

Manažerská ekonomika

5., aktualizované a doplněné vydání



- Založení podniku a jeho financování
- Majetková a kapitálová výstavba podniku
- Investiční činnost, nákup a výroba
- Výnosy, náklady, výsledek hospodaření
- Inovace a marketing
- Rozbory, controlling, interní audit
- Sanace a zánik podniku

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

prof. Ing. Miloslav Synek, CSc., a kolektiv

Manažerská ekonomika

5., aktualizované a doplněné vydání

Vydala Grada Publishing, a. s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4297. publikaci

Autorský kolektiv:

prof. Ing. Miloslav Synek, CSc. – vedoucí autorského kolektivu – úvod, kap. 2, 3, 4, 7, 8, 9,
výkladový slovník
prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc. – kap. 10, 11
prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc. – kap. 5
prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc. – kap. 1, 12
prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc. – kap. 6

Odborní recenzenti:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
prof. Ing. František Freiberg, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a. s.

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Sazba a grafická úprava Milan Vokál
Počet stran 480
Páté vydání, Praha 2011
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

© Grada Publishing, a.s., 2011
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3494-1 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7528-9 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

Řekli o knize	10
O autorech	11
Úvod	13
1. Založení podniku	19
1.1 Úvod	20
1.2 Činnosti související se založením podniku	24
1.3 Volba právní formy podniku	26
1.3.1 Hlavní kritéria rozhodování o volbě právní formy	26
1.3.2 Charakteristika nejdůležitějších právních forem podnikání	33
1.3.3 Nové formy obchodních společností	34
1.4 Postup při zakládání podniku	36
1.4.1 Živnost	36
1.4.2 Postup při založení obchodní společnosti	39
1.5 Zakladatelský rozpočet	41
2. Majetková a kapitálová výstavba podniku	47
2.1 Co rozumíme majetkovou strukturou podniku	48
2.1.1 Co to je dlouhodobý majetek	48
2.1.2 Co to je oběžný majetek	50
2.1.3 Likvidnost a likvidita	51
2.1.4 Na čem závisí majetková struktura podniku	51
2.2 Co to je kapitálová struktura podniku a na čem závisí	52
2.2.1 Vlastní kapitál je základem podnikání	53
2.2.2 Bez cizího kapitálu se obejde málokterý podnik	55
2.2.3 Co je optimální kapitálová struktura	59
2.3 Rozvaha – obraz majetkové a kapitálové struktury podniku	61
2.4 Jak oceňujeme majetek podniku	63
2.5 Jak oceňujeme dluhy (pasiva) podniku	65
2.6 Oceňování podniku jako celku	66
2.7 Oceňování a inflace	68
2.8 Restrukturalizace podniku – cesta ke zvýšení jeho hodnoty	69
3. Výnosy, náklady, výsledek hospodaření	73
3.1 Vztah mezi výnosy, náklady a výsledkem hospodaření	74
3.2 Tržby	76

3.3	Náklady	80
3.3.1	Pojetí nákladů	80
3.3.2	Klasifikace nákladů	81
3.3.3	Evidence nákladů	83
3.3.4	Manažerské pojetí nákladů	85
3.3.5	Variabilní a fixní náklady	86
3.3.6	Nákladové funkce	90
3.3.7	Metody odhadu fixních nákladů (stanovení nákladových funkcí)	93
3.3.8	Plánování nákladů a kontrola	98
3.3.9	Kalkulace nákladů	101
3.3.10	Metody kalkulace	104
3.3.11	Druhy kalkulací	115
3.3.12	Rozbor kalkulací	123
3.3.13	Rozpočty	123
3.3.14	Globální metody plánování a rozboru nákladů	128
4.	Zisk a vztahy mezi základními ekonomickými veličinami podniku	133
4.1	Úloha zisku v podnikání	134
4.2	Vztahy mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady	135
4.3	Stanovení limitu variabilních a fixních nákladů a limitu ceny	141
4.3.1	Stanovení limitu variabilních nákladů	141
4.3.2	Stanovení limitu fixních nákladů	142
4.3.3	Stanovení limitu minimální výše ceny	143
4.3.4	Kombinované úlohy	144
4.4	Výběr optimální varianty	146
4.5	Stanovení bodu maximálního zisku	148
4.6	Provozní páka a riziko	149
4.7	Analýza bodu zvratu pomocí peněžních toků (Cash Break Even Analysis)	152
5.	Inovace a marketing	155
5.1	Inovační procesy v podniku	156
5.1.1	Invence – inovace – imitace	156
5.1.2	Kvalitativní a kvantitativní stránka inovačního procesu	157
5.1.3	Efektivnost inovací	163
5.1.4	Financování inovačního procesu	166
5.1.5	Organizační stránka inovačního procesu	172
5.2	Marketing	173
5.2.1	Podstata marketingu	173
5.2.2	Strategická východiska marketingového přístupu	174
5.2.3	Získávání informací pro marketingová rozhodnutí	179
5.2.4	Marketingový mix	181
5.2.5	Marketingová logistika	195
5.2.6	Podněcování odbytu (komunikační mix, propagace)	196
5.2.7	Marketingový controlling a audit	198
6.	Nákup	205
6.1	Základní charakteristika pojmu nákup	206
6.2	Nákup v tržně orientované firmě	207

6.3	Komplexní standardizace a nákup	209
6.4	Model nákupního marketingu	211
6.4.1	Situační analýza	211
6.4.2	Volba nákupní strategie a nákupních cílů	213
6.4.3	Poznání potřeb	216
6.4.4	Analýza a volba nákupního trhu	220
6.4.5	Analýza a volba dodavatele	220
6.4.6	Poptávka a hodnocení nabídky	221
6.4.7	Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky	222
6.4.8	Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele	223
6.5	Řízení zásob	224
6.5.1	Výchozí pojmy řízení zásob	224
6.5.2	Vlastní řízení zásob	231
6.6	Materiálová dispozice	236
6.7	Just-In-Time – integrace dodavatelů	238
6.8	Integrace nákupu v rámci hodnototvorného řetězce firmy	241
6.9	Řízení dodavatelského řetězce – <i>supply chain management</i>	242
7.	Výroba	251
7.1	Co rozumíme výrobou	252
7.2	Co, jak a pro koho vyrábět	253
7.3	Plánování výroby	254
7.3.1	Plánování výrobního programu	254
7.3.2	Plánování výrobního procesu	258
7.4	Výrobní kapacita	259
7.4.1	Jak počítáme výrobní kapacitu dílen, provozů a závodů	263
7.4.2	Výrobní kapacita daná součtem dílčích výrobních kapacit	263
7.5	Produktivita	267
7.5.1	Produktivita práce	267
7.5.2	Celková produktivita (produktivita souhrnu faktorů)	271
7.5.3	Nové podnikové systémy	276
8.	Investiční činnost	281
8.1	Úvod	282
8.2	Makroekonomické a podnikové pojetí investic	282
8.2.1	Makroekonomické pojetí investic	282
8.2.2	Podnikové pojetí investic	283
8.3	Plánování investic a klasifikace investičních projektů	284
8.3.1	Plánování investic	284
8.3.2	Jak klasifikujeme investiční projekty	286
8.4	Klasifikace investic v podniku	288
8.5	Zdroje financování investic	289
8.6	Hodnocení efektivnosti investic	291
8.6.1	Podstata a postup	291
8.6.2	Určení kapitálových výdajů	293
8.6.3	Odhad budoucích peněžních příjmů	294
8.6.4	Určení podnikové diskontní míry	297
8.6.5	Výpočet současné hodnoty očekávaných peněžních příjmů (cash flow)	299

8.7	Metody hodnocení efektivnosti investic	301
8.7.1	Metoda výnosnosti (ziskovosti, rentability) investic	302
8.7.2	Metoda doby splacení	304
8.7.3	Metoda čisté současné hodnoty	305
8.7.4	Metoda vnitřního výnosového procenta	307
8.7.5	Metoda volného cash flow	308
8.7.6	Ekonomická přidaná hodnota EVA v hodnocení investičních projektů	309
8.8	Opce	309
8.9	Leasing	310
8.10	Porovnávání investičních variant	313
8.10.1	Výběr ze zaměnitelných vzájemně se vylučujících variant	313
8.10.2	Výběry investičních možností – stanovení pořadí akcí	318
8.11	Investiční riziko	318
8.12	Portfolio	323
8.13	Investice do cenných papírů	323
9.	Financování podniku	329
9.1	Co rozumíme financováním a jaké jsou úkoly finančního managementu	330
9.2	Jaké druhy financování podniku známe	332
9.3	Běžné (krátkodobé) financování – řízení pracovního kapitálu	334
9.3.1	Jak určíme výši oběžného majetku	335
9.3.2	Věcné řízení oběžného majetku	339
9.3.3	Způsob financování oběžného majetku	340
9.3.4	Zdroje krátkodobého financování	341
9.4	Řízení cash flow	342
9.4.1	Co to je cash flow a jaký má význam	342
9.4.2	Zisk versus cash flow	343
9.4.3	Jak zjistíme cash flow	346
9.5	Finanční analýza – základ finančního řízení	349
9.5.1	Metody a postup analýzy	350
9.5.2	Pravidla financování a kapitálová struktura – bilanční pravidla	352
9.5.3	Poměrové ukazatele a komparativní analýza	353
9.5.4	Ukazatele přidané hodnoty – MVA, EVA	364
9.5.5	Balanced scorecard	366
9.5.6	Trendová analýza	366
9.5.7	Pyramidová soustava finančních ukazatelů	367
9.5.8	Fundamentální a technická finanční analýza	368
9.5.9	Mezipodnikové srovnávání	369
9.5.10	Grafická analýza (<i>spider graf</i>)	369
9.5.11	Hodnocení společensko-politických úloh podniku	371
9.6	Finanční plánování	371
9.7	Finanční řízení za krize podniku	373
9.7.1	Symptomy blížící se finanční krize	374
9.7.2	Hlavní opatření k překonání krize	375

10. Sdružování podniků. Internacionalizace podnikových činností. Společné a nadnárodní podniky	385
10.1 Sdružování podniků	386
10.1.1 Koncentrace a kooperace	386
10.1.2 Fúze a akvizice	389
10.1.3 Strategické aliance	391
10.2 Internacionalizace podnikových činností	392
10.3 Společné a nadnárodní podniky	396
10.3.1 Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti	396
10.3.2 Společné podnikání s kapitálovou spoluúčastí	398
10.3.3 Joint ventures (podniky se zahraniční majetkovou účastí)	400
10.3.4 Nadnárodní podniky	402
11. Rozbory, controlling, interní audit	407
11.1 Rozbor výkonnosti podniku	408
11.1.1 Význam rozboru pro řízení	408
11.1.2 Metody rozboru	408
11.1.3 Předpoklady rozboru	409
11.1.4 Ukazatele	409
11.1.5 Soustavy ukazatelů	411
11.1.6 Postup rozboru finanční výkonnosti podniku	412
11.1.7 Měření výkonnosti v rámci rozborové činnosti	413
11.2 Controlling	414
11.2.1 Controlling, podstata, vývoj, funkce	414
11.2.2 Základní controllingové aktivity a nástroje	417
11.2.3 Organizační začlenění controllingu	419
11.3 Interní audit	420
11.3.1 Podstata interního auditu	420
11.3.2 Rozdíly mezi interním a externím auditem	423
11.3.3 Vnitřní podniková kontrola a interní audit	424
11.3.4 Controlling a interní audit	426
11.3.5 Risk-management a interní audit	426
11.3.6 Self auditing (<i>Control Self-Assessment</i>)	427
11.3.7 Začlenění interního auditu do organizační struktury podniku	427
11.3.8 Výbor pro audit	428
11.3.9 Typy interního auditu	428
11.3.10 Postup interního auditu	429
12. Sanace a zánik podniku	435
12.1 Sanace	436
12.2 Zánik podniku	445
12.2.1 Zrušení a zánik	445
12.2.2 Likvidace společnosti	446
12.2.3 Konkurz	448
Výkladový slovník	451
Summary	463
Rejstřík	465

Řekli o knize

Publikaci „Manažerská ekonomika“ lze doporučit všem zájemcům, kteří se vydali za poznáním podstaty a účelu manažerské ekonomiky. Může jim být nejen poučením, ale také podnětem k zamyšlení nad nástroji, metodami a procesy využívanými k efektivnímu řízení ekonomiky podniku a jeho úseků. Jednotlivé oblasti manažerské ekonomiky jsou autorským kolektivem zpracovány s vysokou odbornou erudicí zajímavým a originálním způsobem. Vedle bohaté obsahové náplně textu ocení potenciální čtenáři zejména úsilí autorů o co nejtěsnější propojení oslovených oblastí podnikové ekonomiky s každodenní manažerskou praxí.

prof. Ing. František Freiberg, CSc.
vedoucí Ústavu řízení a ekonomiky podniku
Fakulta strojní
ČVUT v Praze

Čtenáři se do rukou dostává páté vydání jedné z našich nejlepších a nejúspěšnějších knižních publikací v oblasti podnikohospodářské vědy. Kniha má jasnou a komplexní strukturu, jednotlivé části jsou logicky provázány. Zkušený autorský kolektiv dokáže i složitá a náročná témata vysvětlit srozumitelně, přehledným a čtivým způsobem. Publikace je určena jak pro manažerskou praxi, tak pro studenty vysokých škol ekonomického a manažerského zaměření.

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
vedoucí katedry podnikového hospodářství
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita

O autorech

Prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.

Je profesorem na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze, kde po roce 1989 vybudoval katedru podnikové ekonomiky, kterou po třináct let vedl. Je profesorem na Pražské mezinárodní manažerské škole (PIBS) a na Institutu oceňování majetku (IOM) v Praze; je lektorem několika vzdělávacích organizací v ČR. Byl dlouholetým členem vědeckých rad VŠE v Praze a Fakulty podnikohospodářské, Fakulty hospodářské Technické univerzity v Liberci, členem habilitační komise Masarykovy univerzity v Brně a ČVUT v Praze, externím spolupracovníkem Českého institutu pro akreditaci. Několik let byl předsedou představenstva strojírenské společnosti, byl členem jedné ze subkomisí Ministerstva financí pro hodnocení nákupu supersoniků Gripen. Je autorem několika odborných ekonomických knih a učebnic a autorem zhruba sta odborných článků. V roce 1990 absolvoval postgraduální kurz pro řídící pracovníky na Univerzitě IOWA v USA, v roce 1992 stáž na Texas A-M University v USA a v roce 2000 na universitě RIT v Rochestru v USA. Svou odbornou specializací je zaměřen na kapacitní výpočty v průmyslu, teorii a řízení nákladů, finanční management, investice a jejich hodnocení a rozborů hospodářské činnosti podniků. Jako výraz ocenění zásluh o rozvoj českého ekonomického myšlení mu byla v roce 2008 udělena Medaile Aloise Rašína.



Prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.

Vedoucí katedry podnikové ekonomiky Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Podílí se na všech formách výuky (prezenční, distanční), na všech stupních studia (bakalářský, magisterský, doktorský). Přednáší na PIBS – Mezinárodní manažerské škole při VŠE a IPFM v programech MBA. Je členkou vědeckých rad Vysoké školy ekonomické v Praze a Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze, dále na Fakultě ekonomicko správní Masarykovy univerzity v Brně a na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Je členkou řady redakčních rad. Aktivně se podílí na vědeckém výzkumu Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze a intenzivně také spolupracuje s podnikovou sférou. Je autorkou několika vysokoškolských učebnic (např. Manažerské finance, Finanční analýza



krok za krokem, Oceňování podniku) a řady odborných článků. Patří k předním odborníkům v České republice na oceňování podniků a na finanční management.

Prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

Je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze, kde dlouhodobě působí jako pedagog. Současně vyučuje i v dalších vzdělávacích institucích v ČR a v zahraničí. K jeho posluchačům patří nejenom studenti, ale i řídící pracovníci. Ve své odborné práci se orientuje na problematiku ekonomiky podniku a podnikového okolí. Úzce spolupracuje s hospodářskou praxí jako odborný poradce na podnikové i národohospodářské úrovni. Byl členem statutárních orgánů několika organizací. Patří k zakladatelům Českého institutu interních auditorů, kde v současné době spolupracuje na mezinárodním programu certifikace interních auditorů. Zaměřuje se i na externí posuzování kvality interního auditu. Jeho aktuální vědecko-výzkumná práce je spojena s adaptací podniků na proces globalizace.



Prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Vysokoškolská studia absolvoval na Vysoké škole ekonomické v Praze, na Státní finanční akademii v St. Petersburgu a na univerzitě v Kolíně nad Rýnem. Kromě VŠE byl zaměstnán jako ekonom v SBČS, jako ředitel Ústavu pro práce na souhrnných prognózách ČR a jako samostatný výzkumný pracovník v Mezinárodním vědecko-výzkumném ústavu problémů řízení. Jeho pedagogická, publikační a vědecko-výzkumná činnost se zaměřuje na oblast obecné podnikové ekonomiky, cenovou problematiku a inovační procesy. V současné době je rektorem Vysoké školy manažerské informatiky a ekonomiky, viceprezidentem Asociace inovačního podnikání ČR a členem redakční rady časopisu Inovační podnikání & transfer technologií. Externě přednáší mj. na Pražské mezinárodní manažerské škole, na Donau-Universität Krems a na ESCP-EAP Berlin.



Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.

Profesor Fakulty elektrotechnické ČVUT, na katedře ekonomiky, manažerství a humanitních věd, kterou vedl v letech 1994–2006. Člen oborové rady doktorského studia na FEL ČVUT, účastník komisí pro obhajoby doktorských disertačních prací a pro habilitace na různých VŠ. Řadu let působil ve vědeckých radách několika vysokých škol. Člen International Society for Inventory Research, viceprezident České marketingové společnosti a předseda hodnotitelské komise soutěže Marketér roku, předseda zkušební komise Českého institutu pro marketing CIMA-A a C, předseda redakční rady Marketing & komunikace. Jeho publikační činnost reprezentuje řada knih (v poslední době Výrobek a jeho úspěch na trhu, Sřety marketingu, Řízení výroby a nákupu, Marketing od myšlenky k realizaci, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy), překlady odborných knih, příručky pro praxi, řada odborných statí, recenzí a posudků, příspěvků na tuzemských i zahraničních konferencích. Zabývá se managementem, marketingem, řízením výroby a nákupu a nákupním marketingem.



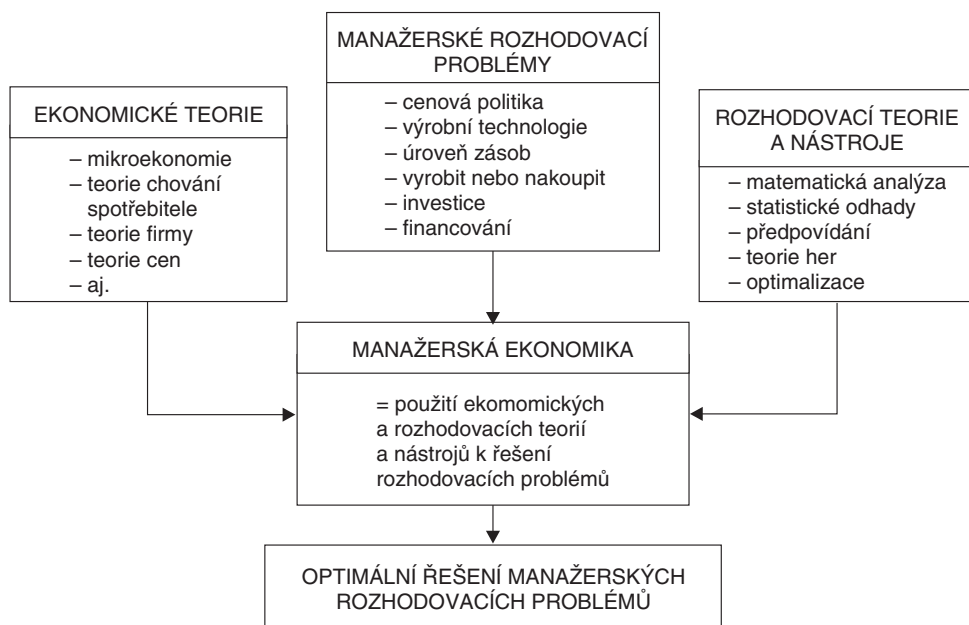
Úvod

Za posledních dvacet let se naše hospodářství změnilo z hospodářství centrálně řízeného v hospodářství tržní. Zhruba v téže době je světové hospodářství charakterizováno jako Nová ekonomika (*The New Economy*), Znalostní ekonomika (*The Knowledge Economy*), Digitální ekonomika (*The Digital Economy*), postindustriální ekonomika nebo postindustriální společnost aj. Nová ekonomika je charakterizována (podle Statistického úřadu Evropské unie EUROSTATu) vznikem nových odvětví s vysokou přidanou hodnotou a využitím informačních technologií (IT), což vede k růstu konkurenceschopnosti v globální ekonomice vzhledem k odstranění bariéry geografické vzdálenosti díky využití virtuální reality, nahrazením různých mezičlánků systémem internetového obchodování, především systémem B2C business, tj. obchodování firem přímo se zákazníky (*business-to-customer*), resp. B2B business, tj. elektronické obchodování mezi firmami (*business to business*).

V kompetenci podniků zůstává řešení tři základních ekonomických problémů, které si musí rozhodnout každá lidská společnost, a to **co vyrábět, jak vyrábět a pro koho vyrábět**.

Na managementu podniku závisí, zda jejich firma bude prosperovat, zda přežije, nebo zda zanikne. Obstát v tržní ekonomice vyžaduje od manažerů neustálé rozhodování, které je v podstatě řešením vzniklých problémů, a přizpůsobování podniku novým podmínkám ve „**věku diskontinuity a turbulence**“. To plně potvrzuje současná situace v našem hospodářství: ty podniky, které se neustále přizpůsobují (restrukturalizují se), které věnují maximální pozornost (podle P. Druckera) **tržní situaci, inovacím, produktivitě, rozvoji zaměstnanců, jakosti a finančním výsledkům**, úspěšně přežívají. Je nutné vidět, že se vstupem České republiky do Evropské unie se tržní situace pro řadu našich podniků změnila: otevřela jim trh téměř celé Evropy, současně je však dostala do tlaku zahraničních konkurenčních firem.

K dobrému rozhodování je nutná znalost jak ekonomické teorie, tak i různých matematických, statistických i jiných metod a postupů. V tom má podnikatelům, manažerům, ekonomům i jiným pracovníkům podniků a firem pomoci **manažerská ekonomika**, která vznikla jako samostatný předmět (angl. *Managerial Economics*) vyučovaný na amerických univerzitách zhruba před třiceti pěti lety. Manažerská ekonomika aplikuje ekonomickou teorii a metody do podnikatelských a řídicích rozhodnutí. Spojuje tradiční ekonomii (především mikroekonomii) s vědami o rozhodování, s metodami a nástroji kvantitativní analýzy a optimalizace, a poskytuje tak manažerům důležité nástroje pro jejich každodenní práci. Postavení manažerské ekonomiky ukazuje toto schéma:



Standardní americká učebnice manažerské ekonomiky se zabývá nástroji ekonomické analýzy, analýzou nabídky a poptávky, prognózováním, výrobou, analýzou nákladů, lineárním programováním, cenovou tvorbou, investicemi.

Naše kniha v některých oblastech tento standardní obsah zužuje, v některých rozšiřuje a dokonce zařazuje další problematiku. Kritériem pro tvorbu obsahu této knihy byla aktuálnost problémů, které existují v řízení podniků v České republice. Proto byly zařazeny kapitoly pojednávající o majetkové a kapitálové výstavbě, finanční činnosti, sanaci a zániku podniku aj. V tomto smyslu jde o část nauky o podniku.

Kniha má následující strukturu a obsah:

1. kapitola
Založení podniku



Jedním ze základních subjektů ekonomiky je podnik. V uplynulých letech vznikly tisíce nových podniků (firm), státní a družstevní podniky byly transformovány, mnoho podniků zaniklo, další vznikají. Zakládání podniků se po 40 letech stalo jednou z hlavních aktivit v ČR. Jak založit podnik, jakou zvolit právní formu – to je náplň této kapitoly.

2. kapitola
Majetková a kapitálová výstavba podniku



Aby podnik dobře fungoval, musí být vybaven hospodářskými prostředky (aktivy) a pracovníky. K jejich získání potřebuje kapitál (finanční zdroje); ten je buď jeho, nebo si jej musí vypůjčit (např. v bance). Manažeři musí rozhodnout o struktuře finančních zdrojů; mohou využít tzv. finanční páku a tím zvýšit hospodárnost.

3. kapitola

**Výnosy,
náklady
a výsledek
hospodaření**



Je-li úspěšně stanovena a zajištěna majetková a kapitálová struktura, může podnik začít svou činnost. Ta mu přináší výnosy (tržby), ze kterých hradí náklady na svou činnost. Rozdílem mezi výnosy a náklady je výsledek hospodáření – zisk nebo ztráta. Trvalým zdrojem zvyšování zisku je snižování nákladů – jejich řízení je jednou z hlavních činností všech manažerů. K tomu jim slouží řada nástrojů – normy, kalkulace, rozpočty.

4. kapitola

**Zisk a vztahy mezi
základními ekono-
mickými veličinami
podniku**



Vztah mezi výnosy, množstvím výrobků, cenou a náklady postihuje tzv. analýza bodu zvratu. Umožňuje stanovit kritické množství výroby (prodeje), limit nákladů, nejnížší přípustnou cenu, množství výroby, při kterém bude dosaženo maximálního zisku aj. Je základem mnoha manažerských rozhodnutí.

5. kapitola

**Inovace
a marketing**



Pryč jsou doby, kdy podnik vyráběl to, co mu určil státní plán nebo nadřízený orgán. Hlavním zdrojem informací a základní filozofií ovládající celý podnik se stal marketing. Jeho úkolem je hledat příležitosti na trhu. A nejlepší příležitosti k proniknutí na trh jsou inovace.

6. Kapitola

Nákup



Nákupní činnost zahrnuje opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů (surovin, materiálů, polotovarů, výrobků i služeb) a jejich využití v rámci podniku. Předpokladem jsou zdůvodněné požadavky nositelů potřeb v podniku, splnění faktorů určujících ekonomicky výhodnou a konkurenci schopnou realizaci nákupu – ve smyslu zásad nákupního marketingu – a hodnocení výkonů dodavatelů. Vytvářením a řízením zásob a hmotného toku zajišťuje nákup bezporuchový a plynulý chod podniku.

7. kapitola

Výroba



Pro velkou část podniků je hlavním předmětem jejich činnosti výroba nebo jiná provozní činnost. Ta, ať už jde o kusovou, sériovou nebo hromadnou výrobu, je co do rozsahu omezena výrobní (provozní) kapacitou. Její stanovení a měření jejího využití je jedním z úkolů manažerů, neboť nevyužitá výrobní kapacita vyvolává nevyužité fixní náklady, které snižují celkovou hospodárnost podniku. V této kapitole se dozvíme rovněž o tom, jak optimalizovat strukturu výroby a jaký význam má produktivita práce a její měření.

8. kapitola

**Investiční
činnost**



Dobře prosperující podnik obnovuje a rozšiřuje svůj majetek. To se děje investicemi. Protože investiční rozhodnutí mají dlouhodobé důsledky, patří k nejdůležitějším manažerským rozhodnutím. Pro správná rozhodnutí mají manažeři celou řadu metod a postupů.

9. kapitola
**Financování
podniku**



V posledních letech nabylo nebývalého významu finanční řízení. Koneckonců všechna rozhodnutí v podniku musí být zajištěna penězi (finančními zdroji). Finanční manažeři je musí nejen získat, ale také rozhodnout o jejich struktuře a umístění, o rozdělení zisku, musí řídit veškerou finanční činnost a přitom všem brát v úvahu faktor času a riziko. Důležitou součástí jejich práce je finanční analýza a finanční plánování.

10. kapitola
**Sdružování
podniků. Interna-
cionalizace podni-
kových činností.
Společné a nadná-
rodní podniky**



Velikost a forma podniku se v čase mění. Podnikové činnosti a výrobní faktory se často soustřeďují do stále větších podnikových celků ať už tím, že roste velikost podniku, nebo tím, že se spojují místně odloučené podniky do větších celků (koncernů, holdingů, konsorcií aj.).

