

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**VOLBA VHODNÉ PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ A
ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI**

Autor práce: Michal Daniel
Studijní obor: regionální studia
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.
Katedra: Katedra evropských studií a veřejné správy

2008

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Děkuji vedoucím bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi a Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ÚVOD.....	5
1 METODIKA A CÍL PRÁCE.....	9
2 JEDNOTLIVÉ PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	10
2.1. Rozdělení a základní formy.....	10
2.1.1. Základní pojmy	11
2.2. Podnikání fyzických osob.....	11
2.3. Podnikání právnických osob.....	13
2.4. Volba vhodné právní formy podnikání.....	14
2.5. Kapitálové společnosti.....	15
2.5.1. Společnost s ručením omezeným (s. r. o.).....	16
2.5.2. Akciová společnost (a. s.).....	17
2.6. Osobní společnosti.....	19
2.6.1. Veřejná obchodní společnost (v. o. s.):.....	19
2.6.2. Komanditní společnost (k. s.):.....	20
2.7. Definice malého a středního podniku.....	21
2.7.1. Přínosy malých a středních firem (MSP).....	22
2.7.2. Výhody a nevýhody malých a středních podniků.....	23
3 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM, PODMÍNKY K PODNIKÁNÍ ATD.....	25
3.1. Založení společnosti s ručením omezeným.....	25
3.1.1. Založení obchodní společnosti.....	25
3.1.2. Registrační povinnosti.....	27
3.1.3. Vystupování navenek.....	27
3.2. Podnikatelský záměr.....	27
3.3. Proces plánování v podnikání	29
3.4. Pravidlo 80 na 20 v podnikání	30
3.5. Největší chyby některých podnikatelů.....	31
4. MŮJ VLASTNÍ POHLED NA PODNIKATELE A PODNIKÁNÍ.....	35
4.1. Moje vlastní podnikání.....	35
4.2. Začátky podnikání.....	39
4.3. Identita firmy.....	46
4.4. Firma roste - rizika a jak se s nimi vypořádat.....	48
4.5. Zvládání růstu firmy na manažerské rovině.....	49
4.6. Time management.....	50
4.7. Bariéry růstu firmy.....	52
4.8. Podnikání jako životní náplň.....	53
4.9. Můj pohled „na věc“.....	53
5. NÁZORY ZNÁMÝCH OSOBNOSTÍ.....	55
5.1. Kotler: I české firmy mohou vytvořit světoznámou značku.....	55
5.2. Jack Welch – 8 zásad vedení lidí.....	55
5.3. Ray Kroc – McDonald's.....	56
ZÁVĚR.....	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:.....	60
PŘÍLOHA I - SPOLEČENSKÁ SMLOUVA	63
PŘÍLOHA II. - PŘÍKLAD PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	67
ABSTRAKT.....	80
ABSTRACT.....	81

ÚVOD

Problematika v oblasti podnikání, jeho založení, jeho rozvoj a vývoj, dlouhodobé plánování a strategie patří stále mezi vysoce aktuální témata. V souvislosti s pojmem podnikání si zřejmě každý nepodnikatel vybaví spoustu peněz, nezávislost, možnost chodit si do práce kdy chce, luxusní auta, nový dům, hodně volného času, zahraniční cesty a spoustu dalších věcí. Zajímavé je, že vesměs se jedná o samá pozitivita, ovšem realita je mnohdy jiná, jak může potvrdit snad každý podnikatel. Kde jsou pozitiva, jsou i nějaká negativa. Obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb.) vymezuje pojem podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.

O podnikání sní hodně lidí. Mnozí si to již vyzkoušeli na vlastní kůži, někteří se třeba teprve odhodlávají. Co člověka žene k tomu, že vůbec přemýšlí o podnikání? Hodí se každý na podnikání? Jak se to dá zjistit? A kde sehnat do začátku peníze? Je lepší podnikat sám nebo s někým? Možná až spousta otázek na začátku. Ale čím více otázek si potenciální podnikatel zodpoví na začátku, čím více problémů si promyslí a vyřeší, tím o něco snazší budou nejen jeho podnikatelské začátky.

Prvotní otázkou je zřejmě to, zda se vůbec pustit do podnikání a proč. Odpovědi může být hned několik. Je třeba je ovšem zvážit a zjistit, jak hodně jsou pro nás důležité a motivující, jaké výhody ale i rizika spolu přináší apod.

Vycházet lze např. z momentální situace potenciálního zájemce o podnikání:

- pokud má zaměstnání a jisté pracovní místo, je na zvážení, zda toto jisté místo opustit a začít podnikat s něčím novým, s čím třeba nemá dostatek zkušeností.
- má zaměstnání, ale daná práce jej nenaplňuje, rád by realizoval své představy, posouval se dál a dál, seberealizoval se, více si vydělával, aby mohl lépe finančně zabezpečit sebe a svou rodinu, chce sobě i ostatním dokázat, že „na to má“ atd.

- ztratil zaměstnání – stát se to může asi každému, je to vždy nepříjemná věc. Ovšem právě podnikání v této chvíli může být dobrým způsobem, jak zejména finančně zabezpečit sebe a svou rodinu.¹

Při rozhodování mezi zaměstnaneckým poměrem a podnikáním je nutné si uvědomit, že žádné podnikání není bez problémů a bez rizik. Člověk má jako podnikatel větší zodpovědnost, nejen za sebe a za svou rodinu, ale i za své zaměstnance (má-li je), např. v podobě zabezpečení dostatečných prostředků na výplatu jejich mezd. Jsou na něj kladeny určité povinnosti, ať už vést účetnictví, odvádět daně či znát a dodržovat zákony s podnikáním související. Je třeba mít také na paměti, že pokud člověk podniká, není pracovní doba pravidelná a pouze osmihodinová, ale že stráví v práci třeba i 10, 12 i více hodin denně (zvláště ze začátku). A co se stane s podnikáním, pokud podnikatel dlouhodobě či těžce onemocní? Nezbytnou podmínkou vstupu do podnikatelského prostředí je také alespoň základní orientace v legislativních předpisech týkající se této problematiky.

Na druhé straně zaměstnanecký poměr většinou nabízí pravidelnou osmihodinovou pracovní dobu, méně odpovědnosti, záruku pravidelné výplaty mzdy, pokud tedy společnost nemá finanční problémy, řadu sociálních výhod, ať už v podobě příspěvků na stravu apod. či přispívá na penzijní připojištění, někdo má k dispozici i pro soukromé účely firemní auto nebo mobilní telefon.²

Je na zvážení každého, co mu více vyhovuje, zda si bezstarostně odpracovat 8 hodin v práci nebo naopak má touhy realizovat své nápady, kterými hýří, pustit se do podnikání v oboru, který je jeho koníčkem (např. prodej specializovaných sportovních potřeb, provoz jazykové školy, zřízení kavárny atd.), je skvělý ve svém oboru a tak by v něm rád podnikal (např. truhlář, zedník, automechanik, ale i např. plastický chirurg, překladatel/ka a řada dalších), nebo chce zkrátka pracovat na sebe a vést svoji vlastní firmu.³

1 TRACY, B. *Jak úspěšně řídit firmu*, Praha : Computer Press, 2004.

2 KIYOSAKI, R. *Co máte vědět než začnete podnikat*, Pragma, 2005.

3 HILL, N. *Myšlením k bohatství*, Pragma, 1990.

Je důležité se nad podnikáním opravdu zamyslet, protože i když je jednoduché skončit v případě neúspěchu, již to něco stálo, přinejmenším čas a peníze. Na druhou stranu by mohlo mrzet nevyužít příležitosti, má-li někdo skvělý podnikatelský záměr.

Dle obchodního zákoníku je podnikatelem:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění nebo jiného oprávnění podle zvláštních předpisů
- osoba provozující zemědělskou výrobu zapsaná do evidence dle zvláštního předpisu.⁴

Otázkou je, zda podnikatelem může být každý. Určitě ano, ale ... V první řadě by měl mít potenciální podnikatel vhodný podnikatelský záměr. Může se jednat např. o nějaký výrobek, který na našem trhu chybí, je nekvalitní nebo poptávka není dostatečně uspokojována, a začít jej dovážet ze zahraničí nebo přímo u nás vyrábět. Nebo se může jednat o nějaké služby. Možností je spousta, jen na nějakou vhodnou přijít.⁵

Když už má vymyšlený vhodný podnikatelský záměr, tak je potřeba vůbec umět tento záměr zavést do praxe. Už zde je potřeba mít pro podnikání:

- dispozice – jakési know-how každého člověka – schopnosti (organizační, rozumová inteligence, schopnost jednat s lidmi,...), vědomosti (odborné znalosti daného oboru, znalosti např. z oblasti marketingu, podnikání, legislativy,...) a dovednosti (to, co se člověk naučil, převádí do praxe, např. nabyté znalosti využívá při řešení nejrůznějších problémů)
- osobní vlastnosti – charakterizují samotnou osobnost podnikatele – např. důvěryhodnost, čestnost, samostatnost, zodpovědnost, svědomitost, vytrvalost, jeho vztah k práci a k druhým lidem, nápaditost, apod.⁶

4 KOŠTĀN, P. *Firemní strategie*, Computer Press, 2005.

5 LUKEŠ, N. *Psychologie podnikání*, Praha : Press Praha, 2005.

6 KORÁB, V. *Podnikatelský plán*, Computer Press, 2007.

Podnikatel by samozřejmě také měl být:

- aktivní – nečekat, až něco spadne do klína. Vymýšlet stále nové a nové věci, nelpět na starých a „zaručených“ systémech, „jít s dobou“ apod.
- dostatečně motivovaný - mít v sobě jakousi hnací sílu, která ho vede k vytyčenému cíli. Je spojena s určitými představami a touhami. Co se týče podnikání, tak je to např. touha něčeho dosáhnout, něco dokázat.
- umět rozhodovat – bez rozhodování se člověk neobejde ani v běžném životě (zda si vzít hypotéku, byt nebo dům, kam na dovolenou apod.). Během podnikání přibude nutností rozhodnout se ještě více, navíc mnohem zásadnějších rozhodnutí.
- umět získávat a využívat informace - známé přísloví říká „štěstí přeje připraveným“. U podnikatelů to platí dvojnásobně. Kdo má lepší informace, může se i lépe rozhodovat.
- obklopovat se správnými lidmi – v dnešní době je spíše problém správné lidi vůbec najít.⁷

Začínající podnikatel nemůže očekávat úspěchy hned, ale ani menší neúspěchy by ho neměly odradit. Je třeba si věřit. Se zrychlováním životního stylu musí i podnikatel rychleji reagovat na potřeby svých zákazníků.

Musí se dívat do budoucnosti, předvídat situace, hledat řešení problémů a rychle reagovat. A také počítat s tím, že s největší pravděpodobností (zejména ze začátku) bude mít méně času nejen na rodinu a své koníčky, ale i např. na prohlubování své odbornosti, na přátele atd.⁸

7 WELCH, J. *Rovnou k věci*, Pragma, 2001.

8 ELDER, A. *Tradingem k bohatství*, Impossible, 2006.

1 METODIKA A CÍL PRÁCE

V této práci pracuji s běžně dostupnou literaturou v kombinaci s vlastními zkušenostmi v oblast podnikání. Literatura je převážně ekonomického charakteru, obsahující specifikace jednotlivých pojmů a úkonů. Cílem této práce je podat skutečný obraz a postup jednotlivých kroků při zakládání společnosti s ručením omezeným a jejím vstupu na trh.

Jednotlivé literatura je vždy aktuálního data, neboť problematika v této oblasti se především díky legislativě velmi mění a je proto nutné pracovat s aktuálními daty.

Základní pojmy v této práci jsou podnikání, formy podnikání, plánování, plánování času, firemní kultura, typologie podnikatelů a podnikatelský záměr.

2 JEDNOTLIVÉ PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

2.1. Rozdělení a základní formy

Nyní bych rád přešel k vysvětlení jednotlivých forem podnikání. Právní forma podnikání specifikuje formu podnikání, pod kterou podnikatel vystupuje. Jednotlivé typy právních forem podnikání upravuje obchodní zákoník (obchodní společnosti a družstva). Živnostenský zákoník se pak zaměřuje na podnikatelské subjekty provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění.

V ČR mohou lidé podnikat dvěma způsoby – jako fyzická osoba (na základě živnostenského listu nebo koncese) nebo jako právnická osoba. Typy právních forem podnikání upravuje obchodní zákoník v druhé části (obchodní společnosti a družstva) - (Zákon č. 513/1991 Sb.) a živnostenský zákoník (Zákon č. 455/1991 Sb.) se pak zaměřuje na podnikatelské subjekty provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění.⁹

Každá právní forma podnikání má svá specifika. Co je výhodou u jedné, je nevýhodou u druhé a naopak. Proto si potenciální podnikatel musí rozmyslet, která z právních forem je pro jeho podnikání ta nejlepší s ohledem na různá kritéria. Také každý obor činnosti má svá specifika, každý člověk má jiné představy o svém podnikání, o budoucnosti a dalším směřování své firmy apod.¹⁰

Fyzická osoba může na základě živnostenského oprávnění provozovat živnost:

- ohlašovací (na základě živnostenského listu)
- koncesovanou (na základě koncese)

9 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Grada, 2007.

10 KIYOSAKI, R. *Co máte vědět než začnete podnikat*, Pragma, 2005.

Právnícká osoba, coby uměle vytvořený subjekt zapsaný do obchodního rejstříku, podniká na území ČR jedním z následujících způsobů:

- společnost s ručením omezeným (s.r.o.),
- akciová společnost (a.s.),
- veřejná obchodní společnost (v.o.s.),
- komanditní společnost (k.s.),
- družstvo.¹¹

2.1.1. Základní pojmy

Podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná činnost (ne tedy příležitostná činnost) prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.¹²

Podnikatel

Podnikatelem je dle obchodního zákoníku:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.¹³

2.2. Podnikání fyzických osob

V České republice se jedná o nejčastější formu podnikání. Využívají ji i ti, kteří v podnikatelské činnosti nespátrují hlavní zdroj svých příjmů. Zahájení činnosti je u této

11 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

12 KOŠTÁN, P. *Firemní strategie*, Computer Press, 2005.

13 LEWTHWAITE, L. *Začínám řídit lidi*, Praha: Computer Press, 2007.

formy velmi jednoduché. Podnikatel jako fyzická osoba vykonává většinou činnost menšího rozsahu a to sám, případně s tichým společníkem. Ve většině případů také podnik sám řídí a vede, popř. je možnost ustanovit odpovědného zástupce. Mnohdy si podnikatel sám provádí i veškerou administrativu. V praxi se poměrně často vyskytuje forma smluvní podnikatelské spolupráce FO upravená občanským zákoníkem – sdružení fyzických osob.

Fyzickými osobami jsou:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění (tedy vlastníci živnostenského listu (ŽL) nebo koncesní listiny)
- osoby zapsané v obchodním rejstříku (zapisují se osoby na vlastní žádost nebo povinně - bez zbytečného odkladu poté, co jim povinnost vznikla - podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem v §34 - jestliže:
 - výše jejich výnosů nebo příjmů (bez DPH) dosáhla nebo překročila za 2 po sobě bezprostředně následující účetní období v průměru částku 120 mil. Kč, nebo
 - provozuje živnost průmyslovým způsobem (viz §7a zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání)
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu
- soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci.¹⁴

Právní forma podnikání fyzických osob má své výhody i nevýhody. Mezi hlavní výhody lze uvést:

- velmi nízké výdaje na založení společnosti
- podnikatelskou činnost lze zahájit ihned po ohlášení (kromě koncesovaných živností a činností vyžadující zvláštní povolení)
- samostatnost a volnost při rozhodování
- snadné založení, přerušování či ukončení činnosti
- místo podvojného účetnictví lze vést pouze daňovou evidenci (pokud není podnikatel zapsán v obchodním rejstříku, popř. mu nevyplynuly povinnosti přejít na podvojný účetnictví)

¹⁴ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

- není vkladová povinnost
- pokud je to výhodnější, lze pro zjištění dílčího základu daně uplatnit výdaje paušální částkou z dosažených příjmů
- celý zisk z podnikání po zdanění náleží podnikateli
- lze přizvat osobu žijící ve společné domácnosti s podnikatelem jako spolupracující osobu, přerozdělit na ni krom pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání a využít tak možnost daňové úspory.¹⁵

Zatímco mezi hlavní nevýhody patří především:

- vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení podnikatele za závazky společnosti (riziko lze omezit změnou podílu na společném jmění manželů)
- omezený přístup k bankovním úvěrům spojený např. i s vysokou úrokovou mírou
- vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele (podnikatel si většinou sám provádí veškerou administrativu týkající se podnikání)
- vzhledem k velikosti může v obchodních vztazích působit jako malý a nevýznamný partner

2.3. Podnikání právnických osob

Obchodní zákoník definuje a upravuje právnické osoby, které jsou založené za účelem podnikání (tzv. obchodní společnosti) a družstva.

Z právnických osob jsou definovány a upraveny obchodním zákoníkem obchodní společnosti (založeny za účelem podnikání) a družstva.

Obchodní společnosti se rozdělují do 2 základních skupin podle toho, kolika osobami jsou založeny, jak tyto osoby ručí a zda mají povinnost vložit do společnosti vklad v určité výši.

- osobní společnosti (v. o. s., k. s.) - společnosti, které jsou založeny alespoň 2

¹⁵ KOŠŤÁN, P. *Firemní strategie*, Computer Press, 2005.

osobami. Předpokládá se jejich osobní účast na řízení a neomezené ručení společníků za závazky společnosti.

