

1. Kapitola

Co je podnikatelský plán - záměr?

Jednoduše řečeno: jedná se o dokument, který vám pomůže zdolat (skoro) všechny překážky, na které v rozbouřených podnikatelských vlnách můžete narazit. Podnikatelský záměr (nebo také podnikatelský plán) obvykle zahrnuje vaše cíle, strategie a plány na rozvoj, ale také detailní analýzu trhu, konkurence a rizik.

Proč potřebujete podnikatelský záměr?

Dobře promyšlený a sepsaný byznys plán není jen další ze zbytečných listů papíru. Naopak – bude se vám hodit hned z několika dobrých důvodů.

1. Zvýší se vaše šance na úspěch

Podnikatelský plán vám pomůže lépe pochopit, jak „váš“ byznys funguje a co jsou jeho klíčové prvky. Obsahuje totiž detaily nejen o vaší firmě jako takové, ale i o vašich zákaznících, konkurenci a celkové situaci na trhu. Může se tak stát užitečným pomocníkem ve vašem dalším investičním rozhodování.

2. Ujasníte si cíle a strategii

Díky podnikatelskému plánu si ujasníte, kam chcete své podnikání směřovat a jak svých cílů dosáhnout. Například pokud chcete otevřít novou kavárnu, může být jedním z vašich cílů určitý počet návštěvníků měsíčně. Součástí byznys plánu pak musí být i konkrétní strategie, jak k vytyčenému cíli chcete (a můžete) dospět.

3. Usnadníte si vyjednávání s investory

Sháníte investory? Přesvědčivý podnikatelský plán vám pomůže s přesvědčováním, aby investovali právě do vás. Najdou v něm všechny informace, které potřebují – váš finanční plán, marketingový plán i další klíčové aspekty vašeho podnikání.

4. Poradíte si i s dílčími problémy

Chcete své podnikání posunout, vylepšit nebo třeba rozšířit na nový trh? Aktualizujte svůj podnikatelský záměr. Bude vám tak sloužit jako užitečný návod, kterého se můžete držet po celou dobu podnikání.

Podnikání

Podnikání je v dnešním světě jeden z typů obživy, kde si člověk vykonávající práci, podnikatel, rozhoduje sám o rozsahu a délce své práce. Toto nastavení dává podnikateli do rukou zodpovědnost za své činy a také potenciál hojného výtěžku v případě úspěchu. Dle § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku je podnikatel ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“

Laverty a Littel (2020) sdělují, že k podnikání je zapotřebí brát kalkulovaná rizika. Rozdíl mezi rizikem a kalkulovaným rizikem popisují v tom, že kalkulovaná rizika jsou brána v pečlivosti, kterou podnikatel věnuje průzkumu a přemýšlení nad daným problémem. Tyto informace zvyšují možnost úspěchu a umožňují podnikateli brát vyšší rizika za možnosti získání vyššího zisku. Za nástroj využití kalkulovaného rizika bych označil podnikatelský plán.

Podnikání je klasickou ukázkou principu managementu a finančního řízení, kde se projevuje princip výnosnosti a rizika spojeného s podnikáním.

Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku zobrazuje vývoj zisku podniku v čase. Jedná se o graf aplikovatelný na jakýkoliv podnik a jeho vznikem se zabývali ekonomové již ve 20. století.

Skokan a Pawliczek (2014, str. 729) mluví ve spojitosti s životním cyklem podniku o důležitosti životních parametrů systému, jako jsou velikost, síla, aktivita a úspěšnost, které jsou charakterizované různým způsobem a obvykle rychle rostou brzy po vzniku systému až do dospělosti, kdy systém dosáhne nejlepších hodnot výkonu a integrity.

Graf životního cyklu podniku má více verzí, kterými se zabývali například Scott (1971), Greiner (1972), Lippitt a Schmidt (1967) nebo Quinn a Cameron (1983), přičemž jednu z neznámějších verzí uvedli Miller a Friesen (1984) ve svém díle Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, kde rozdělují pět fází životního cyklu podniku:

1. **Založení podniku** (počáteční fáze) – jedná se o úvodní fázi podniku. Podnik je mladý a je vlastněn původními vlastníky (Miller a Friesen, 1984, str. 1162). V podniku existují jednoduché a neformální struktury (Miller a Friesen, 1984, str. 1162).

