

Životní fáze organizace



Obsah přednášky

1. Historický vývoj teorií životního cyklu
2. Životní cyklus organizace
3. Založení organizace
4. Růst (vzestup)
5. Stabilizace
6. Krize
7. Zánik

Historický vývoj teorií životního cyklu

Životní fáze organizace

- Podnik prochází ve svém životě životními fázemi
 - každá životní fáze podniku je určitým způsobem charakteristická
 - klade rozdílné nároky na řízení podniku
- Řada odborných studií věnována zmapování života podniku a stanovení jednotlivých životních fází

Modely životního cyklu organizace

- Mnoho modelů životního cyklu organizace
- Model **Lippitta a Schmidta** (1967) – jeden z prvních modelů životního cyklu podniku
 - 3 fáze životního cyklu podniku:
 - **narození** dochází k založení podniku, podnik ještě nemá na trhu své místo, je jen málo známý
 - **mládí** si podnik vytváří klientelu, vytváří si své jméno
 - **dospělost** podnik je na trhu etablovaný, je v širokém povědomí
- Model **Millera a Friesena** (1984) – patří k neznámějším modelům, často citován
 - Vychází z empirie (analýza vývoje vzorku 36 firem v USA, které existovaly déle než 20 let)
 - Zkoumáno 54 znaků (např. organizační struktura, styl vedení, vlastnická struktura)
 - 5 fází životního cyklu: narození, růst, dospělost, oživení, úpadek
 - Délka jednotlivých fází v průměru 6 let

Modely životního cyklu organizace

- V odborných studiích:
 - Rozdílný počet fází života podniku: např. Adizes (1979) identifikuje **10 životních fází podniku** (dvoření, dětství, nespoutanost, dospělost, vrchol, stabilita, šlechta, počínající byrokracie, byrokracie, smrt), Terpstra a Olson (1993) pouze **2 životní fáze** (založení a růst).
 - Starší studie často zmiňovaly jen 3 fáze cyklu – narození, růst, stabilizace (dospělost).
 - Pozdější studie pracují často s 5 fázemi cyklu – reflektují i fázi oživení a úpadku.
 - Často užívané ukazatele ke zhodnocení životní fáze podniku: kvantitativní (tržby, aktiva, velikost investic, stáří podniku, příjmy a výdaje), kvalitativní (organizační struktura, styl vedení, centralizace, zapojení vlastníka do vedení podniku)

Přehled jednotlivých ekonomických studií věnovaných problematice životního cyklu podniku: Phelps et al. (2007), novější pak např. Bílek (2018)

Modely životního cyklu organizace

Odhady pro Českou republiku:

- **Bílek (2018)** odhaduje fázi životního cyklu **českých podniků**
 - Zkoumá dvě odvětví (dle NACE) v období 2013-2014: 26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů, 14 Výroba oděvů
 - Vícekriteriální analýza a shluková analýza (růst tržeb, růst celkových aktiv, míra investic, míra zadluženosti)
 - Rozlišovány 3 fáze: růst, dospělost, úpadek
 - **Závěry:** většina firem ve fázi dospělosti. Z multikriteriální analýzy vyplynulo, že cca 43 % ve fázi dospělosti.

