresa: Studentská 6202/17, 708 00 Ostrava-Poruba  
WWW stránky: <http://inkubator.vsb.cz/>

### PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR VYSOKÉ ŠKOLY PODNIKÁNÍ, A.S.

- Pronájem prostor k podnikání především jako zázemí pro nově vznikající firmy/společnosti, které budou podnikat v oblasti IT a služeb.
- Prostory nabízí rovněž společnostem, které již existují na trhu a podnikají v oblasti IT, obchodu a služeb.
- Více jak 370 m<sup>2</sup> plochy kancelářských prostor.
- Kanceláře jsou plně vybaveny nábytkem, připojením k internetu, k dispozici recepce.
- Cena pronájmu již od 180,- Kč/m<sup>2</sup> měsíčně. Uvedená cena zahrnuje nájemné, energie (elektřina, teplo, vodné a stočné), podíl za úklid společných prostor, úklid pronajatých prostor, podíl za recepční služby, podíl za odvoz komunálního odpadu, možnost zřídit sídlo firmy v inkubátoru, plné vybavení nábytkem (3 pracovní místa/buňku), možnost využívat společné kuchyňské niky zdarma a možnost propagace firmy na akcích pořádaných inkubátorem.
- Hodinová kancelář – nemusíte hned uzavírat nájemní smlouvu: Potřebujete zrealizovat obchodní schůzku, prezentaci Vašeho produktu nebo nápadu? Uskutečňte to v prostorách, které jsou k tomuto připraveny. Kancelář vybavená prezentační technikou, flip-chartem, notebookem, internetem a tiskárnou - to vše je Vám k dispozici.
- Konferenční prostory: aula 120 m<sup>2</sup>, kapacita 70 osob, plně vybavena moderní prezentační technikou, variabilní uspořádání, možnost zajištění občerstvení, výhodné podmínky pronájmu.
- V případě využití prostor k podnikání je veškeré poradenství před startem ZDARMA!
- Poradenství pro podnikatele: od nápadu, podnikatelského plánu, financování a vzniku společnosti PORADENSTVÍ ZDARMA (v případě využití prostor k podnikání).
- Poradenství nabízí v následujících oblastech:
  - Zajištění financování podnikatelského záměru, poradenství při vyhledávání finančních zdrojů
  - Marketingový průzkum trhu
  - Poradenství v oblasti IT

- Poradenství při vyhledávání obchodních partnerů
- Právní poradenství (legislativa podnikání, ochrana duševního vlastnictví, licenční smlouvy)
- Efektivní reklama a propagace produktu
- Ekonomické, účetní a daňové poradenství
- Poradenství v oblasti výběru a řízení lidských zdrojů
- Hodnocení výkonnosti firmy

Adresa: Michálkovická 1859/226, Ostrava - Slezská Ostrava  
WWW stránky: <http://www.pi.vsp.cz>

### **PODNIKATELSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM BIC OSTRAVA, S.R.O.**

Vyhledává, vybírá a podporuje start inovačních projektů začínajících podnikatelů. Podporuje vstup malých a středních podniků na mezinárodní trhy. Poskytuje komplexní poradenství při realizaci projektů včetně zajištění jejich financování. Poskytuje pomoc při transferu technologií zahraničních i domácích subjektů.

Vědeckotechnický park a Podnikatelský inkubátor BIC nabízí:

- 16 000 m<sup>2</sup> využívané plochy.
- Prostory k podnikání včetně základních služeb za zvýhodněných cenových podmínek.
- Vzdělávací a poradenský servis.
- Synergický efekt - velká koncentrace inovačních firem v prostorách centra umožňuje jejich vzájemně výhodnou spolupráci.
- Snadná dostupnost areálu z centra městské části Ostrava - Vítkovice.
- Kvalitní dopravní infrastruktura – dostatečná parkovací kapacita, dostupnost MHD, manipulační a odstavné plochy.
- Spektrum dalších odborných služeb Podnikatelského a inovačního centra, včetně možnosti zapojení nové firmy do různých forem mezinárodní kooperace.
- Možnost využití služeb Výzkumně-vývojového centra průmyslových aplikací.

Adresa: Ruská 83/24, 703 00 Ostrava – Vítkovice  
WWW stránky: <http://www.bicova.cz/>

### **STEEL-IT PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR TŘINEC**

Nabízí:

- Kompletně zrekonstruované a špičkově vybavené kancelářské prostory a to nábytkem, židlemi a zabezpečovacím zařízením, IP telefonem, výpočetní technikou (PC, NTB, multifunkční zařízení) za zvýhodněné ceny (dotace na nájemné: v 1. roce 50%, ve 2. roce 40%, ve 3. roce 30%).
- Prvotřídní školicí a zasedací multimediální místnosti s možností telemostu.
- Sekretariát.
- Připojení k internetu zdarma.
- Kompletní poradenství jak začít podnikat a být úspěšný.
- Zázemí partnerů (vysoké školy, VTPO, poradenské firmy HRAT a Kazuist).
- Odborné poradenství zkušených IT expertů.

