



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## **Zakládání podniku**

Distanční studijní text

**Pavel Adámek**

**Karviná 2020**

- Obor:** Dle klasifikace CZ-ISCED-F 2013 publikace postihuje tyto obory: Společenské vědy a vědy o lidském chování, Management a správa, Obchod a administrativa, Ekonomie.
- Klíčová slova:** Podnikatel, fyzická a právnická osoba, podnik, firma a obchodní závod, společensky odpovědné podnikání, mýty o podnikání, podnikatelský nápad, podnikatelská příležitost, kreativita, konvergentní myšlení, divergentní myšlení, brainstorming, myšlenkové mapy, painstorming, OSVČ, živnost, obchodní společnosti, společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, akciová společnost, družstvo, neziskové organizace, evropská společnost, rejstřík, podnikatelský plán, struktura, zákazník, trh, segmentace, konkurence, marketing, finanční plán, strategie, podnikatelská příležitost, cíl, riziko, Business Model Canvas, LeanCanvas, monetizace, design thinking, proces, interní zdroje, samofinancování, externí zdroje, akcie, dluhové financování, obligace, úvěry, leasing, faktoring, forfaiting, rizikový kapitál, business angels, tichý společník, státní podpora, crowdfunding, startup, údolí smrti, vývojové fáze, start-upisté, mezinárodní obchod, exportní agentury, faktory vstupu na zahraniční trhy, formy vstupu na zahraniční trhy, kapitálové vstupy, vývoz, dovoz
- Anotace:** Studijní opora je určena pro všechny zainteresované subjekty zajímající se o problematiku podnikání, zakládání podnikání a aplikační rovinu tvorby podnikatelského modelu a plánu. Struktura opory odpovídá základním nárokům na terminologické vymezení podnikání, právní úpravy podnikání, kreativních technik tvorby podnikatelského nápadu, definování vývojových fází start-upu a praktické aplikaci poznatků pro tvorbu vlastního plánu. Kapitoly jsou strukturovány od vymezení terminologie, přes inovativní a kreativní techniky tvorby nápadů ke konkrétnímu vymezení právních forem podnikání a obsahové náročnosti struktury podnikatelského plánu a byznys modelu. Opora také obsahuje charakteristiku alternativ financování podnikání a také sumarizaci forem podnikání na mezinárodních trzích.

© Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

**Autor:** Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

**Recenzenti:** doc. RNDr. Vladimír Krajčík, Ph.D.  
Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

**ISBN** 978-80-7510-399-4

## Obsah

ÚVODEM.....	7
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	8
1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	9
1.1 Definice podnikání .....	11
1.2 Mýty o podnikání .....	12
1.3 Cíle podnikání .....	14
1.4 Společensky odpovědné podnikání .....	16
1.5 Podnikatel.....	18
1.6 Vymezení pojmu fyzická osoba a právnická osoba .....	20
1.7 Podnik, firma, obchodní závod .....	21
2 PODNIKATELSKÝ NÁPAD .....	24
2.1 Proč podnikat a máme na to? .....	24
2.2 Hledáme podnikatelské nápady.....	25
2.2.1 Brainstorming .....	28
2.2.2 6_8_5 (6 až 8 nápadů v 5 minutách).....	29
2.2.3 Painstorming .....	29
2.2.4 Myšlenkové mapy.....	29
2.3 Jak vybrat ten nejlepší .....	31
2.4 Zjišťujeme realizovanost nápadu .....	31
3 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ.....	34
3.1 Kritéria volby právní formy podnikání .....	35
3.2 Volba právní formy – OSVČ nebo s.r.o.....	36
3.3 Osoba samostatně výdělečně činná OSVČ .....	38
3.3.1 Všeobecné a zvláštní podmínky provozování živnosti.....	38
3.3.2 Vznik a prokazování práva provozovat živnost.....	39
3.3.3 Druhy živnosti.....	40
3.3.4 Založení (ohlášení) a zrušení (ukončení) živnosti .....	40
3.4 Obchodní společnosti .....	41
3.4.1 Společnost s ručením omezeným.....	42
3.4.2 Veřejná obchodní společnost .....	45
3.4.3 Komanditní společnost.....	45
3.4.4 Akciová společnost .....	46

3.5	Družstvo .....	46
3.6	Neziskové organizace.....	47
3.7	Evropská společnost.....	48
3.8	Jiné alternativy vzniku podniku – formy koncentrace a kooperace podniků.....	49
3.9	Rejstříky .....	50
3.10	Vybrané významné instituce .....	50
4	POVINNOSTI PODNIKATELE.....	53
4.1	Ochrana životního prostředí .....	54
4.1.1	Ochrana ovzduší.....	54
4.1.2	Ochrana vod .....	54
4.1.3	Ochrana přírody a krajiny .....	55
4.1.4	Odpady .....	55
4.1.5	Obaly.....	56
4.2	Ochrana spotřebitele.....	56
4.3	Ochrana hospodářské soutěže .....	57
4.4	Povinnosti na úseku požární ochrany.....	58
4.5	Zákon proti praní špinavých peněz .....	58
5	PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	60
5.1	Struktura podnikatelského plánu .....	62
5.1.1	Titulní list.....	63
5.1.2	Obsah .....	63
5.1.3	Shrnutí.....	63
5.1.4	Popis podnikatelské příležitosti .....	64
5.1.5	Cíle firmy a vlastníků.....	65
5.1.6	Potenciální trhy .....	65
5.1.7	Analýza konkurence.....	67
5.1.8	Marketingová a obchodní strategie.....	68
5.1.9	Realizační projektový plán .....	69
5.1.10	Finanční plán.....	69
5.1.11	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu .....	72
5.1.12	Přílohy.....	74
5.2	Obsahové zaměření podnikatelského záměru (Podnikatelský inkubátor).....	74
5.2.1	Úvodní shrnutí podnikatelské příležitosti .....	74

5.2.2	Popis předkladatele, daného podnikatelského projektu a produktů.....	75
5.2.3	Tržní a obchodní analýzy.....	76
5.2.4	Technologie a výroba, inovační činnost.....	77
5.2.5	SWOT analýza – shrnutí.....	77
5.2.6	Identifikace cílů v čase.....	77
5.2.7	Marketingová a organizační strategie.....	77
5.2.8	Prostorové a personální zajištění.....	78
5.2.9	Harmonogram realizace.....	78
5.2.10	Finanční analýza.....	79
5.2.11	Identifikace Faktorů úspěchu, opatření k minimalizaci rizik.....	79
5.2.12	Přílohy.....	80
6	BUSINESS MODEL.....	81
6.1	Lean Canvas.....	85
6.2	Typy podnikatelských modelů.....	87
6.3	Navrhování (design) podnikatelského modelu.....	88
6.4	Strategické přístupy při návrhu podnikatelského modelu.....	89
6.5	Proces tvorby podnikatelských modelů.....	91
6.6	Inovace podnikatelských modelů.....	92
6.6.1	Faktory ovlivňující inovace podnikatelských modelů.....	93
7	FINANCOVÁNÍ PODNIKÁNÍ.....	95
7.1	Interní zdroje financování (samofinancování).....	96
7.2	Externí zdroje financování.....	97
7.2.1	Akcie.....	97
7.2.2	Dluhové financování.....	97
7.3	Alternativní zdroje financování.....	98
7.3.1	Leasing.....	99
7.3.2	Faktoring a forfaiting.....	99
7.3.3	Franchising.....	99
7.3.4	Rizikový kapitál.....	100
7.3.5	Business Angels.....	101
7.3.6	Tichý společník.....	101
7.3.7	Státní finanční podpora.....	102
7.3.8	Crowdfunding.....	102

8	STARTUP A JEHO VYMEZENÍ .....	106
8.1	Vybrané faktory přežití start-upů .....	108
8.2	Vývojové fáze startupů a financování .....	110
8.3	Lean Start-up .....	114
8.4	Start-upová komunita v České republice .....	120
9	FORMY PODNIKÁNÍ NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH .....	125
9.1	Služby na podporu mezinárodního obchodu .....	126
9.2	Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy .....	127
9.3	Formy vstupu na zahraniční trhy .....	128
9.3.1	Vývoz a dovoz zboží a služeb .....	128
9.3.2	Formy nenáročné na kapitál na zahraničních trzích .....	131
9.3.3	Kapitálové vstupy na zahraniční trhy .....	132
	LITERATURA .....	135
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	138
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	139
	SEZNAM TABULEK .....	140
	PŘÍLOHA 1 .....	141
	PŘÍLOHA 2 .....	142

## ÚVODEM

Studijní opora je určena pro všechny zainteresované subjekty zajímající se o problematiku podnikání, zakládání podnikání a aplikační rovinu tvorby podnikatelského modelu a plánu. Struktura opory odpovídá základním nárokům na terminologické vymezení podnikání, právní úpravy podnikání, kreativních technik tvorby podnikatelského nápadu, definování vývojových fází start-upu a praktické aplikaci poznatků pro tvorbu vlastního plánu. Kapitoly jsou strukturovány od vymezení terminologie, přes inovativní a kreativní techniky tvorby nápadů ke konkrétnímu vymezení právních forem podnikání a obsahové náročnosti struktury podnikatelského plánu a byznys modelu. Opora také obsahuje charakteristiku alternativ financování podnikání a také sumarizaci forem podnikání na mezinárodních trzích.

Skladba devíti kapitol reflektuje základní rovinu poznatků, které lze využít pro studium problematiky zakládání a provozování podnikatelské činnosti. Jsou zde představeny a vymezeny pojmy, např. podnikání s definičním vymezením dílčí součástí, podnikatel, fyzická a právnická osoba, podnik, firma a obchodní závod. Vybrané aktuální poznatky jsou prezentovány v aplikaci kreativních technik a metodik sestavení podnikatelského plánu a podnikatelského modelu. Ve vymezení právních souvislostí je kladen důraz na nejčastější formy zakládání podnikatelských aktivit, které jsou prezentovány živnostmi a společnostmi s ručením omezeným. Samotná znalost možností a alternativ získávání kapitálu je klíčová pro nastavení finančního plánu a plánu obstarávání kapitálu.

Struktura podnikatelského plánu je představena detailněji pro ujasnění jeho dílčích složek v komparaci dvou přístupů, prezentovaných skupinou autorů a příkladem z podnikatelského inkubátoru. Představená problematika start-upu vymezuje jeho význam s ohledem na jeho vývojovou fázi, ale také ve významu rizika a požadovaného kapitálu. Opora Vám přinese základní rámec znalostí, poznatků, které využijete při realizaci Vašeho podnikatelského nápadu.

Přeji Vám hodně tvůrčích, inovativních a inspirujících nápadů!

Pavel Adámek

## RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Úvodní kapitola vymezuje základní terminologický aparát spojený s podnikáním. Jsou zde představeny a vymezeny pojmy, např. podnikání s definičním vymezením dílčí součástí, podnikatel, fyzická a právnická osoba, podnik, firma a obchodní závod. Kapitola je rozšířena o alternativy vymezení podnikatelských cílů a společensky odpovědného podnikání. Tvůrčí potenciál s využitím vhodných zdrojů jsou základem pro vznik podnikatelského nápadu a příležitosti je součástí druhé kapitoly. Představené kreativní techniky jsou základními kameny pro vznik nových a neotřelých nápadů, které mohou mít potenciál komerčního využití. Zajímavou a velmi využívanou alternativou je využití myšlenkových map. Tato vizualizační technika je skvělá pro vymezení logiky a smysluplnosti realizace Vašich podnikatelských myšlenek.

Pro realizaci podnikatelské aktivity musíme zastřešit do konkrétního typu podnikání. Třetí kapitola představuje kritéria volby právní formy podnikání, kde je kladen důraz na nejčastější způsoby při rozjezdu podnikání – živnosti a společnost s ručením omezeným. Podnikatelský plán představuje základní nosnou kostru (fyzickou) pro realizaci Vaší podnikatelské myšlenky, proto je nutné jej zpracovat detailně, reálně a jednoduše.

Další kapitola představuje povinnosti podnikatele, které vyplývají z realizace jeho podnikatelské činnosti. Pátá kapitola uvádí dva přístupy k tvorbě a obsahovému rámci podnikatelského plánu. Předmětem šesté kapitoly je vymezení podnikatelského modelu, který slouží k popsání logiky, jak firma hodlá vydělávat peníze a je nástrojem k pochopení, jak firma vytváří hodnotu pro své zákazníky, partnery i pro sebe. Následná volba vhodného modelu nastavuje základ fungování firmy a nabízí jednotnou vizualizační platformu pro všechny zúčastněné. Sedmá kapitola sumarizuje možnosti financování podnikatelských aktivit.

Osmá kapitola uvádí seznam klíčových aktivit každého startupu pro přežití „údolí smrti“ a nastartování škálovatelného a opakujícího se podnikatelského modelu. Pro uvedení české startupové scény byly představeny výsledky výzkumu, které se zveřejnily ve studii Startup Report, která věrohodně vymezuje podnikatelské prostředí a startupy v oblastech shodných znaků, klíčových rysů, podpory státu i jiných podpor (např. akceleratorů). Poslední kapitola sumarizuje možnosti vstupu na zahraniční trhy, který je doplněn o výčet konkrétních operací a aktivit, které může začínající podnikatel využít.



# 1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Úvodní kapitola vymezuje základní terminologický aparát spojený s podnikáním. Jsou zde představeny a vymezeny pojmy, např. podnikání s definičním vymezením dílčí součástí, podnikatel, fyzická a právnická osoba, podnik, firma a obchodní závod. Kapitola je rozšířena o alternativy vymezení podnikatelských cílů a společensky odpovědného podnikání.

---

## CÍLE KAPITOLY



Cílem kapitoly je vymežit základní terminologický aparát, který souvisí s podnikáním včetně doplňujících aspektů podnikání, např. cílů a smyslu podnikání. Konkrétně získáte:

- znalosti a poznatky pro správné terminologické vysvětlení pojmů,
  - kompetence k sestavení Vašich podnikatelských cílů,
  - dovednosti pro definiční vymezení používaných pojmů, které jsou aplikovatelné ve Vašem podnikání.
- 

## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Podnikatel, fyzická a právnická osoba, podnik, firma a obchodní závod, společensky odpovědné podnikání, mýty o podnikání

---

Z pohledu historického vývoje lze nalézt vymezení termínu pracovní role (profesi) podnikatel ve slově „entrepreneur“ v 18. století Richard Cantillon (1680–1734). Toto původní francouzské slovo znamená v doslovném překladu: „někdo, kdo jde mezi“, resp. „prostředník“. Ve skutečnosti hlavním obsahem role bylo převzetí odpovědnosti a rizika za realizaci většího komerčního projektu. Do ekonomie zavedl postavu podnikatele podle Sojky (2002, s. 256) Jean-Baptiste Say (1767–1832). Přišel s teorií tří výrobních faktorů a s definicí podnikatele jako jejich hybatele (Srpková, a kol., 2010).

Cantillon a Say významně přispěli k vývoji a odůvodnění významu podnikání, tak se komplexní teorie podnikání vyvíjela pomalu prostřednictvím různých věd, až se v osmdesátých letech 20. století utvořila do podoby samostatné vědní disciplíny. Pro sumarizaci můžeme uvést hlavní tři přístupy dle Deakins a Freel (2003), které vyzvedává Srpová a kol. (2010):

- **Ekonomický přístup** – studium role podnikatele v ekonomickém rozvoji. Podle Schumpetera je podnikatel mimořádná osoba-inovátor, který přináší změnu v produktu nebo v technologickém procesu, a tím vytváří přidanou hodnotu. Podle Kirznera je podnikatel spekulant, který je schopen identifikovat nabídku a poptávku a tuto informaci využít jako příležitost k dosažení zisku.
- **Psychologický přístup** – hledání typických vlastností podnikatele. Jejich případné nalezení mělo identifikovat potenciální úspěšné podnikatele. Existence takových specifických vlastností nebyla potvrzena. Proto byl tento přístup podroben kritice, i když přispěl k poznání vlastností podnikatele.
- **Sociálně-ekonomický přístup** – hledání vlivu sociálně-ekonomického prostředí na úspěch v podnikání.

**Pojetí podnikání**

Vývoj termínu a významu podnikání prošel názorovými střety řady autorů. V současné době lze nalézt společné definiční znaky, které jsou širě uznávány různými autory i podnikateli. Jejich sumarizaci uvádí Srpová a kol. (2010):

- **Podnikání jako proces** (činnost). Jeho smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové (přidané) hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu. Děje se tak aplikací podnikavého přístupu v profesi podnikatel, která je diferencovaná: např. živnostník, podnikatel. Sociální status profese podnikatele je legislativně vymezen. Proces podnikání má sekvenční charakter, a proto stojí za to jej dekomponovat do dílčích kroků. Protože „klasická“ metoda analýzy práce se příliš neosvědčila, je možné použít teorii pracovních rolí a identifikovat šest základních pracovních rolí podnikatele: 1. vlastník, 2. správce (ekonom), 3. manažer, 4. lídr (vůdce), 5. výrobce, 6. nákupce a prodejce. Každá role má žádoucí funkci a podle toho lze formulovat profesní (kvalifikační) nároky na její výkon.
- **Podnikání jako přístup** (metoda). Podnikavý přístup (podnikavost) má charakter kompetence (competency). Podnikavý přístup má tyto znaky: snaha vytvořit přidanou hodnotu, nalézat příležitosti k realizaci tohoto cíle, využívání zdrojů, přebírání vlastní odpovědnosti a sklizení výsledků činnosti. Podnikavost je významným hybatelem ekonomického a sociálního rozvoje.
- **Podnikání jako hodnotová orientace**. Označována jako „podnikatelský duch“, což představuje typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vyjadřuje kromě jiného to, jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání a jak se to projevuje v jejím vládnutí.

## 1.1 Definice podnikání

Předtím, než se rozhodnete, kterou z možných forem podnikání si vyberete, je potřeba si nejprve ujasnit, zda vůbec vaše činnost bude podnikáním. Definice podnikání lze nalézt v živnostenském zákoně a také od roku 2014 v občanském zákoníku. Podnikáním podle **živnostenského zákona** se rozumí

- soustavná činnost,
- provozovaná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost,
- za účelem dosažení zisku,
- a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Podnikáním podle **občanského zákoníku** se rozumí

- samostatná výdělečná činnost,
- vykonávaná podnikatelem na vlastní účet a odpovědnost se
- záměrem činit tak soustavně,
- za účelem dosažení zisku, a to živnostenským nebo obdobným způsobem.

Oba zákony, tj. živnostenský zákon i občanský zákoník, vymezují pojem „podnikání“ analogicky. Všechny znaky podnikání musí být naplněny současně, aby šlo o podnikání: (Živnostenský zákon, ale i občanský zákoník, přitom jednotlivé znaky podnikání blíže nespecifikují, a je proto nutné je chápat v jejich obvyklém smyslu a významu.)

**Soustavnou činností** se rozumí stálý výkon určité činnosti, který trvá určité časové období nebo se tato činnost pravidelně opakuje; (např. podnikáním může být i činnost vykonávaná sezónně každoročně opakovaná – praxe živnostenských úřadů se kloní k názoru, že pro zachování soustavnosti je třeba, aby osoba stejnou činnost opakovala alespoň jednou za rok) - podnikáním není příležitostně vykonávaná (tj. jednorázová nebo nahodilá) výdělečná činnost; nejde-li o soustavnou výdělečnou činnost, nejde o podnikání;

*Soustavná  
činnost*

**Činnost provozovaná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost.** Požadavek samostatnosti znamená, že podnikatel jedná vlastním jménem a na vlastní odpovědnost a sám o své činnosti rozhoduje a současně práci organizuje a zajišťuje v ekonomickém i právním smyslu. Za podnikání nelze považovat výdělečnou činnost podnikatele – občana, jestliže o způsobu a rozsahu jeho práce, o době a místě výkonu této práce rozhoduje jiná osoba; s ohledem na povahu a podmínky činnosti je třeba pečlivě odlišovat případy zastřeného pracovněprávního vztahu a vztahu subdodavatelského.

**Podnikáním vlastním jménem** se rozumí, že podnikatel svoji podnikatelskou činnost provozuje pod svou obchodní firmou, resp. pod svým názvem nebo pod svým jménem a příjmením.

- Podnikatel zapsaný v obchodním rejstříku jedná pod svou obchodní firmou, což je název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku.

- Podnikatel nezapsaný v obchodním rejstříku: fyzická osoba jedná pod svým jménem a příjmením, - právnická osoba jedná pod svým názvem. Na podnikatele nezapsaného v obchodním rejstříku se institut obchodní firmy nevztahuje.

**Podnikáním na vlastní odpovědnost** se rozumí odpovědnost podnikatele za dodržování právních předpisů a převzatých závazků a odpovědnost za výsledky podnikatelské činnosti celým svým majetkem (u fyzických osob i osobním majetkem, u právnických osob pak obchodním majetkem)

**Účelem podnikání je dosažení zisku.** Není rozhodující, pro jaké účely bude zisk použit, není rovněž rozhodující, zda bude zisku skutečně dosaženo.

Rozsah pojmu „podnikání“ v občanském zákoníku je širší než v živnostenském zákonu. Živnostenský zákon vymezuje jen živnostenské podnikání (živnost), přičemž ze živnosti (a tím i z působnosti živnostenského zákona) vylučuje v podstatě **3 skupiny výdělečných činností** – jejich výčet je úplný, taxativní.

- činnosti, které jsou vyhrazeny zvláštními zákony státu nebo určené právnické osobě (např. zákon o poště – poštovní zákon),
- činnosti, které nenaplnují všechny znaky podnikání (např. využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti chráněných zvláštními zákony jejich původci – autory),
- celou řadu výdělečných činností fyzických i právnických osob, které jsou oprávněny k jejich výkonu jinými právními předpisy (např. činnost lékařů, lékárníků, veterinářů, advokátů a komerčních právníků, auditorů, dále jde o činnost bank, pojišťoven, burz, zemědělství a lesnictví apod.).

Širší rozsah podnikání ve smyslu občanského zákoníku spočívá v tom, že ne všechny výdělečné činnosti, které se nepovažují za živnosti, jsou zároveň vyloučeny z působnosti občanského zákoníku. V některých případech je úprava shodná (to se týká např. využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti jejich původci autory; to není podnikáním ani podle živnostenského zákona – tedy živností, ani podle občanského zákoníku). Většinou se však osoby podnikající na základě jiného, než živnostenského oprávnění považují za podnikatele podle občanského zákoníku.

Občanský zákoník ani zákon o obchodních korporacích nestanoví podmínky pro výkon podnikání. Podmínky pro výkon podnikání stanoví živnostenský zákon, který se vztahuje zásadně na všechny podnikatele, tj. jak na osoby fyzické, tak osoby právnické. Kromě těch osob, které vykonávají nebo provozují činnosti podle jiného než živnostenského zákona, tedy podle zvláštních předpisů.

## 1.2 Mýty o podnikání

Před zahájením podnikatelské činnosti narazíte na různé předsudky a omezující myšlenky. Rozhodnutí o tom, že to chcete zkusit, musíte mít podloženo a nedoporučuje se dát

na obecné předsudky a mýty. Hledejte tedy vhodné příležitosti a mějte na paměti např. tyto mýty<sup>1</sup>:

- *Podnikám, tedy jsem svým vlastním pánem.* Častým důvodem k rozběhu podnikatelské činnosti či odchodu na volnou nohu je touha nemít nad sebou šéfa, vedení a kontrolu. Je pravda, že rozkazů "shora" se tímto způsobem zbavíte, ovšem chcete-li podnikat úspěšně, bude nutné se alespoň v počátcích znovu podřízovat. Zákazníkům, požadavkům zadavatelů práce, investorů či obchodních partnerů. Je sice pravda, že zakázky, které se vám nehodí nebo nezdají, můžete na rozdíl od činností v zaměstnaneckém poměru snadno odmítnout, ve větším množství to však jde jen tehdy, nezáleží-li vám na výdělku nebo máte-li jich dostatek.
- *Nejlepší je podnikat společně s přáteli.* Někdy to skutečně funguje – z dobrých přátel se mohou stát i dobří společníci či obchodní partneři. Častěji se však přihodí, že mezi lidmi, zvyklými fungovat na osobní vztahové úrovni, je problém vymezit si vzájemně kompetence a nastavit finanční vztahy. Stává se, že role v podnikání se začnou lišit od těch v přátelském vztahu. Například z rovnocenných přátel se stane nadřízený a podřízený, zadavatel a příjemce zakázky. Nebo naopak ne zcela vyrovnané přátelské vztahy ještě znepráhlední rolí rovnocenných společníků ve firmě.
- *K podnikání stačí dobře umět svou práci.* Pokud jde o činnost, která je velmi žádaná a nabídka v ní nepřevyšuje poptávku, pak je to pravda. Potom nepotřebujete reklamu, marketing a PR a další podobné věci. Skutečnost je taková, že většinou nakonec zjistíte, že je nutné si alespoň načíst něco o daních, marketingu, reklamě, tvorbě webu, sociálních sítích, SEO, umění prezentace a komunikace s klienty. Svou práci musíte většinou umět i dobře prodat.
- *Podnikání vyřeší nezaměstnanost.* Může fungovat za některých přesně stanovených okolností: například tehdy, když pracujete v oboru, kde převážná většina vašich kolegů získává zakázky jako OSVČ, ovšem trvalý pracovní poměr se jim najít nedaří. Ponechme stranou, nakolik je to legální či etické – v takové případě patrně stačí založit živnost. Jsou i tací, co po ztrátě zaměstnání úspěšně dokázali rozběhnout podnikání ve zcela jiném oboru, než byl jejich původní. Začínat s tenčícími se úsporami a sebevědomím sníženým o pocity neschopnosti najít si práci však není zrovna jednoduché.
- *Podnikatel vydělá vždycky víc než zaměstnanec.* Stále ještě najdou závistivci (zejména mezi řadovými zaměstnanci na nižších pozicích), kteří se podivují rozdílu mezi svou hodinovou mzdou a tím, co si účtuje soukromník ve stejném oboru. Samozřejmě, že úspěšní podnikatelé jsou na tom ve výsledku lépe, než kdyby se nechali zaměstnat. Jinak by to nedělali. První měsíce nebo i roky však i oni pracovali za naprosté minimum nebo byli ve ztrátě. Podnikání navíc zahrnuje spoustu činností, které zaměstnanec dělat nemusí a kterou samozřejmě nikdo nezaplátí.

---

<sup>1</sup>Finexpert.e15.cz: Mýty o podnikání. [online]. 2018 [cit. 2018-09-02]. Dostupné z: [https://finexpert.e15.cz/pet-nejcastejsich-mytu-o-podnikani\\_1](https://finexpert.e15.cz/pet-nejcastejsich-mytu-o-podnikani_1)

## 1.3 Cíle podnikání

Samotné rozhodnutí o tom, že chcete začít podnikat vychází často z Vašeho podnětu ať už vnějšího (stimulu) či vnitřního (motivace). Vaše rozhodnutí začít podnikat může mít různé důvody, např. od seberealizace přes uspokojení Vašich potřeb k finanční nezávislosti či altruismu a filantropickým důvodům. Tyto snahy se promítnou do Vašich cílů podnikatelské činnosti.

Proto je výhodné při jakékoliv činnosti formulovat si smysl a stanovit si cíl konání této činnosti. Při podnikání je třeba vzít v úvahu všechny podstatné okolnosti, které dávají určitá omezení, ale také příležitosti a proaktivní přístupy. Při rozhodování o cílech je nezbytné nalézt odpovědi na tři otázky: Proč? Co? Jak?

### Hierarchie cílů

Z odpovědí na výše uvedené otázky se odvíjejí další otázky z oblasti např. výrobní, finanční, organizační, marketingové, logistické, otázky managementu, kontroly apod. Nalezení odpovědi na tyto dílčí cíle umožňuje stanovit dílčí kroky. Tento přístup je označován jako **hierarchie cílů** a jejich systémového uspořádání (obrázek č. 1). Při řízení podniku v tržní ekonomice se v minulosti považovala za vrcholový cíl dlouhodobá maximalizace zisku. Toto tvrzení mělo však řadu odpůrců, protože zde není zohledněno riziko a hodnota peněz v čase. Zisk je navíc získáván z účetních dat, které nemusí mít adekvátní vypovídací hodnotu o hodnotě Vaší firmy.

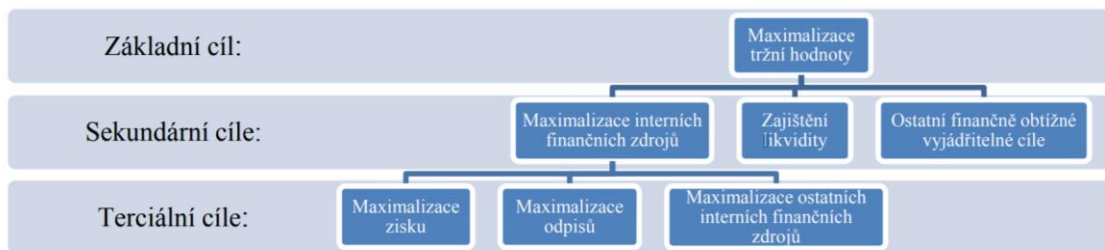
V osmdesátých letech vznikl nový směr, který za hlavní cíl začal považovat **maximalizaci hodnoty podniku**. Takto pojatý cíl podniku již v sobě zahrnuje vliv rizika a časovou dimenzi. V současné době už se ovšem rozvíjí nová teorie, která upřednostňuje maximalizaci hodnoty pro vlastníky a zároveň bere v potaz i tzv. stakeholdery a jejich zájmy. Stakeholderi jsou zájmové skupiny, do kterých patří například obec, zaměstnanci, stát, věřitelé, zákazníci, management.

Proces stanovení cílů podnikání je vázán na řadu okolností (Synek, a kol. 2015):

- na oboru podnikání,
- na situaci na trhu,
- na umístění podniku,
- na velikosti podniku,
- na konkurenci,
- na potřebách zákazníků,
- na potřebném kapitálu;
- na volbě formy a právní úpravě podnikání apod.

Základním principem je tedy nezapomínat na hospodárnost své činnosti, tj. dosahovat co nejlepších výsledků s co nejmenšími náklady.

Obrázek 1: Dekompozice cílů



Zdroj: Marek (2006), vlastní zpracování

Pro sumarizaci hlavních cílů podnikání je možno vycházet z hlavních oblastí na které směřují podnikatelské činnosti. Srpová a kol. (2010) uvádí hlavní cíle podnikání: **zisk** jako ekonomický cíl podnikání, **tržní hodnotu podniku** jako ekonomický cíl podnikání, **maximalizaci hodnoty** podniku a respektování zájmů stakeholderů.

## KORESPONDENČNÍ ÚKOL



*Stanovte si vlastní cíle podnikání. Ujasněte si, co je Vaší hnací silou pro realizaci podnikatelské činnosti a vhodně formulujte své cíle (hlavní, sekundární, terciální). Jejich zhmotnění (napsání) Vás bude motivovat k přemýšlení o způsobech jejich dosažení (formování strategií).*

Kategorie **zisku** splňuje základní požadavky na definici podnikových cílů – odráží se v něm výsledek všech činností probíhajících v podniku. Zisk náleží podnikateli, resp. vlastníkov. Vlastník však není jediným subjektem, který ovlivňuje míru dosažení zisku. Často-krát je schopnost generovat zisk podmíněná dovednostmi zaměstnanců, kteří v podniku pracují, dostupností zdrojů, ale i infrastrukturou zemi. V každém případě je dosahování zisku ovlivněno mírou uspokojení potřeb zákazníků, tj. skutečností, jestli podnikem poskytovaný produkt najde na trhu zákazníky, kteří daný produkt požadují a jsou za něj ochotni zaplatit adekvátní cenu (Srpová a kol., 2010). **Problematické z pohledu zisku** (rozdíl mezi výnosy a náklady) mohou být:

**Zisk**

- Výnosy a v důsledku jejich růstu i zisk může podnik dosahovat i z prodeje vlastněného majetku (zařízení, budov, pozemků), přičemž nemusí docházet k uspokojování potřeb zákazníků. Obdobně může podnik dosahovat zisk úsporou materiálových a personálních nákladů, nákladů na výzkum a vývoj. U obou variant z dlouhodobého hlediska uvedené chování může vést ke stagnaci podniku, ztráty zákazníků či k odchodu kilových zaměstnanců.

- Zisk je z krátkodobého hlediska možné dosahovat i v důsledku inflace. Např. pokud podnik spotřebovává materiál, kterým se předzásobil z důvodu očekávaného růstu cen, a prodává své produkty za ceny zvýšené z důvodu inflace, může krátkodobě dosáhnout zvýšení zisku i při poklesu objemu prodeje.
- Zisk je možné dosahovat i z důvodu spekulací na trhu např. s finančními instrumenty.
- Kromě toho je zisk firmy vykazovaný v účetnictví ovlivněn použitými účetními metodami při oceňování zásob, odepisování dlouhodobého majetku, tvorbu a čerpání rezerv.

MVA

Časová dimenze dosahovaných výsledků podnikání i riziko podnikání se promítají do kategorie **tržní hodnota podniku (Market Value Added)**, která se z dlouhodobého hlediska stává cílem podnikání. Představuje cenu, za kterou by bylo možné podnik prodat. Snahou podnikatele bude tedy maximalizovat hodnotu podniku. *Jak můžeme určit hodnotu podniku?* Nejjednodušší je určení hodnoty podniku, jehož akcie jsou veřejně obchodované na kapitálových trzích. Hodnotu takovéto akciové společnosti určíme jako součin aktuálního tržního kurzu akcie a počtu akcií. Musíme si však uvědomit, že tímto způsobem určená cena nemusí odpovídat skutečné hodnotě podniku, protože kurzy akcií jsou ovlivňovány ještě dalšími faktory.

Jiné pojetí maximalizace hodnoty je vyjádřena ukazatelem EVA (Economic Value Added), která pracuje s ukazateli NOPAT a WACC a slouží např. k realizaci vzájemného benchmarku společností (např. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA Ministerstva průmyslu a obchodu). Kde dle vzájemných hodnot ukazatele EVA je možno srovnávat výkonnost v rámci různých skupin podniků, odvětví či konkurence.

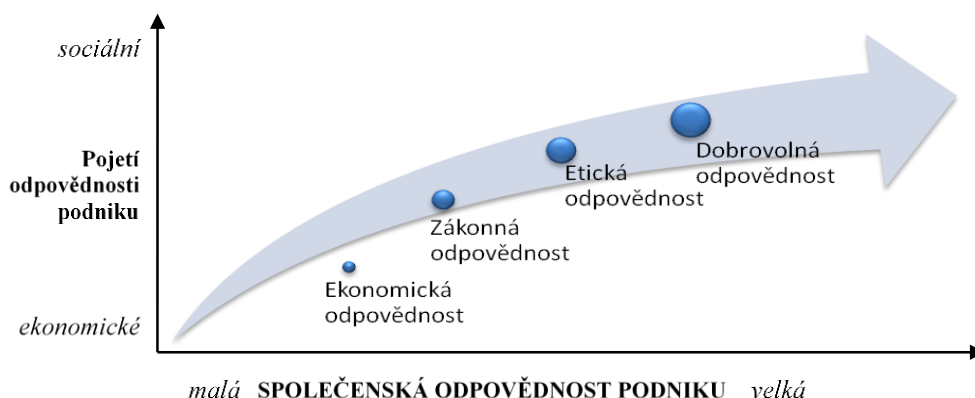
Podnik představuje komplexní systém a celek, který je tvořen jednotlivými zdroji, činnostmi a je schopen udržitelně a dlouhodobě přinášet užitek vlastníkům. Podnik přináší užitek pro každého stakeholdera i shareholdera, každý má svou míru očekávání. Vzniká tím určitý konflikt zájmu subjektů účastnicích se podnikání (stakeholderů), který se projevuje i ve formulaci strategického cíle podnikání. Proto se v současné době setkáváme s názorem, že cílem podnikání je **maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky při respektování zájmů všech subjektů účastnicích se podnikání (stakeholderů)**. Hodnotu podniku představuje současná hodnota budoucích výnosů, které bude podnik vytvářet po dobu své existence. Hodnota výnosů je daná peněžním příjmem, který podniku zůstane po uhrazení explicitních i implicitních nákladů spojených s podnikáním (Srpková a kol., 2010).

## 1.4 Společensky odpovědné podnikání

Z historického pohledu vývoje podnikání se nové přístupy spadající do společensky odpovědného podnikání (Corporate Social Responsibility – CSR) datují ke konci osmdesátých let 20. století, kdy Carroll (1999) rozdělil tyto přístupy do čtyř základních stupňů společenské odpovědnosti podniku, které jsou řazeny vzestupně podle stupně vývoje podniku ve společensky odpovědném podnikatelském chování a jednání (Adámek, 2018).



Obrázek 2: Stupně společenské odpovědnosti organizace



Zdroj: Carroll (1999), vlastní zpracování

Na výše uvedené grafické interpretaci je na první, ekonomické úrovni společenské odpovědnosti podniku zájem podniku o maximalizaci bohatství a hodnot zájmových skupin (stakeholderů). Na úrovni zákonné odpovědnosti podnik dodržuje právo a jedná v rámci platné legislativy. Etická úroveň společenské odpovědnosti předpokládá dodržování standardů přijatelného chování vůči zájmovým skupinám podniku a nejvyšší úroveň společenské odpovědnosti podniku představuje dobročinnost. Zmiňované Friedmanovo užší pojetí CSR odpovídá první základní úrovni – ekonomické odpovědnosti. Širší pojetí odpovídá vyšším stupňům v závislosti na kvalitě a kvantitě angažovanosti podniku v aktivitách CSR (Adámek, 2018).

Společenská odpovědnost organizací je velmi široký pojem zahrnující celou řadu aktivit, které se dají členit do ucelených oblastí CSR. Jedná se o koncept CSR opírající se o tzv. **tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální**. Tyto pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. **triple-bottom-line** (Pavlík a Bělčík, et al. 2010, s. 25):

*Pilíře společenské odpovědnosti*

- profit – zisk (ekonomická oblast),
- people – lidé (sociální oblast),
- planet – planeta (environmentální oblast).

Každá ze tří oblastí společenské odpovědnosti zahrnuje konkrétní činnosti, způsoby podnikání, soubory pravidel chování, jednání a politiky. Koncept CSR je možné rozdělit dle vzájemného vztahu mezi „pojetím odpovědnosti podniku“ a „společenskou odpovědností podniku“, které vyjadřují posun od ekonomické-ho důrazu až po sociální úlohu CSR. Posun k dobrovolné odpovědnosti je dán především pojetím podniku jako sociálního a povědomí o CSR je významně vysoké. Naopak posun k ekonomické odpovědnosti je dán pojetím ekonomicky založeného podniku (důraz na ziskovost). Další souvislosti jsou dány v pojetí zákonné a etické odpovědnosti podnikání a příslušných pojetí odpovědnosti podnikání. Budoucí tendence jsou naznačovány v oblasti dobrovolné odpovědnosti, tedy podniku sociálně orientovaného s vysokým povědomím o CSR (Adámek, 2018).

Určení klíčových stakeholderů a stanovení míry důležitosti jejich vlivu na dosažení vytyčených strategických cílů podniku je tedy zásadní. Pro reflektování současného turbulentního vývoje podnikatelského prostředí je nutné, aby firmy „uměly“ pracovat se všemi zájmovými skupinami a vhodně stanovily míry vlivu jejich předmětných oblastí v souladu s jejich očekáváním a k tomu je možné využít existujících standardů v oblasti reportingu a vzájemné komunikace mezi všemi subjekty. Samotné principy CSR se tak odrážejí v systematických přístupech k jednotlivým stakeholders. Zmíněný přehled čtyř nejvýznamnějších teoretických stupňů diferencuje vývojové pojetí CSR a některé jsou s konceptem vzájemně propojeny. Budoucí významnost lze spatřovat v dalším vzájemném prohlubování a prolínání jednotlivých stupňů společenské odpovědnosti se vzrůstajícím významem, který je především kladen na všechny zájmové skupiny.

### 1.5 Podnikatel

**Podnikatel** **Podnikatelem** podle živnostenského zákona (užší pojetí) je fyzická nebo právnická osoba, která je oprávněna k živnostenskému podnikání. Podnikatelem v intencích **občanského zákoníku** (širší pojetí) v podstatě je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká jen na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká jen na základě jiného než živnostenského oprávnění, tedy osoba, která podniká podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

**Evidence podnikatelů** je v obchodním rejstříku (vede jej soud – rejstříkový soud), nebo v živnostenském rejstříku (vede jej živnostenský úřad), anebo v jiné evidenci (vede ji např. obecní úřad apod.).

Podnikatelem v intencích občanského zákoníku (pokud jde o tuzemské osoby) jsou 4 skupiny (kategorie) osob:

- **Osoby zapsané v obchodním rejstříku** - *obchodní společnosti a družstva* (obchodní korporace) a *jiné právnické osoby*, určí-li tak zvláštní zákon (jinými právníky osobami jsou zejména státní podniky). V těchto případech jde tedy o právnické osoby, které podnikají - jak na základě živnostenského oprávnění – obchodní společnosti, družstva, - tak na základě jiných právních předpisů – banky, burzy apod. *Fyzické osoby* oprávněné k podnikání podle živnostenského zákona, zapisované do obchodního rejstříku povinně (vzhledem k rozsahu jejich podnikání), když: \ výše jejich výnosů (nebo příjmů) dosáhla v průměru za dvě po sobě bezprostředně následující účetní období částku 120 mil. Kč. A poslední skupinou jsou *fyzické osoby podnikající* na základě živnostenského oprávnění, zapsané do obchodního rejstříku na vlastní žádost (např. odštěpný závod).

- **Osoby (nezapsané v obchodním rejstříku)**, které podnikají pouze **na základě živnostenského oprávnění** – hlavně fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, které nepodléhají povinnosti zápisu do obchodního rejstříku a samy o zápis nepožádají. Dále některé právnické osoby, jejichž předmětem činnosti není výlučně podnikatelská činnost, ale mohou provozovat podnikatelskou činnost na základě živnostenského oprávnění (pokud splňují podmínky stanovené živnostenským zákonem); jde např. o zájmová sdružení, církve apod. (nově „spolek“).
- **Osoby (nezapsané v obchodním rejstříku)**, které podnikají **na základě jiného než živnostenského oprávnění, tedy podle zvláštních předpisů** – některé právnické osoby, které se nezapisují do obchodního rejstříku a podnikají podle zvláštních zákonů; např. ČNB, ČTK, Česká televize apod. Hlavně však jde o fyzické osoby, které jsou vyloučeny z působnosti živnostenského zákona a podnikají podle zvláštních předpisů; jsou to např. lékaři, lékárníci, veterináři, advokáti, komerční právníci, auditoři apod.
- **Fyzické osoby, které provozují zemědělskou výrobu** a jsou registrovány podle zvláštních předpisů – zemědělství podnikatelé. Fyzické osoby, které provozují zemědělskou výrobu (zemědělství podnikatelé), podnikají s účinností od 1. 5. 2004 za podmínek stanovených zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších změn.

## KOMPETENCE PODNIKATELE K PODNIKÁNÍ

Pro realizaci zamýšleného podnikání je nutné také disponovat určitými kompetencemi k podnikavosti. V přeneseném významu se nemusí jednat o podnikatele, ale o člověka, který má sklony být podnikavý. Jedná se o určitou hnací sílu, která jej žene kupředu, nutí jej něco dělat, vymýšlet, být proaktivní. **Kompetence k podnikavosti** je schopnost aktivně pozorovat prostředí, hledat v něm příležitosti a přetvářet je s cílem získat úspěch (ten nemusí být vyjádřen pouze finančně, může jít o zlepšení kvality, efektivitu, výkonu apod.). Kompetence k podnikavosti se projevuje v pracovním prostředí i ve volném čase. Základem podnikavosti je vnitřní motivace, tvořivost, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám.

*Kompetence k podnikavosti*

Hlavními složkami kompetence k podnikavosti můžeme zařadit<sup>2</sup>:

- **Proaktivní přístup a tvořivost** – aktivní a tvořivý přístup k životu je základem každého podnikání. Jeho podstatou je schopnost vnímat příležitosti, dívat se na svět jinými očima, improvizovat, překonávat překážky, hledat způsoby, jak to půjde, a nikoli důvody, proč něco nejde.
- **Schopnost převést nápady na plány a jejich realizace** – umět najít jednotlivé kroky, které jsou potřebné k realizaci záměru, dokázat odhadnout čas, vyhodnocovat, zda realizace postupuje v souladu s plánem, poučit se pro příště

<sup>2</sup> Kompetenceprozivot. [online]. 2019 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <http://www.kompetenceprozivot.cz/kompetence-k-podnikavosti/>

- **Osobnostní předpoklady** – je velmi důležité, aby podnikavý člověk znal sám sebe – své silné a slabé stránky – tato znalost mu umožní fundovaně se rozhodovat, klást si reálné cíle, dělat správná rozhodnutí, jednat samostatně. Pro úspěch v podnikání je dále zásadní zvládnání emocí, a zejména schopnost prosadit se.
- **Schopnost přijímat riziko** – opačným pólem příležitosti je riziko. Management rizik spočívá v dovednosti riziko poznat, předvídat, vyhodnotit a zvládnout. Součástí práce s rizikem je také schopnost hospodařit s penězi, která spadá do oblasti finanční gramotnosti.