Životní cyklus organizace

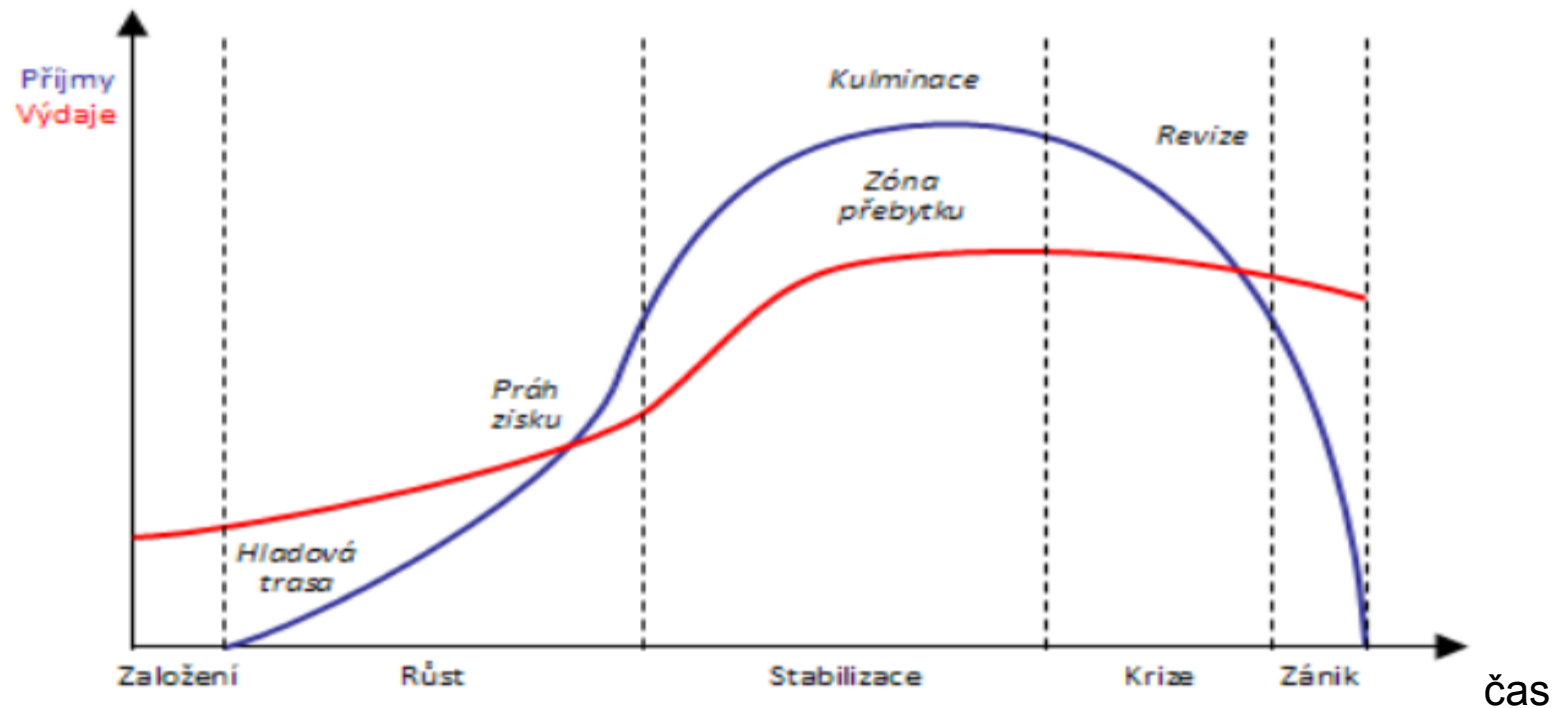
Fáze životního cyklu organizace

- V české literatuře nejvíce citovaný model životního cyklu podniku **Millera a Friesena (1984)**, ze kterého je volně vycházeno
- Životní cyklus posuzován na základě vývoje **příjmů a výdajů** nebo **nákladů a výnosů** a vzájemného vztahu, tedy **výše zisku**
- V modelu jsou na rozlišovány následující **fáze životního cyklu organizace**:
 1. Založení
 2. Růst (vzestup)
 3. Stabilizace
 4. Krize
 5. Zánik

Životní cyklus organizace

Fáze životního cyklu organizace:

1. Založení
2. Růst (vzestup)
3. Stabilizace
4. Krize
5. Zánik

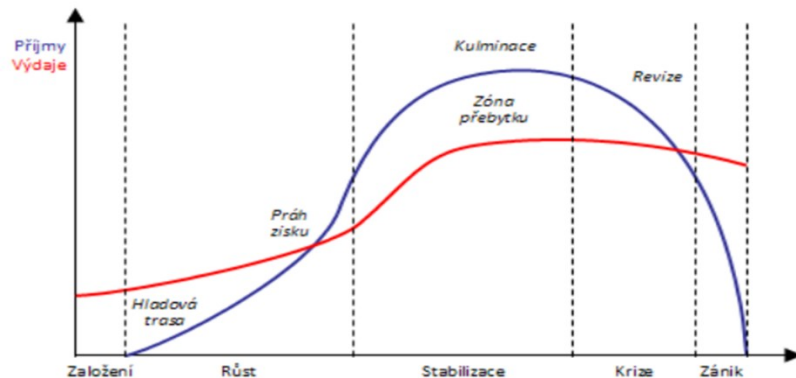


O co vedení podniku usiluje?

- Každý podnik nemusí procházet všemi fázemi
- Dlouhodobým cílem podniku **maximalizace zisku**
- Vedení podniku usiluje o to, aby se **vyhnulo fázi zániku**
- Snaží se předcházet krizi či vhodně reagovat, aby k zániku podniku nedošlo a následovala jeho opětovná stabilizace

Založení

Fáze založení podniku

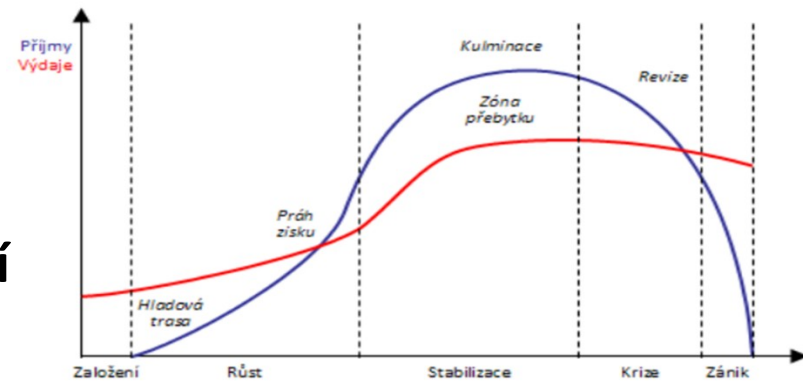


- **Výdaje související s provozem podniku převyšují příjmy**
- **Výdaje:** Firma je vybavována majetkem, pořizovány zásoby, vznikají výdaje spojené se samotným založením (poplatky, platby právníkům, notářům) atd.
- **Příjmy:** Podnik ani jeho produkty není na trhu dosud znám, tržby jsou nízké.
- **Financování:** činnost podniku je financována
 - z vlastních zdrojů (zejména základního kapitálu podniku) a
 - dlouhodobých cizích zdrojů (zejména úvěrů)
- **Hospodářský výsledek:** je většinou záporný

Rüst

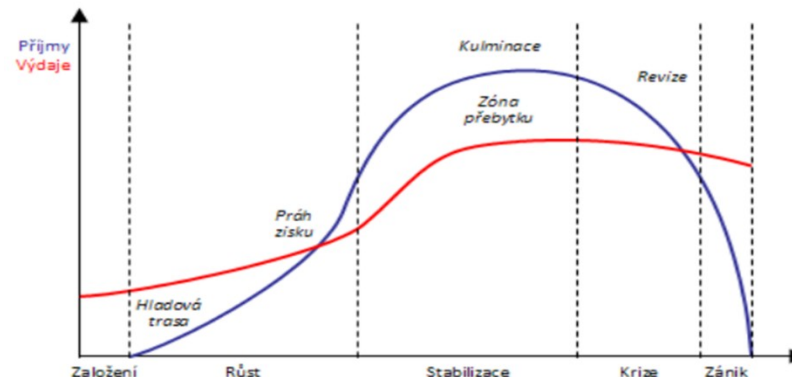
Fáze růstu

- **Příjmy postupně vyrovnávají či převyšují výdaje podniku**
- Podnik si hledá své postavení na trhu a postupně rozšiřuje svou působnost. Rostou tržby, podnik zvyšuje svůj prodej, roste počet zákazníků
- **Výdaje:**
 - Typické jsou vysoké výdaje na podporu prodeje,
 - Podnik v této fázi vytváří dodatečné investice, stále přetrvávají vyšší výdaje na rozvoj podniku.
 - **V této fázi jsou výdaje na investice vyšší než odpisy**
- **Příjmy:** Tržby rostou. Měřítkem rychlosti růstu podniku je tempo růstu jeho tržeb.
- **Financování:**
 - Z vlastních zdrojů (další vklady do podnikání a ze zisku) a
 - Dlouhodobé cizí zdroje (zejména úvěry)
 - Ideálem, ke kterému podnik směřuje, je dosažení trvalého růstu, který bude financován z vlastních zdrojů (zisku).
- **Hospodářský výsledek:** podnik začíná realizovat zisk, který postupně narůstá