- kapitálové společnosti (s. r. o., a. s.) - společnosti, ve kterých je povinností vložit vklad, který pak tvoří základní kapitál společnosti. Výše vkladu je stanovena zákonem a liší se od typu společnosti.
- družstva - společenství neuzavřeného počtu lidí (min. 5). Základní kapitál je tvořen vklady. Společnost se zakládá buď za účelem podnikání nebo za účelem zajišťování potřeb svých členů.¹⁶

Všechny tyto právnické osoby musí být zapsány v obchodním rejstříku, což je veřejný seznam, ve kterém jsou evidovány subjekty, kterým to ukládá zákon. Obchodní rejstřík provádí rejstříkový soud, který je podřízen Ministerstvu spravedlnosti ČR.

2.4. Volba vhodné právní formy podnikání

Ještě před samotným začátkem podnikání stojí před potenciálním podnikatelem důležité rozhodnutí – zvolit správnou formu podnikání. Volba právní formy není nezvratná, rozhodnutí lze později změnit, ale už je to spjato s určitými náklady a komplikacemi, kterých je možné se vyvarovat právě zvolením té správné právní formy.

Kritérií, která můžeme vzít v úvahu při volbě právní formy, je celá řada. Některá jsou specifická pro konkrétní druh činnosti, které se chceme věnovat, jiná jsou všeobecnější. Při volbě právní formy podnikání se standardně vychází z více kritérií.

Při volbě zvažujeme především:

- počet zakladatelů – zda budoucí podnikatel hodlá podnikat sám nebo přibere společníka,
- požadavky na minimální velikost základního kapitálu – některé právní formy podnikání mají zákonem stanovenou minimální velikost základního kapitálu (tedy celková výše vkladů – peněžních i nepeněžních),
- způsob a rozsah ručení za závazky vzniklé podnikatelskou činností – ručení

16 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

může být tzv. omezené (podnikatelé ručí jen do výše nesplacených vkladů) či neomezené (ručí veškerým svým majetkem),

- administrativní náročnost – obtížnost založení a výdaje s tím spojené,
- oprávnění k řízení – kdo společnost povede a bude ji zastupovat navenek. S tím souvisí i povinné vytváření orgánů společnosti, které je u některých forem předepsáno zákonem.
- finanční možnosti – především možnosti zvyšovat vlastní kapitál a mít přístup ke kapitálu cizímu (zejména bankovní úvěry),
- míra právní regulace – tedy požadavky na vedení účetnictví, povinnost auditu, zveřejňovací povinnost (povinnost zveřejňovat údaje z účetní závěrky v obchodním rejstříku mají subjekty zapsané do obchodního rejstříku), povinnost vytvářet rezervní fond a další. Největší míra právní regulace je u akciových společností, nejmenší u samostatných fyzických osob.¹⁷

Existuje ale i řada dalších kritérií a jejich zvážení záleží na každém zvlášť. Patří sem např. obor činnosti (některé obory mohou mít zákonem stanovené konkrétní požadavky, např. týkající se odbornosti a praxe), rozsah plánovaných činností a jejich finanční náročnost (fyzická osoba se těžko bude podílet na velkých investičních projektech apod.), daňové zatížení (jiné zdanění fyzických osob a jiné právnických), podíl na zisku a ztrátě atd.¹⁸

2.5. Kapitálové společnosti

Jedinou povinností společníků - zakladatelů je dát do společnosti vklad. Jeho výše je stanovena zákonem a je různá se v závislosti na tom, o jakou kapitálovou společnost se jedná.

Mezi kapitálové společnosti patří:

- společnost s ručením omezeným (zkratka s.r.o. nebo spol. s r.o.) – společnost, která může být založena i jen 1 společníkem (maximálně 50). Podmínkou je vložit do společnosti vklad ve výši stanovené zákonem, dnes tedy 200000 Kč.

¹⁷ AAKER, D. *Brand building*, Praha : Computer Press, 2006.

¹⁸ TRACY, B. *Jak mnohem lépe prodávat*, Computer Press, 2003.

Společníci pak ručí za závazky společnosti pouze do výše nesplacených vkladů (v případě splacení již neručí).

- akciová společnost (zkratka a.s. nebo akc. spol.) – společnost, kterou může založit 1 právnická osoba nebo 2 či více fyzických osob. Nutností je základní kapitál, který je tvořen souhrnem jmenovitých hodnot akcií. Výše upsaných akcií je stanovena zákonem.

2.5.1. Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Jedná se u nás o nejrozšířenější podnikání právnických osob. Společnost může být založena 1 osobou, max. počet společníků je 50. Základní kapitál je tvořen vklady společníků, kteří ručí za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků (pokud 1 společník má vklad splacen a 2. ne, ručí i 1. společník do výše nesplaceného vkladu 2. společníka; jakmile všichni společníci splatí všechny vklady, již neručí). Výše základního kapitálu musí činit alespoň 200 000 Kč, přičemž každý společník musí vložit min. 20 000 Kč (viz §108 a §109 zákona č. 513/1991 - obchodní zákoník). Vklady mohou být peněžité i nepeněžité. Společnost musí vytvářet rezervní fond. Mezi orgány společnosti patří valná hromada, coby nejvyšší orgán. Statutárním orgánem jsou jednatele, kterým náleží obchodní vedení společnosti. Lze stanovit i dozorčí radu. Tato právní forma podnikání má také své výhody a nevýhody.¹⁹

Výhody:

- společníci mají omezené ručení (ručí jen do výše nesplacených vkladů),
- pro jednatele platí zákaz konkurence, který však lze rozšířit i na společníky společenskou smlouvou,
- není nutný souhlas všech společníků pro přijetí většiny rozhodnutí,
- vyplacené podíly na zisku společníkům (fyzickým osobám) nepodléhají pojistnému sociálního pojištění,
- polovinu daně sražené z vyplacených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti.

Nevýhody:

¹⁹ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

- nutný počáteční kapitál (vklady),
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob a vyplacené podíly na zisku společníkům jsou dále zdaněny srážkovou daní (tzv. dvojité zdanění) - viz §36 zákona o daních z příjmů,
- administrativně náročnější založení a chod společnosti – nutné svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad, nutné vedení účetnictví.

2.5.2. Akciová společnost (a. s.)

Jedná se o formu kapitálové společnosti, kdy je opět nutný základní kapitál. Ovšem ten je rozvržen mezi určitý počet akcií o stanovené jmenovité hodnotě. Akcie je cenný papír, se kterým jsou spojena práva akcionáře (coby společníka) podílet se na jejím řízení, zisku a při zániku společnosti i na jejím likvidačním zůstatku.²⁰ Společnost může založit buď 1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob. Základní kapitál společnosti musí činit alespoň 20 mil. Kč (s veřejnou nabídkou akcií), pokud není zvláštním předpisem stanovena vyšší částka (např. u bank). Základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky akcií musí činit alespoň 2 mil. Orgány společnosti tvoří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Z práv a povinností této právní formy vyplývají určité výhody a nevýhody.

Orgány a. s.:

Valná hromada

je nejvyšším orgánem společnosti a mohou se jí účastnit všichni upisovatelé akcií splněním určitých podmínek (v dohodnuté době splatit alespoň 10 % upsaných akcií a případně celé emisní ážio a nejpozději do zahájení ustavující valné hromady musí splatit alespoň 30 % hodnoty upsaných akcií). Valná hromada je způsobilá se usnášet, jestliže se jí účastní upisovatelé alespoň poloviny všech upsaných akcií. Rozhoduje o založení společnosti, schvaluje stanovy společnosti a volí a odvolává členy představenstva. Valná hromada se může poprvé konat pouze v případě, že byly upsány akcie v hodnotě navrhovaného základního kapitálu a zároveň bylo splaceno alespoň 30 % jmenovité hodnoty akcií a případně celé emisní ážio (rozdíl mezi jmenovitou hodnotou akcie a

²⁰ ELDER, A.: *Tradingem k bohatství*, Impossible, 2006.

skutečnou částkou, za níž společnost akcie vydává – tzv. emisní kurs).

Představenstvo

je statutárním orgánem – řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Zabezpečuje obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví a předkládá valné hromadě ke schválení účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku. Má minimálně 3 členy (neplatí, pokud je pouze 1 akcionář). V čele stojí předseda.²¹

Dozorčí rada

dohlíží na výkon představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Členové jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů týkajících se činnosti společnosti, kontrolují účetní zápisy (zda jsou řádně vedené a v souladu se skutečností) a zda je podnikatelská činnost společnosti v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady. Má nejméně 3 členy, přičemž počet jejích členů musí být dělitelný 3. Členové jsou voleni na dobu určenou stanovami, ne však na více než 5 let. Účastní se valné hromady a jsou povinni seznámit účastníky s výsledky jejich kontroly.

Výhody:

- akcionář neručí za závazky společnosti,
- dobrý přístup ke kapitálu,
- společnost je dobře vnímána obchodními partnery,
- vyplacené dividendy nepodléhají sociálnímu pojištění,
- polovinu daně sražené z vyplacených dividend lze uplatnit jako slevu na dani společnosti,
- zákaz konkurence pro členy představenstva.

Nevýhody:

- vysoký základní kapitál,
- administrativně náročné na založení i řízení společnosti,
- velmi komplikovaná právní úprava,

21 KOŠŤÁN, P. *Firemní strategie*, Computer Press, 2005.

- společnost nelze založit 1 fyzickou osobu,
- při veřejné nabídce akcie nelze upisovat akcie nepeněžitými vklady,
- účetní závěrku musí ověřovat auditor a údaje z ní se musí povinně zveřejňovat,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené dividendy ze zisku jsou zdaněny dále ještě srážkovou daní,
- povinnost sestavovat výroční zprávu.²²

2.6. Osobní společnosti

Osobní společnosti jsou z hlediska právních forem podnikání právnickou osobou. Předpokládá se u nich osobní účast podnikatele na řízení společnosti (proto osobní) a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti.

Patří sem:

- veřejná obchodní společnost (zkratka v.o.s. nebo veř. obch. spol.) – společnost, ve které alespoň 2 osoby (fyzické nebo právnické) podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně veškerým svým majetkem.
- komanditní společnost (zkratka k.s. nebo kom. spol.) – společnost, ve které 1 nebo více společníků ručí za závazky společnosti veškerým svým majetkem (tzv. komplementář) a 1 nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu. Tato právní forma podnikání se hodí např. pro kapitálově slabého podnikatele se zajímavým podnikatelským záměrem a investora, který hledá vhodné příležitosti.

2.6.1. Veřejná obchodní společnost (v. o. s.):

Veřejnou obchodní společností je společnost, ve které alespoň 2 osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně veškerým svým majetkem. Společníkem může být fyzická i právnická osoba. Fyzická osoba musí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti (viz §6 zákona č. 455/1991 o živnostenském podnikání – např. dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost atd.) a nebyla u ní dána překážka k provozování živnosti bez ohledu na

²² SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

předmět podnikání společnosti (viz §8 zákona č. 455/1991 o živnostenském podnikání – např. na její majetek byl prohlášen konkurs apod.). Zisk se dělí mezi společníky rovným dílem, ale ve společenské smlouvě lze stanovit jinak.²³

Výhody:

- není nutný počáteční kapitál
- je celkem jednoduché vystoupení společníka ze společnosti
- neomezené ručení společníků může být jakousi garancí dobrého image společnosti, což může vést např. i k dobrému přístupu k cizímu kapitálu.
- zisk je rozdělen mezi společníky a zdaněn daní z příjmů fyzických osob, která je od 1. ledna 2008 jednotná a menší než sazba daně z příjmů právnických osob.

Nevýhody:

- neomezené ručení společníků za závazky společnosti může s sebou přinášet osobní rizika, což může vést ke konfliktům při řízení společnosti,
- musí být minimálně 2 společníci, takže může vzniknout problém v případě zániku společníka,

2.6.2. Komanditní společnost (k. s.):

Jedná se o osobní společnost smíšené typu, neboť 1 nebo více společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (tzv. komplementáři) a 1 nebo více společníků ručí do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (tzv. komanditisté). Komplementářem může být fyzická i právnická osoba. Fyzická osoba musí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti podle zvláštního právního předpisu a nesmí být u ní dána překážka provozování živnosti (např. prohlášení konkursu na její majetek apod.). K obchodnímu vedení společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři, v ostatních záležitostech rozhodují komplementáři společně s komanditisty. Tato právní forma může být zajímavou formou podnikání pro kapitálově slabého podnikatele se zajímavým know-how a investora hledajícího investiční příležitosti. V ČR se jedná o málo frekventovanou formu podnikání.²⁴

23 TRACY, B. *Jak úspěšně řídit firmu*, Praha : Computer Press, 2004.

24 KOŠTÁN, P. *Firemní strategie*, Computer Press, 2005.

Výhody:

- není nutný velký počáteční kapitál – povinné jsou vklady pouze u komanditistů, každý musí vložit minimálně 5 000 Kč (viz §97a zákona č. 513/1991 Sb. – obchodní zákoník),
- zisk se dělí podle společenské smlouvy mezi komanditisty a komplementáře, přičemž zisk komplementářů podléhá dani z příjmů fyzických osob, která je od 1. ledna 2008 jednotná (ne progresivní),
- komanditista je oprávněn nahlížet do účetních knih a kontrolovat tam údaje, popř. k tomu zmocnit auditora,
- pro komanditisty neplatí zákaz konkurence,
- za určitých podmínek se může společnost změnit bez likvidace na veřejnou obchodní společnost. (např. zanikne-li účast všech komanditistů)

Nevýhody:

- neomezené ručení komplementářů,
- podíl na zisku je u komanditistů zdaněn daní z příjmů právnických osob a při vyplácení je ještě zdaněn srážkovou daní,
- vzhledem k tomu, že komplementáři a komanditisté nesou jinou míru rizika (každý ručí jinak), mohou vznikat určité rozpory,
- ke změně společenské smlouvy je zapotřebí souhlas všech společníků (pokud společenská smlouva neurčí, že např. postačuje většina komanditistů a většina komplementářů).

2.7. Definice malého a středního podniku

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí každé ekonomiky, protože tvoří drtivou většinu ve struktuře všech podniků. Stabilizují společnost, neboť každá výrazná politická nejistota nebo radikální názory přinášejí spoustu rizik. A malý podnikatel je mnohem zranitelnější než velká společnost, zvláště se zahraniční účastí.²⁵

Definice a klasifikace malých a středních podniků (MSP)

²⁵ TRACY, B. *Jak mnohem lépe prodávat*, Computer Press, 2003.

Definicí pro rozdělení malých a středních podniků je velké množství. Většinou se podniky klasifikují podle počtu zaměstnanců, výši ročního obratu, celkové hodnoty aktiv (bilanční suma roční rozvahy) nebo hodnoty majetku (v případě, že podnikatel vede daňovou evidenci a ne účetnictví), popř. i podle podílu kapitálu a vlastnických práv, které jsou ve vlastnictví jiného podniku, který nespĺňuje definici MSP.²⁶

Definice MSP je zvláště důležitá při žádání o dotace. V tomto případě je důležité nařízení Evropské komise. Podle ní:

- drobný podnikatel zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 milionů EUR,
- malý podnikatel zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 milionů EUR,
- střední podnikatel zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent 43 milionů EUR nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 milionů EUR.

Např. Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) rozděluje firmy na 2 skupiny – malé organizace (do 25 zaměstnanců) a organizace (s více než 25 zaměstnanci).

2.7.1. Přínosy malých a středních firem (MSP)

Malé a střední podniky hrají nezastupitelnou úlohu v ekonomice díky svému většinovému podílu v rámci všech podniků. MSP výrazně přispívají ke stabilizaci politické situaci v zemi, neboť se snaží vyvarovat jakékoliv výrazné změny a nestability, která může ohrozit jejich podnikání. Zároveň jsou často spjaty s konkrétním regionem (místo bydliště podnikatele), takže reprezentují místní kapitál a efekty z podnikání zůstávají v daném regionu. V neposlední řadě představují pro fyzické osoby určitou svobodu – volbu zvolit si své uplatnění a realizovat myšlenky a touhy. Drobní podnikatelé také často dotvářejí města a vesnice, které ožívají.

2.7.2. Výhody a nevýhody malých a středních podniků

26 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

I malé a střední podniky mají své výhody a nevýhody.

Výhody

Mezi výhody MSP patří především:

- jednoduchá organizační struktura – přináší nižší náklady na řízení firmy a nižší míru byrokracie,
- flexibilita – malé a střední podniky mohou rychleji a citlivěji reagovat na změny než velké korporace – s tím souvisí i větší pružnost a schopnost improvizace,
- menší náročnost na energii a suroviny – např. administrativní zátěž u malých podniků je menší než u velkých,
- snáze hledají drobné mezery na trzích a lépe se uplatňují na lokálních trzích, neboť mohou individuálně řešit potřeby zákazníků,
- finanční náročnost na 1 pracovní místo je nižší než ve velké společnosti,
- jsou nositeli velkého počtu inovací, i když nižšího řádu,
- osobní a přímý kontakt majitele firmy s ostatními zaměstnanci a možnost udržování osobního kontaktu se zákazníky,
- založení firmy nebývá kapitálové náročné.²⁷

Nevýhody

Naopak mezi nevýhody malých a středních podniků patří:

- horší přístup k cizímu kapitálu než mají velké společnosti,
- nemohou se zúčastnit podnikání, kde jsou zapotřebí velké investice,
- často mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové odborníky a vědce,
- často je ohrožují velké společnosti,
- časté legislativní změny kladou velké nároky na podnikatele,
- snadněji se mohou dostat do platební neschopnosti, když odběratelé včas neplatí,
- nízký tržní podíl,
- nižší stupeň technologického rozvoje,
- nižší dostupnost informací a poradenských služeb.²⁸

27 ELDER, A. *Tradingem k bohatství*, Impossible, 2006.

28 KOŠTÁN, P. *Firemní strategie*, Computer Press, 2005.

3 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM A PODMÍNKY K PODNIKÁNÍ

3.1. Založení společnosti s ručením omezeným

Pokud se podnikatel rozhodl pro určitý obor činnosti, ve kterém by chtěl rozjet podnikatelskou činnost, provedl určité analýzy, zvážil rizika a přínosy své podnikatelské činnosti a zvolil optimální formu podnikání, stačí již jen podnikání založit a začít.