**Co je to kompetence k podnikání?** Pro toto vymezení je nutné chápat podnikatelské kompetence v širším slova smyslu a v různých kontextech – v souvislosti se vzděláváním, odbornou přípravou, zaměstnáním a životem jednotlivce obecně. **EntreComp: Rámec pro podnikatelskou kompetenci** (2016) definuje podnikání jako „průřezovou kompetenci, která se týká všech oblastí života: od podpory osobního rozvoje přes aktivní účast na životě společnosti či (opětovný) vstup na trh práce v roli zaměstnance nebo osoby samostatně výdělečně činné až po zakládání podniků (významných po stránce kulturní, společenské nebo komerční).“ Na tvorbě rámce EntreComp pracovali 18 měsíců výzkumníci z celé Evropy, aby mohly být zohledněny rozdílné přístupy a vývoj v jednotlivých zemích. Jak je patrné z obrázku (obsažen v Příloze 1), rámec sestává z 15 kompetencí rozdělených do tří skupin. Různým stranám – pedagogům, tvůrcům politik, zaměstnavatelům a dalším – má sloužit jako vodítko při rozvíjení a hodnocení kompetencí jedinců, se kterými pracují a nesou za ně zodpovědnost.

## 1.6 Vymezení pojmu fyzická osoba a právnická osoba

### Fyzická osoba

Vymezení pojmu **fyzická osoba** provádí živnostenský zákon ve všeobecných podmínkách provozování živnosti fyzickými osobami. Základními kritérii jsou: způsobilost k právním úkonům (způsobilost v plném rozsahu) a dosažení věku 18 let. Vymezení pojmu fyzická osoba upravuje rovněž občanský zákoník, tato úprava je však pro oblast podnikání nepoužitelná.

### Právnická osoba

Za **právnickou osobu** označuje nový občanský zákoník „organizovaný útvar“, který má právní subjektivitu (osobnost); majetek právnické osoby nepatří jejím zřizovatelům, ale přímo právnické osobě (na rozdíl od osob fyzických). Právnické osoby mohou sloužit soukromým zájmům (např. běžná obchodní banka), nebo veřejnému zájmu (např. ČNB), ty se řídí zvláštními zákony (např. zákon o ČNB, zákon o obcích, zákon o vysokých školách atd.). Podle nového občanského zákoníku se od roku 2014 rozlišují tři typy právnických osob, a to korporace, fundace a ústavy.

**Korporace** – základem je společenství osob (fyzických nebo právnických). Korporace může mít i jediného člena (pokud to připouští zákon). **Obchodní korporace** (podle zákona

o obchodních korporacích) je veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstvo, včetně družstva bytového a sociálního – jejich primárním úkolem je podnikání.

**Spolek** – korporací je i občanské sdružení, nově „spolek“ – jejich účel, poslání může být jakékoliv, s výjimkou podnikání (může podnikat pouze v rámci vedlejší činnosti k podpoře svého hlavního účelu).

**Fundace** – jejich základ tvoří majetek určený k určitému účelu; jedná se zpravidla o nadace a nadační fondy;

**Ústavy** – zde je osobní i majetková složka propojena; ústav nemá členy, ale zaměstnance; jedná se především o obecně prospěšné společnosti.

## 1.7 Podnik, firma, obchodní závod

Termín **podnik** byl v legislativě donedávna definován obchodním zákoníkem jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ A dále byla definice upřesněna: „Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu“ (19, § 5 odst. 1 a 2). Se zrušením obchodního zákoníku byl tento pojem nahrazen pojmem „obchodní závod“, což tvůrci zákona zdůvodňují zejména tlakem práva Evropské unie a rozdílným chápáním významu slova podnik ve světě.

*Podnik*

Pod pojmem **firma** můžeme chápat, pokud není uvedeno jinak, každý podnikatelský subjekt. Důvodem pro toto vymezení je praktický, ekonomický, resp. podnikatelský pohled (ne právnícký – kdy firma je chápána jako označení podnikatelského subjektu, dříve obchodní jméno). Pojem firma se používá v některých případech, kdy nelze jednoznačně odlišit pojmy podnikatel a podnik. Jde zejména o případy, tzv. osob samostatně výdělečně činných (OSVČ) tj. podnikatelů převážně bez zaměstnanců. V těchto případech bude zřejmě na místě obecnější pojem firma.

*Firma*

Legislativa před rekodifikací používala pojmu „firma“ pouze jako legislativní zkratku pro termín „obchodní firma“ v obchodním zákoníku, když obchodní firmou byl „název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku“ (19, § 8 odst. 1). V současné právní úpravě však definuje nový občanský zákoník pouze stejný dvouslovný pojem, kterým je obchodní firma, aniž by definoval legislativní zkratku. Obchodní firmou je podle současné legální definice, téměř shodně, jako tomu bylo v obchodním zákoníku, „jméno, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku“ (20, § 423 odst. 1). Přestože legislativní zkratka „firma“ již v současné právní úpravě není stanovena, důvodová zpráva k novému občanskému zákoníku na některých místech namísto pojmu „obchodní firma“ používá právě jen pojem „firma“.

**Obchodní  
závod**

**Závodem** (resp. **obchodním závodem**, doposud podnikem) se rozumí: soubor hmotných, ale i osobních a nehmotných složek podnikání, které patří podnikateli a slouží k provozování závodu. Závod tvoří nejen věcné prostředky (hmotný majetek), ale i osobní složku podnikatelské činnosti, a také právo spjaté s daným podnikáním (nehmotný majetek). Závod má jako celek určitou hodnotu, která se tvoří oceněním všech uvedených složek (tří složek) závodu. Hodnota závodu se přitom určuje: zůstatkovou hodnotou věcných prostředků závodu, ale i ohodnocením osobní složky (struktura a kvalifikační úroveň zaměstnanců), také i ohodnocením nehmotných práv, jako je jeho název (obchodní firma), značka, průmyslová práva apod. Závod může být předmětem prodeje a koupě, dále může být i vložen jako vklad společníka obchodní společnosti. Závodem se rozumí předmět subjektivního práva, práva vlastnického. Závod tedy vyjadřuje zejména vlastnické hledisko podnikání; je předmětem vlastnického práva podnikatele, ať jde o osobu fyzickou nebo právnickou.

Organizační složkou závodu je např. **odštěpný závod**, který je jako odštěpný závod zapsán v obchodním rejstříku (užívá se obchodní firmy podnikatele s dodatkem, že jde o odštěpný závod). Význam tohoto spočívá v zákonném oprávnění vedoucího odštěpného závodu jednat jménem podnikatele s dodatkem, že jde o odštěpný závod. Obdobné postavení jako odštěpný závod má i jiná organizační složka (nově „pobočka obchodního závodu“ – viz. nový občanský zákoník, vč. udělení prokury), jestliže zákon stanoví, že se zapisuje do obchodního rejstříku.

**Provozo-  
vovna**

**Provozovnou** se rozumí prostor, v němž je živnost provozována. Provozovna musí být označena obchodní firmou (nebo jménem a příjmením anebo názvem) podnikatele, ke kterému může být připojen název provozovny nebo jiné rozlišující opatření.

**Rodinný závod** (dle Občanského zákoníku §700 a dále) je závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně. Členové rodinného závodu se podílejí na zisku z něho i na věcech z tohoto zisku nabytých v míře odpovídající množství a druhu své práce (mohou se práva vzdát osobním prohlášením formou veřejné listiny).



**DALŠÍ ZDROJE**

Pro další studium a širší přehled o dané problematice vymezení forem podnikání a dalších legislativních požadavků doporučuji knihu: KOLÁŘOVÁ, M. 2013. Velká kniha pro podnikání. Rubico, s.r.o., ISBN 978-80-7346-1577-7.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Úvodní kapitola vymezuje základní terminologický aparát spojený s podnikáním. Jsou zde představeny a vymezeny pojmy, např. podnikání s definičním vymezením dílčí součástí, podnikatel, fyzická a právnická osoba, podnik, firma a obchodní závod. Kapitola je rozšířena o alternativy vymezení podnikatelských cílů a společensky odpovědného podnikání.

Kapitola vymezila základní terminologický aparát spojený s podnikáním, např. podnikání s definičním vymezením dílčí součástí, podnikatel, fyzická a právnická osoba, podnik, firma a obchodní závod. V úvodu kapitoly je představen stručný historický vývoj termínu podnikání včetně jeho dílčích významů v podobě podnikání jako procesu, přístupu nebo hodnotové orientace.

Rozšíření poznatků je doplněno o vybrané vymezení mýtů o podnikání a předsudků, které by měl každý podnikatel znát a umět si racionálně odůvodnit své důvody pro zahájení podnikatelské aktivity. Současné tendence také zdůrazňují prvky společensky odpovědného podnikání, které bývá doplnění hlavních podnikatelských cílů.

---

## OTÁZKY



1. *Jaké jsou rozdíly mezi podnikáním jako procesem, přístupem a hodnotovou orientací?*
2. *Jaké jsou odlišnosti ve vymezení „podnikání“ mezi Živnostenským zákonem a Občanským zákoníkem?*
3. *Jak lze přistoupit k tvorbě podnikatelských cílů?*
4. *Jaké oblasti zahrnuje společenská odpovědnost podnikání?*
5. *Jak lze vymežit a vyprofilovat podnikatele z hlediska legislativy?*
6. *Lze identifikovat rozdíly mezi podnikem, firmou a obchodním závodem?*

## 2 PODNIKATELSKÝ NÁPAD



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola obsahuje vymezení hlavních znaků podnikavosti a možných způsobů hledání, identifikace nápadů a podnikatelských příležitostí. Jsou zde uvedeny kreativní techniky vzniku nových nápadů a také způsobu výběru vhodné alternativy. Zjištění realizovatelnosti podnikatelské příležitosti je rozpracováno do významu variant nedostatečně uspokojená a neuspokojená potřeba, nevyužité nebo nedostatečně využití zdroje.

---



### CÍLE KAPITOLY

Cílem kapitoly je poskytnout inspiraci a znalosti potřebné ke generování kreativních nápadů a podnikatelských příležitostí pro zahájení Vašeho podnikání. Získáte:

- Znalosti o kreativních technikách
  - Dovednosti pro aplikování vybraných kreativních technik
  - Kompetence k využití poznatků pro tvorbu a rozhodování pro Vaše podnikatelské nápady a příležitosti.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podnikatelský nápad, podnikatelská příležitost, kreativita, konvergentní myšlení, divergentní myšlení, brainstorming, myšlenkové mapy, painstorming

---

### 2.1 Proč podnikat a máme na to?

Základní hodnocení podnikatelského nápadu a záměru je třeba provést z několika úhlů. Jedním z nich jsou **osobnostní vlastnosti** a **zdravotní stav** zájemce o podnikání, jeho **znalosti, schopnosti, dovednosti** a **rodinné zázemí**. Dalšími hledisky jsou tržní faktory a možnosti financování podnikatelské činnosti. Osobnostní vlastnosti a rodinné zázemí mnohdy rozhodují o zahájení podnikání a dalším fungování podniku. Ten nejlepší nápad neuspěje, není-li podnikatel schopen odolávat stresu, námaze, brát na sebe přiměřené riziko, není-li vytrvalý, případně neodpovídá-li jeho zdravotní stav pracovní zátěži a vykonávané čin-



nosti. Pomoci vám může probrat tyto věci s někým, kdo vás důvěrně zná a lze s ním otevřeně hovořit, samozřejmě také s rodinou. *Bude vás podporovat a je si vědoma vysoké časové náročnosti i dalších rizik podnikání?* (KHK, 2018)

Zásadní význam pro úspěch podnikání má tržní prostředí. Bude zájem kupovat váš výrobek nebo službu? Jak se o něm lidé a firmy dozví? Jak bude trh velký a kdo budou vaši zákazníci (kdokoli, ženy, děti, řidiči, mládež, důchodci, podniky ...)? Je příznivá roční doba a hospodářská situace pro vstup na trh s plánovaným výrobkem nebo službou? Jakým způsobem dostanete svoje zboží a služby k zákazníkům? Proč budou zákazníci kupovat výrobek právě u vás, a ne u konkurence? Jak je velká konkurence a jaké výhody a nevýhody máte ve srovnání s ní? Nezbytnou otázkou, na kterou si musíte odpovědět, je, máte-li k zahájení samostatně výdělečné činnosti vhodné prostory a dostatek financí. Kolik peněz budete potřebovat, co můžete zajistit v hotovosti, kde si můžete půjčit, za jakých podmínek a s jakými riziky, kdo vám může pomoci (příbuzní a známí, úřad práce, nadační fondy, banky...)? Víte, jaké náklady vás čekají po zahájení podnikání, jaké můžete očekávat příjmy, jak bude vypadat finanční tok (cash flow) ve vaší firmě, jak dlouho bude trvat rozjezd vašeho podnikání, kolik zákazníků musíte získat a jak dlouho to může trvat? Ovlivní vaše podnikání sezónnost a máte v záloze nějaký program, dojde-li k poklesu odbytu? (KHK, 2018)

Motivací pro zahájení podnikání lze rozdělit do dvou oblastí, první je podnikání z **nutnosti** (neexistuje jiná možnost pro zajištění soběstačnosti) a druhou je podnikání z **příležitosti** (mám skvělý nápad, existuje díra na trhu, chceme to zkusit). Nejčastějšími důvody pro zahájení podnikání jsou např. chceme být pány vlastního času, láká nás možnost vyššího výdělků, toužíme po svobodě a volném čase, nedaří se nám najít zaměstnání, věřím v komerční úspěch, nejsme spokojeni v zaměstnání apod. Proto bychom měli zvážit při výběru podnikání jaké jsou naše znalosti, zkušenosti, dovednosti, v čem jsme dobří. Také kolik času chceme podnikání obětovat, jaké jsou náklady ušlé příležitosti a co od podnikání očekáváme (Svobodová a Andera, 2017).

*Motivace pro podnikání*

## 2.2 Hledáme podnikatelské nápady

Nejlepší nápad na podnikání neexistuje, vždy se jedná o určitý kompromis či myšlenky, které jsou kombinací různých možností. Není vhodné mít tunelové vidění a vidět pouze jednu alternativu jako nejlepší, zde je nutné neignorovat okolní svět a ekonomické i technologické faktory. Často narazíme na bariéry, ať už kapitálové, technologické, či konkurence již má podobné produkty. Proto, **pokud chcete získat kvalitní nápad, je vhodné mít jich nejdříve mnoho a z nich vybírat dle vámi stanovených kritérií**. Nelze obecně konstatovat, že jeden nápad je lepší než jiný, ale daná myšlenka by měla být co nejjednodušeji operacionalizována do podoby byznys modelu a měla by mít ekonomický potenciál pro vybudování udržitelného podnikání s ohledem na Vámi stanovené podnikatelské cíle.

**Kreativita**

Po nápadech na podnikání je přitom možné pátrat na mnoha frontách. Objevit se mohou při sledování trhu a jeho trendů, děr na trhu v určitém oboru nebo třeba nových vědeckých objevů či připravovaných zákonných regulací i špatně využitých zdrojů. Silným zdrojem nápadů jsou osobní zkušenosti, dovednosti, koníčky a zájmy samotného podnikatele nebo samotné podnikatelky. Nápad může být založený i na tom, že se do jiného prostředí přenesou úspěšná myšlenka ze zahraničí nebo se cizí myšlenka nějak rozvine a zdokonalí. A nápad dokonce nemusí být ani vlastní, třeba ho při nějaké neformální debatě zmíní kamarádi, rodiče, sourozenci, kteří s ním sami nic dělat nebudou a rádi ho nechají realizovat někoho jiného. S tvorbou nápadů souvisí **kreativita** a její význam pro podnikání. Je to schopnost představit si budoucí stav a řešit komplikované situace.



**DEFINICE**

Kreativita může být definována:

**Kreativita**

- „Kreativita je produktivní styl myšlení, odrážející se v činnosti člověka; specificky lidská aktivita realizovaná v tvůrčím procesu, jehož výsledkem je artefakt (dílo, reálné řešení daného problému).“ (Malá československá encyklopedie, 1984-87)
- „Dílo nebo řešení problému se považuje za kreativní do té míry, do jaké je novým, užitečným, správným a přínosným řešením zadaného úkolu, a zároveň do jaké míry je úkol heuristický (objevný, originální, původní...).“ (Amabile, 1992)

---

Kreativní lidé jsou studny nápadů, nabourávají status quo a hledají nové přístupy. Kreativita pomáhá hledat zajímavá a nevšední řešení nástrah podnikatelského života. Pokud chcete rozvíjet kreativitu, tak musíte vystoupit ze své komfortní zóny. Největším nepřítelem kreativity je **rutina**.

Kreativitu můžete podpořit různým způsobem. Často se používá různých her k prolomení bariér. Co je však důležité, je vaše samotná osobnost. Pomůže vám, když<sup>3</sup>:

- nebudete se bát neúspěchu (o nic přeci nejde),
- budete ochotni riskovat (riskujete, že se něco nepovede, nebude vyhovovat, můžete prohrát, ale stejně tak můžete vyhrát a dosáhnout úspěchu, neschopnost rozumně riskovat vás může dovést do pocitu falešného bezpečí namísto kreativity),
- budete preferovat zmatek (z chaosu se lépe vychází při řešení problémů, máte jakousi živnou půdu),
- oprostíte se od stereotypů (a to od jakýchkoliv, i těch sexuálních, neboť pohlaví nemá na míru a kvalitu kreativního myšlení vliv),

---

<sup>3</sup> Kreativní práce s informacemi. [online]. 2018 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1421/podzim2011/KPI22/um/27131847/1brainstorm.pdf>

- vytrváte (ne vše půjde napoprvé, T. A. Edison udělal 1000 pokusů, než vynalezl žárovku).

Jaké jsou nejčastější bloky kreativity?

- **Kritická povaha** – jedinec s kritickou povahou často nemění své názory a ke každému zadání přistupuje s pevně danými kritérii a ta odmítá měnit.
- **Strach** – může mít pozitivní i negativní vliv. Nejčastěji se setkáváme s těmito projevy strachu: strach z odmítnutí řešení, strach z nezvládnutí úkolu, strach ze ztráty hrdosti a z osobního zesměšnění atd.
- **Špatný stav skupiny** – nekvalitní složení skupiny nebo její momentální naladění může být blokem kreativního myšlení. Změňte skupinu, jednotlivé členy nebo vyčkejte na příhodnější období.
- **Vysoké superego** – příliš aktivní svědomí plné zákazů (daná výchovou, vzděláním, životním postojem, prostředím, stavem společnosti atd.) jsou také na škodu.
- **Špatná tělesná kondice** – sem můžeme řadit především únavu, která je velkým blokem pro efektivní práci mozku, brání (kreativnímu) myšlení (tip: zacvičte si).
- **Převaha levé mozkové hemisféry** – podle R. Sperryho (jeho výzkumy však byly několikrát revidovány) je mozek funkčně rozdělen na dvě hemisféry. Větší funkčnosti levé (analytické, logické, lineární) hemisféry může škodit kreativnímu myšlení.
- **Konzervativnost** – lidé se často obávají narušení jejich status quo.
- **Neschopnost změnit úhel pohledu** – pro kreativní myšlení je důležité na věc nahlížet z více stran. Nahlížením jen z jednoho pohledu dostaneme rigidních výsledků.
- **Pesimismus** – pesimismus snižuje kreativní myšlení, podle Martina Seligmana se lze pesimismu i optimismu naučit, např. pomocí metody ABCDE (více v doplňujících materiálech).
- **Čas** – s časem bojují všichni a je důležité se naučit s časem hospodařit a na kreativní práci si vyhradit více času, než jsme zvyklí.

---

### KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Identifikujte Vaše osobní bloky kreativity. Jaký bude Váš přístup? Jaký akční plán si stanovíte pro posílení pozitiv a snížení negativních bloků kreativity?

---

Náš mozek stojí za naši kreativitou, a proto je vhodné jej stimulovat a znát naše myšlení, zda **konvergentní** (analytický přístup hledání řešení na základě předchozích zkušeností a znalostí) a **divergentní** (schopnost udělat krok zpátky a hledat vhodné alternativy). Divergentní myšlení je podstatou kreativity – kombinace nových způsobů a otevření se neotřelým nápadům (Svobodová a Andera, 2017). Jak ale vytvořit něco s dlouhodobou konkurenční výhodou, inovativností a potenciálem vysokých prodejů? K tomu můžete využít některé z následujících technik.

### 2.2.1 BRAINSTORMING

Anglický termín brainstorming se překládá jako „bouření mozků“ nebo volněji jako „burza nápadů“. Tato metoda vznikla již před 2. světovou válkou a je spjata s reklamním průmyslem. Tvůrci reklam, tzv. kreativci neboli reklamní textaři (copywriters), ji úspěšně využívali ve své práci. Postupně se prosadila i v jiných odvětvích podnikání a těch oblastech lidských činností, které jsou spjaty s tvořivostí, řešením problémů a náročnějšími úkoly. Brainstorming je postaven na myšlence, že je třeba oddělit vymýšlení nápadů od jejich kritického posuzování. Dělí se tedy na dvě fáze. První je **kreativní a spontánní**, druhá fáze je **racionální a logická**.

Cílem první fáze je vyprodukovat co největší množství nápadů na dané téma. Jednotliví účastníci brainstormingu chrlí náměty, myšlenky, volné asociace, témata, věty... – všechno, co je napadne. Nikdo při tom nesmí nápady ani jejich autory kritizovat, cenzurovat, posuzovat nebo se jim vysmívat. Prostě se zapisují. První nápady bývají racionální a konvenční. Postupně se ale uvolňuje napětí i fantazie. Přicházejí náměty nové, netradiční, tvůrčí, iracionální až absurdní. Zapojují se pozitivní emoce, přichází pocit uvolnění, slyšíme smích...

#### Pro první fázi brainstormingu platí následující pravidla a zásady:

- Účastníci mohou říct cokoliv, co je právě napadne.
- Nápady nehodnotíme a nekritizujeme.
- Okamžitě zapíšeme každý nápad bez výjimky.
- Čím více nápadů, tím lépe.
- Účast na brainstormingu je dobrovolná (každý nemusí mít nějaký nápad...).
- Pokračujeme v brainstormingu tak dlouho, dokud se objevují nové nápady.

Brainstorming nejlépe pochopíme na konkrétním postupu. **Jak tedy postupovat?** Zkuste tento návod:

- **Sežeňte** účastníky brainstormingu – nejčastěji se jedná o pracovní kolegy či kolegy-studenty. Vhodný počet je od 3 do 15 lidí, nejlépe se pracuje v počtu 5-7 lidí.
- **Vysvětlete** pravidla.

- **Definujte** problém a zadání – na tuto fázi zaměřte. Čím konkrétněji stanovíte cíl a účel, tím kvalitnějšího výsledku dosáhnete. Máte-li ve skupince laiky (doporučeno), vysvětlení problému věnujte ještě větší důraz.
- **Rozcvičte se** – pro uvolnění atmosféry a zvýšení kreativního potenciálu se vyplatí provést různé hry odbourávající rigidní postoj k řešení problému (na příklad se podívejte o doplňujících studijních materiálu).
- **Proveďte** brainstorming – začněte s otázkou a čkejte asociace. Nezapomeňte, že brainstorming má několik vln. Jakmile dojdou nápady, ještě chvíli počkejte, dostaví se druhá vlna nápadů. Obvykle brainstorming trvá 15-20 minut.
- **Vyhodnoťte** práci – hodnocení v průběhu brainstormingu je zakázáno (hodnocení vytváří bloky). Hodnocení nápadů proveďte na konci sezení, nejlépe s určitým časovým odstupem, pokud vám to čas dovoluje. Někteří odborníci doporučují i jednodenní odložení. Hodnocení může probíhat formou diskuze, nápady se mohou kategorizovat a klasifikovat a vytvářet resumé.

### 2.2.2 6\_8\_5 (6 AŽ 8 NÁPADŮ V 5 MINUTÁCH)

Tato technika vyžaduje si krátkou přípravu (lístky pro osoby). Název techniky je odvozen z postupu, jak *brainwriting* probíhá, tedy 6 osob napíše 3 nápady během 5 minut. Kartičku pak předá dalšímu a sám dostane kartičku se třemi nápady jiného člověka. Připíše se další tři nápady během 5 minut. Proces se opakuje až do doby, kdy je kartička vyplněna. Na konci pak máme 108 nápadů během cca 30 minut. Tento postup lze aplikovat i s účastníky přes e-mail, je však nutné počítat s delší časovou odezvou. Je to však dobrá varianta v případě, že se nemůžete sejít všichni osobně.

### 2.2.3 PAINSTORMING

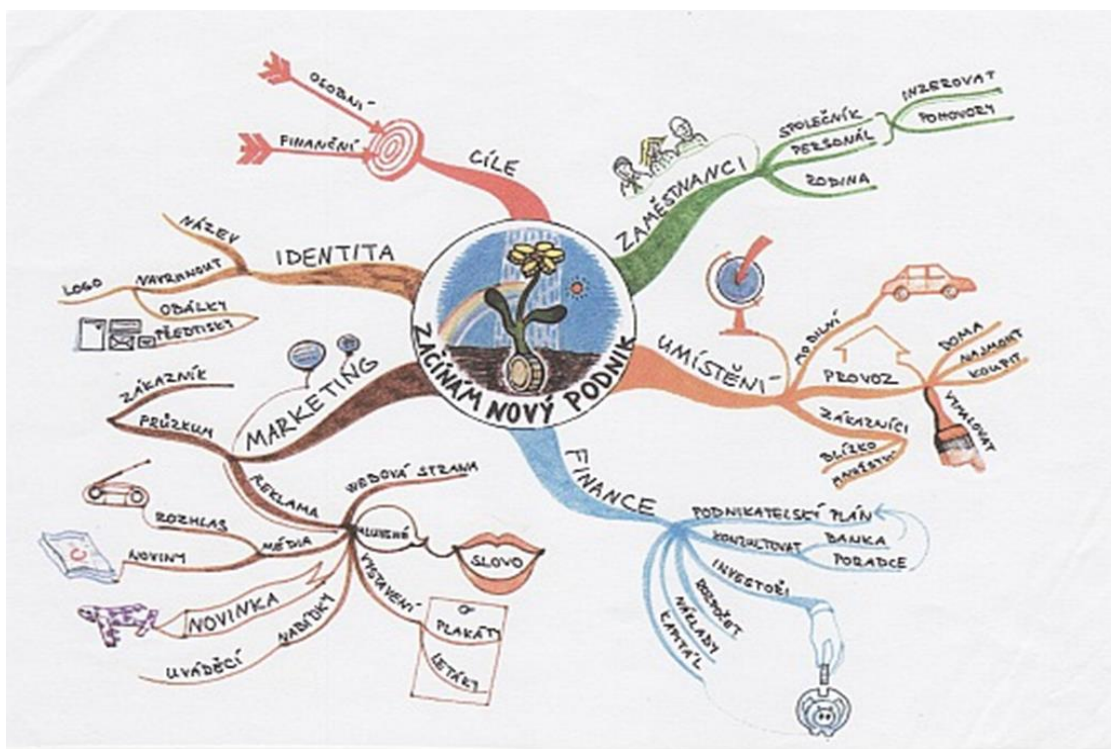
Painstorming je varianta brainstormingu určená pro hledání nových podnikatelských nápadů a příležitostí. U této metody uděláte krok zpátky a hledáte trápení a problémy ve vašem okolí – pak na ně aplikujete „lék“, což může být nový inovativní produkt/služba. Metoda vám může pomoci pochopit problémy a trápení skutečných lidí.

### 2.2.4 MYŠLENKOVÉ MAPY

Za autora metody tvorby myšlenkových map je považován kanadský psycholog Tony Buzan. Myšlenková mapa může mít podobu abstraktní i velmi konkrétní. Abstraktní myšlenkové mapy jsou vlastně diagramy vztahů mezi pojmy a mívají podobu oválů nebo obdélníků propojených čarami (obrázek č. 3). Mentální mapy Tonyho Buzana se pohybují na pomezí abstraktního a konkrétního – pracují s pojmy a jejich vzájemným propojováním, ale také s obrázky (velký důraz klade autor na barevnost).

*Myšlenková mapa*

Obrázek 3: Příklad myšlenkové mapy pro návrh nového podnikání



Zdroj: Tony Buzan: How to Mind Map 2002: Template 6 “Starting a New Venture Mind Map”

Pro vás je téma – podnikatelský nápad, cokoliv vás napadne zaznamenejte si to, zakroužkujte a spojte čarou s hlavním tématem – druh podnikání apod., poté pokrčujte do další podkategorie např. uspokojení potřeby – zákazníci – obchodní model atd. Snažte se zachytit všechny témata spojená s budoucí realizací nápadů. Takto vám vznikne rozvětvená síť kategorií a vizualizace pomáhá v orientaci i utřídění myšlenek.



### KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Vytvořte si svou myšlenkovou mapu pro Váš zamýšlený byznys. Pro více informací o postupu tvorby a využití myšlenkových map doporučuji zdroje:

- BUZAN, T. a CH. GRIFFITHS. 2017. Myšlenkové mapy v byznysu. Bizbooks. ISBN 9788025131626.
- Mindmester <https://www.mindmeister.com/>

## 2.3 Jak vybrat ten nejlepší

Možností, jak hledat nápady, je pokládat si správné otázky. O žádné z dnes slavných myšlenek kdysi neměli lidé ani tušení, konstatuje spoluzakladatel PayPalu a první investor do Facebooku Peter Thiel v knize *Od nuly k jedničce* (vyd. Jan Melvil Publishing 2015). A nabízí podstatnou otázku, která může směřovat k podnikání: *Jakou hodnotnou firmu nikdo nebuduje?* Tvrdí totiž, že každá správná odpověď na takovou otázku je tajemstvím. Tedy něčím důležitým a neznámým, obtížně proveditelným, nicméně pořád proveditelným. Zbylo-li ve světě ještě mnoho tajemství, existuje pravděpodobně také ještě řada podniků, které dosud nebyly založeny, a přitom by mohly změnit svět.

Budoucí podnikatele motivuje právě k tomu, aby o tajemstvích přemýšleli a snažili se je objevit. Podle něj existují tajemství, čekající na odhalení, třeba v medicíně, přírodních vědách nebo v technických oborech. Jenže tajemství je nutné hledat a nevzdávat se. Sám popisuje dva druhy tajemství – přírody a lidí. U prvního jde o dosud neobjevené stránky fyzikálního světa, u druhého o to, co o sobě lidé nevědí nebo to před ostatními skrývají. A doporučuje: Uvažujete-li o tom, jakou firmu založit, je třeba položit si dvě zásadní otázky: *Jaká tajemství vám dosud neprozradila příroda? Jaká tajemství vám neříkají lidé?* A nejlepší je podle něj tajemství hledat přesně tam, kde se po nich nepídí nikdo jiný.

Pro hodnocení nápadů je vhodné prizvat další osoby, kromě zakladatelského týmu. Není vhodné spoléhat se na svůj „zkreslený“ úsudek. Můžete využít např. různé formy **hlasování** ke každému nápadu (každý přidělí určitý počet bodů nebo „sticks“, mezi různé nápady). Dle počtu vyberete nejvhodnější. Můžete také **využít rad zkušeného investora, podnikatele**, kteří Vám můžou poskytnout zpětnou vazbu. Jinou alternativou může být **hra na investory**. Každý z účastníků přerozděluje imaginární částku počáteční investice mezi vybrané nápady, ten, který získá nejvíce, může být tím pravým. Myslete, pak na samotnou realizaci a zpracování podnikatelského plánu a dalších souvislostí, které jsou představeny v dalších částech opory.

## 2.4 Zjišťujeme realizovanost nápadu

Pokud jste vybrali vhodný nápad, pak vás čeká transfer myšlenky do podoby podnikatelské příležitosti. Ve fázi počátečního nadšení si uvědomte, že nápady nemusí automaticky představovat skvělé podnikatelské příležitosti. Existuje rozdíl mezi nápadem a podnikatelskou příležitostí, kdy nápad může být zajímavý, může zlepšit náš život, ale pokud mluvíme o podnikatelské příležitosti, musíme být schopni vybudovat firmu, která bude mít potenciál si na sebe vydělat, potenciál růstu, udržitelného podnikání apod. (Svobodová a Andera, 2017).

### Podnikatelská příležitost lze rozdělit do základních typů:

- **Neuspokojená** nebo nedostatečně uspokojená **potřeba** - existuje nedostatek nebo je prostor dělat něco jinak a lépe z pohledu zákazníka (častý jev – transfer poznatků ze zahraničí na tuzemský trh, lokální neuspokojené potřeby).
- **Nevyužité** nebo špatně využitá **zdroje** - schopnost využít dostupné zdroje k tvorbě hodnoty (např. festival Colours of Ostrava v prostorech opuštěného areálu Vítkovic). Podstatou je tvorba něčeho nového pro zákazníky s pomocí dostupných (nebo nových) zdrojů.
- **Kombinace neuspokojené potřeby a špatně využitých zdrojů** - příležitost pro všímavé podnikatele – jsou schopni zkombinovat neuspokojenou potřebu a nedostatečně využitá zdroje (např. oblast technologií/digitalizace – nabízené služby Airbnb).

*Co není podnikatelská příležitost? Nápad máme příliš pozdě* – trh je nasycený. Např. založení nového slevového portálu podobného jako slevomat.cz, když u nás existuje cca 50 podobných portálů a jejich počet trvale klesá. *Nápad máme příliš brzy* – zákazníci nejsou na službu/produkt připraveni, např. neexistuje technologie (sociální sítě – internet), nebo se jedná o hobby projekt – neexistuje dostatečně velký trh pro vybudování udržitelného podnikání.

**Tabulka 1: Vyhodnocení podnikatelské příležitosti**

	Silnější příležitost	Slabší příležitost
Potřeba	Identifikovaná	Neidentifikovaná
Zákazníci	Dosažitelní, vnímaví	Těžko dosažitelní, loajální k jiným
Kdy se zákazníkovi vrátí investice	Dříve než za rok	Za tři roky a více
Přidaná hodnota služby/produktu	Vysoká	Nízká
Život produktu	Dlouhý	Krátký
Struktura odvětví	Nedokonalá konkurence, nový obor	Obor s agresivní konkurencí, klesající nebo nenasycený

Zdroj: SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. 2017. Od nápadu k plánu, Grada, s. 36

Při hodnocení podnikatelské příležitosti je nutno si klást otázky:

- *Mám dostatečné znalosti a zkušenosti nutné pro úspěch v oboru?*
- *Ohled na prostředí – zajímám se o trendy na trhu?*
- *Jak se vyvíjí ekonomika, potencionální zákaznický segment?*
- *Jaká platí legislativa, které podléhá náš nápad a nechystají se nějaké změny?*



## SHRNUTÍ KAPITOLY



Tvůrčí potenciál s využitím vhodných zdrojů jsou základem pro vznik podnikatelského nápadu a příležitosti. Vymezení vlastní motivace pro zahájení podnikání je klíčové. Se samotnou tvorbou nápadů souvisí kreativita a její význam je i pro následné podnikání. Představené kreativní techniky jsou základními kameny pro vznik nových a neotřelých nápadů, které mohou mít potenciál komerčního využití.

Zajímavou a velmi využívanou alternativou je využití myšlenkových map. Tato vizualizační technika je skvělá pro vymezení logiky a smysluplnosti realizace Vašich podnikatelských myšlenek. Představené techniky nejsou vyčerpávajícím výčtem, jsou inspirací pro hledání nových možností a příležitostí.

Hledání nápadů pro zahájení podnikání či pro růst stávajícího je základem pro inovativní přístupy a kreativitu, protože neotřelé myšlenky mají potenciál budoucího úspěchu, proto musíte budovat svůj „modrý oceán“.

---

## OTÁZKY



1. *Jaké jsou možnosti motivace pro podnikání?*
  2. *Jak lze využít kreativitu v hledání podnikatelského nápadu?*
  3. *Jaké jsou techniky pro výběr a evaluaci podnikatelského nápadu?*
  4. *Jak lze realizovat brainstorming, jaká má pravidla?*
  5. *Které základní typy podnikatelské příležitosti lze rozlišovat?*
-

## 3 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Každá forma podnikání musí respektovat příslušná zákonná a legislativní nařízení, které upravují podmínky realizace podnikatelských činností. Kapitola je strukturována do základního vymezení právních forem podnikání s důrazem na oblast živností a splešnosti s ručením omezený.

Kapitola vymezuje základní kritéria volby právní formy podnikání a představuje i jiné alternativy vzniku podniku včetně charakteristiky základních rejstříků a institucí spojených s provozováním podnikatelské činnosti.

---



### CÍLE KAPITOLY

Kapitola je strukturována pro zachycení možných právních úprav podnikání, které je možno realizovat v ČR a vymezením hlavních právních aspektů. Po nastudování kapitoly získáte:

- poznatky a znalosti o jednotlivých právních formách podnikání,
  - kompetence pro správný výběr a racionální rozhodování o výběru právní formy podnikání
  - dovednosti pro aplikaci vhodné právní formy podnikání včetně jejich hlavních legislativních náležitostí.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

OSVČ, živnost, obchodní společnosti, společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, akciová společnost, družstvo, neziskové organizace, evropská společnost, rejstřík

---

Při výkladu právní úpravy podnikání je nezbytné připomenout, že doposud právní úprava podnikání byla koncipována především v obchodním zákoníku, který blíže specifikoval pojem podnikání, podnikatel, postavení podnikatelů, hospodářskou soutěž, či zá-

kladní povinnost vést účetnictví. V tomto ohledu je nutné upozornit na vstup nového občanského zákoníku v platnost, který tuto koncepci zásadně přepracoval. V důsledku rekonstrukce soukromého práva tak od 1. 1. 2014 vstoupil v platnost (nový) občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích a družstvech, jejichž ustanovení nahradily dosavadní právní úpravu koncipovanou v zákoníku občanském a zákoníku obchodním.

Následující text je založen na výtažcích hlavních faktů důležitých k volně právní formy podnikání, možnostem podnikání a charakteristikou vybraných forem podnikání v České republice, založen na příslušné legislativě, která upravuje podnikání subjektů.

### 3.1 Kritéria volby právní formy podnikání

Ačkoli většina podnikatelů běžně preferovaných druhů výdělečné činnosti je provozována podle živnostenského zákona, rozhodně se nejedná o jediný možný způsob soukromé výdělečné činnosti. Například úspěšné umělecké živobytí lze provozovat podle autorského zákona, mnoho zemědělských činností lze provádět dle zákona o zemědělství, a je zde i řada dalších možností vymezených obchodním a občanským právem. Pro některé činnosti nepotřebujete z hlediska jejich povahy téměř žádné povolení. Pro jiné naopak potřebujete zvláštní povolení od České národní banky, od Ministerstva zdravotnictví apod. Konkrétní požadavky jsou samozřejmě vždy odvislé od daného podnikatelského záměru. Nejprve si tedy ujasněte, co přesně vlastně chcete dělat. Čím přesněji to dokážete definovat, tím lépe.

Uvažujte předem o způsobu, jakou formou podnikání můžete svůj záměr nejlépe realizovat. Neexistuje žádná univerzální cesta. Požadavky, podmínky i představy jednotlivých podnikatelů se liší. Přemýšlejte také o tom, jak rozsáhlé bude vaše podnikání. *Dá se to odhadnout s ohledem na plánovaný obor nebo předpokládanou cílovou skupinu zákazníků?* Pokud ano, předem si promyslete, zda budete podnikat jako fyzická osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) nebo prostřednictvím společnosti s ručením omezeným, družstva, sdružení či jinak. Jako fyzická osoba budete možná také zvažovat zapojení členů rodiny. Dříve známé společné zdanění manželů již bylo zrušeno. Nahradil ho však institut *Spolupracující osoba*, který může být v některých případech ideálním řešením pro rodinné podnikání. Souběžně tak musíte řešit rozsah podnikání i obor či volbu živnosti. Většina z vás se patrně rozhodne podnikat dle živnostenského zákona. Budete se pak rozhodovat mezi podnikáním na fyzickou osobu a podnikáním na obchodní společnost.

*Spolupracující osoba*

Na počátku procesu **volby právní formy se stanovují kritéria rozhodování** podle individuálních potřeb podnikatele. Autoři Veber, Srpová (2008) i Synek a Kislingerová (2010) navrhuji na zvážení níže uvedené skutečnosti:

*Právní formy - volba*

- způsob a rozsah ručení za závazky podniku,
- oprávnění k vedení, zastupování podniku navenek, možnost spolurozhodování,
- nutný počet osob zakladatelů,
- velikost základního nebo počátečního kapitálu,

- náročnost založení podniku, administrativa, výdaje spojené se založením a provozem podniku,
- účast společníků podniku na zisku a ztrátě,
- finanční možnosti podnikatele a přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- uveřejnění účetní závěrky v obchodním rejstříku.

Veber a Srpová (2008) rozšiřují řadu kritérií o následující:

- míra právní regulace podnikatelské činnosti,
- rozsah zamýšlených podnikatelských aktivit,
- obor podnikatelské činnosti,
- míra obtížnosti transformace právní formy jinou formu, zákonné povinnosti při přerušeni či ukončení činnosti podnikání.

Pro začínající malé podnikatele přicházejí v úvahu pouze některé formy podnikání. Mezi takové patří podnikání fyzické osoby na základě živnostenského oprávnění, osobní obchodní společnosti, jimiž jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, a v neposlední řadě společnost s ručením omezeným.

### **3.2 Volba právní formy – OSVČ nebo s.r.o.**

Volbu právní formy podnikání řeší na počátku každý budoucí podnikatel. Nejběžnější je rozhodování mezi podnikáním jako OSVČ a založením společnosti s ručením omezeným. Následující faktory shrnují základní vybrané rozdíly mezi danými formami podnikání:

- OSVČ je v praxi vždy pouze společností o jednom člověku a založení je otázka pár hodin.
- Pokud jste na podnikání sami, vyplatí se vám podnikat jako OSVČ, pokud máte společníka, volte založení s.r.o.
- Vedení účetnictví je u OSVČ jednodušší a levnější než u s.r.o.
- OSVČ může uplatnit výdaje paušálem.
- OSVČ ručí celým svým majetkem, jednatel s.r.o. do výše nesplaceného základního kapitálu.
- Je pro vás důležité budování obchodní značky? Pak je tou správnou volbou založení s.r.o.
- OSVČ při podnikání ručí celým svým majetkem, společníci ručí do výše nesplaceného základního kapitálu.
- Společnost s r.o. s každým rokem své existence buduje obchodní jméno a historii firmy, čímž zvyšuje svůj kredit, oproti tomu fyzická osoba během svého podnikání může zvyšovat cenu své práce, ale nebuduje žádnou hodnotu, kterou by bylo možno prodat.

- OSVČ je v praxi vždy pouze společností o jednom člověku a založení je otázka pár hodin.
- Podnikání OSVČ je zpravidla založeno na nepřenositelných znalostech nebo dovednostech.
- Založení s.r.o. trvá mnohem déle a prochází složitějším administrativním procesem.

Prvním krokem před zahájením podnikání je rozhodování o jeho právní formě. Rozjet podnikání jako OSVČ je snadné a rychlé. Stačí několik hodin času, 1 000,- Kč a ohlášení živnosti na živnostenském úřadě. Nezapomeňte oznámit zahájení živnosti na příslušné zdravotní pojišťovně a finančním úřadě. Založení s.r.o. trvá mnohem déle. U notáře dojde sepsáním zakladatelské listiny k formálnímu vzniku společnosti. Následně je třeba zajistit sídlo pro firmu, složit základní kapitál, a nakonec na živnostenském úřadě ohlásit živnost. Pokud zapisuje firmu do obchodního rejstříku notář, bude firma zapsána přibližně za 3 dny po dodání všech podkladů. Pokud dáváte podklady na rejstříkový soud, bude to trvat zhruba 5 dnů. Celkové náklady se vyšplhají na zhruba 10 tisíc korun.