- Špičkovou adresu.

Adresa: Náměstí Svobody 527, 739 61 Třinec  
WWW stránky: <http://www.steel-it.cz>

## VĚDECKO-TECHNOLOGICKÝ PARK OSTRAVA, A.S.

### IDEA Inkubátor

Smyslem „inkubátoru nápadů“ je nabídnout pomoc a podmínky tvůrčím lidem, kteří chtějí uplatnit své nápady, případně jen vyzkoušet jejich potenciál. Forma pomoci spočívá především v nabídce krátkodobého poskytnutí kancelářských prostor s připojením na internet (cca 4-6 měsíců), ale také odborné pomoci při zachování plné důvěrnosti ze strany VTPO. Další neméně významnou pomocí v rámci IDEA Inkubátoru je poradenství a asistence při vypracování projektového záměru inovačního nebo vývojového projektu, poradenství a asistence při hledání vhodných finančních zdrojů inovačního nebo vývojového projektu a další. To vše za symbolickou cenu. Důležitým aspektem je, že zájemce může služeb IDEA Inkubátoru využít dlouho předtím, než je schopen zformulovat podnikatelský plán, nemusí opouštět stávající zaměstnání, studium a hned zakládat firmu, ale získá čas, prostor a podporu, aby nápad mohl „dozrát“. v ideálním případě takový projekt bude pokračovat v navazujícím technologickém inkubátoru VTPO. Zájemce si tak může s minimálními, spíše symbolickými náklady ověřit, zda je jeho nápad proveditelný, jaká je pravděpodobnost příznivé odezvy trhu (nápady je nutné přeměnit v úspěšné a dobře prodejné produkty) a získat přesnější představu o tom, co bude realizace celého záměru představovat a jak bude náročná. Záměrem je zpřístupnit tyto služby všem společnostem a jednotlivcům splňujících „podmínku“ práce na inovačním nebo vývojovém projektu, nebo seriózního záměru takovýto projekt zahájit.

Hlavní cíle IDEA Inkubátoru jsou:

- Nabídnout otevřené a atraktivní prostředí přitahující potenciální zájemce.
- Poskytnout prvotní posouzení inovační myšlenky:
  - Technické (expertní posudek).
  - Ekonomické (feasibility study).
  - Tržní (pre-marketing).
  - Případně praktické ověření (Proof of Concept).
- Poskytnout pomoc při tvorbě business plánu.
- Nabídnout konferenční prostory pro konzultace s experty, sdílené kancelářské prostory a vybavení pro práci na rozvoji myšlenky.
- Poskytnout poradenství při získání ochrany duševního vlastnictví.
- Poskytnout pomoc při zakládání firmy (omezení zátěže pro klienta při komunikaci s úřady).
- Příprava klienta pro úspěšné zvládnutí rozhodovacího procesu pro vstup do technologického inkubátoru (schopnost prezentovat svůj záměr, komunikační dovednosti).

### Technologický inkubátor

Technologický inkubátor, provozovaný Vědecko-technologickým parkem Ostrava, je službou nabízející podporu firmám s technologicky orientovaným nebo inovačním produktem. Tato služba je zaměřena zejména na začínající podnikatele, ale šanci ke vstupu do inkubátoru nabízí rovněž již zavedeným firmám, které přicházejí s významným inovativním projektem nebo produktem. Podpora je primárně poskytována formou zvýhodněného nájmu kvalitních prostor v rámci budov VTPO a zastřešení činnosti firmy již zavedenou značkou

Vědecko-technologického parku Ostrava. Další služby pak zahrnují zprostředkování služeb specificky zaměřených na oblast inovačního podnikání (ochrana duševního vlastnictví, financování z fondů EU, kontakt s univerzitami, apod.) a poradenství spojené s rozvojem firmy a dalších záměrů podnikatele. Cílem činnosti Technologického inkubátoru je v rámci Moravskoslezského kraje naplnit následující poslání:

- Iniciovat vznik technologicky orientovaných a inovačních firem.
- Usnadnit podnikatelům „rozjezdovou“ fázi.
- Poskytovat podnikatelům služby orientované na specifické problémy rozvoje jejich podnikání.
- Přitáhnout nové technologie do regionu.
- Nabídnout studentům VŠ možnost realizovat své nápady již během studia (díky blízkosti obou institucí).
- Vznik kvalifikovaných pracovních míst.
- Ekonomické efekty pro region.
- Komercializace univerzitního výzkumu.
- Posílení spolupráce veřejného a soukromého sektoru (univerzity-průmysl).

