



**Europäische Union  
Evropská unie**  
Europäischer Fonds für  
regionale Entwicklung  
Evropský fond pro  
regionální rozvoj



**Ziel ETZ | Cíl EÚS**  
Freistaat Bayern –  
Tschechische Republik  
Česká republika –  
Svobodný stát Bavorsko  
2014 – 2020 (INTERREG V)

# **Vysoká škola technická a ekonomická**

## **v Českých Budějovicích**

# **Podnikatelský plán**

**Studijní opora pro kombinovanou formu studia**

**Garant: Ing. Marek Vokoun, Ph.D.**

**Ústav podnikové strategie**

**Katedra humanitních studií**

**Autoři: Ing. Marek Vokoun, Ph.D.**

**doc. PhDr. František Stellner, Ph.D.**



**Europäische Union  
Evropská unie**  
Europäischer Fonds für  
regionale Entwicklung  
Evropský fond pro  
regionální rozvoj



**Ziel ETZ | Cíl EÚS**  
Freistaat Bayern –  
Tschechische Republik  
Česká republika –  
Svobodný stát Bavorsko  
2014 – 2020 (INTERREG V)

Studijní opora pod názvem Podnikatelský plán vznikla na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v rámci programu „Cíl EÚS 2014-2020 ČR - Svobodný stát Bavorsko“ projektu „Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce“, registrační číslo 34.

# Obsah

1	Metodika práce se studijními oporami.....	3
2	Anotace .....	7
3	Příprava na přednášky.....	12
3.1	Role podnikatele, identifikace podnikatelských příležitostí a jejich hodnocení. Volba jména podniku a právní formy podnikání. Zahájení podnikatelské činnosti .....	12
3.2	Druhy podnikatelských plánů, struktura a pravidla psaní podnikatelského plánu malého a středního podniku. Formulace obálky, titulní strany, obsahu, shrnutí a popisu podniku a produktu. Strategický plán .....	17
3.3	Implementace podnikatelského plánu: vedení podniku, plánování personálních zdrojů, další plánované kroky rozvoje podniku, vize a poslání, analýza trhu, konkurence a rizik .....	22
3.4	Implementace podnikového plánu: marketingový plán, operační plán a přílohy .....	26
3.5	Implementace podnikatelského plánu: finanční plán. Různé formy a zdroje finanční podpory podnikání .....	30
3.6	Zajištění financování a kapitálu. Možnosti financování podnikatelského plánu bankou a investorem. Komunikace s bankou a investory. Spolufinancování základního kapitálu podniku. Rizikový kapitál .....	34
3.7	Prezentace podnikatelského plánu. Ochrana duševního vlastnictví (patenty, licence) .. .....	37
3.8	Kritéria hodnocení podnikatelských plánů.....	40
3.9	Příklady podnikatelských plánů a jejich hodnocení z pohledu investora a banky .....	43
3.10	Specifika start-up procesu, jeho fáze, CANVAS business model. Podnikatelské inkubátory .....	47
3.11	Realizace podnikatelského plánu. Založení podniku a komunikace s úřady .....	51
3.12	Nábor zaměstnanců, komunikace s personálními agenturami.....	57
3.13	Chyby a úskalí při realizaci podnikatelského plánu. Časté chyby a klíčová úskalí na počátku podnikání .....	61

4	Příprava na semináře.....	67
4.1	Podnikatelské (tržní) příležitosti, nápady a právní formy, podmínky pro zahájení podnikání .....	67
4.2	Popis podniku a produktu – hlavní a vedlejší živnostenská činnost .....	70
4.3	Popis podniku a produktu – založení společnosti s ručením omezeným .....	72
4.4	Výběr podnikového informačního systému – živnostenské podnikání.....	76
4.5	Administrativní úkony spojené se zaměstnáváním osob .....	79
4.6	Finanční plán a podnikatelský účet .....	81
4.7	Sestavení daňového přiznání – hlavní a vedlejší živnostenská činnost .....	84
4.8	Sestavení ostatních výkazů – hlavní a vedlejší živnostenská činnost .....	86
4.9	Daňové povinnosti – společnost s ručením omezeným .....	89
4.10	Ostatní povinnosti – společnost s ručením omezeným.....	91
4.11	Pravidla pro pohledávky, odběratelské a dodavatelské vztahy .....	93
4.12	Customer intelligence a marketingový výzkum .....	96

# 1 Metodika práce se studijními oporami

Studijní opory pro kombinovanou formu studia jsou určeny pro studenty Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích ke studiu povinných, povinně volitelných a volitelných předmětů. Studijní opory jsou studijní pomůcka, která doplňuje výukové bloky jednotlivých předmětů, vyučovaných ve studijních programech v bakalářském studiu, především pak pro kombinovanou formu studia.

Kombinovaná výuka probíhá formou výukových bloků, kde jsou studenti v přímém kontaktu s vyučujícím. Přímá komunikace s vyučujícím je možná nejen v rámci blokové výuky, ale i v konzultačních hodinách a elektronicky.

Studijní opora doplňuje studentovi přímou výuku a odráží aktuální stav poznání daného předmětu.

**Součástí studijní opory jsou také anotace předmětů, které zahrnují:**

- základní informace o předmětu,
- název předmětu a jeho doporučenou dobu studia v semestru a ročníku,
- garanta předmětu a seznam vyučujících.
- způsob zakončení předmětu zkouška/zápočet,
- výukové metody a metody hodnocení,
- podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně upřesnění způsobu hodnocení,
- podmínky pro úspěšné absolvování předmětu,
- cíl předmětu, vycházející z profilu absolventa,
- témata přednášek a seminářů,
- studijní zátěž studentů,
- povinnou a doporučenou literaturu, která je dostupná v knihovně VŠTE ,
- výstupy z učení, tedy teoretické znalosti, které by měl student získat studiem přednášek a praktické dovednosti, které by si měl osvojit v rámci jednotlivých seminářů.

Každá studijní opora je určena pro konkrétní předmět a jejich struktura se odvíjí od rozsahu předmětu, tedy počtu přednášek a seminářů na daný semestr. Přesný rozsah u jednotlivých

předmětů najdeme ve studijním plánu. Rozsah předmětu je ve studijní opoře koncipován nikoli po týdnech, ale po dvouhodinových blocích, tzn., pokud má předmět dotaci 26p/26s, studijní opora obsahuje 13 témat přednášek a 13 témat seminářů. V tabulce níže jsou uvedeny příklady možného rozsahu.

Tabulka 1: Rozsah a počet přednášek/seminářů

Název předmětu	Rozsah	Vysvětlení	Počet jednotlivých přednášek/seminářů v jednotlivé studijní opoře
Ekonometrie I.	26p + 26s	26 p = 26 přednášek po 45 minutách 26 s = 26 seminářů po 45 minutách	13 přednášek po 90 min (výpočet 26:2=13) 13 seminářů po 90 min (výpočet 26:2=13)
Řízení lidských zdrojů	52p + 26s	52 p = 52 přednášek po 45 minutách 26 s = 26 seminářů po 45 minutách	26 přednášek po 90 min (výpočet 52:2=26) 13 seminářů po 90 min (výpočet 26:2=13)

**Příprava na přednášky je zaměřena na získání teoretických znalostí a je členěna na následující podkapitoly:**

- **Klíčová slova,**
  - nejedná se o nejčastěji použitá slova, ale slova charakterizující probírané téma.
- **Cíle kapitoly,**
  - vztahují se ke studiu příslušné kapitoly a k tématu dané přednášky či semináře.
- **Výstupy z učení,**
  - jedná se o číslované výstupy z učení podle anotací, tedy jaké znalosti student získá studiem příslušné kapitoly.
- **Abstrakt (příprava na přednášky),**
  - je tematickým průřezem (výtahem) celé kapitoly.

- **Studijní literatura,**
  - je členěna na povinnou a doporučenou literaturu a je zde uveden rozsah stran, kterým by se měl student věnovat v rámci samostudia.
- **Kontrolní otázky,**
  - uvedeny otázky ověřující výstupy z učení, tedy získané znalosti a dovednosti.
- **Zajímavosti z dané problematiky,**
  - odkazují na zajímavé odborné články či webové stránky, které rozšiřují znalosti studentů nad rámec jejich základních znalostí.
- **Odkaz na seminář,**
  - odkazuje na téma semináře, které vychází ze získaných teoretických znalostí studenta.
- **Příklad dobré nebo špatné praxe,**
  - tato kapitola je uvedena pouze u předmětů, obsahujících pouze přednášky. Příklad simuluje a odráží postup řešení dané problematiky v podnikatelské praxi.

**Příprava na semináře je zaměřena na osvojení si praktických dovedností a obsahuje:**

- **Klíčová slova (stejně, jako v případě přednášek).**
- **Cíle kapitoly (stejně, jako v případě přednášek).**
- **Výstupy z učení,**
  - jedná se o číslované výstupy z učení podle anotací, tedy jaké dovednosti student získá studiem příslušné kapitoly.
- **Příklad, uvedení vzorového úkolu,**
  - vzor souvislého příkladu/úkolu s vypracovaným vzorovým řešením včetně komentářů. Příklad slouží k ověření praktických dovedností studenta.
- **Zadání samostatné práce**
  - další zadané příklady/úlohy/samostatné práce, kde cílem je prohloubit schopnost samostatné práce studenta a podpořit jeho tvůrčí a kreativní myšlení.
- **Studijní literatura (stejně, jako v případě přednášek)**

Výchozím předpokladem pro práci se studijními materiály je osvojení si obsahu výkladové části opor a schopnost aplikace teorie k řešení zadaných úkolů. Pro studenta je nezbytné seznámit se se základními pojmy a dále pracovat s povinnou a doporučenou literaturou.



## 2 Anotace

Období	2. semestr / 1. ročník; 3. semestr / 2. ročník
Název předmětu	<b>Podnikatelský plán</b>
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	Ing. Marek Vokoun, Ph.D.
Garanční ústav	Ústav podnikové strategie
Katedra	Katedra humanitních studií
Vyučující (přednášející)	Ing. Marek Vokoun, Ph.D. doc. PhDr. František Stellner, Ph.D.
Vyučující (cvičící)	Ing. Marek Vokoun, Ph.D. doc. PhDr. František Stellner, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	Hodnoceným výstupem je týmově vypracovaný kompletní podnikatelský projekt. Zkouška je vykonávána formou obhajoby celého podnikatelského projektu.
Rozsah	2/2
Počet kreditů	5
Cíle předmětu	Cílem předmětu je naučit studenty identifikovat vhodnou podnikatelskou příležitost, rozvinout ji v podnikatelskou aktivitu a sestavit kompletní podnikatelský záměr. Dále je cílem naučit je připravit podklady pro ekonomické zvážení příslušné podnikatelské aktivity, hodnotit a porovnávat podnikatelské příležitosti včetně způsobů jejich realizace, seznámit s účelem podnikatelského plánu, jeho uživateli, metodami, technikami a zásadami sestavování. Cílem je též seznámit studenty s možnostmi financování podnikatelských plánů, naučit je kritéria hodnocení podnikatelských plánů z pohledu banky a investora a taktéž správně prezentovat podnikatelský plán. Součástí je i příprava implementace podnikatelského plánu, jeho realizace, založení podniku, komunikace s úřady a proces náboru zaměstnanců.
Výstupy z učení	<u>Po úspěšném absolvování předmětu student bude schopen:</u> 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu, 2.2 sestavit podnikatelský plán, 2.3 prezentovat podnikatelský plán, 2.4 zpracovat situační analýzu, 2.5 navrhnout vhodný finanční plán, 2.6 posoudit podnikatelské plány z pohledu banky, 2.7 hodnotit podnikatelské plány z pohledu investora,

	<p>2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu. 2.9 založit vlastní podnik, zúčastnit se start-up procesu.</p>
<p>Osnova předmětu</p>	<p><u>Přednášky</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Role podnikatele, identifikace podnikatelských příležitostí a jejich hodnocení. Volba jména podniku a právní formy podnikání. Zahájení podnikatelské činnosti. (2.1, 2.2, 2.4)</li> <li>2. Druhy podnikatelských plánů, struktura a pravidla psaní podnikatelského plánu malého a středního podniku. Formulace obálky, titulní strany, obsahu, shrnutí a popisu podniku a produktu. Strategický plán. (2.1, 2.2)</li> <li>3. Implementace podnikatelského plánu: vedení podniku, plánování personálních zdrojů, další plánované kroky rozvoje podniku, vize a poslání, analýza trhu, konkurence a rizik. (2.1, 2.2, 2.4)</li> <li>4. Implementace podnikového plánu: marketingový plán, operační plán a přílohy. (2.1, 2.2, 2.4)</li> <li>5. Implementace podnikatelského plánu: finanční plán. Různé formy a zdroje finanční podpory podnikání. (2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 2.8)</li> <li>6. Zajištění financování a kapitálu. Možnosti financování podnikatelského plánu bankou a investorem. Komunikace s bankou a investory. Spolufinancování základního kapitálu podniku. Rizikový kapitál. (2.5, 2.6, 2.7, 2.8)</li> <li>7. Prezentace podnikatelského plánu. Ochrana duševního vlastnictví (patenty, licence). (2.1, 2.2, 2.3)</li> <li>8. Kritéria hodnocení podnikatelských plánů. (2.6, 2.7, 2.8)</li> <li>9. Příklady podnikatelských plánů a jejich hodnocení z pohledu investora a banky. (2.1, 2.2, 2.6, 2.7)</li> <li>10. Specifika start-up procesu, jeho fáze, CANVAS business model. Podnikatelské inkubátory. (2.1, 2.2, 2.3, 2.8, 2.9)</li> <li>11. Realizace podnikatelského plánu. Založení podniku a komunikace s úřady. (2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 2.6)</li> <li>12. Nábor zaměstnanců, komunikace s personálními agenturami. (2.9)</li> <li>13. Chyby a úskalí při realizaci podnikatelského plánu. Časté chyby a klíčová úskalí na počátku podnikání. (2.9)</li> </ol> <p><u>Semináře</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podnikatelské (tržní) příležitosti, nápady a právní formy, podmínky pro zahájení podnikání. (2.1, 2.2, 2.9)</li> <li>2. Popis podniku a produktu – hlavní a vedlejší živnostenská činnost. (2.1, 2.2, 2.4)</li> <li>3. Popis podniku a produktu – založení společnosti s ručením omezeným. (2.1, 2.2, 2.4)</li> <li>4. Výběr podnikového informačního systému – živnostenské podnikání. (2.1, 2.2)</li> <li>5. Výběr podnikového informačního systému – malá společnost s ručením omezeným.</li> <li>6. Administrativní úkony spojené se zaměstnáváním osob. (2.1, 2.2, 2.7)</li> <li>7. Finanční plán a podnikatelský účet. (2.1, 2.2, 2.5, 2.7, 2.8)</li> <li>8. Sestavení daňového přiznání – hlavní a vedlejší živnostenská</li> </ol>

	<p>činnost. (2.1, 2.2, 2.5, 2.7, 2.8)</p> <p>9. Sestavení ostatních výkazů – hlavní a vedlejší živnostenská činnost. (2.1, 2.2, 2.5, 2.7, 2.8)</p> <p>10. Daňové povinnosti – společnost s ručením omezeným. (2.1, 2.2, 2.5, 2.7, 2.8)</p> <p>11. Ostatní povinnosti – společnost s ručením omezeným. (2.1, 2.2, 2.4, 2.8)</p> <p>12. Pravidla pro pohledávky, odběratelské a dodavatelské vztahy. (2.1, 2.2, 2.3, 2.4)</p> <p>13. Customer intelligence a marketingový výzkum. (2.1, 2.2, 2.4)</p>																										
Organizační formy výuky	přednáška semináře																										
Komplexní výukové metody	frontální výuka brainstorming kritické myšlení samostatná práce – individuální nebo individualizovaná činnost výuka podporovaná multimediálními technologiemi																										
Studijní zátěž	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Aktivita</th> <th colspan="2">Počet hodin za semestr</th> </tr> <tr> <th>Prezenční forma</th> <th>Kombinovaná forma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Účast na přednáškách</td> <td>26</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Účast na seminářích/tutoriálech</td> <td>26</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Příprava na seminář, tutoriál</td> <td>20</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Příprava seminární práce ve formě podnikatelského plánu</td> <td>22</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>Příprava na závěrečný test</td> <td>34</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Závěrečný test</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><b>Celkem:</b></td> <td><b>130</b></td> <td><b>130</b></td> </tr> </tbody> </table>	Aktivita	Počet hodin za semestr		Prezenční forma	Kombinovaná forma	Účast na přednáškách	26	0	Účast na seminářích/tutoriálech	26	12	Příprava na seminář, tutoriál	20	30	Příprava seminární práce ve formě podnikatelského plánu	22	38	Příprava na závěrečný test	34	48	Závěrečný test	2	2	<b>Celkem:</b>	<b>130</b>	<b>130</b>
Aktivita	Počet hodin za semestr																										
	Prezenční forma	Kombinovaná forma																									
Účast na přednáškách	26	0																									
Účast na seminářích/tutoriálech	26	12																									
Příprava na seminář, tutoriál	20	30																									
Příprava seminární práce ve formě podnikatelského plánu	22	38																									
Příprava na závěrečný test	34	48																									
Závěrečný test	2	2																									
<b>Celkem:</b>	<b>130</b>	<b>130</b>																									
Metody hodnocení a jejich poměr	<p><u>Průběžné hodnocení</u> Vypracování podnikatelského plánu – 30 %</p> <p><u>Závěrečné hodnocení</u> Obhajoba podnikatelského plánu – 100 %</p>																										
Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	<p>Student v rámci týmové práce musí pro úspěšné absolvování předmětu odevzdat vypracovaný Podnikatelský plán a odprezentovat ho před auditoriem studentů, včetně následné diskuze.</p> <p>Pro úspěšné splnění předmětu je nutné v součtu dosáhnout z průběžného a závěrečného hodnocení minimálně 70 % za níže stanovených podmínek. V průběžném hodnocení lze získat 30 bodů tj. 30 %. V závěrečném hodnocení lze celkem získat 70 bodů tj. 70 %. Celková klasifikace předmětu, tj. body za závěrečné hodnocení (70 - 0) + body z průběžného</p>																										