**Vedení účetnictví** je u OSVČ jednodušší a levnější než u s.r.o. OSVČ si většinou účetnictví zpracovává sám a nemá tak další náklady spojené s účetní. Společnost s.r.o. musí vždy vést tzv. podvojně účetnictví, které je složitější, zabere více času a je nákladnější. Další důležitou věcí při podnikání je způsob vedení účetnictví. Jako OSVČ můžete vést pouze tzv. daňovou evidenci a náklady uplatňovat paušálem, což je velmi jednoduché a levné. OSVČ si většinou účetnictví zpracovává sám a nemusí vynaložit náklady za účetní firmy. Pokud budete mít vyšší obrat než 2 mil. Kč ročně nebo pokud budete sami chtít, můžete si vést podvojně účetnictví, což je však spojeno s vyššími náklady za vedení účetnictví. Společnost s.r.o. musí vždy vést podvojně účetnictví. Podvojně účetnictví je spojeno se složitější administrativou, a tedy i vyšší cenovou zátěží. Pokud jste plátce DPH, musíte každý měsíc zásobovat finanční úřad přiznáními a kontrolními hlášeními. Je tedy nutné počítat s tím, že administrativa zabere více času a bude stát také více peněz.

Z pohledu **daňového zatížení**, OSVČ musí platit daň z příjmů a sociální a zdravotní pojištění. Na druhé straně může uplatnit výdaje paušálem. Z pohledu daní je OSVČ výhodnější pro podnikatele s nižšími příjmy. Právnícká osoba platí pouze daň z příjmů a srážkovou daň ze zisku rozděleného mezi společníky. Společník v s.r.o. si nemůže vzít peníze z účtu nebo poklady jen tak, jako to může udělat OSVČ. Důležité je i to, jak budete zpracovávat a odvádět daně. OSVČ (plátce i neplátce DPH) většinou daní tzv. paušálem. Výše paušálu je závislá na oboru činnosti, kterým se OSVČ zabývá. Tento způsob podnikání je často využíván především v oblasti poskytování služeb (IT, marketing, poradenské služby apod.).

### 3.3 Osoba samostatně výdělečně činná OSVČ

osvč

Hlavní legislativní předpis upravující živnosti je Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.) a Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), které upravuje podmínky živnostenského podnikání. Registrační povinnosti fyzické osoby, která zahajuje podnikatelskou činnost v režimu živnostenského zákona, je možno splnit na kterémkoliv obecním živnostenském úřadě (centrálním registračním místě — CRM), jímž jsou určené odbory v 227 obcích na území ČR. Na CRM je možné prostřednictvím **Jednotného registračního formuláře (JRF)** učinit tyto registrace, resp. přihlášky a hlášení do následujících evidencí:

- Ve vztahu k živnostenskému úřadu: ohlášení živnosti, žádost o koncese
- Ve vztahu k České správě sociálního zabezpečení: oznámení o zahájení a ukončení samostatné výdělečné činnosti OSVČ, přihláška k nemocenskému pojištění a k důchodovému spoření OSVČ
- Ve vztahu ke zdravotní pojišťovně: oznámení pojištěnce o zahájení a ukončení samostatné výdělečné činnosti
- Ve vztahu k Úřadu práce: oznámení volného pracovního místa (příp. jeho obsazení)

Ve vztahu k finančnímu úřadu je možno na CRM podat přihlášku nebo učinit oznámení pouze za předpokladu, že fyzická osoba nemá zákonem uloženou povinnost podávat tato podání správci daně v elektronické podobě. I v případě využití služeb CRM je zapotřebí vyplnit formulář Ministerstva financí, prostřednictvím něhož lze učinit následující přihlášky:

- přihláška k registraci k dani z příjmů fyzických osob
- přihláška k dani silniční
- přihláška k dani z příjmů jako plátcí: daně z příjmů ze závislé činnosti; daně z příjmů vybírané srážkou podle zvláštní sazby daně; zajišťující daň z příjmů
- přihláška k registraci pro plátcovy pokladny.

#### 3.3.1 VŠEOBECNÉ A ZVLÁŠTNÍ PODMÍNKY PROVOZOVÁNÍ ŽIVNOSTI

Podmínky  
pro živ-  
nost

K získání živnostenského oprávnění je zapotřebí splnit následující **všeobecné podmínky provozování živnosti**, kterými jsou:

- **plná svéprávnost**, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti
- **bezúhonnost** – prokazuje se výpisem z evidence Rejstříku trestů, který si zajistí CRM (není-li zapotřebí doložit výpis z obdobné evidence z jiného státu).

U živností vyžadujících splnění zvláštních podmínek provozování živnosti (odbornou způsobilost) je nutno doložit doklady prokazující odbornou způsobilost, tj. doklady o vzdělání, praxi, osvědčení, oprávnění, případně i autorizaci - podle druhu živnosti:

- **řemeslné živnosti** - odborná způsobilost dle § 21 a § 22 živnostenského zákona
- **vázané a koncesované živnosti** - odborná způsobilost dle § 24, resp. § 27 a přílohy č. 2 a č. 3 živnostenského zákona
- některé koncesované živnosti navíc vyžadují předložení dokladů nutných k vydání souhlasu dalšího orgánu státní správy.

Pokud **ohlašovatel (žadatel o koncesi)** nesplňuje sám podmínky odborné způsobilosti, může ustanovit odpovědného zástupce, který tyto podmínky splňuje. K ohlášení živnosti nebo žádosti o koncesi je pak v tomto případě nutné doložit souhlas odpovědného zástupce s ustanovením do funkce (možno využít dokument "Prohlášení odpovědného zástupce"). U ohlašovatele (žadatele o koncesi) ani jeho odpovědného zástupce nesmí trvat žádná z překážek provozování živnosti uvedená v § 8 živnostenského zákona, např. uložený zákaz činnosti, překážka související s insolvenčním řízením nebo vzniklá z důvodu zrušení živnostenského oprávnění pro závažné porušení zákona.

Liší-li se adresa sídla ohlašovatele (žadatele o koncesi) od jeho bydliště, je nutné doložit k ohlášení živnosti (žádosti o koncesi) ještě doklad prokazující právní důvod pro užívání prostor, do nichž je sídlo umístěno (např. nájemní smlouvu, souhlas vlastníka nemovitosti apod.). Tento doklad je nutno doložit i v případě, pokud je adresa bydliště shodná s adresou sídla, ale tato adresa je zároveň adresou ohlašovny, správního orgánu nebo zvláštní matriky.

Dále je nutné zaplatit správní poplatek ve výši 1.000 Kč při vstupu do živnostenského podnikání; 500 Kč při dalším ohlášení nebo podání další žádosti o koncesi; 50 Kč navíc při využití služby kontaktního místa veřejné správy (Czech POINTu).

### 3.3.2 VZNIK A PROKAZOVÁNÍ PRÁVA PROVOZOVAT ŽIVNOST

Právo provozovat živnost **vzniká**:

- u ohlašovacích živností (pokud jsou doloženy všechny potřebné doklady a ohlášení je bez vady) dnem ohlášení živnosti živnostenskému úřadu (CRM)
- u ohlašovacích živností (pokud nejsou doloženy všechny potřebné doklady a ohlášení je vadné) živnostenský úřad vyzve k doložení chybějící dokladů ve stanovené lhůtě; pokud jsou vady podání odstraněny — oprávnění vzniká rovněž dnem ohlášení
- u koncesovaných živností vzniká právo provozovat živnost dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

Podnikatel **prokazuje** své živnostenské oprávnění:

- výpisem ze živnostenského rejstříku
- do vydání výpisu ze živnostenského rejstříku stejnopisem ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu.

### 3.3.3 DRUHY ŽIVNOSTI

**Druhy  
živnosti**

Živnosti jsou rozděleny do 2 základních skupin - koncesované a ohlašovací. Skupina **živností ohlašovacích** je obsáhlejší a dělí se tak na 3 druhy (řemeslné, vázané a volné). Živnosti volné, jsou u podnikatelů nejrozšířenějším druhem živností a není k jejich provozování nutná odborná způsobilost, tak jako u ostatních, které podléhají regulaci státu.

**Koncesované živnosti** smějí být provozovány na základě koncese. Je tedy nutné povolení k provozování vyjmenovaných činností (například provozování taxislužby, prodej zbraní a střeliva, pyrotechnika a podobně). Stát tímto reguluje počet těchto (koncesovaných) živností.

Všechny živnosti, které spadají do skupiny takzvaně ohlašovacích jsou k provozování podmíněny odbornou způsobilostí (vyjma živností volných) a nepodléhají udělení povolení, resp. regulaci ze strany státu, jako koncesované, které se týkají například prodeje zbraní a střeliva či provozování taxislužby. Ohlašovací živnosti dělíme na 3 druhy:

- živnosti řemeslné, podmínkou provozování živnosti je odborná způsobilost,
- živnosti vázané, podmínkou provozování živnosti je odborná způsobilost,
- živnosti volné, podmínkou není odborná způsobilost k provozování živnosti stanovena.

### 3.3.4 ZALOŽENÍ (OHLÁŠENÍ) A ZRUŠENÍ (UKONČENÍ) ŽIVNOSTI

**Fyzická osoba** v ohlášení (živnostenskému úřadu) uvede tyto náležitosti:

- jméno a příjmení, popřípadě obchodní firmu, státní občanství, bydliště (název obce, její části, název ulice, číslo popisné a orientační, bylo-li přiděleno, poštovní směrovací číslo), rodné číslo, bylo-li přiděleno, jinak datum narození, místo narození (obec, okres, stát) a rodné příjmení,
- u odpovědného zástupce údaje uvedené v ustanovení písmene a) obdobně, provozuje-li živnost prostřednictvím jeho osoby,
- místo podnikání (název obce, její části, název ulice, číslo popisné a orientační, bylo-li přiděleno, poštovní směrovací číslo),
- předmět podnikání s vymezením podle odstavce 4, případně další doplňující údaje vztahující se k rozsahu živnostenského oprávnění,
- identifikační číslo, bylo-li přiděleno,
- provozovnu nebo provozovny, ve kterých bude provozování živnosti zahájeno bezprostředně po vzniku živnostenského oprávnění, s výjimkou mobilních provozoven a automatů,
- datum zahájení provozování živnosti,
- datum ukončení provozování živnosti, pokud zamýšlí provozovat živnost na dobu určitou; osoba, na kterou se vztahuje povinnost mít povolený pobyt podle



§ 5 odst. 5, může ohlásit provozování živnosti nejdéle na dobu povoleného pobytu,

- datum vzniku živnostenského oprávnění, je-li pozdější než den ohlášení.

**Právnícká osoba** v ohlášení (živnostenskému úřadu) uvede tyto náležitosti:

- obchodní firmu nebo název, sídlo (název obce, její části, název ulice, číslo popisné a orientační, bylo-li přiděleno, poštovní směrovací číslo) a jméno, příjmení, státní občanství, rodné číslo, bylo-li přiděleno, jinak datum narození, bydliště nebo adresu pobytu na území České republiky, pokud byl povolen, osoby nebo osob, které jsou jejím statutárním orgánem nebo jeho členy,
- odpovědného zástupce provozuje-li živnost prostřednictvím jeho osoby,
- označení a umístění organizační složky podniku. Je-li odpovědným zástupcem nebo vedoucím organizační složky podniku osoba s bydlištěm mimo území České republiky, uvede též místo jejího pobytu v České republice, pokud mu byl pobyt povolen,
- identifikační číslo, bylo-li přiděleno,
- předmět podnikání, případně další doplňující údaje vztahující se k rozsahu živnostenského oprávnění,
- provozovnu nebo provozovny, ve kterých bude provozování živnosti zahájeno bezprostředně po vzniku živnostenského oprávnění, s výjimkou mobilních provozoven a automatů,
- datum zahájení provozování živnosti,
- datum ukončení provozování živnosti, pokud zamýšlí provozovat živnost na dobu určitou,
- datum vzniku živnostenského oprávnění, je-li pozdější než den ohlášení.

**Zrušení (ukončení) živnosti** a živnostenské oprávnění zaniká:

- smrtí podnikatele, nepokračují-li v živnosti dědicové, správce dědictví nebo insolvenční správce; oprávnění však zanikne nejpozději uplynutím lhůty uvedené v § 13 odst. 4.
- zánikem právnické osoby, nejde-li o případy podle § 14,
- uplynutím doby, pokud bylo živnostenské oprávnění omezeno na dobu určitou,
- výmazem zahraniční osoby nebo jejího předmětu podnikání z obchodního rejstříku,
- stanoví-li tak zvláštní právní předpis,
- rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění.

### **3.4 Obchodní společnosti**

Zákon ze dne 25. ledna 2012 č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích – ZOK) upravuje podnikání:

- Společností - jsou to veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.
- Družstev - družstvo a evropská družstevní společnost.
- Evropské společnosti, evropského hospodářského zájmového sdružení a evropské družstevní společnosti.

### 3.4.1 SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

s.r.o.

Společnost s ručením omezeným je upravena v ustanovení § 132-242 ZOK. Jedná se o nejčastěji využívanou obchodní společnost v ČR. Zákon stanoví, že „*společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“ Společnost s r. o. není ryzí kapitálovou společností, ale v její úpravě se objevují ještě některé prvky společností osobních (např. byt' omezené, ručení společníků za závazky společnosti, rozhodování společníků mimo orgány společnosti apod.) (Bartošíková a Štenglová, 2006).

I přesto však v praxi hraje osobnost společníka často velkou roli (je v praxi poměrně časté, že společník či společníci jsou zároveň jednateli společnosti, kteří se podílejí i na jejím řízení), s čímž do značné míry počítá i ZOK, když umožňuje např. omezení převodu podílu, nebo lze ve společenské smlouvě uložit společníkovi určité povinnosti ve vztahu ke společnosti.<sup>54</sup> Zákonem je považována za společnost kapitálovou (může např. vydávat kmenové listy), ale vykazuje však i některé rysy společnosti osobní.

#### ZALOŽENÍ A VZNIK

Společnost tohoto typu může založit jediný společník nebo více společníků. Minimální vklad společníka, a tudíž i minimální výše základního kapitálu společnosti, je 1 Kč. Společnost je založena v okamžiku, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře, avšak vzniká až okamžikem zápisu do obchodního rejstříku. Do podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceny všechny nepeněžitě vklady, vkladové ážio a na každý peněžitý vklad nejméně jeho 30 %. Pokud je vklad nepeněžitý (tj. nemovité věci, akcie, auta atd.), musí jej ocenit soudní znalec. Nepeněžitým vkladem nesmí být práce nebo služby. Před vznikem společnosti přijímá a spravuje vklady správce vkladů, jmenovaný společenskou smlouvou.

Společnost bez ohledu na den svého založení vznikne až zápisem do obchodního rejstříku. Mezi založením a vznikem ještě nemá právní osobnost, některé úkony (např. založení účtu, nájemní smlouva) však může učinit již před zápisem. Alternativní možností založení společnosti, je koupě tzv. „**ready-made**“ společnosti neboli předzaložené společnosti. Jedná se o firmu, která je zapsaná v obchodním rejstříku, má název, sídlo, jednatele, identifikační číslo a také plně splacený základní kapitál. Společnost však nevyvíjí žádnou obchodní činnost, byla založena pouze za účelem prodeje konečnému zákazníkovi.

## PŘÁVNÍ ODPOVĚDNOST

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, společníci pak společně a nerozdílně ručí za závazky společnosti jen do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Ručí tedy i společník, který svou část vkladu již splatil, jestliže zbylí společníci ještě nesplatili svoje vklady. Zaplacením kterémukoliv z věřitelů ručení zaniká ani se nesnižuje jeho rozsah. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení společníků zaniká. Jednatelé mají povinnost jednat s péčí řádného hospodáře a s uvážením všech jim známých a dostupných informací.

## ORGÁNY SPOLEČNOSTI

**Valná hromada** – nejvyšší orgán společnosti. Členy valné hromady jsou všichni společníci (tedy majitelé, vlastníci). Svolává ji jednatel společnosti nejméně jedenkrát ročně a do její působnosti patří např. rozhodování o změně společenské smlouvy, změně základního kapitálu, o připuštění nepeněžitěho vkladu, volba a odvolání jednatele a dozorčí rady (byla-li zřízena), dále valná hromada schvaluje například rozdělení zisku, účetní závěrku atd. V jednočlenné společnosti vykonává působnost valné hromady její společník.

*Orgány společnosti*

**Jednatelé** – statutárním orgánem společnosti jsou jeden nebo více jednatelů. Jednateli přísluší obchodní vedení společnosti. Jednatelé jsou uvedeni v obchodním rejstříku.

**Dozorčí rada** – tento nepovinně vytvářený orgán dohlíží na činnost jednatelů, kontroluje účetní dokumentaci, jednou ročně předkládá zprávu o své činnosti valné hromadě.

## SPOLEČNÍCI

Postavení společníků se akcentuje kapitálová povaha, nikoli osobní povaha. Rozsah práv a povinností je nerovný, řídí se majetkovou účastí společníků na společnosti. Vznik členství ve společnosti s ručením omezeným je tzv. **originární a derivativní**.

- **Originární** – zakladatelé a přistupující osoby, členství vzniká:
  - uzavřením společenské smlouvy;
  - vydáním zakladatelské listiny jedním zakladatelem;
  - při zvýšení základního kapitálu společnosti.
- **Derivativní** – při převodu obchodního podílu nebo přechodu obchodního podílu, členství vzniká:
  - převodem obchodního podílu smlouvou nebo rubopisem na kmenovém listu;
  - děděním obchodního podílu;
  - univerzálním právním nástupnictvím po zaniklé právnické osobě, která byla společníkem;
  - převodem uvolněného podílu v ostatních případech.

## PRÁVA A POVINNOSTI SPOLEČNÍKŮ

### Práva a povinnosti společníků

Každý společník má dle zákona základní práva:

- Právo na podíl na zisku
- Právo na vypořádací podíl
- Právo na podíl na likvidačním zůstatku
- Právo podílet se na řízení společnosti
- Právo na informace
- Právo na společnickou žalobu
- Minoritní práva

V rámci povinnosti společníků dle zákona patří:

- **Vkladová povinnost** – výši vkladové povinnosti společníků zákon nestanoví, je tedy věcí společenské smlouvy, aby určila, jak velký vklad musí do společnosti společníci vnést. Nepeněžitý vklad musí být do společnosti vnesen před jejím vznikem (zápisem do obchodního rejstříku), peněžitý vklad musí společník splatit ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, nejpozději však do 5 let ode dne vzniku společnosti nebo od převzetí vkladové povinnosti za trvání společnosti. Je-li společník v prodlení se splácením peněžitého vkladu, uhradí společnosti úrok ve výši dvojnásobku sazby úroku z prodlení stanovené nařízením vlády, neurčí-li společenská smlouva jinak. Společník nesmí po dobu prodlení s plněním vkladové povinnosti vykonávat hlasovací právo a k jeho hlasu se nepřihlíží při zjištění usnášéníschopnosti. Vedle možnosti požadovat úrok z prodlení může společnost přistoupit i k vyloučení společníka v tzv. kadučním řízení. O vyloučení rozhoduje valná hromada alespoň dvoutřetinovou většinou hlasů. Před rozhodováním o vyloučení musí být společník vyzván ke splnění vkladové povinnosti a musí mu být poskytnuta přiměřená lhůta.
- **Příplatková povinnost** – může stanovit společenská smlouva, na jejímž základě musí rozhodnout valná hromada nebo může jít o rozhodnutí společníka se souhlasem jednatele, i když tak nestanoví společenská smlouva. Slouží k tvorbě vlastního kapitálu, to znamená, že společník svým příplatkem přináší společnosti další zdroj financování, aniž by tento příplatek měl vliv na výši společníkova vkladu nebo na výši základního kapitálu. Jestliže společenská smlouva umožňuje stanovit příspěvky, musí také určit, jakou výši nesmí příplatky ve svém souhrnu překročit. Společník, který pro příplatkovou povinnost nehlasoval, nemůže příplatkovou povinnost odmítnout, ale má právo vystoupit ze společnosti ohledně podílu, na který je příplatková povinnost vázána, avšak pouze tehdy, pokud již zcela splnil svou vkladovou povinnost spojenou s tímto podílem.
- **Zákaz konkurence** – zákon omezuje působení jednatele ve společnostech s obdobným předmětem činnosti. Společenská smlouva může určit, že se zákaz konkurence vztahuje i na společníky.

- **Povinnost loajality** – povinností společníka je chovat se ke společnosti čestně a zachovávat její vnitřní řád (zejména společenskou smlouvu).

### 3.4.2 VEŘEJNÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST

Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a **ručí za její dluhy společně a nerozdílně**. V případě, kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba. Společníkem nemůže být ten, na jehož majetek byl v posledních 3 letech prohlášen konkurs, nebo byl návrh na zahájení insolvenčního řízení zamítnut pro nedostatek majetku, anebo byl konkurs zrušen proto, že je jeho majetek zcela nepostačující; kdo tento zákaz poruší, se společníkem nestane, i když společnost vznikne. v.o.s.

Není-li ve společenské smlouvě dohodnuto jinak, jsou **podíly společníků stejné**. Má-li podle společenské smlouvy společník vkladovou povinnost, splní ji ve lhůtě, způsobem a v rozsahu určených společenskou smlouvou, jinak v penězích bez zbytečného odkladu po vzniku své účasti ve společnosti. Minimální výše základního kapitálu není určena, pokud není tvořen na základě společenské smlouvy.

**Za dluhy společnosti ručí společně a nerozdílně** společníci, kteří se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku. Jestliže úpadek společnosti vyústí až v bankrot obchodní společnosti, tak společníci mohou přijít i o svůj soukromý majetek – stejně jako u OSVČ. Přistoupivší společník ručí i za dluhy společnosti vzniklé před jeho přistoupením. Může však požadovat po ostatních společnících, aby mu poskytli plnou náhradu za poskytnuté plnění a nahradili náklady s tím spojené. Po zániku účasti ve společnosti ručí společník jen za ty dluhy společnosti, které vznikly před zánikem jeho účasti. Zisk a ztráta se dělí mezi společníky rovným dílem. Společník má právo na podíl na zisku ve výši 25 % z částky, v níž splnil svou vkladovou povinnost. Pokud zisk společnosti k vyplacení této částky nepostačuje, rozdělí se mezi společníky v poměru částek, v nichž splnili svou vkladovou povinnost. Zbylý zisk se dělí mezi společníky rovným dílem.

### 3.4.3 KOMANDITNÍ SPOLEČNOST

Komanditní společnost je v podstatě smíšená obchodní společnost, která obsahuje prvky veřejné obchodní společnosti a společnosti s ručením omezeným. K založení komanditní společnosti je třeba minimálně dvou lidí, a to komandisty a komplementáře. Komandista ve společnosti má v podstatě postavení společníka v s.r.o. a komplementáři postavení společníků v.o.s., komandista je oprávněn nahlížet do účetnictví a kontrolovat dané údaje, komplementář je oprávněná osoba, která je pověřená k vedení společnosti. Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře. Neurčí-li společenská smlouva jiné dělení, dělí se zisk a ztráta mezi společnost a komplementáře na polovinu. k.s.

Podíly komanditistů se určují podle poměru jejich vkladů. Výše vypořádacího podílu komanditisty se určí podle pravidel stanovených tímto zákonem pro vypořádací podíl ve společnosti s ručením omezeným. Komanditista splní vkladovou povinnost ve výši a způsobem určeným ve společenské smlouvě, jinak v penězích a bez zbytečného odkladu po vzniku své účasti ve společnosti. Dle § 122 za dluhy společnosti ručí komanditista s ostatními společníky společně a nerozdílně do výše svého nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.

### 3.4.4 AKCIOVÁ SPOLEČNOST

**a.s.** Akciovou společností je společnost, jejíž **základní kapitál** je rozdělen do určitého počtu akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionáři však za závazky společnosti neručí. Výše základního kapitálu akciové společnosti musí činit alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.

K založení akciové společnosti se vyžaduje přijetí stanov. Požadavek na jejich základní náležitosti je obsahem § 250 ZOK. Práva akcionáře podílet se na řízení společnosti, jejím zisku či na likvidačním zůstatku (při zrušení společnosti s likvidací) vyplývají z držby akcií (cenného papíru či zaknihovaného cenného papíru). Akcie téže společnosti mohou mít stejnou i různou jmenovitou hodnotu. Mohou mít formu cenného papíru na řad či na doručitele. Akcie na doručitele je označována jako akcie na majitele. Akcie na majitele přitom může být vydána pouze jako zaknihovaný cenný papír nebo cenný papír imobilizovaný (tj. cenný papír uložený do hromadné úschovy u oprávněného subjektu, který pro ně zřídí samostatný účet umožňující sledovat identitu majitele). Akcie na řad se označuje jako akcie na jméno. Akcie na jméno se zapisuje do seznamu akcionářů vedený společností. Požadovaný rozsah údajů (vč. jména a bydliště či sídla akcionáře) stanoví § 264 ZOK.

System vnitřní struktury akciové společnosti může být dualistický či monistický. V systému dualistickém je v akciové společnosti zřizováno představenstvo a dozorčí rada. Statutárním orgánem, jemuž přísluší obchodní vedení akciové společnosti, je představenstvo. Dozorčí rada pak dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti. V monistickém systému je zřizována správní rada a statutární ředitel. Osoba statutárního ředitele má přitom postavení obdobné postavení představenstva v systému dualistickém. Je tedy statutárním orgánem, a to orgánem jmenovaným správní radou. Statutárnímu řediteli přísluší obchodní vedení akciové společnosti. Správní rada má postavení obdobné radě dozorčí. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je však v obou systémech valná hromada.

### 3.5 Družstvo

**Družstvo** Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. Družstvo má nejméně 3 členy a firma obsahuje označení “družstvo”. Forma bytového družstva obsahuje

označení „bytové družstvo“. Forma sociálního družstva obsahuje označení „sociální družstvo“. Forma družstevní záložny musí obsahovat označení „spořitelní a úvěrní družstvo“, „družstevní záložna“, „spořitelní družstvo“ nebo „úvěrní družstvo“.

Minimální výše základního kapitálu u družstva není zákonem stanovena, avšak výše vkladu je pro všechny členy družstva stejná. Určí-li tak stanovy, může se člen podílet na základním kapitálu jedním nebo více dalšími členskými vklady. Výše dalších členských vkladů může být pro jednotlivé členy různá. Vkladová povinnost v rozsahu rozdílu mezi základním členským vkladem a vstupním vkladem musí být splněna ve lhůtě určené ve stanovách, která nesmí být delší než 3 roky. Za trvání členství nelze základní členský vklad nebo jeho část vracet; to neplatí, jestliže došlo ke snížení základního členského vkladu. Členský vklad může být peněžitý i nepeněžitý. Za nedodržení svých závazků odpovídá družstvo celým majetkem. K založení družstva již nyní stačí pouze 3 členové, přitom nezáleží, zdali jsou fyzické osoby či právnické osoby. Při zakládání družstva je nutné stanovit stanovy, které jsou platné po celou dobu své existence.

### 3.6 Neziskové organizace

Neziskové organizace jsou charakterizovány jako takové organizace, které **nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.** Od ledna 2014 vstoupila v platnost velká rekodifikace soukromého práva, jejíž součástí je i nový Občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích nahrazující dosavadní Obchodní zákoník. Změny, které tato rekodifikace přinesla se dotýkají i neziskových organizací.

Neziskové organizace

#### Z OBČANSKÝCH SDRUŽENÍ SE STÁVAJÍ SPOLKY

Nejrozšířenější forma neziskových organizací – občanská sdružení, přestala od 1. ledna 2014 existovat (zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů byl zrušen), místo nich zavádí nový Občanský zákoník právní formu zapsaný spolek (zkratka z.s.). Větší důraz by měl být kladen na spolkovou činnost a členský charakter spolků. Dosavadní občanská sdružení mají tři roky na to, aby uvedla své základní dokumenty i způsoby fungování do souladu s novou právní úpravou. Pokud nebudou schopny nové úpravě vyhovět, mají též možnost transformace na další nové formy ústav nebo sociální družstvo.

#### MODERNĚJŠÍ ÚPRAVA NADACÍ A NADAČNÍCH FONDŮ

Přímo v novém Občanském zákoníku najdeme rovněž novou úpravu nadací a nadačních fondů (také zákon 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech byl zrušen). **Nadace a nadační fondy** se staly podmnožinou tzv. fundací, což by měla být sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu.

Nová právní forma ústav, kterou rovněž zavádí nový občanský zákoník, označuje právnické osoby ustavené za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Ústav není členská organizace jako spolek a funguje spíše na zaměstnaneckém principu. Podobně jako dosavadní obecně prospěšné společnosti jsou ústavy vhodné zejména pro poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb.

### **CO SE STALO S EXISTUJÍCÍMI OBECNĚ PROSPĚŠNÝMI SPOLEČNOSTMI?**

Zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech byl od 1. ledna 2014 zrušen, nahradila jej nová úprava ústavů obsažená v novém občanském zákoníku. Stávající obecně prospěšné společnosti se však transformovat nemusí a mohou i nadále fungovat podle zmíněného zrušeného zákona, není však už možné zakládat nové. Nicméně i možnost transformace je pro ně otevřena, kromě ústavu se nabízí ještě možnost, aby se staly sociálními družstvy.

### **SOCIÁLNÍ DRUŽSTVA VYCHÁZÍ VSTRČÍC SOCIÁLNÍMU PODNIKÁNÍ**

Odpovědí na rozvoj sociálního podnikání je nová právní forma „sociální družstvo“, kterou najdeme v zákoně o obchodních korporacích. Jde o družstva fungující na neziskových principech (nedochází v nich např. ke zhodnocování vkladů), sloužit by měla především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob<sup>4</sup>.

## **3.7 Evropská společnost**

### **Evropská společnost**

Evropská akciová společnost, nebo též zkráceně **Evropská společnost** (SE - Societas Europaea), je kapitálová obchodní společnost založená evropským právem v nadnárodní formě. Projekt evropské společnosti byl vytvářen řadu let s cílem sjednotit nebo alespoň sblížit právní úpravy akciových společností v jednotlivých členských státech Evropské unie.

Celý proces vytváření společného evropského právního rámce pro vytvoření evropské společnosti je považován za dokončený od přijetí příslušného nařízení Rady č. 2157/2001/ES o stanovách evropské společnosti. Nařízení umožňuje členským státům upravit některé v něm výslovně uvedené otázky odchylně. Dalším důležitým právním předpisem je směrnice Rady č. 2001/86/ES, která doplňuje stanovy evropské společnosti týkající se účasti zaměstnanců.

Nařízení Rady č. 2157/2001/ES předpovídá několik základních způsobů vzniku evropské společnosti: splynutí dvou společností z různých členských států, založení holdingu, založení společné dceřiné společnosti a změnou právní formy. Evropská společnost musí

---

<sup>4</sup> Neziskovky. [online]. 2018 [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>



mít sídlo na území EU a musí se řídit předpisy evropského práva. V otázkách, které evropské právo neupravuje, je směrodatné právo daného členského státu. Dále musí mít pobočku nebo dceřinou společnost v další zemi EU.

**Minimální základní kapitál** SE je rozložen na akcie a každý akcionář ručí pouze do výše jím upsaného kapitálu. Minimální základní kapitál musí dosahovat alespoň 120 000 EUR. Ve státech, kde není národní měnou EURO, se majetek přepočítá podle kursu aktuálního v posledním dnu měsíce předcházejícímu založení společnosti<sup>5</sup>. Evropská společnost může mít sídlo v jakémkoliv členské zemi EU. Během své existence navíc může přesídlit do jiného členského státu. Může si tak zvolit stát s nejvhodnějšími podmínkami pro podnikání, především z pohledu daňového zatížení nebo komplikovanosti administrativy. Přesídlením nedochází k přerušení právní kontinuity společnosti, pouze se změní legislativa, kterou se společnost řídí.

### 3.8 Jiné alternativy vzniku podniku – formy koncentrace a kooperace podniků

Podnikatelské subjekty nemusí vždy vznikat od prvopočátku, ale mohou být během své působnosti transformovány do vybraných uskupení. Mezi hlavní alternativy lze řadit dva odlišné způsoby – koncentrace a kooperace podniků.

**Koncentrace** znamená, soustředování podnikatelských činností i výrobních faktorů (práce, strojů a zařízení, materiálů a energie) do stále větších podnikatelských celků. Toto soustředování se může realizovat buď v rámci místně vymezeného podniku jako vnitřní růst jeho velikosti (pak hovoříme o věcné koncentraci), nebo jako spojení místně odloučených podniků do nového organizačního celku, což označujeme jako organizační koncentraci.“ (Synek, 2011). Organizační koncentrace, je sdružení na základě majetkového spojení. Typické formy koncentrace jsou kapitálové účasti, podřízené koncerny, nepodřízené koncerny a fúze (Blažek, 2011).

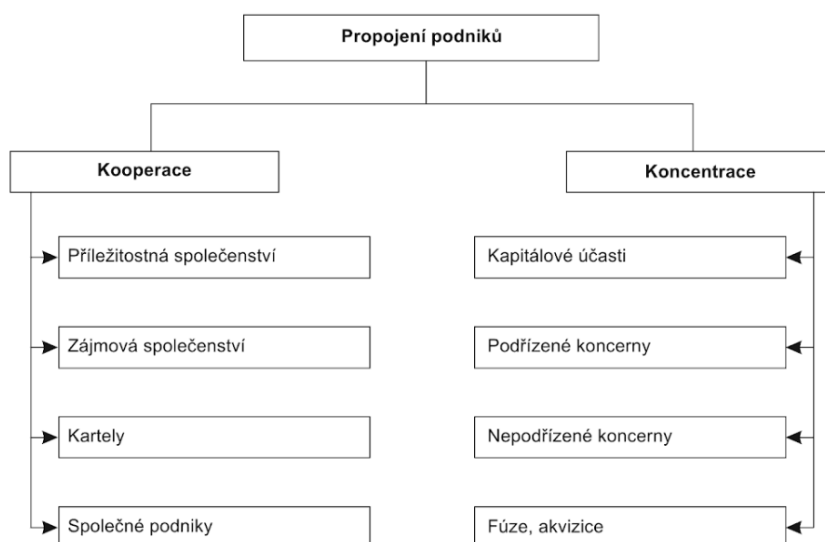
*Koncentrace*

**Kooperaci** rozumíme sdružení na základě určité dohody či smlouvy. Je charakteristická dobrovolnou spoluprací sdružených podniků, které si zachovávají plnou právní i hospodářskou samostatnost. Ekonomicky je spojují pouze oblasti, na kterých se dohodly a které jsou ustanoveny ve smlouvě o spolupráci. Hlavním důvodem kooperace je zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím společně vykonávaných činností a zájem o dosažení společně definovaných cílů. Oproti koncentraci je kooperace méně stabilní formou slučování podniků. Typickými příklady kooperace jsou příležitostná společenství, zájmová společenství, kartely a společné podniky (joint-venture) (Blažek, 2011).

*Kooperace*

<sup>5</sup> Euroskop. [online]. 2018 [cit. 2018-05]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8815/sekce/evropska-akciová-spolecnost/>

Obrázek 4: Propojení subjektů podle forem intenzity



Zdroj: Blažek, 2011, s. 42

### 3.9 Rejstříky

Mezi základní rejstříky, které jsou významné z pohledu založení podnikatelské entity je možno v ČR zařadit Obchodní rejstřík (přístupný na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)), Živnostenský rejstřík (přístupný na [rzp.cz](http://rzp.cz)), Insolvenční rejstřík, ARES, Sběrka listin a Rejstřík trestů. Začínající podnikatel musí znát tyto rejstříky, dle příslušné formy podnikání bude s nimi pracovat aktivně či pasivně.

### 3.10 Vybrané významné instituce

#### Instituce

Každý začínající podnikatel bude komunikovat s příslušnými institucemi, které jsou prodlouženou rukou legislativy.

#### ŽIVNOSTENSKÝ ÚŘAD

Na základě novelizace živnostenského zákona z roku 2008 se podnikatel nemusí vázat na jeden živnostenský úřad, např. podle místní příslušnosti, ale může se obrátit, na kterýkoliv bude chtít.

- Ohlášení živnosti – fyzická osoba.
- Ohlášení živnosti – právnická osoba.
- Vydání koncesní listiny – fyzická osoba.
- Vydání koncesní listiny – právnická osoba.

## FINANČNÍ ÚŘAD

Udává místní příslušnost k finančnímu úřadu a ta je nám určena podle místa bydliště nebo sídla společnosti. Více dostupných informací naleznete na <http://mistni-prislusnost.com>.

- Registrace fyzické osoby.
- Registrace právnické osoby.
- Registrace právnické osoby k DPH.
- Jak správně zaplatit daň.
- Správní poplatky finančního úřadu.

## ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

ČSSZ si nemůžete vybrat, platí zde totiž místní příslušnost a ta je stejná jako u finančního úřadu. U OSVČ je stanoven místně příslušný úřad podle trvalého bydliště, u zaměstnance se určuje podle sídla zaměstnavatele, a u právnických osob samozřejmě podle sídla společnosti. Tento úřad spravuje nemocenské a důchodové pojištění (přihlášení, zálohy, platby).

## ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA

Zdravotní pojišťovna je benevolentní, můžete si vybrat libovolnou pobočku, neváže se totiž na místní příslušnost. Samozřejmě však musí jít o zdravotní pojišťovnu, ve které jste registrovaní. Zdravotních pojišťoven je jen 7 a všechny jsou státní. Nejedná se tedy o pojišťovny v pravém slova smyslu, zdravotní pojištění totiž není pojištěním, ale daní. Zdravotní pojištění je povinné pro každého občana České republiky. Buď si jej hradí sám, nebo pojištění za něj platí stát (děti, studenti, důchodci apod.).

## CZECH POINT

Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál, tedy Czech POINT je projekt, který má za úkol sjednotit více institucí veřejné správy na jedno místo. Snaží se, jak sám říká, aby „obíhala data a ne občan“. Pro vyřízení administrativních úkolů, jako je výpis z katastru nemovitostí, z obchodního rejstříku, ze živnostenského rejstříku, z rejstříku trestů, výpis z bodového hodnocení řidiče, vydání ověření apod., už tedy nemusíme obcházet všechny úřady, ale mělo by to za nás vyřídit jedno kontaktní pracoviště Czech POINTU. V roce 2012 byl již Czech POINT zaveden na 6937 obecních a krajských úřadech, vybraných pracovištích České pošty, zastupitelských úřadech, kancelářích Hospodářské komory a také v kancelářích notářů. Dáváte-li přednost elektronické formě výpisů a vlastníte elektronický podpis, můžete využít datových schránek z pohodlí domova či kanceláře.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Pro realizaci podnikatelské aktivity musíme zastřešit do konkrétního typu podnikání. Kapitola představila kritéria volby právní formy podnikání, kde je kladen důraz na nejčastější způsoby při rozjezdu podnikání – živnosti a společnost s ručením omezeným. V dílčích částech jsou uvedeny druhy živností, založení a zrušení živnosti včetně vzniku a prokazování práva provozovat živnost.

Další významnou částí jsou nároky na obchodní společnosti, kdy jednotlivé typy a hlavní vymezení je uvedeno v kapitole 3.3. Znalost a orientace je stěžejní, proto abychom se rozhodli, který typ a právní forma podnikání je pro nás nejvýhodnější. Zde neopomíjete kritéria volby právní formy podnikání, které jsou naprosto zásadní v otázkách ručení, podílu na zisku, na vedení apod. Uvedené rejstříky a instituce představují základní rámec kontaktu podnikatele se státní a veřejnou správou.

---



## OTÁZKY

1. *Která hlavní kritéria musí podnikatel zohlednit při výběru právní formy podnikání?*
  2. *Které jsou základní odlišnosti mezi OSVČ a společností s ručením omezeným?*
  3. *Které podmínky musí splnit podnikatel pro provozování živnosti?*
  4. *Jaká je typologie obchodních korporací a jaké mají základní charakteristické znaky?*
  5. *Jak lze vymezit neziskové organizace?*
  6. *Jaké existují formy koncentrace a kooperace?*
-

## 4 POVINNOSTI PODNIKATELE

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola je zaměřena na vymezení základních oblastí, které spadají do díkce podnikatele a musí je dodržovat dle legislativních nařízeních. Výčet povinností je rozdělen do oblastí ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitele, ochrany hospodářské soutěže, povinnosti na úseku požární ochrany a zákona proti praní špinavých peněz. Jednotlivé oblasti jsou rozvedeny do konkrétních povinností podnikatele.

### CÍLE KAPITOLY



Cílem kapitoly je poskytnout přehled o základních povinnostech spojených s realizací podnikatelské činnosti. Získáte:

- Znalosti o základních povinnostech podnikatele.
- Budete se orientovat v problematice ochrany životního prostředí, spotřebitele, hospodářské soutěže.
- Odborné kompetence k aplikaci jednotlivých oblastech povinností podnikatele v praxi.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Životní prostředí, spotřebitel, hospodářská soutěž, požární ochrana

Mezi základní okruhy povinností podnikatele patří **ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, ochrana hospodářské soutěže, povinnosti na úseku požární ochrany a zákona proti praní špinavých peněz**. Jednotlivé hlavní oblasti jsou v kapitole podrobněji představeny pro komplexnost pojetí povinností podnikatele. Dle **živnostenského zákona** jde zejména o:

*Povinnosti  
podnikatele*

- Účast odpovědného zástupce při provozování živnosti,
- Zajištění přijímání písemností (a pro tyto účely viditelně označit místo podnikání), a to obchodní firmou, popř. názvem, nebo jménem a příjmením, a IČ ob-

jektu, v němž má místo podnikání, pokud se liší od bydliště. Podnikatel má povinnost na žádost živnostenského úřadu prokázat vlastnické nebo užívací právo k objektu nebo prostorám, v nichž má místo podnikání sídlo.

- Povinnost na požádání předložit kontrolnímu orgánu doklady prokazující způsob nabytí prodávaného zboží a materiálu.
- V provozovně určené pro prodej nebo poskytování služeb zajištění přítomnosti osoby se znalostí českého jazyka.
- Prokázání totožnosti
- Vydání dokladu o prodeji a o poskytnutí služby na žádost zákazníka,
- Podání daňového přiznání,
- Placení měsíčních záloh zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení,
- Odpovědnost za to, že jeho zaměstnanci splňují způsobilost pro výkon povolání.

## 4.1 Ochrana životního prostředí

Ochrana  
ŽP

Mezi další oblast, která podléhá zájmu podnikatele je ochrana životního prostředí. Základní vymezení a zásady ochrany životního prostředí, včetně povinností právnických i fyzických osob stanovuje zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. Dle tohoto zákona má každý **povinnost předcházet znečišťování nebo poškozování životního prostředí a minimalizovat nepříznivé důsledky své činnosti na životní prostředí.**

### 4.1.1 OCHRANA OVZDUŠÍ

Ochrana ovzduší upravuje zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší, který upravuje práva a povinnosti osob při ochraně ovzduší před vnášením znečišťujících látek lidskou činností. Dle tohoto zákona **má každý povinnost předcházet znečišťování nebo poškozování životního prostředí a minimalizovat nepříznivé důsledky své činnosti na životní prostředí.** Zákon rozděluje zdroje znečišťování na **mobilní** (dopravní prostředky, nesilniční mobilní stroje, přenosná zařízení vybavená spalovacím motorem) a **stacionární** (šachty, lomy, zařízení spalovacího procesu, skládky paliv apod.). Pro doplnění informací, že k danému zákonu byly vydány prováděcí předpisy: vyhláška č. 355/2002 Sb., kterou stanoví emisní limity a další podmínky provozování ostatních stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší; vyhláška č. 356/2002 Sb., kterou se stanoví seznam znečišťujících látek, obecné emisní limity, způsob předávání zpráv a informací, zjišťování množství vypouštěných znečišťujících látek apod. a nařízení vlády č. 351/2002 Sb., kterým se stanoví závazné emisní stropy pro některé látky znečišťování ovzduší a způsob provádění emisních inventur (Kolářová, 2013).

### 4.1.2 OCHRANA VOD

Zákon č. 24/2001 Sb., o vodách (vodní zákon) má za úkol zejména ochranu povrchové a podzemní vody. Stanovuje **podmínky pro využívání vodních zdrojů a pro zachování**

**a zlepšení kvality povrchových a podzemních vod.** K nakládání s vodou je nezbytné povolení vodoprávního úřadu. Kdo má povolení k nakládání s vodami, je povinen měřit množství a jakost vody, se kterými nakládá, a tyto výsledky předávat příslušnému správci povodí.

Pro vypouštění odpadních vod do povrchových nebo podzemních je povinnost zajistit jejich zneškodňování v souladu s podmínkami v povolení k jejich vypouštění. Každý, kdo odpadní vody vypouští, má povinnost měřit jejich objem a míru jejich znečištění. Právnické a fyzické osoby, které vypustí odpadní vody do povrchových vod, jsou povinny platit poplatek za znečištění a poplatek z objemu vypouštěných odpadních vod. Pro stanovení poplatků je znečišťovatel povinen u každého zdroje a výpusti sledovat koncentraci znečištění a vést o tom evidenci (měření a sledování).