Stabilizace

Fáze stabilizace



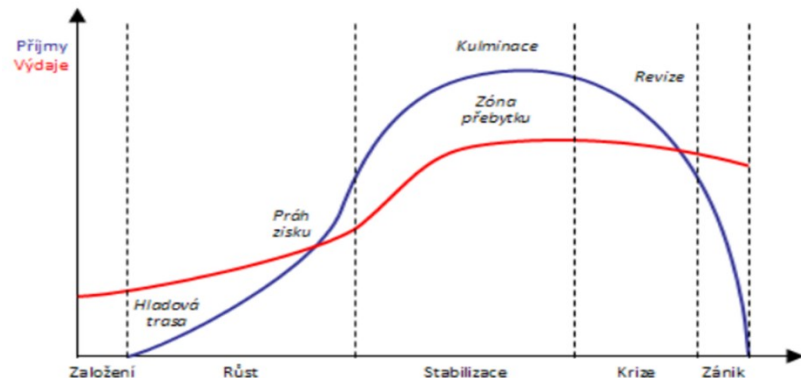
- **Příjmy i výdaje podniku jsou stabilní**
- Podnik má pevné místo na trhu, vysoký a trvalý okruh zákazníků, stabilní objem tržeb
- Již neusiluje o další rozšiřování
- Charakteristickým znakem této fáze je, že **investice podniku se v této fázi vyrovnávají s odpisy**
 - nedochází k rozšiřování kapacit, ale jen obnově stávajících
- **Financování:** podnik je schopen financovat svou činnost bez nároků na dlouhodobý cizí kapitál
- **Hospodářský výsledek:** podnik realizuje zisk

Neusnout na vavřínech!!!!

- Prostředí je dynamické stále se mění
- Okolí podniku se vyvíjí,
 - mění se přání a potřeby zákazníků,
 - technologie,
 - konkurence,
 - celková situace na trhu (náklady, dodavatelé, legislativa...).
- Podnik musí mapovat své okolí, reagovat na změny a přizpůsobovat se
- **management změn** - příprava a řízení realizace racionálních změn v podniku (**nereagovat na krizi, ale předcházet jí**)

Krize

Krise podniku



- Dochází k poklesu příjmů podniku a to bez výrazného poklesu jeho výdajů
- **Hospodářský výsledek:** podnik se dostává do ztráty
- nemusí být nutně čtvrtou fází v životě podniku - může následovat také po fázi založení či fázi růstu

Proč došlo ke krizi???

- **Po fázi založení**

- zakladatelé podniku přišli se špatným podnikatelským záměrem - trh je nasycen

- **Po fázi růstu**

- vedení podniku nezvládlo financování podniku a dostalo se do finančních potíží

- **Po fázi stabilizace**

- změny v podniku či jeho okolí, na které podnik včas nezareagoval (změny přání zákazníků, zostřené konkurence...)

Reakce na krizi

- 1. Identifikace důvodů krize**
- 2. Analýza stavu podniku**
 - Povaha krize
 - Stádium krize
- 3. Rozhodnutí o řešení krize**

Identifikace příčin krize

- **Vnitřní příčiny krize**

- podnik svou činností může ovlivnit
- např. špatné finanční řízení podniku, nedostatečné výrobné inovace, odchod kvalitních pracovníků z podniku, chybná cenová politika, špatné řízení investic

- **Vnější příčiny krize**

- podnik nemůže ovlivnit a jejich původ je vně podniku
- Např. o změna legislativy, změnu úrokových měr, vývoj měnových kurzů, změny přání zákazníků

Analýza stavu podniku

- Zjištění povahy a projevů krize uvnitř podniku
- Určení stádia krize

Podle povahy krize

Dle povahy krize rozlišujeme:

- **strategickou** (Krise je vyvolaná chybným rozhodnutím managementu podniku)
 - Např. volba chybného stanoviště podniku, chybné organizační struktury, rozhodnutí o sortimentu, závislost na jednom dodavateli či odběrateli atd.
- **výsledkovou** (Firma je trvale ztrátová. Má své příčiny v nízké konkurenceschopnosti produktů)
- **likvidity** (Podnik není schopen dostát svým závazkům)

➤ Úzce spolu souvisí – strategická vyvolá výsledkovou a ta krizi likvidity.

Stadia krize v podniku

- **Stadium akutního ohrožení** (krize je včas rozpoznána)
 - Např. o momentální ztráta likvidity, výrazný pokles tržeb firmy.
 - reálná šance na celkové ozdravení podniku, pokud budou příčiny včas identifikovány a odstraněny
- **Stadium začínající likvidace** (v tomto případě již krize došla tak daleko, že firmě hrozí úpadek)

Řešení krize

- **Udržení podniku v chodu** (v tomto případě hovoříme o sanaci podniku)
 - **Sanace podniku** je soubor opatření, která vedení podniku přijme s cílem ozdravení podniku a obnovení jeho výkonnosti
 - Sanační strategie, která reaguje na příčiny krize a vede k jejich odstranění
- **Likvidace podniku**
 - přechod do fáze zániku

Zánik

Zánik podniku

- **K zániku podniku** dochází dnem výmazu z Obchodního rejstříku
- zániku podniku předchází proces jeho **zrušení**
- Nejen rozhodnutím o likvidaci díky tomu, že se podnik ocitl v krizi
- Postup a možnosti zrušení podniku jsou upraveny zákonem **90/2012 Sb.**

Zákon o obchodních korporacích

- uplynutí doby, na kterou byl založen,
- dosažením účelu, pro který byl založen,
- rozhodnutím společníků nebo orgánu společnosti o zrušení společnosti,
- rozhodnutím společníků nebo orgánu společnosti o fúzi, rozdělení, přeměně právní formy,
- rozhodnutím soudu o zrušení (soud může na návrh státního orgánu nebo osoby, která osvědčí právní zájem rozhodnout o zrušení společnosti. Např. společnost pozbyla oprávnění k podnikatelské činnosti, déle než jeden rok nevykazuje činnost...),
- prohlášením konkursu na majetek podniku (úpadek podniku).