	<p>hodnocení (30 - 0): A 100 – 90, B 89,99 – 84, C 83,99 – 77, D 76,99 – 73, E 72,99 – 70, FX 69,99 – 30, F 29,99 – 0.</p> <p>Student prezenční formy studia je povinen na kontaktní výuce, tj. vše kromě přednášek, splnit povinnou 70% účast. Pokud účast nebude splněná, bude student automaticky klasifikován „F“.</p>
Informace učitele	Účast na výuce ve všech formách řeší samostatná vnitřní norma VŠTE (Evidence docházky studentů na VŠTE). Pro studenty prezenční formy studia je na seminářích a cvičeních povinná 70% účast.
Literatura povinná	<p>ČERVENÝ, R. et al., 2014. <i>Business plán: krok za krokem</i>. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4.</p> <p>VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., 2013. <i>Podnikové řízení</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.</p>
Literatura doporučená	<p>SRPOVÁ, J. et al., 2011. <i>Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.</p> <p>SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. <i>Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.</p> <p>VEBER, J. et al., 2012. <i>Podnikání malé a střední firmy</i>. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.</p>
Webové stránky	<p><a href="https://www.bizplan.com/">https://www.bizplan.com/</a></p> <p><a href="https://enloop.com/">https://enloop.com/</a></p> <p><a href="https://www.stratpad.com/">https://www.stratpad.com/</a></p> <p><a href="http://www.jobs.cz">www.jobs.cz</a></p> <p><a href="https://www.businessinfo.cz/">https://www.businessinfo.cz/</a></p> <p><a href="http://www.jakpodnikat.cz/">http://www.jakpodnikat.cz/</a></p>
Publikační činnost	<p><u>Garant předmětu, přednášející a cvičící (Ing. Marek Vokoun, Ph.D.)</u></p> <p>VOKOUN, M., Z. CAHA, J. STRAKOVÁ, F. STELLNER a J. VÁCHAL, 2018. The Strategic Importance on Human Resources Management and the Roles of Human Capital, Investment and Education. <i>Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D</i>. <b>25</b>(42/1), 258-268. ISSN 1211-555X (Print) ISSN 1804-8048 (Online).</p> <p>CAHA, Z. a M. VOKOUN, 2017. The impact of the presence of a code of ethics on the economic prosperity of a company. In: <i>Innovation management, entrepreneurship and sustainability 2017. Proceedings of the 5th International Conference</i>. Praha: Oeconomica, 72-78. ISBN 978-80-245-2216-6.</p> <p>VOKOUN, M., 2017. Characteristics of the innovation activities of firms in Europe: a critical review of international differences. <i>Review of Economic Perspectives</i>. <b>17</b>(3), 239-262. ISSN 1804-1663.</p>

	<p>STELLNER, F. a M. VOKOUN, 2017. Vliv sdílené komunikace podniku na efektivitu inovátorů v letech 2006-2010. <i>Auspicia</i> <b>14</b>(1), 68-79. ISSN 1214-4967.</p> <p>VOKOUN, M., 2016. Innovation behaviour of firms in a small open economy: the case of the Czech manufacturing industry. <i>Empirica</i>. <b>43</b>(1), 111-139. ISSN 0340-8744.</p> <p><u>Přednášející a cvičící (doc. PhDr. František Stellner, Ph.D.)</u></p> <p>MINÁRIK, P., M. VOKOUN a F. STELLNER, 2018. Business cycle and innovative activity: Austria in the 19th and 20th century. <i>E+M Ekonomie a Management</i>. <b>21</b>(2). ISSN 1212-3609.</p> <p>STELLNER, F. a M. VOKOUN, 2017. Dopad ekonomické krize na primární sektor v České republice. <i>Mladá věda</i>. <b>5</b>(1), 113-120. ISSN 1339-3189.</p> <p>VOKOUN, M., L. POLANECKÝ a F. STELLNER, 2015. The impact of the recent economic crisis on the food industry in the Czech and Slovak Republic. In: <i>International Scientific Conference: Business Economics and Management (BEM2015)</i>. Amsterdam: Elsevier Science Publisher B.V., 142-148. ISSN 2212-5671.</p> <p>STELLNER, F. a M. VOKOUN, 2013. Udělování vědeckých hodností na Vysoké škole ekonomické v Praze v padesátých letech 20. století. <i>Politická ekonomie</i>. <b>61</b>(4), 316-332. ISSN 0032-3233.</p> <p>STELLNER, F. a P. SZOBI, 2013. K institucionálním a personálním okolnostem vzniku Vysoké školy ekonomické v Praze. <i>Politická ekonomie</i>. <b>61</b>(4), 307-315. ISSN 0032-3233.</p>
Témata bakalářských prací	---

# 3 Příprava na přednášky

## *3.1 Role podnikatele, identifikace podnikatelských příležitostí a jejich hodnocení. Volba jména podniku a právní formy podnikání. Zahájení podnikatelské činnosti*

### **Klíčová slova**

Role podnikatele, identifikace podnikatelských příležitostí, právní formy podnikání, zahájení podnikatelské činnosti, plánování

### **Cíle kapitoly**

Cílem je seznámit se s různými rolemi podnikatele, naučit se identifikovat podnikatelské příležitosti a dokázat je správně hodnotit. Dále je cílem pochopit proces správné volby názvu podniku, seznámit se s právními formami podnikání a pochopit proces zahájení podnikatelské činnosti a plánování všech oblastí podnikání.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.4 založit vlastní podnik, zúčastnit se start-up procesu

### **Abstrakt**

Role podnikatele mohou být: vlastník, správce, manažer, leader (vůdce), prodejce, organizátor, riziko-operátor, prognostik.

Na začátku podnikání je podnikatelský nápad, popřípadě podnikatelská (tržní) příležitost. Identifikace podnikatelských nápadů a příležitostí zahrnuje komplex měnících se ekonomických, právních, společenských, demografických podmínek a nových technologií a inovací. Hodnocení představuje zvážení, zda odpovídá cílům a osobním dovednostem a schopnostem podnikatele, a zda vynaloží další zdroje na její obsáhlejší propracování a rozvinutí. Musí co nejpřesněji odhadnout, zda má podnikatelský nápad dostatečný potenciál, aby mohl uspět a přinést požadovaný zisk (mj. analýza tržní poptávky).

Mezi formální zdroje podnikatelských nápadů a příležitostí je inspirace ze sledování tržního okolí, poptávky po určitých produktech a exportních možnostech. Dále lze objevit nové výrobky, technologie, nebo inovovat stávající. Lze využít výsledků studií různých státních, vědeckých, výzkumných a jiných institucí (např. studie produkce a spotřeby, marketingové studie, analýzy dovozu a jeho substituce domácími produkty).

Mezi neformální zdroje podnikatelských nápadů a příležitostí zařazujeme inspiraci z rodinného prostředí či přátel, životní situace, pozorování okolního prostředí, které vyplynou například v souvislosti se zálibou či sportem. Dále můžeme zdokonalit cizí úspěšné myšlenky, odtrhnout se od mateřského podniku a dělat samostatně dosavadní činnost.

Volba názvu podniku by měla brát v potaz, zda je originální, nápaditý, snadno zapamatovatelný, gramaticky správný, zda nový podnik dostatečně odliší od konkurence, zda ho zákazníci dokáží vyslovit, zda vyvolává chtěné asociace a nebude podnik v budoucnu omezovat. Je důležité včas zjistit, zda je pro nový název volná doména a zda bude možné získat ochrannou známku u Úřadu průmyslového vlastnictví. Je nutné vzít v potaz i jeho použitelnost v cizině. Často je nejvhodnější svázat jméno se zakladatelem podniku. Podle zákona nesmí být název firmy shodný nebo zaměnitelný s názvem jiné firmy podnikající v České republice (ověříme v obchodním rejstříku) a též nesmí působit klamavě.

V České republice existují právní formy podnikání: A) osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ), tj. fyzická osoba. Tou je občan, který si zařídí živnostenský list nebo se přihlásí jako zemědělec a splní další zákonné podmínky. Živnost (koncesované, řemeslné, vázané a volné) definujeme jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem a na svou odpovědnost za účelem dosažení zisku. B) Sdružení podnikatelů. C) Obchodní společnosti (korporace): 1) společnost s ručením omezeným – s.r.o. 2) akciová společnost – a.s. 3) veřejná obchodní společnost – v.o.s. 4) komanditní společnost – k.s. D) Družstvo. E) nadace.

Za základní čtyři období podnikání považujeme: 1) Start-up (zahájení činnosti), 2) přežívání a růst podniku, 3) Turnaround (obrat podniku od úpadku k prosperitě), 4) plán pro přerušování provozu. Zahájení podnikatelské činnosti dělíme na 1) naplánování předmětu podnikání, marketingové strategie, odhad vývoje na trhu, ujasnění postupů, možností i rizika, sestavení podnikatelského plánu (synonymní termín je podnikatelský záměr) 2) seznámení se s normami (zákony), zjištění podmínek, které je třeba splnit, která povolení, potvrzení a razítka získat a poté následuje získání podnikatelského oprávnění 3) vlastní zahájení podnikatelské činnosti.

Během přípravy podnikatelského plánu se věnujeme především plánování financí, informatiky, kvality, lidských zdrojů, logistiky, dopravy, managementu organizace, marketingu, výroby ad. Podstatou plánování bývá určení cílů nebo cílových hodnot a způsobů jejich dosahování. Podle časového horizontu rozlišuje strategické plánování (především marketingu, investic, rozvoje lidských zdrojů, výzkumu a vývoje), taktické plánování a operativní plánování (především pro financování, nákup a prodej). Do finančního plánování zahrnujeme plánování hospodářského výsledku, plánování kapitálu, plánování výnosů, plánování nákladů, plánování finančních toků.

Dlouholetým předvídáním dlouhodobého vývoje se zabývá prognózování.

Ideálně má každý podnik připravený finanční plán, plán prodeje, plán projektu, plán výroby, plán nákupu, plán rozvoje lidských zdrojů, plán osobního rozvoje zaměstnance, investiční plány, plány údržby a oprav. Mezi základní metody plánování patří obousměrné plánování, progresivní plánování, retrogradní plánování, strategické alternativy a strategické řízení. Mezi metody a ucelené systémy plánování v oblasti výroby, logistiky a plánování zdrojů zařazujeme:

- APS (pokročilé plánování k optimalizovanému přidělování základních materiálů a výrobních kapacit nutných k zajištění poptávky)
- CONWIP (Constant Work in Progress, systém stálé rozpracované výroby)
- DBR (Drum Buffer Rope, metoda pro omezování rozpracované výroby ve výrobním systému)
- ERP (plánování podnikových zdrojů, podnikový informační systém, kterým podnik za pomoci počítače řídí a integruje pokud možno všechny činnosti, jako jsou plánování, finance, zásoby, personalistika, nákup, prodej, marketing ad.)
- JIT (Just in time, jde o přístup, díky němuž můžeme vyrábět výrobky v určeném množství a příslušném čase dle zákaznických požadavků)
- KANBAN (koncept vycházející z principů štihlé výroby a systému výroby JIT)
- MRP (plánování potřeby materiálu)
- SCM (dodavatelský řetězec, správa dodavatelského řetězce)

Mezi nejpoužívanější analytické techniky v plánování patří analýza 5F (Porter), Bostonská matice, Brainstorming, Benchmarking, diferenční analýza, mentální mapy, Paretovo pravidlo, PESTLE analýza, SWOT analýza, SMART - návrh cílů, technika scénářů, VRIO analýza.



## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 1-2)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 295-298, s. 379-382, s. 667-680)

### **Doporučená literatura**

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 11-44)

VEBER, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 13-22, s. 46-83)

## **Kontrolní otázky**

1. Vyjmenujte role podnikatele.
2. Jaký je rozdíl mezi podnikatelským nápadem a podnikatelskou příležitostí?
3. Popište proces identifikace podnikatelských nápadů a příležitostí.
4. Jmenujte formální zdroje podnikatelských nápadů.
5. Jmenujte neformální zdroje podnikatelských nápadů.
6. Zamyslete se nad těmito názvy podniků: Cash Factory, Money! Hello, World! Fraud-I Limited. Setuza. Zentiva, a stanovte, zda volba názvu respektovala všechna potřebná doporučení.
7. Využijte při hledání názvu podniku tyto online nástroje: Naminum.com; Wordoid.com; Portmanteaur.com; Visuwords.com.
8. Zjistěte, jak vznikly názvy těchto podniků: Kenvelo, Škoda, Volvo, Audi.
9. Porovnejte existující právní formy podnikání v České republice. Jaká právní forma podnikání je nejčastější u malých a středních podniků?
10. Seznamte se s publikací KUDĚLKOVÁ, Š., 2018. *Maticový informační model řízení: nová koncepce ekonomického řízení podniku*. 2. vyd. Valašské Meziříčí: Controlling. ISBN 978-80-270-3676-9.

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www.apics.org>

<http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/>

<https://managementmania.com/>

<https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

<https://www.systemonline.cz/>

## **Odkaz na seminář**

3.1

### ***3.2 Druhy podnikatelských plánů, struktura a pravidla psaní podnikatelského plánu malého a středního podniku. Formulace obálky, titulní strany, obsahu, shrnutí a popisu podniku a produktu. Strategický plán***

#### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, malé a střední podniky, shrnutí, popis podniku a produktu, strategický plán

#### **Cíle kapitoly**

Cílem je definovat druhy podnikatelských plánů, naučit se strukturu a pravidla psaní podnikatelského plánu malého a středního podniku a dokázat formulovat obálku, titulní stranu, obsah, shrnutí a popis podniku a produktu. Naučit se formulovat strategický plán.

#### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán

#### **Abstrakt**

Za hlavní druhy podnikatelských plánů (byznys plán, business plan) považujeme:

A) prezentace ve výtahu (Elevator Pitch).

B) shrnutí (Executive Summary).

C) zkrácený (jednoduchý) podnikatelský plán.

D) úplný (komplexní) podnikatelský plán.

E) studie proveditelnosti. V rámci procesu žádosti o získání dotací z Evropské unie se takto nazývá podnikatelský plán.

Struktura podnikatelského plánu není závazně stanovena. Každý investor, banka či úřad mají jiné požadavky na formu, strukturu i rozsah. Mohou žádat např. formu powerpointové prezentace nebo písemný materiál s četnými přílohami.

Někteří autoři uvádějí strukturu podnikatelského plánu např. obsah, titulní strana, celkové shrnutí, charakteristika podniku a jejích cílů, definice produktu, definice trhu, marketingová

a prodejní strategie, technicko-technologická charakteristika, finanční část, informace o řízení podniku, vztah k životnímu prostředí, hodnocení rizik, poradenská a technická pomoc a přílohy.

Jiná struktura podnikatelského plánu může být: úvod, krátký popis budoucího podniku, charakteristiky služeb nebo produktů, hodnocení trhu s marketingem, konkurencí, investičními riziky, plán pro tvorbu výroby, prognózy prodeje služeb nebo zboží, finanční plán, organizace řízení, personální obsazení, aplikace.

V tomto kurzu považuje za ideální tuto strukturu podnikatelského plánu malého a středního podniku: obálka, titulní strana, obsah, shrnutí, popis podniku a produktu, analýza trhu, konkurence a rizik, vedení podniku a zaměstnanci (personální zdroje), další plánované kroky rozvoje podniku (vize a poslání), marketingový, operační a finanční plán a přílohy.

Během psaní podnikatelského plánu můžeme využít různé metodické doporučení a příručky. Instituce, které žádáme o financování, obvykle poskytují předlohu (šablonu, vzor) podnikatelského plánu. Nejčastěji je délka podnikatelského plánu mezi 15 až 20 normostranami.

Obálka obsahuje název podniku, adresu a kontaktní informace.

Titulní strana zahrnuje název podniku, adresu, kontakty, jména a adresy hlavních společníků, datum vydání plánu.

Obsah zahrnuje názvy jednotlivých kapitol a příloh s čísly příslušných stránek.

Shrnutí (Executive summary) obsahuje cíle podnikatelského plánu ve formě klíčových informací.

Popis podniku a produktu uvádí základní informace, u podniku se zaměříme na organizaci podnikání, u výrobku je kladen důraz na technologickou specifikaci a argumenty, proč by měl mít úspěch na trhu.

V rámci cestovního ruchu považujeme za produkt obvykle službu nebo soubor (balík) služeb jako je ubytování, stravování, dopravní služby, obchodní nebo směnářské služby. Produkt cestovního ruchu definujeme jako symbiózu působení materiálních zdrojů (rekreační prostor, infrastruktura) a nemateriálních zdrojů (počasí, lidský činitel). Produkt cestovního ruchu je závislý na přítomnosti klienta (spotřebitele), takže výroba i spotřeba probíhá časově i prostorově zároveň. Z hlediska poptávky se od produktu vyžaduje především atraktivnost a dostupnost.

Strategie představuje v tzv. plánovacím přístupu dokument, ve kterém jsou specifikovány dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů

potřebných pro splnění stanovených cílů. V tzv. přírůstkovém přístupu připravujeme strategii ji pojmá jako připravenost podniku na budoucnost a stanovujeme dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nutných pro uskutečnění daných cílů.

Strategický management (strategické řízení) se zabývá stanovením a dosahováním dlouhodobých cílů podniku a obsahuje strategickou analýzu, stanovení cílů, návrh vhodné strategie, jak cíle dosáhnout, zavedení strategie do života podniku, kontrolu plnění a aktualizace. Podle některých pojetí úplný podnikatelský plán by měl obsahovat dlouhodobé cíle podniku a strategii, jakou bude podnik sledovat, aby dosáhl vytyčených cílů. Ve zkráceném podnikatelském plánu by měl být nástin strategie.

Formulace strategie vychází z analýzy okolí podniku a analýzy zdrojů a schopností podniku. Poté je definováno poslání podniku a stanoveny cíle, které vymezují výběr vhodné varianty strategie, a následuje implementace strategie, při které se zavede vybraná varianta strategie do organizační a řídicí struktury podniku.

V rámci strategické situační analýzy se realizují externí a interní analýza. Tyto analýzy jsou v části podnikatelského plánu součástí analýzy trhu, konkurence a rizik (včetně SWOT analýzy, konkurenční strategie, Porterova modelu, Groveho modelu). Investiční strategie je součástí finančního plánu, strategie růstu a rozvoje může být součástí kapitoly podnikatelského plánu „další plánované kroky rozvoje podniku, vize a poslání“.

Některé podnikatelské plány zahrnují stanovení mise (poslání) a vize podniku pod strategii. Mise podniku vymezuje, na co se má koncentrovat a jakým směrem má jít, vyjadřuje poselství podniku zákazníkům i vlastním zaměstnancům. Vize podniku zachycuje, čím bude nebo čím se chce stát, jakou pozici, chce zaujmout na trhu.

Podle dalšího pojetí přípravy podnikatelského plánu se nejdříve zpracuje strategická analýza zaměřená na jádro podnikatelského plánu (podniková strategie), která obsahuje mj. externí analýzy, SLEPT analýzu, Porterovu analýzu, analýzu nejvýznamnějších zákazníků, konkurentů, dodavatelů, analýzu a prognózu trhu, analýzu očekávání důležitých stakeholders, interní analýzu, SWOT analýzu). Poté se zpracuje návrh podnikové strategie a formulují se doprovodné plány (finanční, marketingový, obchodní, organizační, personální, plán výroby, nákupu a distribuce, zabezpečení IS/IT) a nakonec se implementují předpoklady pro realizaci podnikatelského plánu (včetně strategického řízení podniku).

Kvalitní strategii a podmínky její úspěšné implementace lze identifikovat podle toho, že rozvíjí základní dovednosti a přednosti podniku, zahrnuje strategie pro jednotlivé úrovně

řízení včetně strategií základních funkcí podniku jako je marketing, výroba, materiálové hospodářství. Tyto strategie tvoří kompaktní a navzájem se podporující systém. Dále organizační struktura a systém řízení je plně modifikován dle zvolené strategie. Podstatné je, aby podnikatel byl přesvědčen o nutnosti strategie.

Kritéria hodnocení strategie: vhodnost, přijatelnost, proveditelnost. Při předmětném hodnocení strategie využíváme hlediska: racionality, kulturní vhodnosti a vztahu strategie a výkonnosti podniku.