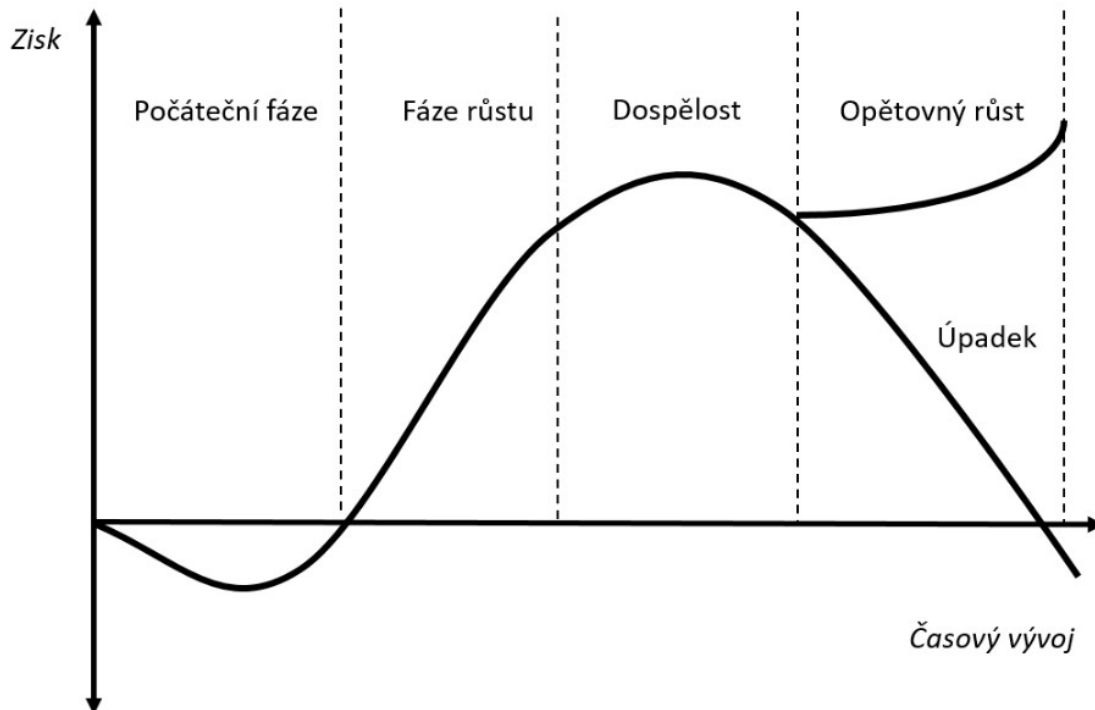
2. **Fáze růstu** – v této fázi podnik existuje na trhu již delší dobu, dokázal se zde uchytit a má prodeje, ze kterých čerpá zisk. Důraz je v této fázi kladen na rychlý růst prodeje a hromadění zdrojů ve snaze využít výhod plynoucích z většího rozsahu (Miller a Friesen, 1984, str. 1162).

3. **Fáze stagnace** (dospělosti) – ve fázi stagnace firma dosahuje maximálního zisku při aktuálních podmínkách. Cílem se v podniku stává bezproblémové a efektivní fungování podniku a bývají zavedeny více byrokratické struktury (Miller a Friesen, 1984, str. 1162).

4.Fáze opětovného růstu – podnik se v této fázi odráží od fáze stagnace například vniknutím na nové trhy nebo zefektivněním svých postupů a zisk opět roste. Podnik dosahuje velkých rozměrů a organizace je rozdělena do divizí (Miller a Friesen, 1984, str. 1162). Diverzifikace je využita k získání zájmu nových zákazníků a rozložení rizik a podnik věnuje podstatnou část svého zájmu inovaci a plánování (Miller a Friesen, 1984, str. 1162).

5. **Fáze úpadku** – fáze úpadku může přijít z mnoha důvodů, například v recesi a projevuje se poklesem zisků podniku. Ziskovost podniku klesá kvůli vnějším výzvám a kvůli nedostatku inovací (Miller a Friesen, 1984, str. 1162).

Graf životního cyklu podniku



Na obrázku grafu životního cyklu podniku vidíme zobrazení všech fází podniku dle modelu **Millera a Friesena**. V počáteční fázi musí podnik často vložit své finanční prostředky, aby mohl v budoucnu generovat zisk. To se mu při příznivých podmínkách daří a zisk stoupá, dokud nedosáhne svého maxima ve fázi dospělosti. Poté přichází fáze úpadku, která však může být zvrácena snahami podniku o zvýšení ziskovosti a podnik zapisuje další fázi opětovného růstu.