Způsob zrušení společnosti

Rozlišujeme dvě formy zrušení podniku:

- **Zrušení bez likvidace**

- majetek společnosti přechází na právního nástupce
- užíváno v případě sloučení, splynutí nebo rozdělení podniků či přeměny na jinou právní formu
- obvykle k němu dochází z rozhodnutí vlastníků

- **Zrušení s likvidací**

- **likvidace je** zákonem řízený postup, kdy dochází k mimosoudnímu vyrovnání majetkových vztahů zanikající právnické osoby
- cílem likvidace je přeměna majetku podniku v likvidní prostředky, ze kterých budou v plném rozsahu uhrazeny závazky společnosti a přebytek bude rozdělen mezi vlastníky

Etapy likvidace

Čtyři etapy:

1. Rozhodnutí o vstupu do likvidace
2. Jmenování likvidátora
3. Realizace plánu likvidátorem
4. Zánik společnosti výmazem z Obchodního rejstříku

1. Rozhodnutí o vstupu do likvidace

- Rozhodnutí soudu
- Může být dobrovolným rozhodnutím statutárního orgánu společnosti

2. Jmenování likvidátora

- Likvidaci zajišťuje likvidátor
- V případě rozhodnutí soudu o likvidaci, stanovuje likvidátora soud
- Pokud se pro likvidaci rozhodla sama společnost, ustanovuje likvidátora statutární orgán společnosti
- Likvidátor přebírá funkce statutárního orgánu společnosti

3. a 4. Realizace plánu likvidátora a zánik

- zveřejnění informací o likvidaci společnosti (nutno zapsat do Obchodního rejstříku – „v likvidaci“)
- soupis aktiv a pasiv,
- vyřešení pracovně právních vztahů,
- jednání s úřady a bankami,
- prodej majetku,
- vypořádání daní a poplatků,
- splacení úvěrů,
- návrh na rozdělení likvidačního zůstatku,
- podání návrhu na výmaz společnosti z Obchodního rejstříku

Úpadek podniku

- Důvodem zániku společnosti může být jeho platební neschopnost
- Problematiku úpadku řeší **insolvenční zákon**
- Dlužník je v úpadku, jestliže má
 - a) více věřitelů a
 - b) peněžité závazky po dobu delší než 30 dnů po lhůtě splatnosti a
 - c) tyto závazky není schopen plnit.

➤ Podnik je **platebně neschopným**

- Řeší **insolvenční soud** na základě podaného **insolvenčního návrhu**
- **Insolvenční návrh** může podávat:
 - Dlužník
 - Věřitel
 - Likvidátor, pokud zjistí, že je podnik předlužený (**Předluženost podniku** znamená, že závazky podniku jsou vyšší než majetek podniku)

Způsobem řešení úpadku

Úpadek může být řešen:

1. **konkursem,**
2. **reorganizací,**
3. *oddlužením*
 - jen u nepodnikatelů,
 - **nebudeme se zabývat**

➤ O způsobu řešení úpadku rozhoduje insolvenční soud v insolvenčním řízení

Konkurs

- jedním z možných způsobů řešení úpadku dlužníka
 - Majetek společnosti nedostačuje na úhradu veškerých závazků společnosti
 - Konkurs má likvidační charakter a vede ke zrušení a zániku podniku
 - zajišťuje **insolventní správce**
- **Cílem konkurzu je zpeněžení majetkové podstaty podniku, který je v úpadku a uspokojení pohledávek věřitelů z těchto výnosů.**

Reorganizace

- další způsob řešení úpadku
- Reorganizace nevede ke zrušení podniku, ale jejím cílem je jeho ozdravění
- postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku
- probíhá podle reorganizačního plánu schváleného insolventním soudem
- Plnění plánu je kontrolováno věřiteli

Úkol 1

Společnost Maximus Resort, a.s. byla založena v roce 2005. Věnuje se převážně hotelnictví. Jedná se o služby v oblasti ubytování, zážitkové gastronomie a volnočasových aktivit, jako je bowling nebo wellness centrum se saunovým světem. Společnost provozuje Hotel Maximus Resort a v roce 2018 koupila Hotel Sen, který po rozsáhlé rekonstrukci otevřela veřejnosti v září 2019.

Naznačte mode životního cyklu organizace a na základě uvedených údajů zkuste hrubě odhadnout, ve které fázi životního cyklu se tato společnost v roce 2020 a 2021 nacházela. Další potřebné údaje naleznete ve Veřejném rejstříku a Sběrce listin (<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>).

rok	Celkové výnosy (v tis. Kč)	Celkové náklady (v tis. Kč)
2005	2 453	4 496
2006	6 072	7 001
2007	2 453	4 496
2008	10 158	10 004
2009	8 272	8 636
2010	7 613	9 393
2011	349	4 650
2012	21 427	36 090
2013	53 395	62 210
2014	72 318	65 482
2015	93 396	83 351
2016	126 467	114 001
2017	137 284	124 674
2018	165 056	141 008
2019	174 812	171 750
2020		
2021		