Dále probíhá upřesnění strategických plánů podle ekonomické činnosti (informační, inovační, marketingová). Obchodní strategie využívá několik funkčních strategií: marketingová, finanční, řízení lidských zdrojů, informační či výzkumu a vývoje.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 3-9, s. 42-167)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 389-436)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 13-17, s. 159-188)

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 61-104)

VEBER, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 92-112)

## **Kontrolní otázky**

1. Jmenujte hlavní druhy podnikatelských plánů. Jaký je rozdíl mezi prezentací ve výtahu a shrnutím?
2. Porovnejte zkrácený podnikatelský plán a plný podnikatelský plán. Najděte na webu tři příklady studie proveditelnosti a porovnejte jejich strukturu.

3. Najděte na webu deset příkladů podnikatelských plánů a porovnejte jejich strukturu. Popište strukturu podnikatelského plánu danou v tomto kurzu za závaznou.
4. Seznamte se s materiálem: <https://www.youtube.com/watch?v=WOz8OeZLD1A>
5. Jaký je rozdíl mezi titulní stranou a obsahem podnikatelského plánu?
6. Detailně popište strukturu shrnutí (Executive summary).
7. Na co se zaměřuje popis podniku a produktu v podnikatelském plánu malého nebo středního podniku? Definujte vztah podnikatelského plánu, strategie a strategických plánů.
8. Co zahrnuje strategie? A jaké rozlišujeme přístupy ke strategii? K čemu využíváme strategický management?
9. Z čeho vychází formulace strategie podniku (podnikové strategie)? Jak se liší strategie, mise a vize podniku?
10. Najděte poslání firmy Kooperativa. Najděte další příklady mise a vize velkých podniků působících v Jihočeském kraji. Z čeho se skládá strategická analýza? Popište SLEPT analýzu. Jak souvisí stakeholders s podnikatelským plánem a strategickým plánem?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://napadroku.cz/blog/struktura-podnikatelskeho-planu/>

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>

### **Odkaz na seminář**

3.2

### ***3.3 Implementace podnikatelského plánu: vedení podniku, plánování personálních zdrojů, další plánované kroky rozvoje podniku, vize a poslání, analýza trhu, konkurence a rizik***

#### **Klíčová slova**

Implementace podnikatelského plánu, personální zdroje, rozvoj podniku, vize, poslání, analýza trhu, konkurence a rizik

#### **Cíle kapitoly**

Cílem je naučit se implementovat podnikatelský plán, naplánovat personální zdroje, formulovat další části podnikatelského plánu: analýza trhu, konkurence a rizik, další plánované kroky rozvoje podniku, vize a poslání.

#### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.4 zpracovat situační analýzu

#### **Abstrakt**

Podnikatelský vztah se společníkem podniku je dlouhodobý závazek, právně vymahatelný. Podle některých autorů je ideální počet v podniku dva zakládající společníci. Společníkem může být fyzická nebo právnická osoba s bydlištěm či sídlem v České republice nebo zahraničí.

Jednatel podniku (firmy), který oficiálně řídí podnik a zastupuje ho právně navenek, může být například třetí společník nebo třetí osoba. Někdy má podnik více jednatelů, aby byli zastupitelní.

V části podnikatelského plánu „vedení podniku a zaměstnanci (personální zdroje)“ se zaměřujeme na obchodní a manažerské zkušenosti předkladatele, jeho vzdělání (kvalifikaci), včetně formálních i neformálních kurzů, zdravotní stav. Dále popisujeme organizační strukturu, včetně stručného popisu práce jednotlivých osob, jejich navrhovaných platů a



mezd. Uvedeme další manažerské zdroje, které budou k dispozici (finanční poradce, právník atd.), a pracovníka, který bude odpovědný za dodržení všech povinností vůči státním úřadům. V části „zaměstnanci“ informujeme o informace o nábore zaměstnanců a jejich odměňování, dále formulujeme potřeby zaměstnanců, jejich očekávaný počet, jejich požadované znalosti, jejich využití na částečný úvazek při proměnlivé výši poptávky a plán jejich dalšího vzdělávání včetně odhadu nákladů.

Cestovní ruch je neobyčejně závislý na kvalitě lidských zdrojů, neboť lidé prodávají a nabízejí produkt cestovního ruchu zase lidem. Úspěch závisí na vhodném výběru zaměstnanců v první linii, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky) a na vhodném výběru zákazníků. Nevhodný zákazník by mohl vyvolat konflikty s jinými skupinami, odradit jiné klienty.

Plánování personálních zdrojů (personální plánování) zajišťuje lidské zdroje v potřebném počtu i kvalitě. K tomuto účelu podnik vytváří strategii lidských zdrojů (personální strategie) a to metodou obousměrného plánování s globální strategií. V rámci tohoto plánování zjišťujeme, jaké lidské zdroje bude podnik potřebovat (prognóza potřeby pracovní síly), a zda je získá z vnitřních zdrojů, vnějších zdrojů, jak je bude muset dále vzdělávat, školit a rozvíjet. Součástí je i prognóza budoucí situace na trhu práce. Všechny personální činnosti zahrnuje logický rámec řízení lidských zdrojů (personální plánování; získávání, výběr, orientaci, adaptaci, hodnocení, odměňování, propouštění, penzionování, povyšování pracovníků; vytváření pracovních míst; rozmisťování pracovníků; péči o pracovníky; řízení kariéry; rozvoj lidských zdrojů; vzdělávání). Ve velkých podnicích určuje personální strategii personální ředitel, v menších podnicích HR specialista. Využívají moderní webový personální software (plusPortal, Kompas2, HR plus UNI apod.).

Další plánované kroky rozvoje zahrnují popis vize a poslání, tedy vyjádření smyslu a účelu existence podniku. Měli bychom se soustředit na témata: kam chceme podnik dovést, jaký smysl bude mít podnik pro zakladatele i zaměstnance, zda naše činnost bude mít hlubší smysl než jen vydělávat peníze. Dále bychom se měli přihlásit k hodnotám či zásadám, které podnik přijme za vlastní.

Vize podniku se zabývá budoucností podniku, jeho aspirace, ale bez podrobných návodů na jejich naplnění. Měla by mít inspirující a motivační charakter, ale nemůže s ohledem na konkurenci uvádět všechny plány. Z těchto důvodů je formulace vize podniku jedním z nejsložitějších a nejnáročnějších úkolů manažerů.

Poslání (mise) podniku odpovídá na otázky jaký je důvod či smysl existence podniku, jaké má podnik závazky vůči různým zájmovým skupinám, v čem je výjimečný, jaké má nejvýznamnější ekonomické zájmy. Je určena pro „veřejnost“, může působit i jako reklama i jako prostředek motivace zaměstnanců podniku.

V části podnikatelského plánu „analýza trhu, konkurence a rizik“ analyzujeme trh, na kterém chce podnik prodávat své produkty a služby, takže zjistíme velikost a typ trhu a správně predikujeme velikost potencionální poptávky a budoucí vývoj trhu. Analýzou trhu dospějeme k odhadům prodeje výrobků nebo služeb v několika následujících letech.

V rámci analýzy širšího okolí na podnik bereme v potaz ekonomickou, monetární a sociální politiku, inflaci, nezaměstnanost, nové technologie, pracovní podmínky apod., zatímco při analýze působení bezprostředního okolí na podnik zkoumáme zákaznickovy preference, sílu kupujících, substituční výrobky, konkurenční rivalitu, distribuci, sílu dodavatelů, náklady, patenty a licence. Poté budeme mít představu o silných a slabých stránkách podniku, o jeho postavení v oboru, budeme moci vymezit nejzávažnější příležitosti a hrozby dlouhodobého vývoje oboru.

Konkrétně analyzujeme makroprostředí, tedy politické, ekonomické, sociální a technologické faktory metodou PEST, popř. PESTLE.

Mikroprostředí (analýza okolí) prozkoumáme Porterovým pětifaktorovým modelem konkurenčního prostředí a Groveho modelem.

Výsledky předešlých dvou analýz se odrazí ve SWOT analýze. V této části popisujeme i potenciální obchodní rizika a uvádíme, jaké pojistky uzavřeme.

Mezi základní kroky v přípravě na rizika je identifikace rizikových faktorů, kvantifikace rizik, plánování krizových scénářů a kontrola situace rizik. Jsou zčásti zahrnuty ve SWOT analýze. Zmíněné metody jsou součástí výuky předmětu Podnikové řízení (Váchal, Vochozka 2013).

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

- ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 14-16, s. 42-89, s. 135-138, s. 155-156)
- VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 295-298, s. 389-435)

## **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 16-21, s. 31-32)

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 45-60, s. 69-91)

VEBER, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 92-112, s. 165-184)

## **Kontrolní otázky**

1. Jak analyzujeme trh v podnikatelském plánu?
2. Jak analyzujeme konkurenci v podnikatelském plánu?
3. Jak analyzujeme rizika v podnikatelském plánu?
4. Jak se liší metoda PEST od PESTLE?
5. Popište Porterův pětifaktorový model.
6. Proč provádíme v rámci přípravy podnikatelského plánu SWOT analýzu?
7. Co obsahuje část podnikatelského plánu „vedení podniku a zaměstnanci“?
8. Jak se liší informace o manažerech a zaměstnancích v části podnikatelského plánu „vedení podniku a zaměstnanci“?
9. Co popisujeme v části podnikatelského plánu „vize a poslání“.
10. Najděte na webu vizi a poslání některé z významných firem.

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://www.youtube.com/watch?v=Rzc2On8CDHg>

## **Odkaz na seminář**

3.3

### ***3.4 Implementace podnikového plánu: marketingový plán, operační plán a přílohy***

#### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, marketingový plán, operační plán, přílohy

#### **Cíle kapitoly**

Cílem je naučit se formulovat další částí podnikatelského plánu: marketingový plán, operační plán, hodnocení rizik a přílohy.

#### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.4 zpracovat situační analýzu

#### **Abstrakt**

Marketing zahrnuje veškeré činnosti, procesy, snahy a metody propagace, prezentování, prodeje služeb nebo produktů podniku, čímž usměrňuje a aktivně ovlivňuje nabídky podniku. V rámci toho musíme správně diagnostikovat současné a budoucí potřeby konkrétních skupin zákazníků. Mezi hlavní aktivity marketingu patří budování silných vztahů se zákazníkem, předprodejní aktivity, zjišťování nebo vyvolávání potřeb zákazníků, propagace, reklama, propagování a řízení značky, marketingové průzkumy, marketingová komunikace, public relations (všechny aktivity podniku vůči veřejnosti). Pod marketingem chápeme činnosti, procesy pro vytváření, sdělování, poskytování a výměny nabídek, které mají cenu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost. Jde o soubor aktivit, kterými v ideálním případě dosáhneme spokojenosti zákazníka i prodejce. V současnosti je na trhu velká konkurence, takže se marketing orientuje primárně na zákazníka a jeho přání a potřeby.

V části podnikatelského plánu „marketingový plán“ proto uvedeme postup, jak chceme podnik prosadit na trhu proti konkurenci, tedy jak prodáme produkt, jak uspokojíme potřeby zákazníků.

K určení postupu a vytvoření úspěšné strategie sestavujeme marketingový mix, který vychází ze sběru informací (dotazování v terénu, analýza odvětví, dotazníkové šetření). Představuje

soubor čtyř nástrojů: produkt (sortiment produktu, kvalita, značka, vlastnosti), cena (cenová politika produktu, slevy, rabaty), komunikace (reklama, vztah se zákazníky, zpětná vazba) a distribuce (doprava, prodejny, distribuční síť, dostupnost). V cestovním ruchu je tento mix rozmnožen o další čtyři nástroje (lidé, programování, balíčky a partnerství) a vytváří tzv. 8P. V rámci typických přístupů k marketingu cestovního ruchu je vedle tzv. 8P nutno zmínit ještě větší význam ústní reklamy, kdy se zákazníci částečně spoléhají na rady svých přátel, příbuzných, kolegů nebo obchodních partnerů. Dále sem patří používání emotivní přitažlivosti propagace, je velmi důležité kouzlo osobnosti konkrétního prodejce. Musíme si též uvědomit složitější ověřování inovací, neboť služby lze kopírovat mnohem snadněji než zboží. Narůstá též význam dobrých vztahů s okolními firmami, které bezprostředně ovlivňují spokojenost zákazníků.

K dalším metodám využívající moderní marketing patří: AIDA metoda, Branding, B2B, B2C, Guerilla marketing, integrovaná marketingová komunikace, internetový marketing, kampaň, kvalitativní průzkum trhu, marketingový model DAGMAR, matice BCG, obchodní model, obsahový marketing, positioning, presales, produktová strategie, přímý marketing, řízení vztahu se zákazníky CRM, segmentace trhu a zákazníků, targeting, webový marketingový mix 4S, Word of Mouth Marketing.

Marketingový plán může též spojovat situační analýzu, tržní segmentaci, zacílení a určení si pozice na trhu a nakonec formulaci marketingové strategie s tvorbou marketingového mixu.

Někdy se dohromady sestavuje marketingový a obchodní plán.

Operační plán sestavuje z rozpracovaných strategií časový plán a určuje jejich vnitřní souvislosti, takže předkládá operační detaily, které na sebe vzájemně navazují. Může mít formu a) základní časové osy, b) tabulky časových milníků pro kritické kroky a fáze realizace podnikatelského plánu, c) Ganttova diagramu za použití specializovaného software (Microsoft Project, GanttProject, Planner, GanttMan, GanttDroid, GanttPro, Project Schedule). Mohou se využít i tabulkové procesory v Microsoft Excel, LibreOffice Calc nebo OpenOffice Calc.

Na trhu je k dispozici například Easy Project, jehož součástí je intuitivní online Ganttův diagram, a dále sleduje vytížení zdrojů, docházku, IT a software projekty a Help Desk. Dále umožňuje přístup k dalším nástrojům jako WBS (rozdělí celkovou práci na zvládnutelné úkoly a vizualizuje jejich strukturu), řízení zdrojů a úkolů (k vytvořeným úkolům přiřadí vhodnou pracovní sílu a zdroje), sledování času, Kanban/SCRUM, Earned Value Management, CRM.

Přílohy podnikatelského plánu obsahují dodatečné informace jako jsou technické specifikace, patenty, všechna získaná povolení a licence, životopis předkladatele, životopisy všech společníků, osobní daňová přiznání všech společníků, reference, předběžné smlouvy s potenciálními dodavateli a odběrateli, kopie všech nájemních smluv, ostatních smluv a dohod a dalších právních dokumentů, architektonické plány a další informace, které mohou být užitečné nebo zodpovědět možné otázky.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 153-156)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 667-680)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 22-28)

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 92-105)

VEBER, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 92-112, s. 184-200)

## **Kontrolní otázky**

1. Popište marketingový plán v rámci podnikatelského plánu.
2. Definujte marketing a marketingový mix.
3. Co sledujeme v části „komunikace“ v marketingovém mixu?
4. Co obsahuje operační plán?
5. Jakou formu může mít operační plán?
6. Porovnejte tabulku časových milníků pro kritické kroky a fáze realizace podnikatelského plánu s Ganttovým diagramem.
7. Využijte prakticky specializovaný software GanttProject nebo OpenOffice Calc.

8. Co obsahují přílohy podnikatelského plánu?
9. Co předkládá zpravidla zakladatel v přílohách podnikatelského plánu?
10. Proč přikládáme k podnikatelskému plánu kopie všech nájemních smluv, ostatních smluv a dohod a dalších právních dokumentů?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://www.ama.org/>

<https://office.lasakovi.com/excel/grafy/ganttuv-diagram-excel/>

### **Odkaz na seminář**

3.4

### ***3.5 Implementace podnikatelského plánu: finanční plán. Různé formy a zdroje finanční podpory podnikání***

#### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, finanční plán, formy a zdroje finanční podpory podnikání

#### **Cíle kapitoly**

Cílem je sestavit další část podnikatelského plánu - finanční plán. Zároveň je cílem zorientovat se v různých formách a zdrojích finanční podpory podnikání v České republice a Evropské unii.

#### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.4 zpracovat situační analýzu
- 2.5 navrhnout vhodný finanční plán
- 2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu

#### **Abstrakt**

Finanční plán má v případě neexistujících podniků podobu podložených odhadů a u zavedených podniků finanční analýzy. Vždy používají tři ukazatele: výkaz cash-flow, výkaz zisku a ztrát a výkaz rozvahy. Případně zpracujeme ukazatel návratnosti investice či bod zvratu. Též lze dělit finanční ukazatele na: rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu.

Výkaz cash-flow (peněžní tok) předkládá reálný obraz finanční situace podniku. Povinně ho zpracovávají podnikatelé, kteří podléhají povinnému auditu. Sleduje všechny pohyb peněžních prostředků plynoucích z podniku nebo do podniku a pomáhá odstranit nedostatky vznikající časovými disonancemi mezi příjmy a výnosy a mezi výdaji a náklady.

Výkaz zisku a ztrát podává pomocí nákladů a výnosů přehled o hospodaření podniku za dané období (měsíc nebo rok) a poskytuje informace o zisku nebo ztrátě.

Výkaz rozvahy poskytuje statický pohled na aktiva a pasiva k určitému dni, využíváme bilanční rovnici.



Finanční plán může mít následující strukturu:

A) Přehled zdrojů a uplatnění kapitálu.

B) Aktuální rozvaha.

C) Výpočet bodu zvratu.

D) Předpokládaný výkaz příjmů a výdajů (výsledovka).

Podrobně po měsících, první rok

Podrobně po čtvrtletích, druhý rok

Vysvětlivky a předpoklady

E) Předpokládané cash flow.

Podrobně po měsících, první rok

Podrobně po čtvrtletích, druhý rok

Vysvětlivky a předpoklady

F) Předpokládaná účetní bilance (rozvaha).

- Vysvětlivky a předpoklady

G) Pro existující podnik

Aktuální výsledovka

Rozvaha a/nebo

Daňová přiznání za poslední tři roky

Jako zdroje financování při zahájení podnikání mohou být využity: dluhové financování (úvěry; dluhopisy; mezaninové financování; leasing; faktoring a forfaiting); financování se vstupem do základního kapitálu firmy (vlastní zdroje financování – „kamarádi, blázni a rodina“; venture kapitál - fondy rizikového kapitálu - VC fondy; obchodní andělé; primární emise akcií - vstup na burzu; tiché společenství; manažerský odkup). Další dělení je na interní financování, tedy samofinancování (z interních zdrojů); a na externí financování (zvýšení základního kapitálu, vstup nového společníka, bankovní úvěry, leasing, faktoring, forfaiting, využití zdrojů ze státních či nadnárodních podpor podnikání). Další možností je crowdfunding založený na veřejné sbírce, organizované prostřednictvím webové platformy, nebo soutěže pro začínající firmy.