Začínající podnikatel se mimo jiné rozhoduje také o tom, jakou právní formu podnikání založí. Od toho se pak odvíjí další postup.

3.1.1. Založení obchodní společnosti

Mezi obchodní společnosti patří společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciová společnost (a.s.), komanditní společnost (k.s.) a veřejná obchodní společnost (v.o.s.). Nejčastější právní formou podnikání právnických osob je společnost s ručením omezeným, proto se zaměříme především na ni.

Postup založení a vzniku s.r.o.

Při zakládání společnosti s ručením omezeným lze vytipovat určité kroky postupu:

1. sepsání zakladatelské listiny (v případě zakládání společnosti jediným společníkem) nebo společenské smlouvy (v případě více společníků). Tyto listiny musí mít formu notářského zápisu a musí obsahovat určité náležitosti stanovené obchodním zákoníkem v §163, jako je např. určení společníků, název firmy a její sídlo, předmět podnikání, výše základního kapitálu, výše vkladu jednotlivých společníků, správce vkladu apod. Již v této části je zřejmě nejdůležitějším úkolem vybrat vhodnou obchodní firmu.²⁹

29 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

Obchodní firmu upravuje obchodní zákoník v díle III od §8. Musí tedy splňovat určité požadavky. Nesmí být zaměnitelná s firmou jiného podnikatele, nesmí působit klamavě a jako odlišení nestačí odlišný dodatek právní formy. Zda obchodní firma splňuje tyto požadavky, se proěřuje při zápisu do obchodního rejstříku. Pokud by je obchodní firma nesplňovala, soud by společnost nezapsal. Což by vedlo ke zbytečným časovým i finančním ztrátám spojeným se sepsáním smlouvy či získáním živnostenských oprávnění apod.

2. Složení základního kapitálu u správce vkladu – před zápisem do obchodního rejstříku musí být zcela splacen základní kapitál (v případě 1 společníka). Je-li společníků více, musí být splaceno alespoň 30 % každého vkladu, minimálně však celkem alespoň 200 tisíc korun).
3. vyřízení živnostenského nebo jiného oprávnění k činnosti – více informací viz tutoriál o vzniku živnosti.
4. Zápis do obchodního rejstříku – společnost musí podat návrh na zápis do obchodního rejstříku nejpozději 90 dnů od založení společnosti. K návrhu se musí přiložit listiny o skutečnostech, které se do obchodního rejstříku zapisují, a listiny, které se zakládají do sbírky listin. Přiloží se samozřejmě také zakladatelská listina (popř. společenská smlouva), oprávnění k činnosti (živnostenský list nebo koncesní listina), potvrzení správce vkladu (případně i posudek znalce o ocenění případných nepeněžitých vkladů), popř. další listiny podle obchodního zákoníku. Před samotným zápisem musí také společníci prokázat původ užívání prostor, kde umístili své sídlo, popř. provozovnu (např. předložením nájemní smlouvy nebo výpisem z katastru nemovitostí).

Společnost je pak založena dnem sepsání společenské smlouvy (zakladatelské listiny) a vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

3.1.2. Registrační povinnosti

Po zahájení podnikatelské činnosti má podnikatel - právnická osoba určité registrační povinnosti. Musí se zaregistrovat u správce daně jako poplatník daně z příjmů právnických osob a jiných daní, případně také u správy sociálního zabezpečení a dalších institucí.

3.1.3. Vystupování navenek

Všechny podnikatelské subjekty jsou povinny při styku s okolím vystupovat pod svou obchodní firmou, jsou-li zapsány v obchodním rejstříku. Každý podnikatel (právnická osoba) tedy musí na všech objednávkách, fakturách apod. uvádět údaj o své obchodní firmě, jménu nebo názvu, sídle nebo místu podnikání, identifikačním čísle, zápisu do obchodního rejstříku a spisovou značku.

V příloze číslo 1. je uveden vzor společenské smlouvy o založení společnosti s ručením omezeným.³⁰

3.2. Podnikatelský záměr

Důležitým rozhodnutím je, v jakém odvětví, za jakých podmínek a s jakým kapitálem bude společnost podnikat. Nejen tyto, ale i mnoho dalších faktorů, jako například lokalita, dodavatelé, odběratelé, logistika apod., musí podnikatel na počátku svého podnikání brát v úvahu. Z těchto důvodů je velmi potřebné sestavit si tzv. podnikatelský záměr. Často jej firmy používají pouze pro získání úvěru či půjčky, ale takový podnikatelský záměr vlastně určuje strategii, plány a cíle, kterých chce firma – podnikatel dosáhnout. Příkladem podnikatelského záměru je uveden v příloze č. II. Bez jasné strategie, cílů a kroků k jejich dosažení může podnik snadno ztroskotat. Je totiž statisticky dokázáno, že pouze 20 % založených firem přežívá prvních 3 až 5 let podnikání.³¹

30 KOŠTÁN, P. *Firemní strategie*, Computer Press, 2005.

31 TRACY, B. *Jak úspěšně řídit firmu*, Praha : Computer Press, 2004.

Ze 100 % nově založených firem a podnikatelských projektů v České republice jich prvních 3 – 5 let přežívá 20 %. Nejde o národní specifikum, ale jde o obvyklý jev tržního hospodářství všech vyspělých zemí. Jde prostě o jev, o fakt, se kterým je nutno počítat v plánech a prognózách nově založených firem a projektů. Jak funguje reálně pravidlo 80/20 v podnikatelské praxi?

Pouze 20 % z oněch 20 % má šanci dostat se mezi prosperující elitu ve svém oboru podnikání! Výše uvedená fakta jsou reálná čísla a fungují nejen u nás, ale na celém světě (snad s výjimkou centrálně řízených ekonomik). Pro všechny začínající podnikatelské subjekty je proto alarmující fakt, že 80 % všech rozjetých projektů končí do 3-5 let neúspěšně! Pozor tedy na neodpovědnou pobídku vlády, která „motivuje“ klienty pracovních úřadů k vlastnímu podnikání! Drtivá většina z nich se na pracovní úřady vrací, navíc často s dluhy a frustrací.

Podnikání není pro každého a přeje jen připraveným! Jak prosperovat a dlouhodobě se udržet na trhu se ziskem, o tom jsou marketing, plánování, strategie a další atributy úspěšných podnikatelů.

Jak dostat svůj podnikatelský systém, firmu, do horních pater „Pyramidy prosperity“?! Nad tím se musíme zamyslet zejména při tvorbě strategie svého podnikání a marketingu. Zde ještě platí jedna historická skutečnost, která vyplývá z výše uvedených textů: Podnikatelské systémy – oněch 20 % z horní části Pyramidy prosperity, zejména 5 % firem na vrcholu, ovládají 80 % disponibilních finančních toků ve svém oboru, ovládají 80 % svého trhu, v součtu mají 80 % vliv na ekonomiku celého oboru, teritoria (celé země, chcete-li). V reálu naplňují daňovými výnosy 80 % státního rozpočtu s tím, že samy mají minimální spotřebu z přerozdělených daní. A na závěr to nejdůležitější, inkasují 80 % veškerých zisků ve svých oborech a na svých trzích! Zároveň platí, že 5 % firem na vrcholu inkasuje 4-10x více zisků, než zbývajících 15 % ziskových firem ve svých oborech.³²

32 WELCH, J. *Cesta k vítězství*, Praha : Pragma, 2006.

3.3. Proces plánování v podnikání

Plánování je strategická záležitost, má-li být podnikání úspěšné. Kdo nemá svůj cíl, neví, kam jde. Kdo nemá mapu, neví, jak se tam dostane. Asi nejhorší varianta pro každé podnikání je nemít cíl ani mapu. Přesto to někdy kolem nás vypadá, jakoby celá řada podnikatelů řídila své podniky ze dne na den, bez vizí, cílů, plánování...³³

Na jedné straně by tito podnikatelé chtěli vydělávat peníze, ale neví přesně jak a kde, s kým, proč... To proč, to je důležitý faktor. Proč podnikat... S řešením otázek typu „proč“ si podnikatel formuluje vize, cíle představy, záměry, sny... Potom musí řešit otázky jak, kde, s kým... Tomu se říká plánovací proces. Malé cíle mohou být bez existence byznys plánu nerealizovatelné. Velké vize a sny lze zrealizovat, stanou-li se součástí plánu. Síla plánování je obrovská, i když není radno ji přeceňovat. Jestliže dobrému plánu musí předcházet jasné vize a cíle, potom musí následovat i akce, cesta k těmto cílům, to je již proces podnikání. A je zde ještě jeden naprosto důležitý, ale často podceňovaný mezičlánek mezi sny, cíli a plánem. Tím jsou analýzy, studie, audity, úvahy o realizovatelnosti, o prostředí, trhu, nákladech, výnosech... V těchto fázích se řada podnikatelů dopouští nejvíce chyb, respektive tuto fázi zcela podceňují. Chovají se v rámci svého podnikání stylem, že trh a okolnosti mají jaksí za povinnost přizpůsobovat se cílům a záměrům osvětleného podnikatele. A nedaří-li se (což bývá při absenci analýz a plánování pravidlem), mají tendenci ze svých neúspěchů obviňovat své okolí, stranu(y), vládu, konkurenci, EU, USA a spoustu dalších.³⁴

Proto opakujeme, pro úspěšné podnikání je nutno dodržet postup

- Plán - cíle, vize, sny
- Analýza - situace, prostředí, trh
- Studie - realizovatelnost dalších záměrů
- Plánování - marketingu a marketingového mixu
- Finanční plánování - výnosy, náklady, zisky, daně, cash-flow
- Rekapitulace a redukce podle pravidla 80/20³⁵
- Plán realizace, akce, činností

33 KOTLER, P. *Moderní marketing*, Praha : Grada, 2007.

34 FÖRSTER, K. *Nekonvenční myšlení*, Praha : Grada, 2007.

35 WELCH, J. *Rovnou k věci*, Pragma, 2001.

- Kontrola výsledků, korekce atd.³⁶

Je samozřejmostí, že jde o elementární záležitosti. Čím je podnikání nebo podnikatelský projekt náročnější, tím větší důraz je na jednotlivé části uvedeného postupu.

Také lze tento postup popsat jinak. Prostě chceme a hledáme cestu pro své služby, výrobky a produkty, chceme je uplatnit v co největším množství, za co nejlepší ceny, s nejnižšími náklady, dlouhodobě ke svým potenciálním Klientům, kteří se vyskytují tu a tam... Přejeme si - nový dům, exklusivní dovolené, Ferrari, zdraví, šťastnou rodinu, tučná konta, štěstí, spokojené klienty, konkurenci v koutě, úředníky přemístěné v Burkině Faso (střední Afrika). Plánování a nastavení marketingového mixu je o tom, které z uvedených záležitostí jsou realizovatelné, za jakou cenu, jakým způsobem, v jakém čase. Marketingový plán je akční plán metod a postupů pro získání těch nejlepších Klientů v nejatraktivnějších segmentech trhu našeho podnikání. Marketingový mix je prostředek pro to, aby se náš produkt, služba a výrobek za co nejlepší cenu, nejnižšími náklady dostali tou nejefektivnější cestou a přiměřenými náklady na propagaci, logistiku atp. k našim Klientům. Marketingový mix řeší Produkt, Cenu, Distribuci (logistiku), Propagaci.³⁷

3.4. Pravidlo 80 na 20 v podnikání³⁸

Jde o Pravidlo, o kterém je často v různých souvislostech slyšet. Jde o soubor Pravidel a Faktů, které jsou naprosto fatálně podceňované v reálném životě, ekonomické praxi i ve fungování firem.

O čem je toto Pravidlo? Svět je nevyvážený. Zdroje a výsledky jsou v reálné praxi naprosto odlišné od toho, co bychom předpokládali. Pravidlo 80/20 odporuje obvyklému myšlení, rozumu, jednání, u mnohých i intuici. Například peníze. Je zřejmé, že 80 % všech peněz v populaci má k dispozici méně, než 20 % jedinců. Všechny pokusy levicových ideologů naprosto selhávají, pokud se snaží navzdory tomuto

36 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

37 SANT, T. *Významní světoví prodejci*, Praha : Computer press, 2007.

38 WELCH, J. *Rovnou k věci*, Pragma, 2001.

pravidlu přerozdělovat a usměrňovat všechny zdroje a výsledky (peníze) dle svých naivních představ. Toto Pravidlo totiž historicky platí, co je lidstvo lidstvem. Než se spoléhat na rádobu sociální (socialistickou) politiku státu, je prostě rozumnější toto pravidlo respektovat, počítat s ním, přizpůsobit se mu. Výsledkem tohoto pravidla je totiž mimo jiné fakt, že peníze a bohatství mají tendenci se koncentrovat. Uvažujeme-li o tom, že by bylo dobré se účastnit života mezi oněmi 20 %, kteří disponují 80 % zdrojů, bylo by dobré se zamyslet nad důvody a důsledky fungování zmíněného Pravidla. Pravidlo 80/20 pochopitelně není jen o penězích. Naprosto jednoznačně totiž funguje ve všech aspektech života, ekonomiky, podnikání. Jedním z jeho zásadních projevů je, že 20 % všech zdrojů zásadním způsobem ovlivňuje 80 % výsledků.³⁹

V podnikatelské praxi se to projevuje velmi reálně. 20 % firem v určitém oboru nebo segmentu kontroluje 80% trhu, příležitostí, zákazníků, peněz (obratu, zisku). 20 % firem inkasuje 80 % zisků. 80 % firem funguje na hranici rentability, resp. míří ke svému konci. Trh je neúprosný. Pravidlo 80/20 říká: „Vítěz bere vše“. Existuje mnoho důvodů, proč se v podnikání chceme řadit mezi vítěze. Zásadním důvodem jednoduše je to, patří-li firma mezi oněch 80 %, kteří ovládají pouze 20 % zdrojů, jednoduše nikdy na reálné zisky nedosáhne. Jedinou možností, jak průběžně dosahovat stabilních zisků v podnikání, je patřit mezi nejlepší, dostat se mezi oněch 20 %. I v tomto segmentu ale opět platí pravidlo selekce, které způsobuje, že i z těchto 100% prosperujících firem menšina (20 %) zabírá rozhodující část trhu, obratu a zisků.

Důsledkem této selekce a působení Pravidla 80/20 v podnikání je, že mezi skutečné leadery v jednotlivých oborech a segmentech trhu patří méně než 5 % existujících firem, které inkasují rozhodující peníze ze svých trhů. To jsou skutečně závažná fakta.⁴⁰

3.5. Největší chyby některých podnikatelů⁴¹

Existuje mnoho důvodů, proč jsou obchodníci neúspěšní. Tyto důvody bychom

39 WELCH, J. *Cesta k vítězství*, Praha : Pragma, 2006.

40 WELCH, J. *Rovnou k věci*, Pragma, 2001.

41 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

mohli rozdělit do tří základních kategorií.

1. Nedostatek dovedností a zkušeností

Obchodník si často neuvědomuje, že obchodní prostředí se liší od všech jiných prostředí. Obchodování se jeví jako něco, co by mělo být jednoduché a zároveň s sebou neslo obrovský potenciál vydělání peněz v relativně krátkém čase.

Obchodník si tak vytvoří jakási domyšlivá očekávání úspěchu. Oddanost těmto domyšlivým očekáváním bez příslušných dovedností a zkušeností vede ke zklamání, které vede k bolesti, která vede psychickému oslabení, které vede ke strachu. Strach oslabuje obchodníkovu schopnosti být objektivní, exektovat své obchody či učit se fundamentální podstatě trhů.⁴²

Samozřejmě je možné vydělat peníze bez příslušných dovedností a zkušeností. Ovšem bez těchto dovedností a zkušeností obchodník dříve či později ztratí i to, co vydělal, někdy i mnohem více. Výsledkem je zklamání, bolest, psychické slabení a strach.

Lidé obvykle neví, jak napravit psychické oslabení a tím pádem také neví, jak se zbavit svého strachu. Jako kompenzaci jsme se naučili různé způsoby, jak strach zakrýt. Ve společnosti můžeme žít a dokonce být úspěšní s fasádou sebedůvěry, protože lidé většinou podporují své iluze o sobě navzájem. Trh ovšem nemá jakýkoli zájem v podporování číchkoli iluzí o sobě samém. Pokud má obchodník strach, může se ho snažit zakrýt všemožnými způsoby, ale jeho obchodní výsledky budou jasně reflektovat jeho opravdové pocity.

Pro každého je tedy velmi důležité, chce-li se vyhnout zklamání, ztrátám a následnému strachu z dalšího obchodování, neskákat do obchodování po hlavě. Studovat, vzdělávat se, sbírat informace.

2. Omezená přesvědčení a víra

42 FÖRSTER, K. *Nekonvenční myšlení*, Praha : Grada, 2007.

Mnoho lidí má celou zásobu přesvědčení, která argumentují proti jejich úspěchu coby obchodníka. Některých těchto přesvědčení si můžete být vědomi, některých ne. Tak či tak, nemůžete potlačit jejich význam a podíl na tom, jak ovlivní Vaše chování coby obchodníka.