11. kapitola
**Rozbory,
controlling,
interní audit**



Řízení je v podstatě tok rozhodnutí a jejich realizace. Každému rozhodnutí musí předcházet rozbor (analýza). Ten používá celou řadu speciálních metod a postupů. Důležitým nástrojem je řízení pomocí odchylek od plánu; to je základem tzv. controllingu, který v poslední době spolu s interním auditem nachází uplatnění i v našich podnicích.

12. kapitola
**Sanace a zánik
podniku**



Podnikání je spojeno s rizikem; to spočívá nejen v tom, že podnik nedosáhne cílů, které si vytyčil, ale i v nebezpečí úpadku podniku. Manažeři musí včas rozpoznat symptomy signalizující blížící se krizi, zjistit její příčiny a vypracovat sananční plán a zajistit jeho realizaci. Je-li ozdravení neúspěšné, dojde k zániku podniku. A podnikateli nezbude nic jiného než začít opět od počátku.

Rádi bychom čtenáře upozornili i na stručný ekonomický výkladový slovník v závěru knihy; na jeho tvorbě se podílel ing. Jiří Klečka, CSc.

V úvodu ještě připomeňme teoretický předpoklad, ze kterého tato kniha vychází, a to **cíl, který podnik (firma) sleduje** (speciální termíny budou vysvětleny dále):

- prvotním cílem podniku je maximalizace jeho budoucí hodnoty, tj. zvětšení jeho dnešní hodnoty;
- budoucí hodnota podniku je současná hodnota očekávaných budoucích čistých příjmů (zisků, cash flows);
- současnou hodnotou očekávaných budoucích čistých příjmů se rozumí jejich hodnota diskontovaná k dnešku;
- ve větších podnicích řídicí činnost vykonávají profesionálové – manažeři, kteří splnění tohoto cíle zabezpečují za existence řady omezujících podmínek (surovinových, kapacitních, pracovních, právních, ekologických aj.); hlavním přístupem k řešení všech úloh je proto metoda optimalizace;

- pokud manažeři tento cíl neplní (dávají např. přednost svým osobním zájmům), riskují, že budou ze svých funkcí vlastníky odvoláni (např. valnou hromadou akcionářů);
- v malých podnicích (firmách samostatných podnikatelů) může vlastník sledovat další, nebo i jiné cíle. I on se však musí řídit obecně platnými ekonomickými zásadami.

Kniha, kterou má čtenář nyní v ruce, je již pátým, aktualizovaným a rozšířeným vydáním stejnojmenné knihy vydané v roce 1996. Ta v témže roce získala ocenění Cena Grada, kterou nakladatelství Grada Publishing uděluje za mimořádný přínos v oboru, a Cenu děkana a vědecké rady Podnikohospodářské fakulty VŠE v Praze za nejlepší učebnici. V roce 2001 získala Cenu rektora za prestižní publikaci VŠE v Praze. Páté vydání v některých kapitolách rozšiřuje, aktualizuje a upravuje původní text, jinde upozorňuje na novou terminologii, která k nám proniká v souvislosti s tzv. Novou ekonomikou.

Autoři věří, že předkládaná kniha bude dobrou pomůckou nejen pro ty, kteří se na profesionální dráhu manažera, ekonoma nebo jiného řídicího pracovníka připravují, ale že v ní najdou poučení i ti pracovníci, kteří tyto profese v současné době již vykonávají. Všem budou autoři vděční za jejich připomínky.

Praha, leden 2011

prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.
za autorský kolektiv

KAPITOLA 1

Založení podniku

1.1 Úvod

Již v dávné minulosti se lidé zabývali výrobou hmotných statků a poskytováním služeb. Zpočátku však tato jejich činnost neměla konkrétní právní rámec tak, jak ho známe dnes. V podstatě první formou podnikání na počátku 19. století bylo podnikání jednotlivých osob. Postupně s rozvíjející se dělbou práce a specializací se podnikatelská činnost rozvíjela a nalézala i nové formy, zdokonalovala se. Proto se dnes běžně můžeme setkat s nejrůznějšími formami organizace podnikání od těch nejjednodušších až po nejsložitější. Základní jednotku, v níž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby, nazýváme **podnik**. Podnik může mít po právní stránce různou formu, která odpovídá charakteru výroby nebo služeb a požadavkům, resp. představám podnikatele. K bezesporu dominantní právní formě dnes patří akciová společnost. Dříve než však podnikatel může zahájit podnikatelskou činnost, musí nejprve založit podnik.

Dříve než se budeme zabývat vlastní problematikou založení podniku, zastavme se krátce u pojmu podnik. V literatuře se můžeme setkat s nejrůznějšími definicemi. Například WÖHE [5] definuje podnik jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. Tato definice se snaží o vymezení podniku jako komplexního objektu, který je předmětem zkoumání různých vědeckých disciplín. Jiná z definic podniku nahlíží na podnik jako na kombinaci výrobních činitelů, s jejichž pomocí vlastníci podniku chtějí dosáhnout konkrétních cílů. Pro úplnost je třeba připomenout, že mezi základní výrobní faktory jsou řazeny práce, investiční majetek a materiál. Tito tři činitelé jsou předpokladem pro naplnění a realizaci předmětu činnosti podniku. K těmto základním (elementárním) výrobním činitelům přistupuje ještě čtvrtý, neméně důležitý faktor, kterým je řízení podniku. Tento činitel bývá označován (viz SYNEK [4], WÖHE [5]) jako dispoziční faktor. V tržní ekonomice se setkáváme s existencí velkého počtu podniků nejrůznějšího zaměření. Tyto podniky se liší jak co do velikosti, předmětu činnosti, tak i rozmanitosti právních forem.

Pojem podnik je v obchodním zákoníku chápán jako objekt právních vztahů a je definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Dále je pak podnik charakterizován jako věc hromadná. Mezi základní pojmy patří organizační složka podniku a provozovna. Odštěpný závod zapsaný v obchodním rejstříku se nazývá organizační složka. Provozovna je obchodním prostorem označeným obchodní firmou nebo jménem a příjmením podnikatele. Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku; součástí firmy je i dodatek označující právní formu podnikání (viz § 9 obchodního zákoníku). Obchodní rejstřík je veřejným seznamem, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Obchodní rejstřík je veden v elektronické podobě (viz www.justice.cz).

Zakládání podniků v České republice představovalo na přelomu osmdesátých a devadesátých let po čtyřiceti letech novou aktivitu, která byla v kompetenci státních orgánů. To souviselo především s okolností, že v podmínkách zestátnění národního hospodářství byly jakékoliv projevy podnikavosti považovány nejen za nevhodné, ba přímo za škodlivé. Legální podnikatelské funkce byly proto výhradně svěřeny do kompetence státu. Ekonomická reforma zásadně změnila podmínky pro podnikání. První kroky reformy směřovaly právě do této oblasti, tj. k založení koncepce uvažující existenci různých druhů a forem vlastnictví. Postupně došlo ke zrovnoprávnění všech vlastnických forem; platná právní úprava umožňuje:

- podnikání občanů (fyzických osob),
- podnikání v různých typech obchodních společností,
- podnikání v rámci družstev,
- ostatní.

V souvislosti s podnikáním byl rovněž zaveden pojem podnikatel. **Podnikatelem** je podle obchodního zákoníku § 2 odst. 2:

1. osoba zapsaná do obchodního rejstříku¹;
2. osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
3. osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
4. fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Informace o vývoji v České republice za poslední období poskytuje statistika uvedená v tabulkách 1.1 a 1.2.

Tab. 1.1 Počet ekonomických subjektů podle vybraných právních forem v letech 1995–2010

stav ke konci období

období rok čtvrtletí	celkem	z toho vybrané právní formy					
		soukromí podnikatelé		obchodní společnosti		družstva	státní podniky
		celkem	z toho zapsaní v obchodním rejstříku	celkem	z toho akciové společnosti		
1995	1 321 096	1 093 151	14 662	112 514	7 564	6 172	1 003
1996	1 468 940	1 202 097	15 227	130 626	9 255	6 806	694
1997	1 627 626	1 323 364	14 370	145 859	10 353	7 826	550
1998	1 781 334	1 429 946	13 472	165 123	11 697	9 276	332
1999	1 963 319	1 528 151	13 770	188 058	13 009	10 236	255
2000	2 050 770	1 572 917	15 886	204 075	14 092	11 007	200
2001	2 121 562	1 624 445	20 231	214 637	14 845	11 536	177
2002	2 223 745	1 708 204	21 389	220 461	15 260	12 085	145
2003	2 325 977	1 771 945	20 822	232 204	15 903	13 078	126
2004	2 352 601	1 770 014	18 696	244 537	16 403	13 334	107
2005	2 388 490	1 781 096	17 889	256 657	17 031	13 839	102
2006	2 430 481	1 796 336	17 332	270 884	18 093	14 391	93
2007	2 481 863	1 817 408	17 264	290 218	20 455	14 887	85
2008	2 552 149	1 845 016	17 499	311 309	22 700	15 338	78
2009	2 570 611	1 839 233	17 078	329 100	23 312	15 636	76
2010							

Pokračování

¹ Obchodní rejstřík je veřejný seznam, do něhož se zapisují zákonem stanovené údaje týkající se podnikatelů nebo organizačních složek jejich podniků, o nichž to stanoví zákon. Obchodní rejstřík vede rejstříkový soud (<http://www.justice.cz>). Další možností je pak Registr ekonomických subjektů v ČR fungující na internetové stránce http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regist_ekonomickyh_subjektu. Obdobnou informaci lze získat na stránkách Ministerstva financí <http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares.html>, <http://rzp.mpo.cz/>.

období rok čtvrtletí	celkem	z toho vybrané právní formy					
		soukromí podnikatelé		obchodní společnosti		družstva	státní podniky
		celkem	z toho zapsaní v obchodním rejstříku	celkem	z toho akciové společnosti		
2005 1.	2 357 762	1 772 128	18 492	248 220	16 547	13 465	104
2.	2 365 801	1 773 058	18 299	251 219	16 689	13 599	104
3.	2 376 676	1 776 861	18 139	253 989	16 833	13 711	102
4.	2 388 490	1 781 096	17 889	256 657	17 031	13 839	102
2006 1.	2 397 753	1 782 737	17 667	260 686	17 337	13 972	99
2.	2 407 346	1 785 946	17 455	264 146	17 620	14 111	97
3.	2 415 658	1 788 115	17 286	267 770	17 849	14 266	95
4.	2 430 481	1 796 336	17 332	270 884	18 093	14 391	93
2007 1.	2 446 194	1 802 594	17 264	276 077	18 474	14 534	89
2.	2 457 164	1 805 617	17 227	279 992	18 802	14 628	88
3.	2 474 071	1 813 521	17 245	284 609	19 151	14 767	87
4.	2 481 863	1 817 408	17 264	290 218	20 455	14 887	85
2008 1.	2 502 490	1 824 657	17 292	297 504	22 139	14 999	82
2.	2 519 599	1 830 761	17 376	302 461	22 369	15 125	82
3.	2 535 946	1 837 397	17 495	306 845	22 552	15 210	78
4.	2 552 149	1 845 016	17 499	311 309	22 700	15 338	78
2009 1.	2 569 969	1 854 419	17 411	316 529	22 903	15 445	56
2.	2 588 888	1 865 044	17 302	320 895	23 055	15 540	56
3.	2 603 764	1 875 777	17 210	324 778	23 144	15 600	56
4.	2 570 611	1 839 233	17 078	329 100	23 312	15 636	76
2010 1.	2 585 078	1 848 184	16 992	334 863	23 523	15 697	75
2.							
3.							
4.							

Pramen: <http://www.czso.cz>

Z tabulky 1.1 je patrné, že ve sledovaném časovém intervalu 1995–2010 došlo k zásadní změně nejen v počtu, ale rovněž ve složení ekonomických subjektů. V období 1995–2010 se zvýšil počet podnikatelských jednotek o 1 263 982, tj. relativní zvýšení o 196 %, ale mění se i vnitřní struktura. Výše uvedená tabulka 1.1 dokládá, že trvale klesá počet státních podniků, a to z celkového počtu 1 003 v roce 1995 na 75 v roce 2010, tj. pokles na 7,5 % původního počtu. Nejvíce jsou zastoupeni soukromí podnikatelé, kteří tvoří celkem 71,5 % z celkového počtu ekonomických subjektů.

Tab. 1.2 Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců

stav ke konci období

období rok čtvrtletí	celkem	v tom s počtem zaměstnanců				
		0	1–5	6–19	20–249	250 a více
1998	1 781 334	1 398 082	287 247	63 796	30 072	2 137
1999	1 963 319	1 602 460	268 302	60 982	29 560	2 015
2000	2 050 770	1 680 188	278 255	60 471	29 843	2 013
2001	2 121 562	1 816 576	216 591	57 305	29 065	2 025
2002	2 223 745	1 921 123	214 953	56 094	29 620	1 955
2003	2 325 977	2 005 938	228 133	59 290	30 686	1 930
2004	2 352 601	2 035 842	223 703	59 783	31 256	2 017
2005	2 388 490	2 122 472	175 470	57 059	31 452	2 037
2006	2 430 481	2 148 666	189 436	58 248	32 022	2 109
2007	2 481 863	2 196 425	191 124	59 490	32 642	2 182
2008	2 552 149	2 264 051	192 939	60 059	32 890	2 210
2009	2 570 611	2 288 148	189 588	59 378	31 434	2 063
2010						
2005 1.	2 357 762	2 026 375	238 494	59 850	31 029	2 014
2.	2 365 801	2 090 048	186 108	56 775	30 866	2 004
3.	2 376 676	2 096 026	190 054	57 591	31 068	2 167
4.	2 388 490	2 122 472	175 470	57 059	31 452	2 037
2006 1.	2 397 753	2 123 759	184 602	56 423	30 935	2 034
2.	2 407 346	2 125 399	190 929	57 483	31 479	2 056
3.	2 415 658	2 127 295	196 278	58 428	31 567	2 090
4.	2 430 481	2 148 666	189 436	58 248	32 022	2 109
2007 1.	2 446 194	2 157 833	196 907	57 661	31 665	2 128
2.	2 457 164	2 161 828	202 212	58 872	32 129	2 123
3.	2 474 071	2 172 851	207 450	59 632	32 008	2 130
4.	2 481 863	2 196 425	191 124	59 490	32 642	2 182
2008 1.	2 502 490	2 210 468	198 562	58 964	32 316	2 180
2.	2 519 599	2 220 504	204 041	60 169	32 698	2 187
3.	2 535 946	2 231 035	209 613	60 696	32 413	2 189
4.	2 552 149	2 264 051	192 939	60 059	32 890	2 210
2009 1.	2 569 969	2 279 407	197 138	58 991	32 266	2 167
2.	2 588 888	2 298 942	196 711	58 907	32 166	2 162
3.	2 603 764	2 299 760	211 020	60 086	30 860	2 038
4.	2 570 611	2 288 148	189 588	59 378	31 434	2 063
2010 1.	2 585 078	2 303 507	189 094	59 001	31 373	2 103
2.						
3.						
4.						