U podnikatelského plánu na zřízení cestovní kanceláře je jednou z nejvyšších položek v začátku podnikání počáteční vklad (základní kapitál). Dle obchodního zákoníku zákona č. 513/1991 Sb. je nutné pro založení společnosti s ručením omezeným vložit na účet právnické osoby počáteční vklad alespoň ve výši 200 000 Kč. Dále je možné získat společníky, uzavřít smlouvy o půjčce, získat úvěr od bankovního ústavu. V rámci finančního plánu sestavujeme

zahajovací rozvahu, kde strana aktiv zobrazuje peníze na účtu vložené do společnosti, strana pasiv zobrazuje původ těchto peněz. Při zahájení podnikatelské činnosti počáteční náklady vždy převyšují výnosy, proto je nutné co nejpřesněji stanovit všechny náklady související s realizací podnikatelského plánu. Náklady finančního charakteru jsou rozděleny na prostředky související se založením společnosti a prostředky určené pro zahájení činnosti CK jako např. pojištění proti úpadku podmiňující provozování CK získáním koncesní listiny od živnostenského úřadu, zajištění reprezentativních podnikatelských prostor (pronájem, spotřeba energie) včetně kompletního administrativního vybavení, zřízení internetového připojení pro marketing a komunikaci (podnikatelský paušál pro mobilní volání), vedení účetnictví online. Náklady na celoroční služby tvoří např. propagace produktů. Dále jsou součástí finančního plánu rozepsané mzdové náklady a stanovení veškerých režijních nákladů související s podnikáním cestovní kanceláře. Dále se stanovuje cena vlastních produktů (pobytové zájezdy, výlety, agroturistika, wellness pobyty, prostředkování zájezdů jiných cestovních kanceláří, prodej letenek a zajišťování víz), projektuje se zisk a náklady na poskytnuté služby od smluvních dodavatelů (ubytovací zařízení, dopravci, animační týmy v místě destinace, průvodci pro doprovod klientů).

Pro výpočet daně z příjmu, zdravotního a sociálního pojištění lze využít online daňovou kalkulačku pro výpočet daně z příjmu pro podnikatele a OSVČ na internetovém portálu [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz).

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 152-153)

VÁCHAL, J., et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 179-282)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 28-30)

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 95-100, s. 105-106)

VEBER, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 23-44, s. 62-63, s. 92-112, s. 140-164)

### **Kontrolní otázky**

1. Popište podobu finančního plánu v rámci podnikatelského plánu v případě neexistujících podniků.
2. Popište podobu finančního plánu v rámci podnikatelského plánu v případě existujících podniků.
3. Jaké ukazatele používáme při sestavení finančního plánu v rámci podnikatelského plánu?
4. Jaká jsou úskalí výkazu cash-flow?
5. Co obsahuje výkaz zisku a ztrát?
6. Popište výkaz rozvahy.
7. Jmenujte hlavní části finančního plánu v rámci podnikatelského plánu.
8. Jaké máme možnosti zdrojů financování při zahájení podnikání?
9. Definujte faktoring a forfaiting.
10. Seznamte se s aktivitou na: <https://www.hithit.com/cs/home>

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www.eban.org/>

<https://www.investeurope.eu/>

<https://nvca.org/>

### **Odkaz na seminář**

3.5

### ***3.6 Zajištění financování a kapitálu. Možnosti financování podnikatelského plánu bankou a investorem. Komunikace s bankou a investory. Spolufinancování základního kapitálu podniku. Rizikový kapitál***

#### **Klíčová slova**

Financování podnikatelského plánu, banka, investor, spolufinancování, rizikový kapitál

#### **Cíle kapitoly**

Cílem je seznámit se s možností financování podnikatelského plánu bankou a investorem, porovnat je navzájem, a detailně se seznámit se spolufinancováním základního kapitálu podniku a zvážit výhody zapojení rizikového kapitálu při financování podnikatelského plánu.

#### **Výstupy z učení**

- 2.5 navrhnout vhodný finanční plán
- 2.6 posoudit podnikatelské plány z pohledu banky
- 2.7 hodnotit podnikatelské plány z pohledu investora
- 2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu

#### **Abstrakt**

Nejvyužívanější formou externího financování malých a středních podniků jsou dlouhodobé a krátkodobé úvěry. Smlouvy o úvěru řeší občanský zákoník, který používá termíny úvěrující a úvěrovaný. Ve smlouvách je dohodnuta částka, kterou banka úvěrovanému půjčuje, doba splatnosti nebo termíny splátek a úroková sazba spolu se způsobem výpočtu úrokových plateb. K tomu jsou stanoveny formy zajištění pro případ neplacení a další smluvní závazky úvěrovaného.

Investiční úvěry jsou poskytovány např. na rozšiřování dlouhodobého hmotného majetku, trvalé rozšíření oběžného majetku, pořízení dlouhodobého nehmotného majetku, nákup dlouhodobých cenných papírů.

Termínové půjčky mají postupné umořování termínové půjčky během doby její splatnosti, převládají u nich pevné úrokové sazby. Při podílovém financování banky v rámci termínované

půjčky neposkytují podniku celou požadovanou částku, ale jen určitý podíl. Formy zajištění jsou osobní (ručitelem je třetí osoba), nebo reálné (zástavy ve formě cenných papírů, varanty, zboží, patentní práva, movité součásti majetku, hypotekární zajištění).

Financování krátkodobých potřeb podniku je možné:

- 1) Krátkodobými úvěry komerčních bank ve formě: a) kontokorentního úvěru, b) krátkodobé bankovní půjčky, c) revolvingového úvěru, d) lombardního úvěru, e) eskontního úvěru.
- 2) Krátkodobými úvěry finančních společností (nebankovní subjekty)
- 3) Obchodními úvěry, kdy odběratel obdrží zboží a služby od dodavatele bez okamžité úhrady a dodavatel se stává věřitelem odběratele zpravidla na 7-60 dnů.
- 4) Převzetí bankovní záruky v podobě např. tzv. akreditivů.
- 5) Nesplacenými závazky jako jsou nevyplacené mzdy, pojištění a odvody daní.

Základní kapitál je hodnota, která je do podniku při jejím zakládání vložena v peněžní nebo nepeněžní formě. Častěji se složí peníze na zvláštní účet v bance a na základě jejího potvrzení je zapsán základní kapitál do obchodního rejstříku. Poté banka peníze uvolní a podnik může s prostředky volně nakládat. Jedná se pouze o účetní položku.

U tzv. ready made společností zakladatel po zápisu do obchodního rejstříku základní kapitál v hotovosti vybere a použije pro zakládání dalšího podniku společnosti.

Rizikový kapitál (venture kapitál) je méně obvyklý typ investic a financování firem soukromým kapitálem. Jedná se o soukromý kapitál určený k založení, rozvoji nebo odkupu podniků s rychlým růstovým potenciálem. Poskytují ho jednotliví investoři (stávají se podílníky v příslušném podniku) nebo fondy rizikového kapitálu (VC fondy). Používá se především tam, kde je vysoký potenciál růstu jako u odvětví informačních technologií, při uplatňování technologických inovací a patentů nebo při budování obchodních řetězců.

U zakládání malé cestovní kanceláře se v rámci základního kapitálu objevuje nejčastěji vklad společníka, případně půjčka dalšího společníka nebo půjčka finanční instituce.

Získat dotaci pro tento typ podnikání je velmi obtížné. Je možné ověřit dotační možnosti popsané v Poradně pro začínající podnikatele na [Podnikatel.cz](http://Podnikatel.cz). Dotace pro podporu začínajících podnikatelů nebo podporu rozvoje malých obcí a venkova vypisují též krajské a obecní samosprávy. Lze se seznámit i s programy realizovanými Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou na podporu malého a středního podnikání, které například poskytují záruky za úvěry pro malé a začínající podnikatele. Je možné se podívat i na dotace realizované v rámci programů aktivní politiky zaměstnanosti.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 152-153)

### **Doporučená literatura**

VEBER, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 23-44, 62-63, 92-112, 140-164)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaká je nejvyužívanější forma externího financování malých a středních podniků?
2. Najděte v občanském zákoníku pasáže o smlouvách o úvěru.
3. Podle čeho se stanovuje úroková sazba?
4. Uveďte příklady forem zajištění pro případ neplacení.
5. Na co jsou poskytovány investiční úvěry?
6. Definujte termínové půjčky.
7. Jaké jsou formy krátkodobých úvěrů komerčních bank?
8. Uveďte druhy financování krátkodobých potřeb podniku.
9. Co je základní kapitál?
10. Proč v České republice v porovnání s USA není tak aktivní venture kapitál při financování podniku při zahájení podnikání?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://mladypodnikatel.cz>

<http://obchodnirejstrik.cz/>

## **Odkaz na seminář**

3.6

## ***3.7 Presentace podnikatelského plánu. Ochrana duševního vlastnictví (patenty, licence)***

### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, prezentace, duševní vlastnictví

### **Cíle kapitoly**

Cílem je naučit se hlavní zásady, jak kvalitně prezentovat podnikatelský plán, jaké jsou součásti těchto prezentací a jaké jsou ideální pomůcky. Dále je cílem seznámit se s hlavními zásadami ochrany duševního vlastnictví v podobě patentů, licencí apod.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.3 prezentovat podnikatelský plán

### **Abstrakt**

Během přípravy veřejného vystoupení se zaměříme na tyto okolnosti:

1. Nepodceníme význam dostatečné obsahové přípravy.
2. Získáme maximum informací o posluchačích, odhadneme míru jejich erudice a případné znalosti v našem oboru a specializaci.
3. Seznámíme se s místem konání projevu a technickým vybavením sálu.
4. Rozvrhneme si přesně čas projevu. Vyzkoušíme si projev nanečisto. V žádném případě nepřetahujeme dobu, která nám byla přidělena. Bereme ohled na zkušenosti posluchačů (vysvětlíme technické termíny, nepoužíváme neobvyklé zkratky a termíny).
5. Připravíme si pro sebe písemný podklad a pro posluchače prezentaci v papírové podobě nebo elektronicky v pdf.

Využijeme tzv. přesvědčující prezentaci, která má za cíl získat investory nejen racionálně, ale chce je strhnout, nadchnout. V drtivé většině využijeme powerpointovou prezentaci. Musí být přehledná, vizuálně atraktivní, přiměřeně heslovitá. Nejčastěji jde o 10 slidů, 20 minut a velikost fontu písma na slidech 30. Nedoporučuje se více jak 20 slidů. Používáme bezpatkové

písmo a pro zvýraznění tučné písmo, kurzívu nebo velká písmena. Nepoužíváme celé věty. Na jeden slide doporučujeme 3-6 odrážek.

Příklad obsahu prezentace pro investora:

- první slide by měl obsahovat název, autora, datum a pro koho je prezentace určena
- při prezentaci začneme seznámením s osnovou
- stručné představení podnikatelského záměru
- jaký problém na trhu řešíte, nebo jaká přání chcete plnit
- jak problém vyřešíte, co je vaším produktem
- představení týmu
- analýza konkurence a trhu ad.
- zákazník
- obchodní model
- harmonogram realizace projektu a vstupu na trh
- finanční plán
- požadavky na investora
- na závěr shrneme, o čem jsme mluvili, a poděkujeme posluchačům za jejich čas a pozornost

Systém právní ochrany duševního vlastnictví v České republice je součástí zákonů a vyhlášek. Rozlišujeme pět základních institutů průmyslových vzorů: patenty; užité vzory; průmyslové vzory; ochranné známky; označení původu a zeměpisná označení.

Ochranu předmětů, které spadají pod průmyslová práva, zajišťuje Úřad průmyslového vlastnictví, který působí jako patentový a známkový úřad. K dalším státním orgánům podílejících se na správě a ochraně duševního vlastnictví patří mj. Česká obchodní inspekce, Policie České republiky, celní úřady, profesní komory.

Po přihlášení užitého vzoru, patentu či ochranné známky na Úřadě průmyslového vlastnictví je může legálně používat pouze majitel průmyslových práv. Pokud chce užívat dané technické řešení či ochrannou známku třetí osoba, požádá majitele průmyslových práv o licenci za určitou úhradu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 191-196)



## **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 34-40)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké pomůcky můžeme využít při prezentaci podnikatelského plánu?
2. Jak se liší prezentace referátu při výuce od prezentace podnikatelského plánu?
3. Najděte na webu příklady prezentace podnikatelského plánu před investorem.
4. Proč je při přípravě prezentace podnikatelského plánu důležité získat maximum informací o posluchačích?
5. Je vhodné během prezentace podnikatelského plánu žertovat?
6. Proč předáme posluchačům prezentaci podnikatelského plánu v papírové podobě nebo elektronicky v pdf?
7. Popište základní parametry a obsah powerpointové prezentace při prezentaci podnikatelského plánu.
8. Popište systém právní ochrany duševního vlastnictví v České republice v kontextu založení malého nebo středního podniku.
9. Kdo zajišťuje ochranu předmětů, které spadají pod průmyslová práva?
10. Vysvětlete pojem licence.

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://business.tutsplus.com/>

<https://slideplayer.cz>

## **Odkaz na seminář**

3.13

### ***3.8 Kritéria hodnocení podnikatelských plánů***

#### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, kritéria, hodnocení

#### **Cíle kapitoly**

Naučit se pracovat s kritérii hodnocení podnikatelských plánů, především z pohledu banky a investora, a sestavit podnikatelský plán, který by obstál při hodnocení těmi nejnáročnějšími kritérii.

#### **Výstupy z učení**

- 2.6 posoudit podnikatelské plány z pohledu banky
- 2.7 hodnotit podnikatelské plány z pohledu investora
- 2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu

#### **Abstrakt**

Požadavky na strukturu, obsah a rozsah podnikatelského záměru se liší pro potřeby začínajícího podnikatele, pro banku v případě žádosti o úvěr, při představení záměru pro investory, a stejně tak se liší kritéria hodnocení. Při hodnocení podnikatelských plánů je ve všeobecné rovině vždy hodnoceno: a) zpracování podnikatelského záměru b) reálnost cílů c) prezentace.

Také se lze soustředit na a) úplnost vypracování, b) zvolený přístup k řešení cíle, c) úroveň zpracování práce z pohledu originality, d) zpracování podkladů a vstupních dat, použitých metod a webových nástrojů, e) obtížnost a správnost analýz, f) reálnost využití podnikatelského plánu g) písemná a grafická úprava.

Mezi základní požadavky na obsah, rozsah a formu zpracování podnikatelského záměru patří: kvalitní formální úprava, srozumitelnost, realizovatelnost, originalita a inovativnost produktu, odlišnost od konkurence, kvalitní popis a charakter produktu, zřetelná znalost trhu a konkurence, také znalost zákaznických potřeb a akceptace trhem, vhodné komunikační strategie, střízlivý plán nákladů a výnosů, kvalitní a reálná cenová politika a kalkulace nákladů, hodnotný cash-flow projektu, vhodné a reálné zdroje a způsoby financování, propracovaný harmonogram, vyhovující personální i prostorové zajištění.

Podnikatelský plán bývá hodnocen především z hlediska míry inovativnosti a originality, stejně důležitým kritériem bývá srozumitelnost a personální zajištění (kvalitní tým). Velmi podstatným kritériem jsou zdroje financování a infrastrukturu (prostory a vybavení) pro realizaci podnikatelského plánu. Hodnotí se též, zda je podnikatelský plán uceleným materiálem s logickou návazností jednotlivě popisovaných oblastí. Důležitým kritériem je i posouzení potřebnosti realizace podnikatelského plánu, vysvětlení, proč by měl být plán realizován, proč vznikl a kde jsou jeho hlavní přínosy.

Klíčová kritéria jsou:

- jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu
- komplexnost informací o oboru a konkurenci
- zkušenosti zakladatele a kvalita týmu
- propracování obchodní a marketingové strategie
- finanční atraktivita plánu
- možnosti ochrany myšlenky
- promyšlenost prvních kroků
- důvěra zakladatele v podnikatelský plán.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 1-9)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 34-40, s. 85-87, s. 91-94, s. 133-137, s. 185-187)

## **Kontrolní otázky**

1. Najděte na webu 5 příkladů podnikatelského plánu pro malý podnik a porovnejte je dle kritéria „jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu“.
2. Najděte na webu 5 příkladů podnikatelského plánu pro střední podnik a porovnejte je dle kritéria „komplexnost informací o oboru a konkurenci“.

3. Najděte na webu příklad podnikatelského plánu pro cestovní kancelář a posuďte ho dle klíčových kritérií uvedených v abstraktu.
4. Co se hodnotí ve všeobecné rodině při posuzování podnikatelského záměru?
5. Jak byste hodnotili u podnikatelského plánu zpracování podkladů a vstupních dat, použitých metod a webových nástrojů?
6. Jak se dá demonstrovat zřetelná znalost trhu a konkurence v podnikatelském plánu?
7. Zhodnoťte u tohoto plánu:  
[https://vskp.vse.cz/48329\\_podnikatelsky\\_plan\\_zalozeni\\_cestovni\\_kancelare](https://vskp.vse.cz/48329_podnikatelsky_plan_zalozeni_cestovni_kancelare) míry inovativnosti a originality.
8. Zhodnoťte u tohoto plánu: [https://is.muni.cz/th/ex32y/verejna\\_cast.pdf](https://is.muni.cz/th/ex32y/verejna_cast.pdf) zdroje financování a infrastrukturu.
9. Zhodnoťte u tohoto plánu: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/studijni-obor/6501R001/student/10821/thema/305> zkušenosti zakladatele a kvalita týmu.
10. Zhodnoťte u tohoto plánu: <https://docplayer.cz/15981380-Podnikatelsky-plan-na-zalozeni-cestovni-agentury.html> finanční atraktivitu.

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://www.svtp.cz/wp-content/uploads/Methodika-hodnocen%C3%AD-PZ-final21.pdf>

### **Odkaz na seminář**

3.8

## ***3.9 Příklady podnikatelských plánů a jejich hodnocení z pohledu investora a banky***

### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, hodnocení, investor, banka

### **Cíle kapitoly**

Cílem je seznámit se s příklady podnikatelských plánů a jejich hodnocení z pohledu investora a banky, porovnat tyto procesy a naučit se posoudit podnikatelské plány z pohledu banky a investora a rozeznat chyby v podnikatelských plánech.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.6 posoudit podnikatelské plány z pohledu banky
- 2.7 hodnotit podnikatelské plány z pohledu investora

### **Abstrakt**

Banky zpravidla dělí klienty žádající o úvěr do těchto skupin:

- Klienti, jejichž produkty se dynamicky rozvíjejí, a jen některý z nich přežije bez inovace několik měsíců. S nimi banka vytváří dlouhodobý vztah.
- Klienti patrioti, důležité jsou osobní vztahy.
- Stabilní klienti s expertním přístupem k financím, k podnikání přistupují ekonomicky, nikoliv emocionálně.
- Klienti, co nakupují rychle, i nevhodné produkty.
- Dobře stabilizované firmy vyžadující exkluzivní produkty.
- Mladí klienti, ocení produkty za velmi nízké ceny.

Zadavatel může při výběru banky použít tyto kritéria:

- dobře umístěná pobočka nebo poradenské centrum s delší pracovní dobou (i v sobotu), bez čekání, s parkováním apod.
- hustá síť poboček a služby na jednom místě
- jednoduchý administrativní postup při sjednání úvěru a doba vyřízení do dvou týdnů

- vícekanálový přístup a kvalitní bezpečnost
- profesionální přístup

Banka hodnotí segmenty trhu – nejvyšší šance mají podniky s nepřerušovanou kontinuitou v dlouhodobě stabilním a růstovém segmentu.

Součástí schvalovacího procesu úvěru jsou i tzv. stres testy, scénáře dalšího vývoje (scenario planning), podrobné zkoumání cash flow a reálnost a dosažitelnost celého finančního plánu.