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin

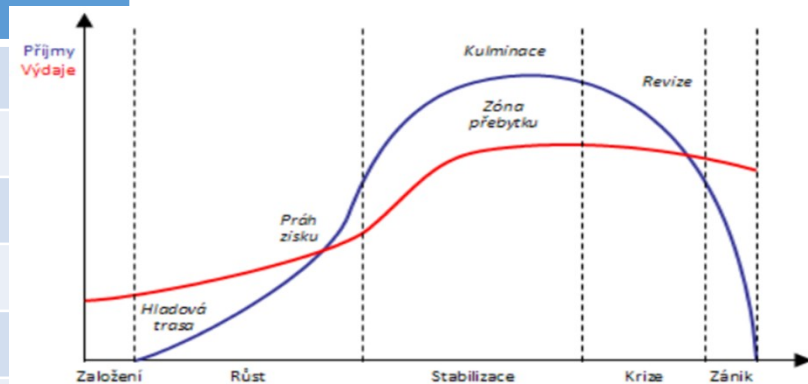


Úkol 1 - řešení

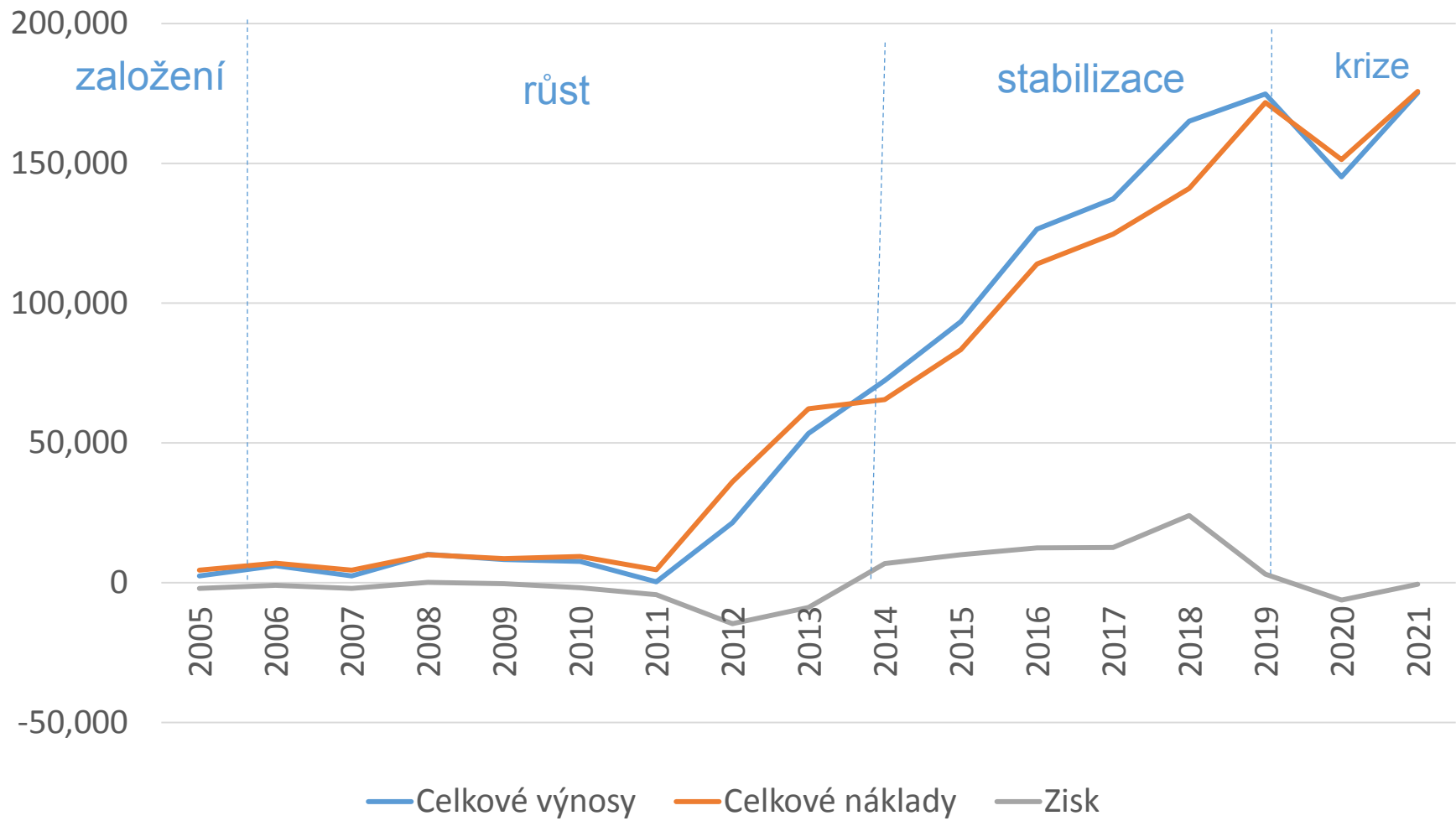
Čistý obrát za
účetní období

$VH = \text{celkové výnosy} - \text{celkové náklady}$
 $\text{Celkové náklady} = \text{Celkové výnosy} - VH$

rok	Celkové výnosy	Celkové náklady	VH před zdaněním
2005	2 453	4 496	-2 043
2006	6 072	7 001	-929
2007	2 453	4 496	-2 043
2008	10 158	10 004	154
2009	8 272	8 636	-364
2010	7 613	9 393	-1 780
2011	349	4 650	-4 301
2012	21 427	36 090	-14 663
2013	53 395	62 210	-8 815
2014	72 318	65 482	6 836
2015	93 396	83 351	10 045
2016	126 467	114 001	12 466
2017	137 284	124 674	12 610
2018	165 056	141 008	24 048
2019	174 812	171 750	3 062
2020	145 134	151 334	-6 200
2021	175 209	175 730	- 521



Úkol 1 - řešení



Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbírka listin, vlastní konstrukce

Kontrolní otázky

- Jaké fáze životního cyklu organizace rozlišujeme
- Na základě čeho usuzujeme, v jaké fázi životního cyklu se organizace nachází?
- Jaké mohou být příčiny krize?
- Jaké druhy krize podniku rozlišujeme dle povahy?
- Jaké má podnik možnosti při řešení krize (způsoby řešení krize)?
- Co je zrušení a zániku podniku? Kdy podnik zaniká?
- Jaké mohou být důvody zrušení podniku?
- Jaké způsoby zrušení podniku rozlišujeme?
- Jaké jsou možné způsoby řešení úpadku podniku?
- Jaký je rozdíl mezi sanací, likvidací, konkursem a reorganizací?

Literatura

Základní a doporučená:

- Synek, M. a Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Kapitola 7.