Pramen: <http://www.czso.cz>

Z tabulky 1.2 plyne, že absolutně největší počet podniků je ve velikostní skupině „bez udání počtu“, kde jsou zahrnuti osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění; tato skupina trvale roste a představuje 89% podíl z celkového počtu. U ostatních velikostních skupin lze sledovat ustálený stav.

Legislativní rámec však pouze vytváří určité předpoklady a možnosti pro podnikatele. Založení podniku je spojeno s celou řadou dalších aktivit, které se založením bezprostředně souvisejí a jejichž pečlivá realizace je předpokladem dlouhodobého, trvalého úspěchu a prosperity.

Úspěch podnikání se projevuje v dlouhodobém docilování růstu zisku a rentability; závisí na stupni uspokojování potřeb v podmínkách konkurence, na účelné kombinaci výrobních činitelů, na volbě vhodné právní formy jakož i na velikosti podniku a řadě dalších činitelů.

1.2 Činnosti související se založením podniku

Založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem. Jedná se v první řadě o vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku.

Zakladatel podniku musí připravit strategické záměry, směřující zejména do následujících oblastí:

- a) vymezit předmět své činnosti,
- b) vyjasnit potřebu finančních a jiných prostředků a jejich dostupnost,
- c) zvážit své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání,
- d) eventuálně doplnit znalosti vybraných právních a dalších norem dotýkajících se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, ekologie, hygieny, ale i hospodářské soutěže apod.

Předmět činnosti

V souvislosti se zvažováním předmětu činnosti² je nezbytné soustředit potřebný rozsah informací o potenciálním okruhu zákazníků, jejich kvalitě (odhad solventnosti), možnosti rozvíjení sítě zákazníků (export, potenciální trhy), ale i posouzení kvality konkurence a jejího postavení na trhu, geografickou polohu apod. Důležitým okruhem otázek je analýza vazeb na dodavatele se zvážením možnosti jejich volby, vyšetření obchodních podmínek a kvality služeb.

Tyto aspekty mimo jiné úzce souvisejí s volbou sídla podniku. Správné umístění (lokalizace) je důležitým a zvláště dlouhodobým činitelem, majícím podstatný vliv na budoucí výkonnost podniku. V některých případech se může jednat o takovou činnost, která dovoluje snadné přemístění podniku. Jindy by přemístění bylo prakticky nemožné. Při rozhodování o umístění podniku zpravidla podnikatel zvažuje tzv. **faktory lokalizace**:

- rozsah a kvalitu zdrojů pracovních sil jakož i náklady spojené s využíváním pracovníků,
- přístup k surovinovým zdrojům a popřípadě s nimi spojené dopravní náklady,
- nejbližší zdroje energie a možnosti dopravních spojení,

² Pod pojmem předmět činnosti se rozumí činnosti, které hodlá podnik aktivně provozovat, to znamená, že akciová společnost je má uvedeny ve stanovách v oddíle věnovaném předmětu činnosti a má na tyto činnosti živnostenským úřadem vydány živnostenské listy. Živnostník má pro provozování živnosti pouze vydán živnostenský list.

- možnosti odbytu,
- případné možnosti využití investičních pobídek v souvislosti s podporou státu,
- daňové úlevy v dané lokalitě,
- ekologii a ochranu životního prostředí.

Výše uvedené faktory poskytují pouze základní nástin možných problémů, které bude muset podnikatel řešit. Ty se budou lišit podle toho, zda hodlá podnikat na území České republiky, nebo na území jiného státu. V případě, že hodlá podnikat na území jiného státu, přistupuje k výše uvedeným faktorům ještě celá řada dalších (například rozdílnost zdanění příjmů, podpora státu, ochrana vnitřního trhu, přístup k licencím, ochrana životního prostředí, podmínky hospodářské soutěže apod.).

Žádný podnik se neobejde bez lidského činitele, tj. bez pracovníků. Zakladatel stojí před základními **okruhy problémů spojenými právě s využíváním lidské práce**:

1. Výběr pracovníků s ohledem na potřebný počet, strukturu, kvalifikaci, požadovaný profil, adaptabilitu a mobilitu apod.
2. Vymezení pracovních podmínek pracovníků (stanovení pracovní doby a vymezení režimu práce, vlastní organizaci práce a pracoviště, klima na pracovišti, bezpečnost a hygienu práce apod.).
3. Stanovení odměny za práci včetně sociálního a zdravotního zabezpečení pracovníků. Je nutné zvážit platné zákonné normy v této oblasti např. úroveň minimální mzdy, zákoník práce apod., otázky normování práce a následné hodnocení výkonnosti pracovníků.
4. Vytváření sociálního programu a s ním spojené například penzijní připojištění pracovníků, příspěvky na rekreaci, dodatková dovolená a případně zkrácení pracovní doby, preventivní lékařské prohlídky a eventuálně rehabilitace pro vybrané skupiny pracovníků, otázky bydlení, dojíždění apod.

S předmětem činnosti souvisí **tvorba souboru dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku**, který bude vytvářet věcné předpoklady podnikatelské činnosti. Jedná se o pozemky, budovy a stavby, soubor strojů a zařízení, dopravní prostředky jakož i pracovní předměty zabezpečující zamýšlenou výrobu nebo poskytování služeb. Zakladatel zvažuje nejen množství, ale i kvalitu, tj. technickou úroveň jednotlivých částí. K tomu viz kap. 2.

Důležitým věcným předpokladem podnikatelské činnosti je **zajištění potřebného množství a sortimentu materiálu** a stanovení výše jeho zásob. Jde o stanovení nakupovaného množství materiálu a jeho předpokládané využití, volbu dodavatelů a zjištění cen, řešení otázky odpadů a jejich eventuální likvidace nebo recyklace apod.

Strategický plán

Před vlastním zahájením činnosti by měl podnikatel zpracovat **strategický plán**, jehož nezbytnou součástí je nejen vymezení okruhu výrobků, se kterými hodlá uspět na trhu, nýbrž musí být zaměřen prioritně na oblast financí. Přípravě plánu nákladů a výnosů, jakož i majetku a zdrojů jeho krytí musí podnikatel věnovat mimořádnou pozornost s cílem předejít riziku možného úpadku hned v první fázi života firmy (podrobněji viz kap. 12).

Sociálně-psychologické aspekty

Sociálně-psychologické aspekty jsou neméně důležité. Podnikatelem se může stát jen silná, cílevědomá osobnost, která dokáže realizovat určitý nápad. Současně však musí dokázat pracovat s lidmi, vést je k vytyčenému cíli. Protože práce podnikatele vyžaduje nesmírně

mnoho práce, času a úsilí, je vhodné, aby podnikatel měl stabilizované rodinné zázemí, které ho bude v jeho náročné činnosti dlouhodobě podporovat.

Osvojení právních norem

K úspěšnému zvládnutí založení podniku patří i osvojení si nejdůležitějších právních norem. Jde konkrétně nejen o výběr vhodné právní formy obchodní společnosti podle obchodního zákoníku, ale i další právní normy, jako je protimonopolní zákon, předpisy týkající se ekologie apod. V případě, že podnikatel hodlá podnikat v určité speciální oblasti, musí se předem seznámit i s předpisy, které tuto oblast regulují, aby eventuálně předcházel problémům, které by mohly být spojeny s provozováním jeho nové firmy. Budoucí podnikatel musí zvažovat i míru a rozsah podnikatelského rizika, tj. musí zvážit okolnosti, za kterých se může setkat s neúspěchem, resp. dlouhodobou ztrátou. Riziko vyplývá ze samotné podstaty podnikání.

Protože tržní ekonomika přináší vysokou míru rizika neúspěchu již při zakládání podniku, musí podnikatel právě tomuto aspektu věnovat od samého počátku mimořádnou pozornost a zakomponovat do strategického plánu, jak riziku čelit.

Jednou z nejdůležitějších oblastí je především oblast finanční; je proto třeba zajistit finanční sílu zakládané firmy a její schopnost čelit ztrátě.

Nyní se soustředíme na tři vybrané problémy při zakládání podniku, a to:

- vliv právní formy na založení podniku,
- postup založení podniku,
- zpracování zakladatelského rozpočtu.

1.3 Volba právní formy podniku

Obchodní zákoník a další právní normy nabízejí podnikatelům **různé právní formy podnikání**, jejichž výběr plně záleží na podnikateli. Každá právní forma je však podřízena dalším právním normám, které rovněž ovlivňují podnikatelské rozhodování. Volba právní formy patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím. Je třeba připomenout, že otázka, kterou z právních forem pro podnik vybrat, nevzniká jen při zakládání nového podniku, nýbrž i v případě, že podstatná změna vnějšího ekonomického prostředí pro fungování podniku nebo jiné důvody, například strategického charakteru, vedou podnikatele k rozhodnutí o změně právní formy svého podniku. Změnu právní formy podniku z jedné na druhou nazýváme **transformací**.

1.3.1 Hlavní kritéria rozhodování o volbě právní formy

Podle kterých kritérií volíme právní formu podniku? Jsou to především:

1. způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
2. oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
3. počet zakladatelů,
4. nároky na počáteční kapitál,
5. administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
6. účast na zisku (ztrátě),
7. finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,

8. daňové zatížení,
9. zveřejňovací povinnost.

Výše uvedená kritéria je třeba při zakládání podniku, eventuálně při změně právní formy důkladně zvážit; věnujeme proto pozornost jejich objasnění.

ad 1. Způsob a rozsah ručení

Na způsobu ručení a jeho rozsahu závisí riziko podnikatele, který se stává zakladatelem a společníkem podniku. Podle platné právní úpravy existují v zásadě dvě varianty ručení, a to:

- a) **Omezené ručení**, kde podnikatel ručí pouze do výše nesplaceného majetkového vkladu. V tomto případě za závazky podniku neručí osobním majetkem, ale pouze majetkovým vkladem do podniku. Tento případ se týká například společnosti s ručením omezeným.
- b) **Neomezené ručení**, kde podnikatel ručí za závazky podniku celým svým, tj. i osobním majetkem. Tento způsob ručení se týká např. veřejné obchodní společnosti.

ad 2. Oprávnění k řízení

Těžiště spočívá v úpravě zmocnění vést podnik a zastupovat ho navenek. Obchodní zákoník zakotvuje dvě možnosti, a to:

1. ve vybraných případech je ponechána tato otázka na uvážení majitelů, společníků, kteří mohou toto zmocnění zakotvit např. do společenské smlouvy;
2. zákon předepisuje, které orgány podnik musí mít a jaké jsou jejich kompetence (např. akciová společnost).

ad 3. Počet zakladatelů

Je třeba poznamenat, že toto kritérium je v různých zemích upraveno odchylně. V České republice u společnosti s ručením omezeným i u akciové společnosti je možné, aby je založila za splnění určitých podmínek jedna osoba (fyzická nebo u a. s. právnická). Naproti tomu osobní obchodní společnost musí založit minimálně osoby dvě, neboť se v podstatě jedná o sdružení ke společnému provozování živnosti. Kromě toho obchodní zákoník u společnosti s ručením omezeným jako u jediné společnosti limituje i maximální počet společníků, a to na 50 osob. Pokud však fyzická osoba zakládá společnost s ručením omezeným, může být jediným společníkem nejvýše u tří společností s ručením omezeným.

ad 4. Nároky na počáteční kapitál

Minimální rozsah počátečního kapitálu potřebného pro založení podniku je ze zákona definován pouze pro kapitálové společnosti, a to u společnosti s ručením omezeným v rozsahu 200 tis. Kč (minimální vklad společníka činí 20 000 Kč). Pro akciové společnosti platí podmínka základního kapitálu ve výši 2 mil. Kč. Chtějí-li tyto společnosti mít akcie kótovány na trhu cenných papírů, pak výše základního kapitálu musí činit min. 20 mil. Kč. U živnostníků a u osobních obchodních společností není ze zákona určen počáteční kapitál, avšak na rozdíl od kapitálových společností se předpokládá osobní účast společníka na výkonu a provozování živnosti.³

³ Výjimka ve vztahu k nároku na počáteční kapitál u a. s. se týká bank. Chce-li někdo založit banku jako a. s., počáteční kapitál s ohledem na snížení rizika stanovuje ČNB.

ad 5. Administrativní náročnost a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku

Administrativní náročnost je především spojena s úpravou podmínek, za kterých podnik vzniká. Nejnáročnější je založení akciové společnosti, kde před zahájením činnosti je nezbytné vyhotovit **zakladatelskou listinu a stanovy**. Dále musí proběhnout ustavující valná hromada akcionářů, z níž je pořízen notářsky ověřený zápis potvrzující vznik společnosti.⁴ V obchodních společnostech mají zpravidla rozhodující vliv výdaje spojené:

- s povolením živnosti (musí být živnostenské oprávnění na všechny činnosti uvedené v předmětu činnosti);
- se zpracováním společenské smlouvy a s jejím notářským ověřením;
- se zápisem v obchodním rejstříku;
- se zpracováním a zveřejněním auditu.