Doporučuje se konzultovat přípravu podnikatelského plánu s pracovníkem banky.

Jako měřítko efektivity banka hodnotí finanční kovenanty: DSCR, Net debt/EBITDA, Payback period, ROI, IRR, NPV, EVA.

Investor bere v potaz při hodnocení podnikatelského plánu především:

- kvalitní produkt s vysokým růstovým potenciálem,
- odborně vyvážený, kvalitní, schopný a ambiciózní tým a jejich relevantní technická odbornost, též vzdělání, kompatibilita týmu a manažerské zkušenosti
- předchozí zkušenost zakládajícího člena se založením a řízením firmy, manažerské schopnosti a zkušenosti s řízením, často pozitivně působí vysokoškolské vzdělání zakladatele
- prezentaci podnikatelského plánu
- mezilidské vztahy, kvalitu komunikace mezi zadavatelem a investorem.

V cestovním ruchu si finanční instituce uvědomují, že při uplatňování ceny nepředstavuje cena jednu určitou službu, nýbrž celý balík služeb z různých odvětví. Nejvíce cenu v cestovním ruchu ovlivňují náklady, povaha konkurence, objem prodeje, pružnost poptávky, podnikové cíle, životní cyklus výrobku. Mezi hlavní cenové strategie v cestovním ruchu řadíme diferenciaci cen podle segmentace klientely; podle fáze životního cyklu, kde se produkt nachází; psychologické ceny; jednotné ceny typu „all inclusive“ či klubové ceny. Cenové strategie využívají i poskytování rozdílných typů slev - stálým klientům, mimo sezónu, při hromadné účasti, při včasných objednávkách nebo na poslední chvíli.

Součástí cenové politiky může být i tzv. demarketing, kdy nadsazenou cenou hodláme omezit poptávku. Děje se tak kupříkladu v turisticky velmi atraktivních destinacích v období vrcholné sezóny.

## Studijní literatura

### Povinná literatura

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 161-165, s. 184-187)

### Doporučená literatura

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 41-142)

### Kontrolní otázky

1. Rozdělte klienty bank do skupin podle náročnosti na poskytování služeb.
2. Odhadněte, kterým z těchto skupin banky nejčastěji poskytují úvěry, a vysvětlete to.
3. Jaká kritéria zpravidla zadavatel využívá při výběru vhodné banky pro poskytnutí úvěru.
4. Jaké jsou ideální segmenty trhu pro banky při hodnocení podnikatelského plánu?
5. Definujte tzv. stres testy.
6. Porovnejte finanční kovenanty: DSCR, Net debt/EBITDA, Payback period, ROI, IRR, NPV, EVA.
7. Seznamte se s podnikatelským plánem společnosti FORFitness: SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1 (s. 42-62). Seznamte se s hodnocením tohoto plánu z pohledu investora: tamtéž (s. 63-64).
8. Vypracujte hodnocení podnikatelského plánu:  
[https://vskp.vse.cz/48329\\_podnikatelsky\\_plan\\_zalozeni\\_cestovni\\_kancelare](https://vskp.vse.cz/48329_podnikatelsky_plan_zalozeni_cestovni_kancelare) z pohledu investora.
9. Vypracujte hodnocení podnikatelského plánu:  
[https://is.muni.cz/th/ex32y/verejna\\_cast.pdf](https://is.muni.cz/th/ex32y/verejna_cast.pdf) z pohledu banky.
10. Vytipujte pro svůj podnikatelský plán založení cestovní kanceláře vhodnou banku, která by Vám mohla poskytnout úvěr.

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://akcie-trading.cz/stres-test-americkych-bank/>

## **Odkaz na seminář**

3.9



### ***3.10 Specifika start-up procesu, jeho fáze, CANVAS business model. Podnikatelské inkubátory***

#### **Klíčová slova**

Startup, CANVAS business model, podnikatelský plán, podnikatelské inkubátory

#### **Cíle kapitoly**

Cílem je seznámit se se specifiky startup procesu, prostudovat jeho fáze, zorientovat se v jeho různých definicích a komparovat přístupy ke startupům v České republice, Evropské unii a USA. Dále je cílem nastudovat a umět používat CANVAS business model. Cílem je v rámci přípravy podnikatelského plánu a vlastního podnikání v podobě malé či střední firmy zvážit využití podnikatelských inkubátorů. Cílem je naučit se komparovat nabídky podnikatelských inkubátorů.

#### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.3 prezentovat podnikatelský plán
- 2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu
- 2.9 založit vlastní podnik, zúčastnit se start-up procesu

#### **Abstrakt**

Startup je nejčastěji spojován se vznikem malých, začínajících podniků, a definován slovy „nový“, „aktivní“ a „nezávislý“. Je rozvíjen před oficiálním založením podniku. Nejčastěji rozvíjejí novou inovaci (např. technologie, obchodní model), která v sobě nese velký komerční potenciál a generuje rychlý růst. Někdy může být chápán i jako jeden z projektů realizovaný v rámci konkrétní firmy.

Startup bývá definován škálovatelností, dočasností uspořádání, inovativností.

Podíl startupů, které přežijí počáteční kritické období a přejdou k růstu, je velice nízká. Odhaduje se, že z deseti startupů, v jejichž vlastnické struktuře figuruje investor rizikového kapitálu, který by měl poskytovat své know-how a důležité kontakty, jeden uspěje, tři

zkrachují, tři se ocitnou v údolí smrti, a tři jsou relativně úspěšné. U startupů bez investičního podílu je neúspěšnost zdaleka vyšší.

Fáze vývoje (ideální růstový scénář) startupů jsou: vyhledávání zdrojů, mobilizace zdrojů, generování tržeb, posílení růstu a akumulace zdrojů. Podle jiného modelu, který vznikl na základě analýzy strategických problémů, s nimiž se podnik v průběhu počátečního vývoje setkává, rozeznáváme vývojové fáze: koncepce a rozvoje, komercializace, růstu a stability. Sekvenční model vývoje a financování zahrnuje fáze: výzkumu, konceptu, počáteční fázi technologického vývoje, produktového vývoje a fázi výroby a marketingu.

Business Model Canvas se skládá z devíti částí: zákaznické segmenty; poskytovaná hodnota; klíčové činnosti; klíčové zdroje příjmů; klíčová partnerství; vztahy se zákazníky; distribuční kanály; zdroje příjmů; struktura nákladů. Využívá se k diskuzím a brainstormingu v týmu nad podnikatelským plánem nové firmy nebo k analýzám konkurenčních podniků a k inspiracím k novým nápadům.

Podnikatelský inkubátor může být soukromá obchodní společnost nebo instituce zřízená krajem či městem jako přidružené pracoviště vysokých škol a univerzit. Pomáhá po určitou dobu (nejčastěji tři roky) vznikajícím a novým podnikům (mj. startupům) na začátku jejich podnikání s nastavením základních prvků podnikání. Poskytuje jim zázemí, odbornou pomoc a služby ve formě:

- A) školení (např. jak napsat podnikatelský nebo obchodní plán), další workshopy k sebevzdělávání, zlepšování prezentačních dovedností,
- B) pronájmu kancelářských, poloprovozních či laboratorních prostor za nižší než komerční nájem, a to včetně ostrahy, úklidu, údržby, internetu, služeb recepce, zapůjčení nábytku,
- C) poskytnutí kontaktů na úřady, investory, banky a další důležité instituce, networkingové akce,
- D) poradenské služby při zpracování podnikatelského plánu a jeho aktualizaci, pro ekonomické a účetní poradenství, právní poradenství a ochranu duševního vlastnictví (jednání s patentovým úřadem); bezplatné konzultace, jak najít zaměstnance či jak získávat zakázky.
- E) pomoc s hledáním strategických partnerů a s přípravou pro jednání s bankou či investorem,
- F) pomoc s poskytnutím speciálních úvěrových produktů, s využíváním vládních programů podpory podnikání.

V ideálním případě podnikatelské inkubátory poskytují začínajícím podnikatelům prostředí, ve kterém mohou odstartovat a rozvíjet podnikatelský plán, ve kterém se navíc setkávají s dalšími začínajícími podnikateli, s kterými si mohou vyměňovat zkušenosti apod.

Zařazení do podnikatelských inkubátorů je výběrové prostřednictvím až tříměsíčního přijímacího procesu, jehož součástí je příprava a prezentace podnikatelského plánu. Preferují se originální a inovativní podnikatelské plány, nepodporují „běžné“ podnikání. Inkubátory se specializují nejčastěji na aplikaci výsledků technologického výzkumu.

Technologické parky a výzkumná centra se věnují primárně velkým projektům a nenabízí asistenční služby, ale některé z nich nabízejí programy inkubace. Akcelerátor pomáhá již existujícím malým či středně velkým společnostem s akcelerací jejich vývoje, nalezení nových partnerů, optimalizací obchodního plánu či marketingu. V Jihočeském kraji působí Akademické a univerzitní centrum Nové Hrady a Třeboňské inovační centrum.

V České republice se při budování podnikatelských inkubátorů využívají též peníze ze strukturálních fondů EU (program Podnikání a inovace - program Prosperita). Státní příspěvková organizace je Agentura na podporu podnikání a investic CzechInvest.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 1-9, s. 168-200)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 156-157)

VEBER, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 23-44)

## **Kontrolní otázky**

1. Definujte startup a jmenujte fáze vývoje startupů. Proč je podíl neúspěšnosti u startupů tak vysoký?
2. Najděte nejznámější startupy, které uspěly v České republice. Seznamte se s aktivitami startupového guru Steveho Blanky.
3. Přečtěte si text: <http://paulgraham.com/startupmistakes.html> Paula Grahama, významné osobnosti startupového světa.

4. Zjistěte soutěže pro začínající podnikatele pořádané v České republice.
5. Z čeho se skládá Business Model Canvas? Seznamte se s Business Model Canvas na videu A. Osterwaldera: <https://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>
6. Nastudujte daný podnikatelský model dle videa: <https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>
7. K čemu slouží podnikatelské inkubátory? Jaké služby poskytují podnikatelské inkubátory? Proč je pro začínajícího podnikatele výhodné být přijat do podnikatelského inkubátoru?
8. Jak se liší technologické parky a výzkumná centra od podnikatelských inkubátorů?
9. Najděte v Jihočeském kraji podnikatelské inkubátory. Na jakou oblast se zaměřuje Akademické a univerzitní centrum Nové Hrady? Zjistěte, jak pomáhá začínajícím podnikatelům Agentura na podporu podnikání a investic CzechInvest. Čemu se věnuje InovaJET?
10. Mohou začínající podnikatelé žádat o podnikatelské vouchery? Jaké projekty byly podpořeny naposledy v Jihočeském kraji? Co je coworking?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://tyinternety.cz/rubrika/startupy/>

<https://www.czechcrunch.cz/>

<https://www.rozjezdy.cz/>

<https://napadroku.cz/>

<https://socialimpactaward.cz/>

<https://techcrunch.com/>

<https://www.czechinvest.org/>

### **Odkaz na seminář**

3.10

### ***3.11 Realizace podnikatelského plánu. Založení podniku a komunikace s úřady***

#### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, realizace, založení podniku, komunikace s úřady

#### **Cíle kapitoly**

Cílem je naučit se v rámci přípravy podnikatelského plánu i jeho praktickou realizaci, tzn. založit podnik a komunikovat s úřady.

#### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.4 zpracovat situační analýzu
- 2.5 navrhnout vhodný finanční plán
- 2.6 založit vlastní podnik, zúčastnit se start-up procesu

#### **Abstrakt**

Založení podniku lze a) prostřednictvím právní kanceláře za honorář b) přes specializovanou společnost za honorář c) zakoupením již založené ready-made společnosti d) vlastními silami e) vlastními silami při využití mnoho zdarma dostupných návodů či využít bezplatné pomoci obecně prospěšné společnosti ZalozFirmu.cz (<https://www.zalozfirmu.cz/>), která online převezme komunikaci s úřady a poskytne vzory potřebných dokumentů.

Nový podnik je možné založit do dvou týdnů. Obvykle to bývá okolo šesti týdnů.

Nejčastěji se cestovní kanceláře zakládají jako společnost s ručením omezeným, což je samostatná právnická osoba, kapitálová společnost. Její výhodou je, že používá vlastní název, a nikoliv jméno fyzické osoby, a že má limitované ručení za škody ve výši základního kapitálu a rezervních fondů, zatímco živnostník ručí za škody celým svým majetkem. Na druhou stranu je podnikání v cestovním ruchu koncesovanou živností. Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. k tomu stanovil přehled: Koncesované živnosti, Příloha č. 3 k zákonu č. 455/1991 Sb.:

Předmět podnikání	Požadovaná odborná a jiná zvláštní způsobilost podle § 27 odst. 1 a 2	Orgán státní správy, který se vyjadřuje k žádosti o koncesi
Provozování cestovní kanceláře	<p>vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch, nebo</p> <p>b) vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo</p> <p>c) střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo</p> <p>d) vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru, nebo</p> <p>e) vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo</p> <p>f) střední vzdělání s maturitní zkouškou a 6 let praxe v oboru, nebo</p> <p>g) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 6 let praxe v oboru, nebo</p> <p>h) doklad o profesní kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře podle zvláštního právního předpisu a 2 roky praxe v oboru, nebo</p> <p>i) doklady podle § 7 odst. 5 písm. b), c), f), g), h) nebo i) živnostenského zákona</p>	Ministerstvo pro místní rozvoj

Z toho vyplývá, že při vyřizování žádosti o koncesovanou živnost „Provozování cestovní kanceláře“ se aplikuje i zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání) a zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. V takovém

případě je nutné předložit dokument dokládající odbornou způsobilost odpovědného zástupce, který dokládá vzdělání či praxi.

Žádost o koncesi podáváme osobně u kteréhokoliv obecního živnostenského úřadu, nebo zašleme poštou nebo elektronicky s elektronickým podpisem nebo do datové schránky. Lze využít i kontaktního místa veřejné správy (Czech POINTu) a předat zde žádost osobně.

Živnostenské úřady slouží jako centrální registrační místa (CRM) pro fyzické osoby, které zahajují podnikatelskou činnost v režimu živnostenského zákona. Při podání žádosti o koncesi předkládáme:

- Žádost o koncesovanou živnost na příslušném formuláři
- Výpis z evidence trestů (v případě občana České republiky)
- Doklad o tom, že právnická osoba byla zřízena nebo založena.
- Doklad prokazující právní důvod pro užívání prostor, v nichž má právnická osoba na území České republiky sídlo.
- Prohlášení odpovědného zástupce, že souhlasí s ustanovením do funkce. Podpis na prohlášení musíme úředně ověřit.
- Doklad prokazující odbornou způsobilost odpovědného zástupce.
- Doklad o zaplacení správního poplatku.

Využijeme tzv. jednotný registrační formulář pro právnické osoby (JRF), prostřednictvím kterého můžeme učinit na obecním živnostenském úřadu podání i k úřadu práce. Na obecním živnostenském úřadu je možné podat přihlášku k registraci nebo oznámení určené pro finanční úřad. Podání určené finančnímu úřadu musíme učinit na formuláři Ministerstva financí České republiky. Formuláře lze získat na jakémkoli obecním živnostenském úřadu, popřípadě můžeme využít internetové stránky [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz), obsahovou sekci Podpora podnikání.

V jednotném registračním formuláři pro právnické osoby uvádíme především tyto údaje:

- Obchodní firmu nebo název, sídlo
- U fyzických osob, které jsou jejím statutárním orgánem nebo jeho členy anebo osobou oprávněnou zastupovat právnickou osobu, která je statutárním orgánem, uvádíme jméno, příjmení, rodné číslo, datum narození, bydliště, a u právnické osoby, která je jejím statutárním orgánem, obchodní firmu nebo název, sídlo a identifikační číslo osoby.

U odpovědného zástupce, jehož prostřednictvím je živnost provozována uvádíme jméno a příjmení, státní občanství, bydliště, rodné číslo, datum a místo narození, identifikační číslo

osoby, předmět podnikání uvedený v úplném nebo v částečném rozsahu podle přílohy č. 3 živnostenského zákona, provozovnu.

Právnícká osoba uvádí též údaje podle zvláštních právních předpisů nezbytné pro zaujetí stanoviska příslušného orgánu státní správy a případně i údaje nutné pro podání vůči finančnímu úřadu a úřadu práce.

U všech společností s ručením omezeným potřebujeme při jejich zakládání tyto dokumenty:

- Zakladatelská listina v případě jednoho zakladatele obsahuje: název firmy, adresu sídla společnosti, určení společníků, předmět podnikání, výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu, jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti, jména a bydliště členů první dozorčí rady, určení správce vkladu, stanovení výše rezervního fondu a způsobu jeho vytvoření.
- Společenská smlouva v případě více společníků (je dohodnuta a sepsána na první valné hromadě a poté notářsky ověřena)
- Čestné prohlášení jednatele a podpisový vzor (notářsky ověřené např. na pobočce CzechPoint na poště)
- Po stanovení sídla společnosti je nutné doložit smlouvu o poskytnutí sídla (např. nájemní smlouva o užívání nebytových prostor) nebo souhlas s umístěním sídla od vlastníka objektu nebo doklad o vlastnictví výpisem z katastru nemovitostí (výpis z katastru nemovitostí, kde je zapsána budova s umístěným sídlem)
- Smlouva o běžném účtu
- Prohlášení správce vkladu
- Potvrzení banky o splacení základního kapitálu. Minimální výše základního kapitálu je od roku 2014 pro společnost s. r. o. jedna Kč. Do roku 2014 se jednalo o 200 000 Kč. Banka vyžaduje k nahlédnutí originál společenské smlouvy.
- Formulář ohlášení živnosti na živnostenském úřadě, případně požádání o udělení koncese (formuláře dostupné na internetu)
- Formulář návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Do devadesáti dnů od založení společnosti s ručením omezeným se musí podat návrh na zápis do obchodního rejstříku. Jeho součástí jsou tyto přílohy: společenská smlouva ve formě notářského zápisu, potvrzení správce vkladu o složení vkladů, doklad od banky o složení vkladu, ověřené kopie výpisu z živnostenského rejstříku, doklad o právním



titulu užívání nemovitosti, výpis z katastru nemovitostí sídla, čestné prohlášení jednatelů a jejich podpisové vzory, kolková známka ve výši 6 000 Kč, ověřené podpisy všech prvních jednatelů.

- Výpis z obchodního rejstříku
- Formulář registrace k daním na finančním úřadě, která musí proběhnout do třiceti dnů od zápisu do obchodního rejstříku.
- Výpis z živnostenského rejstříku

Náklady na založení společnosti s ručením omezeným činí na notářských a správních poplatcích nejméně 12 000 Kč.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 168-196)

### **Doporučená literatura**

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 11-18)

## **Kontrolní otázky**

1. Jak můžete založit podnik?
2. Zjistěte, jak vysoký je obvykle honorář právní kanceláře za založení podniku.
3. Kde naleznou již založené ready-made společnosti a jak je mohou využít?
4. V čem spočívají výhody společnosti s ručením omezeným?
5. Jaká je požadovaná způsobilost u předmětu podnikání Provozování cestovní kanceláře?
6. Kde lze podat žádost o koncesi?
7. Jaké podklady předkládáme u žádosti o koncesi?
8. Jaké dokumenty potřebujeme při zakládání všech společností s ručením omezeným?
9. Co obsahuje zakladatelská listina?
10. Jaké úkony činíme u banky při zakládání všech společností s ručením omezeným?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://www.businessinfo.cz/>

<http://www.jakpodnikat.cz/>

## **Odkaz na seminář**

3.12

## ***3.12 Nábor zaměstnanců, komunikace s personálními agenturami***

### **Klíčová slova**

Nábor zaměstnanců, komunikace, personální agentury

### **Cíle kapitoly**

Cíle je seznámit se s jednou z klíčových aktivit při zakládání podniku - náboru zaměstnanců, naučit se zvolit správnou metodu a co nejefektivněji komunikovat s personálními agenturami.