### 4.1.3 OCHRANA PŘÍRODY A KRAJINY

Povinnost přispění k udržení a obnově přírodní rovnováhy v krajině, k ochraně rozmanitosti forem života, přírodních hodnot a krás, k šetrnému hospodaření s přírodními zdroji ukládá zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny. Fyzické a právnické osoby mají **povinnost při provádění zemědělských, lesnických a stavebních prací, v dopravě a energetice postupovat tak, aby nedocházelo k nadměrnému úhynu rostlin a zraňování nebo úhynu živočichů nebo ničení jejich biotopů**, kterému lze zabránit technicky i ekonomicky dostupnými prostředky. Kdo v rámci výstavby nebo jiného užívání krajiny naplánuje uskutečnit závažné zásahy do krajiny, má povinnost předem a na vlastní náklady zajistit provedení přírodovědného průzkumu dotřených pozemků a písemné hodnocení vlivu zamýšleného zásahu na rostliny a živočichy, pokud orgán ochrany přírody rozhodne o jeho nezbytnosti. Pro konkretizaci je doporučeno vycházet z výše uvedeného zákona případně dalších prováděcích vyhlášek.

### 4.1.4 ODPADY

Zásady pro předcházení vzniku odpadů, pro nakládání s nimi a práva a povinnosti osob v odpadovém hospodářství upravuje zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech. Každý je při své činnosti nebo v rozsahu své působnosti **povinen předcházet vzniku odpadů, omezovat jejich množství a nebezpečné vlastnosti**. Podnikatel, který uvádí na trh výrobky, je povinen v průvodní dokumentaci, na obalu, v návodu na použití nebo jinou vhodnou formou informovat o způsobu využití nebo odstranění nespotřebovaných částí výrobku. Původce odpadu je povine:

- ověřovat nebezpečné vlastnosti odpadů,
- ohlašovat odpady,
- třídit odpady,
- vést průběžnou evidenci o odpadech a způsobech nakládání s nimi,
- zpracovat plán odpadového hospodářství a ustanovit odpadového hospodáře,

- platit poplatky za ukládání odpadů na skládky

Původci odpadů, pokud produkují nebo nakládají s více než 50 kg nebezpečných odpadů ročně nebo s více než 50 tunami ostatních odpadů ročně, mají povinnost zaslat do 15. února následujícího roku hlášení o druzích a množstvích odpadů a způsobu nakládání s nimi. Další náležitosti zákona jsou v prováděcích právních předpisech.

#### **4.1.5 OBALY**

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, stanoví práva a **povinnosti podnikatelů při nakládání s obaly, uvádění obalů a balených výrobků na trh nebo do oběhu, při zpětném odběru a při využití odpadů z obalů a stanoví ochranná opatření a poplatky**. Osoba, která uvádí na trh obal, je povinna zajistit, aby hmotnost a objem obalu byly co nejmenší při dodržení požadavků kladených na výrobek. Osoba, která uvádí na trh nebo do oběhu výrobky, jejichž obaly jsou opakovaně použitelné, je povinna učinit organizační, technické nebo finanční opatření, které umožní opakované použití obalů. U vratných zálohových obalů, je podnikatel povinen vykupovat tyto vratné obaly bez omezení množství a bez vázání tohoto výkupu na nákup zboží. Na rozšíření problematiky je doporučeno vycházet i s dalšího prováděcího předpisu – vyhlášky č. 115/2002 Sb., o podrobnostech s nakládání s obaly.

## **4.2 Ochrana spotřebitele**

*Ochrana spotřebitele*

Vztah mezi spotřebitelem a dodavatelem je upraven zejména zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem a zákonem č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Tyto zákony jsou určující zejména pro prodávající.

### **OZNAČOVÁNÍ PRODÁVANÝCH VÝROBKŮ, INFORMACÍ O CENĚ**

Prodávající musí zajistit řadu povinností, např. označování prodávaných výrobků, poskytování informací o ceně, dodržování zákazu klamání spotřebitele, vystavování dokladů souvisejících s prodejem nebo poskytnutím služby. Dále má prodávající povinnost informovat spotřebitele o vlastnostech prodávaných výrobků nebo charakteru poskytovaných služeb, o způsobu použití a údržby výrobku a o nebezpečí, které vyplývá z jeho nesprávného užití nebo údržby (Kolářová, 2013).

### **ZÁKAZ KLAMÁNÍ SPOTŘEBITELE**

Za klamání spotřebitele se považuje podání nepravdivých, nedoložených, neúplných, nepřesných, nejasných, dvojsmyslných nebo přehnaných údajů nebo zamlčení údaje o skutečných vlastnostech výrobků nebo služeb či úrovni nákupních podmínek.



## AGRESIVNÍ OBCHODNÍ PRAKTIKY

Dle § 5a zákona o ochraně spotřebitele je obchodní praktika agresivní, pokud s přihlédnutím ke všem okolnostem svým obtěžováním, donucováním, včetně použití síly nebo nepatřičným ovlivňováním výrazně zhoršuje možnost svobodného rozhodnutí spotřebitele. Při posuzování, zda je obchodní praktika agresivní, se přihlíží zejména k

- načasování, místu a době trvání obchodní praktiky,
- způsobu jednání, jeho výhružnosti a urážlivosti,
- vědomého využití nepříznivé situace spotřebitele, nepřiměřeným překážkám pro uplatnění práv spotřebitele,
- hrozbě protiprávním jednáním.

## 4.3 Ochrana hospodářské soutěže

Ochrana hospodářské soutěže je předmětem regulace podnikání, upravuje ji zejména zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, a zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže. Zákon upravuje ochranu na trhu výrobků a služeb proti jejímu vyloučení, omezení, jinému narušení nebo ohrožení dohodami soutěžitelů, zneužitím dominantního postavení soutěžitelů nebo jejich spojením. Dohled vykonává Úřad na ochranu hospodářské soutěže.

*Ochrana  
hospodář-  
ské sou-  
těže*

### NEKALÁ SOUTĚŽ A NEKALÁ OBCHODNÍ PRAKTIKA

Nekalou soutěží je takové jednání, které je v rozporu s dobrými mravy soutěže a může způsobit újmu jiným podnikům, spotřebitelům nebo dalším zákazníkům. Obchodní praktika podnikatele je nekalá, pokud je jednání podnikatel vůči spotřebiteli v rozporu s odbornou péčí, kterou by měl zákazníkovi věnovat, a toto jednání může ovlivnit rozhodování zákazníka do té míry, že může učinit obchodní rozhodnutí, které by jinak neučinil. Nekalé jsou především klamavé a agresivní obchodní praktiky.

### OBCHODNÍ TAJEMSTVÍ

Obchodní tajemství tvoří konkurenčně významné, určitelné, ocenitelné a v příslušných obchodních kruzích běžně nedostupné skutečnosti, které souvisejí se závodem a jejichž vlastník zajišťuje ve svém zájmu odpovídajícím způsobem jejich utajení (§ 504 zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník). Obchodním tajemstvím jsou veškeré informace obchodní, výrobní či technické povahy související se závodem, které mají materiální nebo nemateriální hodnotu a které nejsou v příslušných obchodních kruzích běžně dostupné a jsou podle vůle podnikatele utajeny.

## 4.4 Povinnosti na úseku požární ochrany

Podnikatel jsou povinni provést nebo zajistit provedení začlenění činnosti požární ochrany do kategorií podle míry požárního nebezpečí. Na základě provedeného začlenění činností do jednotlivých kategorií rozhodne technik nebo odborně způsobilá osoba o posouzení požárního nebezpečí, pokud jde o případy vysokého požárního nebezpečí, začlenění činností do kategorií, pokud jde o případ zvýšeného požárního nebezpečí nebo zápis o začlenění činností do kategorie bez zvýšeného nebezpečí požáru. Povinnosti podnikatelů na úseku požární ochrany jsou stanoveny v zákoně č. 133/1985 Sb., o požární ochraně a vyhláška č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (Kolářová, 2013). Podnikatelé musí evidovat dle zařazení do příslušné kategorie dokumentaci požární ochrany (požární poplachovou směrnici, požární řád, požární evakuační plán, řád ohlašovy požár atd.).

## 4.5 Zákon proti praní špinavých peněz

Další povinností vyplývající podnikateli z dodržování zákona č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. V zákoně jsou definovány povinné osoby, kterými jsou banky, ostatní finanční instituce, osoby oprávněné k obchodování s nemovitostmi, auditoři, daňoví poradci a účetní, a splnění určitých podmínek také notáři a advokáti. Povinnou osobu je každý podnikatel a právnická osoba, pokud přijímá platbu v hotovosti 15 tis. EUR a vyšší. Je zde také zavedena povinnost povinné osoby, kdy před uskutečněním obchodu musí identifikovat účastníka obchodu u transakce převyšující hodnotu 1 tis. EUR.



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Podnikatel má řadu povinností při realizaci své podnikatelské činnosti. Kapitola uvedla hlavní oblasti, na které se musí zaměřit a identifikovat dopad své činnosti do oblasti ochrany životního prostředí (např. ochrana ovzduší, vod, přírody a krajiny, odpadů a obalů), dále v oblasti ochrany spotřebitele. Zde je nutné rozlišovat a uvědomit si konsekvence v označování prodávaných výrobků, informací o ceně, zákazu klamání spotřebitelů a agresivních obchodních praktik.

Samostatnou částí je také ochrana hospodářské soutěže, kde hraje významnou úlohu nekalá soutěž, nekalá obchodní praktika a obchodní tajemství. Podnikatel dále musí být zařazen do příslušné kategorie pro vymezení přístupu k povinnostem na úseku požární ochrany. Zde jsou odlišné přístupy k tvorbě dokumentace požární ochrany a aplikace revize zařízení a prostředků požární ochrany. Poslední částí kapitoly je představen zákon proti praní špinavých peněz.

**OTÁZKY**



- 1. Jaké jsou hlavní povinnosti podnikatel v ochraně životního prostředí?*
  - 2. Jaké jsou povinnosti podnikatel při tvorbě a používání obalů?*
  - 3. V čem spočívá přístup podnikatele a ochrany spotřebitele?*
  - 4. V čem spočívá realizace nekalé soutěže a nekalé obchodní praktiky?*
  - 5. Jaké povinnosti má podnikatel na úseku požární ochrany?*
-

## 5 PODNIKATELSKÝ PLÁN



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola představuje obecnou strukturu podnikatelského plánu. Jsou zde prezentovány dva přístupy pro vzájemnou komparaci dvou obsahových rovin k jednotlivým částem podnikatelského plánu. Postupná tvorba a struktura podnikatelského plánu je představena v dílčích kapitolách. Daná struktura je doporučena a vždy závisí na druhu, typu a způsobu realizace podnikatelské činnosti.

---



### CÍLE KAPITOLY

Cílem kapitoly je poskytnout komplexní přehled o struktuře a obsahovém složení obchodního modelu, tak abyste získali:

- znalosti potřebné k sumarizaci myšlenek a úvah o podnikání a stvrdili je do písemné podoby,
  - kompetence k postupné tvorbě a vzájemným vlivům prvků jednotlivých bodů podnikatelského plánu,
  - dovednosti, jak napsat podnikatelský plán.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podnikatelský plán, struktura, zákazník, trh, segmentace, konkurence, marketing, finanční plán, strategie, podnikatelská příležitost, cíl, riziko

---

Sestavení podnikatelského plánu před začátkem podnikání nám pomůže lépe odhalit slabiny a silné stránky našeho podnikatelského nápadu. Často také umožní **předejít riziku** možného neúspěchu hned na počátku života firmy. Nezbytnou součástí podnikatelského plánu je vymezení okruhu výrobků nebo služeb, které chce firma nabízet, vymezení vhodného trhu a potenciálních zákazníků a v neposlední řadě také zmapování konkurence. Při vytváření podnikatelského plánu firmy je nutné zvažovat také kapitálovou náročnost podnikání a možné způsoby financování při nedostatku vlastních finančních prostředků. Podnikatelský plán by měl obsahovat podrobný finanční plán. Ten je možná jedním z nejdůle-

žitějších při zakládání firmy, protože mnohým podnikatelům často nechybí nápady, ale peníze. Nemají většinou dostatek finančních prostředků na profinancování daného projektu, nebo nemohou sehnat vhodného investora (Srpková, Řehoř a kol., 2011)

Podnikatelský plán může být chápan jako **písemný dokument**, jež detailně popisuje a analyzuje budoucí podnikatelské aktivity. Slouží podnikateli k ujasnění finančních aspektů podnikání, kdy prostřednictvím něj zjišťuje potřebu finančních prostředků pro zahájení činnosti a odhaduje výnos, který se vrátí zpět. Podnikatelský plán popisuje podstatné vnitřní i vnější faktory ovlivňující podnikatelskou činnost. Měl by pomoci ujasnit odpovědi na otázky: *Kde jsme? Kam se chceme dostat Jak se tam dostaneme?* (Srpková, Řehoř a kol., 2011)

Podnikatelský plán by měl sloužit hlavně podnikateli k interním účelům. Pro vnitřní uživatele plní funkci nástroje analýzy a poté integruje informace pro vytvoření konkrétních cílů a vizí. Jako ucelený dokument komplexně popisuje strategii, prostřednictvím které chce podnikatel dosáhnout v daném období předem stanovených cílů. Lze jej také využít jako nástroj realizace závažných budoucích změn. Často se využívá i k posouzení technické a ekonomické realizovatelnosti rozsáhlých investičních akcí (Staňková, 2007).

V praxi však bývá sestavován teprve tehdy, když ho požaduje banka, společník nebo investor. Firmě slouží jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces nebo jako nástroj kontroly. Externí subjekty, např. banka, na jeho základě analyzují schopnost podnikatele projekt realizovat. Zda se vyplatí do projektu investovat. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán zvyšuje šanci získat potřebný kapitál. (Srpková, Řehoř a kol., 2011) Při zpracování podnikatelského plánu by se měly dodržovat některé obecně platné zásady. Podnikatelský plán by tedy měl být:

- **Inovativní** - jde o to, abych dokázal, že náš výrobek či služba dokáže uspokojovat potřeby zákazníků lépe než dosud a lépe než naše konkurence.
- **Srozumitelný a uvážlivě stručný** – vyjadřovat se stručně, neprezentovat příliš mnoho myšlenek v jedné větě, přídavná jména volit opatrně a zbytečně s nimi neplýtvat, myšlenky vyjadřujeme stručně ale ne na úkor postižení hlavních faktů, důležitá je výstižnost.
- **Logický a přehledný** – myšlenky by na sebe měly navazovat, musí být podloženy fakty, jednotlivá tvrzení by si neměla odporovat, pro přehlednost se hodí využití tabulek a grafů, např. časový harmonogram realizace podnikatelského plánu.
- **Pravdivý a reálný.**
- **Respektující rizika** – uvědomění si rizik a možné návrhy jejich eliminace nebo zmírnění zvyšují důvěryhodnost celého podnikatelského plánu. (Srpková, Řehoř a kol., 2011)

*Podnikatelský plán*

Fotr a Souček (2005) uvádějí další požadavky na podnikatelský plán. Podle nich by měl podnikatelský plán zdůraznit prospěch z produktu či služby pro uživatele. Měl by demon-

strovat konkurenční výhodu, silné stránky a kompetence manažera. Podat vysvětlení potenciálnímu poskytovateli kapitálu, jakým způsobem by získal vložený kapitál zpět i s patřičným zhodnocením. V případě předkládání bankovní instituci musí prokazovat schopnost hradit splátky a úroky z úvěru. Podnikatelský plán by neměl být příliš optimistický, protože to snižuje jeho důvěryhodnost u potenciálních věřitelů. Nesmí být ani příliš pesimistický. Podcenění plánu způsobuje snížení atraktivnosti pro investora. Důležité je nepodcenit ani formální úpravu a kvalitně ji zpracovat. (Fotr a Souček, 2005).

## 5.1 Struktura podnikatelského plánu

### Struktura podnikatelského plánu

Při podrobnější analýze zjistíte, že neexistuje jeden univerzální návod na strukturu podnikatelského plánu. Různí autoři prezentují své obsahové zaměření, ale také např. při získání prvotního kapitálu každá instituce (banka), investor (business angel, rizikový kapitál), možné startupové soutěže apod. mají své struktury a formy sestavení podnikatelského plánu. Pro úvodní operacionalizaci byznysu je také vhodné již od počátku **nejprve vytvořit byznys model** a dle něj formulovat detailněji podnikatelský plán. Z počátku je vždy náročné, řadu různých faktorů ihned popisovat bez vzájemných souvislostí. Proto doporučuji vytvořit nejprve byznys model (např. Business Model CANVAS) a poté přistoupit k tvorbě detailního podnikatelského plánu, který specifikuje jednotlivé složky modelu. *Následující struktura představuje obsahovou strukturu od Srpové, a kol. (2011, Podnikatelský plán a strategie)*. Obsahové vymezení lze považovat za komplexní z pohledu struktury i obsahového složení všech hlavních oblastí a částí podnikatelského plánu. V následující části jsou objasněny základní body podnikatelského plánu, k nimž patří (Srpová, a kol., 2011):

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy

### 5.1.1 TITULNÍ LIST

Na titulní list uvedeme obchodní **název a logo** firmy (pokud již existuje), **název podnikatelského plánu**, jméno **autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení** apod. Doporučuje se zde také uvést prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“

### 5.1.2 OBSAH

Je nutný pro orientaci v podnikatelském plánu, pokud by nebyl, tak se ztíží vyhledávání, ale může to čtenáře podnikatelského plánu zbytečně rozladit, pokud chce v tomto plánu rychle vyhledat konkrétní informaci. Obsah by měl být krátký a měl by být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu uvádíme nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější členění již činí obsah nepřehledným.

### 5.1.3 SHRNUTÍ

Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři **vzbudit zvědavost**, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se zabýval podrobnostmi. Jako hrubá osnova shrnutí nám mohou sloužit následující body:

*Shrnutí PP*

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci.
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.

Rozsah shrnutí závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Hlavní problém spočívá v tom, jak zhustit množství důležitých informací na malý počet stran. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme ho jako poslední, tj. v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový.

#### 5.1.4 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

**Popis podnikatelské příležitosti**

Konkrétně vymezit a stanovit vaši podnikatelskou příležitost (pokud nezaujme, nepřesvědčí, tak pravděpodobně investor již dále nebude číst). **Příležitostí** může být například nalezení mezery na trhu, o objevení nějakého nového technického principu aj. Potřebujeme čtenáře přesvědčit, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho nápadu a že právě my máme pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. Musíme uvést, kdo náš výrobek či službu potřebuje a jak bude naše myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku.

Při čtení této části se čtenář musí dozvědět, jaké jsou současné **možnosti zákazníka řešit určitý problém** a jaké **nové možnosti řešení problému** přinese náš výrobek nebo naše služba. V rámci popisu podnikatelské příležitosti se zaměříme zejména na:

- popis produktu (výrobku nebo služby);
- konkurenční výhodu produktu;
- užitek produktu pro zákazníka.

**Popis produktu** určuje jak fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. Pokud nabízíme výrobek, popíšeme ho, objasníme, jaké bude mít vlastnosti a k čemu bude sloužit. Rovněž je dobré uvést, zda se jedná o výrobek zcela nový nebo o výrobek, který je na trhu již nabízen. Důležité je zmínit se také o službách doplňujících nabídku výrobku. Příkladem takových služeb mohou být opravářské a údržbářské práce, servisní podpora zákazníků, zaškolení pro správné používání výrobku, instalace a montáž nebo poradenské služby. Čtenáře přitom rovněž zajímá, zda budeme tyto služby zajišťovat samostatně nebo ve spolupráci s partnerem a jaká bude výsledná cena pro zákazníka. Při uvádění technických charakteristik musíme brát v úvahu, že čtenáři a případní investoři nejsou techničtí odborníci. Je tedy nezbytné vyhnout se odborným výrazům a vyjadřovat se tak, aby výkladu porozuměl i laik. Stejně tak by měly být pokud možno co nejkratší i technické popisy. Podrobnější technické informace uvádíme v příloze

Pokud nabízíme **službu**, uvedeme, v čem spočívá a jak funguje. Je nutno objasnit, jak bude tato služba poskytována a která zařízení nebo jaké vybavení vyžaduje. Náš výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu, musí být lepší než konkurenční nabídky. Zejména dnes, kdy vládne tvrdá konkurence, nováčkoví na trhu nestačí být stejně dobrý jako ostatní firmy. Je nutné být každopádně lepší než konkurenti. Musíme tedy prokázat, že přicházíme s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí, profesionálnějším servisem, že lépe řešíme problémy zákazníka.

Podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, jestliže náš **produkt přinese užitek pro zákazníka**. Proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od nás, a ne od konkurence. To přirozeně předpokládá, že budeme vědět, kdo jsou naši zákazníci, resp. na které trhy se chceme orientovat a jaký je jejich růstový potenciál.



### 5.1.5 CÍLE FIRMY A VLASTNÍKŮ

Investoři a další společnosti poskytující kapitál se domnívají, že o úspěchu či neúspěchu firmy rozhoduje především její vedení. Jednotlivé produkty, technologie nebo trhy mají též obrovský význam, avšak o úspěšné realizaci podnikatelského záměru rozhodují především podnikatelské a odborné schopnosti managementu.

*Cíle firmy*

Investoři budou proto velmi důkladně prověřovat vedení a zaměstnance naší firmy. Snaha získat potřebné finanční zdroje bude úspěšná pouze tehdy, pokud budou v naší firmě lidé, kteří jsou schopni realizovat podnikatelský záměr. Pokud investor dojde k závěru, že je třeba doplnit management, je v našem vlastním zájmu najít příslušné odborníky a angažovat je do vedení firmy.

V této části jsou podrobně představeny:

- cíle firmy;
- cíle vlastníků a manažerů firmy;
- další pracovníky firmy;
- případní poradci.

### 5.1.6 POTENCIÁLNÍ TRHY

Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty, popř. jejich inovace. Úspěšné zavedení nových produktů dokonce často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí. Investory či případné společníky proto velmi zajímají fakta o potenciálních trzích a možnostech se na nich uplatnit. Na základě důkladné analýzy oboru a trhu musíme prokázat existenci těchto potenciálních trhů. Slouží k tomu údaje o velikosti trhu, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících. V podnikatelském plánu uvedeme informace o:

- celkovém trhu;
- cílovém trhu.

Musíme přesně určit, co je **celkový trh** a na který **cílový trh** v rámci celkového trhu se chceme zaměřit. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby. V podnikatelském plánu nepopisujeme ale podrobně celý trh či všechny potenciální zákazníky. V rámci této části uvedeme zejména takové **skupiny zákazníků**, které:

- mají z výrobku nebo služby značný užitek;
- mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup;
- jsou ochotny za produkt či službu zaplatit.

Znamená to, že vymezíme **cílový trh** a popíšeme jeho charakteristické znaky. Čím lépe se nám to podaří, tím lépe můžeme výrobky a služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a tím většího úspěchu můžeme dosáhnout. Je velkou chybou, když se nám nepodaří přesně definovat cílový trh a v rámci zpracování podnikatelského plánu dojde k jeho přecenění nebo podcenění.

**Potenciální trh**

S výrobkem či službou můžeme uspět jen tehdy, pokud dokážeme uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. Nevyplácí se však přizpůsobovat výrobek nebo reklamu každému jednotlivému zákazníkovi. Proto je nutné potenciální zákazníky rozdělit podle zvolených kritérií do skupin, tzn. trh segmentovat. Trh lze **segmentovat** např. podle oblastí použití, požadavků zákazníků na cenu a jakost, oborů, regionů, nákupních motivů atd. Tato kritéria uplatníme zejména tehdy, jestliže nám pomohou určit skupiny zákazníků s podobnými potřebami a s podobným nákupním chováním. Na druhou stranu by ale měla velikost cílového trhu umožňovat ziskové podnikání. Dále vezmeme v úvahu kritéria typu a modifikace produktu, tvorby ceny, zaměření reklamy, způsobů prodeje aj. Z takto nalezených a vymezených tržních segmentů pak vybereme jeden nebo více, které jsou pro nás nejzajímavější. Tyto segmenty tvoří hledaný cílový trh. Nebudeme usilovat o všechny segmenty, nýbrž jen o ty, které v budoucnu slibují největší zisk. Pro ověření, zda jsme segmenty správně vybrali, použijeme následující kritéria:

- velikost segmentu;
- růst segmentu;
- možnost vymežit se vůči konkurenčním produktům;
- dosažitelnost zákazníků;
- shoda produktu a potřeby zákazníků;
- síla konkurence.

Při volbě cílových skupin musíme přihlížet k faktu, zda daná vybraná **cílová skupina** bude schopna výrobek či službu zaplatit. Je zbytečné plánovat, že budeme mít ty nejlepší zakázky, pokud nejsou předpoklady, že dodané výrobky a služby budou také uhrazeny. Také ti, kteří čtou podnikatelský plán, se zajímají o bonitu potenciálních zákazníků. Souhrnně vždy platí, že segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii podle vybraného cílového trhu, popř. podle vybraných cílových trhů, a tím zvýšit její účinnost.

Poté, co vymezíme trh, snažíme se o tomto **trhu získat příslušné informace**. Investoři či společníci očekávají konkrétní čísla a fakta o objemu nebo růstu trhu, jakož i o požadavcích a chování zákazníků. Musíme tedy provést průzkum trhu, který je v mnoha případech nákladný a také velice obtížný.

Mezi vhodné **informační zdroje** můžeme zařadit internet, informační materiály statistického úřadu, ročenky, měsíční a čtvrtletní zprávy poskytující informace o jednotlivých regionech, informační materiály ministerstev a ostatních vládních institucí, informační materiály oborových svazů a sdružení, informace Hospodářské komory ČR, odborné publikace, časopisy, noviny, firemní zprávy, obchodní věstníky, seznamy vystavovatelů na veletrzích, informace mezinárodních organizací aj.

O velmi mladých trzích a o inovacích obvykle nebývají k dispozici spolehlivé kvantitativní údaje. U malých firem většinou není nutné nechat si vypracovat (často drahou) tržní studii. Pokud si provede firma průzkum trhu sama, ušetří nejen peníze, ale často také tato činnost umožní lepší poznání tržního segmentu a vede k navázání důležitých kontaktů. Při průzkumu trhu zvolíme následující **postup**:

- Sestavíme si seznam otázek, na které je třeba odpovědět.
- Sepíšeme, které informace jsou potřeba, abychom mohli odpovědět na zmíněné otázky, a odkud získáme nezbytné údaje.
- Připravíme si dotazník nebo kontrolní seznam a absolvujeme co nejvíce pohovorů s klienty, dodavateli, odborníky aj.
- Nesoustředíme se jen na číselné údaje, nýbrž popíšeme náš cílový trh, obor a jejich budoucí vývoj. Současně se pokusíme zjistit, jaké faktory budou tento vývoj ovlivňovat a jaký význam budou mít pro firmu.

Může se nám stát, že dospějeme do fáze, kdy nebudou k dispozici žádná spolehlivá data. To se stává především u otázek týkajících se velikosti celkového trhu a cílového trhu. V takovém případě přicházejí na řadu **odhady**. Při odhadování je ale třeba respektovat tyto zásady:

- Odhad stavíme na bezpečném základě. Spousta věcí není známa. Odhad je však možné postavit na pevném základě, pokud je opřen o prokázaná čísla.
- Odhad má být logický a pochopitelný, nesmí tedy obsahovat žádné myšlenkové skoky. Nesmí rovněž stavět na nekonkrétních domněnkách.
- Informace je nutné pečlivě ověřit, pokud možno z několika různých zdrojů.
- Když například nejsou k dispozici údaje o jedné veličině, hledáme náhradní veličiny, jež s ní mají spojitost.
- Nakonec každý odhad podrobíme ještě jednou kritickému zkoumání a ptáme se, zda výsledek dává skutečně smysl.

### 5.1.7 ANALÝZA KONKURENCE

Mnozí tvůrci podnikatelského záměru se domnívají, že pro ně v daném segmentu neexistuje konkurence. Zakladatelé firem často nepřemýšlejí o skutečnosti, že určitý problém se dá vyřešit mnoha způsoby. Často se ale o konkurenci vůbec neví. Proto je nutné při zpracování podnikatelského plánu provést důkladnou analýzu konkurence.

**Konku-  
rence**

V prvním kroku určíme firmy, které představují konkurenci. Patří k nim ty firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty (skuteční konkurenti). Vedle těchto firem mohou existovat i další, které nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnosti (potenciální konkurenti).

Pokud na trhu působí velké množství konkurentů, je většinou časově i finančně velice náročné všechny je prozkoumat. Za určitých okolností ani nemá velký smysl podrobně studovat každého sebemenšího konkurenta. Proto konkurenty rozdělíme na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou firmy, které hrají na daném trhu velmi významnou roli a budou ji hrát i nadále. Patří k nim však také ty firmy, které se velmi podobají naší firmě.

Jestliže jsme určili své konkurenty, přistoupíme v dalším kroku k prozkoumání jejich předností a nedostatků. Je třeba vyhodnotit všechny hlavní (současné i potenciální) konkurenty, např. podle kritérií jako obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty, sídlo, dostupnost apod.

Na základě provedeného srovnání konkurenčních firem podle těchto kritérií můžeme určit konkurenční výhodu jednotlivých firem. Nesmíme přitom zapomenout, že při posuzování předností a nedostatků konkurenčních firem **nezáleží na našem subjektivním hodnocení, ale na tom, co si myslí zákazníci.**

### 5.1.8 MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE

*Marketingová strategie*

Marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch firmy. Proto je třeba přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že máme dobrou marketingovou a obchodní strategii. **Marketingová strategie** v zásadě řeší tři okruhy problémů (tři typy rozhodnutí):

- výběr cílového trhu;
- určení tržní pozice produktu;
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Východiskem pro výběr cílového trhu firmy je segmentace trhu. Při výběru segmentu zvažujeme jeho velikost a kupní sílu, na základě, kterých určíme hodnotu segmentu. Po výběru cílového trhu stojíme před rozhodnutím, jakou pozici chceme zaujmout ve vybraných segmentech. Určení tržní pozice produktu je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Naším cílem je dosáhnout specifické vnímání produktu v povědomí zákazníků a odlišit se od konkurence na daném trhu. Při určování tržní pozice produktu postupujeme ve třech krocích:

- **Identifikujeme** možné konkurenční výhody našeho produktu, na jejichž základě můžeme pozici budovat.
- **Vybereme** optimální konkurenční výhodu, přičemž by mělo jít o výhodu, která je důležitá pro spotřebitele, je v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci.
- **Zvolíme** efektivní **způsob komunikace** a propagace této výhody.

V dalším kroku následuje rozhodnutí o marketingovém mixu, které bere v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici. Marketingový mix tvoří nástroje, jež se navzájem kombinují. Nejznámější je marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů, tzv. 4P. Tento klasický marketingový mix tvoří:

- produkt (product);
- cena (price);
- distribuce (place);
- propagace (promotion).

S rozvojem marketingu se v současnosti setkáváme také s různými modifikacemi marketingového mixu. Některé firmy používají marketingový mix v podobě tzv. 7P, přidáním prvků – politics (politicko-společenské rozhodnutí), public opinion (veřejné mínění), people (lidské zdroje). V souvislosti s rozvojem řízení vztahů se zákazníky a vztahového marketingu se v praxi rozšiřuje také tzv. zákaznický marketingový mix 4C: zákazník (customer); náklady na zákazníka (cost); pohodlná dostupnost (convenience); komunikace (communications).

### 5.1.9 REALIZAČNÍ PROJEKTOVÝ PLÁN

Důležitým krokem při sestavování podnikatelského plánu je časový **harmonogram** všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Jde o realizační projektový plán. Nejprve si určíme všechny důležité kroky a aktivity, které musíme v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout, milníky, jichž chceme dosáhnout, a termíny jejich dosažení. K tomu můžeme použít úsečkový diagram, který znázorňuje plánované aktivity jako úsečky v diagramu. Na základě úseček je ihned jasné, kdy a jaké práce musí začít, jak dlouho mají trvat a kdy mají být ukončeny. Začátky a konce úseček se označují jako mezníky. Z úsečkového diagramu se dá později při finančním plánování odvodit výše a termín investičních a osobních výdajů.

### 5.1.10 FINANČNÍ PLÁN

**Finanční plán** transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj.

*Finanční  
plán*

Musíme si uvědomit, že v případě začínající firmy potřebujeme prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, prostředky na pořízení oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti, tj. na financování provozních nákladů do doby, než obdržíme první tržby. Musíme např. uhradit nájem, mzdy pracovníkům, elektřinu, plyn, teplo, nakoupené zboží atd. Častou chybou u začínajících podnikatelů bývá,

že nerozlišují kategorie zisk a peněžní tok (cash flow), výnosy a příjmy, náklady a výdaje. První propočty představují většinou manažerský přístup bez zohledňování zásad finančního účetnictví.

### PLÁNOVÁNÍ VÝNOSŮ A PŘÍJMŮ

Jestliže vedeme podvojný účetnictví, musíme počítat s tím, že není bráno v potaz, zda tržby byly skutečně uhrazeny nebo ne. Proto je třeba rozlišovat mezi výnosy a příjmy. Příjmy jsou peněžní částky, které firma skutečně získala za prodané výrobky nebo služby. Následují příklady **výnosů** a jejich souvislost s příjmy:

- tržby za prodej výrobků a služeb – souvisí přímo s příjmy; pokud není úhrada provedena v hotovosti, tak se tržby přemění v pohledávku a po inkasu pohledávky v peníze;
- změna stavu zásob vlastní výroby – nesouvisí s příjmy;
- aktivace, tj. výroba hmotného investičního majetku ve firmě – nesouvisí s příjmy;
- jiné provozní výnosy – souvisí s příjmy;
- zúčtování rezerv a opravných položek – nesouvisí s příjmy;
- finanční výnosy, tj. realizování příjmu z kapitálových investic, vkladů a účastí, nákup a prodej produktů peněžního, resp. kapitálového trhu – souvisí s příjmy;
- mimořádné výnosy – např. náhrady od pojišťoven, dotace, náhrady škod od zaměstnanců, prodej hmotného a nehmotného investičního majetku, materiálu apod. – souvisí s příjmy.

Účetní pojetí výnosů u firmy, která účtuje v soustavě podvojného účetnictví, se tak dostává do rozporu s reálnými příjmy firmy. Firma například uskuteční dodávku výrobků nebo služeb na fakturu a vykáže účetní výnosy, neboť tržby jsou položkou zvyšující výnosy. Současně uhradí v penězích výdaje spojené s výrobou (vyplatí mzdy, uhradí energie, nákup materiálu apod.). I když odběratel nezaplatí fakturu, firma přesto musí vykázat výkony, které se jí promítají do výsledku hospodaření (zisku). Firma musí odvádět daně, ale fakticky může nastat situace, že nebude mít peníze na účtu.

### PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ A VÝDAJŮ

Náklady firmy představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Měly by být vynakládány účelně a hospodárně. Náklady nejsou totožné s výdaji. Výdaj je úbytek peněžních prostředků firmy a neznamená automaticky tvorbu hodnoty. Výdaj se stane nákladem jen tehdy, když bezprostředně vstoupí do tvorby výrobku nebo služby. Jestliže chceme firmu efektivně řídit, musíme se zabývat strukturou nákladů. Náklady můžeme sledovat podle:

- druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy apod.);
- účelu (útvary, výkonu), tzn. pro potřeby rozpočtování a kalkulací;
- činností (provozní, finanční, mimořádné);
- závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní).

Každý způsob členění nákladů nám poskytuje jiné informace důležité pro řízení firmy. Druhé členění můžeme využít při porovnání s obdobnými firmami. Účelové členění je důležité pro výpočet a kontrolu kalkulací. Cenné informace pro finanční řízení poskytuje rozdělení nákladů na variabilní a fixní:

- **variabilní náklady** jsou takové, které se mění s objemem výroby, např. přímá spotřeba materiálu, mezd, energie, obalů apod.;
- **fixní náklady** se s objemem výroby do určité míry nemění, zůstávají stále stejné. Jde např. o odpisy budov, výrobních zařízení, ale i o některé další náklady, jako je pojištění nebo ostražba objektů. Můžeme sem zařadit i drobné položky, které by asi bylo obtížné diferencovat v závislosti na objemu výroby, jako jsou telefonní či poštovní poplatky atd. Po překročení prahové hranice objemu výroby se fixní náklady mění skokem, např. v důsledku pořízení nové investice, např. další budovy, výrobního zařízení apod.

## FINANČNÍ VÝKAZY

Jedná se o **plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovanou rozvahu**. Plán peněžních toků (cash flow) specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s naší činností, přičemž počáteční fáze podnikání by měla být v závislosti na kapitálové náročnosti podnikání zpracována podrobněji (alespoň v rozsahu prvních šesti měsíců). V dalších obdobích stačí roční údaje. Čtenář získá informace, zda v jednotlivých obdobích budeme mít dostatek finančních prostředků na realizaci našich záměrů.

*Finanční výkazy*

**Plánovaný výkaz zisků a ztrát** vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. I v tomto případě je výhodné rozpracovat první rok podnikání podrobně alespoň v prvních šesti měsících. V dalších letech postačí roční údaje. Výkaz poskytuje informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda budeme schopni platit úroky, zda vytvořená výše zisku umožní hradit plánované splátky úvěru apod.

**Plánovaná rozvaha** zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Doporučujeme sestavit počáteční rozvahu, rozvahu za první pololetí podnikatelské činnosti a v dalších obdobích vždy k 31. 12. příslušného období. Rozvaha tak informuje čtenáře o struktuře majetku a plánování jeho obnovy. Stejně tak informuje o zdrojích financování při zahájení podnikatelské činnosti, o předpokládaném průběhu splácení cizích zdrojů, plánovaném systému akumulace zdrojů prostřednictvím nerozděleného zisku atd.

Plánované finanční výkazy doplníme stručným komentářem. Výstupy finančního plánu (absolutní ukazatele) musí mít reálné podklady, tzn. že musí být zpracovány na základě dílčích plánů (např. prodejů), které musí být navzájem provázány.

**Minimální plánovací období** je do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice. Velmi důležité je, aby finanční plány odrážely reálnou efektivnost podnikatelského plánu. Příznivý vývoj finanční situace firmy prokážeme pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Patří mezi ně zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatele rentability informují věřitele a investory o schopnosti firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Ukazatele likvidity informují o schopnosti splácet včas a bez problémů krátkodobé závazky, tedy o krátkodobé stabilitě firmy. Ukazatele aktivity ukazují intenzitu využití jednotlivých složek majetku. Ukazatele zadluženosti poskytují informace o dlouhodobé stabilitě firmy.

Dále se doporučuje provést **výpočet bodu zvratu**, tj. zjistit množství produkce, které nám zajistí, že nebudeme ve ztrátě. Je to takové množství produkce, při kterém se budou náklady a tržby rovnat. Výpočet bodu zvratu můžeme využít také k posouzení stupně využití výrobní kapacity. Čím je z tohoto pohledu bod zvratu vyšší, tím je firma méně odolná vzhledem k poklesu poptávky, a tím i k následnému poklesu produkce, protože se rychleji dostává do ztráty.

U **investičních projektů provedeme hodnocení efektivnosti investic** pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Součástí finančního plánu je i návrh na financování projektu. Pokud požadujeme cizí zdroje, uvedeme jejich potřebnou výši, dobu, za kterou budou splaceny, a podmínky, za kterých budou poskytnuty. Věřitelé se při hodnocení podnikatelského plánu zaměří zejména na schopnost naší firmy splácet úvěry. Investoři sledují jako podstatnou veličinu hodnotu firmy, např. pomocí diskontovaného peněžního toku (DCF – discounted cash flow), volného peněžního toku pro akcionáře a věřitele (FCFF – free cash flow to the firm), čisté současné hodnoty (NPV – net present value) aj. Náš podnikatelský plán by měl investora přesvědčit, že hodnota firmy bude udržitelně růst v horizontu 5-7 let. Je vhodné předložit více variant finančního plánu. Většinou zpracováváme variantu realistickou, pesimistickou a optimistickou

### 5.1.11 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

V poslední kapitole podnikatelského plánu bychom měli prokázat, že známe silné i slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podnikatelského plánu. Můžeme k tomu využít SWOT analýzu.

#### Riziko

**Riziko** v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik nám umožňuje dva pohledy na náš podnikatelský plán. Kromě nastínění pravděpodobnosti rizikové situace poslouží i pro přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně



nastane. Každá riziková situace má své příčiny. Proto můžeme pomocí analýzy rizika dospět současně k návrhu preventivních opatření, jež nám pomohou snížit konkrétní významná rizika. Rizika dělíme například na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější. Podle věcné náplně dělíme rizika na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická aj. Analýzu rizik můžeme provádět například pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti.

**Expertní hodnocení faktorů rizika** je víceméně odborným odhadem jejich významnosti vzhledem k plánovaným cílům firmy. Významnost faktorů rizika posoudíme podle dvou hledisek – pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu. Rizikový faktor je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu. Nezanedbatelný vliv na kvalitu takové analýzy má však míra předvídatelnosti posuzovaných faktorů, která je na relevantním trhu relativně malá, a zkušenost osoby, která odhad provádí.

**Analýza citlivosti** obvykle zjišťuje citlivost hospodářského výsledku (nebo jeho složek) na faktory, jež jej ovlivňují. V prvé řadě se jedná o faktory, které byly vyhodnoceny v rámci expertního odhadu jako významné a jejichž dopady se analýzou citlivosti pokusíme zpřesnit tak, abychom mohli v rámci přípravy na jejich výskyt použít exaktnějších optimalizačních metod. Nejčastěji sledovanými faktory ovlivňujícími hospodářský výsledek jsou výše poptávky, realizovatelná tržní cena našich produktů s ohledem na konkurenci a změny fixních nebo variabilních nákladů. Výsledky takové analýzy jsou individuální a ve vazbě na subjektivitu jejich zpracovatele mohou nabývat dosti odlišných hodnot.

## OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA

Jestliže jsme rizika identifikovali, navrhneme u významných rizik **preventivní opatření**, která nám pomohou snížit konkrétní významná rizika. Mezi **opatření na snížení rizika** patří diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapový přístup k projektu aj. **Diverzifikace**, tj. rozšiřování výrobního programu, zahrnování produktů různé povahy a zaměření do sortimentu, nám umožňuje, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu či skupině produktů byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů. **Dělení rizika** představuje další způsob snižování rizika. Jeho princip spočívá v tom, že se riziko rozděluje mezi dva, resp. více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci podnikatelského projektu.

Dalším významným a často užívaným způsobem snižování podnikatelského rizika je jeho **transfer** (přesun) na jiné subjekty (dodavatele, odběratele aj.). Přesun rizika se uskutečňuje například uzavíráním dlouhodobých smluv na dodávky surovin a materiálů, uzavíráním kontraktů na prodej výrobků a služeb za předem stanovených podmínek, pronájmem výrobního zařízení formou leasingu aj. Mezi speciální druhy přenosu rizika patří pojištění. Negativní důsledky rizika určité budoucí nepříznivé situace se přenáší na pojišťovnu,

kteřá kryje tyto škody či ztráty podle podmínek sjednaných v pojistné smlouvě. Mezi významné rizikové faktory patří vývoj úrokových sazeb a devizových kurzů. Jako nástroje eliminace těchto rizik se uplatňují například operace označované jako forwardy, swapy aj.

**Etapová příprava** a realizace podnikatelských projektů je rovněž nástrojem ke snižování rizika. Etapový přístup spočívá v tom, že se projekt rozčlení do několika etap. Každá následující etapa je koncipována variantně, takže je připraveno několik variant pokračování podnikatelského projektu, přičemž volba pokračování závisí na výsledcích předchozí etapy. Mezi další nástroje snižování rizika můžeme zařadit využívání síly, kvalitní výběrová řízení, kvalitní smlouvy, vytváření rezerv atd.

### 5.1.12 PŘÍLOHY

Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. V některých případech může mít padesát i více stran. Aby se omezil počet stran, mohou se některé podklady uvést v seznamu a tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici. Do přílohy bychom měli zařadit:

- životopisy klíčových osobností;
- výpis z obchodního rejstříku;
- analýzu trhu;
- zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu;
- podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát za posledních tři až pět let (pokud má firma historii);
- obrázky výrobků a prospekty;
- technické výkresy;
- důležité smlouvy, např. odbytové smlouvy.