Naproti tomu u podnikatelů-živnostníků se jedná o jednorázový výdaj, který uhradí za vydání například živnostenského oprávnění; další výdaje se založením, eventuálně provozováním podniku jim nevznikají. Samostatný problém pak představuje vedení účetní evidence. Zde se povinnosti jednotlivých podnikatelských jednotek řídí zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který je s účinností od 1. ledna 2007 novelizován. Drobní podnikatelé mají výhodu v tom, že vedou evidenci pouze pro daňové účely a tyto povinnosti se řídí zákonem o dani z příjmu.

ad 6. Účast na zisku (ztrátě)

Míra rizika podnikatele je úměrná jeho účasti na zisku (ztrátě). U osobních obchodních společností v případě, že společníci neuzavřeli dohodu o rozdělování zisku, případně se nedohodli již při formulaci společenské smlouvy, dělí se zisk rovným dílem mezi všechny společníky. Výjimku tvoří ty případy, kdy dělení plyne přímo ze zákona (např. úprava dělení zisku u komanditní společnosti mezi komanditisty a komplementáře). Obdobná úprava platí i pro kapitálovou společnost, společnost s ručením omezeným. Pouze u akciových společností podíl na zisku u akcionáře (dividenda) závisí na rozhodnutí valné hromady. Důležitou skutečností však je, že obdobně, jako je tomu u společnosti s ručením omezeným, zisk vyprodukovaný firmou podléhá dvojímu zdanění. Nejprve je zdaněn zisk formou daně z příjmu právnických osob (v roce 2010 činí 19 %) a dále pak u společnosti s ručením omezeným v případě výplaty podílu na zisku, stejně jako v případě výplaty dividendy je tento kapitálový výnos dále zdaňován (v roce 2010 platí sazba 15 %). U dividendy platí, že tento zisk je zdaňován u zdroje, tj. příslušnou částku odvádí státu přímo podnik, akcionář získá již čistý výnos. U s. r. o. zahrnuje společník podíl na zisku do svého daňového přiznání a zdaňuje individuálně.

ad 7. Finanční možnosti

Jedná se zejména o získání dodatečných vlastních nebo cizích zdrojů pro financování růstových příležitostí. Může se jednat buď o zvýšení vlastního kapitálu a o přístup k cizímu kapitálu. Jedinou možností přístupu ke kapitálu je IPO (*Initial Public Offering* – primární emise akcií). Razantnější rozmach v České republice můžeme stále ještě očekávat. Rok 2006

⁴ Zde máme na mysli založení a. s. formou upisování akcií. Od samého počátku je nezbytné jednat s akcionáři (investory), kteří nejprve upisují a posléze kupují akcie. Rovněž výdaje spojené s administrativou kolem akcionářů jsou značně vysoké (např. zveřejňovací povinnost).

znamenal první vlaštoky v podobě společností Pegas Nonwovens, S. A. a ECM Real Estate Investments A. G. IPO přináší možnost zapojení rizikového a rozvojového kapitálu, který obvykle přichází do společností majících extrémní růstové příležitosti. Mimo získání zdrojů investic nabízí IPO také posílení vazeb na kapitálový trh. Výsledkem IPO by potom mohlo být jak zvýšení bonity firmy, tak i posílení image.

Úvěrové možnosti jednotlivých právních forem se značně liší. Odvíjejí se od výše kapitálu, kterým společnost disponuje, a významnou roli hraje i způsob a míra ručení společníků. Kromě toho ještě další předpisy zajišťují jistotu věřitelů, zvyšují úvěrovou jistotu a rozšiřují tak možnosti přístupu k cizím zdrojům. Cizí zdroje mohou mít podobu nejen již zmíněných úvěrů od bank, ale v úvahu přichází půjčka majitelů podniku; zde však existují určité daňové odlišnosti, které se odvíjejí od konkrétní finanční situace podniku. Dále v případě, že podnik vytváří vnitropodnikovou banku, může pro své financování využívat i tento zdroj. V případě akciových společností přichází dále v úvahu i forma emise obligací. Zatím však k této formě financování přistupují jen velké zavedené společnosti, které mají šanci emisi umístit na kapitálovém trhu.

Možnost získávání dodatečných externích zdrojů pro financování podniku je velmi významná, neboť z pohledu zajištění „going concern principu“ (princip pokračujícího podniku) platí, že je nezbytné, aby firma trvale rostla, zvětšovala se. Různé možnosti financování jsou spojeny nejen s výše uvedenými úvěrovými zdroji, které jsou pro podnik daňově výhodné, neboť úrok je zahrnován do nákladů podniku. K dalším možnostem patří:

a) **Vklady do základního kapitálu** společnosti nebo mimo základní kapitál. Řídí se obchodním zákoníkem a rozlišují se vklady peněžité nebo nepeněžité. Podstatnou okolností rovněž bude, zda se jedná o vklad do základního kapitálu, nebo například do rezervního fondu podniku. U nepeněžitých vkladů se požaduje ocenění znalcem, příp. znalci (v případě vkladu přesahujícího 1 mil. Kč).

Za samostatnou pozornost stojí možnosti spojené s tzv. **venture capital** (rizikový a rozvojový kapitál), což je dnes vnímáno jako synonymum pro „*private equity*“⁵. Venture capital představuje investice výhradně do společností, jež nejsou obchodovány na veřejných trzích. Ve světě se jedná o zcela samostatnou oblast podnikání s označením „*venture capital industry*“. Podstatou venture capital je, že fond vstoupí do vybraného podniku a zvýší jeho základní kapitál; tím podnik získá potřebný kapitál. Obvykle to znamená, že podíl na základním kapitálu je vysoce nadpoloviční. Po cca 3–7 letech, kdy podnik je pod trvalou kontrolou rizikového fondu, jeho hodnota v případě úspěchu stoupne

⁵ *Private equity* se rozumí investice nejen do nových podniků a jejich rozvojových projektů, ale i do méně rizikových podniků, například do rodinných firem. Definice *venture capital* pochází z Harvard Business School. Původně se jednalo o investice jen do rizikových projektů spojených se zakládáním podniků, dnes je chápána definice širěji, a sice jako financování rozvojových projektů. K základním typům rizikového kapitálu patří *seed capital* – jedná se o předstartovní kapitál (financování vývoje prototypu výrobku, patentová ochrana, franšízování apod.), nejrizikovější (cca 1–2 % na celkovém objemu rizikového kapitálu), *start-up capital* – startovní fáze, typický objem investice 4–20 mil. Kč, počáteční stadium (cca 5 %), *early stage development capital* – kapitál určený pro rozvojové stadium podniku (typická velikost 10–40 mil. Kč), *later stage development – expansion capital* – rozvojové financování; riziko podstatně nižší, zkracuje se návratnost investice na 2–5 let a typická velikost 20–80 mil. Kč, *rescue capital* – záchranný kapitál – financování záchrany podniku před hrozcím krachem, zejména projekty MBO a MBI, *debt replacement cost* – jedná se o projekty náhradního financování, kdy vysoký podíl cizích zdrojů způsobuje zatížení nákladovými úroky, *acquisition capital* – kapitál určený pro pořízení jiných finančních aktiv a v neposlední řadě projekty *management buy out* a *buy in* – rozsah zpravidla 40 až 400 mil. Kč a návratnost zhruba 4–6 let. Podrobněji viz literatura [2].

a fond svůj podíl prodá s velkým ziskem buď původnímu majiteli, managementu, strategickému investorovi nebo realizuje prodej na burze.

- b) **Emise dluhopisů.** Dluhopisy se řídí zákonem č. 530/1990 Sb., o dluhopisech. Emitent dluhopisu oznamuje útvaru dohledu nad finančním trhem ČNB (viz http://www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/) záměr emitovat dluhopis. Emisi dluhopisů může podnik zajišťovat sám, nebo využívat služeb oprávněných obchodníků s cennými papíry. Ve vyspělých zemích patří emise obligací k využívaným a tradičním způsobům shromažďování volných zdrojů od investorů; v České republice zatím převládá užití bankovního úvěru. Důvody pro nízké využití tohoto instrumentu spočívají jednak v relativně komplikované daňové problematice, jednak ve vysokých nákladech spojených se zajištěním emise (za povolení k emisi cca 1 % objemu emise; obchodníkovi s cennými papíry přibližně 1 % objemu emise, náklady na tisk cenného papíru apod.).
- c) **Koupě jiného podniku** – akvizice majetku. Jedná se o pořízení aktiv a závazků k nim se vázících.
- d) **Kapitálové ovládnutí jiného podniku** – akvizice kapitálu. Představuje koupi obchodních podílů nebo vlivů na společnosti.
- e) **Fúze** – patří k významným formám spojování podniků. Obchodní zákoník specifikuje slučování a splynutí obchodních společností a družstev. Sloučení a splynutí představuje velmi využívaný prostředek zajištění růstu společnosti; výběr zda sloučení nebo splynutí záleží na okolnostech a cílech dané transakce. Jedná se o relativně složitý, náročný proces, který je spojen s celou řadou problémů účetních, daňových a ostatních. K tomu viz též kap. 10.
- f) **Vytváření tichých společenství**, strategických aliancí apod. **Tiché společenství** (viz obchodní zákoník díl XIX, § 673) znamená, že podnik písemnou formou přijímá vklad tichého společníka; společnost na sebe smlouvou přijímá závazek vyplácet tichému společníkovi podíl na hospodářském výsledku po odečtení povinného přídele do rezervního fondu; tichý společník nemá možnost přímo zasahovat do řízení, má právo nahlížet do účetní závěrky společnosti.
 Poněkud jiný charakter mají **strategické aliance** nebo **sdužení**. Jedná se o obchodní svazky založené na vzájemné součinnosti a jednotném postupu dvou nebo více subjektů; daňové ani účetní problémy nejsou s nimi spojeny, nemají pevnou právní formu, a proto ani žádný zákon tuto oblast neupravuje. Viz též kap. 10.

ad 8. Daňové zatížení

Daňové hledisko je vysoce důležité při volbě právní formy podnikání. V současné době platí podnikatelé:

a) Přímé daně:

- ☐ **Daně z příjmů fyzických a právnických osob.**

Tab. 1.3 Upravená daň z příjmu právnických osob v období 1995–2010 ve státech EU

																	Rozdíl	
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	1995-2010	2000-2010
BE	40.2	40.2	40.2	40.2	40.2	40.2	40.2	40.2	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	-6.2	-6.2
BG	40.0	40.0	40.2	37.0	34.3	32.5	28.0	23.5	23.5	19.5	15.0	15.0	10.0	10.0	10.0	10.0	-30.0	-22.5
CZ	41.0	39.0	39.0	35.0	35.0	31.0	31.0	31.0	31.0	28.0	26.0	24.0	24.0	21.0	20.0	19.0	-22.0	-12.0
DK	34.0	34.0	34.0	34.0	32.0	32.0	30.0	30.0	30.0	30.0	28.0	28.0	25.0	25.0	25.0	25.0	-9.0	-7.0
DE	56.8	56.7	56.7	56.0	51.6	51.6	38.3	38.3	39.6	38.3	38.7	38.7	38.7	29.8	29.8	29.8	-27.0	-21.8
EE	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	24.0	23.0	22.0	21.0	21.0	21.0	-5.0	-5.0
IE	40.0	38.0	36.0	32.0	26.0	24.0	20.0	16.0	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	-27.5	-11.5
EL	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	37.5	35.0	35.0	35.0	32.0	29.0	25.0	25.0	25.0	24.0	-16.0	-16.0
ES	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	32.5	30.0	30.0	30.0	-5.0	-5.0
FR	36.7	36.7	41.7	41.7	40.0	37.8	36.4	35.4	35.4	35.4	35.0	34.4	34.4	34.4	34.4	34.4	-2.3	-3.4
IT	52.2	53.2	53.2	41.3	41.3	41.3	40.3	40.3	38.3	37.3	37.3	37.3	37.3	31.4	31.4	31.4	-20.8	-9.9
CY	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	29.0	28.0	28.0	15.0	15.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	-15.0	-19.0
LV	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	22.0	19.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	-10.0	-10.0
LT	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	24.0	24.0	15.0	15.0	15.0	15.0	19.0	18.0	15.0	20.0	15.0	-14.0	-9.0
LU	40.9	40.9	39.3	37.5	37.5	37.5	37.5	30.4	30.4	30.4	30.4	29.6	29.6	29.6	28.6	28.6	-12.3	-8.9
HU	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	17.6	17.5	17.5	21.3	21.3	21.3	20.6	1.0	1.0
MT	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	0.0	0.0
NL	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	34.5	34.5	34.5	31.5	29.6	25.5	25.5	25.5	25.5	-9.5	-9.5
AT	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	-9.0	-9.0
PL	40.0	40.0	38.0	36.0	34.0	30.0	28.0	28.0	27.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	-21.0	-11.0
PT	39.6	39.6	39.6	37.4	37.4	35.2	35.2	33.0	33.0	27.5	27.5	27.5	26.5	26.5	26.5	26.5	-13.1	-8.7
RO	38.0	38.0	38.0	38.0	38.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	16.0	16.0	16.0	16.0	16.0	16.0	-22.0	-9.0
SI	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	23.0	22.0	21.0	20.0	-5.0	-5.0
SK	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	29.0	29.0	25.0	25.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	-21.0	-10.0
FI	25.0	28.0	28.0	28.0	28.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	1.0	-3.0
SE	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	26.3	-1.7	-1.7
UK	33.0	33.0	31.0	31.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	28.0	-5.0	-2.0
EU-27	35.3	35.3	35.2	34.1	33.5	31.9	30.7	29.3	28.3	27.0	25.5	25.3	24.5	23.6	23.5	23.2	-12.1	-8.7
EU-25	35.0	35.0	34.9	33.9	33.3	32.2	31.1	29.7	28.7	27.4	26.3	26.0	25.5	24.4	24.4	24.0	-11.0	-8.1
EA-16	37.5	37.6	37.7	36.4	35.8	34.9	33.5	32.1	30.7	29.8	28.4	28.0	27.1	26.0	25.9	25.7	-11.8	-9.2

Zdroj: Commission services

Jak je patrné z tabulky 1.3, od roku 1995 došlo prakticky ve všech zemích EU k poklesu daňového zatížení podniků. Nejvýznamnější pokles byl zaznamenán v Bulharsku (-22,5 %), v Německu (-21,8 %). V České republice ve sledovaném období poklesla sazba daně o 12 procentních bodů. Krize, která panuje již více než dva roky ve vyspělém světě, přináší po dlouhém období myšlenku na opětovné zvýšení sazeb daní, které by postupně doplnily chybějící zdroje ve státních rozpočtech jednotlivých států. Je otázkou, jak které státy zemí EU přistoupí k daňové politice.