Mnoho obchodníků se bude snažit obejít konfrontaci s těmito omezenými názory tím, že se stanou experty v tržní analýze. Ovšem nezáleží na tom, jak dobrým tržním analytikem se stanete. Pokud se neoprostíte od některých svých názorů, nebudete úspěšní vzhledem k rozsahu, jež mají tyto omezená přesvědčení na Váš mentální systém. Existuje mnoho tržních guru, kteří dokáží předpovědět tržní pohyby s tajuplnou přesností, ale nevydělávají jako obchodníci. Buď neznají podstatu víry a přesvědčení a to, jak ovlivňují chování, nebo se nechtějí konfrontovat s věcmi, které se této víry týkají. A pokud se tak rozhodnete, vystavíte se stejným opakujícím se cyklům negativních zkušeností, dokud se nerozhodnete na sobě pracovat.

Tímto tématem se zabývá například Napoleon Hill, Robert Kiyosaki i mnoho dalších známých autorů.

3. Nedostatek sebedisciplíny

Vzhledem k tomu, že existují podmínky a okolnosti, které jsou za hranicí Vaší úrovně dovedností a nemusíte jim umět správně čelit (aniž byste si způsobili újmu), musíte se řídit určitými pravidly a omezeními k vedení svého chování, než se naučíte jednat ve svém nejlepším zájmu. Když jste byli dítě, Vaši rodiče Vám nedovolili přejít samotným přes silnici, protože důsledkem Vaší neschopnosti přejít bezpečně by mohlo dojít k tomu, že už byste nemuseli dostat druhou šanci. Až jste se naučili příslušným vlastnostem silničního provozu, Vaši rodiče Vám věřili natolik, že už jste mohli cestu přecházet sami.

Než Vám začali věřit, vždy měli strach z možnosti, že Vás srazí auto. Jako důsledek svého strachu, omezili Vaši svobodu pohybu, bez ohledu na příležitosti, které na Vás čekaly na druhé straně cesty. Vaše interakce s obchodním prostředím funguje stejně. Rozdíl je v tom, že Vás nikdo nezastaví, pokud budete stát uprostřed cesty (řečeno obrazně) a srazí Vás nákladňák. Jste jedinými, kde může sám sebe zastavit. Až

Vás srazí jednou, dvakrát, pak už možná nebude tak jednoduché přejít cestu, bez ohledu na to, jak dobře budou vypadat příležitosti na druhé straně.

Co dělá celou věc ještě složitější (pokračujeme-li v přirovnání k silniční dopravě) je vkročit na silnici, když si představíte, že auta a nákladáky se mohou objevit v mžiku sekundy. Z ničeho nic můžete ležet na cestě a ani nevědět, co Vás srazilo, protože jste si mysleli, že jste byli opatrní.⁴³

43 TRACY, B. *Jak úspěšně řídit firmu*, Praha : Computer Press, 2004.

4. MŮJ VLASTNÍ POHLED NA PODNIKATELE A PODNIKÁNÍ

4.1. Moje vlastní podnikání

Téma této práce jsem zvolil právě z důvodu, že podnikání je mou životní náplní posledních 8 let. V roce 2000 jsem se stal jednatelem a společníkem firmy SPORT DANIEL, spol. s r.o. a poté v roce 2006 jsem založil společnost 2Traders CZ s.r.o., kde jsem 50-ti % společníkem a jednatelem.

Prioritní je pro mě nyní vedení společnosti 2Traders CZ s.r.o., která má dvě hlavní činnosti podnikání. Jednou jsou ubytovací služby a druhou pak prodej bílé techniky a provoz e-shopu.

Ubytovací služby

V oblasti ubytovacích služeb provozujeme penzion v Českých Budějovicích. Tento provoz obstaráváme již dva roky. Původním záměrem bylo provozovat ubytovnu pro pracovníky a dělníky. Klientela, kterou jsme ale získávali, byla velice problematická, a proto jsme postupně začali prostory rekonstruovat a připravovat pro novou, „lepší“ klientelu. Získávali jsme ji především pomocí internetu. Zaměřili jsme se na to, být na internetu co možná nejvíce vidět a vyplatilo se nám to. Během jednoho roku se nám podařilo zrekonstruovat celé prostory a dnešní obsazenost našeho penzionu je v sezóně kolem 70%. Firma nyní zaměstnává 2 recepční. Na veškeré ostatní práce, například údržbu, si sjednává externí pracovníky a firmy. Do budoucna máme v plánu nástavbu jednoho patra a tím zvýšení ubytovací kapacity.

Prodej bílé techniky a provoz e-shopu

V této oblasti funguje firma něco málo přes jeden rok. Bylo velice těžké získat pozici na trhu a já celý tento projekt vnímám jako dobrý začátek. Naše pozice zatím vůbec není jakkoli stabilní, ale máme již některé své zákazníky a daří se nám nebýt ve ztrátě. Opět se snažíme zviditelnit především na, pro nás nejdůležitějším médiu,

internetu. Jelikož si ale nemůžeme si dovolit nákladné bannerové reklamy, jsou naší jedinou možnou „zbraní“ standardní reklamní nástroje seznamu, tedy S-klik, Zboží.cz a fulltextové vyhledávání.

S-klik je reklamní funkce, která reaguje na uživatelem zadané slovo a v levé straně obrazovky mu na dané slovo nabízí odkaz na stránky spolu s krátkým reklamním popisem. I zde je velká konkurence. Ale vzhledem k tomu, že tato reklama je placená dle prokliků uživatele, lze velice snadno kontrolovat náklady a stanovovat si maximální cenu za reklamu.

Zboží.cz je pak rozhraní, ve kterém si uživatel zadá přesný název produktu a má poté možnost seřadit si je dle ceny, za kterou je jednotlivé servery nabízejí. Právě zde se nám daří být ve velkém procentu produktů nejlevnější a to především díky nízké režii na zaměstnance. Celý e-shop je totiž vedený 3 lidmi, což je při prozatímním množství objednávek zvládnutelné a zároveň nám to poskytuje dostatek prostoru pro nižší marže.

Posledním nástrojem je fulltextové vyhledávání, ve kterém se nám také daří být na prvních pozicích. Vše nám zajišťuje externí firma, která má v této oblasti bohaté zkušenosti. Této firmě platíme měsíční paušál ve výši 7000 Kč, který nám zajišťuje udržení našich stránek na předních pozicích.

Dopravu a servis nám zajišťují externí firmy. Do budoucna máme v plánu mít vlastní dopravu. Samozřejmostí je, že naše plány jsou mnohem větší, počínaje dalším operátorem, rozvozem produktů, instalací produktů u zákazníka atd., ale vše je zatím nastíněno jen velmi zhruba, což považuji za svůj vlastní velký nedostatek.

Nyní bych se již chtěl věnovat tomu, jak vnímám svět podnikání já sám.

4.1. Typologie podnikatelů

Existuje celá řada typologií podnikatelů. Typologie jsou vytvářeny proto, že výzkumníci nebyli zatím schopni zcela přesvědčivě postihnout jedinečné charakteristiky společné všem podnikatelům, byť výzkumy založené na self-efficacy slibují pokroky. Vnímají, že mezi podnikateli mohou existovat i výrazné rozdíly, a snaží se tyto rozdíly

zachytit. Některé typologie jsou vytvořeny na základě individuální zkušenosti poradců, jiné jsou lépe empiricky podchycené. Za nejpracovanější typologii podnikatelů je možné v dnešní době považovat Minerovu typologii. Podle něj není možné nalézt pouze jeden univerzální typ podnikatele, ale čtyři hlavní typy, které mají kapacitu dále rozvíjet firmu a dosahovat jejího růstu. Některé podnikatele lze zařadit do více typů, nikoli nutně pouze do jednoho.

Výkonově orientovaní podnikatelé

Tuto skupinu je možné charakterizovat následující kombinací osobnostních znaků:

- vysoká výkonová motivace,
- touha po zpětné vazbě na dosažený výkon,
- touha plánovat a stanovovat si cíle pro další výkony,
- osobnostní typ A,
- silná osobní angažovanost pro svoji firmu,
- touha získávat informace a učit se,
- interní místo kontroly.⁴⁴

Jedná se o jedince, který se neustále snaží dosahovat vyšších a vyšších cílů za méně a méně času, a pokud je třeba, bojuje proti opačným směrem působícím lidem či situacím. Silná osobní angažovanost se projevuje v hodnotové identifikaci s firmou. Velmi praktická a pragmatická je touha učit se a získávat informace, díky nimž bude firma úspěšná. Tyto charakteristiky je možné ještě event. rozšířit o silnou osobní iniciativu a důraz kladený na kariéru založenou na osobních cílech, dosažených výsledcích a požadavcích vlastní práce. Pro tento a další typy přitom platí, že aby byl jedinec zařazen do určitého typu, nemusí nutně vykazovat všechny uvedené znaky.

Skuteční manažeři

Jsou charakterizováni následujícími znaky:

- pozitivní postoj k autoritě,
- touha soupeřit s ostatními,

44 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

- touha prosadit se,
- touha projevovat moc,
- touha vystupovat z davu,
- touha vykonávat manažerské úkoly,
- direktivní kognitivní styl.

Prvních šest charakteristik pochází z hierarchické (manažerské) teorie motivace rolí. Direktivní kognitivní styl se dobře hodí do strukturovaného prostředí, kde je možné využít moc pro to, aby věci byly udělány rychle. Charakteristiky je možné rozšířit ještě o dobré manažerské schopnosti, silnou sebejistotu, silnou potřebu dosahovat výsledků v povolání, silnou potřebu seberealizace, rozhodnost a slabou potřebu jistoty pracovního místa.

Tvůrci expertních nápadů

Tuto skupinu podnikatelů by bylo možné také nazvat vynálezci a inovátoři. Jsou pro ně typické níže uvedené charakteristiky:

- touha osobně inovovat,
- koncepční kognitivní styl,
- vysoká inteligence,
- touha vyhýbat se přijímání rizika.⁴⁵

Poslední dvě z těchto charakteristik slouží k vylepšení a řízení těch prvních. Inteligence podporuje proces tvorby nápadů. Touha vyhnout se rizikům udržuje na uzdě přílišný entuziasmus pro nápady, které by jinak mohly firmu ohrozit. Lidé, kteří jsou koncepční v kognitivním stylu, mají rádi nové nápady a rádi řeší problémy. Je možné připojit ještě přesvědčení o vývoji nových produktů jako základním elementu firemní strategie.

Empatičtí superprodejci

Bylo by možné je označit také za empatické extroverty. Jsou:

45 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

- empatičtí v kognitivním stylu,
- touží pomáhat druhým,
- kladou vysokou hodnotu na společenské procesy,⁴⁶

Kam bych zařadil sebe...

Já osobně se vnímám jako výkonově orientovaný podnikatel. Vždy pro mě byla firma důležitá, věnoval jsem jí většinu svého času a do budoucna na tom nic měnit ani nechci. Je pro mě velice důležité stanovovat si cíle. Horší je to však s jejich plněním, často se mi totiž stává, že cíle nejsou stanovené reálně a je jen velice těžké jich dosáhnout. Tato situace mi pak samozřejmě bere motivaci a chuť dosahovat dalších cílů. Snažím se s tímto pracovat, aby cíle byly reálné, stejně jako jejich dosažení.

4.2. Začátky podnikání

Na každém začátku je nutné stanovit si podnikatelský koncept. Podnikatelský koncept pak dozrává do preciznější podoby podnikatelského modelu, který vedle sebe přesněji staví potřeby trhu a nezbytné zdroje. Pokud podnikatelský koncept vzešel z potřeb trhu, je nutné identifikovat především typ a množství zdrojů, které budou třeba pro naplnění oné potřeby. Pokud koncept vzešel z nevyužitých zdrojů, je třeba přesněji definovat hodnotu, kterou tyto zdroje přinesou specifikovaným uživatelům. Kompletní model podnikání nezahrnuje pouze detailnější a rozlišený podnikatelský koncept, ale také finanční model, který musí zahrnovat odhad budoucí vytvořené hodnoty a vývoj příjmů. Mělo by tam být také uvedeno, jak budou příjmy rozděleny mezi jednotlivé zainteresované osoby. Poslední důležitou částí je stanovení strategie udržení konkurenční výhody v delším období.⁴⁷

V průběhu dalšího vývoje je třeba finanční model dále zdokonalovat a propracovávat, což bude základem pro pozdější výkazy cash-flow a pro odhad rizik, která mohou cash-flow ovlivnit. V této fázi je nezbytný také výzkum trhu.

46 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

47 WELCH, J. *Cesta k vítězství*, Praha : Pragma, 2006.

Jak propracovávání podnikatelské příležitosti vstupuje do své finální fáze, je nutné doplnit formální odhady budoucího cash-flow, časový plán sledu jednotlivých aktivit a událostí a požadavky na zdroje. Tato doplnění umožňují vznik kompletního podnikatelského plánu.

Příprava podnikatelského plánu si zaslouží jednu důležitou poznámku. Začínající podnikatelé by měli vědět, že chtějí-li získat nějaké externí finanční prostředky, musí mít zpracovaný podnikatelský plán. Ten bývá obvyklou podmínkou pro financování bankou. Také v některých státech vyhlášených podpůrných programech je pro obdržení podpory nezbytný podnikatelský plán odsouhlasený regionálním poradenským a informačním centrem. Nicméně napsání podnikatelského plánu může být poměrně mechanickým procesem. S touto „mechanikou“ bez větších problémů pomůže řada konzultantů, kteří zajistí, že podnikatelský plán bude mít formálně všechny náležitosti a bude tak přijatelný pro poskytovatele finančních prostředků. Ani konzultanti, ani úvěroví odborníci bank ale neznají specifika daného trhu a mohou jen obtížně posoudit věcnou životaschopnost podnikatelského nápadu. Co je tedy často zpracováno podstatně hůře, je věcný model podnikání, díky kterému je možné vytvořit životaschopný, udržitelný a ziskový nový podnik. Než se podnikatel pustí do zpracovávání všech detailů podnikatelského plánu, měl by se důkladně zamyslet nad podnikatelským modelem a jeho životaschopnosti.⁴⁸

Je třeba ještě dále poznamenat, že v běžném světě je výše popsán proces od rozpoznání příležitosti po vytvoření podnikatelského plánu jen zřídka takto pravidelný, vždy plně vyjádřený a logicky navazující. Stejně tak některé podniky začínají s nekompletním nebo nevyjádřeným podnikatelským plánem. V některých případech to vadí méně (například v kapitálově nenáročných firmách, v maloobchodě nebo účetních službách), v některých více (například aplikace nové průmyslové technologie získané základním výzkumem). Tehdy je důležité mít podnikatelské plány explicitní, kompletní a do detailů připravené.

Zkušenost z okolí

Jeden můj dobrý známý má například dobré znalosti týkající se výroby

48 KOTLER, P. *Moderní marketing*, Praha : Grada, 2007.

produktu, který chce nabízet zákazníkům. Ví, z čeho vyrábět, jak vyrábět a jak udržet vysokou kvalitu. Nemá ale zkušenosti s ekonomickou kalkulací, finančním řízením ani obchodním vyjednáváním. Pokud nenajde vhodného společníka, nebo alespoň poradce, může mít přes kvalitní produkt výrazné finanční problémy, které ho mohou dovést až ke krachu. Bude totiž pravděpodobně schopen jen s obtížemi analyzovat, které z výrobků mu přinášejí největší zisk a které je lépe přestat vyrábět, může investovat do zařízení a pak nemít dostatek hotovosti nebo přistoupí na dohodu s odběratelem, která pro něj bude nevýhodná. I vytvoření dobrého pracovního týmu by mělo být součástí podnikatelského plánu.

Začínající podnikatelé by si také měli připravit formální způsob monitorování a hodnocení produktů a služeb, které se již na trhu nabízejí. Taková analýza často pomáhá odhalit možnosti zlepšení a ústí do vytvoření nového produktu nebo služby, která je zárodkem nové firmy. Na druhé straně zabraňuje tomu, založit firmu na plně obsazeném trhu. Vhodné je získat informace i o možné zahraniční konkurenci a jejich plánech vstoupit na tuzemský trh.

Jednotlivé články distribučního řetězce jsou také vynikajícími zdroji nových nápadů. Protože jsou v kontaktu s bezprostředními zákazníky, jsou si často vědomi toho, jaké jsou jejich potřeby a ty jsou zdrojem nápadů na nové produkty.

Podnikatelský nápad nemusí být nutně něco, co se zrodí v hlavě začínajícího podnikatele. Daleko častěji dochází k tomu, že podnikatelé hovoří s potenciálními zákazníky, jsou otevření tomu, jak co která firma dělá a jakou hodnotu to zákazníkům přináší. Vybírají si střípky informací, ty integrují a přicházejí s něčím novým, co je již možné považovat za jejich vlastní nápad.⁴⁹

Potenciální podnikatelé by se měli snažit co nejlépe zjistit, jaké nenaplněné potřeby mají jejich potenciální zákazníci. Užitečné je jak neformální monitorování nápadů a potřeb možných zákazníků, tak následný formální průzkum, který jim pomůže zodpovědět otázku, jak velká je potenciální skupina zákazníků, která by jim měla přinášet zisk. Pravděpodobně již každý z nás slyšel „bylo by dobré, kdyby existoval“ nebo „chtěli jsme takovouto službu, ale bohužel jsme nenašli nikoho, kdo ji nabízí...“

49 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, Praha : Grada, 2007.

Takovéto komentáře často vedou k založení nějaké firmy nebo firem, které dokáží na tyto nenaplněné potřeby vhodně reagovat.⁵⁰

Podle mých vlastních zkušeností je dobré, pokud má jedinec, který se rozhodne podnikat, mezi svými přáteli lidi, kteří již podnikají. Ti mu mohou poskytnout cenné rady i pomoc s vyhledáváním a hodnocením podnikatelských nápadů. Podle výzkumu zveřejněného na internetu jsou ostatní podnikatelé druhou nejčastější skupinou, na kterou se začínající podnikatelé (i ti, kteří zakládají již svou několikátou firmu) obracejí při získávání informací.