### **Výstupy z učení**

- 2.9 založit vlastní podnik, zúčastnit se start-up procesu

### **Abstrakt**

Personální plánování patří ke klíčovým aktivitám při zakládání podniku. Vycházíme z prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů, které můžeme získat z externích zdrojů jako je ministerstvo práce a sociálních věcí nebo úřady práce, nebo z interních zdrojů. Poté zahajujeme proces výběru vhodných pracovníků tím, že definujeme požadavky na vhodného kandidáta, analyzujeme a popíšeme pracovní místo, sestavíme informaci o pracovní náplni. Uvádíme v analýze a informaci: druh, náročnost a konkrétně prováděné operace, nutné pomůcky a zařízení, odpovědnost a pravomoci, sociální podmínky, znalosti, schopnosti, dovednosti, vzdělání, praxe, vymezení finanční odpovědnosti, postavení v organizační struktuře, motivační faktory, způsob odměňování, pracovní doba nebo vztahy na pracovišti, možnost vzdělávání.

Cílem a výsledkem analýzy je vytvoření co nejlepšího popisu pracovního místa, ke kterému je vhodné sestavit profil ideálního pracovníka (odbornost, osobní předpoklady, další kompetence), konkrétně např. vzdělání, vědomosti, dovednosti, znalosti, řidičský průkaz, speciální kurzy, fyzické předpoklady, schopnost týmové spolupráce, odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, flexibilita, dosavadní zkušenosti, speciální schopnosti, jazykové znalosti, kreativita, ochota cestovat, pracovat o víkendech.

Poté stanovujeme metody získávání potřebných pracovníků. U konkrétního pracovního místa musíme uvádět povahu práce, postavení v podnikové hierarchii, požadavky na pracovníka,

rozsah jeho povinností a odpovědnosti, místo vykonávané práce, pracovní dobu a pracovní podmínky. Máme možnost vyhledávat a získávat pracovníky pomocí spolupráce s komerční firmou.

a) personální agentura - klient obvykle platí při úspěšném obsazení pracovního místa násobek fixní mzdy daného pracovníka.

b) firmy věnující se recruitment outsourcingu (náboru zaměstnanců) poskytují komplexnější a často i levnější způsob spolupráce. Firma vyšle ke klientovi tzv. externího recruitera, který jménem klienta komunikuje s kandidáty, zpracovává došlé podklady, vede pohovory, vyřizuje zamítnutí neúspěšných kandidátů. Odměna může být za zpracování inzerované pozice nebo za úspěšné obsazení pozice anebo za kombinaci obou přístupů. V České republice působí celá řada těchto firem, některé z nich jsou členy Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS), jejímž cílem je vytváření podmínek pro úspěšný rozvoj stabilního trhu pracovních sil v České republice.

Jako příklad komerčních firem uvedeme firmu Grafton Recruitment. Tato personální agentura, která působí v zemích Visegrádské čtyřky. V roce 2017 umístila přes 5 500 kandidátů na hlavní pracovní poměr, zajistila společně 8 000 dočasně přidělených zaměstnanců a zpracovala více než 18 000 výplatních listin. Jiným příkladem je firma OPTIMA, irská firma působící od roku 2000 v České republice. Nezajišťuje pouze klasický nábor zaměstnanců, ale také agenturní zaměstnání a headhunting (tzv. lovci lebek), během něhož jsou přímo osloveni a vyhledáváni profesionálové na pozice pro vyšší a top management podle přesně definovaných potřeb klienta.

Personální agentury využívají mnoho způsobů, jak zaujmout potenciálního zaměstnance. Může se jednat o přímé oslovení konkrétního odborníka, inzerci, e-recruitment (pomocí vnitropodnikových nebo veřejných počítačových sítí např. [www.monster.cz](http://www.monster.cz)).

c) Můžeme hledat zaměstnance mezi svými známými (využíváme individuálních kontaktů) či sami na portálech jakými jsou seznam.cz nebo atlas.centrum.cz. Nebo vyhledáváme umístěním nabídky na komerčních stránkách [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) (největší český aktivní nástroj k vyhledávání zaměstnání), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [jobdnes.idnes.cz](http://jobdnes.idnes.cz). Nebo využít klasická inzerci prostřednictvím specializované inzertní agentury nebo můžeme sami sestavit inzerát a vybrat nejvhodnější médium (tisk, venkovní poutače, billboardy, letáky, vylepování inzerátů v městské dopravě). Dále se můžeme obrátit na úřady práce nebo rekvalifikační střediska.

V případě, že firma vybírá nového pracovníka sama, vyžádá si od uchazečů různé dokumenty a informace, vždy se jedná o životopis, motivační dopis a velmi často i o posudky z

předchozích pracovišť uchazečů. Někdy se předchozím zaměstnavatelům zasílá standardizovaný dotazník, který zjišťuje druh pracovního místa, délku zaměstnání, výši odměny, kvalitu odvedené práce apod. Po shromáždění těchto podkladů se přistoupí k tzv. předvýběru, kdy na základě prostudování podkladů vybereme uchazeče do dalšího kola. Někdy se uchazeči rozdělí do tří skupin, na velmi vhodné, kteří zcela odpovídají požadavkům, na vhodné, kteří nesplňují některé formální požadavky, a na nevhodné. Vybrané vhodné uchazeče porovnáme v dalším kole – výběrový pohovor, popř. testy. V současnosti jsou oblíbenou metodou při výběru pracovníků využívání tzv. assessment centra. Jedná se o skupinovou metodu výběru během půldenní až celodenní akce. Pět až dvanáct uchazečů společně i samostatně řeší různé úkoly, testy, simulace, rozhovory a pracovní zkoušky. Během toho jsou pozorováni personalistou a zástupcem firmy, kteří aktivně vstupují do akcí. Hlavní pozornost je upřena na chování účastníků.

Při výběrovém pohovoru si ověřujeme a doplňujeme důležité informace o uchazečích, sdělujeme uchazečům informace o organizaci a pracovních podmínkách, posuzujeme jejich odbornou způsobilost a zjišťujeme jejich představu o pracovních podmínkách a finanční odměně a benefitech. Vybraného uchazeče poté ještě čeká institut zkušební doby, během níž si obě strany ověří, zda jim spolupráce vyhovuje.

Při získávání a výběru referentů pro cestovní kancelář se doporučuje obzvláště zadání inzerátů na internetové stránky příslušné cestovní kanceláře, oslovit referenty z jiných poboček, studenty cestovního ruchu, kteří na pobočkách vykonávali praxi. Dále se doporučuje spolupráce s úřady práce. Nejčastějšími metodami výběru je znalostní test, polostrukturovaný výběrový pohovor a zkoumání referencí.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 155-156)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 283-334)

### **Doporučená literatura**

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 91-92)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké znáte prognózy v rámci personálního plánování?
2. Co obsahuje informace o pracovní náplni v rámci výběru vhodných pracovníků?
3. Co zahrnuje profil ideálního pracovníka v rámci výběru vhodných pracovníků?
4. Jaké znáte metody získávání potřebných pracovníků?
5. Jaký je rozdíl mezi personální agenturou a firmou věnující se recruitment outsourcingu?
6. Zjistěte, proč je pro personální agentury výhodné být členem Asociace poskytovatelů personálních služeb.
7. Definujte headhunting.
8. Jak se využívá v personalistice e-recruitment?
9. Popište postup, když firma vybírá nového pracovníka sama.
10. Jak probíhá při výběru pracovníka návštěva assessment centra?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

[www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)

[www.monster.cz](http://www.monster.cz)

[www.prace.cz](http://www.prace.cz)

[www.jobdnes.idnes.cz](http://www.jobdnes.idnes.cz)

## **Odkaz na seminář**

3.12

### ***3.13 Chyby a úskalí při realizaci podnikatelského plánu. Časté chyby a klíčová úskalí na počátku podnikání***

#### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, chyby, úskalí, podnikání

#### **Cíle kapitoly**

Cíle je seznámit se s nejčastějšími chybami a úskalími při zpracování podnikatelského plánu pro malé a střední podniky, naučit se jich vyvarovat a sestavit kvalitní podnikatelský plán. Dále naučit se identifikovat úskalí na počátku podnikání.

#### **Výstupy z učení**

- 2.9 založit vlastní podnik, zúčastnit se start-up procesu

#### **Abstrakt**

Mezi nejčastější chyby podnikatelských plánů patří:

- absence důležitých informací
- gramatické chyby a nekvalitní formální úprava
- chybějící popis realizace podnikatelské aktivity
- chybějící umírněnost
- málo ambiciózní podnikatelský plán z přílišných obav a strachu
- naslepo nastřelené cesty růstu
- nebyl dostatečně zajištěn evidentní zájem o nabízený produkt
- nedostatečné vysvětlení přínosu
- nedostatek grafů a obrázků
- nedostatek konkrétních informací
- nejasně vymezené odpovědnosti jednotlivých lidí
- nejsou charakterizovány slabé stránky podniku
- nekompletní souhrn nebo příliš rozsáhlý
- nepřesné cash-flow, kdy dochází například k záměně zisku za hotovost
- nereálnost

- odkládání zpracování podnikatelského plánu, takže poté není dostatek času na přípravu skutečně kvalitního podnikatelského plánu po obsahové i formální stránce
- podnikatelský plán je poslán nesprávným lidem
- podnikatelský plán je příliš stručný a nepodává investorovi nebo bance informace o tom, jak se jim vložené peníze vrátí
- použití špatného vzoru pro podnikatelský plán
- požadavek příliš velkého úvěru, který očividně bude velmi problematické splácet
- přecenění důležitosti podnikatelské myšlenky
- příliš nic neříkajících floskulí („vata“)
- příliš priorit
- přílišná obecnost
- slabý management
- vágní cíle
- viditelný nedostatek zkušeností
- zakladatel nedokáže ohodnotit a navrhnout řešení rizikové situace
- zakladatel není zcela rozhodnutý věnovat se plně svému podniku

Mezi nejčastější úskalí podnikatelských plánů patří:

- o nabízený výrobek či službu není zájem
- předimenzované až velikášské cíle, neměly by se přeceňovat možnosti, myšlenky a záměry
- snaha postihnout všechna hlediska podnikání jedním dokumentem a sepsání příliš obsáhlého materiálu. Přitom úkolem podnikatelského plánu je zaujmout investora, a následně lze k dalšímu jednání doplnit informace
- zakladatel nemá žádné zkušenosti v podnikání
- předčasné škálování (premature scaling), nekonzistentnost mezi fází vývoje, ve které se podnik nachází, a jeho chováním, které této fázi neodpovídá. Například naplánování velkého počtu lidí do týmu ve fázi, kdy nebyl skutečně ověřen reálný zájem o produkt.

Při zahájení podnikání existuje vždy jistá míra rizika. Mezi externí příčiny neúspěchu řadíme nepříznivý ekonomický vývoj, ekonomickou krizi, nestabilní cenovou hladinu, komplikovaný přístup ke kapitálu, náročné úvěrové podmínky, přísné právní předpisy či přírodní katastrofy.

Jakých chyb se dopouštějí začínající podnikatelé?



1. V obecné rovině se může stát, že začínající podnikatelé se přecení a nemají nutné zkušenosti, odborné znalosti, nedokážou jednat se zákazníky a spolupracovníky a jsou vykořeseni časovou náročností podnikání. S tím souvisí i nesprávný výběr zaměstnanců, kteří nemají zkušenosti, pracují špatně, a podnikatel jim až příliš důvěřuje. Vyplatí se též konzultovat s právníkem uzavírání pracovních smluv.
2. Velmi často se stává, že podnik neosloví dostatečné množství zákazníků, neboť podnikatelé měli přehnaně optimistickou představu o velikosti trhu, nebo podcenili konkurenci nebo špatně nastavili marketingovou strategii.
3. Začínající podnikatelé například odkládají vyřízení živnostenského oprávnění s tím, že počkají až se podnikání rozjede. Tím dochází k daňovým únikům a klamání zákazníků.
4. Podnikatelé zahajují svou činnost při zaměstnání jako vedlejší činnost. Výhodou je, že v prvním roce nevzniká povinnost hradit zálohy na zdravotní a sociální pojištění. V dalších letech se tyto odvody stanoví dle skutečně dosaženého zisku. Jde o legální postup, ale pokud pracovník pracuje osm hodin denně v podniku, kde má hlavní činnost, nemusí mu zbýt dostatek prostoru a sil pro vedlejší činnost.
5. Je nutné si uvědomit, že oprávnění provozovat živnost vzniká dnem ohlášení živnosti. Od této chvíle se stáváme podnikateli, bez ohledu na to, jak budeme úspěšní. Například nemůžeme odkládat odvádění pravidelných záloh na zdravotní či sociální pojištění, pokud nemáme dostatek zákazníků. Také nemůžeme propagovat podnik formou webové prezentace, firemního profilu na některé ze sociálních sítí apod. dříve, než jsme získali oprávnění provozovat živnost.
6. Může dojít též k nevhodnému umístění podniku, pokud se nebere v potaz vzdálenost od zákazníků, přístupové cesty, možnosti parkování a vhodná infrastruktura.
7. Začínající podnikatelé mohou mít nedostatečné povědomí o finanční situaci, špatně vést účetnictví a nevytvářet dostatečné rezervy a plést si peníze v pokladně se ziskem. Také příliš brzy utrácejí fixní kapitál na luxusní auta, nábytek či elektroniku, přičemž si neuvědomují, že zákazníci velmi často nezaplatí ihned, a některé pohledávky nemusí být uhrazeny vůbec.
8. Začínající podnikatelé mohou mít problémy se správným odváděním daní a s orientací ve složitých zněních mnoha zákonů a předpisů. Například špatně interpretují možnost, že pokud si nevydělají více jak 20 000 Kč za rok, nemusejí podávat daňové přiznání. Jenže od daně jsou osvobozeny uvedené příležitostné příjmy, pokud úhrn příjmů

nedosáhne 20.000 Kč za zdaňovací období, ale netýká se to příjmů ze živností. Dle Zákona o daních z příjmů (ve znění platném od 1.6.2018): „§ 38g. *Daňové přiznání k dani z příjmů fyzických osob. (1) Daňové přiznání je povinen podat každý, jehož roční příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob, přesáhly 15 000 Kč, pokud se nejedná o příjmy od daně osvobozené nebo o příjmy, z nichž je daň vybírána srážkou podle zvláštní sazby daně. Daňové přiznání je povinen podat i ten, jehož roční příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob, nepřesáhly 15 000 Kč, ale vykazuje daňovou ztrátu.*“

9. Začínající podnikatelé musejí v případě hlavní činnosti hradit odvody na zdravotní či sociální pojištění v minimální předepsané výši bez ohledu na to, jakých příjmů dosáhli.
10. Je třeba si též uvědomit, že v případě zahájení podnikání se podnikatel stal plátcem DPH. Ve skutečnosti je plátcovství daně z přidané hodnoty dobrovolné. Povinnou registraci k DPH zakládají tyto skutečnosti:
  - překročení limitu jednoho milionu Kč za dvanáct bezprostředně po sobě jdoucích kalendářních měsíců
  - účast ve sdružení, kdy se jiná osoba stane DPH
  - uzavření smlouvy o sdružení s osobou, která je již plátcem DPH
  - nabytí majetku na základě smlouvy o prodeji podniku nebo vkladem podniku
  - při přeměně obchodní společnosti nebo družstva, pokud tyto společnosti byly plátcem DPH
  - nabytí majetku pro podnikání na základě rozhodnutí o privatizaci
  - uskutečnění zdanitelných plnění s místem plnění v tuzemsku osobou, která nemá sídlo v tuzemsku
  - pokračování v podnikání po zemřelém.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 168-196)

## **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 189-191)

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 115-116)

## **Kontrolní otázky**

1. Najděte na webu příklad podnikatelského plánu pro malý podnik a porovnejte ho se seznamem nejčastějších chyb podnikatelských plánů.
2. Najděte na webu příklad podnikatelského plánu pro střední podnik a porovnejte ho se seznamem nejčastějších úskalí podnikatelských plánů.
3. Jak můžeme předejít gramatickým chybám v textu a nekvalitní formální úpravě podnikatelského plánu?
4. Porovnejte čtyři podnikatelské plány a jejich slabé stránky podniku.
5. Proč může předložení příliš obsáhlého souhrnu poškodit autora podnikatelského plánu při jednání s bankou?
6. Jak se může negativně projevit odkládání zpracování podnikatelského plánu?
7. Jak můžeme předejít formulování předimenzovaných až velikášských cílů?
8. Definujte předčasné škálování.
9. Jaké nedostatky má tento podnikatelský plán?  
[https://theses.cz/id/c2eyd1/BP\\_Daniela\\_Havl\\_kov.pdf](https://theses.cz/id/c2eyd1/BP_Daniela_Havl_kov.pdf)
10. Seznamte se s tímto textem a zjistěte nejčastější problémy spojené s přípravou podnikatelského plánu <http://www.svtp.cz/wp-content/uploads/Methodika-hodnocen%C3%AD-PZ-final21.pdf> (s. 13-17).

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://navolnenoze.cz/>

[https://www.vutbr.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=85949](https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=85949)

<https://archiv.ihned.cz/c1-61204580-20-inspirativnich-knih-pro-male-a-stredni-podnikatele>

## **Odkaz na seminář**

3.13

# 4 Příprava na semináře

## 4.1 Podnikatelské (tržní) příležitosti, nápady a právní formy, podmínky pro zahájení podnikání

### Klíčová slova

Role podnikatele, identifikace podnikatelských příležitostí, právní formy podnikání, zahájení podnikatelské činnosti

### Cíle kapitoly

Cílem je naučit se prakticky využít znalosti o různých rolích podnikatele, o identifikaci podnikatelské příležitosti (tržní příležitosti). Dále je cílem realizovat proces správné volby názvu podniku a právní formy podnikání a procvičit proces zahájení podnikatelské činnosti.

### Výstupy z učení

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.9 založit vlastní podnik, zúčastnit se start-up procesu

### Příklad, uvedení vzorového úkolu

Najděte podnikatelskou (tržní) příležitosti na lokálním či národním trhu. Příležitostmi na trhu jsou obvykle potřeby zákazníků, které nejsou naplňovány. Jak je najdete? Vyhledejte produkt nebo službu, která je velmi drahá. Vzácné věci jsou oceňované zákazníky. Záměr může být vyrobit nebo nabízet produkt nebo službu levnějším způsobem nebo v lepší kvalitě, s lepšími dodatečnými službami. Zamyslete se nad tím, zda na trhu nebo ve společnosti není nějaký problém, který by mohla vyřešit informační a komunikační technologie. Příležitostí je i poskytování informačních zdrojů, outsourcing firemních činností. Poskytovat služby v oblasti komunikace mezi firmami, univerzitami, vládními institucemi, institucemi, bankami, právníky, investory, obchodními komorami. Sdílená ekonomika nabízí mnoho příležitostí. Airbnb a UBER jsou jen špičkou ledovce na trhu. Existují i další služby pro sdílení aut nebo jízdních kol. Kapitál a dovednosti lze jednoduše nabízet i sdílet pomocí mobilní aplikace.