- **Daně z nemovitostí.**
- **Daně z převodu nemovitostí.**

b) Nepřímé daně:

- **Daně z přidané hodnoty.** Od dubna 2004 je v České republice základní sazba DPH 19 % a snížená sazba na úrovni 9 %. Tato daň, která představuje jeden z klíčových zdrojů státního rozpočtu, se stále mění a upřesňují se její sazby; proto doporučujeme na tomto místě čtenářům věnovat aktuálnímu stavu mimořádnou pozornost. Pro tento účel lze využít link na www.mfcr.cz. Systém DPH je v České republice založený na dvou úrovních sazeb daně; v Evropě se používají i další sazby – tzv. super snížené a sazby „parking“. Položky zboží a služeb zahrnuté pod sazbu „parking“ se liší stát od státu, stejně jako je tomu i u ostatních sazeb, nicméně většinou jsou do této sazby zahrnuty energie, v Lucembursku a Rakousku také víno a další.

V souvislosti se zvažováním daní je aktuální také pojem daňového plánování a tzv. „offshoring“, tj. přesun podnikových procesů, ať už výroby nebo služeb, do zahraničí

s cílem dosažení daňových úspor, neboť daně jsou vnímány jako náklady. Nezáleží přitom na tom, zda se výroba převádí na jiný subjekt, nebo jde pouze o přestěhování provozovny mateřské společnosti. Tento přesun bývá často motivován možností daňových úspor. Daň je totiž stále více chápána jako běžná nákladová položka a každou nákladovou položku je třeba všemi legálně dostupnými prostředky optimalizovat.

Existuje celá řada států a oblastí, které nabízejí přicházejícím investorům velmi výhodné daňové podmínky, často s nulovou sazbou daně z příjmu. O těchto státech hovoříme jako o tzv. **daňových rájích**.

Rozmach vývoje daňových rájů nastal s nástupem telekomunikačních technologií. Mezi nejznámější daňové ráje patří např. Bahamy, Kajmanské ostrovy, Seychely, v Evropě pak Irsko, Lucembursko, ostrov Man nebo Švýcarsko.

Motivem pro off-shore podnikání je hlavně daňová optimalizace, levnější pracovní síla, dále pak možnost využití výhod odlišného právního prostředí, popř. snaha vyhnout se nadměrné regulaci státem. Není bez zajímavosti, že ročně je v off-shore centrech nově registrováno na 140 000 společností a cca polovina všech finančních transakcí na světě je realizována přes off-shore⁶.

Určitý průlom v zakládání těchto společností lze vysledovat od 1. září 2006, kdy v rámci zemí G7 byla zřízena zvláštní jednotka „Financial Action Task Force“ – FAFT (zvláštní jednotka pro zvláštní úkoly), jejímž posláním je propagovat politiku odhalování praní špinavých peněz po celém světě a v tom kontextu zejména financování terorismu. Rovněž EU přijala směrnici na úsporu daní (*EU Saving Tax Directive*), od níž se především očekává aktivní výměna informací na mezinárodní úrovni. Pod vlivem těchto právních změn se postupně přesouvá jádro offshore společností směrem na východ. Hongkong se stává nejdůležitější jurisdikcí pro mezinárodní daňové plánování, neboť právě Hongkong nebude automaticky podřízen směrnici EU o úsporách daní. Daně z příjmu právnických osob se totiž v Hongkongu vyměřují jen z příjmů vzniklých z obchodů realizovaných právě zde. Ostatní příjmy ze zdrojů jiných míst, i když byly fakturovány a posílány z Hongkongu, se považují za příjmy osvobozené od daní.

□ **Daň spotřební.**

□ **Daň silniční** (daň se trvale mění).

ad 9. Zveřejňovací povinnost

Zveřejňovací povinnost je upravena zákonem č. 591/1992 Sb., o cenných papírech ve znění pozdějších předpisů, zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, a zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů. Zveřejňovací povinností se rozumí povinnost společnosti publikovat auditovanou účetní závěrku do 30 dnů po konání valné hromady, která tuto závěrku projednala. U emitentů cenných papírů je zveřejňovací povinnost nejrozsáhlejší.⁷ Dnes podstatnou roli hrají pravidla plynoucí z implementace pravidel Sarban Oxley, které jsou výsledkem reakce na finanční skandály. Jejich cílem je ochránit investory před případnými nedůvěryhodnými výsledky hospodaření. Další důle-

⁶ Tyll, L.: Offshore. Dostupné z [www: http://www.tyllco.cz/vse/download/offshore.pdf](http://www.tyllco.cz/vse/download/offshore.pdf)

⁷ V této souvislosti je nutno uvést, že podle § 80a odst. 1 zákona o cenných papírech, se emitentům cenných papírů ukládá zveřejnit výroční zprávu. Výroční zpráva musí investorům, ve smyslu zákona, poskytnout věrný a poctivý obraz o finanční situaci, podnikatelské činnosti a hospodářských výsledcích emitenta za uplynulé roční období a o vyhlídkách budoucího vývoje uvedených ukazatelů. Náležitosti výroční zprávy upravuje výše uvedený zákon (podrobněji <http://www.sec.cz/script/web/form.asp>).

žitou normou jsou pravidla OECD týkající se správy společností, tzv. *Principles Corporate Governance*, která jsou postupně zaváděna i v ČR (viz www.mpo.cz nebo cnb.cz).

1.3.2 Charakteristika nejdůležitějších právních forem podnikání

Základními právními formami podnikání jsou:

1. samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník),
2. obchodní společnosti:
 - osobní:
 - veřejná obchodní společnost,
 - komanditní společnost,
 - kapitálové:
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost,
3. družstva,
4. státní podniky,
5. evropské hospodářské zájmové sdružení,
6. evropská společnost,
7. evropská družstevní společnost,
8. ostatní.

Evropský parlament připravuje v rámci malého a středního podnikání také evropskou soukromou společnost (*European Private Company, Societas Privata Europea* – SPE), která bude analogií k s. r. o., s tím rozdílem, že základní kapitál je uvažován v rozsahu 1 euro; tato společnost však bude vydávat akcie, které nebudou veřejně obchodovatelné. Jedná se o ambiciózní projekt umožňující mobilitu společnosti v rámci EU. Tato právní úprava nebude v žádném případě konkurovat národním úpravám členských států EU, ale klade si za cíl být levnější a flexibilnější alternativou podnikání v rámci příhraničního podnikání v EU. Bližší specifikace nových evropských forem podnikání je uvedena v subkapitole 1.3.3.

Podnikání samostatných podnikatelů se řídí živnostenským zákonem. Obchodní společnosti představují jednu ze základních organizačně právních forem provozování podnikatelské činnosti. Tvoří se sdružením osob ke společnému podnikání. Na rozdíl od družstev, jsou obchodní společnosti relativně uzavřená společenství, což znamená, že pokud má dojít ke změně počtu společníků, je nezbytné změnit společenskou smlouvu a stanovy společnosti. V podmínkách České republiky pojem obchodní společnosti upravuje obchodní zákoník v § 56, kde se říká, že obchodní společnosti jsou právnickými osobami založenými zásadně za účelem podnikání.

S pojmem obchodní společnost úzce souvisí i pojem společník. Společníkem je osoba, která se podílí na podnikání prostřednictvím obchodní společnosti. Podle způsobu účasti na podnikání obchodní společnosti, míře podnikatelského rizika jakož i podle oddělenosti od majetku obchodní společnosti se rozlišují **tři skupiny obchodních společností**:

- osobní obchodní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- smíšené společnosti.

Podstatou **osobních obchodních společností** je osobní účast společníků na podnikání společnosti. Společníci osobních obchodních společností mohou jednat jménem společnosti

a ručí neomezeně za její závazky. Osobní účast na podnikání nalézá svůj výraz i v obchodním jménu společnosti, jehož součástí bývá jméno nebo jména společníků. Zákon u tohoto typu společnosti neukládá kapitálový vklad společníků.

Na rozdíl od osobních společností předpokládají **kapitálové společnosti** majetkovou účast společníků na podnikání. Zákon jim neukládá osobní účast na podnikání; jejich povinností ze zákona je pouze přinést kapitálový vklad podle společenské smlouvy. Společník se tedy podílí na vytváření základního jmění, avšak podnikatelskou činnost ovlivňuje pouze nepřímo, prostřednictvím valné hromady. V tomto případě nejsou důležité osobní předpoklady pro výkon podnikatelské činnosti, protože jedinou úlohou společníků je přinést kapitálový vklad. Výkon podnikatelské činnosti je svěřen profesionálům, tj. managementu společnosti. Významnou skutečností je rovněž nižší míra rizika podnikání pro jednotlivé společníky, které je limitováno výší kapitálového vkladu.

Smíšené obchodní společnosti (obchodní zákoník například upravuje komanditní společnost) nesou některé znaky osobních a některé znaky kapitálových společností. Jedná se především o kombinaci osobní účasti na podnikání, rozsahu ručení společníků a povinnost kapitálového vkladu do společnosti.

Obchodními společnostmi podle obchodního zákoníku jsou:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost.

Mimo výše uvedených forem podnikání lze podnikat i podle dalších právních předpisů. Může se jednat například o investiční fond nebo investiční společnost, banku, penzijní fond apod. Zde mimo obecných právních norem platí ještě speciální právní normy, které specifikují nároky na zřízení, provozování a zánik společností.

Dále podnikatelé mají možnost využívat různé formy sdružování ke společnému podnikání. Ty však jsou již na smluvní bázi. Jedná se například o možnost uzavření smlouvy o tichém společenství (§ 673–681 obchodního zákoníku). V tomto případě se nejedná o obchodní společnost, ale o závazkový vztah mezi podnikateli. Zde odkazujeme na příslušné právní normy.

1.3.3 Nové formy obchodních společností

Myšlenka nových forem evropských obchodních společností je postavena na snaze usnadnit nadnárodní podnikání v prostředí Evropské unie, překlenout odlišnosti právních řádů upravující podnikání v jednotlivých státech unie. Vzhledem ke skutečnosti, že tyto formy podnikání jsou v našem, ale i evropském právu novinkou, je množství firem, které si tuto právní formu podnikání zvolili, relativně malé (např. OKD, SE, Nordea, Koh-i-Noor aj.).

Evropské obchodní společnosti si mohou zvolit jeden z typů evropské společnosti, a to monistickou nebo dualistickou. Typ struktury musí být zakotven ve stanovách dané společnosti. Společnost s monistickým systémem má vedle valné hromady pouze správní orgán, jejich statutárním orgánem je předseda správní rady, který zároveň stojí v čele celé společnosti jako generální ředitel. Společností, které si zvolily dualistický model, mají místo správní rady dozorčí radu a řídící orgán.

Evropské hospodářské zájmové sdružení (EHZS) patří mezi nejstarší formu „komunitárních společností“. Právní úprava tohoto typu podnikání je upravena Nařízením Rady

č. 2137/85/EHS. Na toto nařízení bezprostředně navázala česká právní úprava v podobě zákona č. 360/2004 Sb., o evropském hospodářském zájmovém sdružení.

EHZS je sdružení obchodních společností, ale i jiných právnických nebo fyzických osob, které mají sídlo v různých členských státech; jeho cílem není zisk. Podstatou EHZS je zjednodušení podnikatelské činnosti jeho členů. Právní úprava EHZS má na jednu stranu unifikační roli v evropském právním řádu, ale současně respektuje i právní rámec jednotlivých členských států a jako takový se v některých částech odkazuje na národní nařízení (příkladem různosti v jednotlivých státech je fakt, zda EHZS má nebo nemá v daném státě právní subjektivitu).

EHZS se sídlem v České republice patří mezi obchodní společnosti a jsou tedy právnickými osobami založenými za účelem podnikání, nestanoví-li právo Evropského společenství jinak.

Evropská společnost, nebo také Evropská akciová společnost (*Societa Europaea*, zkratka SE) je kapitálovou společností, která je upravena nařízením Rady č. ES/2157/2001 o statutu evropské společnosti a Směrnicí Rady 2001/86/ES. Na evropské právo navazuje český právní řád prováděcím zákonem č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti. SE je právnickou osobou. Základní kapitál SE je ve výši minimálně 120 000 Eur. Vlastníci evropské společnosti ručí do výše upsaného kapitálu.

Evropské obchodní společnosti mají taxativně vymezený způsob vzniku. Evropské společnosti nelze zakládat tzv. na zelené louce, tedy bez toho, že by vznikala nějakou formou přeměny z již existujících společností.

Formy zakládání evropských společností:

- **Fúze** – sloučení nebo splynutí dvou akciových společností.
- **Holding** – společnosti (budoucí dceřiné) poskytnou své akcie nebo podíly k založení mateřské společnosti jako SE. Holdingem může vzniknout SE jak z akciových společností, tak i ze společností s ručením omezeným.
- **Dceřiná společnost** – společnosti a právnické osoby podléhající veřejnoprávní či soukromoprávní úpravě ze dvou členských států založí dceřinou společnost jako SE, nebo SE založí dceřinou společnost.
- **Přeměna** – akciová společnost, která má minimálně po dobu dvou let dceřinou společností v jiném členském státě než sama působí, se může přeměnit v SE. Zde je důležité poznamenat, že v České republice již vzniklo více než 160 těchto společností; ostatní země EU zůstávají ve využívání této formy poněkud zdrženlivější.
- **Evropská družstevní společnost (SCE)** je formou obchodní společnosti, která je upravena nařízením Rady č. ES 1435/2003, který Česká republika implementovala do svého právního řádu zákonem č. 307/2006 Sb., o evropské družstevní společnosti. SCE může být založena alespoň pěti fyzickými osobami či pěti fyzickými osobami a společnostmi dle čl. 48 odst. 2 Smlouvy a jinými veřejnoprávními právnickými osobami, které mají bydliště v různých členských státech nebo se řídí právními úpravami minimálně dvou členských států. Minimální základní kapitál je stanoven na 30 000 Eur. SCE je povinna se zapsat do obchodního rejstříku, pokud má sídlo na území České republiky. Základním účelem SCE je dle nařízení Rady „uspokojování potřeb jejích členů nebo rozvoj hospodářských a sociálních činností, zejména uzavírání smluv se členy na dodávky zboží či poskytování služeb nebo na provedení prací takového druhu, který SCE provádí nebo obstarává. Účelem SCE může být rovněž uspokojování potřeb jejích členů výše uvedeným způsobem prostřednictvím podpory jejich účasti na hospodářských činnostech v jedné

nebo více SCE nebo vnitrostátních družstvech. SCE může svou činnost vykonávat prostřednictvím dceřiné společnosti.“

1.4 Postup při zakládání podniku

Rozhodne-li se podnikatel, že založí podnik, pak musí, v souladu s platnou právní úpravou, splnit i určité formální předpoklady. Konkrétní postup se liší podle volby právní formy podnikání, kterou si zakladatel zvolí. Podnikatel musí respektovat i některé další skutečnosti, například povinnosti zakotvené v § 3 obchodního zákoníku, kterou je úprava konkurence. Cílem této úpravy je zabránit společníkům a členům statutárních orgánů v nepoctivém a spekulativním jednání na úkor společnosti, a tím i jednotlivých společníků.