## 5.2 Obsahové zaměření podnikatelského záměru (Podnikatelský inkubátor)

Pro názornost je uvedena ještě jiná struktura podnikatelského „záměru“, jedná se vzor, který je využíván Podnikatelským inkubátorem VŠB-TU Ostrava<sup>6</sup>. Tato struktura je žádoucí pro vstup společností do soutěže GreenLight, kde v rámci akcelérátoru mohou získat cenné zkušenosti a také prvotní investice na rozjezd podnikání.

### 5.2.1 ÚVODNÍ SHRUTÍ PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

Tento první oddíl shrnuje důležitost, atraktivitu a finanční zajímavost podnikatelského záměru. Měl by obsahovat představení projektu, jeho poslání a cíle, dále je třeba představit

---

<sup>6</sup> Struktura podnikatelského záměru. 2015. Útvar Komercializace výsledků vědy a výzkumu VŠB-TU Ostrava

samotný produkt, jeho jedinečnost, konkurenční výhody, užitečnost, schopnost uplatnění na trhu. Dále je nezbytné uvést cílového zákazníka, schopnost produktu uspokojit potřeby zákazníků dle jednotlivých segmentů trhu, představení týmu z hlediska odborných, řídicích, analytických zkušeností, finanční cíle, výši kapitálu potřebného k financování (vlastního a cizího), návratnost investice, která je přímo úměrná vytvořenému zisku a časový horizont podnikatelské cesty:

- Idea projektu, cíle a poslání,
- Jedinečnost produktu, jeho konkurenční výhody a schopnost generovat zisk,
- Cílové segmenty trhu,
- Realizační tým,
- Finanční cíle, vstupní kapitál a finanční efekt projektu.

## 5.2.2 POPIS PŘEDKLADATELE, DANÉHO PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU A PRODUKTŮ

**Charakteristika předkladatele** (odbornost, historie, právní forma, majetková struktura firmy) spočívá ve vymezení osobních údajů předkladatele, popřípadě dalších společníků, právní forma společnosti – pokud existuje, její historie, velikost, sídlo, odbornost a schopnosti managementu, profil dosavadní podnikatelské činnosti – dosažené úspěchy.

**Předmět podnikání**, struktura a popis podnikatelských aktivit. Zde je nutno vymezit co bude předmětem podnikání, jaká tržní potřeba bude uspokojena, v případě, že předkladatel bude uvažovat o hlavní a vedlejší činnosti – aktivitě, pak je důležité vymezení všech podnikatelských aktivit v daném záměru.

**Popis produktu a jeho přidaná hodnota**, fáze vývoje – zda se jedná o službu nebo konkrétní výrobek, zda už se jeho obdoba vyskytuje na trhu, popis jedinečnosti, převratnosti, inovativnosti a dalších předností, zda se jedná o výrobek určený ke konečné spotřebě, nebo jako komplement k jinému produktu. Objasnění toho, jakou potřebu zákazníků váš produkt řeší (ulehčuje práci apod.). Jak která cílová skupina bude produkt využívat, za jakým účelem, co ovlivňuje míru potřeby dané cílové skupiny. Prostě zda výrobek/služba najde uplatnění na trhu a bude generovat zisk. Dále je důležité specifikovat současný stav produktu, zda je ve fázi základního výzkumu, prototypu. Zda je nutný další vývoj a zdokonalování užitečných vlastností.

**Ochrana duševního vlastnictví (ODV)**, tzn. jakým způsobem je nebo bude zajištěna právní ochrana vašeho produktu, v jaké fázi se ochrana vašeho duševního vlastnictví nachází, jaká práva vlastníte a jakou formu ODV (patent, užitečný vzor, průmyslový vzor, copyright, obchodní značka) hodláte uplatnit.

**Definice cílů projektu** – čeho chcete dosáhnout, v jakém časovém horizontu, popis jednotlivých etap života společnosti, jaká je vaše představa o budoucnosti vaší firmy, co nabídnete strategickému investorovi – možnost buyoutu (odkupu podílu firmy) nebo jinou zajímavou formu finanční kompenzace.

### 5.2.3 TRŽNÍ A OBCHODNÍ ANALÝZY

Definování **rozsahu trhu**, získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí:

- **Zákazníci** – dle segmentů, charakteristika spotřebitelů. Analýza cílové skupiny zákazníků, popř. cílových skupin dle jednotlivých segmentů trhu (z hlediska demografických, ekonomických a teritoriálních faktorů), hledání odpovědí na otázky typu: kdo bude produkt kupovat, jaké potřeby bude produkt uspokojovat, bude pro váš produkt na trhu (jeho segmentu) uplatnění, co určuje míru potřeb zákazníků apod.
- **Konkurence** – stav a podíl na trhu, síla, obslužnost poptávky. Je potřeba znát přímé konkurenty, jejich tržní sílu, objem prodeje na celkovém trhu, ale také na rozhodujících segmentech trhu, jejich silné a slabé stránky, cíle, obslužnost poptávky, flexibilitu, inovační schopnosti apod.
- **Konkurenční produkty** – cena, kvalita, další substituty. Důležité je také srovnání konkurenčních produktů, jejich ceny, kvality, přidané hodnoty, distribučních kanálů, potenciálu jejich růstu a také je důležité vymežit nepřímé konkurenční produkty – substituty.
- **Odvětví** – fáze životního cyklu, dynamika růstu, trendy. Analýza oboru, do kterého produkt svým zaměřením náleží, posouzení a určení současné fáze životního cyklu oboru, popsat dynamiku růstu a trendy.
- **Rizika** – bariéry vstupu na trh, citlivost cen a další. Ohodnocení intenzity konkurence a její vliv na možné bariéry vstupu na trh, další faktory a rizika (bezpečnostní, hygienické, legislativní, právní apod.).
- **Poptávka** – odhad existující a budoucí poptávky Odhad skutečného celkového objemu trhu (analýzou prodeje) a kvantitativní a kvalitativní odhad tržního potenciálu - maximálně možné poptávky celkového trhu i jednotlivých segmentů, schopnost produktu generovat zisk, očekávaný vývoj trhu.

**Dodavatelé** – (současní), potenciální, klíčoví. Určení dodavatelských vazeb (současných, potenciálních a rozhodujících – klíčových), stupeň závislosti na konkrétních dodávkách, frekvence dodávek, vyjednávací síla dodavatelů, jejich počet a struktura, spolehlivost, lokace, tržní potenciál. **Odběratelé** – (současní), potenciální, klíčoví. Určení odběratelských vazeb (současných, potenciálních a rozhodujících – klíčových), vyjednávací sílu odběratelů, jejich potřeby, lokace odběratelů, tržní potenciál.

#### 5.2.4 TECHNOLOGIE A VÝROBA, INOVAČNÍ ČINNOST

**Popis výrobního procesu** – přesné definování výrobního procesu krok za krokem, jednotlivé fáze výrobního cyklu, velikost výrobní jednotky, specifikace výrobního zařízení, volba a dostupnost technologie výroby, její získání, technické zajištění výroby, kontrola, expedice apod.

Náročnost výroby na **zdroje** a jejich dostupnost (materiál, energie, lidé, technika apod.) Co je potřeba k výrobě, stanovení výrobních vstupů – základní materiál a suroviny, komponenty, pomocné materiály, náhradní díly, energie. Jejich dostupnost, možnost substituce, kvalita, vzdálenost zdrojů, cenová úroveň. Dále pak stanovení náročnosti výroby na lidských zdrojích – kolik lidí s jakými dovednostmi a kvalifikací je potřeba k výrobnímu procesu?

Faktory obecného okolí, právní a bezpečnostní normy, vliv na životní prostředí. Výčet dalších možných faktorů, které ovlivňují výrobní proces – faktory obecného okolí (demografické, ekonomické, politické), legislativní, právní, bezpečnostní, hygienické normy, technická a dopravní infrastruktura apod.) - pokud tyto faktory zásadně ovlivňují podnikatelskou činnost.

**Inovační činnost** je nutná jako reakce na budoucí vývoj a nové trendy v oblasti vašeho produktu, zdokonalování výrobků, inovační činnost, úkoly rozvoje, permanentní tah na „bránu“.

#### 5.2.5 SWOT ANALÝZA – SHRnutí

Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a rizika projektu. Ty představují základní východisko pro koncipování strategie projektu (marketingové, organizační, výrobní, personální).

#### 5.2.6 IDENTIFIKACE CÍLŮ V ČASE

Návrh strategie, definování konkrétních cílů, tyto cíle by měly být měřitelné, stimulující, realistické, ukotvené v čase a přijatelné pro ty, kteří je naplňují.

#### 5.2.7 MARKETINGOVÁ A ORGANIZAČNÍ STRATEGIE

##### **Produkt, strategie a techniky prodeje**

Vyjasnění si šíře a hloubky výrobního sortimentu (výroba pouze jedné varianty produktu nebo jeho modifikace v určitých parametrech), vyjasnění návrhu výrobku (zda testovat prototyp před spuštěním výrobního programu), způsob balení, servisních služeb, záručních podmínek apod.

### **Ceny, cenová politika**

Kalkulace ceny závislé na výrobních nákladech, cenové politice konkurentů, cenové elasticitě, platebních podmínkách apod.

### **Propagace, uvedení produktů na trh**

Hledání odpovědí na otázky: jak zaujmout zákazníka, přesvědčit ho o kvalitách nabízeného produktu, vyvolat potřebu si výrobek koupit. Určit způsoby, jak zákazníka nalézt, informovat a jak propagovat (web reklama, veletrhy, noviny, direct marketing apod.), další komunikační nástroje pro prodej – katalog, značka a logo, public relation (PR). Jaké jsou předpokládané finanční náklady na tyto aktivity?

### **Distribuce, zabezpečení odbytu**

Popis prodejního řetězce, vhodných distribučních kanálů a dílčí odbytu v těchto kanálech, určení nákladů spojených s logistikou (přepravní náklady, povolení k distribuci, software, zásilková služba, další pracovníci, ochrana zboží), exportní možnosti, prodejní servis, záruky a opravy.

## **5.2.8 PROSTOROVÉ A PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ**

Zajištění řídicích pracovníků a potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi:

- Organizace řízení – management – výkonný orgán, platy a odměny managementu a vlastníků, vymezení kompetencí a pravomocí, popis organizační struktury podniku.
- Realizační tým – požadované dovednosti a kvalifikace zaměstnanců (řídicích, THP, pracovníků výzkumu a vývoje (V&V) apod.), metody náboru a zaškolení, Kvantitativní a kvalitativní plánování potřebných pracovních sil. Kolik zaměstnanců a jaké kvalifikace je třeba pro výrobní proces, administrativní činnost, jaká je potřeba klíčových řídicích pracovníků, pracovníků ve V&V. Jaké budou způsoby náboru zaměstnanců, jakým způsobem bude docházet k jejich výcviku a ke zvyšování jejich kvalifikace.

**Kancelářské, výrobní a další prostory** vymezit nároky na kancelářské prostory, výrobní prostory, sklady, montážní kapacity, servisní, opravářské a expediční kapacity včetně kalkulace finančních nákladů.

## **5.2.9 HARMONOGRAM REALIZACE**

Časová osa projektu, jednotlivé aktivity, termíny, kompetence, milníky. Stanovení jednotlivých fází projektu počínaje fází přípravnou, přes zajišťování finančních zdrojů a zpracování technické dokumentace po samotnou realizaci a zahájení provozu výrobní jednotky.

Stanovení úkolů, které je třeba zabezpečit, termínů, osob odpovědných za jednotlivé úkoly, vymezit kritické aktivity a výsledky, ke kterým by měly jednotlivé aktivity vést.

## 5.2.10 FINANČNÍ ANALÝZA

Často velmi opomíjena, proto je velmi významné se zaměřit na preciznost sestavení komplexního finančního plánu, kterým plánujete scénáře vývoje finančních toků zamýšlené činnosti. Mezi hlavní oblasti patří **plánování investic**, kdy se jedná o předpokládané výdaje na pořízení dlouhodobého majetku – technického vybavení, strojů, licencí, kancelářského vybavení, a také plánování zdrojů financování dlouhodobého majetku – leasingy, úvěry apod.). Dále musíte naplánovat **zdroje financování**, tzn. struktura vlastního a cizího kapitálu – kolik bude třeba kapitálu, jak tento kapitál získat a na co bude použit (na financování investičních nákladů, na marketingový průzkum, na uvedení výrobku na trh apod.).

### KALKULACE OČEKÁVANÝCH NÁKLADŮ A VÝNOSŮ V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH PODNIKÁNÍ

#### Plánované náklady:

- **Před spuštěním projektu** - administrativní náklady související se založením firmy (zápis do obchodního rejstříku, notářské poplatky apod.), dále náklady na propagaci, image společnosti apod..
- **Během fungování projektu (provozní)** – materiálové, mzdové, energetické, náklady provozního kapitálu (úroků z úvěrů), nájem, odpisy apod..
  - Fixní – nezávislé na objemu vyrobené produkce
  - Variabilní – závislé na objemu vyrobené produkce

#### Plánované výnosy:

- Odhad celkových tržeb během určitého období (min. 3 let), určení bodu zvratu, tedy momentu, kdy se očekávané tržby budou rovnat kalkulovaným nákladům, od této chvíle by měl být podnik ziskový.

**Projekce hotovostních toků** Cash-flow (příjmů a výdajů v horizontu minimálně 3 let), realistické převedení svého záměru do čísel, CF určuje finanční zdraví vašeho podnikatelského záměru.

## 5.2.11 IDENTIFIKACE FAKTORŮ ÚSPĚCHU, OPATŘENÍ K MINIMALIZACI RIZIK

Popis faktorů, které jsou kritické pro úspěch projektu. Co musí být splněno, aby projekt byl úspěšný (např. dokončení vývoje produktu, zhotovení prototypu, dobrá marketingová strategie, sestavení týmu apod.) Identifikace rizik – vnitřních (ty jdou minimalizovat nebo odstranit) a vnějších, ty jdou pouze minimalizovat. Ohodnocení rizik z hlediska pravděpodobnosti a kvantifikace škody, učinit opatření k minimalizaci rizik.

## 5.2.12 PŘÍLOHY

Každý podnikatelský plán je doplněn dílčími informacemi, které vyžaduje např. investor. Mezi časté přílohy patří:

- Životopisy klíčových osobností firmy
- Fotografie, resp. výkresy výrobku
- Technologické schéma výroby
- Reference
- Živnostenské oprávnění – v případě již existující firmy



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Podnikatelský plán představuje základní nosnou kostru (fyzickou) pro realizaci Vaší podnikatelské myšlenky, proto je nutné je zpracovat detailně, reálně a jednoduše. Kapitola představila dva přístupy k tvorbě a obsahovému rámci podnikatelského plánu. Obecně lze říci, že variantnost přístupu k tvorbě plánu je dána požadavky jiných zájmových stran (investor, banka, společník apod.). V současné době jsou velmi populární podpůrné soutěže, kde může potencionální podnikatel získat nejen finanční podporu, každá firma, instituce, která stojí za různými akcelerátory má svou strukturu podnikatelského plánu. Je žádoucí se s ní seznámit, ale obecně lze konstatovat, že jsou velmi podobné.

Struktura podnikatelského plánu je představena detailněji pro ujasnění jeho dílčích složek. Prosím nezapomínejte, že existují různé provázanosti v jednotlivých částech plánu, které se mohou vzájemně ovlivňovat (např. výběr strategie, tvorba rozpočtu, realizace aktivit apod.). Často opomíjenou částí (která si zaslouží precizní zpracování) je finanční plán, který číselně podporuje náš podnikatelský model a jeho možnou realizaci či návratnost investic.



### OTÁZKY

1. *Které části podnikatelská plán obsahuje?*
2. *Jak lze přistoupit k podnikatelskému riziku?*
3. *Jak lze realizovat analýzu konkurence?*
4. *Jaká jsou hlavní úskalí finančního plánování podnikatelské činnosti?*
5. *Jak lze provést segmentaci zákazníků a tržní analýzu?*
6. *Jaké jsou hlavní souvislosti s byznys modelem a podnikatelským plánem?*
7. *Jaký je účel podnikatelského plánu?*



## 6 BUSINESS MODEL

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola rozšiřuje pojetí tvorby podnikatelského plánu o vhodný tzv. podnikatelský (obchodní) model, který slouží pro operacionalizaci a racionalizaci podnikatelské příležitosti např. do devíti stavebních kamenů – Business Model Canvas.

Kapitola charakterizuje základní podnikatelský model a také Lean Canvas, který je vhodný pro startupy. Jednotlivé typy podnikatelských modelů jsou zde představeny pro pochopení metodiky a smyslu škálovatelného podnikání. Kapitola je rozšířena o design, proces a strategické přístupy při návrhu podnikatelského modelu.

---

### CÍLE KAPITOLY



Kapitola je strukturována s cílem poznat, pochopit a umět aplikovat vybrané metodické techniky tvorby podnikatelského modelu na Vaši podnikatelskou příležitost, či již existující formu podnikání. Získáte:

- Kompetence k tvorbě podnikatelského modelu – základního,
  - Kompetence k tvorbě podnikatelského modelu v rané fázi startupu – LeanCanvas,
  - Získáte znalosti pro pochopení designu, procesu a inovace podnikatelského modelu,
  - Poznatky, které racionalizují „jak to vše bude probíhat“ v podobě škálovatelného byznysu.
- 

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Business Model Canvas, LeanCanvas, monetizace, design thinking, proces

---

Pojem „*business model*“ byl poprvé uveden ve studii Bellman (1957) a začal být více uznávaný na začátku devadesátých let. V polovině devadesátých let začali první strategičtí vedoucí pracovníci objevovat koncepci obchodního modelu jako nový způsob jak "ilustrovat“ **základní logiku firmy pro vytváření a zachycování hodnoty** a také mechanismy,

keré jsou základem této „logiky“ (Hacklin a Wallnöfer, 2012). Vzhledem k tomu, že koncepce podnikatelského modelu má své počátky v oblasti informačních technologií (IT), jeho proniknutí do všech oblastí podnikání je spojováno se zvýšenou popularitou internetových technologií na začátku 21. století (Osterwalder, Pigneur a Tucci, 2005).

Peter Drucker, který je často označován za jednoho z nevlivnějších myslitelů řízení, patří mezi první, kteří představili koncept obchodního modelu již v 50. letech. Drucker podnítil podnikatele, aby odpověděli na pět důležitých otázek, které jsou základem pro vývoj životaschopného podnikatelského modelu (Drucker, Rodin, Rangan, a Hesselbein, 2008):

- Jaká je naše mise?
- Kdo je náš zákazník?
- Jakou hodnotu pro zákazníka přinášíme?
- Jaké máme výsledky?
- Jaké máme plány?

V posledních letech byla koncepce obchodního modelu použita jako obecný rámec, který **vysvětluje, jak se firma interaguje s dodavateli, zákazníky a partnery**. (Zott a Amit, 2007). Je možné nalézt několik studií diskutujících o konceptu obchodního modelu v aktuální literatuře. Existuje několik definic, které obchodní model popisují. Řešením rozmanitosti definic a použití pojmu obchodní model, Osterwalder (2004) navrhuje následující pracovní definici, která zahrnuje většinu aspektů zahrnutých do literatury obchodního modelu.



## DEFINICE

*„Obchodní model je koncepční nástroj, který obsahuje soubor prvků a jejich vztahů a umožňuje vyjádřit obchodní logiku konkrétní firmy. Jedná se o popis hodnoty, kterou společnost nabízí jednomu nebo několika segmentům zákazníků a architekturu firmy a síť partnerů pro vytváření, uvádění na trh a poskytování této hodnoty a vztahového kapitálu s cílem vytvářet ziskové a udržitelné příjmové toky“ (Osterwalder, 2004).*

Jednu z definic také přináší Chesbrough (2007), kde se zaměřuje na dvě důležité funkce podnikatelského modelu: **vytváření a zachycování hodnot**. Nejdříve definuje řadu činností, od nákupu surovin až po konečného spotřebitele, který přinese nový výrobek nebo službu tak, aby se v různých činnostech vytvořila čistá hodnota. Následně podnikatelský model zachycuje hodnotu z části těchto aktivit, které firma otáčí ve svůj prospěch. I když všechny zkoumané studie navrhuji různé definice pro obchodní modely, v určitých aspektech se shodují. Většina definic obchodních modelů zahrnuje tvorbu hodnoty pro zákazníky jako jeden z klíčových prvků.

**Tvorba hodnoty** se diskutuje pod různými pojmy, jako "návrh na tvorbu hodnot", "nabídka hodnoty", ale hlavní obsah těchto výrazů je stejný: obchodní model by měl vysvětlit, jak firma vytváří hodnotu pro své zákazníky, případně hodnotu, kterou doručuje na trh. Druhým společným prvkem u všech definic je pohled na ziskovost podniku. Autoři využívají výrazy „logiku ziskovosti“, „ziskový potenciál“, „model příjmů“, které zdůrazňují důležitost vymezení klíčových aktivit, vedoucích k dosažení pozitivního výsledku hospodaření. Mnoho definic obchodních modelů diskutuje o hodnotové síti firmy s výrazy jako "struktura hodnotového řetězce", "partnerská síť", "hodnotová síť", "externí zúčastněné strany". Zjištění z přehledu literatury naznačují, že konstrukce podnikového modelu by měla být také externě orientovaná a podrobně popisovat vztahy, které má firma s různými subjekty v její hodnotové síti (Nenonen a Storbacka, 2009).

Osterwalder (2004), který analyzoval roli a místo obchodních modelů ve firmě a dospěl k závěru, že obchodní model je chybějícím spojením mezi strategií a obchodními procesy Osterwalder modeluje vztah mezi strategií, organizací a systémy pomocí konceptu trojúhelníku, tzn. obchodní model je neustále v tlaku, působí na něj konkurenční síly, sociální, legislativní faktory, poptávka a technologické změny.

Osterwalder a Pigneur (2010) uvedli jediný referenční model, založený na podobě široké škály konfigurací obchodních modelů. Vzniknul obchodní model Canvas – analytický nástroj, který vybavuje podnikatele "společným jazykem pro popis obchodních modelů" a pomáhá manažerům "zachytit, porozumět, komunikovat, navrhnout, analyzovat a měnit obchodní logiku své firmy" (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Business Model Canvas (označovaný někdy jako obchodní model nebo podnikatelský model) obsahuje devět základních stavebních prvků (bloků): zákaznické segmenty, hodnotovou nabídku, vztahy se zákazníky, kanály, příjmové toky, klíčové zdroje, klíčové aktivity, klíčové partnerství, strukturu nákladů, které tvoří business model. Jedna se je to grafické znázornění základní logiky a procesů obchodního modelu. Pomocí této funkce mohou být manažeři efektivnější při rozhodování v reálném čase a vizualizaci konceptu a vztahů mezi různými komponentami obchodního modelu (Osterwalder a Pigneur, 2010).

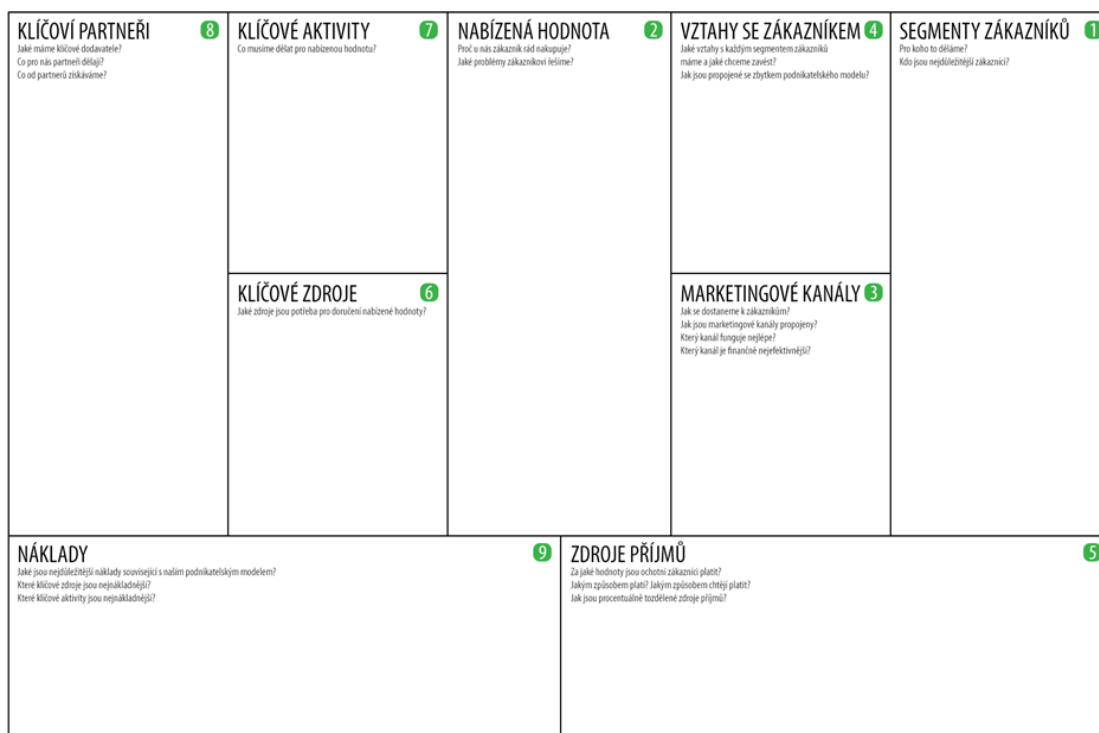
Business Model Canvas je představen devíti stavebními bloky:

- **Segmenty zákazníků:** Stavební blok segmenty zákazníků definuje různé skupiny lidí nebo organizací, které chce podnik oslovit a obsluhovat.
- **Návrh hodnoty:** Blok popisuje soubor produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro konkrétní segment zákazníků.
- **Kanály:** Blok kanály popisuje, jak společnost komunikuje se segmenty zákazníků a dosahuje jejich zákaznických segmentů, aby poskytli hodnotový návrh.
- **Vztahy se zákazníky:** Blok popisuje typy vztahů, které společnost vytváří se specifickými segmenty zákazníků.
- **Příjmové toky:** Vývojový blok příjmových toků představuje hotovost, kterou společnost vytváří z každého segmentu zákazníků (náklady musí být odečteny od výnosů za účelem vytvoření výdělku).

- **Klíčové zdroje:** Klíčové prostředky tvoří blok, který popisuje nejdůležitější prostředky potřebné k tomu, aby podnikatelský model fungoval.
- **Klíčové aktivity:** Blok klíčových aktivit popisuje nejdůležitější věci, které musí podnik podniknout, aby svůj obchodní model fungoval.
- **Klíčová partnerství:** Stavební blok klíčových partnerství popisuje síť dodavatelů a partnerů, kteří dělají obchodní model.
- **Struktura nákladů:** Nákladová struktura popisuje všechny náklady vzniklé při provozování obchodního modelu.

Na následujícím obrázku je představen podnikatelský model Canvas. Jednotlivé číslované části, představují proces jeho postupné tvorby, tzn. začínáme od jedničky (segmenty zákazníků) a končíme bodem devět (náklady).

**Obrázek 5: Podnikatelský model CANVAS**



Zdroj: Tvorba business modelů (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Po provedení úvodní analýzy prodiskutujte návrh se svým týmem, např. s pomocí brainstormingu. Zamyslete se nad tím, jaké další hodnoty byste mohli nabídnout, jak lépe uspokojit zákazníky, jak získat nové trhy, jací partneři by vám pomohli v dalším rozvoji, jaké jsou podnikatelské modely konkurentů a podobně. Taková diskuse vám pomůže zlepšit výchozí návrh, obohatit ho novými nápady. Před samotnou tvorbou podnikatelského plánu doporučuji nejdříve sestavit váš obchodní model. Tato vizualizace vaší podnikatelské příležitosti vám pomůže rozumět fungování vaší firmy, jako přidanou hodnotu budete generovat tak, abyste dosahovali udržitelného podnikání. **Příklady vybraných business modelů CANVAS jsou uvedeny v Příloze č. 2.**

## 6.1 Lean Canvas

Ash Maurya toto schéma upravil pro start-upy pod názvem Lean Canvas. V článku *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?* (<http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>) popisuje důvody, které ho vedly k vytvoření tohoto modelu, a vysvětluje rozdíly mezi originálním a štíhlým plátnem. Na uvedené webové stránce najdete řadu dalších užitečných návodů.

Smyslem Lean Canvas je přizpůsobení podnikatelského modelu Canvas menším společnostem nebo start-upům tak, aby maximalizoval rychlost jejich reakce na změny. Jde o jeden z přístupů k inovaci byznys modelu, kdy je žádoucí **vytvářet inovace pro nový trh nebo narušení konkurenční výhody klíčových konkurentů**.

Maurya (2012) uvádí, že hlavním důvodem, proč devět z deseti startupů selže, je skutečnost, že lidé a společnosti investují svůj čas a prostředky do tvorby špatného produktu, který v podstatě nikdo nepotřebuje. Tři hlavní chyby, které vedou k tvorbě špatného produktu, jsou (Maurya, 2012):

- zaměření se na řešení problému, tedy na tvorbu finálního produktu,
- tradiční cesta způsobu vývoje produktu, během níž neprobíhá validované učení, anebo
- probíhá jen minimálně.
- špatné dotazování a nedostatečné naslouchání požadavkům a problémům zákazníků.

Jedním z klíčových bloků v modelu Lean Canvas je produkt. Model začíná okamžitým vymezením klíčových zákazníků a snaží se správně identifikovat jejich hlavní potřeby. Zeštíhlený model slouží jako postup pro identifikaci možných zákazníků přes vyplnění modelu pro každý zákaznický segment a pomáhá organizaci správně zvolit segment, jakým začít byly přejmenovány tak, aby dokonale vyhovovaly potřebám začínajícího podnikání.

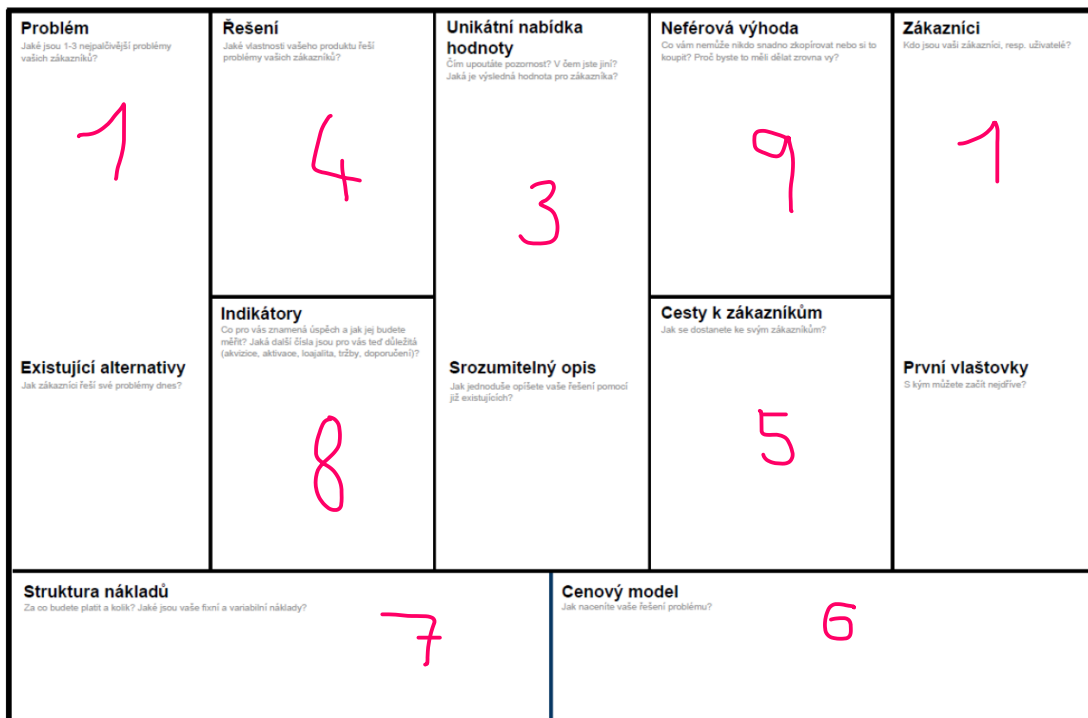
*Lean  
Canvas*

Zakladatele mají příležitost zaznamenat obchodní model před spuštěním projektu a následně jej doplňovat a zapojovat do tvorby každou osobu, která na vývoji nebo uvedení produktu na trh podílí. Následně jsou popsány **stavební bloky modelu Lean Canvas**, které jsou pozměněny oproti originálnímu modelu. Modifikovaný model má strukturu (Maurya, 2012):

- **Problém** – zdokumentují se nejdůležitější problémy vybraného zákaznického segmentu a seznam existujících alternativ řešení. Jedná se o blok, který následně provede tvůrce celým modelem a určí jednotný směr, kterým se firma pro tvorbu obchodního modelu bude ubírat. Doporučuje se vyjmenovat jeden až tři hlavní problémy s vysokou prioritou. Špatné produkty jsou vyvíjeny ve chvíli, kdy podnik nedokáže využít správné zdroje, ve správný čas a v dostačující kvalitě. Proto je potřeba začínat vždy důkladnou analýzou problému.

- **Zákaznický segment** – identifikují se uživatelské role pro vybraný zákaznický segment. Je potřeba se zaměřit na klíčové uživatele budoucího nebo stávajícího řešení. Vymezená skupina uživatelů bude poskytovat rychlou a cennou zpětnou vazbu. Bylo zjištěno, že pokud je cílem přilákat více než jednu skupinu zákazníků, například inženýrů a účetních, je lepší vytvořit pro každého vlastní Canvas. Daný blok je vzájemně propojen s blokem problém, jelikož nelze řešit žádný problém bez jasně definované skupiny a naopak.
- **Návrh jedinečné hodnoty** (Unique Value Proposition, UVP) – příslib hodnoty, který má být zákazníkům doručen, se nazývá hodnotový návrh. To by mělo být hlavním důvodem, proč musí potenciální kupující od firmy nakoupit. Je potřeba přemyslet a pochopit, čím je produkt odlišný a proč dané zákaznické segmenty budou chtít výrobek koupit nebo investovat do dané společnosti. Je potřeba zákazníka přesvědčit, že nabízená hodnota je pro něj nejlepší a jedinečná.
- **Řešení** – po zjištění problému musí být nalezeno kardinální řešení. To je důvod, proč byl daný blok zaveden do pozměněného modelu Lean Canvas. Zahrnuje propojení předchozích 3 bloků a musí jasně a do detailu popsat jak daný problém pro daného zákazníka bude.
- **Příjmové toky** – Tento stavební blok zpracovává příjmy, které firma získává odečtením nákladů z příjmů generovaných z každého segmentu zákazníků. Kde jsou zákazníci obecně považováni za srdce podnikání, příjmy se automaticky přirovnávají k tepnám. Organizace musí zhodnotit hodnotu hodnoty, kterou poskytují každému segmentu zákazníků. Přesné vyhodnocení této hodnoty bude mít za následek získání více příjmů z jednoho zákaznického segmentu.
- **Kanály** – Kanály jsou nejlepší způsob, jak oslovit zákaznický segment. Je důležité se soustředit na učení o kanálech, než na to, aby se v počátečních fázích nezamýšlelo o rozsahu. Kanály, které jsou bezplatné i placené, lze využít k přímému oslovení zákazníka. CPC, rozhlasové a televizní vysílání, blogy, webové semináře, články atd.
- **Struktura nákladů** – měly by být uvedeny všechny variabilní náklady, stejně jako náklady fixní. Určuje se celková struktura nákladů. Rozpisují se náklady na každou jednotlivou aktivitu, jako náklady na vytvoření webové stránky, náklady na zajištění plynulého chodu společnosti, náklady na rozhovory se zákaznickým segmentem, náklady na průzkum trhu a podobně. Z těchto nákladů a potenciálních příjmových toků pak lze vypočítat hrubý bod rovnováhy.
- **Klíčové metriky** - měly by obsahovat rozsah služeb nebo produktů, které chcete poskytnout. Vzhledem k tomu, že špatný by mohl být katastrofální při spuštění, je proto důležité, aby byla identifikována správná metrika. Nezávisle na oboru nebo velikosti, každá firma bude mít některé klíčové metriky, které se používají k monitorování výkonu.
- **Konkurenční výhoda** – snaha nalézt takovou (konkurenční) výhodu, kterou nelze jednoduše zkopírovat či koupit. Často se jedná o výhodu ze znalosti tajné informace, známosti či osobní autority. Důvodem proč daný blok existuje je pochopení své odlišnosti a jestli daná odlišnost je potřebná na daném trhu.

Obrázek 6: Podnikatelský model Lean CANVAS



Zdroj: LeanStartup (2019), Dostupnéz: <http://www.leanstartup.cz/ke-stazeni/>

## 6.2 Typy podnikatelských modelů

Každý business model je, resp. by měl být unikátem, aby se tak mohl stát konkurenční výhodou. Ne vždy ale je ta odlišnost stoprocentní, vyloženě pokud se jedná například o firmy ze stejného odvětví. Existují proto tzv. vzory business modelů, které slouží k inspiraci. V ekonomice je v současnosti pět významných firemních koncepcí, na jejichž základě byly vytvořeny vzory pro business modely a to: **Unbundling, Dlouhý chvost, Vícestanné platformy, obchodní model zdarma a otevřené business modely** (Osterwalder a Pigneur, 2010).

*Druhy business modelů*

**Unbundling:** rozdělená tzv. unbundlovaná firma, (pojme pocházející z článku Unbundling the corporation od Hagela a Singera) se řídí na základě tří odlišných typů zaměření na vztah se zákazníky, inovaci a infrastrukturu. Všechny sice tři mohou koexistovat v jedné firmě, ale převážně jsou právě unbundlovány na samostatné subjekty. Tento vzor začaly používat telekomunikační společnosti, když se snažily mít každá co nejkvalitnější síť. Dnes je ale jejich hlavním cílem dobrá značka a vztahy se zákazníky.

**Dlouhý chvost:** je příznačný pro prodej menšího množství, ale více produktů. Primárním zaměřením jsou okrajové tzv. nikové produkty, přesto mohou firmy dosahovat zisků, stejně jako firmy, které nabízí úzkou nabídku, ale nejprodávanějších produktů. Tyto

business modely jsou charakteristické nízkými náklady a silnými platformami. Tento model koreluje do jisté míry se strategií modrého oceánu.

**Vícestranné platformy:** jsou spojeny dvěma a více specifickými skupinami zákazníků, které jsou vzájemně provázané. Platforma je užitečná pro jednu skupinu zákazníků jenom v případě přítomnosti další skupiny zákazníků. U vícestranných platform vzniká tzv síťový efekt, tj. model, ve kterém dochází ke zkvalitnění jeho obsahu uživateli platformy, bez jakéhokoliv zásahu ze strany provozovatele.

**Business model zdarma:** model, v němž může jeden zákaznický segment neustále profitovat a to prostřednictvím bezplatných nabídek. Obsah a služby pro zákazníky jsou hrazeny z jiné části business modelu. Koncept všeobecně přijatý na základě Chrise Anersona, známý koncepcí dlouhého chvostu, který poukazuje, že růst nových bezplatných nabídek je v korelaci s odlišnou ekonomikou v oblasti digitálních výrobků a služeb. Business model „zdarma“ má tři vzory a to sice: bezplatnou nabídku založenou na vícestranné platformě (opírající se o reklamu), bezplatné základní služby plus volitelné prémiové služby (tzv. model freemium) a tzv. mode návnady a háčku, kdy bezplatná či levná úvodní nabídka láká zákazníky k opakovaným nákupům.

**Otevřené business modely:** firmy je využívají k získání hodnot skrze spolupráci s externími partnery. Děje se to za pomoci dvou metod, jednou kdy firma využívá nápady ze svého okolí a druhou kdy sama firma je poskytovatelem nevyužitých nápadů.

### 6.3 Navrhování (design) podnikatelského modelu

*Techniky  
návrhu  
business  
modelu*

Při tvorbě plátna, ale i jiné činnosti v rámci manažerských kompetencí, nebo podnikatelské sféry, je důležité tvůrčí myšlení. Kreativita je nezbytnou vlastností, pokud chce člověk být dnes úspěšný. Pro návrh business modelu je Osterwalderem definováno šest technik: **Názory zákazníků, Ideace, Vizualní myšlení, Prototypizace, Vyprávění příběhů a scénáře.**

Tvorba business modelů na základě názorů zákazníků: týká se **zákaznické perspektivy**. Je nutné porozumět zákazníkům, a to včetně jejich prostředí a návyků. V této technice je úskalím právě získání znalostí. Firmy řeší tuto otázku zapojením odborníků z řad psychologů, antropologů anebo sociologů. Nezvyklé není ani aktivní zapojení manažerů, na setkáních se zákazníky. Ovšem je nutné pochopit, že důležité je porozumění nikoliv ptaní se. Americký podnikatel Stew Leonard říká. „Zákazník, který si stěžuje je můj nejlepší kamarád.“<sup>7</sup> Ale při tvorbě business modelu by se designer nemusel omezovat pouze na stávající trhy, ale také na segmenty nové, dosud neprozkoumané.

---

<sup>7</sup> Stew Leonard. [online]. 2018 [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <<http://www.quoteland.com/author/Stew-Leonard-Quotes/5991/>>



**Ideace**, způsob, jakým generujeme nápady na nové business modely. Pokud chceme přijít s něčím novým, myšleno novým business modelem, nelze zohledňovat minulost, aktuální stav a ani se obracet na konkurenci. Ideace má dvě fáze: první je potřeba shromáždit nápady, a poté je selektovat a vybrat nejlepší možná řešení. Je několik možných způsobů, jak dospět k nápadům: brainstorming, nebo metoda položení otázky „co kdyby?“. Nápady, které se nám za pomoci týmové práce nebo vlastní kreativity jsou užitečné, ale do té chvíle, než je třeba zapomeneme, nebo je nedokážeme patřičně vysvětlit.

**Vizuální myšlení**, jinými slovy využití nástrojů pro zobrazení určitého významu a jeho spojitostí. Business model je se může stát složitým konceptem, skládající se z různých komponentů, které na sebe navazují. Pro kvalitní a správné vytvoření modelu, je potřeba tyto souvislosti věci zaznamenávat a porozumět jim. Je možné využít několik způsobů pro vizualizaci, od grafů a diagramů, přes nákresy až k barevným samolepicím papírkům.

**Prototypizace**, je utvořena od slova prototyp. V rámci různých oborů je možno si pod tímto pojmem představit různé věci. V souvislosti s tvorbou business modelu to jsou vlastně potenciální modely. Tvorba prototypů umožňuje řešit otázky týkající struktury, vztahů a celkové logiky koncepce business modelu. Záměrně jsou vytvářeny i provokativní návrhy z důvodů posouvání hranic našeho myšlení.

**Vyprávění příběhů** je v pracovním procesu silně podceňovaným uměním. Dobrý příběh má šanci na upoutání pozornosti posluchačů a může se tak stát silným nástrojem diskuzi. Jestliže má proběhnout prezentace business modelu vůči pracovní skupině, nebo případnému investorovi, musí odstranit nedůvěru k neznámým okolnostem, které z plátna nebo výkresu nejdou vyčíst. Příběh musí být jednoduchý, stručný a pochopitelný. Jsou používány různé vymoženosti, které pozornost posluchačů ještě umocní: obrázky, videoklip, hraní rolí ale i komiks např. Důležité je mít na paměti, aby ale vždy obsah byl hlavní před formou.

Poslední technikou jsou **scénáře**, jež tvoří podklad pro tvorbu procesu a upřesňují podrobnosti. Scénáře mají dva typy: Zákaznické situace a budoucí konkurenční prostředí. V prvním případě je to scénář na základě zákaznických informací, jejich typy, pocity, cíle. Druhý typ se zaměřuje na popsání budoucího možného konkurenčního prostředí, od kterého má být business model aplikován. Smysl scénářů tak spočívá v přípravě na budoucnost.

## 6.4 Strategické přístupy při návrhu podnikatelského modelu

Strategii v rámci business modelu se ještě zabýváme z důvodu nutnosti využití strategických postupů ke zkoumání prostředí, ve kterém se business model nachází, k řízení více business modelů, k zhodnocení vlastního fungování, nebo v souvislosti se strategií **modrého oceánu**.