Zdrojem nových nápadů může být zkušenost s prací ve výzkumu a vývoji. Rada technicky založených jedinců si všimne tržní příležitosti během práce na projektu ve zcela jiné oblasti. Tyto příležitosti jsou obvykle založeny na rozpoznání schopnosti tvorby hodnoty prostřednictvím lepšího využití dané technologie a intelektuálních zdrojů.

Řada vládních nařízení má své důsledky pro podnikatelské příležitosti. Příkladem mohou být povinná vybavení automobilů a pracovišť ochrannými pomůckami. Takováto vládní nařízení mohou být zdrojem dlouhotrvající a poměrně jisté poptávky po nabízených produktech a službách. Další vládní nařízení, například liberalizace telekomunikací, privatizace energetických společností atd., mohou také vytvářet prostor pro založení firmy.

Zdroji nápadů bývají samozřejmě i rodinní příslušníci a přátelé podnikatele. Dále to bývají zaměstnanci firem, kteří jsou ve styku se zákazníky v první linii a mají tak bezprostřední přehled o tom, co si zákazníci přejí. Dále to mohou být konzultanti, finančníci a úvěroví poradci, kteří mají dobrý přehled o tom, která oblast je finančně atraktivní. Podnikatelé by se rozhodně také měli nechat inspirovat demografickými daty. Například v současné situaci v České republice můžeme předpokládat, že oblast služeb pro seniory nebo produktů zaměřených na zdravý a zdravý životní styl rozhodně nebude trhem, u kterého můžeme očekávat pokles. Podobné je to i se statistickými ročenkami či zprávami oborových sdružení. Podnikatelé by se měli snažit vybrat si pro své podnikání trh, který je pokud možno rychle rostoucí, nikoli klesající. Rostoucí trhy mohou navíc

50 KLEINOVÁ, N. *Bez loga*, Argo, 1995.

vytvářet nové tržní niky, které mohou obsadit i menší firmy, stejně tak nabízejí možnost se specializovat.⁵¹

Pokud jedinec hledá příležitosti sám, měl by postupovat podle následujících kroků:

1. Vytvořit si seznam co nejvíce nápadů na založení podnikání. V této fázi by se měl snažit zmapovat co nejvíce neuspokojených potřeb na trhu a nevyužitých nebo špatně využitých zdrojů, které jsou mu známy.

2. Dát si nějakou dobu přestávku, pak se k seznamu vrátit a dále ho rozšířit. Jakmile pak totiž začne s rozpracováváním nápadů, seznam už příliš expandovat nebude, bude se rozšiřovat pouze v oblasti nápadů uvedených na začátku. Byla by škoda nějakou atraktivní příležitost vynechat.

3. Zeptat se alespoň tří lidí, kteří podnikatele dobře znají, aby se na tyto nápady podívali. Dobré je vybrat lidi s podnikatelskou zkušeností, kreativní a otevřené změnám. Je možné ptát se také známých, kteří působí jako odborníci v různých oblastech - manažerů z marketingu, prodeje, financí, účetních, právních poradců atd. Stejně tak je určité vhodné dotázat se potenciálních zákazníků.

4. Jejich poznámky si poznamenat, stejně jako nové nápady, které rozvinuly původní ideu.

5. Vybrat nejlepší nápady, které stojí za to dále propracovat. Pustit se do jejich dalšího zpřesňování a analýzy.

Dále bych chtěl zmínit celkový přístup k zákazníkům a jeho význam v podnikání. Vzhledem k tomu, že řada produktů na trhu má srovnatelné vlastnosti, je péče o zákazníky a neustálé zvyšování úrovně poskytovaných služeb významným prostředkem podnikatelského úspěchu. Je užitečné si čas od času představit sám sebe v kůži svých zákazníků a položit si otázky týkající se nejen produktu, ale i celkových okolností prodeje a péče o zákazníka („Kdybych byl náš zákazník, co by mě uspokojovalo, co by mě vadilo?“). Veškeré podněty, které na zákazníka působí v průběhu prodejního

51 SANT, T. *Významní světoví prodejci*,. Praha : Computer press, 2007.

kontaktu s firmou, jsou pro něj signály o jejím celkovém postoji k zákazníkům. V péči o zákazníky by proto neměly být přehlíženy ani zdánlivé maličkosti. Pozornost by měla být věnována zvyšování úrovně jak osobní, tak i procesní stránky jednání se zákazníky. Úroveň osobní stránky jednání se zákazníky se projevuje v tom, zda se zákazník cítí v daném prostředí (prodejně, kanceláři apod.) celkově vítaný, je s ním jednáno slušně a s respektem příslušejícím každému člověku. Významnými „signály“ o postoji k zákazníkům jsou dále odborná a sociální kompetence prodejců, jejich způsoby vedení prodejního rozhovoru, ochota odpovídat na otázky, vyjasňovat námítky a reagovat na podněty. Zákazník by měl získat pocit, že jeho požadavky a přání jsou brány v úvahu a je snaha jim pokud možno vyhovět. Procesní stránka jednání se zákazníky je charakterizována tím, jak účinně, bez zbytečných prostojů a organizačních zádrhelů je zákazník obsloužen, jak snadné (či naopak otravné) jsou jakékoli úkony spojené s nákupem, případně s vyřízením reklamace.⁵²

Vzhledem ke svému osobnostnímu svérázu může podnikatel či podnikatelka ve zvýšené míře sledovat jednu či druhou stránku jednání se zákazníky a jinou zanedbávat.

Uvádím proto následující typologii, která umožňuje uvědomit si význam obou aspektů celkového přístupu k zákazníkům:

1. „Zmrzlý“ přístup - je představován situací, kdy osobní jednání se zákazníkem je velmi chladné, bez zájmu a procesní stránka má nízkou úroveň.

2. „Tovární“ přístup — představuje situace, ve které je procesní stránka jednání zvládnuta na dobré úrovni, avšak osobní jednání se zákazníkem či klientem má odměřenou, málo vstřícnou podobu, takže zákazník nabývá pocit, že je jenom nevýznamným kolečkem v „továrně“ na „zpracování“ zákazníků.

Paradoxně se lze s uvedeným přístupem k zákazníkům či klientům setkat nejen ve velkých nákupních střediscích, ale i jinde. Příkladem továrního přístupu může být i soukromá lékařská ordinace, kde se sice po objednání nečeká, interiérové zařízení je na vysoké estetické úrovni, ordinace je vybavena moderními přístroji, avšak lékař s pacienty hovoří chladným, nezúčastněným hlasem a dává najevo netrpělivost při

52 TRACY, B. *Jak úspěšně řídit firmu*, Praha : Computer Press, 2004.

každém dotazu, kterým pacient „zdržuje“.⁵³

Součástí této fáze by mělo být i nenásilné zdůraznění výhod uskutečněné koupě pro zákazníka tak, aby prodejce pomohl zákazníkovi zvládnout případnou přetrvávající nejistotu, zda se rozhodl správně. Vždy, když se rozhodujeme, napadají nás důvody pro i proti danému rozhodnutí. V momentě, kdy se rozhodneme „pro“ (v tomto případě pro danou koupí), mohou předtím promyšlené důvody „proti“ vyvolávat určité vnitřní napětí vyplývající z nesouladu mezi naším uvědoměním si daných faktů a naším skutečným jednáním.

Představme si například situaci, kdy manželé zvažují koupí nového bytu a posuzují nabídky developerských společností z mnoha různých aspektů (cena, lokalita, dopravní dostupnost, nabízený splátkový kalendář, velikost, vybavení a dispozice bytu, možnost jeho dodatečných úprav atd.). Každá z těchto nabídek má svá pro i proti, které je třeba posoudit. I když se nakonec pro jednu z nabízených možností rozhodnou, mohou v nich přetrvávat pochybnosti, zda zvolená varianta koupě bytu byla tou nejlepší volbou. Je proto vhodné, aby po uzavření prodejní smlouvy prodejce podpořil jejich rozhodnutí připomenutím předností dané volby.

Závěrečný pozdrav sice uzavírá prodejní rozhovor, ale pokud možno by neměl být posledním „slovem“ firmy v kontaktu s daným zákazníkem. Mezi nástroje, které se dají použít pro udržení poprodejního kontaktu se zákazníkem a k připomenutí firmy mohou patřit například:

- drobné reklamní předměty či vzorky výrobků, které zákazník obdrží po uskutečněném prodeji.
- předání vizitek a reklamních letáků se žádostí o doporučení firmy,
- věrnostní slevové karty,
- přání k novému roku s kontaktní adresou a přehledem poskytovaných služeb,
- oznamování novinek o nově nabízených službách či výrobcích,
- zasílání katalogů, pozvánky na akce spojené s podporou prodeje nových produktů,

53 BECK, G. *Zakázaná rétorika*, Grada, 2007.

- rychlá odpověď na poprodejní otázky zákazníka.⁵⁴

4.3. Identita firmy

Pojem identita vyjadřuje jedinečnost, originalitu a neopakovatelnost. Přestože identita jakékoli firmy je obvykle spojována výlučně s jejím vizuálním ztvárněním, obsah tohoto pojmu je poněkud širší a velmi silně koresponduje s předchozím pojmem firemní kultura.

Firemní kultura je primárně zaměřena dovnitř firmy a jejím smyslem je ovlivňovat vlastní zaměstnance, i když sekundárně lze logicky předpokládat, že i vnější okolí bude vnímat specifické rysy této kultury. Naproti tomu identita je primárně určena vnějšímu prostředí, se snahou se odlišit, zaujmout vlastní specifičností, být snadno identifikován apod., přičemž sekundární efekt lze předpokládat ve vztahu k vlastním zaměstnancům. Bezpochyby posiluje jejich identifikaci s firmou a následně i jejich stabilitu a loajalitu vůči ní. Koneckonců jsou to právě zaměstnanci firmy, kteří jsou hlavními nositeli kultury i identity své firmy. Přes všechny snahy o rolové chování směrem k vnějším zákazníkům lze jen obtížně uvěřit, že vnější a vnitřní komunikace stejně jako chování vně a uvnitř firmy mohou být odlišné světy s různými projevy a odlišnými kritérii hodnocení. Tak jako nelze rozdělit osobnost, nejde úspěšně oddělit to, co je ve firmě určeno dovnitř, od toho, co je určeno vně. Obojí jsou jen dvě strany téže mince, a proto utváření kultury a identity vlastní firmy musí postupovat ruku v ruce.⁵⁵

Identita firmy je utvářena třemi nástroji:

- a) firemním designem,
- b) firemní komunikací,
- c) chováním firmy ve vnějším ekonomickém a sociálním prostředí.

a) Design firmy se skutečně týká toho, jak firma a její jednotlivé složky či produkty vypadají. Jednotný vizuální styl, firemní logo, barvy, vizitky, oblečení, služební vozy a vše ostatní, co je vidět, je nedílnou součástí identity firmy. Vizuální

54 MARTIN, C. *Prodáno!*, Praha : Grada, 2005.

55 KOTLER, P. *Moderní marketing*, Praha : Grada, 2007.

stránka identity má zpravidla následující položky: Jméno podniku, logo, barevný styl interiérů a exteriérů, uniformy, odznaky, design firemních produktů, architektonický styl budov, označení a ukazatele, firemní tiskoviny, výlohy a výstavní stánky, filmy, videa. Některé firmy dbají na tuto složku své identity velmi pečlivě (někdy dokonce až přehnaně symbolizují navenek něco, co ve skutečnosti není firemní realitou), jiné ji naopak podceňují. Zejména pro malé podnikatele je nezbytné nalézt přiměřenou míru mezi oběma extrémy. Teorie říká a praxe potvrzuje, že podcenit svoji identitu znamená být ztracen, stát se neznámým a zejména neidentifikovatelným subjektem. Teze, že dobré zboží se chváří samo a svého zákazníka si vždy najde, platí jen do jisté míry a určitě není dobré se na to spoléhat.

b) Firemní komunikace znamená nejen dát o sobě vědět, ale s dlouhodobou perspektivou utvářet vztahy s reálným prostředím, zejména s veřejností. Pro samostatné podnikatele, stejně jako pro malé a střední podniky, je tato oblast neméně důležitá. A to i tehdy, kdy se zdá, že jde o zbytečně vynaložené náklady.

Vnější komunikace musí respektovat charakter firmy, produkt a potenciální klientelu. Tomu pak dává konkrétní podobu této komunikace. Určitě většinou půjde o komunikaci lokální (regionální tisk, rozhlas, místní Zlaté stránky...), tedy orientovanou na takové okolí, které může reálně vstoupit do ekonomických a sociálních vztahů s příslušnou firmou. Tuto funkci mohou úspěšně splnit i internetové stránky, a to třeba i ve vícejazyčné mutaci.

c) Pro drobné podnikání a střední podniky platí, že vlastní identitu utvářejí zejména na základě spokojenosti zákazníků, případně širší veřejnosti, s chováním firmy v příslušném regionu. Osobní zkušenost je vždy nejvýraznější vizitkou, a to jak v dobrém, tak špatném slova smyslu.

Do této kategorie patří spolehlivost, korektnost a rychlost vyřizování zakázek a reklamací, chování k zákazníkům v jakékoli, tedy i neobchodní situaci, případné sponzorství místních aktivit, zodpovědnost vůči zájmům veřejnosti, ekologii apod.

Mezi mimořádně důležité faktory vlastní identity bezesporu patří i etická stránka chování firmy, jejich vlastníků a zaměstnanců. V každém případě je třeba se vyvarovat konfliktu se zákonem, nepravdivým a nepřesným či neúplným informacím a nespravedlivým srovnáním, poškozování profesionální i osobní pověsti konkurenčních podnikatelů i dalších osob, slibování nedosažitelných výsledků a charakteristik

produktů.

Má vlastní zkušenost

Co se týká identity firmy, mám zatím takovou zkušenost, že je velice těžké stanovit si hodnoty a ty poté zároveň dodržovat. Setkávám se s tím, že velmi mnoho lidí u nás zatím nevnímá potřebu být v jednání a názorech za firmu jednotní. Samozřejmě, vše je o kvalitě zaměstnanců. Můžu je samozřejmě školit a klást na ně vyšší nároky, ale tomu musí i odpovídat platové ohodnocení. Je však otázkou, jestli začínající firma je schopná mít dostatek obchodních pobídek, které jsou schopné pokrýt vyšší mzdové náklady. Pokud si nemůžu dovolit vyšší mzdové náklady, musím počítat s tím, pokud tedy nemám velké štěstí na vysoce kvalitního zaměstnance, že úroveň mých zaměstnanců, jejich jednání a míra nasazení, bude nižší. To je samozřejmě začarovaný kruh, jehož řešením je dobré plánování, správná strategie a postupné vylepšování celé firmy.

4.4. Firma roste - rizika a jak se s nimi vypořádat

Pokud jde o růst firmy, jde zejména o nárůst počtu zaměstnanců, který je na základě výzkumů možné považovat za hlavní aspekt signalizující růst firmy, a změnu požadavků na řízení firmy podnikatelem. Není-li počet zaměstnanců vyšší než 20 nebo 25, je řízení firmy především o děláni. Je-li jich 25-75, je o řízení. Pokud je počet zaměstnanců 75 či více, je o řízení manažerů. Manažerský modus se tedy odvíjí především od počtu zaměstnanců, který se zase promítá v nárůstu tržeb z prodeje. Ten je druhým nejčastěji uváděným ukazatelem růstu. Růst se pochopitelně projevuje i jinak: zvýšením celkového počtu zakázek nebo zákazníků, rozšířením počtu lokalit (v rámci regionu nebo různých zemí), zvýšením kapacity výroby nebo rozšířením podnikatelských aktivit do navazujících či příbuzných oborů. Je pochopitelné, že čím déle firma na trhu funguje, tím je její růst pomalejší.⁵⁶ Stáří firmy je faktorem, který další růst firmy značně ovlivňuje. Podnikatelé tedy nemusí propadat chmurám, pokud jejich firma neroste o tolik procent jako v prvních letech její existence. Výzkum rovněž naznačuje, že rychleji rostou firmy, které byly založeny jako nezávislé, firmy působící v

56 FÖRSTER, K. *Nekonvenční myšlení*, Praha : Grada, 2007.

oborech využívajících znalosti (například IT, poradenství, zdravotní péče) a také firmy využívající omezené ručení. Naopak vybudovat rostoucí firmu je možné v jakékoli geografické oblasti.

4.5. Zvládání růstu firmy na manažerské rovině

Růst firmy je bezesporu jedním z hlavních cílů řady podnikatelů, alespoň těch, jejichž motivem je vybudovat velkou úspěšnou firmu. Kromě radosti z úspěchu je však s růstem firmy spojeno i mnoho starostí, které, zůstanou-li neřešeny, mohou velmi brzy zvrátit nadějný růst v rychlý propad a následný krach. Ve studii zaměřené na motivaci podnikatelů k firemnímu růstu bylo zjištěno, že problémy v neekonomické oblasti mohou být pro podnikatele důležitější než očekávané pozitivní finanční výstupy spojené s růstem. Obzvláště panují obavy z poklesu spokojenosti pracovníků a dobrých vztahů s nimi, které mohou být v honbě za růstem firmy odsunuty do pozadí. Právě růst přináší do problematiky managementu firmy nové náměty.