Konkrétně zákaz konkurence znamená, že společník nebo člen orgánu společnosti se nemůže podílet na těch formách podnikání, kde ručí neomezeně, a dále v těch případech, kdy se jedná o shodu předmětu podnikatelské činnosti.

V zásadě se však bude postup lišit v případě, že se bude jednat o provozování podniku fyzické osoby-živnostníka, nebo právnické osoby, tj. obchodní společnosti. V obou případech však podnik musí vyhovět zákonu o živnostenském podnikání, a proto věnujeme pozornost nejprve provozování živnosti.

Podnikání fyzických a právnických osob se zásadně liší, a to ze dvou hledisek:

1. Fyzické osoby vystupují ve dvojjediné roli, a to jak v roli podnikatele (kapitálový vklad do podnikání), tak v roli výkonné pracovní síly (vlastní odborná profese včetně řízení). Naproti tomu u právnických osob společníci přinášejí kapitálový vklad, avšak mohou, nebo také nemusejí, ve společnosti pracovat.
2. Fyzické osoby – podnikatelé jsou přímo objektem právních vztahů. U právnických osob do právních vztahů vstupuje pouze společnost = podnik, nikoliv společníci tvořící společnost.

1.4.1 Živnost

Živnost je definována v živnostenském zákoně jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem (viz § 2 Živnost). Živnostmi nejsou činnosti vyjmenované v § 3, tj. například činnost lékařů, notářů, auditorů a daňových poradců, makléřů, přírodních léčitelů apod.

Živnost může provozovat fyzická i právnická osoba; mezi subjekty oprávněné k provozování živnosti patří i fyzické osoby se statutem uprchlíka (viz § 5) a dále zahraniční fyzické osoby (mající trvalý pobyt na území ČR – nejedná-li se o občana státu Evropské unie nebo státu, s nímž má Česká republika uzavřenu smlouvu, která tato omezení nepřipouští).

Všeobecnými podmínkami k získání souhlasu s provozováním živnosti fyzickými osobami jsou:⁸

1. dosažení věku 18 let,
2. způsobilost k právním úkonům,
3. bezúhonnost.

⁸ <http://businessinfo.cz>

V případě, že živnostenské oprávnění je vydáváno právnické osobě, pak výše uvedené všeobecné podmínky musí splňovat odpovědný zástupce. K 1. 7. 2010 nabývá účinnosti zákon č. 227/2009 Sb., který v části XXI. mění živnostenský zákon. Uvedenou novelou se zavádí do živnostenského zákona institut „identifikačního čísla provozovny“ – tímto údajem bude označována každá nová provozovna a podnikatel bude povinen tímto číslem svoji provozovnu označit. Provozovnám, které byly živnostenskému úřadu oznámeny před účinností zákona, tedy před 1. 7. 2010, přidělí IČP Živnostenský úřad do 1. 7. 2011 a podnikatele o tom bude informovat. Další změny v živnostenském zákoně se týkají údajů, které poskytuje Ministerstvo vnitra nebo Policie ČR Živnostenskému úřadu České republiky pro účely vedení živnostenského rejstříku.

Zvláštní podmínkou k provozování živnosti je odborná nebo jiná způsobilost, pokud ji zákon vyžaduje. Vybrané živnosti, jejichž seznam je uveden v nařízení vlády, musí vykonávat výhradně osoby odborně způsobilé tak, aby nemohlo dojít k ohrožení zdraví nebo ochrany majetku.

Překážky provozování živnosti. Živnost nemůže provozovat fyzická nebo právnická osoba, na jejíž majetek byl prohlášen konkurz, nebo konkurz byl sice již ukončen, avšak po dobu tří let po ukončení konkurzu v případě, že majetek úpadce nepostačoval k úhradě nákladů konkurzu; živnost nemůže dále provozovat fyzická nebo právnická osoba, vůči níž byl návrh na prohlášení konkurzu zamítnut pro nedostatek majetku. U těch fyzických a právnických osob, u nichž byl prohlášen konkurz na majetek a konkurzní řízení nebylo ukončeno, může činit úkony související se živností jen s písemným souhlasem **správce konkurzní podstaty**. Dále pak živnost nelze provozovat v případě, že fyzické osobě byl soudem nebo správním orgánem uložen zákaz provozování živnosti a zákaz trvá.

Živnostenský zákon rozděluje živnosti z pohledu odborné způsobilosti a dále z hlediska předmětu podnikání následovně:

Z hlediska odborné způsobilosti podnikatele(ů):

a) Živnosti ohlašovací, mezi něž patří:

- ☐ **řemeslné** – odborná způsobilost pro řemeslné živnosti se prokazuje, není-li v příloze č. 1 stanoveno jinak:
 - výučním listem z příslušného tříletého učebního oboru nebo jiným dokladem o řádném ukončení příslušného tříletého učebního oboru a dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru;
 - vysvědčením o ukončení studia příslušného studijního oboru střední odborné školy, jehož délka je kratší než 4 roky, a dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru;
 - vysvědčením o maturitní zkoušce v příslušném studijním oboru střední odborné školy nebo středního odborného učiliště nebo gymnázia s předměty odborné přípravy a dokladem o vykonání dvouleté praxe v oboru, nebo
 - diplomem nebo jiným dokladem o absolvování bakalářského nebo magisterského studijního programu příslušné vysoké školy a dokladem o vykonání jednoleté praxe v oboru;
- ☐ **vázané** (seznam v příloze č. 2 živnostenského zákona; odborná způsobilost je upravena zvláštními předpisy – podmínkou je vždy čtyřletá praxe v oboru);
- ☐ **volné** (nevyžaduje se prokazování odborné ani jiné způsobilosti).

b) Živnosti koncesované. Jedná se o živnosti uvedené v příloze č. 3 zákona (například vývoj, výroba zbraní podléhajících registraci, vývoj, výroba střeliva, provozování střelnice,

výroba zubních náhrad, směnářská činnost apod.), kde jsou rovněž specifikovány požadavky na odbornou způsobilost (nutnost vždy čtyřleté praxe v oboru).

K tomu, aby fyzická nebo právnická osoba získala živnostenský list, musí nejprve ohlásit živnost u místně příslušného živnostenského úřadu.

Náležitosti ohlášení fyzické osoby lze provést elektronicky prostřednictvím JRF formuláře od 1. 1. 2010 (viz www.zivnosti.eu/jednotny-registracni-formular-pro-fyzickou-osobu):

- Jméno, příjmení, trvalé bydliště, státní občanství (provozuje-li živnost prostřednictvím odpovědného zástupce, pak se výše uvedené body týkají jeho osoby).
- Obchodní jméno a sídlo.
- Identifikační číslo.
- Předmět a místo podnikání.
- Datum zahájení činnosti.
- Údaj, zda bude zaměstnávat zaměstnance.
- Provozovna a doklad o vlastnickém nebo jiném právu k objektu a prostorám pro podnikání.
- Doklady o odborné způsobilosti a odborné praxi.
- Výpis z rejstříku trestů ne starší 3 měsíců.

Náležitosti ohlášení právnické osoby lze provést elektronicky prostřednictvím JRF formuláře od 1. 1. 2010 (viz www.zivnosti.eu/jednotny-registracni-formular-pro-pravnickou-osobu):

- Obchodní jméno, sídlo, právní forma, statutární orgán.
- Identifikační číslo.
- Předmět podnikání.
- Provozovna.
- Doba ukončení podnikání.
- Doklad o založení právnické osoby (např. kopie společenské smlouvy).
- Výpis z rejstříku trestů odpovědného zástupce (ne starší 3 měsíců).
- Doklad odborné způsobilosti odborného zástupce.
- Doklad o založení nebo zřízení právnické osoby, výpis z obchodního rejstříku.
- Doklad o vlastnickém právu k objektu nebo místnostem pro provozování živnosti.
- Doklad o vlastnickém nebo jiném právu k umístění organizační složky zahraniční osoby.
- Doklady o skutečnostech prokazujících provozování živnosti průmyslovým způsobem.
- Prohlášení odpovědného zástupce, že souhlasí s ustanovením do funkce, s převzetím povinností v rozsahu daném tímto zákonem a s uvedením podnikatelů, u nichž je do funkce odpovědného zástupce ustanoven. Podpis na čestném prohlášení musí být úředně ověřen.

Od 1. 10. 2008 mohou žadatelé o podnikání využít výše zmíněný JRF formulář pro podání bezplatné podání žádosti, novelizace k 1. 1. 2011.

Jedná-li se o koncesovanou živnost, pak náležitosti jsou ještě doplněny ve smyslu zákona především o doklad odborné způsobilosti. V tomto případě pak živnostenský úřad rozhodne o žádosti o koncesi do 60 dnů od momentu splnění veškerých náležitostí a poté vydá koncesní listinu do 15 dnů od nabytí právní moci tohoto rozhodnutí.

Živnostenský úřad vede rejstřík⁹, v němž eviduje veškeré druhy živností, které vznikly v jeho působnosti. Mimo výše uvedených skutečností týkajících se vzniku živnosti se v tomto rejstříku evidují i takové skutečnosti, jako je pozastavení nebo přerušování živ-

nosti, prohlášení a zrušení konkurzu, vstup právnické osoby do likvidace a další. **Živnostenský rejstřík** je veřejným seznamem, do něhož má právo ve vymezených částech nahlížet každý a pořizovat z něj výpisy či opisy. Živnost může na území ČR provozovat i zahraniční fyzická nebo právnická osoba. Návod lze najít např. na www.mpo.cz.

K zániku živnostenského oprávnění dochází smrtí podnikatele, zánikem právnické osoby, uplynutím doby, na kterou byl živnostenský list nebo koncesní listina vydány (většinou na dobu neurčitou), výmazem zahraniční osoby z obchodního rejstříku, stanoví-li tak zvláštní předpis a v neposlední řadě rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění¹⁰.



Obr. 1.1 Postup při založení živnosti

1.4.2 Postup při založení obchodní společnosti

Postup, který umožňuje vznik obchodních společností, je zřejmý z tabulky 1.4.

Nejsložitější je založení akciové společnosti, kde kromě výše uvedených postupových kroků je nutné navíc učinit některá další nezbytná opatření, vyplývající z úpravy obchodního zákoníku část druhá, díl V oddíl 2 § 162. Zakládají-li společnost dva nebo více zakladatelů, uzavírají zakladatelskou smlouvu. Zakládá-li společnost jeden zakladatel (může to být pouze právnická osoba), podepíše zakladatelskou listinu. Podpisy na smlouvách musí být úředně ověřeny.

⁹ <http://business.center.cz/business/urady/zu/rejstrik.aspx>

¹⁰ Aktuální návod, jak založit živnost, lze nalézt na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR <http://www.mpo.cz/dokument23559.html>

Tab. 1.4 Postupy při zakládání obchodních společností

Postup	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným
1. Sepsání společenské smlouvy a její podpis všemi společníky. Smlouvu a pravost podpisů je nezbytné notářsky ověřit.	ano	ano	ano
2. Základní kapitál. Společníci skládají na peněžní účet příslušnou částku. (V případě, že se jedná o nepeněžní vklad, je třeba ocenění soudním znalcem a převod do majetku společnosti.)	ne	ne	ano
3. Žádost o výpisy z rejstříku trestů odpovědného zástupce společnosti a doklad odborné způsobilosti.	ano	ano	ano
4. Podání žádosti na místně příslušný živnostenský úřad (řídí se místem provozovny).	ano	ano	ano
5. Žádost o registraci u obchodního rejstříku.	ano	ano	

Zakladatelská smlouva a zakladatelská listina musí obsahovat:

- obchodní jméno, sídlo a předmět podnikání;
- navrhovaný základní kapitál (min. 2 mil. Kč, resp. 20 mil. Kč);
- počet akcií a jmenovitou hodnotu (event. druhy akcií);
- upisované vklady jednotlivých zakladatelů – společníků (společník může být fyzická osoba starší 18 let nebo právnická osoba; u fyzické osoby se nemůže jednat o osobu, která je již společníkem u dvou společností);
- má-li být použito nepeněžitého vkladu, pak způsob a výše ocenění.

Zakládá-li se akciová společnost na základě **výzvy k upisování akcií**, pak ještě navíc musí smlouva nebo listina obsahovat:

- firmu, sídlo a předmět podnikání (činnosti);
- navrhovaný základní kapitál;
- počet akcií a jejich jmenovitou hodnotu, podobu, v níž budou akcie vydány, jakož i určení, zda akcie budou znít na jméno nebo na majitele, popřípadě kolik akcií bude znít na jméno a kolik na majitele; mají-li být vydány akcie různých druhů, jejich název a popis práv s nimi spojených, popřípadě údaj o omezení převoditelnosti akcií na jméno;
- kolik akcií který zakladatel upisuje, za jaký emisní kurz, způsob a lhůtu pro splacení emisního kurzu a jakým vkladem bude emisní kurz splacen;
- splácí-li se emisní kurz akcií nepeněžitými vklady i určení předmětu nepeněžitého vkladu a způsobu jeho splacení, počet, jmenovitou hodnotu, podobu, formu a druh akcií, jež se vydají za tento nepeněžitý vklad;
- alespoň přibližnou výši nákladů, které v souvislosti se založením společnosti vzniknou;
- určení správce vkladu podle § 60 odst. 1;
- návrh stanov.