Strategie modrého oceánu je název odvozený od stejnojmenné knížky autorů W. Chan Kim a Renée Mauborgne. Podstatou této strategie je podstatně snazší dosažení vyššího zisku za pomoci vytvořením nové poptávky v tzv. nesoutěžním trhu (odtud původ názvu modrý oceán). Jedná se tako vytvoření zcela nového tržního prostoru, ze kterého jsou ostatní konkurenti zcela odříznuti. K vytvoření takového trhu je za potřebí využití inovace a kreativity, konkrétně ve smyslu vytvoření hodnotové inovace, kdy jsou sníženy náklady méně hodnotných prvků, a naopak vytvořeny prvky hodnotné, které nezatěžují náklady. Zároveň je potřeba určit klíčové faktory, podle nichž si zákazníci svůj produkt vybírají.<sup>8</sup> Dnes můžeme najít velké množství firem, které ještě před několika lety neexistovaly a dnes jsou předními hráči na trhu. Přestože být inovátorem a vybudovat nový trh je spojeno s velkým rizikem, ale také s možností, kterou nabízí právě rozlehlost modrého oceánu a která riziko poté zcela může zkompenzovat (Štrach, 2009).

Řízení více business modelů je pro hodně manažerů složitým úkolem. Udržení stávajícího business modelu a zároveň aplikovat nový rozhodně není jednoduchá záležitost. Nové modely mohou být doprovázeny novou organizační kulturou, nebo mohou těm stávajícím konkurovat. Při realizaci inovativních business modelů, tak nastává mnohdy střet zájmů. Názory se, ostatně jak tomu je běžně, liší. Větší část se však přiklání k názoru, že novým business modelům se bude v zavedených společnostech dařit (Osterwalder a Pigneur, 2010). Nabízí se tak otázka, *kdy je vhodná doba pro inovaci?* To je úlohou právě pro management firmy, který musí zvážit všechny aspekty a okolnosti. Ty zásadní z nich jsou:

- **Příležitost oslovit skrze rušivé inovace** velkou skupinu zákazníku, pro kterou současné možnosti trhu jsou většinou buď drahé, nebo složité, jako tomu bylo v případě Procter & Gamble.
- **Příležitost uvést tam, kde ještě neexistuje poptávka** tzv. job-to-bedone což je v podstatě produkt, nebo služba, jež umožní lidem dosáhnout nějakého cíle nebo splnit určitý úkol. Tato aktivita založená na posouzení aktuálních potřeb potenciačních zákazníků v jejich současném běžném životě, nikoliv podle předem daných atributů (věk, majetkové poměry atd.).
- **Příležitost profitovat na zcela nových technologiích**, prostřednictvím adaptace nového business modelu. V tomto případě je exemplárním případem firma Apple. Další možností je využít již osvědčenou technologii a to na úplně novém trhu. Příkladem může být komerční využití vojenské techniky.<sup>123</sup>
- **Potřeba ochránit inovativní narušitele** nižší třídy, před velkými konglomeráty získávajícími převahu podstatně nízkými náklady.
- **V reakci na měnící se podmínky** konkurenční soutěže.

Hodnocení business modelu je běžnou, ale důležitou manažerskou činností pro duální přizpůsobení se požadavkům ze strany zákazníků, nebo k upevnění pozici na trhu. Průběžná

---

<sup>8</sup> Strategie modrého oceánu: Snadnější cesta k průlomové inovaci [online]. cit. 2018-04-12. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_11076/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11076/)

kontrola je základem pro změny v komponentech business modelu, ale může vést i k rapidnímu kroku v podobě změny, resp. jeho inovace, Pokud se firma nebude pravidelně motivovat činnost související s business modelem, může to znamenat v menší míře finanční ztráty, ve větší pak úplný zánik (Benoit a Lecocq, 2010). Samotné hodnocení je vhodné provést v kombinaci se SWOT analýzou, zajímavý průřez modelů a analýzy nabízí detailněji např. Osterwalder a Pigneur, 2010 v knize Tvorba business modelů.

## 6.5 Proces tvorby podnikatelských modelů

Každý subjekt nezačíná ze stejného bodu, protože pro některé návrhy nového business modelu se může odvíjet od krizové situace na trhu nebo naopak onu příležitost na trhu firma hledá. Přesto však proces návrhu musí mít svůj základní bod, ve kterém si ale následně firma určí další postup. Celý proces návrhu je složen z pěti fází: **Mobilizace, Porozumění, Návrh, Realizace a Řízení**. Jednotlivé fáze mají čtyři aspekty, podle kterých jsou charakterizovány: **Zaměření, Činnosti, Kritické faktory úspěchu a Hlavní nebezpečí**. Každý návrh business modelu je považován za speciální projekt, můžeme tak říct, že fáze procesu jsou zároveň fázemi projektovými (Osterwalder a Pigneur, 2012).

*Fáze tvorby business modelu*

- **Mobilizace:** Týká se přípravy na úspěšný projekt návrhu přípravy business modelu. Základem je shromáždění všech prvků nutných pro úspěšný návrh business modelu. Následně je vytvoření podvědomí o potřebě nového projektu, za pomoci motivace a zavedeném tzv. společného jazyka. Součástí této fáze je analýza a diskuze. Zaměření je na přípravu. Činnosti: stanovení cílů projektu, testování předběžných nápadů, plánování a sestavení týmu. Kritické faktory úspěchu: odpovídající personální obsazení, zkušenosti a znalosti. Hlavní nebezpečí: Přecenění prvotního nápadu, popř. nápadů.
- **Porozumění:** Zabývá se průzkumem a analýzou prvků potřebných pro návrh business modelu. S již vytvořeným týmem je třeba se seznámit s relevantními informacemi o trhu, tj. jeho zákaznících, technologiích a prostředí obecně. Všechny údaje se nashromáždí a přikročí se k poznávání potenciálních zákazníků, určení jejich potřeb, popř. problémů. Zaměření je na poznávání. Činnosti: pozorování prostředí, seznámení s potenciálními zákazníky, rozhovor s odborníky, průzkum toho, co již bylo vyzkoušeno, shromáždění názorů a nápadů. Kritické faktory úspěchu: Pohled za tradiční hranice vymezující cílové trhy. Hlavní nebezpečí: přílišný důraz na výzkum.
- **Návrh:** Tvorba a otestování životaschopných nápadů na business modely zakončené výběrem toho nejlepšího. Veškeré informace z předešlé fáze jsou přeměněny na prototypy, pokud jsme již nějaké vytvořili před začátkem je třeba je dát dohromady, ty následně zkoumáme a testujeme. Ve finální fázi je vybrán ten nejlepší návrh. Zaměření je na zkoumání možností. Činnosti: brainstorming, prototypizace, testování, výběr. Kritické faktory úspěchu: spolupráce se všemi lidmi

v týmu, pečlivé zhodnocení různých nápadů na business modely. Hlavní nebezpečí: odmítání a potlačování odvážných nápadů, nebo příliš rychlé podlehnutí jim.

- **Realizace:** Uvedení prototypů business modelů do praxe. Zde jde o prostou realizaci vybraného návrhu. Zaměření je na provedení. Činnosti: komunikace a zapojení, provedení. Kritické faktory úspěchu: ochota přizpůsobit business model okolnostem, harmonizování předešlého a nového business modelu. Hlavní nebezpečí: Nízká dynamika.
- **Řízení:** Na základě toho, jak bude trh reagovat, se přistoupí k přizpůsobení, nebo modifikaci. Zaměření je na vývoj. Pro možnost souvislého sledování, hodnocení, nebo pro případ transformace, je vytvořena řídicí struktura. Zaměření je na vývoj. Činnosti: monitoring prostředí, průběžné hodnocení, aktualizace a transformace modelu. Kritické faktory úspěchu: dlouhodobá perspektiva, aktivita, správa a řazení modelů. Hlavní nebezpečí: hrozba v podobě obětí vlastního úspěchu, a tudíž neschopnost se přizpůsobit.

## 6.6 Inovace podnikatelských modelů

Změna jednoho bloku nebo části bloku obchodního modelu často vede k potřebě změnit i ostatní komponenty, což je způsobeno těsnou propojeností a návazností jednotlivých složek v podniku. Tím pádem vyvstává i potřeba zavedení celkových inovací obchodních modelů. Jak již bylo zmíněno, **inovace obchodních modelů mohou být radikální**, obsahující celkovou proměnu firmy a firemních postupů, nebo může být **pozvolná**, skládající se z více menších změn, které zasáhnou více či méně celý model (Scott-Kemmis, 2012). Za počáteční bod pro vývoj nového obchodního modelu často bývá označována situace zjišťování přesnějších informací ohledně potřeb zákaznického segmentu, který je nedostatečně pokryt, anebo úplně nedotčen podnikovou produkcí. Protože významnou charakteristikou silného obchodního modelu je pochopení zákazníků a jejich potřeb, určení cílové skupiny a správná volba hodnotové nabídky (Scott-Kemmis, 2012).

Porovnávání akademických studií v průběhu několika posledních let prokázalo, že **inovace obchodních modelů jsou klíčovým faktorem pro konkurenceschopnost** (Chesbrough, 2013). Potřeba inovací obchodních modelů se objevuje s vývojem měnících se preferencí zákazníků, nových regulací podnikání, moderních technologií a průběžným vstupem nových obchodních partnerů.

Zkoumání inovací obchodních modelů může začít zaměřením se na jednu z hlavních dimenzí podnikání, a to na řešení a propojení otázek: **Kdo, Co a Jak**. Inovace obchodních modelů vyžadují přesnou identifikaci – **Kdo** podnik obsluhuje a kdo je klíčovým zákazníkem, **Co** je hlavní věc, kterou podnik vyrábí (produkuje, vytváří či nabízí) a **Jak** podnik nabízí svoje služby a jak profituje ze svých obchodů. Avšak pro celkové přeskupení podniku (tedy pro inovaci stávajícího obchodního modelu), pro získání vyšší úrovně efektivnosti, soudržnosti a konkurenceschopnosti, nestačí jen vyřešení otázky „kdo, co a jak“, ale musí dojít ke změně ve všech dimenzích obchodního modelu (Scott-Kemmis, 2012).

### 6.6.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ INOVACE PODNIKATELSKÝCH MODELŮ

Mezi hlavní faktory patří **pro-inovační přístup**, inovační bariéry a samotná rizika inovací. Inovace obchodních modelů jsou ovlivňovány velkým množstvím faktorů, které většinou určují i způsob změny. Jeden činitel je nicméně hodnocen v současnosti jako nejvlivnější a tím je vliv informačních a komunikačních technologií. Hlavní roli hraje především internet, který vytváří nové prostředí pro podnikání, ovlivňuje poptávku i nabídku, usnadňuje přístup k informacím, snižuje náklady na přizpůsobení produktů požadavkům zákazníků a mimo jiné nabízí i nové způsoby distribuce (Scott-Kemmis, 2012). Dalším faktorem, na základě, kterého je přistupováno k inovacím obchodních modelů, je vyšší úroveň vzdělanosti a informovanosti zákazníků i vyšší stupeň konkurence. Tyto aspekty zvyšují vyjednávací sílu zákazníků a tím pádem nutí firmy mezi sebou soupeřit a inovovat svoje obchodní postupy, čímž je zvyšována i jejich efektivita (Scott-Kemmis, 2012).

Také mohou nastat okolnosti bránící k inovacím, proto je nutné **identifikovat bariéry**, které zabraňují modernizaci podnikových strategií. Jedna z hlavních překážek modernizace obchodních plánů spočívá v myšlen manažerů, že současný model obchodování v daném odvětví je neměnný a trvale funkční. Tím pádem i přístupy, které vymezují trh, poptávku, nabídku i způsoby distribuce není třeba měnit. Stejně tak není vhodné považovat interní podnikové struktury za konstantní, protože strnulé lpění na stávající podnikové kultuře, na stávajících způsobech komunikace, ale i spoléhání se na stávající dovednosti a znalosti personálu může představovat velkou bariéru pro inovační přístupy. Další zábrana propojená s inovacemi se týká neochoty opustit stávající profitabilní obchodní model a riskovat ztrátu zákazníků a současných příjmů (Scott-Kemmis, 2012).

Přestože inovace obchodních modelů jsou často nezbytné, je potřeba být si vědom toho, že i přes své velké výhody nesou i velká rizika. Prvním rizikem je aplikování nevhodných předpokladů při vymezování zásadních podnikových principů, které mohou ohrozit celou produkci. Příkladem může být špatně zmapovaný trh, nepřesný odhad poptávky po zboží či službách nebo nedostatečné pochopení místních zákonů a pravidel. Další problém spojený s inovacemi obchodních modelů poukazuje na složitost propojení modelu s celkovou podnikovou strukturou. Jedno z vážných rizik se týká možnosti, že se firma rozhodne kopírovat fungující obchodní model jiné společnosti. Potíže se totiž mohou objevit ve chvíli, kdy společnost není schopná plně porozumět všem komponentům kopírovaného modelu a vztahy mezi nimi (Scott-Kemmis, 2012).

#### SHRNUTÍ KAPITOLY



Business model slouží k popsání logiky, jak firma hodlá vydělávat peníze. Business model je základem pro tvorbu strategie firmy, která se realizuje prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů. V současné dynamické době je podnikatelský model základem

nejen pro tvorbu nových ale i úpravu (inovace) stávajícího modelu. Je nástrojem k pochopení, jak firma vytváří hodnotu pro své zákazníky, partnery i pro sebe. Následná volba vhodného modelu nastavuje základ fungování firmy a nabízí jednotnou vizualizační platformu pro všechny zúčastněné strany.

---



## OTÁZKY

- 1. K čemu slouží byznys model? Proč jej sestavujeme?*
  - 2. Jaké jsou jednotlivé části byznys modelu Canvas?*
  - 3. Jak lze postupovat při evaluaci „tvorby hodnoty“ pro zákazníka?*
  - 4. Co znamená monetizace byznys modelu?*
  - 5. V čem se odlišuje Lean Canvas od byznys modelu Canvas?*
  - 6. Jaké jsou hlavní druhy byznys modelů?*
  - 7. Jak lze postupovat při designu byznys modelu?*
  - 8. Co znamená strategie modrého a rudého oceánu?*
  - 9. Jaký je proces tvorby podnikatelského modelu?*
-

## 7 FINANCOVÁNÍ PODNIKÁNÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Téměř každý začínající podnikatel se potýká s nedostatkem kapitálu pro rozjezd svého podnikání. Proto jsou v této kapitole komplexně představeny možnosti financování podnikání s důrazem na interní zdroje financování (samofinancování) a externí zdroje financování. Kapitola je rozšířena o alternativní zdroje financování, které jsou významné a některé i snadněji dostupné pro začínající podnikatele.

### CÍLE KAPITOLY



Cílem kapitoly je dosažení znalostí a poznatků k selekci vhodných forem financování podnikání, konkrétně se jedná:

- Získání znalostí k pochopení významu různých forem financování,
- Kompetence k výběru vhodných alternativ financování v podnikatelské činnosti,
- Získané znalosti a poznatky vedou k rozhodování a výběru možností získávání jak interních, externích i alternativních zdrojů financování.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Interní zdroje, samofinancování, externí zdroje, akcie, dluhové financování, obligace, úvěry, leasing, faktoring, forfaiting, rizikový kapitál, business angels, tichý společník, státní podpora, crowdfunding

Ke vzniku podniku vede základní předpoklad: existence životaschopného podnikatelského záměru. Jeho realizace je náročná na potřebu finančních zdrojů, a to přednostně vlastních, protože je velice náročné přesvědčit okolí o úspěšnosti nápadu a získat další osoby (investory), které podpoří realizaci záměru. Formalizovaným vyjádřením podnikatelského nápadu je podnikatelský plán, jehož nezbytnými částmi jsou plán prodeje a tržeb, plán nákladů potřebných k výrobě produktů a jejich prodeji, plán majetku, se kterým je možné produkty vyrábět a plán zdrojů financování. Podnikatelský plán je dokument, ve kterém podnikatel prezentuje potenciálnímu investorovi výnosový potenciál podnikatelského záměru. **Potenciální investoři zpravidla posoudí rizikovost realizace podnikatelského zá-**

**měru a za poskytnutou podporu** (investici, resp. půjčku kapitálu) **požadují výnos** odpovídající míře podstupovaného rizika, případně další záruky navrácení investovaného kapitálu (Režňáková, 2012).

Pod pojmem zdroje financování podniku si lze představit jednoduše finanční strukturu. Ta je spojena se strukturou pasiv podniku, která se z hlediska účetnictví nachází na pravé straně rozvahy. Lze se setkat i s pojmem kapitálová struktura, kterou chápat jako přítomnou dlouhodobou složku podnikových zdrojů financujících (Kalouda, 2015):

- fixní majetek,
- trvalou část oběžného majetku.

V praxi je možné se setkat s různým dělením podnikových zdrojů. Za základní dělení je považováno dělení na **vlastní a cizí zdroje financování** (Režňáková, 2012). To vychází z právního postavení poskytovatele kapitálu a je východiskem pro účetní vykazování. Účetnictví zdroje financování chápe jako pasiva neboli kapitál, který pak dělí na jeho jednotlivé složky. Tento pohled lze označit za dělení dle vlastnictví nebo způsobu opatření. Velmi podobné by se mohlo zdát dělení dle původu, a to na interní a externí. Právě tento způsob budu v této práci používat a blíže vysvětlím jeho odlišnost v podkapitole níže. Třetím způsobem, jak dělit zdroje financování, je dle doby splatnosti, a to na krátkodobé a dlouhodobé.

## 7.1 Interní zdroje financování (samofinancování)

### Samofinancování

Pojmenování interní financování vychází z faktu, že vzniká z „vnitřních“ činností podniku. Pod těmi si lze představit výrobu, obchod nebo služby (záleží na tom, o jaký podnik se jedná). Kalouda (2015) uvádí, že: „tyto zdroje jsou ve většině případů spojeny s tzv. core byznys“. Představuje oblast nebo aktivitu, okolo které byl podnik vystavěn nebo na kterou se podnik zaměřuje. Tento způsob financování se také označuje jako samofinancování. Pro mnoho malých a středních podniků je právě samofinancování hlavním způsobem, jak rozšiřovat svá aktiva a rozvíjet své podnikání nebo jak svůj majetek obnovovat. **Struktura interních zdrojů:**

- **Odpisy** - část hmotného a nehmotného investičního majetku, která se zahrnuje v průběhu jeho životnosti do provozních nákladů podniku. Jsou tedy peněžním vyjádřením postupného opotřebení majetku za určité období.<sup>22</sup> Podstatou financování odpisy je fakt, že dlouhodobý majetek podnik nespotřebuje ihned, ale během určité doby. Tím pádem bude potřebovat zdroje na obnovení až po úplném spotřebování daného majetku. Prakticky podnik získává částky odpisů inkasem tržeb (v cenách prodané produkce nebo služeb). Jsou tedy součástí jeho cash flow. Primárně odpisy slouží pro obnovu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, ale podnikatel může tuto část využít k libovolnému účelu (splátky, krytí provozních potřeb, financování dlouhodobého rozvoje apod.). Výše odpisů záleží na výši a struktuře majetku, který podnik vlastní, na jeho ceně a na tom, jakou používá metodu odpisování.



- **Nerozdělený zisk**, který zůstane po zdanění, rozdělení dividend a tvorbě rezervních fondů. Nerozdělený zisk je součástí vlastního kapitálu podniku.
- **Rezervní fondy a rezervy.**

## 7.2 Externí zdroje financování

Externí zdroje je možné rozdělit na dvě kategorie: vlastní a cizí. Do vlastních zdrojů financování patří kmenové a prioritní akcie. Mezi cizí se řadí obligace, bankovní a dodavatelské úvěry, zálohy odběratelů, směnky, leasing, faktoring a forfaiting apod. Do externích zdrojů se řadí také všechny dotace (Kalouda, 2015).

*Externí financování*

### 7.2.1 AKCIE

Akcie jsou z hlediska práva cenné papíry, s nimiž jsou spojena různá práva akcionáře. Z pohledu financování akcie znázorňují v obecné rovině vklad vlastníků do podniku. Představují tedy vlastní zdroj financování (Veber a Srpová, 2005). Dle potřeby akciové společnosti rozeznáváme kmenové a prioritní.

### 7.2.2 DLUHOVÉ FINANCOVÁNÍ

Dluhové financování je tvořeno různými **návratnými finančními zdroji**, zpravidla dlouhodobým kapitálem podniku. Zastoupeno je podnikem emitovanými obligacemi, bankovními a dodavatelskými úvěry, přijatými zálohami a směnkami. Toto financování se také nazývá návratným financováním nebo financováním z cizích zdrojů (Valach, 2010).

*Dluhové financování*

U dluhového financování stojí na jedné straně věřitel (zpravidla banky) a na druhé dlužník (v tomto případě podnik). Věřitel dlužníkovi zapůjčí finanční prostředky (nebo odkoupí cenné papíry) s tím, že za to požaduje určitý úrok, který má být v budoucnu i s jistinou splacen. To si může podnik oproti financování akciovým kapitálem zvolit díky několika výhodám (Režňáková, 2012):

- První faktor je možné označit rychlost s jakou si lze dluhový kapitál opatřit. V kontrastu stojí například financování nerozděleným ziskem, který je třeba nejdříve vůbec vygenerovat.
- Další výhodou dluhového financování je fakt, že neoslabuje kontrolu vlastníků nad podnikem. Těm tak zůstává pouze povinnost splatit jistinu s úrokem.
- Třetí nespornou výhodou je relativní levnost dluhového financování. Úroky z obligací a úvěrů může podnik zahrnout do nákladů, což snižuje jeho zdanitelný zisk. Získává tak úrokový daňový štít. Pokud navíc splatí jistinu i s úroky, zaniká tak jeho dlužnická povinnost a není nadále zatížen pravidelnými platbami (jak je tomu u dividend).

- V případě, že podnik získá z investic a následného růstu vygenerovaného využitím dluhového financování vyšší výnos, než jsou platby za úroky, je výnos vlastníků zvyšován (ziskový efekt finanční páky).

## **OBLIGACE**

Jako charakteristickou vlastnost dluhopisů, které se označují jako obligace, lze označit jejich délku splatnosti, jež je delší než jeden rok. Emitent obligace (podnik) se v ní zavazuje ke splacení nominální hodnoty i s úroky v předem stanovené době. Nedochozí ovšem k žádnému přesunu hlasovacích práv ani vlastnictví firmy na věřitele. Emise obligací se uskutečňuje buď veřejně anebo soukromě. Veřejná emise je určena pro všechny zájemce. Výhodou soukromé emise, která je nabízena pro omezený počet subjektů, je její flexibilita a specifická situace. Omezený okruh věřitelů je schopen podrobněji analyzovat emitenta a také akceptovat jeho speciální situaci. Na druhou stranu je úrok u soukromé emise zpravidla vyšší kvůli podstupovanému riziku a nákladům na analýzu daného emitenta (Valach, 2010).

## **DLOUHODOBÉ ÚVĚRY**

Jedna z nejpoužívanějších forem financování (v ČR a evropských zemích obecně) jsou dlouhodobé úvěry. Úvěry zpravidla poskytují bankovní instituce, které jako po podnikateli, budou chtít prokázat jednoletou až tříletou historií se zajištěním. Nákladem úvěru je úrok stanovený individuálně v závislosti na bonitě podnikatele a kvalitě zajištění. Banku bude především zajímat, zda má váš podnik schopnost splácet úvěr i s úroky.

V současnosti roste také obliba tzv. P2P půjčování (nebankovní sektor). Půjčování peněz mezi firmami – technologie umožňují obejít zbytečné prostředníky, například banky. Výsledkem je dostupnější úvěr pro podnikatele a vyšší výnos pro investora. Firma jednoduše vyplní žádost o úvěr. Po schválení žádosti dostane formou aukce nabídky od investorů. Jakmile je aukce dokončena, je žadatel vyzván k podpisu úvěrové smlouvy a finanční prostředky převedeny na jeho účet. Splácí následně podle splátkového kalendáře. (např. <https://pujcmefirme.cz/>).

Např. v případě strojů a technologických zařízení mohou firmy získávat i dodavatelské úvěry. Odběratel jednotlivé stroje nebo investiční celky splácí buď najednou, anebo postupně včetně úroků. Poskytují se obvykle jen na část aktuální tržní ceny investiční dodávky (Valach, 2010).

## **7.3 Alternativní zdroje financování**

Alternativními zdroje se označují ty skupiny zdrojů financování, které jsou relativně otevřené, a které se svým původem, komplikovaností a objemem investic odlišují od standardních zdrojů interních a externích.

### 7.3.1 LEASING

Leasing lze charakterizovat jako, „nástroj pro využívání majetku (po určitou dobu), aniž by se stal vlastnictvím uživatele.“ (Kalouda, 2015) Na jedné straně stojí pronajímatel pronajímající určitý majetek. Na straně druhé pak stojí nájemce, který majetek využívá za stanovené nájemné. Je možné se setkat s leasingem dvojího typu. A to s provozním (operativním) leasingem a finančním (kapitálovým) leasingem. Vždy platí, že je pronajímáný majetek v době pronájmu ve vlastnictví pronajímatele. Provozní a operativní leasing se však liší v délce pronájmu, v přechodu vlastnického práva k pronajímanému majetku na konci leasingu, a v účelu, ke kterému slouží (Valach, 2010).

### 7.3.2 FAKTORING A FORFAITING

Factoring lze charakterizovat jako převzetí a odkup nesplatných krátkodobých pohledávek faktoringovou firmou od jejich majitelů bez zpětného postihu (faktor přebírá veškerá rizika). Faktor uzavře s prodávajícím smlouvu, ve které je přesně definovaná výše odměny, podmínky odkoupení pohledávky, druhy pohledávek i postup faktora v případě splacení, či nesplacení postoupené pohledávky ve lhůtě splatnosti.<sup>69</sup> Podnik sice okamžitě získává likviditu, ale ztrácí rentabilitu. Výhodou je také fakt, že podnik nemusí pečovat o inkaso, což je výdaj navíc (Kalouda, 2015).

*Factoring*

*Forfaiting*

Forfaiting se od faktoringu liší především dobou splatnosti pohledávek a zaměřením na zahraniční obchod. Postupují se při něm tedy střednědobé až dlouhodobé pohledávky z obchodního styku zejména v zahraničním obchodě. Tyto pohledávky jsou zajištěny bankovní zárukou, směnkou avalovanou bankou nebo dokumentárním akreditivem s odloženou splatností. Stejně jako u faktoringu se postoupení pohledávek uskutečňuje bez postihu. Na rozdíl od faktoringu se forfaitingové smlouvy dojednávají individuálně (Režňáková, 2012).

Výhodou forfaitingu je samozřejmě rychlé inkaso peněžních prostředků za pohledávku a přenesení úrokového, kurzového a úvěrového rizika na forfaitera. To však za cenu relativně vyšších nákladů.

### 7.3.3 FRANCHISING

Obvykleji v oblasti služeb se lze setkat s financováním na principu licencí. Jde o licenci, která poskytuje právo používat obchodní značku a know-how společnosti, která licenci prodala. Na jedné straně stojí franšízor (prodejce licence) a na straně druhé franšízant (kupující licence). Franšízor prodejem licence získá (Kalouda, 2015):

- Expanzi, kterou by jinak sám nedokázal financovat.
- Kvalitní a motivované (v případě správného výběru) manažery.

Samotná licence může být zakoupena různými způsoby, které jsou vždy uvedené ve franšizové smlouvě. Těmi může být nákup za hotové, leasing nebo úvěr. Cena licencí se může výrazně lišit. Licence takto prodávají většinou již zavedené značky, které mají na trhu silné postavení. Mají jasně vymezenou firemní kulturu a filosofii, kterou je franšizant povinen plnit a dodržovat.

### 7.3.4 RIZIKOVÝ KAPITÁL

#### Rizikový kapitál

Jedním z rozšiřujících se typů financování je rizikový kapitál. Jedná se o soukromý kapitál, jenž je určen k založení, rozvoji nebo odkupu společnosti s rychlým růstovým potenciálem. Tyto společnosti jsou typické vysokou rizikovostí, za kterou investoři požadují vysoké zhodnocení. Vyšší riziko společnosti musí kompenzovat zajímavým a perspektivním plánem. Často se jedná o společnosti z technologických odvětví (informační, nano, aj.) a maloobchodu. Investorem buď může být individuální subjekt nebo fond rizikového kapitálu (Valach, 2010).

**Private ekvity a venture capital (PE/VC)** jsou alternativním zdrojem financování inovativních projektů a podniků s potenciálem rychlého růstu. Anglický pojem private equity (někdy také překládáno jako soukromý kapitál) znamená střednědobé až dlouhodobé financování poskytované za získání podílu na základním kapitálu podniků, jejichž akcie nejsou obchodovány na burze. Investuje se do podniků, které mají potenciál pro tvorbu hodnoty a růst tržního podílu a jejichž podnikatelský plán má za cíl vyrábět a nabízet vysoce inovativní produkt, proces či technologii.

**PE/VC** v obou případech jde o investici do veřejně neobchodované společnosti, za kterou investor získá podíl na základním kapitálu. Pojem private equity je názvem celé skupiny těchto investic. Private equity v sobě zahrnuje odkupy firem firemním (buy-out) nebo externím managementem (buy-in), ale i venture kapitál, což je kapitál investovaný do založení (seed), rozběhu (start-up) a dalšího rozvoje podniku.

**Venture capital** je v našem prostředí chápán jako středně až dlouhodobý kapitál investovaný formou kapitálového vstupu do společnosti. Za investici získává fond venture capital podíl na základním kapitálu podniku a společně s finančními prostředky předává firmě také odbornou pomoc (princip "chytrých peněz"). Nejčastěji se jedná o finanční a strategickou pomoc při rozvoji firmy. Forma odborné pomoci se u jednotlivých investic liší a záleží na investorovi a podniku, na jaké formě se společně dohodnou. Může jít o aktivní posílení týmu ve vrcholových manažerských pozicích nebo pasivní roli poradce ve finanční oblasti. Investor většinou firmu obohatí o kontakty, které mohou být přínosné v různých oblastech podnikání a při získávání nových zákazníků (Czech Private Equity and Venture Capital Association <http://www.cvca.cz/cs/>).

### 7.3.5 BUSINESS ANGELS

**Business Angel neboli privátní investor**, přináší kapitál potřebný na rozvoj rychle rostoucích společností nebo nově založených firem. Investice je obvykle aktivní, přičemž investor chce být zainteresován v podniku, do kterého investoval, a to buď přímo nebo jako mentor.

Investice je realizována spíše **formou základního jmění společnosti** (přímé investice) než půjčky, která by musela být zaplacená spolu s úrokovou sazbou. Business Angel je individuální investor využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem (zpravidla firmy ve fázi seed, start-up, nebo expanzní fázi životního cyklu) s cílem zhodnocení vložených prostředků.

*Business angels*

Standardně je primárním cílem privátních investorů finanční zhodnocení vložených investic v definovaném časovém horizontu. Nicméně v tomto případě se nejedná o pouhé finanční důvody, ale také o nefinanční motivaci.

Na rozdíl od venture kapitálových fondů přináší BA do firmy i určité **know how** v podobě odborných znalostí, orientaci v daném oboru, popř. kontaktů na strategické partnery. Investiční vstup je stejně jako v případě venture kapitálu omezen na předem stanovené období, na jehož konci investor realizuje odprodej svého podílu. Business angels tedy nehledají pouze nejvyšší výnos s určitou výší rizika, hledají především oblast, ve které se mohou aktivně angažovat a využívat své zkušenosti a kontakty pro podporu růstu firmy, do níž investují.

Jelikož se v případě business angels jedná o individuální investory sdružují se často do tzv. business angels sítí s cílem efektivnějšího přístupu k informacím a racionálnějšího investování kapitálu.

### 7.3.6 TICHÝ SPOLEČNÍK

**Tichá společnost je druh závazkového vztahu, který vzniká na základě smlouvy mezi tichým společníkem** (fyzickou či právnickou osobou) a podnikatelem. Tento smluvní typ byl obsažen již v obchodním zákoníku č. 513/1991 Sb., ale s novou soukromoprávní úpravou zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, vstoupila do účinnosti dne 1. 1. 2014.

*Tichý společník*

**Tichý společník je osoba, která poskytuje podnikateli v rámci smlouvy o tichém společenství určitý vklad a podílí se jím na jeho podnikání**, podnikatel se zavazuje k placení části čistého zisku vyplývající z podílu tichého společníka na výsledku podnikání. Ve smlouvě o tichém společenství musí být dohodnutý rozsah účasti tichého společníka na zisku a ztrátě stejný. Lze tedy konstatovat, že institut tichého společníka je ideální pro takové podnikatele, kteří potřebují výpomoc ve svém podnikání, formou finanční podpory. Pro tichého společníka jde v zásadě o finanční investici.

Osoba, která ve firmě představuje tichého společníka, vloží určitý vklad (investici) a jako protihodnotu obdrží podíl na zisku podnikatele. Nutné je však počítat s tím, že ne vždy je podnikání perfektní a bezproblémové. Tichý společník tedy musí počítat i se ztrátou, ovšem pouze do maximální výše svého vkladu. Podíl na ztrátě ale nejde vyloučit smluvně, jednalo by se o nicotné jednání (od začátku neplatné). Pokud podíl na ztrátě dosáhne výši celého vkladu, závazek ze smlouvy o tiché společnosti zaniká. Tichý společník však může celý podíl ohradit, pokud chce.

Práva a povinnosti vyplývající z podnikání vůči třetím osobám vznikají jen podnikateli, nevznikají tichému společníkovi. Ve vztazích vůči třetím osobám tedy tichý společník nevystupuje a veškeré právní úkony související s podnikáním činí jen podnikatel, a to vlastním jménem.

### 7.3.7 STÁTNÍ FINANČNÍ PODPORA

Státní formy podpory podnikání jsou spojeny s dotacemi pro začínající podnikatele se mohou týkat materiálně-technického vybavení, budování podnikatelských objektů, nákupu strojů a vybavení či snížení energetické náročnosti zlepšením technických obvodových konstrukcí budov. Podnikatelé mohou využít také **zvýhodněné úvěry nebo dotace** na zaměstnance z úřadu práce a stážových programů. Hlavními zdroji, může být Operační program OPPIK, financování od ČMRZB a CzechInvestu. Odkazy na příslušné zdroje naleznete:

- <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/programy-pro-obdobi-2014-2020-63478.html>
- <http://www.opik.cz/dotacni-programy>
- <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/cmzrb.html>
- <http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>

### 7.3.8 CROWDFUNDING

**Crowdfunding**

**Crowdfunding** se realizuje za pomoci zpravidla malých příspěvků od velkého počtu lidí za krátký časový okamžik. Takto sesbírané peníze jsou pak užity pro specifický účel, projekt nebo podnikatelský záměr. Základem úspěchu je v dnešní době kvalitně zpracovaná online marketingová kampaň s orientací na sociální síť (Ondráčková a Černý, 2015).

Platformou je **internetový crowdfundingový portál**, který zprostředkovává styk mezi přispěvateli/investory na straně jedné a zákazníky, resp. osobami s potřebou kapitálu, na straně druhé. Crowdfundingové platformy získávají prostředky na svou činnost zejména prostřednictvím poplatků od zákazníků, a to zejména za zprostředkování financování projektu a dále za to, že vytvářejí potřebný organizační systém a podmínky pro shromáždění finančních zdrojů a jejich další distribuci.

**Investorem** či přispěvatelem může být každý, kdo má volný použitelný kapitál, chce přispívat/investovat do projektů, které ho zajímají a kterým fandí, nebo se kterými se

dokáže ztotožnit, chce podporovat nebo být součástí určité komunity a v případě investičních modelů crowdfundingu je to dále ten, kdo hledá alternativní způsoby investování odlišné od tradičních způsobů s tím, že investiční riziko si vybírá sám a podle toho na své investici vydělává. Investice takového jednotlivce spouští a ovlivňuje celý crowdfundingový proces i jeho výsledky. Každý investor totiž, v případě, kdy se rozhodne pro určitou investici, má zájem na tom, aby jeho investice – a tedy i projekt do kterého investoval – byla úspěšná. Bude proto mít snahu projekt podporovat a dále v rámci svých sociálních i obchodních kruhů propagovat. Svoji roli hraje též ztotožnění se s daným projektem a vytvoření komunity, která má společný cíl – uskutečnění projektu či nastartování společnosti, ze které má prospěch každý ze zúčastněných.

**Zákazníci** crowdfundingových platform jsou především malí a střední podnikatelé, živnostníci, startupy nebo kdokoliv jiný, kdo má nápad a chybí mu finanční zdroje k jeho realizaci. Výhoda pro zákazníky crowdfundingu spočívá především v tom, že mají možnost svou věc úspěšně zafinancovat jen na základě nápadu – pokud je dostatečně dobrý, resp. dokáže dostatečně zaujmout veřejnost. Crowdfundingové platformy umožňují prezentaci projektu široké veřejnosti a tím také poskytují cennou službu, protože zákazník si jejich prostřednictvím může ověřit, zda daný projekt by skutečně mohl být úspěšný a byl by o něj zájem. Pokud se projekt nezařadí, nikdo nic neztrácí. Naopak zákazník dostane cennou informaci o tom, že jeho nápad, produkt či služba buď není vůbec žádaná, nebo potřebuje vylepšit. Investoři a přispěvatelé mohou se zákazníkem skrze platformu komunikovat a zákazník tak dostává cennou zpětnou vazbu<sup>9</sup>.

Pro tyto kampaně dnes existují mnozí provozovatelé, jako například americký Kickstarter.com, mezinárodní Indiegogo.com nebo český hithit.com. Prostřednictvím těchto stránek se tak může kdokoliv stát investorem do jím vybraného projektu nebo sám kampaň připravit a snažit se kapitál od veřejnosti získat. Existují v zásadě dva typy crowdfundingu: dárkový a odměnný. Příklady jednotlivých crowdfundingů mohou být:

- **reward/perk crowdfunding** (podporovatel/investor získává od autora určitou odměnu), platformy: <http://www.hithit.com/>; <http://katalyzator.cz/>; <https://www.kickstarter.com/>; <http://indiegogo.com/>,
- **lending crowdfunding** (podporovatel/investor půjčuje peníze za autorem definovaný úrok), platformy: <https://www.zonky.cz/>; <https://www.pujmefirme.cz/>; <https://www.symcredit.cz/>; <https://www.businessraise.cz/>; <https://www.prosper.com/>; <https://www.fundingcircle.com/>; <https://www.lendingclub.com/>,
- **royalty crowdfunding** (podporovatel/investor si kupuje nárok na budoucí zisk), platformy: <https://www.royaltyclouds.com/>; <https://www.quirky.com/>,
- **equity crowdfunding** (podporovatel/investor si kupuje část společnosti),

---

<sup>9</sup> Finexpert – Crowdfunding. 2018 [cit. 2018-09-02]. Dostupné z: [https://finexpert.e15.cz/crowdfunding-alternativni-zpusob-financovani-podnikatelu\\_1](https://finexpert.e15.cz/crowdfunding-alternativni-zpusob-financovani-podnikatelu_1)

- **donation crowdfunding** (altruistická podpora ze strany podporovatelů/investorů), zahraniční platformy: <http://www.gofundme.com/>; <https://www.crowdrise.com>.

Při dárcovském se nedá hovořit o investorech, ale fakticky o dárcích. Realizuje se u kampaní sociálního či charitativního charakteru. Dárce tak přispívá na projekt jen z „dobrého pocitu“ a nečeká nic na oplátku. Odměnný systém již dobře funguje u podnikatelských záměrů. Investor za svůj příspěvek dostává nějakou odměnu či příslib do budoucna (zpravidla dle výše příspěvku). Autor kampaně tak v podstatě získává své první fanoušky a zákazníky pro svůj budoucí podnik či projekt. Crowdfundingová kampaň má vždy omezenou dobu trvání a jasný finanční cíl. Pokud se tento cíl v daném termínu nesplní, všechny peněžní prostředky se navrací svým majitelům. Nikdo tak fakticky nic neztrácí (kromě investovaného času) a autor kampaně alespoň dostává jasnou zpětnou vazbu, což je výhoda v podobě zapojení investorské komunity do podnikatelských plánů (např. vývoj a rozvoj nového produktu či služby).



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Každá forma podnikání vyžaduje kapitál. Znalost možností a alternativ získávání kapitálu je klíčová pro nastavení finančního plánu a plánu obstarávání kapitálu. Kapitola představuje komplexní výčet možností financování podnikatelských aktivit. Různé formy jsou vhodné v jiných fázích vývoje firmy, dle kritérií rizikovosti, míry zajištění či kapitálových podílů.

V úvodu kapitoly jsou představeny základní způsoby dělení podnikových zdrojů, na které navazuje samofinancování prezentované interními zdroji podnikání (např. odpisy, nerozdělený zisk). Externí financování představuje významnou část možností, kde od náročných forem (akcií), které nejsou vhodné pro začínající firmu až po dluhové, kapitálové či jiné formy financování, které jsou dostupnější pro rozjezd podnikání (např. tichý společník, crowdfunding, franchising, rizikový kapitál, business angels apod.).

Pro výběr vhodných alternativ je nutné se v problematice se orientovat a provázat ji např. s formálními nároky konkrétních způsobů realizace podnikatelských aktivit. U některých forem výrazně zasáhne do práv společníků či významně zvýší zadlužení firmy. Pokud nemáme dostatek volných prostředků, pak začínají úvahy o tom, jak zafinancovat náš rozjezd. Možnosti a míra ochoty přijmout dluh (např. bankovní či nebankovní formou P2P půjčky) je na zvážení alternativ a vyhodnocení návratnosti investice. Zde vstupuje do role také časová hodnota peněz a náklady ušlé příležitosti, které by významně měly přispět při finálních rozhodováních o zvolených alternativách financování.



**OTÁZKY**



1. *Jaké jsou interní zdroje samofinancování firmy?*
  2. *Jaké jsou možnosti externích zdrojů financování firmy?*
  3. *Jaký je rozdíl mezi business angels a tichým společníkem?*
  4. *Jaké jsou výhody/nevýhody crowdfundingu?*
  5. *Jak lze přistoupit k možnostem financování startupu z pohledu jednotlivých vývojových etap a kapitálové náročnosti?*
  6. *Jaké mohou být nároky a podmínky investora při poskytnutí požadované výše investice?*
  7. *Kde budete hledat potenciální investory?*
-

## 8 STARTUP A JEHO VYMEZENÍ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Jelikož je termín startup velice frekventovaný a používaný jak v podnikatelské sféře, ve výzkumu i státní správě, je tato kapitola zaměřena na představení a význam startu-pu, jako typu ekonomické entity, která se nachází v určitém vývojovém stádiu. Kapitola vymezuje terminologii spojenou se startupy, jeho fázemi a požadavky na kapitálovou náročnost.

Na základě vybraných studií a autorů jsou představeny faktory přežití startu-pů s vymezením údolí smrti. Jednotlivé vývojové fáze startu-pů odrážejí požadavek rizikovosti a stability firmy. Metodika Lean Startup rozšiřuje pojetí budování firmy v postupných krocích tak, aby se minimalizovaly rizika spojené s realizací podnikatelské myšlenky. Závěrem kapitoly je představeno start-upové prostředí v České republice.



### CÍLE KAPITOLY

Cílem kapitoly je vymežit a charakterizovat startup a s ním spojené vývojové fáze, možnosti a potřebnost druhů kapitálu včetně kritérií úspěšnosti a přežití start-upu. Po nastudování získáte:

- znalosti o start-upové komunitě v české republice,
- kompetence k identifikaci vhodné fáze start-upu a jeho potřeby kapitálu,
- znalosti a poznatky nutné k hledání potřebných informací při zahájení podnikání.



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Start-up, údolí smrti, vývojové fáze, Lean Start-up, start-upisti, Start-up Compass

V souvislosti s definicí start-upu je jako ekvivalent start-upu často všeobecně vnímána začínající firma, nicméně při hlubším rozboru toto spojení příliš neobstojí. Ujasnění pojmu startup vyžaduje daleko komplexnější a obecnější přístup. **Start-up může být jakákoliv firma nebo projekt**, který pracuje s neznámým produktem na neznámém trhu, kde teprve musí před potenciálními zákazníky obhájit své místo na daném trhu. Startup jako firma, jako business model (má různé varianty jako je Lean Startup) nebo projekt. **Start-up jako firma** se snaží o inovaci ve velkém měřítku (celonárodním až globálním) s vědomím, že

tato inovace má víc než 95% šanci selhání. **Start-up jako byznys model** využívá návody, metody, principy, které mohou zvyšovat šanci na úspěch (např. Lean Canvas, Pivot, Scrum). **Start-up jako firma** i jako byznys model se vzájemně doplňují.

V odborné literatuře je pojem startup často spojován s malými, začínajícími firmami, resp. s jejich vznikem (např. Fritsch, Weyh 2006; Fritsch, Schindele 2011). Luger a Koo (2005) uvádějí tři kritéria vymezující definiční rámec pro start-up: 1. nový, 2. aktivní a 3. nezávislý.