Management si často nepokládá základní otázky: Kde naše organizace byla? Kde je nyní? A co odpovědi znamenají pro naše další směřování? Všechny tyto otázky souvisejí s psychologickými poznatky o tom, že naše současné chování je determinováno dřívějšími událostmi a zkušenostmi.⁵⁷

Řada odborníků se zabývala růstem firmy ve smyslu analyzování jednotlivých fází životního cyklu firmy, které přinášejí obtíže, typické pro jednotlivé fáze, a také kladou specifické požadavky na vedení lidí. Zásadními faktory, které ovlivňují fungování firmy, je její stáří a velikost. Jinými slovy firma se vyvíjí až do chvíle, kdy postupný vývoj přestává stačit a nastává krize. Firma prochází revoluční změnou, a pokud jí projde úspěšně, začíná opět postupný několikaletý růst, kdy je potřeba pouze mírněji upravovat způsob řízení. Revoluční období je pak charakteristické tím, že tradiční manažerské praktiky, které byly vhodné pro menší firmu, již nadále nefungují a vedou k frustraci vrcholového managementu a deziluzi liniových manažerů a řadových zaměstnanců. Pokud manažeři nejsou schopni způsob řízení změnit a zavést nové organizační praktiky, růst se zastaví. Ironií je, že nejlepší řešení pro určité vývojové

57 KOTLER, P. *Moderní marketing*, Praha : Grada, 2007.

stadium se ukáže po několika letech tím největším problémem. Rychlost, se kterou se mění stadia revoluce a evoluce, do značné míry kráčí ruku v ruce s rychlostí růstu trhu, na němž firma působí.

4.6. Time management

Za jednu z nejdůležitějších schopností podnikatele považují schopnost organizace času a práce. Jednou z hlavních příčin nízké efektivity práce je právě špatná organizace vlastního pracovního i osobního času. Nedostatky v plánování časového vytížení mohou způsobovat časový tlak a od toho už není daleko k různým stresovým reakcím. Nevhodná kombinace pracovního přetěžování a nedostatečného odpočinku, který by toto přetížení vykompenzoval, může narušovat duševní i fyzické zdraví, způsobovat chronickou únavu a nepříznivě ovlivňovat pracovní výkon i rodinný život podnikatele. Umět efektivně hospodařit s vlastním časem je v dnešním vysoce konkurenčním prostředí předpokladem úspěchu. Správně řídit svůj čas je přitom ve velké míře otázkou celoživotního přístupu.⁵⁸

Time management vyjadřuje účelné hospodaření s časem, jeho optimální využití. Současný trh nabízí řadu rafinovaných technologických pomůcek pro řízení času. Jejich vlastnictví však automaticky nezaručuje dokonalé ovládnutí času ani mnohdy chaotických okolností, za nichž naše práce i náš celý život probíhá. Je důležité poukázat na skutečnost, že úspěšné řízení času úzce souvisí se sebepoznáním a již výše zdůrazněnou sebereflexí. Časové stresory totiž často vyplývají z osobnostních charakteristik daného jedince - například z potřeby kontroly a moci, z přílišného zaměření se na detaily, z perfekcionismu či z tendence brát na sebe příliš mnoho úkolů najednou. Jedním z nejdůležitějších vodítek pro řízení času i pro náš život jako takový by měla být cílová představa života, jeho základního směřování, jakési životní „vize“, kterou chceme v průběhu svého života uskutečnit.

Prvním krokem k zamyšlení je uvědomit si, jaký je náš vlastní životní prostor. Z vlastní zkušenosti a četby literatury vím, že je dobré najít si chvíli klidu a zamyslet se nad následujícími otázkami:

58 MARTIN, C. *Prodáno!*, Praha : Grada, 2005.

1. Jaká je vaše současná práce a její výhled do budoucnosti?
2. Jak jste se změnil/a v průběhu podnikání? Porovnejte, jaký/á jste byl/a před začátkem podnikání a jaký/á jste teď.
3. V jaké situaci vám bylo v podnikání nejlépe a v jaké nejhůře?
4. Jaký je váš současný rodinný / partnerský vztah a jeho výhled do budoucnosti?
5. Jaké jsou vaše další současné mezilidské vztahy a jejich výhled do budoucnosti?
6. Jaká je vaše současná finanční situace a její výhled do budoucnosti?
7. Jaký je váš současný zdravotní stav?
8. Jak jste na tom s volným časem a vašimi koníčky? Jaký je výhled do budoucnosti?
9. Jaká máte krátkodobá přání a cíle, čeho byste chtěl/a reálně dosáhnout v následujícím roce?
10. Jaká máte dlouhodobá přání a cíle, čeho byste chtěl/a v životě dosáhnout?
11. Co vás baví a co naopak nesháníte? Co vám dělá radost a naopak?
12. Co uděláte, aby se vaše situace v budoucnu ještě zlepšila?⁵⁹

Propojit všednodenní úsilí s podstatnými stránkami našeho životního a pracovního zaměření je základní myšlenkou time managementu. Je zaměřen na to, co, kdy a jak má člověk udělat a přitom být nejen výkonnější, ale také spokojenější. Základní myšlenku time managementu čtvrté generace je možno vyjádřit maticí plánování času.

Tabulka 1 – rozdělení činností

Důležité a naléhavé činnosti. Je třeba je vyřídit HNED. Příklad: aktuální termínované úkoly	Důležité, ale nenaléhavé činnosti. Je třeba VYMEZIT SI PRO NĚ ČAS. Příklad: sport, jazyky, odpočinek, rodina
Nedůležité, ale naléhavé činnosti. Je možné je DELEGOVAT? Příklad: zamluvení restaurace, zjištění kurzu	Nedůležité a nenaléhavé činnosti. Je možné se jimi nyní NEZABÝVAT. Příklad: pasivní zírání na televizi

⁵⁹ KOTLER, P. *Moderní marketing*, Praha : Grada, 2007.

Matice plánování času rozčleňuje naše aktivity podle toho, jak jsou naléhavé a důležité. Naléhavost činnosti znamená, že vyžaduje naši okamžitou pozornost. Jde o záležitosti, které jsou zpravidla natolik viditelné, že si vynucují náš čas a energii. Důležitost je vymezena vztahem k podstatným výsledkům, k našim základním životním cílům a hodnotám. Jak dosáhnout toho, abychom se nenechali zahltnout naléhavými úkoly? Řešení spočívá v tom, nereagovat okamžitě na náhlé úkoly a požadavky z našeho pracovního okolí, ale zapsat si je do seznamu úkolů s tím, že posoudíme nejen jejich naléhavost, ale i důležitost.

Můj vlastní time management

Time management je pro důležitou součástí mých příprav jednotlivých pracovních dnů. Bohužel se mi velice často stává, že se mi celé takové plánování „rozpadne“ a mě se jen těžko daří navazovat tam, kde jsem skončil. Nejsem si zcela jistý, ale mám pocit, že toto je vždy způsobené tím, že musím jako podnikatel někdy řešit situace, které by již dávno měli zvládat sami zaměstnanci. Právě díky těmto nečekaným požadavkům na mou osobu, které jsou na každodenním pořádku, musím denně přizpůsobovat své plány, které ani díky time managementu nejsou dostatečně pružné a stává se pak, že se z mého plánování stává pouze postupné přesouvání úkolů z jednotlivých dnů na dny další. Věřím ale, že se mi do budoucna bude dařit zvládat time management stále lépe.

4.7. Bariéry růstu firmy

Jako jedné z posledních částí této práce bych se chtěl věnovat bariérám růstu firmy. Nejedná se mi o faktory bránící růstu firmy zvnějšku, například vysokým daním, špatné platební morálce v oboru podnikání nebo levné asijské konkurenci. Tyto faktory lze jen obtížně změnit, pokud ovšem nechceme přesunout sídlo do jiné země, začít podnikat ve zcela jiném oboru nebo intenzivně lobbovat u legislativních orgánů. Zaměřit se chci raději na faktory vnitřní, které může ovlivnit každý podnikatel a které působí ve dvou hlavních rovinách. První je rovina osobní a osobnostní. Druhou rovinou je rovina manažerská související s firmou jako takovou a jejím řízením.

Problémy nedostatečného růstu obvykle vznikají po delší dobu (ke krizi nedochází přes noc) a projevují se různým způsobem - zaměstnanci uvažují o tom, jak přežít, ne jak vylepšit efektivitu práce, roste fluktuace nejdůležitějších pracovníků, kteří jsou podnikateli přímo podřízeni, mění se chování podnikatele (například vyhýbání se telefonátům), snižují se náklady na výzkum a vývoj atd. Řada dalších indikátorů se projevuje ve finančních ukazatelích. Šéfové jsou často k problémům slepí. Všimnou si jich však externí zákazníci, ať již banky, dodavatelé nebo odběratelé, i sami zaměstnanci. Podnikatel ztrácí kredibilitu.⁶⁰

4.8. Podnikání jako životní náplň

Vše, co jsem v této práci uváděl, vypovídá o tom, že podnikání, vedení firmy jako takové ovlivňuje celý podnikatelův život. Na rozdíl do klasického zaměstnance, neberu-li v potaz vysoce postavené manažery, kteří obětují své práci také většinu svého času, musí podnikatel počítat s tím, že minimálně ze začátku svého podnikání bude práci věnovat skoro veškerý čas. Dnes neexistuje žádná 100% příručka, která by podnikatele vedla krok za krokem, ukazovala mu, čeho se má vyvarovat, na co nemá zapomenout apod. Vše si podnikatel musí zjistit a ověřit sám. Samozřejmě, že vytváří svůj tým, ať už interně ve své firmě, nebo externí, v podobě externích spolupracovníků, jako jsou daňový poradce, právní poradce, účetní atd. Tento tým mu může být nápomocen a měl by jej i vést, ale přesto, konečné rozhodnutí je vždy na podnikateli samotném.

Proto je velice důležité, aby se podnikatel neustále vzdělával a učil novým věcem. Je důležité nesnažit se za každou cenu vyhnout chybám, riziko je součástí podnikání, ale důležité je z případných chyb se poučit a neopakovat je. Sám se snažím ve svém podnikání tímto řídit.⁶¹

4.9. Můj pohled „na věc“

Já osobně podnikám zhruba 6 let a neustále se učím. Vždy, když si myslím, že už

60 TRACY, B. Jak úspěšně řídit firmu, Praha : Computer Press, 2004.

61 SANT, T. *Významní světoví prodejci*, Praha : Computer press, 2007.

znám dost, a tento pocit v posledních letech zažívám o to méně, „narazím“ na nové překážky a vědomosti, které mi chybí. Právě proto mě podnikání baví. Dává mi svobodu, kterou by mi klasické zaměstnání nedalo. Dává mi jistotu, že je jen na mě, jakých výsledků budu dosahovat. A pokud neuspěji, můžu to vyčítat jen sám sobě. Vím, že ve své podnikatelské dráze jsem teprve na začátku. Musím se ještě hodně naučit, abych dokázal například vést tým lidí, což považuji za jeden ze svých budoucích cílů. Pokud bych měl tedy nějakým způsobem shrnout tuto kapitolu, tak snad jen slovy, že podnikání je neustálý běh činností a především učení se novým věcem, jejich převáděním do praxe a následným zkoumáním, zda byly úspěšné, či nikoliv.

5. NÁZORY ZNÁMÝCH OSOBNOSTÍ

5.1. Kotler: I české firmy mohou vytvořit světoznámou značku

České firmy mají dost potenciálu i možností k tomu, aby se uplatnily na světovém trhu a vytvořily globální značku. Nezáleží na velikosti země, je to otázka kreativity a nadšení, řekl legendární učitel strategického marketingu Philip Kotler na semináři pořádaném Institute for International Research v Praze. K lepší propagaci českých výrobků ve světě by podle Kotlera přispělo větší povědomí o České republice. Na tom by se měly společně podílet jak české firmy, tak vláda a nevládní organizace. "Jejich zástupci by měli připravit dlouhodobou strategii propagace země, ve které by určili, která odvětví průmyslu chtějí podpořit, na jaký druh turistů je vhodné se zaměřit a jaký druh investorů by chtěli přilákat," uvedl Kotler. "Účelem není, aby Českou republiku znal celý svět, ale aby o ní věděli ti, kteří o ní vědět mají," dodal.⁶²

5.2. Jack Welch – 8 zásad vedení lidí

Jack Welch. Legendární postava moderního podnikání s ohledem na inovativní přístup k managementu a praktickému vedení lidí. Jeho styl vedení lidí byl převzat v mnoha podnicích ve Spojených Státech. Píši styl vedení lidí avšak spíše bych měl napsat spektrum stylů řízení a vedení lidí. A, domnívám se, že právě jeho flexibilita, široký záběr, vnímavost, netunelové vidění a jeho pestrost stylů řízení a vedení lidí a udělaly z Jacka Welche a podniku, který vedl, to, čím se nakonec stali: světovými jedničkami.⁶³

Porovná-li totiž praktiky vedení lidí Jacka Welsche s těmi praktikami, které jsem měl příležitost poznat u nepříliš úspěšných leaderů, nevyhnutelně dospívám k závěru, že tito nepříliš úspěšní leadři dělali, převzali pouze něco, nikdy však ne všechno zároveň.

62 KOTLER, P. *Moderní marketing*, Praha : Grada, 2007.

63 WELCH, J. *Cesta k vítězství*, Praha : Pragma, 2006.

V doporučeních Jacka Welche, které ve svých knihách či rozhovorech pro časopisy nebo noviny publikoval, je těžké oddělit management od leadershipu; jeho doporučení tvoří ucelenou jednotu. Proto i následující zásady vedení Jacka Welche, které jsem převzal z knihy „Cesta k vítězství“, neberte prosím jako vyčerpávající návod k tomu, jak být úspěšný při vedení lidí. Přesto můžete uvedené zásady brát jako zcela základní. Osobně je vnímám jako neobyčejně inspirující a rád se s vámi o ně dělím.

Co dělat při vedení lidí

1. Vůdcové neúnavně zdokonalují svůj tým. Vůdcové využívají každého setkání jako příležitosti k hodnocení, koučování a posilování sebedůvěry.
2. Vůdcové zajišťují, aby lidé měli nejen vizi, ale také, aby touto vizí žili a dýchali.
3. Vůdcové se dostávají každému pod kůži a vyvolávají v něm pozitivní energii a optimismus.
4. Vůdcové získávají důvěru otevřeností, průhledností a uznáním.
5. Vůdcové mají odvalu prosazovat nepopulární opatření. Vůdcové mají intuici.
6. Vůdcové zkoumají a pronikají do všeho se zvědavostí doprovázenou skepsí. Vůdcové žádají, aby lidé na jejich pobídky odpovídali činy.
7. Vůdcové podněcují riskování a ponaučení z příkladu.
8. Vůdcové oslavují.⁶⁴

5.3. Ray Kroc – McDonald's

Zajímavostí McDonald's je, že u zrodu tak "typicky amerického" konceptu stál Čech. Raymond Albert Kroc se narodil roku 1902 v rodině českého emigranta Aloise Kroce. Jeho otec pocházel ze Stupna, vesnice vzdálené asi 16 km od Plzně. Ray Kroc v mládí vystřídal řadu profesí. Pracoval jako řidič sanitky, živil se také jako pianista v jedné rozhlasové stanici. Sedmnáct let cestoval po celém území Spojených států jako prodejce přístrojů na výrobu mléčných koktejlů. V roce 1953 se doslechl o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, kterou vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldivi. Ray Kroc ji poprvé viděl v roce 1954 a byl fascinován efektivností jejího provozu. Zalíbil se mu systém, kdy restaurace rychle a přitom kvalitně dokázala

64 WELCH, J. *Cesta k vítězství*, Praha : Pragma, 2006.

občerstvit velké množství zákazníků. Na rozdíl od tehdy populárních provozoven typu drive-in zde byli zákazníci obsluhováni uvnitř provozovny.

Raye Kroce zaujala restaurace natolik, že začal uvažovat o vybudování sítě poboček po celém území Spojených států. O rok později (1955) otevřel svoji první restauraci McDonald's v Des Plaines (Illinois, USA). V roce 1962 přesvědčil majitele a firmu odkoupil za 2,7 milionu dolarů. Stále však zůstal věrný principům, které zavedli bratři McDonaldivi. Pod vedením Raymonda Kroce zaznamenala společnost McDonald's nebývalý rozvoj, a to nejen ve Spojených státech. Už v roce 1962 se mohla pochlubit ohromující statistikou: jednou miliardou prodaných hamburgerů a 500 fungujícími restauracemi.

V témž roce se také poprvé veřejnosti představil Ronald McDonald. Za prvních šest let, kdy se objevoval v celonárodní televizní reklamní kampani, znalo postavičku klauna 96 % amerických dětí.

Systém rychlého občerstvení McDonald's se rozšířil do celého světa. Po Spojených státech pronikl v 60. a 70. letech do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa či Velké Británie. V 90. letech se "zlaté oblouky" objevily i ve střední a východní Evropě. V lednu 1990 byla jako první otevřena restaurace McDonald's na Puškinově náměstí v Moskvě. Dodnes patří mezi nejnavštěvovanější provozovny na světě.