Inspirujte se na internetu:

<https://silenipodnikatele.wordpress.com/>

<http://www.napadynapodnikani.cz/>

<http://www.czechcrunch.cz/category/startupy/>

<https://www.startitup.cz/category/startupy/>

Popis úkolu: Vymyslete 5 nápadů pro podnikatelský záměr v jakémkoliv odvětví

Řešení úkolu:

<b>Příležitost</b>	<b>Krátký popis příležitosti</b>
1. Zážitková cestovní kancelář	Každý vnímá zážitek jinak, klient či klientka zadá svoje preference a rozhoduje se na základě komentářů a hodnocení podobně založených lidí. Možnost hledat skupiny, zakládat skupiny a hodnotit zážitky.
2. Univerzální cestovní diagnostický a podpurný nástroj pro motocykly (bluetooth, wifi, app)	Pro motocykl s řízeným vstřikováním paliva a řídicí jednotkou podporující spojení OBD II kabelem nabídnout rychlou diagnostikou v případě problému, který může nastat na cestě a aplikace nabídne rychlé řešení nebo nabídne kontakt na nejbližší servis.
3. Coworkingová kavárna	Kavárna zařízená ve specifickém stylu, ve které budou mít klienti možnost nerušeně pracovat. Základem je příjemné pracovní prostředí a sdílené vybavení společně s kvalitní kávou. Možnost pořádat meetingy s drobným občerstvením. Stálá vyškolená podpora nabídne obsluhu ICT, zpracování prezentací, záznam z jednání, zápisy apod.
4. Napeču uvařím APP	Aplikace, kde je možné zadat nabídku služeb domácí výroby pečiva a dalších jídel. Aplikace funguje tak, že ukáže nabídky v nejbližším okolí a poptávající mají možnost objednat si čerstvív chléb i s donáškou před dveře, nebo si pro něj dojít.
5. Hotel pro domácí mazlíčky	Hotel zajišťující hlídání a péči o domácí mazlíčky během dovolených či víkendů. Součástí je i možnost zajistit prohlídku veterinářem, provést úpravy a styling, případně možnost využít

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Popis úkolů: Vymyslete 5 nápadů pro podnikatelský záměr v odvětví cestovního ruchu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 1-2)

### **Doporučená literatura**

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 11-44)

VEBER, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 13-22, s. 46-83)

## ***4.2 Popis podniku a produktu – hlavní a vedlejší živnostenská činnost***

### **Klíčová slova**

podnikatelský plán, malé a střední podniky, shrnutí, popis podniku a produktu

### **Cíle kapitoly**

Cílem je procvičit rozeznání druhů podnikatelských plánů a jejich struktury, osvojit si pravidla psaní podnikatelského plánu malého a středního podniku a formulovat obálku, titulní stranu, obsah, shrnutí a popis podniku a produktu.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.4 zpracovat situační analýzu

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Popis úkolu: Vyberte konkrétní nápad, popište produkt (zboží, službu či kombinaci obojího) a navrhnete podnikovou vizi a poslání vaší nové firmy.

Řešení:

Co je to „poslání“? Jedná se o prohlášení, které se obvykle skládá ze dvou až tří vět. První věta se vztahuje k hlavní činnosti společnosti. Další věta by měla motivovat potenciální investory, zaměstnance a partnery. Mělo by být chytlavé a připravené na trh.

*„McDonalds má za cíl poskytovat zážitek světově nejlepší restaurace s rychlou obsluhou. Být nejlepším znamená poskytovat vynikající kvalitu, servis, čistotu a hodnotu tak, abychom v každé naší restauraci zákazníci nakupovali s úsměvem na tváři.“*

Co je "vize"? Jedná se o jednu větu, motto, heslo k hlavní činnosti společnosti. Tato věta je náležitě přehnaná, pompézní. Zkrácená verze poslání podniku.

*„Svět, ve kterém se nakupuje v McDonalds více než v jakémkoliv jiném rychlém občerstvení.“*

Finální idea: Obnovení měšťanského pivovaru a zprovoznění přilehlého mlýna pro další rekreační aktivity



Detailní popis poskytovaného zboží či služby: Měšťanský pivovar má bohatou historii a chátrající budovu lze modernizovat a navázat na dlouholetou tradici vaření piva. Oblast jižních Čech je turisticky atraktivní, toto místo je dimenzováno na větší skupiny, tj. ubytovací kapacita v přilehlém mlýně, privátním domku na zahradě a v pivovaru bude cca 50 míst. Vaření piva je hlavní, avšak ne jediná činnost, nebude zabírat mnoho místa a produkce bude pouze v limitovaných edicích. Součástí bude restaurace v prostorách mlýna, která bude nabízet sezónní menu dle právě čerstvých či sklizených farmářských produktů či ulovených ryb. Firma si bude zakládat na kvalitě vstupních surovin a na nákupu nejkvalitnějšího českého hlávkového chmele a vysoce kvalitního jarního dvouřadého ječmenu odrůdy Maltz, především se jedná o plzeňský, dále pak i bavorský, mnichovský, karamelový a pražený slad. Vodu čerpáme z vlastní obnovené hluboké studně, která má ideální podmínky pro vaření piva (nízký obsah železitých iontů apod.). Oblast minipivovarů v posledních letech obrovsky expanduje, je to z toho důvodu, že lidé obecně přestávají důvěřovat velkým pivovarům, které jsou vlastněny různými zahraničními nadnárodními korporacemi či investory.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Popis úkolů: Vyberte vlastní záměr z odvětví cestovního ruchu, kultury či podobných lokálních zážitků, popište produkt (zboží, službu či kombinaci obojího) a navrhnete podnikovou vizi a poslání vaší nové firmy.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 3-15)

#### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 13-17)

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 61-104)

## 4.3 Popis podniku a produktu – založení společnosti s ručením omezeným

### Klíčová slova

Podnikatelský plán, analýza trhu, NACE

### Cíle kapitoly

Cílem je procvičit si založení společnosti s ručením omezeným.

### Výstupy z učení

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.4 zpracovat situační analýzu

### Příklad, uvedení vzorového úkolu

Doplňte prázdné buňky a odpovězte na otázky CO? KDO/JAK? Kolik/Kdy?

Co?	Kdo? Jak?	Kolik? Kdy?
X	zakladatel společenskou smlouvou ve formě notářského zápisu	Poplatek notáři – výše dle notářského tarifu (obvykle do 7 000 Kč, záleží na výši základního kapitálu)
zápis do obchodního rejstříku	X	Zápis provedený notářem – 2.700,- Kč Soudní poplatek – 6.000,- Kč. Ten je však nutné uhradit pouze v případě, že Vám společnost nezapíše přímo notář. Úředně ověřený podpis na návrhu
základní kapitál	X	Založení zvláštního bankovního účtu – poplatky dle podmínek banky

předmět podnikání	živnostenské oprávnění (případně určení odpovědného zástupce za provoz živnosti) zakladatel	X
X	jednatel, valná hromada	
Registrace ČSSZ, zdravotní pojišťovna	X	Bez poplatku – lze použít jednotný formulář pro ohlášení živnosti a registraci  Do 8 dnů po vzniku hlásit změny do 15 dnů
Registrace u místně příslušného finančního úřadu	jednatel	X
Webové stránky	X	Není lhůta
X	Zřízena automaticky po zápisu do obchodního rejstříku	Bez poplatku

Řešení:

<b>Co?</b>	<b>Kdo? Jak?</b>	<b>Kolik? Kdy?</b>
založení s.r.o.	zakladatel společenskou smlouvou ve formě notářského zápisu	Poplatek notáři – výše dle notářského tarifu (obvykle do 7 000 Kč, záleží na výši základního kapitálu)
zápis do obchodního rejstříku	zakladatel: návrh na zápis	Zápis provedený notářem – 2.700,- Kč  Soudní poplatek – 6.000,- Kč. Ten je však nutné uhradit pouze v případě, že Vám společnost nezapisuje přímo notář.  Úředně ověřený podpis na návrhu

základní kapitál	Minimum 1 Kč na společníka	Založení zvláštního bankovního účtu – poplatky dle podmínek banky
předmět podnikání	živnostenské oprávnění (případně určení odpovědného zástupce za provoz živnosti) zakladatel	1 000 Kč za žádost při vstupu do podnikání 500 Kč za každou další žádost po založení společnosti a před jejím zápisem do OR
orgány společnosti	jednatel, valná hromada	
Registrace ČSSZ, zdravotní pojišťovna	jednatel	Bez poplatku – lze použít jednotný formulář pro ohlášení živnosti a registraci Do 8 dnů po vzniku hlásit změny do 15 dnů
Registrace u místně příslušného finančního úřadu	jednatel	Nutno na samostatném formuláři Do 30 dnů od zápisu do obchodního rejstříku
Webové stránky	Jednatel – na webových stránkách povinnost zveřejňovat údaje ze zákona	Není lhůta
Datová schránka	Zřízena automaticky po zápisu do obchodního rejstříku	Bez poplatku

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Popis úkolu: Porovnejte výhody živnostenského podnikání oproti podnikání jako s.r.o..

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 14-16, s. 42-89, s. 135-138, s. 155-156)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 16-21, s. 31-32)

## ***4.4 Výběr podnikového informačního systému – živnostenské podnikání***

### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, informační systém, živnostenské podnikání

### **Cíle kapitoly**

Cílem je procvičit rozeznání druhů informačních systémů a jak správně zvolit informační systém pro živnostenské podnikání.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Popis úkolu: Analyzujte business model stravovacího zařízení, které nabízí i lokální a kulturní zážitky a navrhnete vhodný podnikový informační systém pro živnostenské podnikání.

<u><b>Klíčová partnerství</b></u> - Velkoobchody s potravinami - Velkoobchody s nápoji	<u><b>Klíčové činnosti</b></u> - Vaření jídla - Pořádání firemních večírků a oslav	<u><b>Hodnotové nabídky</b></u> - Vždy jediná nekuřácká pizzerie v Milevsku - Dětský koutek uvnitř i venku	<u><b>Vztahy se zákazníky</b></u> - Aktualizace webových stránek - Přímý kontakt v restauraci - Telefonický kontakt pro objednávání	<u><b>Zákaznické segmenty</b></u> - Lidé, kteří žijí v Milevsku a jeho okolí - Všechny věkové kategorie
	<u><b>Klíčové zdroje</b></u> - Kvalitní kuchař - Milé servírky - Útulná a uklizená restaurace - Moderní nově zrenovovaný interiér		<u><b>Kanály</b></u> - Webové stránky - Telefonní kontakt	
<u><b>Struktura nákladů</b></u> - Náklady na zakoupení jídla a pití - Provoz restaurace		<u><b>Zdroje příjmů</b></u> - Prodej jídla - Pořádání firemních večírků a oslav		

Řešení:

Návrhem změny je Implementace systému pro objednání jídla po telefonu a jeho následné doručení na adresu volajícího. Možnost evidence základních i nadstandardních informací o zákaznících, kteří využili služby rozvozu. Zavedení akce happy hours na pizzy, které budou probíhat od pondělí do čtvrtka vždy od 18 hodin do 21 hodin večer. Systém zajistí externí dodavatel. Při zavedení rozvozu je nutné přijmout na poloviční úvazek zaměstnance pro přijímání telefonních objednávek a taktéž řidiče zajišťující rozvoz jídel na adresy zákazníků.

<b><u>Klíčová partnerství</u></b> - Velkoobchody s potravinami - Velkoobchody s nápoji - Firma Awis Holding	<b><u>Klíčové činnosti</u></b> - Vaření jídla - Pořádání firemních večírků a oslav - Rozvoz jídla	<b><u>Hodnotové nabídky</u></b> - Vždy jediná nekuřácká pizzerie v Milevsku - Dětský koutek uvnitř i venku - Jediná restaurace s rozvozem v Milevsku - Happy hours	<b><u>Vztahy se zákazníky</u></b> - Aktualizace webových stránek - Přímý kontakt v restauraci - Telefonický kontakt pro objednávání - Telefonický kontakt pro rozvoz	<b><u>Zákaznické segmenty</u></b> - Lidé, kteří žijí v Milevsku a jeho okolí - Všechny věkové kategorie - Zvýšení zájmu mladší generace - Získání nových zákazníků ve věku 16 – 40 let
	<b><u>Klíčové zdroje</u></b> - Kvalitní kuchař - Milé servírky - Útulná a uklizená restaurace - Moderní nově zrenovovaný interiér - Spolehlivý rozvoz		<b><u>Kanály</u></b> - Webové stránky - Telefonní kontakt	
<b><u>Struktura nákladů</u></b> - Náklady na zakoupení jídla a pití - Provoz restaurace - Mzdy - Náklady na auto pro rozvoz - Náklady na poloviční úvazky		<b><u>Zdroje příjmů</u></b> - Prodej jídla - Pořádání firemních večírků a oslav - Rozvoz jídla		

## Zadání samostatné práce (úkolů)

Popis úkolu: Zvolte si živnostenské podnikání z odvětví cestovního ruchu, kultury či podobných lokálních zážitků a sepište, jakými kroky se budou muset zabírat při výběru správného podnikového informačního systému.

## Studijní literatura

### Povinná literatura

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 153-156)

### Doporučená literatura

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 92-105)



## 4.5 Administrativní úkony spojené se zaměstnáváním osob

### Klíčová slova

Podnikatelský plán, organizační struktura, personální zdroje

### Cíle kapitoly

Cílem je procvičit si formulaci a úpravu další části podnikatelského plánu: vedení podniku a zaměstnanci, personální zdroje, organizační struktura.

### Výstupy z učení

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.7 hodnotit podnikatelské plány z pohledu investora

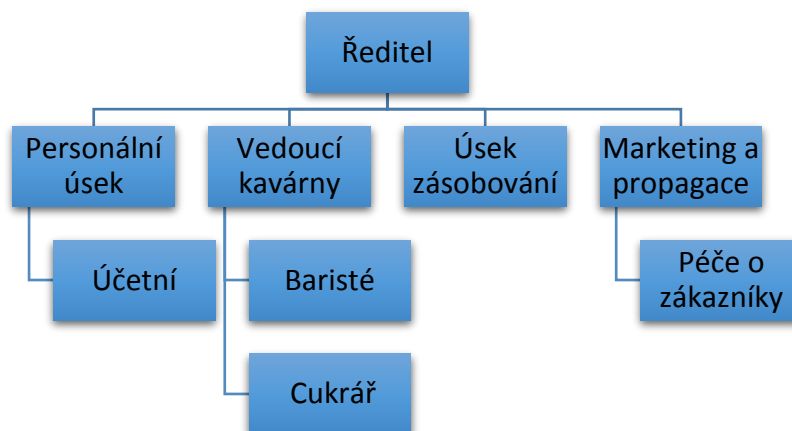
### Příklad, uvedení vzorového úkolu

Popište právní formu a odhadněte počet zaměstnanců za první rok podnikových operací pomocí organizačního schématu na příkladu kavárny. Zvažte budoucí možnosti organizačních struktur.

Řešení:

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Organizační schéma a odhad počtu zaměstnanců:



Celkový odhadovaný počet zaměstnanců pro první rok projektu je 7: 1 x majitelka firmy, 1 x účetní, 2 x baristé, 1 x cukrář, 1 x zaměstnanec úseku zásobování, 1 zaměstnanec marketingového oddělení a péče o zákazníky.

Tato organizační struktura je víceméně hierarchická a činnosti zahrnující agendu financí a personalistiky zajišťuje majitelka – ředitelka firmy. Ostatní zaměstnanci jsou schopni v případě výpadku částečně pomoci v provozu. Účetní může být v prvním roce outsourcován. S růstem podniku bude zaváděn procesní model a nový podnikový informační systém, který bude podporovat podnikání firmy.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Popis úkolů: Popište právní formu a odhadněte počet zaměstnanců za první rok podnikových operací pomocí organizačního schématu na příkladu odvětví cestovního ruchu, kultury či podobných lokálních zážitků. Sestavte metriky úspěchu tohoto organizačního plánu.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 1-10)

#### **Doporučená literatura**

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 1-44)

## ***4.6 Finanční plán a podnikatelský účet***

### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, finanční plán, formy a zdroje finanční podpory podnikání

### **Cíle kapitoly**

Cílem je procvičit sestavení další klíčové části podnikatelského plánu - finančního plánu. Zároveň je cílem prakticky se zorientovat v různých formách a zdrojích finanční podpory podnikání v České republice a Evropské unii.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.5 navrhnout vhodný finanční plán
- 2.7 hodnotit podnikatelské plány z pohledu investora
- 2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Proveďte analýzu kapitálové struktury a finančních ukazatelů pro první rok (dva roky podnikání). Podobně jako v marketingové analýze je třeba se zamyslet, co vše je třeba pořídit za majetek a které výdaje budou mít charakter pravidelných nákladů (nájem a další náklady). Dále je třeba stanovit metriky, které budou charakterizovat úspěch finančního plánu (tržby celkem, marže, podíl cizího kapitálu, EVA, likvidita a další ukazatele finanční analýzy a jejich konkrétní hodnoty.). Pro malý pivovar např.:

Aktiva - dlouhodobý majetek a oběžná aktiva - je třeba koupit do vlastnictví firmy: Varna, spilka, chladicí box, výčepní zařízení, vybavení varny potřebnými nástroji, vybavení pivnice, automobil. Aktiva - dlouhodobý majetek a oběžná aktiva – která si budete raději pronajímat: Budovu provozovny, tlakové nádoby na CO<sub>2</sub> či Biogon. Kolik přispějete, částka zaplacené ve vlastním a základním kapitálu bude: 1 685 000 Kč. Jak vysoký úvěr potřebujete? Jaká je záruka? Jaká je úroková sazba + poplatky = roční náklady? Potřebuji úvěr 3 309 000 Kč, Roční úroková míra úvěru činní 5 % a požaduji výnosnost vlastního kapitálu ve výši 17 %. Souhrnně díky cizímu kapitálu jsou náklady na kapitál cca 7,71%. To je zároveň metrika pro

ukazatel EVA, kdy čistý zisk musí být alespoň ve výši 7,71 % z celkového kapitálu (vlastního i cizího).

$$WACC = 0,05(1 - 0,15) \frac{3309000}{5538000} + 0,17 \frac{1685000}{5538000} = 0,0771 = 7,71\%$$

Zjednodušená rozvaha pro první rok podnikání	
<i>Aktiva</i>	<i>Pasiva</i>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Varna (6hl) a vybavení – 3 655 000Kč</li> <li>- Spilka a vybavení – 242 000 Kč</li> <li>- Chladicí box – 193 000Kč</li> <li>- Ležácké tanky – 297 000 Kč</li> <li>- Výčepní zařízení – 100 000Kč</li> <li>- Vybavení pivnice – 300 000 Kč</li> <li>- Automobil – 400 000Kč</li> </ul>	<b>Vlastní zdroje 2 229 000Kč</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní kapitál – 1 685 000 Kč</li> <li>- Hospodářský výsledek – 544 000Kč</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oběžná aktiva – 351 000Kč</li> <li>- Zásoby – 80 000Kč</li> <li>- Pohledávky – 20 000Kč</li> <li>- Běžný účet – 235 000Kč</li> <li>- Pokladna – 16 000Kč</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cizí zdroje</li> <li>- Úvěr – 3 309 000 Kč</li> </ul>
<b>Suma 5 538 000 Kč</b>	<b>Suma 5 538 000Kč</b>

Finanční předpověď - Výsledovka pro hlavní činnost – výroba piva

Náklady = 4 1456 000 Kč

Režijní náklady 900 000 Kč

Mzdy zaměstnancům 1 800 000 Kč

Nájem+ energie 4 886 000 Kč

Úvěr 270 000Kč

Náklady na výrobu 1 l (litru) 56Kč

Počet litrů za rok 600 000 l

Výnosy = 42 000 000 Kč

Průměrná cena za 1 l = 70Kč

Počet litrů za rok 600 000l

V-N= 544 000 Kč

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Popis úkolů: Proveďte analýzu kapitálové struktury a finančních ukazatelů pro první rok (dva roky podnikání) pro podnikatelský záměr v odvětví cestovního ruchu, kultury či podobných lokálních zážitků.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 152-153)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 28-30)

## ***4.7 Sestavení daňového přiznání – hlavní a vedlejší živnostenská činnost***

### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, trh, marketingový plán, marketingový výzkum

### **Cíle kapitoly**

Cílem je procvičit si sestavení daňového přiznání v případě hlavní a vedlejší živnostenské činnosti.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.5 navrhnout vhodný finanční plán
- 2.7 hodnotit podnikatelské plány z pohledu investora
- 2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Seznamte se s pojmy:

- daňová evidence – OSVČ (zákon o dani z příjmů – č. 586/1992 Sb.).
- OSVČ - výdajové paušály (omezena maximální výše), pokud nejsou uplatňovány skutečné náklady (účetnictví) nebo výdaje (daňová evidence). V rámci podnikání nelze pro různé zdroje příjmů kombinovat paušál a skutečné náklady/výdaje.