Adresa: Technologická 372/2, 708 00 Ostrava-Pustkovec  
WWW stránky: <http://www.vtpo.cz>

## VEDECKO-TECHNOLOGICKÝ PARK ŽILINA (SK)

Podnikatelský inkubátor je organizácia vytvorená za účelom urýchlenia rastu a zvýšenia úspešnosti podnikov. Podnikom umiestneným v inkubátore poskytuje veľké množstvo podnikateľských služieb a výskumov. Hlavná úloha podnikateľského inkubátoru je vychovávať úspešné podniky, ktoré opúšťajú program, až keď sa stanú finančne nezávislé a schopné samostatne pôsobiť. Pobyť v inkubátore je na 3 roky.

Inkubátor je určený pre cieľové skupiny:

- Študentov a absolventov
- Začínajúce firmy a podnikatelia
- Spin-off firmy
- Start-up firmy

O poskytnutí priestorov v inkubátore sa rozhoduje na základe inovatívneho zámeru. Každý projekt je posudzovaný samostatne, komisiou vytvorenou prevádzkovateľom.

Adresa: Univerzitná 25, 010 08 Žilina, Slovensko  
WWW stránky: <http://www.vtpzilina.sk>

## PŘÍLOHA Č. 5 –STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V PRAXI ČESKÝCH FIREM

Lze tvrdit, že strategické řízení (včetně krizového plánování) je v moderním tržním prostředí jedním z nejdůležitějších aspektů úspěšného podnikání. Opačná situace je ovšem detekována v podnikatelské praxi v prostředí České republiky a ostatních postkomunistických zemí, kde je strategické řízení stále ve velké míře opomíjeno. Firmy, které působí na trhu, můžeme z hlediska rozpracování podnikové strategie rozdělit do tří kategorií:

1. První jsou firmy, které mají detailně plánovanou a písemně vytvořenou strategii organizace.
2. Druhá skupina firem má stručný (neúplný) písemný strategický záměr.
3. Třetí skupina firem strategii v písemné podobě vypracovanou nemá a řídí se strategií, která se vyvinula spontánně nebo nemá strategii žádnou.

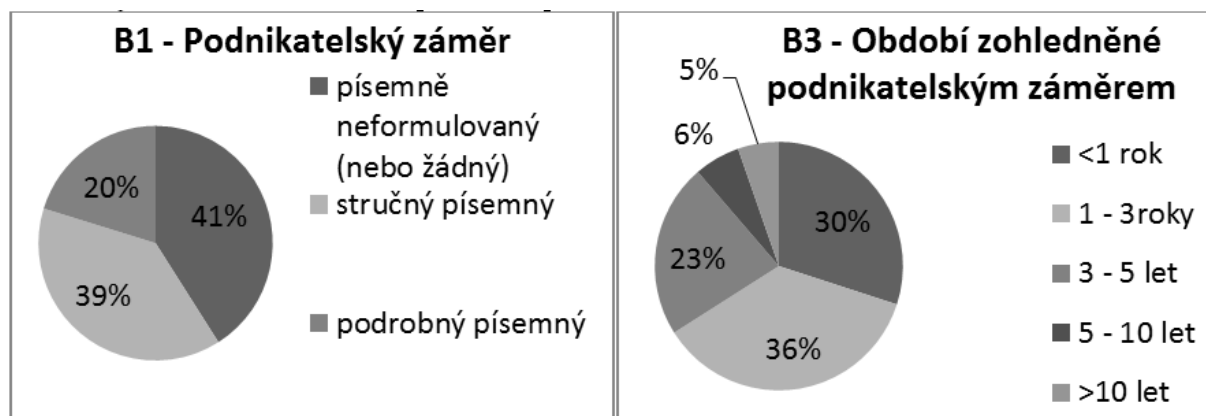
Firmy s fungujícím strategickým řízením (první skupina) jsou většinou schopny dívat se dále do své budoucnosti, nadcházející problémy rozpoznat dříve než ostatní a dopředu se na ně adekvátně připravit. Vědí také, že když se vnější podmínky výrazněji změní, je třeba strategii dostatečně rychle přizpůsobit. Firmám bez zavedeného strategického řízení schopnost vidět, a aktivně řídit svoji budoucnost, chybí.

Druhou skupinu podniků tvoří většinou malé až střední podniky, kde silnou pozici zastává majitel (vlastník) podniku, který většinu strategických cílů a kroků “nosí v hlavě”. Takové podniky jsou odkázány primárně na invenci a potenciál vlastníka, na kterém leží největší tíha zodpovědnosti. Strategie podniku je zde prakticky nahrazena podnikovou kulturou. Pokud je silná a charakteristická přátelským prostředím, participací, dobrou komunikací, týmovým myšlením a loajalitou zaměstnanců, nemusí v podniku docházet k nekonzistenci.