Má-li být společnost založena na základě veřejné nabídky akcií, je podmínkou platného založení společnosti schválení prospektu cenného papíru nebo užšího prospektu cenného papíru Komisí pro cenné papíry. **Veřejná nabídka akcií** musí obsahovat kromě údajů uvedených též výše:

- a) místo a dobu upisování akcií, která nesmí být kratší než dva týdny;
- b) postup při upisování akcií, zejména zda účinnost upisování akcií při dosažení nebo překročení navrhované výše základního kapitálu bude posuzována podle toho, kdy k upsání akcií došlo, popřípadě zda bude možno krátit jednotlivým upisovatelům, kteří upíší akcie ve stejné době, počet upsaných akcií podle poměru jmenovitých hodnot jimi upsaných akcií;
- c) připouští-li-li zakladatelé upisování akcií převyšujících navrhovaný základní kapitál, postup při takovém upsání;
- d) určení, že zájemci mohou splácet emisní kurz akcie pouze peněžitými vklady;
- e) místo, dobu, popřípadě účet u banky pro splacení emisního kurzu;
- f) emisní kurz upisovaných akcií nebo způsob jeho určení; emisní kurz nebo způsob jeho určení musí být pro všechny upisovatele stejný, nestanoví-li zákon jinak;
- g) způsob svolání ustavující valné hromady a místo jejího konání;
- h) způsob tvorby rezervního fondu;
- i) podmínky výkonu hlasovacího práva.

Nikdo nemůže být zproštěn závazku splatit emisní kurz s výjimkou případů, kdy dochází ke snížení základního kapitálu společnosti. Proti pohledávce společnosti na splacení emisního kurzu není přípustné započtení, ledaže s tím souhlasí valná hromada při zvyšování základního kapitálu společnosti.

Nikomu, kdo se podílel na založení společnosti nebo na činnostech vedoucích k získání oprávnění k její činnosti, nelze přiznat žádnou zvláštní výhodu.

Akciová společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku (<http://www.justice.cz>).

1.5 Zakladatelský rozpočet

Nedílnou součástí přípravných prací spojených se založením podniku je zpracování zakladatelského rozpočtu. Tento krok je tím důležitější, čím větší rozměr podnikatelské činnosti se předpokládá. Hlavní smysl zakladatelského rozpočtu spočívá v kvantifikaci a specifikaci finančních zdrojů, které budou sloužit nejen k úhradě administrativních aktů spojených se založením, avšak zejména s vytvořením věcných předpokladů výroby nebo poskytování služeb. Mimo to musí být podnikatel připraven na počáteční fázi „hladu“, kdy společnost sice bude již fungovat, avšak nebude mít zajištěn příliv likvidních prostředků, neboť od okamžiku výroby do doby úhrady prvních faktur uplyne určitá doba, po kterou musí profinancovat nákup materiálu, uhradit energii, mzdy pracovníků, zaplatit za spoje apod.

K tomu, aby se podnikatel vyhnul eventuálnímu neúspěchu již na samém počátku podnikatelské činnosti, je účelné připravit zakladatelský rozpočet, který obsahuje veškeré aspekty spojené s financováním. Jedná se zvláště o posouzení:

1. předpokládaného rozsahu výnosů, nákladů a zisku (viz kap. 3),
2. potřebného rozsahu dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku jakož i nezbytného rozsahu jednotlivých složek oběžných aktiv potřebných v počáteční fázi podnikání včetně specifikace zdrojů krytí (viz kap. 2),

3. propočtu očekávané výnosnosti podniku jako celku, výnosnosti vlastního kapitálu jakož i dalších propočtů návratnosti celého záměru (viz též hodnocení investičních akcí v kapitole 8).

Předpokládané výnosy, náklady a zisk se propočtou na základě rozpočtů (viz kap. 9). Východiskem bude předpokládaný objem prodeje ve fyzických jednotkách, očekávaná úroveň cen. Analogicky se provede propočet nákladů (v rozdělení na náklady přímé např. podle plánových kalkulací a náklady režijní vypočtené podle očekávaných nákladů na provoz dílny, prodejny apod.); zjistí se náklady na údržbu, dopravu a ostatní činnosti. Pokud možno se tyto propočty provádějí variantně, a to minimálně ve variantě pesimistické, optimistické a realistické. Důležitou součástí výchozích úvah je i sestavení očekávaného toku peněžní hotovosti (cash flow).

Dále se podnikatel musí zabývat otázkou správného stanovení nejen celkové výše, ale i potřebné struktury majetkových částí vytvářejících věcné předpoklady pro výkon podnikatelské činnosti. Jedná se o nákup pozemků, budov, strojů a zařízení apod. Tento soubor věcných majetkových částí vytváří určitou výrobní kapacitu. K těmto úvahám je nezbytné zařadit i problém odpisové politiky.

Nedílnou součástí majetku je i složka oběžných aktiv, především zásob. Ty rovněž vytvářejí předpoklad pro bezporuchový výrobní proces. Jde o to, nalézt správnou hranici mezi potřebnou výší z pohledu technického a technologického a současně i z pohledu minimalizace vázaných zdrojů v těchto majetkových částech (k tomu viz kap. 6).

Podnikatel se musí rozhodnout, z jakých zdrojů bude výše uvedené majetkové části financovat, zda z vlastních nebo cizích, ze zdrojů krátkodobých nebo dlouhodobých. Tato rozhodnutí na počátku rozhodujícím způsobem ovlivní míru rizika spojenou s podnikáním.

Sestavování rozpočtů výnosů, nákladů a zisku, jakož i rozpočet majetku a zdrojů krytí probíhá současně a často se několikrát opakuje.

Jestliže má podnikatel sestaveny výše uvedené rozpočty, může přistoupit k propočtům základních charakteristik rentability (ROE, ROI apod. viz kap. 9). V zásadě by mělo platit, že podnikatel má prostřednictvím zamýšleného projektu dosáhnout minimálně takovou výnosnost vlastního kapitálu, jakou lze dosáhnout investováním do jiných stejně rizikových záměrů, event. vyššího výnosu, než by dosáhl v peněžním ústavu při nejvýhodnějším termínovaném uložení peněz. Pro celkové posouzení založení podniku můžeme použít běžné postupy hodnocení efektivnosti investic, například metodu čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, dobu návratnosti (podrobněji viz kap. 5 a KISLINGEROVÁ [2]).

Příklad

Zřízení prodejny

Podnikatel hodlá investovat do nákupu prodejny. Rozhodl se podnikat na základě zákona o živnostenském podnikání. Má potřebné zkušenosti v oboru; prodejna je výhodně umístěna.

Aukční cena prodejny činí 5 mil. Kč. Podnikatel podle dosavadních výsledků usuzuje, že dosáhne průměrné denní tržby ve výši 60 tis. Kč, obchodní marži (rabat) 20 %. V prodejně bude pracovat 6 zaměstnanců s průměrnou měsíční mzdou 7 tis. Kč (od 1. 1. 2011 min. 8000 Kč), zdravotní a sociální pojištění činí 20 % z mezd, spotřeba energie a otop za měsíc 17 tis. Kč, ostatní náklady 4200 Kč měsíčně. Předpokládá, že v měsíci bude 25 prodejních dnů.

Dále podnikatel zřídí pojištění provozovny, které činí 60 tis. Kč za rok a je hrazeno 2× ročně.

Podnikatel v současné době disponuje částkou 300 tis. Kč, má tichého společníka s kapitálem 150 tis. Kč (smlouva na 30% úrok) a úvěr od banky na pět let s úrokovou mírou 12 %. Podnikatel bude plátcem daně z příjmu fyzických osob ve smyslu zákona o dani z příjmu ve výši 15 %.

Rozpočet potřebného kapitálu (v Kč)

Pořizovací cena prodejny	5 000 000
Nákup zboží za měsíc	1 200 000
Mzdy zaměstnanců (6 × 7000)	42 000
Zdravotní a sociální pojištění	8 400
Energie a otop	17 000
Ostatní náklady	4 200
Pojištění (1. splátka)	30 000
Celkem	1 302 600
Rezerva 10 %	130 260
Potřeba provozního kapitálu	1 432 860
Počáteční potřeba kapitálu celkem	6 432 860

Zdroje kapitálu (v Kč)

Vlastní kapitál	300 000
Tichý společník	150 000
Potřebný úvěr	5 982 860
Celkem	6 432 860

Rozpočet výnosů a nákladů (v Kč)

Tržby (60 000 × 300)	18 000 000
– Nákup zboží	14 400 000
Obchodní rozpětí (rabat)	3 600 000
– Mzdy	504 000
– Zdravotní a sociální pojištění	100 800
– Spotřeba energie a tepla	204 000
– Pojištění	60 000
– Ostatní náklady	50 400
– Úroky	717 943
Celkem náklady	1 637 143
Zisk před zdaněním	1 967 857
Daň z příjmu fyzických osob (15 %)	294 429
Zisk po zdanění	1 668 428

Rozdělení příjmů (cash flow)

Zisk po zdanění	1 668 428
Odpisy (náklady příštích období)	1 000 000
Splátka úvěru	1 196 572
Tichý společník	45 000

Pro potřeby podnikatele

Pro potřeby podnikatele	1 425 828
Oportunitní mzda podnikatele (20 000 × 12)	240 000
Úrok z vlastního kapitálu (10,5 %)	26 700

Po odpočtu oportunitních nákladů čistý výsledek

podnikání	1 159 128
------------------	------------------

Závěr:

Příjem podnikatele (zisk a odpisy) činí 2 668 428 Kč. Jestliže vezmeme v úvahu, že do podnikání bylo nutno vložit 6 432 860 Kč, pak doba splacení (*pay back period*) činí 2,41 roku. Ze zisku však musí podnikatel splácet jistinu úvěru, která byla rovnoměrně rozvržena, tj. 1 196 572 Kč, vyplatit odměnu tichému společníkovi (30 % z částky 150 000 Kč). Z toho vyplývá, že pro vlastní potřebu podnikatele zbývá 1 425 828 Kč. Je však nutné přihlédnout i ke skutečnosti, že podnikatel přišel o dosavadní mzdu ve výši 20 000 Kč za měsíc a úrok z investovaného kapitálu. Mzda a ušlý úrok tvoří oportunitní náklady podnikatele. Zohledníme-li tyto oportunitní náklady v odměně podnikatele, pak dostaneme částku 1 159 128 Kč jako odměnu za podnikatelskou činnost, a to včetně podnikatelského rizika, které podnikatel musí při podnikání podstoupit. Je nyní na podnikateli, zda tuto odměnu považuje za dostatečnou či nikoliv. Pro úplnost snad jen poznámku, že v tomto případě pro jednoduchost nebylo přihlíženo k faktoru času, který vysvětlíme v kapitole 8.

Shrnutí

Podnik je hospodářskou jednotkou, v níž jsou zhotovovány a prodávány věcné statky a služby. Založení podniku předchází důkladná příprava a posouzení všech možností a rizik s tímto spojených. Hlavní pozornost směřuje podnikatel zejména k pečlivému zvážení, zda zamýšlený záměr zajistí v delším časové horizontu výnosnost a prosperitu. Posuzuje i otázku nejvhodnější právní formy pro podnikání; rozhoduje se především podle nároků na rychlost založení, rozsahu vlastního kapitálu, počtu zakladatelů, rizika apod. Rozhodne-li se podnikatel pro realizaci svého záměru a založí podnik, je oznámen vznik nového podniku v živnostenském rejstříku a eventuálně i v obchodním rejstříku a následně i v obchodním věstníku.

Klíčová slova

Podnik • podnikatel • živnost • obchodní společnost • osobní obchodní společnost • kapitálová obchodní společnost • evropská společnost • evropská akciová společnost • evropská družstevní společnost • společník • zakladatel • živnostník • živnostenský list • koncese • ručení • oprávnění k řízení • zveřejňovací povinnost • oznámení o založení podniku • daně v EU • zakladatelský rozpočet.

Otázky

1. Vysvětlíte pojem podnik, charakterizujte jeho hlavní znaky.
2. Vyjmenujte rozhodující činnosti, které bezprostředně souvisejí se založením podniku.
3. Na základě kterých kritérií se rozhoduje podnikatel pro určitou právní formu podnikání?
4. Definujte živnost.
5. Jaké živnosti znáte?
6. Jmenujte hlavní právní formy obchodních společností a uveďte jejich klíčové znaky.
7. Uveďte, kolik ekonomických subjektů a v jaké struktuře existuje v České republice a jaký byl vývoj za posledních 15 let.

8. Specifikujte význam zakladatelského rozpočtu v rozhodování o založení firmy.
9. Vysvětlete pojem IPO.
10. V čem spatřujete úlohu kapitálového trhu v České republice?

Literatura

1. KISLINGEROVÁ, E.: Podnik v časech krize. Grada Publishing, Praha 2009.
2. KISLINGEROVÁ, E. a kol.: Manažerské finance. 3. vydání. C. H. Beck, Praha 2010.
3. SCHOLLEOVÁ, H.: Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Grada Publishing, Praha 2008.
4. SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. 5. vydání. C. H. Beck, Praha 2010
5. WÖHE, G. a Kislingerová, E.: Úvod do podnikového hospodářství. C. H. Beck, Praha 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

Taxation Trends in the European Union. European Union. ISBN 978-92-79-15801-8.

Zákon o účetnictví

Zákon o živnostenském podnikání

Nařízení Rady č. ES 1435/2003 ze dne 22. 7. 2003 o statutu evropské družstevní společnosti

Internetové zdroje:

<http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html>

<http://www.justice.cz>

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regist_ekonomickych_subjektu

<http://rzp.mpo.cz>

<http://www.businessinfo.cz/Default.asp?MainPage=pub/pubFullView.asp&pubNewsID=3614&forNewsID=3614&PubTreeID=1000164>

<http://www.sec.cz/script/web/Form.asp>

<http://ec.europa.eu>

http://ec.europa.eu/internal_market/company/epc/index_en.htm

KAPITOLA 2

Majetková a kapitálová výstavba podniku