**Uved'te, jaké jsou náležitosti daňového dokladu.**

**Řešení:**

- označení – název a evidenční (pořadové) číslo, které přiřazuje podnikatel,
- identifikace vystavitele faktury, tj. název resp. obchodní firma, sídlo, IČO, DIČ, dále může být uvedeno číslo bankovního účtu, variabilní symbol,
- identifikace odběratele zboží či služeb, tj. název resp. obchodní firma, sídlo, IČO, DIČ
- popis předmětu plnění,

- cena, případně informace o jednotkách a způsobu výpočtu konečné ceny,
- samostatný výpočet DPH, je-li podnikatel plátcem. Jsou-li součástí zdanitelného plnění uvedeného na daňovém dokladu plnění s různými sazbami daně, popř. osvobozené od daně, musí být na tomto dokladu uvedeny výše ceny bez daně celkem a výše daně celkem oddělené podle jednotlivých sazeb daně,
- datum splatnosti (volitelné),
- datum vystavení daňového dokladu,
- datum uskutečnění zdanitelného plnění,
- podpis vystavitele (nepovinné),
- informace, že vystavitel není plátcem DPH.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Od 1. 12. 2016 jsou poskytovatelé pohostinských, stravovacích a ubytovacích služeb povinni evidovat veškerou svou tržbu, evidenci podléhají tržby, pocházející z podnikatelské činnosti, pokud byly uhrazeny v hotovosti, šekem, směnkou, jinými obdobnými způsoby, např. stravenkou (evidenci tržeb nepodléhají převody z účtu).

Nalezněte levná řešení pro malou provozovnu a uveďte roční náklady na provoz takové služby pro evidenci.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 1-9)

#### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 34-40, s. 85-87, s. 91-94, s. 133-137, s. 185-187)

## ***4.8 Sestavení ostatních výkazů – hlavní a vedlejší živnostenská činnost***

### **Klíčová slova**

Výkazy, doklady, administrativa podniku

### **Cíle kapitoly**

Cílem procvičit sestavení ostatních výkazů pro živnostenskou činnost.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.5 navrhnout vhodný finanční plán
- 2.7 hodnotit podnikatelské plány z pohledu investora
- 2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Vyplňte přehled o příjmech a výdajích ze samostatné výdělečné činnosti a úhrnu záloh na pojistné pro zdravotní pojišťovnu, kde byl pojištěnec celý rok. Parametry: Vedlejší činnost z důvodu zaměstnaná po celý rok, daně počítány výdajovým paušálem 60 %, příjmy 250000,- Kč, úhrn zaplacených záloh 0,- Kč. Typ zálohy zvolte dle výsledku.



Řešení:

2. Prohlášení pojištěnce		3. Přiznání k dani z příjmů	
<input checked="" type="checkbox"/> V roce 2018 pro mne neplatila povinnost hradit zálohy na pojistné v měsících: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1-12 <input checked="" type="checkbox"/> Důvod: <input checked="" type="checkbox"/> a) zaměstnání <input type="checkbox"/> b) nemoc OSVČ		Podávám daňové přiznání <input checked="" type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
<input type="checkbox"/> V roce 2018 pro mne nebyl stanoven minimální vyměřovací základ v měsících: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1-12 <input type="checkbox"/> Důvod: <input type="checkbox"/> a) <input type="checkbox"/> b) <input type="checkbox"/> c) <input type="checkbox"/> d) <input type="checkbox"/> e) <input type="checkbox"/> f)		Mám daňového poradce <input type="checkbox"/> ano <input checked="" type="checkbox"/> ne	
Pro Důvod podle písmena f) uveďte Rodné číslo 1. dítěte <input type="text"/>		Rodné číslo 2. dítěte <input type="text"/>	
4. Pojistné OSVČ		5. Přeplatek (Doplatek)	
Řádek 1	Příjmy za rok 2018 <input type="text" value="250 000.00"/> Kč	Řádek 41	Úhrn zaplacených záloh na pojistné v roce 2018 na účet ČPZP <input type="text" value="0"/> Kč
Řádek 2	Výdaje za rok 2018 <input type="text" value="150 000.00"/> Kč	Řádek 43	Přeplatek (Doplatek): Řádek 41 - Řádek 16 <input type="text" value="-6 750"/> Kč
Řádek 4	Počet měsíců trvání samostatné výdělečné činnosti v roce 2018 <input type="text" value="12"/>	Přeplatek <input type="checkbox"/> NEMÁM přeplatek pojistného <input type="checkbox"/> NEŽÁDÁM o vrácení přeplatku (přeplatek bude použit na úhrady záloh v dalším období) <input type="checkbox"/> ŽÁDÁM o vrácení přepl. ve výši: <input type="text"/> Kč	
Řádek 5	Z Řádku 4 počet měsíců, kdy byla OSVČ pojištěna u ČPZP <input type="text" value="12"/>	6. Nová výše zálohy (viz Poučení)	
Řádek 6	Počet měsíců, ve kterých pro OSVČ platil minimální vyměřovací základ <input type="text" value="0"/>	Řádek 51	$0,135 \times 0,5 \times \text{Řádek 12} / \text{Řádek 4}$ (zaokr. na Kč nahoru) <input type="text" value="563"/> Kč
Řádek 9	$14\,989,50 \text{ Kč} \times \text{Řádek 6}$ <input type="text" value="0"/> Kč	Typ zálohy <input type="checkbox"/> a) 2 208 Kč <input type="checkbox"/> b) výpočet <input checked="" type="checkbox"/> c) 0 Kč	
Řádek 12	Řádek 1 - Řádek 2 <input type="text" value="100 000.00"/> Kč	Nová výše zálohy <input type="text" value="0"/> Kč	
Řádek 14	Vyměřovací základ OSVČ za rok 2018: $0,50 \times \text{Řádek 12}$ (pro < Řádek 9, zapíše se Řádek 9) <input type="text" value="50 000.00"/> Kč		
Řádek 16	Pojistné za rok 2018: $0,135 \times (\text{Řádek 14} \times \text{Řádek 5}) / \text{Řádek 4}$ (zaokr. na Kč nahoru) <input type="text" value="6 750"/> Kč		
7. Datum vyplnění a podpis pojištěnce			

## Zadání samostatné práce (úkolů)

Vyplňte přehled o příjmech a výdajích ze samostatné výdělečné činnosti a úhrnu záloh na pojistné pro zdravotní pojišťovnu, kde byl pojištěnec celý rok. Parametry: Hlavní činnost, daně počítány výdajovým paušálem 60 %, příjmy 250000,- Kč, úhrn zaplacených záloh 12000,- Kč. Typ zálohy zvolte dle výsledku.

## Studijní literatura

### Povinná literatura

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 161-165, s. 184-187)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 41-142)

## ***4.9 Daňové povinnosti – společnost s ručením omezeným***

### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, mikroprostředí, analýza

### **Cíle kapitoly**

Cílem je naučit se v rámci přípravy podnikatelského plánu analýzu mikroprostředí s důrazem na vnitřní organizaci a procesní model.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.5 navrhnout vhodný finanční plán
- 2.7 hodnotit podnikatelské plány z pohledu investora
- 2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Uved'te jaké daňové povinnosti má společnost s ručením omezeným v oblasti prodeje kulturních zážitků v České republice s překročením obratu 1000000 Kč za předchozích 12 kalendářních měsíců.

### **Řešení:**

Každá společnost musí být zaregistrována k dani z příjmu. Tato daň je ve výši 19% a odvádí se z dosaženého zisku. Ze zisku se neplatí sociální a zdravotní pojištění, to je odváděno pouze za zaměstnance dle jejich výše mezd. Následují další daňové povinnosti pro společnost (mimo zaměstnance):

Daň z přidané hodnoty a kontrolní hlášení o DPH

- překročením obratu 1 000 000 Kč za předchozích 12 kalendářních měsíců, pořízením zboží z jiného členského státu v EU v hodnotě nad 326 tisíc Kč, dopravního prostředku nebo zboží se spotřební daní, přijetím služby od zahraniční osoby registrované k DPH jinde než v ČR, která nemá v ČR provozovnu, případně od osoby, která nemá v EU sídlo,

místo podnikání, provozovnu, místo pobytu ani místo, kde se obvykle zdržuje, i když není registrována k DPH.

- předmětem daně je dodání zboží, dovoz zboží nebo poskytnutí služby za úplatu v rámci uskutečňování podnikatelské činnosti. U vybraných elektronicky poskytovaných služeb lze DPH přiznávat pouze v ČR, i když jsou zákazníci také z jiných členských států EU. Při dodání elektronických služeb spotřebitelům mimo EU může podnikateli vzniknout povinnost registrovat se k DPH v zemi, kde spotřebitel bydlí.
- sazba: základní sazba daně je 21 %, snížená sazba 15 % nebo 10 %.
- zdaňovací období: měsíc, čtvrtletí (pouze na žádost plátce a při obratu do 10 mil. Kč ročně). Veškerá podání, která se týkají daně z přidané hodnoty, musí plátců daně podávat elektronicky, tj. přiznání k DPH, kontrolní hlášení, souhrnné hlášení, INTRASTAT (podává se na celní úřad).

#### **Kontrolní hlášení k DPH**

- povinnost podávat kontrolní hlášení vzniká plátcům DPH, právnické osoby podávají vždy měsíčně, může být podáno pouze elektronicky

#### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Uveďte jaké daňové povinnosti má společnost s ručením omezeným v oblasti prodeje kulturních zážitků v České republice s obratem 900000 Kč, která obchoduje se zahraničím – dodává zboží do Rakouska.

#### **Studijní literatura**

##### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 1-10)

##### **Doporučená literatura**

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 1-44)

## ***4.10 Ostatní povinnosti – společnost s ručením omezeným***

### **Klíčová slova**

Ostatní povinnosti, firemní administrativa, dokumenty

### **Cíle kapitoly**

Cílem je procvičit evidenci ostatních povinností pro společnost s ručením omezeným.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.4 zpracovat situační analýzu
- 2.8 porovnávat možné způsoby financování podnikatelského plánu

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Jaké další povinnosti mimo daní ze zisku, daněmi za zaměstnanci, a daňovou evidencí a administrativou k DPH má např. s.r.o., které skladuje a rozváží piva a vína z lokálních pivovarů a vinic?

Řešení:

#### **Spotřební daně – zdaňují vybrané výrobky**

- Daň z piva – základní sazba je 32 Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny s tím, že sníženou sazbu mají malé pivovary určenou podle objemu výroby, zde se sazba pohybuje od 16 Kč – 28,80 Kč/hl.
- Daň z vína a meziproduktů - 2 340 Kč/hl (tiché víno je od daně osvobozeno).
- Zdaňovací období: jeden kalendářní měsíc
- Správu vykonávají celní orgány

### **Zadání samostatné práce (úkolu)**

Jaké další daně se mohou vztahovat na s.r.o. kromě daní z příjmu, přidané hodnoty a spotřební daně?

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 168-200)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 156-157)

## ***4.11 Pravidla pro pohledávky, odběratelské a dodavatelské vztahy***

### **Klíčová slova**

Rozvaha, zadlužení, pohledávky, závazky, dodavatelský úvěr

### **Cíle kapitoly**

Cílem je procvičit přípravu podnikatelského plánu na řízení pohledávek.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.3 prezentovat podnikatelský plán
- 2.4 zpracovat situační analýzu

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Definujte, jak vznikají dodavatelské a odběratelské vztahy. Co vše je potřeba k tomu je naplnit? Kdy nastane dodavateli pohledávka vůči odběrateli? Jaké náležitosti musí mít dokumentace pohledávky pro svoji platnost? Na co si dát ve smluvních vztazích pozor?

Řešení:

Vztahy mezi dodavateli a odběrateli jsou založeny na základě smluvního vztahu, kdy se dodavatel převážně smluvně zavazuje k poskytnutí odběrateli nějaké dodávky, služby a jiné plnění. Dodavateli se vytvoří pohledávka po uskutečnění plnění. K pohledávkám jsou vytištěny daňové doklady, které jsou převážně všude označovány za faktury. Tyto faktury nemají vymezené obecní právní předpisy a jedná se spíše o oznámení dodavatele pro odběratele, že došlo k naplnění. Faktury jsou brány jako daňové doklady a tak musí obsahovat určité náležitosti. Česká hospodářská komora doporučuje:

- Smluvní pokuty – je vhodné si dohodnout přiměřené smluvní pokuty pro případ nesplnění zásadních smluvních povinností – pokud strana povinnost nesplní, je povinna zaplatit smluvní pokutu, a to ji motivuje, aby povinnost splnila.

- V případě sporu musí poskytovat důkazy hlavně ten, kdo žaluje – je vhodné si uchovávat záznamy o tom, na čem se strany dohodly. Pokud není smlouva písemná, je vhodné např. sepsat shrnující e-mail, ve kterém se uvede vše podstatné, a který druhá strana odsouhlasí.
- Obchodní podmínky – pokud podnikatel uzavírá stále stejný druh smlouvy, je vhodné použití obchodních podmínek. Obchodní podmínky jsou dokumentem, který upravuje podrobně pravidla, kterými se strany smlouvy řídí.
- Obchodní podmínky by měly být ke smlouvě přiloženy, nebo prokazatelně smluvní straně známy, například na základě odkazu ve smlouvě s uvedením, kde jsou obchodní podmínky zveřejněny.
- Obchodní podmínky by neměly obsahovat ustanovení, která jsou neočekávaná, pro průměrnou osobu nesrozumitelná či nečitelná, popř. bezdůvodně zvlášť nevýhodná pro slabší stranu. Taková ustanovení mohou být neplatná.
- Možnost aktualizace či změny obchodních podmínek musí být vyhrazena a musí být stanoven postup pro informování druhé strany.
- Předávací protokoly a potvrzení o zaplacení – lze důrazně doporučit používání předávacích protokolů a potvrzení o zaplacení. Seriózní obchodní partner se použití těchto nástrojů nebrání – jedná se o běžnou a obvyklou záležitost.

V potaz je nutné vzít i tyto principy:

- Je záměr dávat i odběratelům, kteří neplatí?
- Jak je ošetřeno vymáhání pohledávek?
- Je evidence účetních dokladů dokonalá?
- Je systém upomínek vícestupňový (email, telefonát, osobní výzva, předžalobní výzva, platební rozkaz, exekuce)

Jak motivovat k rychlejší platbě?

- Nižší cena za platbu předem, cena za platbu do týdne.
- Domluvit se na splátkovém kalendáři.
- Snaha započíst pohledávku (existuje jiný věřitel dlužníka).

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Zvolte si vlastní firmu z odvětví cestovního ruchu, kultury či podobných lokálních zážitků a definujte alespoň dva její odběratelské a podnikatelské vztahy, nastavte pravidla pro důvěryhodné dlouhodobé vztahy.



## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 42-167)

### **Doporučená literatura**

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 69-104)

## ***4.12 Customer intelligence a marketingový výzkum***

### **Klíčová slova**

podnikatelský plán, marketingový výzkum, customer intelligence

### **Cíle kapitoly**

Cílem je procvičit si formulování základních pojmů a přístupu v oblasti customer intelligence v souvislosti marketingového výzkumu.

### **Výstupy z učení**

- 2.1 definovat proces tvorby podnikatelského plánu
- 2.2 sestavit podnikatelský plán
- 2.4 zpracovat situační analýzu

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Firma působí v oblasti cestovního ruchu (zájezdy, zážitky a kultura), má 5 zaměstnanců a 5 spoluvlastníků, jež se podílejí na řízení firmy, forma s.r.o., firma má v současnosti 10 dodavatelů a cca 1200 zákazníků ročně. Jaký systém CRM má zvolit a proč?

### **Řešení:**

Firma si zakládá na osobní komunikaci na pobočce a po telefonu, telefony v callcentru budou napojeny na CRM a zákaznickou podporu obstarají jak na pobočce zaměstnanci, tak i samoobslužné webové portály. Vzhledem k tomu, že jde o malou firmu, CRM je vhodné v podobě „chytré kartotéky“ která je částečně napojena na firemní procesy. Jde o možnost nabízet zájezdy podobným klientům, tj. zobrazovat nabídky např. „cestovatelé jako vy“, umožnit hodnocení, umožnit akce a věrnostní program. Takové CRM lze provozovat jako cloudovou službu a na trhu ji nabízí mnoho dodavatelů. Existují i opensource nástroje: <https://blog.capterra.com/free-and-open-source-crm/>

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Firma působí v oblasti cestovního ruchu (zájezdy, zážitky a kultura), má 35 zaměstnanců a 5 spoluvlastníků, jež se podílejí na řízení firmy, forma s.r.o., firma má v současnosti 100 dodavatelů a cca 12000 zákazníků ročně. Jaký systém CRM má zvolit a proč?

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ČERVENÝ, R. et al., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4. (s. 191-196)

### **Doporučená literatura**

SRPOVÁ, J. a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie: jak připravit podnikatelský plán, příklady podnikatelských plánů, jak hodnotí plán investoři a banky, jak financovat podnikatelský plán, jak postupovat při tvorbě firemní strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1. (s. 34-40)