Největší část firem můžeme zařadit do skupiny, která strategii v jakékoliv formě vypracovanou nemá. U třetí skupiny hraje důležitou roli podniková kultura, která svým způsobem supluje úlohu strategického dokumentu a strategické řízení je odrazem podnikové kultury (tedy postojů, normami atd., které management zastává). Podniková kultura samozřejmě nemůže dlouhodobě zastávat funkci strategie, a tudíž se i takové podniky vyznačují především nekonzistentností řízení a necílenými kroky v rozhodování. Stále a především v sektoru MSP se ozývají hlasy, které nerozumí významu a důležitosti strategického plánování. Avšak právě stanovení dlouhodobých cílů, predikce budoucnosti spojená s variabilitou možných postupů je dnes tím důležitým mezníkem mezi firmou úspěšnou a neúspěšnou. Důkazem necht' je období probíhající celosvětové krize.

Výzkumný projekt, který zpracovává Katedra managementu a podnikání, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Slezské univerzity v Opavě (IGS/9/2012) se zaměřením na „Adaptabilitu podnikání“ přinesl výsledky přístupu podniků k oblasti strategického plánování a krizového řízení. Dotazníkové šetření proběhlo v letním semestru 2011 a cílovou skupinou respondentů byly malé a střední firmy z důvodu největší četnosti, ale data byla shromažďována také v několika větších firmách (6% nad 250 zaměstnanců a 17% nad 100 mil. CZK obratu). Interpretovaný vzorek charakterizuje stav ve 206 podnicích v České a Slovenské republice. Největší koncentrace dotazovaných podniků byla v rámci Moravskoslezského, Olomouckého a Zlínského kraje.

Zásadním ukazatelem bylo zjistit, zda má firma nějaký strategický dokument a pokud ano, jak je podnikatelský záměr formulován a v jakém rozsahu.



Zdroj: vlastní zpracování

Dotaz zodpovědělo 183 firem z 206 (88%). 41% dotazovaných firem nemá písemně formulovaný strategický dokument, což je poměrně vysoké číslo, které se musí týkat také právnických osob. Alespoň stručný písemný dokument má 39% dotazovaných firem a pouze 20% firem má zpracován podrobný písemný dokument. OSVČ si své strategické záměry písemně většinou neformulují. Akciové společnosti na druhé straně mají své strategické dokumenty písemně nejpodrobněji formulované. Společnosti s ručením omezeným mají většinou stručný písemný záměr, některé ovšem nemají žádný (do 5%), zatímco jiné (do 5%) mají podrobný plán. Lze očekávat, že velká část z 12%, firem, které dotaz nezodpovědělo, rovněž nemá písemně formulován podnikatelský záměr. Další otázka se týká období, které je podnikatelským záměrem zohledňováno (viz obrázek). Výsledek charakterizuje chování firem a jejich reakci na aktuální podmínky trhu. Dlouhodobé plánování vyžaduje stabilní podmínky podnikání. 66% dotazovaných firem vidí své podnikání dopředu max. na 3 roky a z nich 30% dokonce pouze na rok. Na druhé straně jen 5% firem plánuje na více než 10let. Manažerská teorie doporučuje strategické plány tvořit na 5 – 10 let, některé zdroje uvádějí 10 a více let. Dle této teorie se chová jen 11% firem. Je třeba si uvědomit, že mnohé investice např. do OZE nebo jiných udržitelných technologií mají návratnost přes 10 let. Firmy, které neplánují na takovéto období, zřejmě do těchto technologií neinvestují, tím spíše, že dotační programy povinně vyžadují podrobný projektový záměr včetně předpovědi investiční návratnosti projektu.

Na otázku týkající se informovanosti zaměstnanců o vizi, misi a cílech firmy 59% odpovědělo kladně. Informování probíhá na výročních setkáních, případně formou podnikových informačních časopisů. Někteří uváděli, že jejich firemní politika je ‚kvalita‘, případně získání certifikátu nebo certifikace systémů ISO. Kvalitní strategický plán popisuje, kde se firma nachází a kam dlouhodobě směřuje. v praxi však často dochází k tomu, že manažeři si pletou a zaměňují strategické cíle a plány za cíle a plány operativní. Strategické cíle by měly směřovat do budoucnosti v horizontu 3-5 a více let, avšak vždy záleží na konkrétním oboru podnikání, právní formě nebo i velikosti firmy. v dnešním globalizovaném světě je vývoj na jednotlivých trzích velice turbulentní a firma v takovém prostředí musí umět na danou změnu včas a správně reagovat – flexibilita managementu. Jen tak si může zajistit konkurenční výhodu a dosáhnout svých cílů.