V současné době je jen málo zemí, kde nenaleznete McDonald's. Vstup společnosti na trh je často vnímán jako potvrzení demokratického vývoje a ekonomické stability dané země. Každých sedm hodin je otevřena nová restaurace. McDonald's se stal druhou nejznámější značkou na světě. Je symbolem a synonymem rychlého občerstvení. Ačkoliv nebyl zakladatelem tohoto konceptu, dovedl ho téměř k dokonalosti a využil jeho potenciál tím nejlepším možným způsobem.⁶⁵

65 SANT, T. *Významní světoví prodejci*, Praha : Computer press, 2007.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo ukázat, jaká úskalí mohou čekat na budoucího podnikatele. Je zde popsáno vše, čím si podnikatel musí projít při zakládání podniku a to nejen z hlediska administrativy, ale i z hlediska vlastního nasazení a náročnosti na všeobecné znalosti. V této bakalářské práci jsem se snažil ukázat, že na podnikatele jsou dnes kladeny skutečně velké nároky, pokud chce být konkurence schopný. Jde o neustálé učení se novým věcem, sledování účetních standardů apod. Je samozřejmé, že podnikatel kolem sebe vytváří tým lidí, ať už interně ve své firmě, či tým externích poradců. Takový tým mu má zajistit znalosti, které sám nemůže obsáhnout. Ale přes to všechno musí podnikatel znát alespoň zhruba danou problematiku. Žádný podnikatel se neobjede bez základních znalostí účetnictví. A pokud dokáže podnikat bez znalostí čísel, pak je to buď velmi malý podnikatel, kterému k úspěchu podniku stačí dobře odvedená manuální práce, nebo „gambler“ který si zahrává s možností náhlého krachu. Tato práce byla o podnikatelích, kteří si svůj budoucí podnik dokáží naplánovat, dokáží předvídat a stanovovat si své cíle a kroky k jejich dosažení. To je podstatou podnikání. Na takového podnikatele jsou kladeny nároky. A jedině takový podnikatel může dosáhnout pravého úspěchu a založit fungující podnik, který dokáže fungovat a úspěšně generovat pozitivní tok peněz i bez jeho zapříčinění. V naší společnosti je samozřejmě mnoho podnikatelů, kteří jsou úspěšní díky tomu, že „chytili“ správnou vlnu a dnes mají fungující podnik založený na poskytování například manuálních prací, po kterých je stále velmi velká poptávka a je jen velmi těžké být v dané oblasti neúspěšný. O takových podnikatelích tato práce nebyla. V této práci jsem se chtěl zaměřit na podnikatele, kteří musejí vybudovat podnik v oblasti, kde je zapotřebí plánování, vlastní růst, učení se a neustálá kontrola správnosti vlastních kroků.

V této práci jsou popisovány pouze teoretické aspekty, nejsou brány v potaz negativní praktické vlivy a faktory, jako například etika podnikání v České republice, byrokracie apod. Každý, kdo se rozhodne podnikat, se s těmito faktory setká. Věřím, že v budoucnu bude podnikatelské prostředí a legislativa stále průhlednější a každý tak bude mít stejné podmínky pro realizaci svých plánů. Dnes bohužel z vlastních zkušeností musím říct, že tomu tak není.

Abych nekončil tuto práci takto negativně, chci na závěr zdůraznit důležitost rodiny a tzv. sociálního kapitálu v oblasti podnikání. Pro mě samotného je podpora rodiny to nejdůležitější, co mi v podnikání pomáhá. Sociálním kapitálem mám pak na mysli jednotlivé vazby a kontakty. V ekonomickém pojetí pak mluvíme o krátkých a dlouhých vazbách, kdy jsou jednoduše myšleny přímé kontakty a kontakty našich kontaktů. V podnikání jsou tyto vazby velice důležité pro úspěch.

Seznam použité literatury:

Literární zdroje

1. AAKER, D. *Brand building*. Praha : Computer Press, 2006. ISBN 80-7226-885-6.
2. BECK, G. *Zakázaná rétorika*. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1743-2.
3. ELDER, A. *Tradingem k bohatství*. Impossible, 2006. ISBN 80-239-7048-8.
4. FÖRSTER, K. *Nekonvenční myšlení*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1741-8.
5. HILL, N. *Myšlením k bohatství*. Pragma, 1990. ISBN 80-85213-00-1.
6. KIYOSAKI, R. *Co máte vědět než začnete podnikat*. Pragma, 2005. ISBN 80-7349-008-9.
7. KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. Computer Press, 2007. ISBN 987-80-251-1605-0.
8. KOŠŤÁN, P. *Firemní strategie*. Computer Press, 2005. ISBN 80-7226-657-8.
9. KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KLEINOVÁ, N. *Bez loga*. Argo, 1995. ISBN 80-7363-010-9.
11. LEWTHWAITE, R. *Začínám řídit lidi*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.
12. LUKEŠ, P. *Psychologie podnikání*. Praha : Press Praha, 2005. ISBN 80-7261-125-9.
13. MARTIN, C. *Prodáno*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1093-5.
14. PACOVSKÝ, P. *Time management IV. generace*, Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.
15. SANT, T. *Významní světoví prodejci*. Praha : Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1457-5.
16. SYNEK, P. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada, 2007.

ISBN 80-247-9069-6.

17. TRACY, B. *Jak mnohem lépe prodávat*. Computer Press, 2003.
ISBN 80-7226-668-3.
18. TRACY, B. *Jak úspěšně řídit firmu*. Praha : Computer Press, 2004.
ISBN 80-251-0175-4.
19. WELCH, J. *Cesta k vítězství*. Praha : Pragma, 2006.
ISBN 80-7205-213-6.
20. WELCH, J. *Rovnou k věci*. Praha : Pragma, 2001.
ISBN 80-7205-214-4.

Elektronické zdroje

1. *Ekonomický server Business Center CZ* [online]. Praha : 2006, poslední revize 5.8.2008 [citace 2. 8. 2008] Dostupné na WWW:
<<http://www.business.center.cz>>.

SEZNAM PŘÍLOH

1. **PŘÍLOHA I. - *Společenská smlouva o založení společnosti s ručením omezeným***⁶⁶
2. **PŘÍLOHA II. *Příklad podnikatelského záměru***⁶⁷

66 *Ekonomický server Business Center CZ* [online]. Praha : 2006, poslední revize 5.8.2008 [citace 2. 8. 2008] Dostupné na WWW: <<http://www.business.center.cz>>.

67 *Ekonomický server Business Center CZ* [online]. Praha : 2006, poslední revize 5.8.2008 [citace 2. 8. 2008] Dostupné na WWW: <<http://www.business.center.cz>>.

PŘÍLOHA I. - SPOLEČENSKÁ SMLOUVA

dle zákona č. 513/91 Sb. pro společné provozování podnikatelské činnosti pod
obchodním jménem

Níže uvedeného dne, měsíce a roku se zakladatelé:

....., bytem nar.

a

....., bytem nar.

dohodli o

založení společnosti s ručením omezeným.

Článek I.

Obchodní název, sídlo

1. Obchodní název společnosti:, s.r.o.
2. Sídlo společnosti:

Článek II.

Předmět podnikatelské činnosti

Předmětem podnikání společnosti je :

Článek III.

Základní jmění, obchodní podíly

1. Hodnota základního jmění společnosti je Kč (slovy korun českých).
2. Vklady společníků:
3. Jméno a příjmení Kč
4. Jméno a příjmení Kč

5. Zakladatelé se zavazují splatit před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku% svých vkladů, a to u peněžního ústavu v na vinkulovaný účet zřízený za tímto účelem.
6. Zbývající vklady se zavazují splatit do let od zápisu společnosti do obchodního rejstříku.
7. Vklady společníků se stávají majetkem společnosti dnem zápisu společnosti do obchodního rejstříku.
8. Správou vkladů je pověřen
9. Každý společník může mít na společnosti pouze jeden obchodní podíl.
Převzme-li společník obchodní podíl jiného společníka nebo vnese-li společník další vklad, zvýší se tím dosavadní obchodní podíl o hodnotu převzatého obchodního podílu nebo vneseného vkladu.

Článek IV.

Jednání a podepisování za společnost

1. Jménem společnosti je oprávněn jednat a podepisovat samostatně jednatel, nebo jím pověřené osoby.
2. Podepisováním za společnost se děje tak, že jednatel připojí svůj podpis k vytištěnému nebo napsanému obchodnímu názvu společnosti.

Článek V.

Orgány společnosti

1. Valná hromada - nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je tvořena všemi společníky společnosti.
2. Valná hromada jmenuje jednoho nebo více jednatelů, přičemž jim upraví způsob jednání a jejich pravomoci. Prvním jednatel je, bytem....., narozen
3. Valná hromada zasedá podle potřeb, minimálně však 1x ročně.
4. Do působnosti valné hromady přísluší vše podle ustanovení obchodního zákoníku.
5. Valná hromada si může vyhradit právo rozhodovat o otázkách, které jinak náleží do pravomoci jiných orgánů společnosti.
6. Každý společník má jeden hlas za každé % svého obchodního podílu.
7. Valnou hromadu svolává písemnou pozvánkou s uvedením pořadu jednání

- jednatel a to tak, aby pozvánka byla doručena alespoň 15 dnů předem.
8. Usnesení valné hromady může být ve výjimečných případech nahrazeno písemným prohlášením všech společníků, že se zamýšleným rozhodnutím souhlasí. Takovéto rozhodnutí musí být pojato do zápisu na nejbližší valné hromadě. Tento režim se nevztahuje pro rozhodnutí valné hromady, pro které je zapotřebí souhlasu alespoň dvoutřetinové většiny všech hlasů společníků.
 9. Valná hromada může rozhodnout o vytvoření dalších orgánů.
 10. Jednatel zejména:
 11. rozhoduje o konkrétních záměrech společnosti, navrhuje koncepci rozvoje a zásady hospodaření společnosti, včetně tvorby a využití fondů společnosti
 12. zabezpečuje vypracování roční účetní závěrky a navrhuje rozdělení zisku nebo ztráty
 13. zajišťuje řádné vedení účetnictví a obchodních knih, svolávání řádných a mimořádných zasedání valné hromady. Mimořádnou schůzi valné hromady jsou povinni svolat, jestliže zjistí, že společnost ztratila jednu třetinu základního jmění, je-li společnost platebně neschopna po dobu delší než tři měsíce nebo požádají-li o to písemně společníci, jejichž obchodní podíl tvoří nejméně 10 % základního jmění společnosti.
 14. Jednatel jmenuje valná hromada a stanovuje jeho/jejich vzájemné působení a dělbu pravomoci a odpovědnosti. Jednatel je řídicí a statutární orgán společnosti, jenž zajišťuje provádění podnikatelské činnosti, organizuje práci společnosti a vykonává zaměstnavatelská práva.
 15. Jednatel zabezpečuje a kontroluje plnění usnesení valné hromady, pravidelně jí podává zprávy o činnosti společnosti a odpovídá za tuto činnost. Jednatel je oprávněn rozhodovat o všech věcech, které touto smlouvou nebo obecně závazným předpisem nejsou vyhrazeny jiným orgánům.

Článek VI.

Fondy společnosti, účetnictví, výkazy

1. Společnost vytvoří rezervní fond z prvního čistého zisku společnosti. Výše rezervního fondu při jeho vytvoření činí ...% jejího čistého zisku. Rezervní fond se doplňuje přídělem ze zisku ve výši 5 % čistého zisku, a to až do doby, kdy rezervní fond dosáhne 10 % základního jmění.
2. Účetní závěrka se provádí jednou ročně k příslušného roku s tím, že

bude předložena valné hromadě do následujícího roku. Roční závěrka schválená valnou hromadou je podkladem pro její rozhodnutí o použití čistého zisku společnosti.

3. Obchodní rok společnosti je totožný s rokem kalendářním.

Článek VII.

Závěrečná ustanovení

1. Do doby zápisu společnosti do obchodního rejstříku ručí zakládající společníci za závazky převzaté jménem společnosti společně a nerozdílně.
2. Tato smlouva se vyhotovuje v 4 vyhotoveních.

V dne

.....

V dne

.....

PŘÍLOHA II. - PŘÍKLAD PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

1. ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI, VÝBĚR KONKRÉTNÍ PRÁVNÍ FORMY SPOLEČNOSTI

1.1. Založení společnosti, společníci a jejich vklady vytvořené základní jmění

Obchodní společnost HOSTO s.r.o. byla založena dne 12. února 1995 za účelem podnikání. Dne 28. února byla zapsána do Obchodního rejstříku. Společnost sídlí v Pražské ulici 18, Mělník.

První společník - právnická osoba DaniDani s.r.o. se zabývá poskytováním kompletních instalátérských a topenářských služeb. V roce 1994 dosáhla čistého zisku 8,5 milionu korun. V roce 1995 se předpokládá čistý zisk nad 10 milionů korun. Její vklad do společnosti:

- nepeněžitý vklad - pozemek v okrese Mělník o rozloze 5 000 m² s odhadní cenou (k 1.2.1995) 675 000 Kč.
- peněžitý vklad - 10 000 000 Kč - uloženo na založený bankovní účet u Komerční banky.

Druhý společník - Daniel Martinec, bytem Ječná ulice 30, Praha 2, se podílel na vzniku společnosti těmito vklady:

- cenné papíry - obligace KB splatné k 1.7.1995. Hodnota po zhodnocení bude 600 000 Kč. Uznaná hodnota vkladu 550 000 Kč.
- peněžitý vklad složený u KB 775 000 Kč

Třetí společník - právnická osoba CZTranzit se sídlem na Praze 5 se zabývá poskytováním speditérských služeb. V roce 1994 vykázala čistý zisk 4,5 milionu korun, v roce 1995 se předpokládá čistý zisk okolo 5 mil. Kč. Její vklad do společnosti činí

- 8 000 000 Kč.

Přehled jednotlivých vkladů

předmět vkladu	hodnota vkladu v Kč
----------------	---------------------

pozemek	675 000
dluhopisy KB	550 000
peněžitý vklad	775 000
peněžitý vklad	8 000 000
peněžitý vklad	10 000 000

Popis tabulky : přehled jednotlivých vkladů

Vytvořené základní jmění společnosti 20 000 000.

Důvody pro výběr konkrétní právní formy

Jako právní forma pro společnosti HOSTO byla vybrána "SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM (s.r.o.)". Společnost byla založena v souladu s Obchodním zákoníkem.

Důvodem pro zvolení této právní formy byla snadnost komunikace, svolávání a jednání mezi společníky. Podstatnou výhodou je také způsob ručení - společníci ručí jen do výše svého vkladu do společnosti.

2. HLAVNÍ ZÁMĚR PROJEKTU

2.1. Charakteristika zaměření projektu

Společnost se bude zabývat výrobou vodovodních a odpadních rour, trubek a tvarovek včetně příslušenství pro užití při budování a přestavbě vodovodních řádů v rodinných domcích, bytech, nemocnicích a podobně. Součástí bude také distribuce těchto výrobků na domácí trh. S umístováním produktu na zahraniční trhy se prozatím nepočítá.

Cílem projektu je poskytování stavebním a instalatérským firmám komplexní ucelené soustavy vodovodních rozvodů, vyráběné v domácích podmínkách za co nejnižší ceny.

2.2. Popis výrobku

Produktem výrobního procesu bude celá škála výrobků, které budou tvořit ucelený komplex pro použití ve stavebnickém průmyslu.

Vodovodní a odpadní trubky, tvarovky, odbočky a veškeré příslušenství budou vyráběny z polypropylenu. Budou maximálně odolné proti vysokým teplotám a chemicky agresivním látkám, používaným v domácnostech (odpady z praček a myček) i v nemocnicích (desinfekční roztoky). Celá soustava bude spojována speciálními těsníci

kroužky, takže nehrozí propustnost nebo unikání odpadních vod.

3. ROZBOR TRHU - MARKETING PROJEKTU

3.1. Analýza a prognóza poptávky, rozsah trhu

Analýzou poptávky na trhu v České republice byl zjištěn převis poptávky nad nabídkou kvalitních umělohmotných produktů pro instalatérské práce. Trh není rozdělen mezi výhradní dodavatele, neexistuje žádný monopolní výrobce.

Poptávka se bude i nadále zvyšovat, neboť výrobky budou žádané pro jejich ekologičnost. Zvýšení poptávky vyvolá také přijetí zákonů na podporu ekologické výstavby a zprísnění ekologických předpisů.

3.2. Charakteristika spotřebitelů

Odběrateli našich výrobků by měli být především stavební organizace a velkoobchodníci zabývající se prodejem potřeb pro stavebnictví.

3.3. Citlivost poptávky na cenu a ceny na poptávku

Na velikosti poptávky během roku se projeví určitá sezónnost zboží. V zimním období, kdy je menší produktivita práce ve stavebním průmyslu, klesne logicky i poptávka po našem produktu na trhu. To by ale nemělo mít žádný vliv na cenu výrobků. Přejedným snížením cen v tomto období by se výše poptávky zvedla minimálně. Na celkové poptávce po našem zboží se neprojeví případné úpravy cen, neboť tyto výrobky jsou v konečném důsledku zahrnovány do nákladů stavebních společností a jsou placeny konečnými investory do stavebnictví. Globálně bude poptávka narůstat s rostoucími požadavky na ekologii, tento nárůst ale budeme řešit zvyšováním produkce, nikoliv zvyšováním cen.

3.4. Rozbor konkurence, stav a podíl konkurence na trhu

Konkurence na domácím trhu se dá rozdělit na dvě větve:

1. zahraniční výrobci a dovozci - jejich výrobky jsou většinou velice kvalitní, ale neschopné konkurovat cenou. Na cenově nižší hladině je jen slovenský dovozce Plastika Nitra
2. domácí výrobci - mají přiměřené ceny vzhledem ke kvalitě nabízených výrobků; v ČR jsou tři výrobci s podobnou produkcí; jsou to:

3. OSMA s.r.o. - Komorovice
4. Kovář - Chomutov
5. PipeLife - Otrokovice

Trh však není ještě rozdělen mezi určité firmy, poptávka značně převyšuje nabídku. Konkurence není schopna uspokojit požadavky spotřebitelů.

3.5. Odlišnost přístupu proti hlavním konkurentům

Náš výrobní program bude směřovat k plnému uspokojení zákazníka. Toho budeme docílovat výrobou ucelených stavebnicových systémů a variabilitou celku. Prodej výrobků budeme podporovat poskytováním dodavatelských úvěrů, velkoobchodních a partnerských slev ap.

3.6. Způsob uvedení výrobků na trh

S uvedením výrobků na trh nebude problém, spotřebitelé jsou s ním již seznámeni. Propagace bude tedy směřovat spíše k seznámení spotřebitelů s naší firmou, reklama se zaměří na jméno a logo naší společnosti.