Další použité zdroje:

- Adizes, I. (1979). Organizational passages - diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1): 3-25.
- Bílek, J. (2018). *Měření fáze životního cyklu v kvantitativním výzkumu*. Diplomová práce. Brno: ESF MUNI.
- Lippitt, G., L. a Schmidt, W., H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45: 102-112.
- Miller, D. a Friesen, H. P. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10): 1161-1183.
- Phelps, R., Adams, R. a Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 1-30.
- Terpstra, D., E. a Olson, P., D. (1993). Entrepreneurial start-up and growth: a classification of problems. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(3): 5-19.
- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck.
- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích
- Zákon č. 182/2006 Sb. Insolvenční zákon

Založení podniku



Obsah přednášky

1. Proces založení podniku
2. Podnikatelský záměr
3. Volba právní formy
4. Získání živnostenského oprávnění
5. Volba stanoviště podniku
6. Založení a vznik podniku

Proces založení podniku

Založení podniku

- je komplexní proces, se kterým je spojena celá řada činností
- potřeba věnovat pozornost - na výsledku tohoto procesu závisí do jisté míry budoucí úspěšnost organizace

Potřeba zvážit:

- co bude **předmětem činnosti** podniku
- **jaké potřeby chci uspokojovat** a jaké statky a služby produkovat
- **jaké podmínky musím** k provozování jednotlivých aktivit **splňovat**,
- ujasnit si **finanční nároky podnikání** a
- zvolit vhodnou **právní formu podnikání**,
- Zvolit **stanoviště** (umístění) podniku,
- **odhadnout potenciální zisky podniku...**

Fáze procesu založení podniku

1. Vypracování podnikatelského plánu
2. Výběr vhodné právní formy podnikání
3. Splnění podmínek pro provozování činnost
4. Volba vhodného stanoviště
5. Založení a vznik podniku

Podnikatelský záměr

Podnikatelský plán

- **Podnikatelský plán** definuje poslání podniku, jeho cíle a strategii, která vede k dosažení cílů.
- Vymezuje:
 - co bude podnik vyrábět a jak,
 - pro koho,
 - řeší otázku financování činnosti podniku a
 - celkové zhodnocení vložených prostředků.

Funkce podnikatelského plánu

• Interní funkce

- Důležité informace pro vlastníky z hlediska založení, ale také z hlediska celkového řízení podniku, nástroj plánování a kontroly
 - Již při sestavení dává majiteli informace o životaschopnosti podniku
 - Umožňuje zpětnou kontrolu plnění cílů podniku.

• Externí funkce

- nástroj komunikace podniku s okolím podniku,
- nástrojem pro získání kapitálu nezbytného k podnikání
- Uživatelé:
 - Banky
 - Investoři
 - Společníci...
- Slouží k přesvědčení potenciálních investorů či věřitelů o serióznosti a výhodnosti vložení kapitálu
- Je důležitý i z hlediska poskytnutí dotací podniku z veřejných prostředků

Rozsah a obsah podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl obsahovat následující údaje:

1. Poslání podniku a cíle (shrnutí)
2. Informace o podniku a vlastnících
3. Specifikace produktu a trhu
4. Marketingový plán
5. Personální plán
6. Finanční plán
7. Rizika

Rozsah:

- Závisí na typu a náročnosti podnikatelského záměru
- Pro účely podnikatele stačí cca 10 – 20 stran A4
- Důležitá stručnost, text doplněn fakty a čísly (podepřen SWOT analýzou – slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Vychází z analýzy prostředí podniku)
- Je zpravidla střednědobý – doba 3 – 5 let potom přehodnocen a aktualizován

1. Poslání podniku a cíl podnikání

- Stručné shrnutí podnikatelského záměru a předpokládaných výsledků
 - Cílem je přesvědčit o podnikatelském záměru a jeho správnosti
- stručné údaje o oboru podnikání, produktu, charakteru a velikosti trhu, konkurenci, výhodách a jedinečnosti produktu, nároku na kapitál a plánu jeho zajištění, očekávané výnosnosti podniku, kvalitě a zkušenosti managementu.

2. Informace o podniku

- **Údaje o vlastnících podniku** (zejména pokud je plán sestavován pro externí účely) :
 - představení vlastníků podniku
 - jejich znalostí, zkušeností.
 - znalost oboru, podnikatelské know – how.
- **Údaje o podniku:**
 - Právní forma podnikání
 - Případné naznačení organizační struktury
 - Specifikace místa podnikání

3. Specifikace produktu a trhu

Údaje o oboru činnosti a produktu:

- Produkt
 - Popis a specifikace produktu, vzhled, vlastnosti.
 - Zda nový produkt či již na trhu
 - **Co bude podnik vyrábět (produktovat)**
- Zákazníci
 - Analýza velikost trhu a potenciálních zákazníků
 - **Kdo bude kupovat a proč**
- Konkurence
 - Charakteristika konkurentů
- Konkurenční výhoda
 - Odlišnosti podniku a produktu od konkurentů - čím se odlišuje
 - **Proč by měl být produkt žádán**

4. Marketingová strategie

- Způsob uvedení produktu na trh,
- Způsob tvorby ceny
 - Cenová strategie (nízké ceny x vyšší ceny)
- Distribuce a zabezpečení odbytu produktu
 - Odbytové kanály
- Způsob reklamy a propagace.

5. Management a personální zajištění

- Pokud malý podnik, stačí se oblasti věnovat v popisu podniku a společníků a není nutno dále specifikovat

Jinak:

- schopnosti a zkušeností managementu,
- popis organizační struktury budoucí společnosti,
- Předpokládaný počet zaměstnanců,
- požadovaná kvalifikace a odborné požadavky kladené na jednotlivé pozice.

6. Finanční plán

- Stěžejní částí každého podnikatelského plánu
- Odhad potřebných finančních zdrojů a co nejreálnější odhad finančního vývoje společnosti a očekávané výnosnosti vloženého kapitálu a schopnosti splácet cizí zdroje

Obsahuje:

- Prvotní výdaje při zakládání podnikání – výdaje spjaté se založením, nákup dlouhodobého majetku...
- Provozní náklady – náklady spojené s provozní činností podniku (zejména mzdové náklady, náklady na materiál a energii, služby, odpisy).
- základní účetní výkazy s výhledem několika let:
 - rozvaha – soupis aktiv a pasiv podniku, struktura majetku a zdroje financování (poměr vlastních a cizích zdrojů)
 - výkaz zisků a ztrát – vyčíslení výnosů, nákladů a hospodářského výsledku
 - výkaz cash-flow – předpokládané příjmy a výdaje
- Předpokládané zhodnocení vloženého kapitálu.

7. Rizika

- Analýza možných rizik
 - Identifikace rizikových faktorů (konkurence, dodavatelé, zákazníci, makrookolí podniku – politické, ekonomické, sociální, technologické...)
- Reakce na rizika (rizikové scénáře)

Kvalitní podnikatelský plán a kdy začít podnikat?