Cíle podniku

Aby podnik mohl dosáhnout úspěchu, je nutné si definovat, čeho chce dosáhnout, jelikož úspěch je relativní pojem. Dobré pojednání o cílech formuluje Šafrová Drášilová (2019, str. 44): *Když nevíme, kam jdeme, můžeme tam dojít leda tak náhodou. A i kdybychom tam dorazili, jak poznáme, že už tam jsme?* Cíle by měly být pro zaměstnance podniku motivujícím faktorem a vyjadřovat v konkrétním pojetí vizi a poslání podniku. Při přiřazování cílů zaměstnancům by cíle měly rozvíjet dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnance (Leonard a Pakdil, 2016, str. 70). George T. Doran (1981) přišel

s konceptem **S.M.A.R.T** cílů, které napomáhají podniku definovat a dosahovat svých cílů.

S.M.A.R.T cíle

S
p
e
c
i
f
i
c
k
ý
S
C
S
p
e
c
i
f
i
c
k
ý
M
e
s
i
t
e
l
n
ý
C
M
e
a

S
u
r
a
b
l
e
O
P
r
i
m
a
d
r
i
t
e
n
t
i
a
A
C
A
s
s
i
g
n
a
b
l
e
O
R
e
a
l
i
z
a
t
i
o
n

a
t
t
e
n
t
i
o
n
s
o
f
f
i
c
e
r
s
o
f
t
h
e
C
o
n
f
e
d
e
r
a
l
G
o
v
e
r
n
m
e
n
t
o
f
t
h
e
U
n
i
t
e
d
S
t
a
t
e
s
o
f
A
m
e
r
i
c
a

Tabulka popisuje kritéria pro určování S.M.A.R.T cílů. V ideálním případě by každý cíl v podniku měl být formulován pomocí konceptu S.M.A.R.T., která říká, aby cíl byl (Doran, 1981, str. 36):

1. Specifický – vymezený dle oblasti zlepšení
2. Měřitelný – vyjádřitelný v číselných jednotkách
3. Přiřaditelný – vymezený, kdo se na cíli bude podílet
4. Realizovatelný – realisticky dosažitelný
5. Časově vymezený – časově určený dle data dosažení cíle

Koncept S.M.A.R.T. cílů v praxi napomáhá rychlejšímu plnění cílů díky nastavování deadlineů s přesně stanoveným výsledkem, kterého by mělo být dosaženo. Díky delegování pravomocí k plnění úkolu a realistickému nastavení by mělo docházet k vyšší efektivnosti v podniku a koncept S.M.A.R.T. může vytvářet malou konkurenční výhodu oproti podnikům s chaotickým vedením které nedefinují své cíle jasně.

Právní formy podnikání

V České republice existuje několik variant právních forem podnikání, ze kterých si podnikatel může vybrat. Každá právní forma podnikání má svá pravidla ukotvená zákonem, která je potřeba následovat. Základním dělením právní formy podnikání je dělení na fyzickou a právnickou osobu.

První možností je provozovat činnost jako **fyzická osoba** (OSVČ). Podnikání fyzických osob upravuje zákon č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání. Podniky fyzických osob, neboli podniky jednotlivce, mají obvykle formu živnosti (Synek, 2006, str. 73). § 2 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb. zákona o živnostenském podnikání definuje živnost takto: „živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ Fyzická osoba musí

být dále bezúhonná, svéprávná a dosáhnout minimálního věku 18 let. Lze však podnikat i od 15 let, ale s podmínkou zastupování zákonného zástupce.

Živnosti se dále dělí na:

Ohlašovací:

- **Řemeslná**
- **Vázaná**
- **Volná**

Koncesovaná

Živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba a přehled o vývoji počtů podnikatelů a platných živnostenských oprávnění v České republice popisuje následující tabulka (Tab. 2). Ve sledovaném období 2019-2021 docházelo k nárůstu platných živnostenských oprávnění (ŽO) a celkového počtu podnikatelů.

V České republice se statistikami počtu podnikatelů zabývá Ministerstvo průmyslu a obchodu. V posledních letech se objevuje vzestupný trend počtu podnikatelů a platných živnostenských oprávnění i přes existence pandemie Covidu-19. Podnikání se z mé vlastní zkušenosti v Česku věnují lidé všech věkových skupin.