3.7. Distribuce, zabezpečení odbytu

Většinu našich výrobků budeme dodávat na trh prostřednictvím velkoobchodů stavebního průmyslu. Část produkce se bude prodávat přímo z výrobních skladů v místě výroby.

3.8. Reklama, propagace

Základním druhem propagace bude publikace naší společnosti ve Zlatých stránkách, Katalogu Edit a odborných časopisech. Doplnkovou propagaci bude tvořit účast na veletrzích a prezentačních výstavách, silniční poutače (Billboardy) a osobní kontakt s potenciálními zákazníky.

4. CELKOVÁ POTŘEBA INVESTIC, LEASING

4.1. Rozsah investic a harmonogram pořízení, důvod žádosti o úvěr

Naše výrobky se budou produkovat na plně automatizované výrobní lince. Ta bude umístěna ve výrobní hale, kterou hodláme postavit na pozemku, jenž je majetkem společnosti. Náklady na pořízení investice - výrobní haly - jsou odhadnuty na 20 000 Kč

Společnost nedisponuje dostatečnými finančními prostředky na pořízení této investice, a proto žádá o střednědobý čtyřletý bankovní úvěr na částku 20 000 000 Kč. Tento úvěr bude použit na zaplacení investice - výrobní haly. Výrobní hala se bude pořizovat dodavatelským způsobem, splácet se bude čtyřmi pětimilionovými splátkami. První splátka bude zaplacená 2.5.1995 a bude mít zálohový charakter. Druhá splátka bude zaplacená k 1.7.1995, třetí k 15.8.1995 a čtvrtá po úspěšném kolaudačním řízení a předání již hotové výrobní haly dodavatelem na konci září. Výrobní linka s pořizovací cenou 18 000 000 Kč bude zakoupena na leasing. Datum pořízení této investice byl stanoven na 1.10.1995, může být však posunut v důsledku neplnění časového plánu stavební organizací.

4.2. Uvažovaný leasing a doba splatnosti

Leasing bude finančního charakteru, s dobou splatnosti 8 let. Nultá splátka, zaplacená leasingové společnosti, bude činit 5 000 000. Leasingové splátky budou půlroční, vždy v hodnotě 1 000 000 Kč.

Harmonogram placení leasingových splátek

datum splatnosti	splátka	částka
	nultá	5 000 000,-
1.října 1995	první	1 000 000,-
1.dubna 1996	druhá	1 000 000,-
1.října 1996	třetí	1 000 000,-
1.dubna 1997	čtvrtá	1 000 000,-
1.října 1997	pátá	1 000 000,-
1.dubna 1998	šestá	1 000 000,-
1.října 1998	sedmá	1 000 000,-
1.dubna 1999	osmá	1 000 000,-
1.října 1999	devátá	1 000 000,-
1.dubna 2000	desátá	1 000 000,-
1.října 2000	jedenáctá	1 000 000,-
1.dubna 2001	dvanáctá	1 000 000,-
1.října 2001	třináctá	1 000 000,-
1.dubna 2002	čtrnáctá	1 000 000,-
1.října 2002	patnáctá	1 000 000,-

Popis tabulky : harmonogram jednotlivých splátek

Celkem zaplaceno 21 000 000,-

4.3. Další pořizovaný investiční majetek

Další investiční majetek nutný pro provozování činnosti bude pořízen po dostavění výrobní haly.

Bude tov hodnotě Kč
· vnitřní vybavení (inventář-celek)	50 000
· počítač pro skladovou evidenci	50 000
· potřebný software	25 000
· drobný hmotný investiční majetek	25 000

Popis tabulky : pořízení dalšího majetku

4.4. Termín zahájení provozu

Zkušební výroba bude zahájena 15.10.1995 a bude probíhat zhruba 15 dnů. Od 1.11. bude zaveden nepřetržitý výrobní proces v čtyřdenních cyklech.

Výrobky začneme dodávat na trh počátkem listopadu 1995.

5. VÝROBNÍ KAPACITA, ZAJIŠTĚNÍ VÝROBY

5.1. Roční výrobní kapacita

Výrobní kapacita výrobní linky je 230 kg materiálu za hodinu. Výroba bude nepřetržitá v čtyřdenních cyklech. Začne vždy v pondělí v 600 a skončí v pátek v 600. Týdenní hodinová dotace výroby bude tedy $4 * 24 = 96$ hodin. Údržba výrobní linky bude probíhat během pátečních pracovních směn. Má-li rok 50 týdnů, roční hodinová dotace bude $50 * 96 = 4 800$ hodin. Roční výrobní kapacita stroje je tedy $4 800 * 230 = 1 104$ tun výrobků.

5.2. Materiálové vstupy a jejich zajištění, doprava surovin

Jedinou surovinou použitou při výrobě bude polypropylen. Ten bude dodáván dodavatelem v granulích spolu s příměsemi (katalyzátory, stabilizátory, plniva, barviva).

Surovina bude nakupována přímo u výrobce za výhodných cenových podmínek. Speditérskou firmou bude pak přepravována ze SRN do naší výroby. Jedna dodávka (jeden kamion = 22 000 kg) se spotřebuje během jednoho týdenního cyklu. Z toho plyne, že se surovina bude nakupovat a dopravovat každý týden. Pořizovací cena jednoho kilogramu suroviny činí 37 Kč, z toho 1 Kč je za dopravu.

Náklady na jednu dodávku suroviny (22 000 kg):

- granule..... $22\ 000 * 36 = 792\ 000$ Kč
- doprava..... $22\ 000 * 1 = 22\ 000$ Kč

celkem.....814 000 Kč

5.3. Skladování surovin, výrobní a pojistná zásoba

Surovina - polypropylenové granule s příměsí - budou skladovány v prostorách přiléhajících k výrobní hale. Skladovací kapacita na zásobu materiálu činí zhruba 45 000 kg (tedy dvě dodávky).

Druhá část skladu je vyčleněna na hotové výrobky.

Náklady na skladování jsou tvořeny (měsíčně):

- mzdové náklady - hrubá mzda skladníka 10 000 Kč
- - ZSP (35,25 %) 3 525 Kč
- odpisy IM - počítač 834 Kč
- - software 417 Kč
- režijní náklady (el.energie) 1 224 Kč

Celkové měsíční náklady na skladování 16 000 Kč

Doba obratu výrobních zásob bude zhruba sedm dnů (týdenní cyklus dodávek surovin).

5.4. Energie potřebné na zajištění výroby

K zajištění výroby slouží elektrická energie. S rozvodnými závody proběhlo jednání a byla podepsána smlouva o dodávkách 100 kWh za hodinu. Přímá energie, spotřebovaná výrobním strojem za hodinu, činí 91 kWh. 4 kWh/h jsou nutné k osvětlení výrobní haly a pro ostatní elektrospotřebiče. Zbylých 5 kWh tvoří rezervu na případné další spotřebiče.

Další potřebnou neskladovatelnou surovinou je propan-butan - plyn na topení (spotřebovává se jen v zimním období). Hodinová spotřeba činí 22 kg.

6. PRACOVNÍ SÍLY

6.1. Celková potřeba pracovních sil

Výroba bude nepřetržitá vždy od pondělí do pátku. Z toho vyplývá nutnost třísměnného provozu u výrobní linky.

Výrobu bude zajišťovat vždy jedna směna pracovníků. Ta se bude skládat z výrobního technika a obsluhy. Dalším pracovníkem bude skladník. Ten bude odpovídat za sklad a skladovou evidenci. Bude též přijímat surovinu a vydávat ji do spotřeby, dále pak bude uskladňovat hotové a vyskladňovat prodané výrobky.

Na poloviční úvazek bude zaměstnán účetní. Ten bude vždy během 2 až 3 dnů v týdnu zpracovávat doklady a vést účetnictví podniků.

Veškerou činnost bude koordinovat vedoucí pracovník, bude se starat o chod podniku a bude se zodpovídat vlastníkům společnosti. Bude mít k dispozici sekretářku a jednoho pracovníka pro odbytovou činnost. Celkově bude zaměstnáno 10 pracovníků na plný úvazek a jeden pracovník na poloviční úvazek.

6.2. Požadavky na kvalifikaci pracovníků

Vedoucí pracovník a odbytový pracovník budou mít vysokoškolské vzdělání ekonomického směru. Sekretářka bude minimálně středoškolského vzdělání (buď s obchodní akademií nebo s ekonomickou nástavbou). U provozních pracovníků bude požadováno středoškolské odborné vzdělání z oboru strojírenství nebo chemie- plasty (i vyučený). U skladového pracovníka bude požadována minimálně 5 letá praxe s vedením skladu. U vedoucího pracovníka předpokládáme zkušenosti s vedením lidí. Účetní bude přijmut na základě potvrzení o složení zkoušky z účetnictví a potvrzení alespoň 2 leté praxe.

6.3. Problematika odměňování

Pracovník odpovědný za chod celé společnosti bude mít nejvyšší odměnu. Jeho hrubý měsíční plat bude 20 000 Kč. Bude také mít 5 % podíl na zisku společnosti. Hrubý plat pracovníka odbytu bude závislý na měsíčním obratu, zhruba 15 000 a 2 % ze zisku. Hrubý plat sekretářky bude 9 000 Kč, skladníka - ten má odpovědnost za sklad - 10 000 Kč měsíčně. Provozní pracovníci budou pracovat ve třech směnách. Problematika odměňování je tedy složitější, neboť musíme uvažovat odpolední a noční směny a práci o svátcích. Mzda bude hodinová tarifní, hrubá měsíční mzda u výrobního technika bude 12 000 u obsluhy 9 000 Kč.

V průběhu let bude také vytvořen fond ze zisku, určený na mimořádné odměňování zaměstnanců (13 a 14 platy).

7. NÁKLADY

7.1. Měsíční surovinové náklady

Měsíčně se vyrábí ve čtyřech týdenních cyklech po 4 * 24 hodinách výroby

- 1 hodina výroby 230 kg suroviny
- měsíc 384 hodin
- cena kg suroviny 37 Kč/kg

náklady na sklad 16 000 Kč

Měsíční surovinové náklady celkem 3 283 840.-Kč

7.2. Měsíční energetické náklady

Náklady na spotřebovanou elektrickou energii

- výrobní linkou (za hod.) 91 kWh
- ostatní el. spotřebiče 4 kWh
- rezerva 5 kWh
- cena 1 kWh 4,20 Kč

Měsíční náklady na el. energii 161 280 Kč

Náklady na spotřebovaný plyn na topení

- topí se jen v zimním období, topná sezón je od 15.10. do 30.4.
- 1 kg plynu je účtován 8,50 Kč
- hodinová spotřeba plynu 22 kg
- ročně se topí cca 4 704 hod.
- roční spotřeba plynu 103 488 kg
- roční náklady na topení 879 648 Kč

Měsíční náklady na plyn (roční/12) 73 304 Kč

Měsíční energetické náklady celkem 234 584 Kč

7.3. Měsíční mzdové náklady

Měsíční mzdové náklady společnosti se skládají z hrubých mezd zaměstnanců a zákonného sociálního a zdravotního pojištění, které činí 35,25 % z objemu hrubých mezd.

Tabulka měsíčních mzdových nákladů

typ pracovníka	hrubá mzda	zdrav. a soc. pojištění	počet pracovníků	celkem Kč
manager	20 000	7 050,00	1	27 050,00
odbytový pracovník	15 000	5 287,50	1	20 287,50
asistent managera	9 000	3 172,50	1	12 172,50
skladník	10 000	3 525,00	1	13 525,00
účetní	10 000	3 525,00	1	13 525,00
výrobní technik	12 000	4 230,00	3	48 690,00
obsluha	9 000	3 172,50	3	36 517,50

Popis tabulky : jednotlivé měsíční mzdové náklady

Měsíční mzdové náklady celkem.....171 767,502

poznámka:

1. mzda skladníka je již zahrnut do surovinových nákladů
2. 44 767,50 Kč z objemu mzdových nákladů je měsíční závazek vůči úřadu sociálního a zdravotního zabezpečení

7.4. Měsíční odpisové náklady

účetní odpisy k výrobní hale

- pořizovací cena 20 000 000 Kč
- v účetnictví jsme se rozhodli odepsat během 40 let
- lineární odpisová sazba 2,5 % ročně
- měsíční odpis.....41 667 Kč

účetní odpisy k počítači

- pořizovací cena 50 000 Kč
- v účetnictví jsme se rozhodli odepsat během 5 let
- lineární odpisová sazba 20 % ročně
- měsíční odpis.....834 Kč

účetní odpisy k softwaru

- pořizovací cena 25 000 Kč
- doba odepisování 5 let
- lineární odpisová sazba 20 % ročně
- měsíční odpis.....417 Kč

účetní odpisy k inventáři

- pořizovací cena 50 000 Kč

- v účetnictví jsme se rozhodli odepisovat 8 let
- lineární odpisová sazba 12,5 % ročně
- měsíční odpis.....521 Kč

účetní odpisy k drobnému hmotnému investičnímu majetku

- pořizovací cena 25 000 Kč
- doba odepisování 2 roky
- lineární odpisová sazba 50 % ročně
- měsíční odpis.....1 042 Kč

Měsíční odpisové náklady celkem.....44 481 Kč

(tato částka platí pro první dva roky odepisování)

7.5. Měsíční režijní náklady

Režijními náklady rozumíme různé platby, které se nedají přímo zahrnout do výrobních nákladů. Jsou to především telefonní poplatky, kolky, poštovné, cestovné, a jiné poplatky.

Režijní náklady byly stanoveny na 1 % z celkových nákladů, tedy na zhruba 37 000 Kč měsíčně.

7.6 Zvyšování nákladů v dalších letech vlivem inflace

V České republice byla inflace v roce 1994 10%. Na rok 1995 se předpokládá inflace 9%. Předpokládejme, že i v roce 1996 bude deflace 1%, tedy že dosáhne 8%. Pak bychom měli náklady v roce 1996 zvýšit o 8%.

Surovina pro výrobu, která tvoří největší část měsíčních nákladů, je ale dovážena ze SRN, kde je inflace pouze 3%. Naopak ceny energetických surovin v ČR ročně rostou o více než je míra inflace.

Zvýšení podnikových nákladů v roce 1996:

- surovinové.....o 3%
- energetické.....o 25%
- mzdové.....o 8%
- režijní.....o 8%

Výše odpisových nákladů se nemění, neboť investiční majetek se odepisuje podle odpisového plánu. Ceny našich výrobků zvýšíme v roce 1995 v průměru o 8%.

8. FINANČNÍ UKAZATELE A JEJICH VÝVOJ

9. POŽADAVEK NA ÚVĚR

9.1. Specifikace požadovaného úvěru

· délka úvěru	střednědobý na 4 roky
· uvažovaná úroková míra	16 % p.a.
· půlroční odklad splatnosti jistiny	
· požadovaná výše úvěru	20 000 000 Kč
· datum čerpání	· 1. 7.1995 (10 000 000) · 1.10.1995 (10 000 000)
· účel úvěru	pořízení investice - výrobní haly

nabízené záruky

- rozestavěná investice v hodnotě 5 000 000 Kč
- pozemek v hodnotě 675 000 Kč
- budoucí stavba
- čtvrtletní splátky, na konci období

9.2. Splátkový kalendář

období	základ	jistina	úrok	placeno
1.7.-30.9.95	10 000 000		400 000	400 000
1.10.-31.12.95	20 000 000		800 000	800 000
1.1.-31.3.96	20 000 000	1 430 000	800 000	2 230 000
1.4.-30.6.96	18 570 000	1 430 000	743 000	2 173 000
1.7.-30.9.96	17 140 000	1 430 000	686 000	2 116 000
1.10.-31.12.96	15 710 000	1 430 000	628 000	2 058 000
1.1.-31.3.97	14 280 000	1 430 000	571 000	2 001 000
1.4.-30.6.97	12 850 000	1 430 000	514 000	1 944 000
1.7.-30.9.97	11 420 000	1 430 000	457 000	1 887 000
1.10.-31.12.97	9 990 000	1 430 000	400 000	1 830 000
1.1.-31.3.98	8 560 000	1 430 000	342 000	1 772 000
1.4.-30.6.98	7 130 000	1 430 000	285 000	1 715 000
1.7.-30.9.98	5 700 000	1 430 000	228 000	1 658 000
1.10.-31.12.98	4 270 000	1 430 000	171 000	1 601 000
1.1.-31.3.99	2 840 000	1 430 000	114 000	1 544 000
1.4.-30.6.99	1 410 000	1 410 000	56 000	1 466 000

Popis tabulky : harmonogram splátek

ABSTRAKT

DANIEL, M. *Volba VHODNÉ PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ A ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2008. 79 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Dušek a Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Práce se zabývá problematikou v oblasti podnikání, založením podniku, jeho rozvojem a vývoje, dlouhodobým plánováním a strategií pro přežití a správné fungování podniku.

Praktická část obsahuje charakteristiku a srovnání jednotlivých forem podnikání. Poukazuje na jejich výhody a nevýhody, stejně tak jako na požadavky na založení jednotlivých forem podnikání.

Klíčová slova: podnikání, formy podnikání, plánování, plánování času, firemní kultura, typologie podnikatelů, podnikatelský záměr

ABSTRACT

DANIEL, M. *Choice of A SUITABLE BUSINESS FORM AND A COMPANY SETTING-UP : bachelor degree work*. České Budějovice : College of Regional and European Studies, 2008. 79 p. Bachelor degree work supervisors Ing. Jiří Dušek a Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

The work deals with the process of a company setting, its expansion and development. It focuses on long term company planning, strategies implementation and business management.

The practical part of the work features the characteristics and comparison of different business forms. It points out advantages and disadvantages of various business forms as well as conditions for setting up of these companies.

Key words: business, forms of bussiness, planning, time management, company culture, businessman's typology, prospectus