Měl by obsahovat informace o tom:

- **Co** bude podnik vyrábět, **jak** a **pro koho**
- Jak bude zajištěno, aby vložené prostředky byly zhodnoceny
- **Jaké jsou vyhlídky na úspěch.**

Měl zakladateli a investorům poskytovat odpověď na tyto otázky:

- je výrobek a služba kvalitní?
- existuje dostatečně velký trh?
- jsou řídicí pracovníci schopní a výkonní?
- budou finance stačit hradit výdaje?
- **bude zhodnocení vloženého kapitálu adekvátní?**

Pokud je očekávaná míra zhodnocení vlastního kapitálu nižší či rovna běžné úrokové míře, **nevyplatí se podnikateli začít podnikat.**

Volba právní formy podnikání

Volba právní formy podnikání

Podniky dle právní formy:

- **Podniky jednotlivců**
 - **Osobní společnosti**
 - Veřejná obchodní společnost
 - Komanditní společnost
 - **Kapitálové společnosti**
 - Společnost s ručením omezeným
 - Akciová společnost
 - **Evropská společnost**
 - **Evropské hospodářské zájmové sdružení**
 - **Družstva**
 - **Evropská družstevní společnost**
-
- Právní úprava zejména: Zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Co hraje roli?

Nutno zvážit:

- Způsob a rozsah ručení
- Počet zakladatelů
- Nároky na základní kapitál
- Podíl na řízení společnosti
- Rozhodování o užití zisku a jeho dělení
- Daňové zatížení
- Administrativní a finanční náročnost

Administrativní a finanční náročnost

- Souvisí s tím, jaké nároky jsou kladené na jednotlivé právní formy a jaké míře regulace podléhají (povinnost auditu, zákonem dané orgány společnosti, povinnost pravidelně svolávat valnou hromadu atd.).
- Nejnižší nároky jsou spojeny se založením a provozováním podniku jednotlivce
- Nejvyšší s akciovou společností

Administrativní a finanční nároky při založení společnosti

- V případě **podniku jednotlivce** je založení podniku jednoduchou procedurou, která spočívá ve vyřízení živnostenského oprávnění
- V případě **obchodních společností** složitější, více fází
 - **Zpracování společenské smlouvy (zakladatelské listiny** – pokud jeden podnikatel)
 - náležitostí dány zákonem o obchodních korporacích
 - větší rozsah u kapitálových společností
 - **Vypracování stanov společnosti**
 - upravují vnitřní organizaci společnosti
 - povinně vytvářejí a.s. a družstva
 - **Základní kapitál**
 - Vytváří se povinně a.s., s.r.o, k.s., a družstvo
 - **Vyřízení živnostenského oprávnění**
 - **Návrh na zápis do obchodního rejstříku a zapsání společnosti**

Administrativní a finanční nároky při činnosti

- Souvisí s řadou zákonných povinností, které jsou na společnosti uvaleny
- Nejnižší u podniku jednotlivce, nejvyšší u akciové společnosti

Například:

- **Složitější struktura orgánů** a řízení společnosti, povinnost minimálně jednou ročně svolat valnou hromadu (s.r.o., a.s.) či členskou schůzi (družstva)
- **Povinnost auditu** (přezkoumání stavu účetnictví nezávislou osobou)
 - a.s., která splnila aspoň jedno z dále uvedených kritérií a obchodní společnosti a družstva, které splnily alespoň dvě z kritérií. **Kritéria:** bilanční suma převyšuje 40 milionů Kč, roční úhrn čistého obratu převyšuje 80 milionů Kč, průměrný přepočtený stav zaměstnanců činí více než 50
- **Povinnost zveřejnění výsledků hospodaření**
 - Vložením do **Sbírky listin**
 - Podnik zapsaný v obchodním rejstříku (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, §21a)
 - Povinnost zveřejňovat výroční zprávu u společní, které musí mít audit

Požadavky kladené na jednotlivé právní formy podnikání

	Podnik jednotlivce	v.o.s.	k.s.	s.r.o	a.s.	družstvo
Rozsah ručení	Neomezené	Neomezené	Komplementáři – neomezené Komanditisté – omezené	Omezené	Omezené	Omezené
Min. počet zakladatelů	1	2	2	1	1	3
Základní kapitál	-	-	-	1 Kč	2 miliony Kč (80 tis.EUR)	-
Řízení společnosti	podnikatel	společníci	Komplementáři	Jednatelé volení valnou hromadou	Představenstvo volené valnou hromadou	Představenstvo volené členskou schůzí

	Podnik jednotlivce	v.o.s.	k.s.	s.r.o	a.s.	družstvo
O užití zisku rozhoduje	podnikatel	společníci	společníci	Valná hromada	Valná hromada	Členská schůze
Rozdělení zisku	podnikatele	Rovným dílem neurčí-li SS jinak	Napůl mezi komand. a komplem. neurčí-li SS jinak	Dle obchodníc h podílů neurčí-li SS jinak	Dle jmenovité hodnoty akcií neurčí-li stanovy jinak	Dle poměru splaceného vkladu neurčí-li stanovy jinak
Daňové zatížení zisku	DPFO	DPFO	DPFO (komplementář) DPPO+ srážková daň (komanditista)	DPPO + srážková daň	DPPO + srážková daň	DPPO + srážková daň
Administrati vní a finanční náročnost	nízká	střední	střední	střední	vysoká	střední

Živnostenské oprávnění

Živnostenské oprávnění

- Vnitřní náplní podniku je **podnikání**.
 - Živnostenské **podnikání (živnost)** je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku (Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání)
 - Pro provozování podniku je potřeba získat **živnostenské oprávnění**
 - Živnosti dělíme na:
 - **Živnosti ohlašovací** – provozovány na základě **ohlášení**.
 - **Volné živnosti**
 - **Vázané živnosti** (Příloha 1 Živnostenského zákona)
 - **Řemeslné živnosti** (Příloha 2 Živnostenského zákona)
 - **Koncesované živnosti** – provozovány na základě **koncese** (Příloha 3 Živnostenského zákona)
 - Živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba
- K získání živnostenského oprávnění – nutno splnit určité podmínky

Podmínky provozování živnosti

- Všeobecné podmínky provozování živnosti:
 - **Dosažení věku 18 let**
 - **Způsobilost k právním úkonům**
 - **Bezúhonnost**
- Za bezúhonného se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin, jestliže byl spáchán v souvislosti s podnikáním.
- Zvláštní podmínky provozování živnosti:
 - zejména **odborná způsobilost** (vzdělání, praxe v oboru)
 - U ohlašovaných vázaných a řemeslných živností doložení dokladu o vzdělání či odborné praxi.
 - Koncesované živnosti vyžadují nejen doložení, ale také ověření odborné a jiné způsobilosti příslušným orgánem státní správy (uplatňují se tam, kde je ohroženo lidské zdraví nebo život). Na vydání koncese není právní nárok.