Výhody a nevýhody podnikání fyzické osoby

Pro podnikání fyzické osoby platí, že jeho založení je velmi jednoduché, rychlé a kapitálově nenáročné. Jedná se o flexibilní právní formu, kdy fyzická osoba může efektivně měnit svou činnost dle dané ekonomické situace, pokud to situace vyžaduje.

Na druhou stranu, nevýhodou může být nejistota výdělku, která často v různých měsících kolísá, a také omezená pracovní síla, kdy člověk nemá možnost využít práce ostatních lidí a všechnu práci vykonává sám.

Výhody a nevýhody podnikání fyzické osoby

ANNALS OF THE ENTOMOLOGICAL SOCIETY OF AMERICA

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Synek (2011, str. 36) uvádí rozlišnost podnikání fyzických a právnických osob ze dvou hledisek:

1. Fyzické osoby vystupují ve dvojí roli, a to jak v roli podnikatele (vkládají kapitálový vklad do podnikání), tak v roli výkonné pracovní síly (vykonávají výkonnou i dispoziční práci).

2. Fyzické osoby jsou napřímo objekty právních vztahů, zatímco u právnických osob do právních vztahů vstupuje společnost, tedy podnik, nikoliv její společníci.

Pokud se podnikatel rozhodne provozovat činnost jako **právnická osoba**, jeho možnosti jsou následující:

Osobní společnost:

- Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)
- Komanditní společnost (k.s.)

Kapitálová společnost:

- Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
- Akciová společnost (a.s.)

Družstvo

Podnikání obchodních společností, které jsou tvořeny osobními společnostmi a kapitálovými společnostmi, a družstev upravuje zákon č. 90/2012 Sb. O obchodních korporacích. Jedná se o zákon z roku 2012, který nahradil bývalý Obchodní zákoník.

Všechny typy právnických osob mají **povinnost** být zapsány v obchodním rejstříku (Veber a Srpová, 2012, str. 226). U právnických osob je vždy potřeba sepsat společenskou smlouvu. Dle Zákona č. 90/2012 Sb. O obchodních korporacích jsou detaily jednotlivých forem právnických osob následující:

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.) je společnost alespoň dvou osob, které se podílejí na podnikání společně a ručí za závazky společně a nerozdílně. Není-li ve společenské smlouvě řečeno jinak, jsou podíly společníků na zisku stejné.

Komanditní společnost (k.s.) je tvořena minimálně dvěma společníky, kdy alespoň jeden je komplementářem a druhý komanditistou. Komanditista je společník, ručící svým majetkem omezeně (velikostí svého vkladu) a komplementář je společník ručící svým majetkem neomezeně (velikostí celého svého majetku). Společenská smlouva musí obsahovat výši vkladů každého komanditisty. Pokud společenská smlouva neurčí jinak, zisk a ztráta se dělí mezi komanditistu a komplementáře na polovinu.

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) je tvořena minimálně jedním společníkem, který ručí za závazky omezeně (do velikosti svého vkladu a nesplacené povinnosti svého vkladu). Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a má právo rozhodovat o chodu společnosti. Statutárním orgánem, neboli osobami oprávněnými jednat za společnost, jsou jednatele. Společnost s ručením omezeným může mít také dozorčí radu, která dohlíží na činnost jednatelů.

Akciová společnost (a.s.) je tvořena minimálně jedním vlastníkem. Základní kapitál je rozvržen na předem daný počet akcií. Akciová společnost může být obchodovatelná na burze, ale není toho povinna. Akciová společnost ručí za závazky celým svým majetkem, tedy do výše vkladů akcionářů. Akciová společnost vyplácí akcionářům podíl na zisku zvaným dividendy. Existují dva systémy řízení firmy, kdy jednou z možností je založení představenstva a dozorčí rady a druhou z možností je zřízení správní rady.

Družstvo je uskupení nejméně 3 osob, založené za účelem podpory svých členů nebo třetí strany. Za závazky ručí družstvo celým svým majetkem. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo, kontrolní komise a jiné orgány zřízené stanovami. Členy orgánů družstva mohou být pouze členové družstva.

Budoucí podnikatel má na výběr řadu možností právní formy podniku. Každá skrývá řadu výhod a nevýhod. Nejsložitější vztahy mezi majiteli, manažery, zaměstnanci, vládními a místními institucemi, zákazníky, dodavateli a dalšími

skupinami především vzniká u akciové společnosti (Malý a Dědina, 1996, str. 78).