- **Nový** – za startupy se považují pouze nově založené entity registrované v obchodním rejstříku. Firmy s podnikatelskou historií, u kterých došlo pouze ke změně názvu, vlastnické struktury, sídla nebo právního statutu, tuto podmínku nespĺňují.
- **Aktivní** – dalším definičním kritériem je aktivní participace nově registrované společnosti v obchodních vztazích. Tento atribut vylučuje firmy, které z nejrůznějších důvodů figurují pouze „na papíře“.
- **Nezávislý** – do kategorie nově založených/registerovaných firem aktivně působících v obchodních vztazích mohou spadat také dceřiné podniky ovládané mateřskou společností.

Vymezení  
Start-up

Vymezení startu-pu je problematické, protože např. u podmínky „nový“ se často využívá také už u rozjetých firem, kde hledají nové aktivity či rozjíždějí nové start-upové projekty. Startupy jsou velice rozmanité subjekty, které se liší z hlediska oblasti podnikání, velikosti, nastavení obchodního modelu atd. V tomto smyslu je velmi obtížné (a také zbytečné) uvádět konkrétní časový údaj identifikující startupy. Obecně však za start-upy můžeme považovat subjekty, které na trhu působí relativně krátce.

Senor a Singer (2009) definují startup jako *malou firmu rozvíjející novou inovaci*, která v sobě nese velký komerční potenciál. Autoři zároveň zdůrazňují, že inovace nemusí být nutně spjata s novou technologií. Inovativním může být například obchodní model, který daný startup uplatňuje. Všeobecně přijímanou a rozšířenou definici nabízí start-upový guru **Steve Blank**.

## DEFINICE



Podle Steva Blanka je **startup dočasná organizace určená k hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu**<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> What's A Startup? First Principles . [online]. 2018 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <<http://steve-blank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>

Z podstaty definice vyplývá, že hlavní ambicí start-upu je najít takový obchodní model umožňující zvyšování jeho podílu na trhu, aniž by musel být podpořen úměrným růstem velikosti jeho týmu. Organizační uspořádání je v případě start-upu dočasné a v průběhu vývoje se mění. Zavedené firmy se vyznačují poměrně stabilní organizační strukturou.

Paul Graham, další významná osobnost start-upového světa, tvrdí, že zásadním definičním prvkem start-upu je rychlý růst. Start-upem je podle Paula Grahama společnost vytvořená s cílem rychlého růstu. Startup nemusí být nově založenou společností, nemusí vyvíjet novou technologii, nemusí získávat rizikovou investici. Klíčovým parametrem je **rychlý růst**<sup>11</sup>.

### 8.1 Vybrané faktory přežití start-upů

V současné době technologické inovace otvírají rychlost a vysokou dynamiku pro vznik nových start-upů. Založení vlastní firmy je velmi jednoduché a startupy jsou často spojovány s vývojem nových informačních technologií, kde je tato progresa nejvýznamnější. Pro monitorování výkonnosti podnikatelského prostředí existuje např. *Global Entrepreneurship Monitor*, který využívá ukazatel podnikatelské aktivity u začínajících firem (Total Early-stage Entrepreneurial Acitivity).

#### Údolí smrti

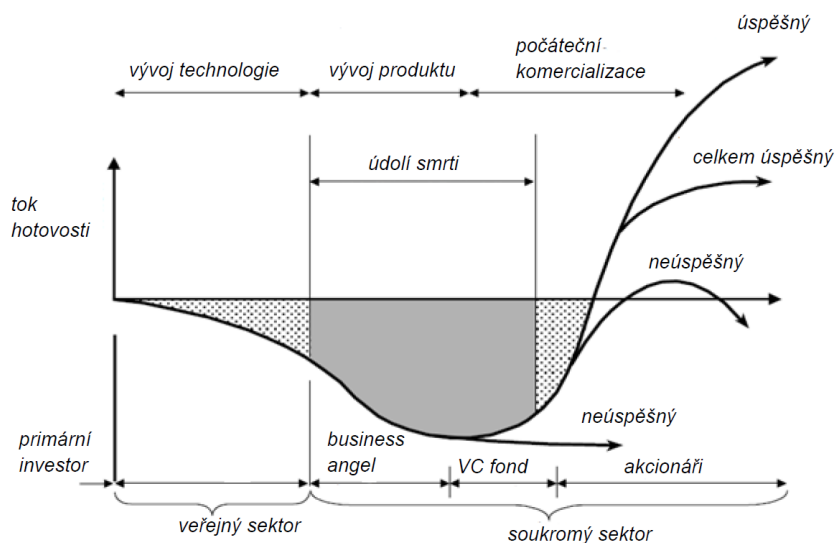
Počáteční období, po které musí přežít začínající firma je označováno jako „**údolí smrti**“. Tento jev je spojován především s absencí finančních zdrojů nezbytných pro překlenutí počáteční vývojové fáze, a průběhu, které je produkt teprve vyvíjen a není tak ověřen reálnými zákazníky. Pro investory rizikového kapitálu tak tato fáze představuje vysokou míru rizika. To je také důvod, proč je zakladatelský tým, který za konkrétním startupem stojí, v těchto fázích zpravidla odkázán na jiné zdroje financování, kterými mohou být vlastní uspořené peníze, či prostředky, které jim mohou poskytnout např. rodina či kamarádi (Edwards, Murphy 2003).

**Délka trvání údolí smrti** se samozřejmě odvíjí od celé řady faktorů – segment podnikání resp. technologická náročnost produktu/služby, velikost týmu, který se projektu věnuje, jeho podnikatelské dovednosti a schopnost vzájemné spolupráce, apod. Nejdůležitějšími atributy, na kterých investorovi při vstupu do firmy záleží v první řadě, jsou podle mého názoru kvalitní produkt s vysokým růstovým potenciálem, odborně vyvážený, kvalitní, schopný a ambiciózní tým, a také vzájemná chemie mezi investorem a startupem, což je prakticky nemožné kvantifikovat. Významným signálem je pro investory např. také předchozí zkušenost zakládajícího člena se založením a řízením firmy.

---

<sup>11</sup> Startup Growth. [online]. 2018 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>

Obrázek 7: Vývojové fáze firmy



Zdroj: Edwards, P. L. a L. M. Murphy (2003)

V rozhodovacím procesu investorů jsou manažerské schopnosti a zkušenosti s řízením obecně vysoce hodnoceny (Hsu, 2007). Obecně lze konstatovat, že **kvalita lidského kapitálu je klíčová pro přežití začínajících firem**. Úspěšnost firem může být dána různými indikátory, např. návratnost investice, růstem tržeb, výnosností za dané období, tvorbou nových pracovních příležitostí apod. Vymezení úspěšnosti není jednoznačné a vede často k tomu, že nelze porovnávat odlišné veličiny a faktory. Na úspěšnosti či neúspěšnosti startupů mají svůj podíl bezpochyby také vnější podmínky. Velice záleží na struktuře, velikosti a růstovém potenciálu daného tržního segmentu, charakteru konkurenčního prostředí, spotřebním chování (Fritsch a Weyh, 2006). Nová odvětví jako elektronika, ICT, life-sciences, apod. mají v důsledku turbulentního a dynamického vývoje dvakrát menší naději přežití než tradiční odvětví (Gimmon a Levie, 2010).

Jednou z hlavních **příčin, které se podepisují na neúspěchu** řady IT a internetových startupů, je podle projektu Startup Genome tzv. předčasné škálování (premature scaling). Startup Genome Report představuje rozsáhlou studii, která vznikla na základě výzkumu Startup Genome. Za tímto výzkumným projektem stojí spoluzakladatelé kalifornského akceleračního Blackbox Max Marmer a Bjoern Lasse Herrmann a také výzkumníci z Kalifornské univerzity v Berkeley a Stanfordské univerzity. Hlavním posláním tohoto projektu bylo identifikovat faktory, které stojí za úspěšným růstem a rozvojem startupů a které naopak stojí za jejich pádem. Studie se opírala o údaje a data poskytnuté přibližně 650 startupy, z nichž bezmála polovinu tvoří startupy z USA (Marmer a kol. 2011).

Zásadním poznatkem, který z tohoto výzkumného projektu vzešel, je zjištění, že jedním z hlavních důvodů, které zapříčiňují ukončení činnosti řady startupů je zmíněné předčasné škálování, které popisuje nesoulad mezi vývojovou fází, ve které se startup aktuálně nachází, a chováním startupu měřeného statistickými údaji (počet uživatelů, náklady na získávání zákazníka, aktuální zisk apod.), ke kterému v této fázi dochází. **Nekonzistentnost**

je sledována napříč pěti dimenzemi – **zákazník, produkt, tým, finance a obchodní model**. Vývojové fáze, které byly na základě výzkumu identifikovány, jsou Discovery, Validation, Efficiency a Scale (Marmer, M. a kol. 2011):

**Vývojové  
fáze start-  
upu**

- Ve fázi **Discovery** startupy zjišťují, zda řeší skutečný problém a zda je jejich řešení dostatečně atraktivní pro potenciální zákazníky, s nimiž tak mohou být prováděny například řízené rozhovory. Zakladatelé start-upu nabývají přibližnou představu o podobě produktu/služby a přidané hodnotě, kterou s sebou tento produkt/služba přináší. Startupy mohou vstoupit do různých akceleračních programů (v ČR například StartupYard, Starcube, Green Light Startup Program) či navázat kontakt s mentory.
- V průběhu fáze **Validation** startup nabízí první verzi produktu – získávání prvních zákazníků. Dochází k optimalizaci produktu a „vychytání“ jeho případných nedostatků (pro finální distribuci či prodej). Implementací analytických metod a metrik může být vyhodnocována úspěšnost akvizice zákazníků, na základě, které mohou být navrženy první marketingové strategie. V případě vyšších finančních nároků pro další růst může startup usilovat o získání seed investice.
- Ve fázi **Efficiency** je již poptávka po produktu/službě ověřena v tržním prostředí. Hlavním cílem této fáze je hledání obchodního modelu, který start-upu umožní akceleraci růstu. Finanční prostředky se tedy postupně přesouvají od technického vývoje produktu k marketingovým aktivitám.
- Startupy působící ve fázi **Scale** již mají otestováno několik obchodních modelů a trh znají velice dobře. Primárním cílem je dosažení rostoucího podílu na trhu skrze růstu zákaznické základny. Finanční prostředky, které mohou procházet z rizikového kapitálu, mohou být vynakládány na získávání manažerského týmu zastávajícího výkonné a řídicí funkce. Může docházet k akvizičním aktivitám a/nebo zřizování nových poboček.

Poznatky získané na základě těchto studií podnítily tým, který stál kolem projektu **Startup Genome**, k vytvoření platformy pro efektivnější vyhodnocování vývoje a růstu startupů. Výsledkem je benchmarkový nástroj **Startup Compass**, který umožňuje monitorovat vývojový proces start-upů napříč pěti dimenzemi. Segment je definován vedle výše uvedené vývojové fáze také kategoriemi startupu, kterými jsou automater, social, transformer, integrator, challenger (Marmer, M. a kol. 2011).

## **8.2 Vývojové fáze startupů a financování**

V posledních letech došlo na poli financování startupových projektů k významným změnám. Na jedné straně výrazně narostl objem venture kapitálu určený na investice do startupových projektů, na druhé straně vznikají nové finanční nástroje pro financování start-

upů. Základními možnostmi star-upů pro získávání kapitálu v různých fázích jejich rozvoje jsou<sup>12</sup>:

- **Počáteční fáze:** Jedná se o financování první fáze start-upu, kdy zakladatel má nápad, příp. fungující prototyp, a hledá zdroje, které mu pomůžou věnovat se naplno svému projektu. Základními zdroji financování jsou:
  - Vlastní zdroje, rodina, přátelé.
  - Andělstí investoři (Business angels) – jedinci poskytující kapitál start-upům v nejriskantnější fázi života projektu, obvykle výměnou za podíl ve společnosti či participaci na zisku. Často se jedná o investory, kteří již dokončili exit ze svých projektů a své peníze investují zpět do start-upového prostředí.
  - Inkubátory / Akcelerátory – organizace, které poskytují poradenství (mentorování) a prostory výměnou za podíl ve společnosti (např. 5-10%).
- **Růstová fáze:** Společnosti v této fázi potřebují financovat zvyšování výroby či rozšiřování poskytování služeb, zlepšit distribuční systémy či nastavit obchodní model. Když je původně start-upová společnost úspěšná, venture kapitálové fondy z ní budou chtít odejít, prodat svůj podíl a realizovat tak zisk. Možností (hlavně v zahraničí) je vstup na burzu nebo akvizice ze strany mnohem větší společnosti.

**První investice** (tzv. Seed capital): Jedná se o finanční prostředky nutné k rozjezdu společnosti a uvedení produktu na trh. Hlavními poskytovateli kapitálu na této úrovni jsou andělstí investoři, tzv. super andělé (skupina investorů) či venture kapitálové společnosti. V Evropě se obvykle jedná o investice od 250 tis. do 750 tis. EUR (max. do 1 mil. EUR).

*Seed capital*

**Venture Capital** firmy / fondy – kapitál využívají k financování inovačních projektů a počátečního rozvoje společností (tzv. rizikový kapitál), a to formou kapitálového vstupu do společnosti. Fond venture kapitálu tak získává podíl na základním kapitálu podniku. Pojem Venture Capital se často zaměňuje s tzv. Private Equity, který je však širším pojmem obsahující nejen venture capital, ale i investice do existujících společností (odkupy prostřednictvím interního managementu, prostřednictvím externího managementu), andělské investory apod.

**Crowdfunding** – způsob financování, při kterém větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce. Děje se tak na crowdfundingových serverech (agregátorech), které umožňují podporované projekty vyhledat a investovat do nich. Rozlišují se 2 typy crowdfundingu: Odměnový, kdy si lidé vyberou projekt, finančně ho podpoří a na oplátku dostanou produkt, nebo službu, kterou daný projekt poskytuje; Podílový, kdy investoři získávají podíl v podporované společnosti a právo se v budoucnu podílet na zisku. Ve světě existují velké crowdfundingové platformy jako Kickstarter nebo Indiegogo, v ČR pak vzniklo v posledních málo letech několik platforem (Fundlift, Peněždroj, Startovač, HitHit, Nakopni.me). **Syndikované investování** – smyslem je sdružit investory. Vedoucí investor

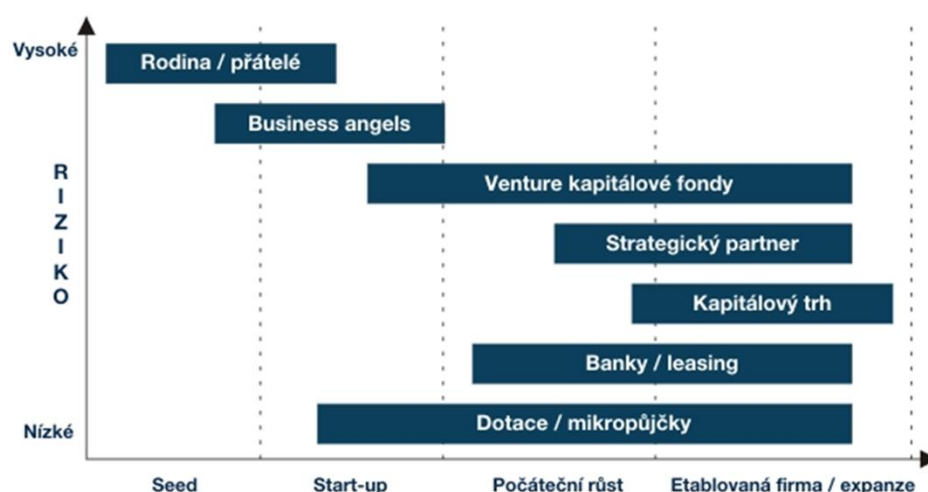
<sup>12</sup> edotace.cz, Start-up: pojem současnosti [online]. 2019 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/start-up-pojem-soucasnosti>

(anděl) si vybere start-upový projekt v počáteční fázi a ostatní investoři se se svými ko-investicemi přidávají v různých fázích vývoje start-upu.

Každý startup prochází **různými vývojovými stádii**, které se různí od vybraných sledovaných parametrů. Existují studie od různých autorů a jejich přístupů k tvorbě a sledování vývojových fází. Zde je doporučeno např. prostudovat autory Garnsey (1998) - pohled na počáteční vývoj začínajících firem; Kazanjian (1988) modelové fáze koncepce, komercializace, růstu a stability; Auerwald a Branscomb (2003) se sekvenčním modelem; a autoři Ruhnka a Young (1987) modelu rizikového kapitálu.

Z našeho pohledu je významný model kombinující riziko a fázi vývoje firmy s dopadem na možnosti financování podnikatelských aktivit. Tento příklad vychází ze základních čtyř fází (**seed, startup, počáteční růst a etablovaná firma**).

**Obrázek 8: Fáze vývoje firmy a míra rizika spojená s druhem finančního zdroje**



Zdroj: CzechInvest, Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/faze-vyvoje-firmy>

### Fáze vývoje start-upu

Hlavní rozdělení a charakteristika jednotlivých fází<sup>13</sup>:

- Fáze "**Seed**" je raná fáze životního cyklu firmy, ve které má podnikatel (zakladatel) pouze základní představu o svém produktu a podnikatelském záměru. Firma je těsně před nebo po založení, proto převážná část finančních zdrojů putuje do vstupních investic, výzkumu a vývoje a rozvoje prototypu.
- Fázi, ve které firma zahajuje komerční prodej výrobků a služeb, nazýváme "**Start-up**" neboli Zahájení. Firma ví, co chce vyrábět či jaké služby poskytovat, komu je bude prodávat, na jakém trhu se bude pohybovat. V této fázi dosud nemá zisk. Financování je spojené s uvedením produktu na trh.

<sup>13</sup> MSK. [online]. 2018 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/eu2014/jak-funguji-jednotlive-faze-zivotniho-cyklu-firmy>



- "**Emerging growth**" neboli Počáteční růst - fáze, ve které firma vyrábí svůj produkt nebo poskytuje služby, má nastavené vztahy s obchodními a finančními partnery a vymezené místo na trhu. V této fázi se firma dostává nad bod zvratu, začíná být zisková a zisk strmě roste. Firma rozšiřuje výrobu a zvyšuje svůj podíl na trhu. Finance směřují na zajištění provozu firmy a krytí počátečních investic, které firmu nastartovaly po fázi start-up.
- Ve fázi "**Zralosti**" je firma etablovaná, produkt je na trhu zavedený, firma má obchodní historii, je pro investory známá a důvěryhodná. V této fázi se firma rozhoduje o expanzi, což je růstová fáze spojená s růstem firmy, přípravou nového produktu, významné změny v nabídce nebo přechodu na nový trh. Financování v této fázi směřuje do růstu, ať je to růst výrobních kapacit, vývoj nového produktu či služby nebo profinancování pracovního kapitálu.

Investiční křivka na obrázku zobrazuje vývoj zisku firmy v čase. V prvních dvou fázích (Seed a Start-up) není firma zisková, snaží se získat pozici na trhu, překonat údolí smrti a dostat se nad bod zvratu. Poté nastává fáze počátečního růstu, což je fáze strmého růstu zisku. Postupně se růst zisku zpomaluje, firma se dostává do fáze zralosti a zvažuje expanzi na nové trhy nebo vývoj nových produktů. Nejúspěšnějším startupům se říká „unicorns“ (jednorozec). Jedná o označení startupových firem, které mají ohodnocení minimálně 1 miliardu USD (např. Uber či Airbnb).

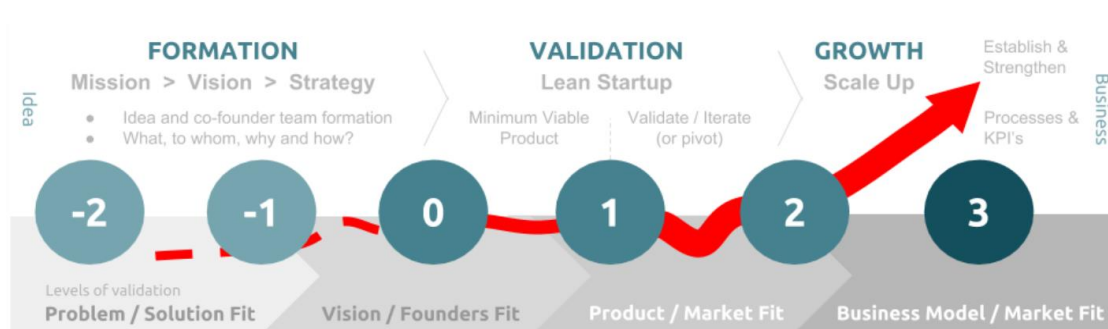
Jiným pohledem na vývojové fáze, než z pohledu náročnosti na kapitál je obecný rámeček, který představuje základní holistický společný pohled a vzájemné porozumění mezi klíčovými aktéry (startupisty) kdekoli na světě. Kromě silného inovačního potenciálu od nápadu k produkci hodnoty a tržně ověřenému obchodnímu modelu musí startupy vybudovat silný a angažovaný zakládající tým a vyvinout vše do skutečného rostoucího obchodního a organizačního procesu, který efektivně zachycuje vytvořenou hodnotu. Jedná se o vymezení od nápadu k produktu, k rostoucímu podnikání a od talentu k týmové spolupráci.

Zajímavé pojetí poskytuje platforma **Startupcommons**, která uvádí základní fáze startupu (obrázek č. 9, které se odlišují různými nároky na zakladatele, šíří kontaktů, možnosti vstupu investorů či dalších podílníků, prototypizaci produktu (**MVP**-minimum viable product) až po exitovou strategii. Jednotlivé fáze jsou následující:

- **-2 Ideace** (Ideating) - podnikatelské ambice a / nebo potenciální škálovatelnost nápadu na produkt nebo službu pro dostatečně velký cílový trh. Počáteční nápad, jak vytvořit hodnotu. Jedna osoba nebo vágní tým, žádný potvrzený závazek nebo žádná správná rovnováha dovedností ve struktuře týmu.
- **-1 Koncepční** (Concepting) - Definování mise a vize s počáteční strategií a klíčovými milníky pro příštích několik let, včetně postupu realizace budoucích cílů. Dva nebo tři spoluzakladatelé firmy s komplementárními dovednostmi a plánem vlastnické struktury. Také jsou možní další členové týmu pro specifické role s vlastnickými podíly.

- **0 Angažování (Committed)** – angažovaný přístup, dovednosti jsou vyvážené celým spolu zakladatelským týmem, existuje sdílená vize, hodnoty a postoje. V této fázi je startup schopen vyvinout počáteční verzi produktu nebo služby, s využitými prostředky, nebo již mít počáteční produkt nebo službu pro vypuštění na trh. Podepsání dohody spoluzakladatelů, včetně mezníků, s časovými a peněžními závazky (např. akcionářů, podílníků apod.), na příští tři roky s řádnými podmínkami pro jejich rozdělování.
- **1 Ověřování (Validating)** – iterační a testovací předpoklady pro ověřené řešení, které demonstrují počáteční růst a příjmy. Byly identifikována počáteční KPI (key performance indicators). V této fázi startup požaduje další zdroje (peněžní nebo pracovní kapitál) prostřednictvím investic nebo půjček na kapitál, úroky nebo podíl na výnosech z budoucích výnosů.
- **2 Škálování (Scaling)** - zaměřit se na měřitelný růst založený na KPI u uživatelů, zákazníků, výnosů, tažné síly trhu, tržního podílu na velkém nebo rychle rostoucím cílovém trhu. Zvážit nebo přilákat další značné finanční prostředky. Najímání vhodných pracovníků, zlepšování kvality a implementace procesů. Firma může a chce rychle růst.
- **3 (Establishing)** – firma dosahuje velkého růstu, lze očekávat, že bude pokračovat. Snadno přitahujte finanční a lidské zdroje. V závislosti na vizi a misi bude oddanost k firmě. Společnost má škálovatelný (opakující se business) a snaží se pokračovat stále „jako startup“. Zakladatelé, investoři mohou zvažovat exit ze společnosti nebo setrvání (odkupy podílu, exitová strategie, změny smluv, vyplácení podílu apod.).

Obrázek 9: Vývojové fáze startupu



Zdroj: Startupcommons (2019). Dostupné z: <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>

### 8.3 Lean Start-up

Přístupy „lean“ jsou zakořeněny ve společnosti Toyota a jejich systémů řízení výroby tzv. „lean manufacturing/production“, kdy Eric Ries a Steve Blank přetvořili dané přístupy

do prostředí startupů. Od roku 2011 se především díky knihám Lean Startup (Eric Ries) a následně Running Lean (Ash Maurya) šíří po celém světě a principy Lean Startup tak využívá čím dál tím větší množství podnikatelů. Lean Startupu obsahuje několik principů a nástrojů, které jsou zaměřeny na rychlé realizaci podnikatelského nápadu. Je založen na průběžném provádění experimentů, které slouží ke snižování rizik a jsou cíleny přímo na zákazníky (segmenty).

---

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Lean Startup vymezuje novou metodiku tvorby a realizace podnikatelské příležitosti pomocí Lean Startup založené na přístupu „ověřeného učení“ využívající rychlé iterace produktu a rapidního tempa experimentování s produktem včetně praktik, které urychlují vývojový cyklus produktu a umožňují lépe měřit co uživatelé od produktu očekávají.

---

Hlavní myšlenka Lean Startup: Neplývejte časem ani penězi a vstupte na trh co nejrychleji s „*minimálním životaschopným produktem*“. Produkt nemá všechny vysněné vlastnosti a funkce? Nevadí, o to víc prostředků vám zbylo na experimentování. Měňte při něm vždy jediný konkrétní parametr a výsledky pokusu vyjadřujte jasnou, objektivně měřitelnou a důležitou veličinou (např. výše tržeb).

Lean  
Start-up

Spojením obou pojmů (lean a startup) definoval Ries metodu Lean Startup, pro kterou stanovil následujících pět principů:

- **Podnikatelé jsou kdekoli** (Entrepreneurs Are Everywhere). Podle Riese je podnikatelem v podstatě každý, kdo se snaží vyvinout nový produkt či službu v podmínkách extrémní nejistoty.
- **Podnikání je řízení** (Entrepreneurship Is Management). Protože startup není produkt, ale instituce, je třeba ji řídit novým stylem řízení.
- **Ověřované učení** (Validated Learning). Smyslem startupu je vytvořit dlouhodobě udržitelný podnikatelský projekt, čehož lze dosáhnout pomocí ověřovaného učení, které je založené na použití vědeckých metod a častých experimentů.
- **Zohlednění inovací** (Innovation Accounting). Je třeba nastavit vhodné metriky a měřit dosažení stanovených mezníků.
- **Vytvoř-Změř-Pouč se** (Build-Measure-Learn). Smyslem každého startupu je přeměna původního nápadu ve výsledný produkt, získání zpětné vazby od zákazníků, poučení se z této reakce a rozhodnutí, zda změnit směr svého úsilí nebo trvat na původně vytyčených cílech.

Těchto pět principů metody můžeme chápat jako požadavek na neustálé testování dílčích částí podnikatelského projektu s potencionálním i stávajícím zákazníkem pomocí vhodně nastavených metrik. Pro potřeby častého testování Ries (2011) navrhl základní činnost Vytvoř-Změř-Pouč se, která se označuje jako validační kroužek a je zachycena na obrázku č. 10.

### Proč je tolik startupů, které umírají?

Jedním z prvních slabin může být, že se necháte zlákat dobrým plánem, strategií a pečlivým průzkumem trhu. V dřívějších dobách a ve velkých firmách byly tyto věci dobrým indikátorem úspěchu. Ale jejich aplikace na Startup nefunguje. Proč? Protože Startup operuje v prostředí s velmi vysokou nejistotou. Ve Startupu (obzvlášť pokud jste hned na začátku) nevíte kdo je váš zákazník, co chce a jaký by měl být váš produkt. Tím, jak se svět mění rychleji a rychleji, a vše je stále více nejisté, spoléhání na nějaké plány (predikce budoucnosti) není ta správná cesta. Predikce a plánování má smysl ve stabilní prostředí a s dlouhou provozní historií. Startup nemá ani historii a není ani ve stabilním prostředí. Zítřka se klidně může objevit produkt, který změní váš hypotetický trh.

Dalším úskalím může být zjištění, že tradiční plánování selhává, a že podnikatelé a investoři přešli k systému "Just Do It". Prostě do toho skočte a něco udělejte. Odpovědí je chaos. Bohužel toto také většinou nefunguje.

Prvky  
Lean  
Start-up

Lean Startup je filosofie čerpající ze třech základních prvků:

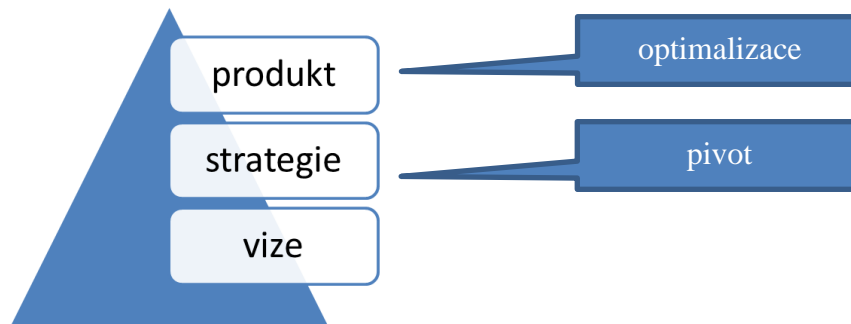
- **Customer Development** – nápad zakladatele je pouhá hypotéza a je nutné ji neustále ověřovat s uživateli (a přizpůsobit se tomu, co jste se při tom naučili).
- **Agilní vývoj** – techniky a metody jako extreme programming, SCRUM, kanban, atd.
- **Business Model Canvas** – tabulka stručně mapující váš business model a vaše hypotézy. Existuje několik variant, např. Lean Canvas.

Realizační tým podnikatelského plánu si musí klást otázky a hledat odpovědi:

- *Vědí zákazníci, že mají problém, který chcete řešit?*
- *Kdyby na něj existovalo řešení, zaplatili by za něj?*
- *Koupili by si ho právě od Vás?*
- *Dokážeme takové řešení přivést na svět? – Při vývoji produktů se často přeskakují první tři otázky a firmy vyrobí medicínu dřív, než si ověří, že zákazníkům vůbec něco bolí.*

Platí mnohokrát ověřená posloupnost realizace podnikatelských aktivit – vytvoření vize – jejího přetavení v požadované strategie (stanovení cílů) – vývoj a výroba produktu. Toto pojetí je rozšířeno o pojetí vize jako tvorby výjimečného startupu, který má potenciál globální změny (vize). K dosažení této vize (obrázek č. 9) je nutné vyvinout strategii, která obsahuje byznys model, mapu a cestu vývoje produktu, přehled o partnerech, konkurenci a zákaznících. Samotný produkt je chápán jako proces ukončení strategie.

**Obrázek 10: Budování produktu**

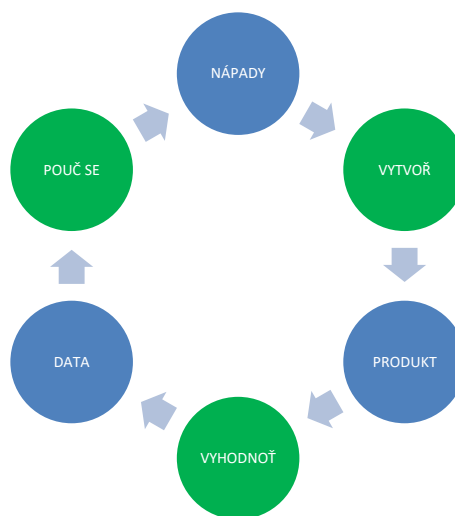


Zdroj: Ries, E. 2011. The Lean Startup, s. 23

Základní proces metodiky Lean Startup je založen na validačním kolečku (feedback loop) při vytváření produktu či služby: **VYTVOŘ – VYHODNOŤ – POUČ SE**, kdy výstupy ke každé části jsou produkt (vytvoř), data (vyhodnoť) a nápady (pouč se). Souhrnně je chápán tento proces (obrázek č. 10) jako základ metody, který se stále opakuje abychom minimalizovali rizika spojená s přijetím produktu, nákladnou výrobou, testováním, akceptací, distribucí atd.

**Validační kolečko**

**Obrázek 11: Feedback smyčka (validační kolečko) procesu VYTVOŘ-VYHODNOŤ-POUČ SE**



Zdroj: Ries, E. 2011. The Lean Startup, s. 75

Na začátku validačního kroužku je fáze „Build-Vytvoř“, do které vstupuje základní myšlenka a jejímž výsledkem je **minimální životaschopný produkt** (dále jen MVP z anglického Minimum Viable Product). MVP se předloží k otestování potencionálním zákazníkům. Na základě jejich zpětné vazby se ve fázi „Measure-Vyhodnot“ sbírají kvalitativní i kvantitativní data, která se ve fázi „Learn-Pouč se“ hodnotí. Výsledkem je potvrzení nebo vyvrácení původní myšlenky, což vede k dalším akcím a případně změně vlastností produktu (Ries, 2011).

Oproti tradičnímu vývoji produktu, který je zaměřen na dlouhý vývoj dokonalého produktu, je MVP zaměřený na proces učení, jehož cílem je otestování základní myšlenky startupu s minimálními náklady a ve velmi krátkém čase (Ries, 2011). Složitost MVP závisí na typu produktu, který má být vytvořen. MVP může být například mock-up na papíře, demo video či statická webová stránka (Maurya, 2012). MVP je zaměřen primárně na tzv. **časné přijemce** (Early Adopters), což je úzká skupina potenciálních uživatelů, které trápí daný problém, aktivně věnují danému problému pozornost, a kteří jsou ochotni případný produkt otestovat a poskytovat zpětnou vazbu.

Validační kroužek se opakuje a do ní se prolínají další části metodiky, které jsou představeny v následující kapitole, jsou to vize, směr, urychlení a v těchto třech oblastech pak realizace validačních koleček.

### STANOVENÍ HLAVNÍCH OBLASTÍ

Metodika Lean Startup je založena na vymezení **vize, směru a urychlení**. Kdy v rámci **vize** identifikujeme, kdo je podnikatel a co je Startup. Musíme vymežit, jak měřit pokrok – ověřené učení (validated learning). K dosažení učení (tedy pokroku) Startup používá přístup vědeckého experimentování. Cílem je udržitelné podnikání.

**Směr** zde představuje metoda Lean Startup, kdy se vytváří cykly a jeden cyklus se tvoří přes smyčku *Vytvořit – Změřit - Poučit se*. Popisuje první hypotézy (tzv. skoky víry – leap-of-faith), které přímo volají po důsledném testování. Nový způsob vykazování (accounting) zdali dochází k pokroku nebo ne. A metody rozhodování, jestli setrvat ve vytyčeném směru (držet se skoků víry) nebo se stočit (to pivot) jinam (definovat nové skoky víry).

Další oblasti je **urychlení**, které je zaměřeno na přezkum metod, které dovolí startupu zrychlit interakce přes smyčku *Vytvořit - Změřit - Poučit se*. To vše při současném růstu (stále více zákazníků) (Ries, 2011).

### ZÁKLADNÍ KAMENY METODIKY

*Základ metodiky lean start-up*

Pro práci s touto metodikou je nutné **rozlišování problému a řešení** – problém je něco, co trápí cílovou skupinu, zatímco řešení je lék na tento problém. Spousta startupů začíná od řešení a pak už neumí jasně vysvětlit, co vlastně řeší a zda skutečně řeší existující problém. Dále musíme **definovat předpoklady** – když definujete problém nebo jeho řešení, děláte spousta předpokladů o cílové skupině, o technologiích, o konkurenci. Je potřeba si

je sepsat a seřadit podle důležitosti. To vám umožní nezapomenout ověřit, že aspoň ty nejdůležitější předpoklady platí. Dalším krokem je **validace** – nekompromisní zjišťování, zda vaše předpoklady jsou správné. A realizace **pivotů** – pokud se stane, že vaše předpoklady nebyly správné, musíte re-definovat problém nebo jeho řešení. Tomuto procesu se říká pivoting a výsledku procesu se říká pivot (Ries, 2011).

**Validační kolečko problému:**

- Nejdřív musíte najít **problém**, který zákazníci mají. A to není snadné. Děř na trhu dnes není mnoho.
- **Cílová skupina** – OK, kdo má ten problém? Všichni? Špatně. To není nikdy pravda. Snažte se pro začátek vybrat skupinu lidí, která má tento problém s nejvyšší pravděpodobností. Této skupině se říká *early adopters*. Časem se zpravidla rozšíří, je správné být si vědomi takového potenciálu, ale někde musíte začít.
- **Předpoklady** – zkuste vybrainstormovat všechno, co předpokládáte, že musí platit, aby problém byl pro cílovou skupinu problémem.
- **Validace** – validujte zásadně ty nejdůležitější. Velká firma by si možná zaplatila průzkum trhu, ale to vy dělat nebudete. Jednak na to asi nemáte peníze (a není to zdaleka poslední průzkum, který děláte), jednak byste se připravili o to nejpodstatnější – přímý kontakt s budoucím zákazníkem.

Validace má několik **zásad**:

- Validujte zásadně s lidmi, které neznáte, nebo takřka neznáte, to je jediný objektivní zdroj zpětné vazby.
- Stanovte si předem počet lidí, které chcete oslovit (minimum kladných odpovědí). Jít fyzicky tam, kde se lidé z vaší cílové skupiny vyskytují.
- A to, co jste se naučili byste měli využít pro pivoting: Zvolili jste špatně cílovku? Jaké rysy způsobily, že to nebyla správná cílovka? Dokážete vymyslet cílovku bez těchto rysů a oslovit ji?
- Cílová skupina nemá přesně ten problém, který jste mysleli? A nemá problém trochu jiný, příbuzný a pro vás pořád zajímavý?

**ZDROJE**



Pro hlubší přezkum relevantní literatury vztahující se k problematice startupu jsou doporučeny následující publikace:

- RIES, E. 2011. The Lean Startup – How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. Portfolio Penguin. ISBN 978-0-670-92160-7.
  - ROSE, D. S. The Startup Checklist – 25 Steps to a Scalable, High-Growth Business. Wiley. 2016. ISBN 9781119163794.
- 

## 8.4 Start-upová komunita v České republice

Výraz startup není ničím novým, avšak v České republice se těší čím dál větší popularitě a počet start-upů narůstá – v současnosti (2019) můžeme v ČR hovořit o přibližně dvou tisícovkách start-upových firem. Nejpočetnější oblastí jejich působení jsou sice technologie, na oblibě si však získávají také například gastronomické startupy. Na poli financování start-upů v ČR došlo v posledních letech k významným změnám – na jedné straně narostl **objem venture kapitálu**, na druhé straně vznikají **nové nástroje pro financování** začínajících projektů. Prostředí nízkých úrokových sazeb a nedostatek uspokojivě výnosných projektů tak do této oblasti láká řadu privátních investorů, fondů a investičních skupin.

Oficiální statistika mapující počet start-upů v ČR zatím nebyla vytvořena, a to i díky tomu, že definice, co je a co není start-up, není jednoznačná. Navíc úspěšné start-upy po určité době vyrostou a stávají se z nich stabilní a životaschopné společnosti, jež se již za start-up neoznačují. Přesto lze počet fungujících start-upů v ČR odhadnout pomocí databáze portálu **StartupJobs.cz**, jež pomáhá českým start-upům v hledání zaměstnanců. Portál StartupJobs.cz využívá při hledání svých zaměstnanců zhruba 70 % start-upových firem v ČR (1 250-1 450 firem, které odpovídají definici start-upu). Z toho lze odhadnout aktuální počet start-upů v ČR na zhruba 1 800-2 060 (nejsou však započítány například bio/nanotechnologické startupy). Téměř polovina firem, které prostřednictvím portálu StartupJobs.cz inzerují volné pozice, působí v oblasti technologií. Dále jde o oblasti e-commerce a služeb.

V ČR se v posledních letech objevila **řada fondů a investičních skupin**, které se zaměřují na investice do malých firem, jež přicházejí s technologickou novinkou zpravidla spojenou s internetem. V součtu jsou to investice nejméně v řádu miliard korun. Jedná se např. o skupiny J&T nebo KKCG (tabulka č. 2). Start-upové investice ale spustili i lidé, kteří sami s malými internetovými či technologickými firmami začínali. Příkladem je Rockaway Jakuba Havrlanta či Y Soft Václava Muchny. Klasickým příkladem investorů bývají majitelé firem, kteří hledají možnosti investování části zisku mimo svou stávající společnost. Stejně tak se do těchto investic pouštějí lidé, kteří prodejem svého podniku získali více peněz, než jsou schopni utratit, a hledají investiční příležitosti, které sice vyžadují jejich zapojení, ale ne na plný úvazek.



**Tabulka 2:** Vstupy českých investorů do start-upů

Investor	Start-upy	Investice (v mil. Kč)
J&T Banka (J&T Ventures)	FetView, Ice Gateway, Dateio, Pygmalios, 720°	108
KKCG (Springtide Ventures)	Cleerio, Nejřemeslníci, Geewa, Cloude4com	stovky
Metatron (Vladimír, Petr a Marek Johannesové)	Savvy, Yonderbound, Audacy, Palladium, Ageo, Edueto, Eco Leather, Deep Space Industries	-
Rockaway (Rockaway Ventures)	Bileto, Brand Embassy, SQLdep, Socifi, Silicon Jelly, Dreadlocks	desítky
RSJ (Credo Ventures)	18 aktuálních projektů	486
Y Soft (Y Soft Ventures)	Lumitrix, GreyCortex, Sewio, Comprimatío, Videoflot, OrganizeTube	desítky
Miton	Desítky internetových start-upů	stovky

Zdroj: E15 (15. 7. 2016), Miton

Další skupinou zabývající se podporou a investicemi do start-upových projektů jsou **velké** (nadmístní, technologické) **společnosti**. Ty start-upy využívají jako prostředek pro získání nápadů nebo dílčích řešení, které by v jejich korporátní struktuře nevznikly či by je bylo obtížné realizovat. V ČR start-upy podporují např.: IBM skrze svůj IBM Global Entrepreneur Program, v jehož rámci získávají start-upy podporu s rozvojem řešení, mentoringem průnikem na zahraniční trhy a jsou jim k dispozici cloudové služby IBM. V programu je zapojeno 23 českých start-upových projektů.

V programu Startup Focus společnosti SAP mohou zase úspěšní uchazeči získat vývojářskou licenci nebo konzultace se specialisty SAP po dobu vývoje svého projektu. K dispozici je i technologie HANA, která zrychluje práci s velkými daty. Kromě technologické podpory mohou start-upové projekty získat od SAPu i finanční prostředky z venture fondu SAP HANA. Český Seznam pak investorsky vstoupil do akcelérátoru StartupYard, O2 zase rozvíjí svůj akcelérátor BOLT a Vodafone soutěž podnikatelských záměrů Nápad roku. Start-upovou scénou v ČR se zabývá také řada webů shrnujících aktuální zprávy z oboru, mapujících subjekty na trhu (start-upy, inkubátory, investory) či přinášejících různé rady a doporučení vznikajícím start-upům.

České start-upy se rozvíjejí a stávají se stále důležitější **součástí inovativní ekonomiky**. Chybí jim ale lidské zdroje a překáží jim byrokracie. Pozitivní trend vnímají i investoři, u startupů ale postrádají větší inovativnost a disciplínu. Vyplývá to ze studie *Startup Report 2017/2018*, kterou vypracovalo Keiretsu Forum CEE ve spolupráci s výzkumnou agenturou Perfect Crowd. Hlavní zjištění v českém prostředí startupové komunity<sup>14</sup>:

- dvě třetiny startupů vnímají jako hlavní problém nedostatek kvalitních pracovníků,
- 44 % startupů zakládají lidé ve věku 18 až 29 let,
- česká startupová scéna je poměrně mladá – většina jich je mladší tři let,

<sup>14</sup> Startup Report 2017/2018, Dostupný <https://keiretsuforum.eu/cs/pro-media/startup-report-2017/2018-ke-stazeni.html>

- rizikový kapitál vnímají startupy jako dobře dostupný (77 %), do banky by ale většinou nezamířily,
- druhou největší výzvou je úspěšná expanze na zahraniční trhy,
- investoři a odborníci mezi hlavní nedostatky českých startupů řadili nedostatečnou analýzu konkurence či chybně vypracovaný byznys plán.

Studie dále ukazuje, že 65 % startupů přináší novou službu, firmy zakládají většinou dva společníci a stále jen 1 z 10 dotazovaných zakladatelů a vedoucích pracovníků byla žena. Startupisté sami sebe vidí jako inovátory, fungující ve svobodnějším, ale zároveň náročnějším prostředí, než jsou standardní malé a střední podniky či korporace. Česko berou jako ideální základnu pro otestování produktu a následnou expanzi, přičemž jich ale většina chce zachovat alespoň částečnou přítomnost v ČR. Hned za lidskými zdroji a expanzí do zahraničí je největším problémem oblast práva a účetnictví či poradenství v marketingu, PR a získávání finančních zdrojů. Pomoc státu je žádaná, ale ne vždy je vnímána jako dobře cílená.