Splnění podmínek u právnické osoby

- Živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba
- V případě podnikání prostřednictvím obchodní společnosti – podmínky musí splňovat **odpovědný zástupce**, kterého obchodní společnost ustaví.
 - Odpovědný zástupce - osoba, která je statutárním orgánem společnosti nebo členem tohoto orgánu
 - Může být ustanoven i z jiných osob (které činnost přímo vykonávají)

Získání živnostenského oprávnění

- Živnostenské oprávnění vydává **Živnostenský úřad**
- Žádost o vydání živnostenského oprávnění:
 - Osobně či elektronicky
 - Předložit občanský průkaz případně doklady potvrzující odbornou způsobilost
 - Doklad o vlastnickém nebo užívacím místa podnikání, liší-li se od bydliště,
 - Doklad o zaplacení správního poplatku.
- Správní poplatek (dle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích):
 - 1 000 Kč (ohlášení živnosti nebo přijetí žádosti o koncesi při vstupu do živnostenského podnikání),
 - 500 Kč (další ohlášení živnosti, přijetí další žádosti o koncesi, změny)
 - 100 Kč (vydání výpisu z ŽR po provedení oznámené změny)
- Zápis do **živnostenského rejstříku**:
 - U ohlašovací živnosti – po splnění zákonných podmínek provede živnostenský úřad zápis do **živnostenského rejstříku** do 5 dnů ode dne doručení ohlášení a vydá podnikateli výpis.
 - U koncesované živnosti - provede živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku do 5 dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

Volba stanoviště podniku

Volba stanoviště podniku

- Potřeba zvážit řadu faktorů (většinou dlouhodobé rozhodnutí)
- Stanoviště a faktory, které při rozhodování hrají roli závislé na **povaze provozované činnosti**

Dvě hlediska rozhodování

Rozhodování podnikatele má v případě volby stanoviště podniku dvě fáze:

- Zvažováno **mezinárodní hledisko** (do jaké země podnik umístím)
- Potom **hledisko vnitrostátní** (kam podnik umístím ve zvolené zemi)
 - **regionální hledisko** (je volen konkrétní region)
 - **lokální hledisko** (rozhodováno, kam konkrétně podnik či provozovnu umístit – do města, na okraj..)

Mezinárodní hledisko

- Faktory, které jsou při rozhodování o volbě stanoviště zejména zohledňovány jsou:
 - **Rámcové podmínky podnikání** (zejména přísnost legislativy, cena pracovní síly, ale také politická situace, poptávka)
 - **Výše daňového zatížení** (podnikatel bude směřovat svou činnost do země, jejíž daňové zatížení je relativně nízké)
- Jazyková bariéra, nutnost znalosti místních poměrů a legislativy

Vnitrostátní hledisko

Regionální hledisko – volba regionu (okresu, kraje)

- **Orientace podle zdrojů, surovin a nákladů na dopravu** (surovinově náročná odvětví, podniku se řídí dle nejnižších dopravních nákladů na opatření surovin, zejména těžký průmysl, zemědělství)
- **Orientace podle výkonné práce** (roli hraje dostatek kvalifikované pracovní síly a její cena, podnik je potom umístěn v regionu, který tyto parametry splňuje)
- **Orientace podle odbytu** (klíčovou roli hraje místo poptávky a jedná se zejména o podniky služeb)

Lokální hledisko - do města či mimo město

- Nutno zvážit
 - Velikost plochy, která je potřeba
 - Nájemné, cena pozemku či stavby
 - Dostupnost místa a možnosti parkování
 - Náklady v důsledku dopravní situace
 - Dopravní dostupnost

Založení a vznik podniku

Fyzické založení a vznik společnosti

- **Založení společnosti**

- Společnost je založena sepsáním a podpisem společenské smlouvy nebo zakladatelskou listinou (jeden zakladatel)
- náležitosti upravuje Zákon o obchodních korporacích.

- **Vznik společnosti**

- Společnost **vzniká** dnem zápisu do **obchodního rejstříku**
- Obchodní rejstřík je seznam, kde se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích.
- V obchodním rejstříku jsou zapsány:
 - obchodní společnosti a družstva
 - fyzické osoby, které podnikají a o zápis požádají nebo příjem přesáhne částku 120 milionů Kč za poslední dvě účetní období.
 - zahraniční osoby podnikající na území ČR dle zvláštního právního předpisu.

Co musí společnost splňovat?

Aby mohla být společnost zapsaná do obchodního rejstříku:

- **musí být fakticky založena** (společenskou smlouvou, zakladatelskou listinou či smlouvou)
- **musí mít oficiální sídlo** (k návrhu na zápis je nutné přiložit písemné prohlášení vlastníka prostor, kterým uděluje souhlas k užívání těchto prostor a dále výpis s katastru nemovitostí ne starší 3 měsíců)
- **musí vlastnit podnikatelské oprávnění**
- **v případě povinných vkladů musí mít splacenu zákonem stanovenou část vkladů**
- **splnění všeobecných podmínek podnikání členy statutárních a kontrolních orgánů**

Dotazy?



Kontrolní otázky

- Co je podnikatelský plán (záměr) a proč je dobré jej mít?
- Jaké právní formy podnikání rozeznáváme?
- Jaké faktory je nutno zvážit při volbě právní formy podnikání?
- Co je živnostenské podnikání?
- Jaké druhy živností rozeznáváme?
- Jaké podmínky musí fyzická osoba splnit, aby mohla provozovat živnost?
- Co je živnostenské oprávnění?
- Jaké faktory je potřeba zvažovat při volbě stanoviště podniku?
- Jaký je rozdíl mezi založením a vznikem podniku?

Literatura

Základní a doporučená:

- Synek, M. a Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Kapitola 7.

Další použité zdroje:

- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck.
- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích
- Zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).