### *Co mají české startupy společného?*

Startupové prostředí v České republice je považováno v kontextu globálního srovnání za poměrně mladé. O „čerstvosti“ tohoto způsobu podnikání u nás svědčí i naše data. Převažují společnosti v iniciálních fázích rozvoje, většina uvádí dobu své existence do tří let. Možná i proto většina startupů z výzkumu plánuje především krátkodobě. Nabízí se otázka, zda je to v důsledku charakteru tohoto segmentu anebo malou zkušeností s dlouhodobým plánováním? Jaký je demografický profil českého startupisty? Je bezdětný, vysokoškolsky vzdělaný muž kolem 30 let.

### *Co je považováno za klíčový rys startupu?*

Na definici „co je to startup“ se jednotlivé oslovené cílové skupiny v podstatě shodují. Mělo by se jednat o společnost, která nabízí unikátní, škálovatelné řešení, které v ideálním případě „mění lidem životy“. Většina startupistů se takto také vnímá. Zajímavé je, že živnostníci, ačkoliv mají vyšší znalost termínu startup, jsou mnohem více blízcí v názoru na určující charakteristiku startupu obecné populaci než startupistům.

### *Které firmy vnímá obecná populace jako startup?*

Nejčastěji „nové“ firmy s výrazným PR bez ohledu na to, zda jsou obvykle považovány za startup (například Letgo, Uber, Zonky).

### *Jak hodnotí startupisté podporu ze strany státu?*

Podle startupistů není dostatečná a je vnímána jako oblast, kde je velký prostor pro zlepšení. Tento pohled dokresluje například relativně vlažný zájem startupů o různé formy státních dotací - pouze třetina dotázaných startupistů se někdy obrátila se žádostí o finanční podporu na stát. Na druhou stranu, pokud se startup rozhodne ucházet o státní podporu, má velkou šanci uspět – z těch, kteří žádost podali, byla nadpoloviční většina úspěšná.

*Jak v ČR fungují jiné formy podpory – např. akcelerátory?*

Ani akcelerátory nepatří mezi dominantní formy rozvoje podnikání. Hlavním důvodem je menší výskyt a obeznámenost s touto možností především mimo Prahu. Ti, co akcelerátory využili, jsou velmi spokojeni, tato forma podpory je tedy i do budoucna žádoucí.

### **Shrnutí**

**Startup směřuje své hledání k opakovatelnému (škálovatelnému) business modelu.** Typické je dočasné uspořádání, které se dynamicky mění a směřuje ke stabilní organizační struktuře, tak aby bylo dosaženo opakovatelného business modelu. Startupy jsou vysoce inovativní firmy, mají inovativní potenciál rychlého rozvoje a růstu firmy (často mezinárodní, globální působnost).

## **SHRUTÍ KAPITOLY**



Představená problematika start-upu vymezuje jeho význam s ohledem na jeho vývojovou fázi (Discovery, Validation, Efficiency, Scale), ale také ve významu rizika a požadovaného kapitálu (seed, startup, počáteční růst, zralost). Představené studie poukázaly na vybrané nedostatky, kterými startupy procházejí. Stanovení klíčových aktivit každého start-upu je významné pro přežití „údolí smrti“ a nastartování škálovatelného a opakujícího se podnikatelského modelu. Uvedené terminologické vymezení start-upu není jednotné, je zde nesoulad mezi různými požadavky a kritérii (např. mezi podmínkami, že startup je nový, aktivní a nezávislý). Praxe ukazuje, že existují řady inovativních i jiných definování přístupu ke startup komunitě.

Přístup Lean Startup nabízí nový inovativní pohled na vytváření Vašeho start-upu a poskytuje návod, jak rychle vstoupit na trh, kdy je nutné rozlišit problém a řešení, poté stanovit předpoklady a realizovat validaci (validační kolečka). Vše se odehrává v procesu vytvoř-vyhodnoť-pouč se. Lean Startup představuje souhrnně aplikaci štíhlého myšlení v procesu inovace pro realizaci podnikatelského nápadu.

Pro uvedení české start-upové scény byly představeny prvotní výsledky výzkumu, které se zveřejnily ve studii Startup Report (2017/2018), která věrohodně vymezuje podnikatelské prostředí a startupy v oblastech shodných znaků, klíčových rysů, podpory státu i jiných podpor (např. akcelérátorů).



## **OTÁZKY**

- 1. Jak lze chápat Startup?*
  - 2. Co znamená „údolí smrti“ ve vývoji startupu?*
  - 3. Jaké jsou klíčové aspekty pro přežití začínajících firem?*
  - 4. Jaké mohou být vývojové fáze startupu?*
  - 5. V čem spočívá přístup Lean Startup?*
  - 6. Jaký je význam „validačního kolečka“ u metodiky Lean Startup?*
  - 7. Jaký je význam „pivotu“ u metodiky Lean Startup?*
-

## 9 FORMY PODNIKÁNÍ NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola rozšiřuje pojetí možnosti podnikání i na mezinárodních trzích a vymezuje základní formy vstupu na tyto trhy. Struktura kapitoly odráží vymezení organizací poskytujících služby na podporu mezinárodního obchodu přes faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy.

Detailněji jsou představeny jednotlivé formy vstupu na zahraničních trzích, které jsou strukturovány do oblastí vývozních a dovozních operací zboží a služeb, forem nenáročných na kapitál a kapitálovými vstupy na zahraniční trhy.

### CÍLE KAPITOLY



Cílem kapitoly je získání základních poznatků a konkrétních vědomostí o možnostech vstupu na zahraniční trhy, konkrétně se jedná:

- o orientaci v možné podpoře při penetraci na zahraniční trhy,
- analyzování faktorů ovlivňujících zvolenou formu vstupu do mezinárodního obchodu,
- získání znalostí o komplexním přehledu forem vstupu na zahraniční trhy.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Mezinárodní obchod, exportní agentury, faktory vstupu na zahraniční trhy, formy vstupu na zahraniční trhy, kapitálové vstupy, vývoz, dovoz

V současné době téměř neexistují hranice (obrazně řečeno) pro realizaci globálních a mezinárodních aktivit. Internacionalizace podnikatelských činností vede k možnostem penetrace aktivit na mezinárodní trhy. V posledních letech lze sledovat zvýšenou dynamiku mezinárodního obchodu, ale také transferu technologií a investičních aktivit firem v zahraničí. Výrobky jsou dnes často sestavovány postupně v rámci globálních hodnotových řetězců v různých částech světa. Tyto změny otevírají otevřenost ekonomik a zvyšují konkurenci (Machková a kol, 2010).

## 9.1 Služby na podporu mezinárodního obchodu

Prosadit se v zahraničí není jednoduché a vyžaduje také přiměřený finanční kapitál. Představené agentury (CzechTrade, CzechInvest, Česká exportní banka a Hospodářská komora) jsou základem pro možné využití jejich služeb a zahájení podnikání i na mezinárodních trzích.

**CzechTrade** je agenturou na podporu exportu podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu. Cílem agentury je usnadnit firmám rozhodování o výběru vhodných teritorií, zkrátit dobu vstupu na daný trh a podpořit aktivity směřující k dalšímu rozvoji firmy v zahraničí. CzechTrade nabízí exportérům informační a asistenční služby, které zajišťují profesionálně v České republice a v zahraničních kancelářích. Nejvýznamnější přidanou hodnotou spolupráce s CzechTrade jsou odborné znalosti a dlouhodobé zkušenosti zahraničních zástupců agentury, jejichž výsledkem je prokázána úspora času, nákladů a minimalizace rizik spojených s mezinárodním obchodem. Rozsáhlá síť zahraničních kanceláří ve více než pěti desítkách zemích na pěti kontinentech svojí působností pokrývá Evropu od Skandinávie po Balkán, Východní Evropu a státy SNS, významná africká a asijská teritoria, Kanadu, USA, Latinskou Ameriku, Austrálii a Nový Zéland.

**CzechInvest** je agenturou pro podporu podnikání a investic. Zastřešuje oblasti podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, z prostředků EU, ze státního rozpočtu a je výhradní organizací, která může předkládat žádosti o investiční pobídky a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců mezinárodních společností. Agentura podporuje a poskytuje služby pro malé a střední podnikatele, jedná se o poradenství, databáze a také např. projekty zaměřené na startuupy (např. Czech Accelerator, CzechMatch, CzechLink Start, CzechStarter, ESA BIC Prague). Více informací naleznete na webu agentury pod záložkou *Služby pro start-upy*.

**Česká exportní banka, a.s. (ČEB)** je specializovaná bankovní instituce založená v roce 1995, určená pro státní podporu vývozu, přímo a nepřímo vlastněná státem. ČEB tvoří nedílnou součást systému státní podpory exportu a ekonomické diplomacie České republiky. Posláním ČEB je poskytovat finanční služby související s vývozem, podporovat český export bez ohledu na velikost kontraktu, budovat povědomí o České republice ve světě, a tím posilovat konkurenceschopnost České republiky. Teritoriálně se ČEB zaměřuje především na podporu exportu do rizikovějších teritorií (dle klasifikace OECD), kam komerční banky nabízí jen omezené možnosti financování. Současně se ale jedná o teritoria s velkým potenciálem a rychle rostoucí ekonomikou. ČEB má mnohaleté zkušenosti s financováním jak velkých vývozních celků českých exportérů, tak vývozních kontraktů na menší či dílčí dodávky. ČEB umožňuje financování exportu všech typů výrobků a služeb, ale na rozdíl od komerčních bank jsou pro ni atraktivní také ta odvětví českého exportu, která vyžadují velké objemy externích finančních zdrojů a delší doby splatnosti (např. letectví a energetika). ČEB klade důraz na komplexnost své produktové nabídky a schopnost přizpůsobit nabídku individuálním potřebám exportérů. Vedle odběratelských a dodavatelských úvěrů,

záruk a odkupu pohledávek, nabízí ČEB českým investorům také výhodné financování jejich záměrů vybudovat nové výrobní kapacity v zahraničí nebo kapitálově vstoupit do zahraničních firem. V posledních letech se ČEB stále více zaměřuje na podporu malých a středních podniků, které projevují čím dál větší zájem o exportní financování<sup>15</sup>.

Dalším subjektem je **Hospodářská komora České republiky**, která je nejvýznamnějším reprezentantem podnikatelské sféry. Sdružuje 15 000 členů organizovaných v 61 komorách v regionech a ve 114 oborových asociacích. Hospodářská komora České republiky je jediným zákonným zástupcem podnikatelů v ČR. Její činnost je zakotvena zákonem č. 301/1992 Sb. o Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR. Zmíněná právní norma praví, že Hospodářská komora ČR hájí zájmy podnikatelů ze všech oborů a ze všech regionů s výjimkou oblasti zemědělství, potravinářství a lesnictví (tuto činnost vykonává Agrární komora ČR). Posláním Hospodářské komory je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR, a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu.

## 9.2 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy

Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada **faktorů**, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory **marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem** (Machková, 2015):

*Faktory ovlivňující formu vstupu na mez. trhy*

Marketingové faktory:

- Velikost zahraničního trhu
- Růstový potenciál zahraničního trhu
- Snaha o udržení podílu na trhu
- Snaha o podporu exportu mateřské firmy
- Nutnost užšího kontaktu se zákazníky
- Nespokojenost s dosavadní strategií mezinárodního marketingu
- Základna pro vývozní aktivity
- Vyšší ziskovost

Obchodněpolitické faktory

- Obchodní bariéry
- Preference tuzemských výrobců

Nákladové faktory

- Snaha o přiblížení se surovinovým zdrojům
- Kvalifikovaná pracovní síla

<sup>15</sup> ČEB. [online]. 2018 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>

- Dostupnost kapitálu/technologií
- Levné suroviny
- Levná pracovní síla
- Nízké výrobní náklady
- Nízké přepravní náklady
- Finanční a další pobídky pro investory
- Celkové nižší náklady

#### Investiční klima

- Pozitivní vztah k zahraničním investorům
- Politická stabilita
- Omezení výše kapitálového vkladu, nemožnost 100% vlastnictví
- Omezení v devizové oblasti
- Stabilita zahraniční měny
- Daňový systém
- Znalost místního trhu

Na zahraničních trzích mohou podniky využívat různé strategie mezinárodního podnikání. Výše uvedené faktory jsou příkladem, co vše podnikatel musí zvážit, pokud zamýšlí podnikat v mezinárodním prostředí.

## 9.3 Formy vstupu na zahraniční trhy

### Formy vstupu

Mezinárodní podnikání může mít celou řadu forem, jež obvykle členíme do tří základních skupin. Jedná se o vývoz a dovoz zboží (obchodní operace), formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising apod.) a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy (např. přímé zahraniční investice).

### 9.3.1 VÝVOZ A DOVOZ ZBOŽÍ A SLUŽEB

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy, kterou začínají často rozvíjet své mezinárodní aktivity české společnosti, jsou tradiční **vývozní a dovozní operace**. Vývozce musí přizpůsobit svou vývozní strategii zvláštnostem a vyspělostí trhu, na kterém hodlá realizovat své výrobky. Volba strategie závisí na celé řadě faktorů, jakými jsou zejména obchodně-politické podmínky, ekonomické a právní prostředí, výběr obchodního partnera, charakter výrobku či efektivnost. Při vývozu mohou firmy využít řadu distribučních cest a spolupracovat s různými zahraničními subjekty (Machková a kol., 2010).

### PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY

V mezinárodním obchodu se můžeme často setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují pod vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředníci nabízejí



zakoupené zboží dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich profitem je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzn. cenová marže. Využití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz méně důležitou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, případně pro podniky, které se zaměřují na výrobu a ponechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám, například akciovým společnostem pro zahraniční obchod, popřípadě působícím obchodním řetězcům, pro které vyrábějí výrobky, jež jsou na zahraničních trzích prodávány pod privátními značkami (Machková a kol., 2010).

### SMLOUVA O VÝHRADNÍM PRODEJI

V určitých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím uzavření smlouvy o výhradním prodeji, která je v praxi mezinárodního obchodu často označována jako smlouva o výhradní distribuci. Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel písemně zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být konkrétně vyhrazena oblast a druh zboží a obchodní zákoník předepisuje pro tuto smlouvu pouze písemnou formu. Jedná se o rámcovou smlouvu. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě jednotlivých, samostatných kupních smluv (Machková a kol., 2010).

### OBCHODNÍ ZASTOUPENÍ

Podstatou zastupitelské činnosti je vyvíjení různých aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se zejména o **zajištění příležitosti k uzavření smlouvy a dále také o dojednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného** a na jeho účet. V klasickém pojetí mezinárodního obchodu není zástupce vůči zastoupenému v podřízeném postavení a není také v zaměstnaneckém pracovně-právním vztahu. „Zákony různých zemí světa vykazují v otázce právního statutu obchodních zástupců značné rozdíly a v mnoha případech obsahují zvlášť podrobná a konkrétní ustanovení, kterými se vztahy mezi zastoupeným a zástupcem řídí.“

*Obchodní zastoupení*

Proto je nutno věnovat přípravě smluvního zajištění zastupitelských vztahů velkou pozornost. Předmětem smlouvy o zprostředkování je pouze jednorázové zprostředkování. Smlouvou o zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje, že bude vyvíjet aktivity směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli peněžní či jinou úplatu (Machková a kol., 2010).

## **SMLOUVA MANDÁTNÍ**

V mandátní smlouvě se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta, nebo uskutečněním jiné činnosti a mandant se zavazuje zaplatit mu za to peněžní či jinou úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá jen mezi podnikateli. Z mandátní smlouvy nevyplývá přímo oprávnění mandatáře konat za mandanta ve vztahu k třetím osobám. Pokud povaha věci vyžaduje zařazení záležitosti uskutečnění právních úkonů jménem mandanta, je mandant povinen vystavit včas mandatáři písemně plnou moc. Ve smlouvě je nutné vymezit konkrétní obchodní záležitosti, které má mandatář zaříditi, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů, nebo určitou odbornou, praktickou činností. Mandatář je povinen postupovat s odbornou péčí, podle pokynů mandanta a v souladu s jeho zájmy a musí předat mandantovi bez zbytečného odkladu veškeré věci, které za něho při vyřizování záležitosti převzal, a to i tehdy, pokud byly tyto věci zhodnoceny více, než bylo sjednáno ve smlouvě (Machková a kol., 2010).

## **PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY**

V komisionářské smlouvě se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu peněžní či jinou úplatu. Komisionářská smlouva se od smlouvy mandátní liší zejména tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná svým jménem. Komisionář smlouvy uzavírá vlastním jménem, ale na účet komitenta. Protože komisionář smlouvu fyzicky uzavírá, je povinen převést na komitenta bez zbytečného odkladu veškerá práva získaná při zařizování dané záležitosti a vydat mu vše, co získal, a komitent je povinen vše převzít. Po zařizení záležitosti a po oznámení konečného výsledku a vyúčtování má komisionář nárok na úplatu, v mezinárodním obchodu často nazýván termínem komise. Zároveň s úplatou je komitent povinen uhradit komisionářovi veškeré náklady, které nutně nebo účelně vynaložil při plnění svého závazku. Může jít zejména o náklady spojené s dopravou a skladováním. Pokud dojde k nejasnostem, má se za to, že v úplatě je obsažena i úhrada nákladů (Machková a kol., 2010).

## **PIGGYBACK**

### ***Piggyback***

Jedním z nejdůležitějších problémů mezinárodního marketingu je proniknout do zahraničních distribučních cest a nalézt tu neoptimálnější. Obvykle jsou vývozci nuceni čelit situaci, kdy domácí firmy na zahraničním trhu provádějí určitý lobbying a snaží se ztížit zahraničním konkurentům vstup na vlastní trh. Piggyback znamená spolupráci několika firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává k dispozici za peněžní či jinou úplatu menším firmám své vlastní zahraniční distribuční cesty. V některých zemích jsou tyto formy mezifiremní spolupráce podporovány státem v rámci proexportní politiky. Největší výhodou pro malé firmy je možnost využít jméno a zkušenosti velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu služeb, například vyřizování objednávek, zajištění celního odbavení, pojištění (Machková a kol., 2010).

## PŘÍMÝ VÝVOZ

Rize čisté přímé exporty se často používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi náročné a je s nimi spojena nutnost poskytovat komplexní řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Využití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky. Hlavní výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují zájem zákazníků. Přímé vývozy jsou uskutečňovány na základě kupních smluv (Machková a kol., 2010).

## SDRUŽENÍ MALÝCH VÝVOZCŮ

Pro malé a střední podniky může být velice výhodná účast ve vývozní alianci. Jedná se o sdružení firem, které podnikají v příbuzném oboru a jejichž zboží se doplňuje. Cílem tohoto sdružení je společně vstoupit a působit na zahraničním trhu. Výhodami aliance je snížení nákladů a překonání nevýhod z nedostatečné velikosti firem. V současnosti je u nás podpora proexportních aliancí v náplni činnosti proexportní politiky (Machková a kol., 2010).

### 9.3.2 FORMY NENÁROČNÉ NA KAPITÁL NA ZAHRA NIČNÍCH TRZÍCH

V případě, že podnik nemá zájem investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje svých mezinárodních činností uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit nějakou formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení.

*Nenáročné kapitálové formy*

## LICENCE

Podnik také může vstoupit na zahraniční trh prodejem práv k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných známek – práva k využívání obchodního jména nebo ochranné známky firmy. Termín licence vyjadřuje povolení, svolení k činnosti, která není jinak dovolena. V oblasti práv k nemotným statkům se používá pro vyjádření svolení k užití nemotného statku jinou osobou. Účastníky právního vztahu vzniklého z poskytnutí licence označujeme jako poskytovatele (majitele výlučného práva) a nabyvatele. Poskytovatel tedy právo uděluje a nabyvatel toto právo získává. Licenční smlouvou se upravuje jen právo k využívání nemotného statku nebo nakládání s ním, jejím účelem není tento hmotný statek vytvořit, ale stanovit pravidla k jeho šíření (Machková a kol., 2010).

## FRANCHISING

Franchising je vzájemný smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje know-how

včetně zabezpečování služeb a systému řízení, a nabyvatel franšizy (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat stanovenou obchodní politiku poskytovatele. Nabyvatel zůstává nezávislým právním subjektem, zůstává vlastníkem. Franšiza má podobné základy jako licence. Jde však o užší vztah mezi smluvními partnery vzhledem k závazku dodržování jednotné obchodní politiky a důsledné kontroly ze strany franšizéra. Podstatou je dodání úspěšného konceptu podnikání a možnosti podnikání pod již známou značkou. Franšiza se dnes uplatňuje v mnoha oblastech podnikání, zejména v maloobchodu, v oblasti rychlého občerstvení, hotelnictví, v provozování benzinových pump. Obvykle jde o obchodní franchising, ale setkat se můžeme také i s franchisingem průmyslovým a jinými (Machková a kol., 2010).

### **ZUŠLECHŤOVACÍ OPERACE**

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, nebo také do konečné podoby hotového výrobku. Z právního pohledu je zušlechťovací operace často posuzována jako smlouva o dílo. Zušlechťovací operace jsou motivovány zejména nižšími náklady na přepracování v zahraničí. Jde hlavně o nižší náklady mzdové, ale i o náklady na obaly, suroviny či energie. Zušlechťovací operace je možné rozdělit na operace pasivní a aktivní. Z pohledu zhotovitele jde o aktivní operaci v případě, že zahraniční objednatel dodá českému podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění. Při pasivní zušlechťovací operaci je objednatelem například český subjekt, který posílá suroviny či polotovary do zahraničí a po zušlechtění je dováží zpět do České republiky (Machková a kol., 2010).

### **MEZINÁRODNÍ VÝROBNÍ KOOPERACE**

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělování výrobního programu mezi výrobce z odlišných států. Finální výrobek je pak dokončen buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých kooperačních úrovních. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou a její obsah a formální uspořádání záleží na dohodě mezi smluvními partnery. Smluvní partneři často využívají rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, v dostupnosti zdrojů financování, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit, ve specifickém know-how, v daňovém a celním zatížení v jednotlivých zemích (Machková a kol., 2010).

### **9.3.3 KAPITÁLOVÉ VSTUPY NA ZAHRANIČNÍ TRHY**

Tyto formy jsou vhodné pro již velké a finančně silné firmy. Nejčastějšími formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfolio investice a přímé zahraniční investice. Přímé kapitálové investice v zahraničí se konají nejčastěji formou **fúzí a akvizic**, nově zakládaných podniků, formou společného podnikání a strategických aliancí. V posledních letech vykazují celosvětové toky přímých zahraničních investic zhruba třikrát větší nárůst

než tradiční mezinárodní obchod. Většina zemí se snaží podporovat příliv přímých zahraničních investic, nejvíce však do zpracovatelského průmyslu a některých odvětví služeb. Přímé zahraniční investice do zmíněných odvětví přinášejí kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků (Machková a kol., 2010). V této souvislosti se jedná např. o vznik dceřiných společností, zakládání joint venture a různé formy akvizic.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola představila základní vymezení o možných vstupech na zahraniční trhy. V úvodu kapitoly byly představeny agentury CzechTrade, CzechInvest, Česká exportní banka a Hospodářská komora, které jsou základem pro možné využití jejich služeb a zahájení podnikání i na mezinárodních trzích. Pro výběr správné formy vstupu je nezbytné sumarizovat a rozhodnout se mezi faktory, které mají vliv na danou formu. Tyto faktory byly představeny ve vybraném členění na obchodněpolitické, nákladové, marketingové a investiční.

Komplexní přehled možností vstupu na zahraniční trhy je doplněn o výčet konkrétních operací a aktivit, které může začínající podnikatel využít. Jednotlivé formy vstupu byly rozděleny do části vývoz a dovoz zboží a služeb, kde spadají např. prostřednické vztahy, smlouva o výhradním prodeji, obchodní zastoupení, smlouva mandátní, prostřednické vztahy, piggyback, přímý vývoz a sdružení malých vývozců.

Mezi formy nenáročné na prvotní kapitál při vstupu na zahraniční trhy byly představeny např. licence, franchising, zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace. Kapitálové vstupu na zahraniční trhy jsou již náročné a jsou vhodné pro velké a finančně stabilní subjekty. Kapitola poskytla ucelený soubor aktivit a operací, které jsou vhodné při vstupu na zahraniční trhy.

---

## OTÁZKY



1. *Jaké služby (kterých agentur) lze využít na podporu mezinárodního obchodu?*
  2. *Jaké jsou faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy?*
  3. *Jaké znáte formy vstupu na zahraniční trhy?*
  4. *Které formy nenáročné na kapitál na zahraničních trzích znáte?*
  5. *Jak lze kapitálově vstoupit na zahraniční trhy (tzv. kapitálové vstupu)?*
-



## LITERATURA

- [1] ADÁMEK, P. 2018. *Společenská odpovědnost organizací*. Karviná: SU OPF, ISBN 978-80-7510-283-6.
- [2] AMABILE, T. *Creativity in context*. Boulder: Westview Press, 1992.
- [3] AUERSWALD, P. E. a L. M. BRANSCOMB. 2003. Valleys of Death and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States. *Journal of Technology Transfer*, 28, s. 227-239.
- [4] BARTOŠÍKOVÁ, M. a I. ŠTENGLOVÁ. 2006. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: C. H. Beck, ISBN 80-7179-441-4.
- [5] BELLMAN, R. a kol. 1957. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4), 469-503. DOI: 10.1287/opre.5.4.469.
- [6] BLAŽEK, L. 2011. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3275-6.
- [7] BENOIT, D. a X. LECOCQ. 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 2010, (43), p. 227-246.
- [8] DRUCKER, P., RODIN, J., RANGAN, V. a F. HESSELBEIN. 2008. *The Five Most Important Questions*, Vol. 1. Jossey-Bass.
- [9] EDWARDS, P. L. a L. M. MURPHY. 2003. *Bridging the Valley of Death: Transitioning from Public to Private Sector Financing*. Dostupné z: <https://www.nrel.gov/docs/gen/fy03/34036.pdf>
- [10] FOTR, J. a I. SOUČEK. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0939-2.
- [11] FRITSCH, M. a A. WEYH. 2006. How Large are the Direct Employment Effects of New Business? An Empirical Investigation for West Germany. *Small Business Economics*, 27, s. 245-260.
- [12] GARNSEY, E. 1998. A Theory of the Early Stage Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 7(3), s. 523-556.
- [13] GIMMON, E. a J. LEVIE. 2010. Founder's Human Capital, External Investment, and the Survival of New High-technology Ventures. *Research Policy*, 39, s. 1214-1226.
- [14] HACKLIN, F. a M. WALLNÖFER, M. 2012. The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision*, 50(2).
- [15] HSU, D. H. 2007. Experienced Entrepreneurial Founders, Organizational Capital, and Venture Capital Funding. *Research Policy*, 36(5), s. 722-741.
- [16] CHESBROUGH, H. 2007. Why Companies Should Have Open business models. *MIT Sloan*, 22.
- [17] CHESBROUGH, H. 2013. *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- [18] KALOUDA, F. 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, ISBN 978-80-7380-526-5.

- [19] KAZANJIAN, R. K. 1988. Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), s. 257-279.
- [20] Krajská hospodářská komora. 2018. *Příručka pro začínající podnikatele*. Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje.
- [21] KOLÁŘOVÁ, M. 2013. Velká kniha pro podnikání. Rubico, s.r.o., ISBN 978-80-7346-1577-7.
- [22] MACHKOVÁ, H. 2015. *Mezinárodní marketing – Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-5366-9.
- [23] MACHKOVÁ, H. ČERNOHLÁVKOVÁ E., ALEXEJ, S. a kol. 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3237-4.
- [24] MAREK, P. a kol. 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., ISBN 80-86119-37-8.
- [25] MARMER, M. a kol. 2011. *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling*.
- [26] MAURYA, A. 2012. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that Works*. O'Reilly Media, Inc. ISBN 978-1449305178.
- [27] MCKEEVER, M. 2011. *How to Write a Business Plan*. California: Nolo, ISBN 9781413312805.
- [28] NENONEN, S. a K. STORBACKA. 2009. *Business model design: conceptualizing networked value co-creation*. The 2009 Naples Forum on Services: Service-Dominant Logic, Service Science, and Network Theory.
- [29] ONDRÁČKOVÁ, K. a D. ČERNÝ. *Crowdfunding: Alternativní způsob financování podnikatelů*. Finexpert.e15.cz. [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/crowdfunding-alternativni-zpusob-financovani-podnikatelu>
- [30] OSTERWALDER, A. 2004. *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC.
- [31] OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. 2012. *Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Praha: Albatros, ISBN 978-8-026-50025-4.
- [32] OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons. ISBN 978-0470-87641-1.
- [33] OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. a C. L. TUCCI. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1).
- [34] REŽŇÁKOVÁ, M. 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1835-4.
- [35] RIES, E. 2011. *The Lean Startup – How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Portfolio Penguin. ISBN 978-0-670-92160-7.
- [36] RUHNKA, J. C. a J. E. YOUNG. 1987. A Venture Capital Model of the Development Process for new Ventures. *Journal of Business Venturing*, 2, s. 167-184.



- [37] SCOTT-KEMMIS, D. 2012. *Responding to Change and Pursuing Growth: Exploring the Potential of Business Model Innovation in Australia: a Report of a Study Supported by the Australian Business Foundation*. Australian Business Foundation.
- [38] SOJKA, M. 2002. *Kdo byl kdo – světoví a čeští ekonomové*. Praha: Libri, ISBN 80-7277-055-.
- [39] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3339-5.
- [40] SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P. a T. ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4103-1.
- [41] STAŇKOVÁ, A. 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-926-9.
- [42] Struktura podnikatelského záměru. 2015. Útvar Komercializace výsledků vědy a výzkumu VŠB-TU Ostrava
- [43] SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA. 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-271-0407-9.
- [44] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2015. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, s. r. o., ISBN 978-80-7400-274-8.
- [45] SYNEK, M. a kol. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3494-1.
- [46] VALACH, J. 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, ISBN 978-80-86929-71-2.
- [47] VEBER, J. a J. SRPOVÁ. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2409-6.
- [48] ZOTT, C. a R. AMIT, R. 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2).

## SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora ve svých osmi kapitolách představila základní požadavky a aparát související s tvorbou nových či rozvojem stávajících podnikatelských aktivit. Pro realizaci podnikání je nutné disponovat určitým tvůrčím potenciálem, který je základem pro vznik podnikatelského nápadu a příležitosti. Vymezení vlastní motivace pro zahájení podnikání je klíčové. Se samotnou tvorbou nápadů souvisí kreativita a její význam je i pro následné podnikání. Představené kreativní techniky jsou základními kameny pro vznik nových a neotřelých nápadů, které mohou mít potenciál komerčního využití.

Zajímavou a velmi využívanou alternativou je využití myšlenkových map. Tato vizualizační technika je skvělá pro vymezení logiky a smysluplnosti realizace Vašich podnikatelských myšlenek. Představené techniky nejsou vyčerpávajícím výčtem, jsou inspirací pro hledání nových možností a příležitostí. Hledání nápadů pro zahájení podnikání či pro růst stávajícího je základem pro inovativní přístupy a kreativitu, protože neotřelé myšlenky mají potenciál budoucího úspěchu, proto musíte budovat svůj „modrý oceán“.

Podnikatelský plán představuje základní nosnou kostru (fyzickou) pro realizaci Vaší podnikatelské myšlenky, proto je nutné je zpracovat detailně, reálně a jednoduše. Kapitola představila dva přístupy k tvorbě a obsahovému rámci podnikatelského plánu. Obecně lze říci, že variantnost přístupu k tvorbě plánu je dána požadavky jiných zájmových stran (investor, banka, společník apod.). V současné době jsou velmi populární podpůrné soutěže, kde může potenciální podnikatel získat nejen finanční podporu.

Struktura podnikatelského plánu je představena detailněji pro ujasnění jeho dílčích složek. Prosím nezapomínejte, že existují různé provázanosti v jednotlivých částech plánu, které se mohou vzájemně ovlivňovat (např. výběr strategie, tvorba rozpočtu, realizace aktivit apod.). Často opomíjenou částí (která si zaslouží precizní zpracování) je finanční plán, který číselně podporuje náš podnikatelský model a jeho možnou realizaci či návratnost investic.

Business model slouží k popsání logiky, jak firma hodlá vydělávat peníze. Business model je základem pro tvorbu strategie firmy, která se realizuje prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů. V současné dynamické době je podnikatelský model základem nejen pro tvorbu nových ale i úpravu (inovace) stávajícího modelu. Je nástrojem k pochopení, jak firma vytváří hodnotu pro své zákazníky, partnery i pro sebe. Následná volba vhodného modelu nastavuje základ fungování firmy a nabízí jednotnou vizualizační platformu pro všechny zúčastněné.

Přeji Vám úspěch v podnikání i v osobním životě!

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

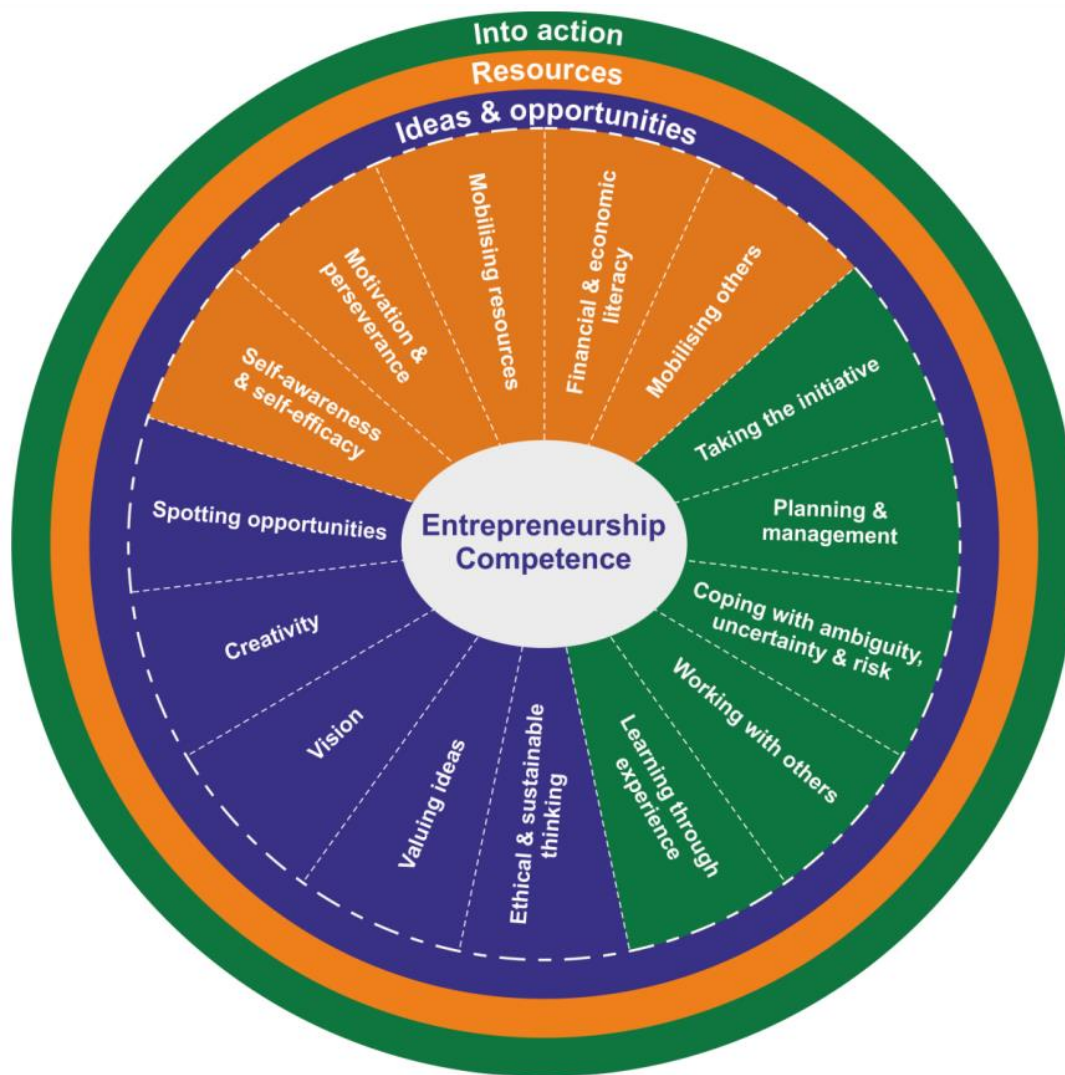
Obrázek 1: Dekompozice cílů.....	15
Obrázek 2: Stupně společenské odpovědnosti organizace.....	17
Obrázek 3: Příklad myšlenkové mapy pro návrh nového podnikání.....	30
Obrázek 4: Propojení subjektů podle forem intenzity .....	50
Obrázek 5: Podnikatelský model CANVAS.....	84
Obrázek 6: Podnikatelský model Lean CANVAS.....	87
Obrázek 7: Vývojové fáze firmy.....	109
Obrázek 8: Fáze vývoje firmy a míra rizika spojená s druhem finančního zdroje .....	112
Obrázek 9: Vývojové fáze startupu.....	114
Obrázek 10: Budování produktu.....	117
Obrázek 11: Feedback smyčka procesu VYTVORĚNÍ-VYHODNĚNÍ-POUČENÍ SE .....	117

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vyhodnocení podnikatelské příležitosti .....	32
Tabulka 2: Vstupy českých investorů do start-upů.....	121

## PŘÍLOHA 1

Oblast kompetencí EntreComp modelu.



Zdroj: EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework (2016), Dostupný z: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/1fna27939enn.pdf>

## PŘÍLOHA 2

### Příklady Business modelů CANVAS

# CAR2GO BUSINESS MODEL CANVAS

car2go společnosti Daimler

Designed for		Designed by		Date	Version
<b>Key partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>management města</li> </ul>	<b>Key activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>řízení vozového parku</li> <li>řízení telematiky</li> <li>čištění</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>individuální městská doprava bez potřeby vlastnit auto</li> </ul>	<b>Customer relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>jednorázová registrace</li> </ul>	<b>Customer segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>obyvatelé měst</li> </ul>	
<b>Cost structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>řízení systémů</li> <li>řízení vozového parku</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>celková platba za minutu užívání (0.27 USD)</li> </ul>			

Based on the Business Model Canvas by Strategyzer.com, used under CC BY-SA 3.0

# GILLETTE BUSINESS MODEL CANVAS

## holící strojek a žiletky

Designed for	Designed by	Date	Version
<p><b>Key partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>výrobci</li> <li>maloobchodníci</li> </ul>	<p><b>Key activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>marketing</li> <li>výzkum a vývoj</li> <li>logistika</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>holící strojek</li> <li>žiletky</li> </ul>	<p><b>Customer relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>integrované "pouto"</li> </ul>
	<p><b>Key resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>značka</li> <li>patenty</li> </ul>	<p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>maloobchod</li> </ul>	<p><b>Customer segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zákazníci (masový trh)</li> </ul>
<p><b>Cost structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>marketing</li> <li>výroby</li> <li>logistika, výzkum a vývoj</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nákup holícího strojeku</li> <li>častá výměna žiletek</li> </ul>	

Based on the Business Model Canvas by Strategyzer.com, used under CC BY-SA 3.0

# iPod/iTunes Business Model Canvas

Designed for		Designed by	Date	Version
<b>Key partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>nahrávací společnosti</li> <li>výrobci OEM</li> </ul>	<b>Key activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>návrh hardwaru</li> <li>marketing</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>kvalitní hudební zážitek</li> </ul>	<b>Customer relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>lovemark</li> <li>přechodové náklady</li> </ul>	<b>Customer segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>masový trh</li> </ul>
<b>Key resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>lidé</li> <li>obsah a dohody</li> <li>značka Apple</li> <li>hardware pro iPod</li> <li>software pro iTunes</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>maloobchodní prodej</li> <li>prodejny Apple</li> <li>Apple.com</li> <li>obchod iTunes</li> </ul>		
<b>Cost structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>lidé</li> <li>výroba</li> <li>marketing a prodej</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vysoké tržby za hardware</li> <li>určité tržby za hudbu</li> </ul>		

Based on the Business Model Canvas by Strategyzer.com, used under CC BY-SA 3.0



# LEGO FACTORY BUSINESS MODEL CANVAS









## stavebnice vytvořené zákazníky

Designed for	Designed by	Date	Version	
<p><b>Key partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zákazníci, kteří si vytvoří nové návrhy LEGO a zpřístupní je online, se stávají klíčovými partnery tvořícími obsah a hodnotu</li> </ul>	<p><b>Key activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>LEGO musí poskytovat a řídit platformu a logistiku umožňující balení a doručování zákaznických stavebnic LEGO</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Díky tomu, že fanoušci stavebnic LEGO mohou využívat nástroje k tvorbě, prezentaci a prodeji svých stavebnic, LEGO Factory výrazně rozšiřuje rozsah standardně nabízených stavebnic</li> </ul>	<p><b>Customer relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>LEGO Factory vytváří ze zákaznické komunity založenou na dlouh. chvostu (odlišení se od standardní nabídky maloobchodu)</li> </ul> <p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence LEGO Factory závisí do značné míry na webovém kanálu</li> </ul>	<p><b>Customer segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisíce nových zákaznických stavebnic optimálně doplňují standardní LEGO stavebnice</li> <li>LEGO Factory spojuje zákazníky, kteří vytváří osobní návrhy s jinými zákazníky, a tak se stávají propojující platformou zákazníků a zvyšování tržeb</li> </ul>
<p><b>Cost structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>LEGO Factory zužitkovává náklady na výrobu a logistiku, které již byly vynaloženy v rámci tradičního maloobchodního modelu</li> </ul>	<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Na základě velkého množství položek navržených zákazníky usiluje LEGO Factory o dosažení nízkých příjmů, které představují hodnotný příspěvek k tradičním vysokým maloobchodním tržbám</li> </ul>			

Based on the Business Model Canvas by Strategyzer.com. used under CC BY-SA 3.0

# NAKLADATELSKÉ ODVĚTVÍ BUSINESS MODEL CANVAS

lulu.com

Designed for	Designed by	Date	Version
<p><b>Key partners</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nemá</li> </ul>	<p><b>Key activities</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vývoj platformy</li> <li>logistika</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>služby samoobslužného publikování</li> <li>trh pro okrajový obsah</li> </ul>	<p><b>Customer segments</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>okrajoví autoři</li> <li>okrajová cílová skupina</li> </ul>
	<p><b>Key resources</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>platforma (web)</li> <li>infrastruktura tisku na vyžádání</li> </ul>	<p><b>Customer relationships</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zájmové komunity</li> <li>online profil</li> </ul>	
		<p><b>Channels</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>lulu.com</li> </ul>	
<p><b>Cost structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>řízení a vývoj platformy</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>provize za prodej (nízké)</li> <li>poplatky za nakladatelské služby</li> </ul>	

Based on the Business Model Canvas by Strategyzer.com, used under CC BY-SA 3.0

# NESPRESSO BUSINESS MODEL CANVAS

## Nespresso společnosti Nestlé

Designed for		Designed by	Date	Version
<b>Key partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>výrobci kávovarů</li> </ul>	<b>Key activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>výroba</li> <li>marketing</li> <li>logistika</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>espresso ve vysoké kvalitě (restaurační) dostupné doma</li> </ul>	<b>Customer relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>nespresso club</li> </ul>	<b>Customer segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>domácnosti</li> <li>kancelářský trh</li> </ul>
<b>Cost structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>výroba</li> <li>marketing</li> <li>distribuce a kanály</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>hlavní příjmy - kapsle</li> <li>ostatní: kávovary a příslušenství</li> </ul>		

Based on the Business Model Canvas by Strategyzer.com, used under CC BY-SA 3.0

# SWATCH BUSINESS MODEL CANVAS

## autonomní model pro značku Swatch společnosti SMH

Designed for		Designed by	Date	Version
<b>Key partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SHM jako výrobní partner</li> </ul>	<b>Key activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>návrh výrobků</li> <li>marketing a komunikace</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>levné trendové hodinky</li> </ul>	<b>Customer relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>obrat k životnímu stylu</li> </ul>	<b>Customer segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>masový trh</li> </ul>
<b>Cost structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>platby za výrobu společnosti SMH</li> <li>marketing</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>tržby z prodeje hodinek</li> </ul>		

Based on the Business Model Canvas by Strategyzer.com, used under CC BY-SA 3.0

Název: **Zakládání podniku**

Autor: **Pavel Adámek**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 149

ISBN: 789-80-7510-399-4

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.