



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



STUDIJNÍ MATERIÁLY

projekt NEW START UPS



Podnikatelský plán se zaměřením na finanční část

Ing. Miloslav Kácel
Autor

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenese odpovědnost.

Programme: Erasmus+
Key Action: Cooperation for innovation and the exchange of good practices
Action: Strategic Partnership

Strategic Partnership for vocational education and training
Project title: NEW START UPS
Project reference number: 2019-1-CZ01-KA202-061157



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Osnova

1. Úvod.....	3
2. Základní kameny podnikatelského plánu – trojúhelník M-I.....	6
3. Obvod Trojúhelníku M-I.....	7
4. Obsah Trojúhelníku M-I.....	12
4.1 Produkt.....	12
4.2 Právní záležitosti - <i>právní ochrana byznysu</i>	13
4.3 Systémy, organizace, sestavení týmu, stanovení pravidel pro fungování týmu.....	14
4.4 Komunikace.....	15
4.5 Tok peněz - finanční tok, shánění peněz.....	17
5. PRODEJ - PŘÍJEM.....	28
6. Závěr.....	29



1. Úvod

Existuje mnoho návodů, jak sestavit, napsat a prezentovat podnikatelský plán - viz **Příloha 1**.

Tato osnova představuje standardní obsah „**Podnikatelského plánu**“, jak se s ním setkáváme v literatuře, zabývající se touto problematikou. Výše uvedený výčet pojmů představuje seznam toho, co by měl podnikatelský plán obsahovat. Pro životaschopný podnikatelský plán je zcela nezbytné pochopit **místo, důležitost a provázanost** jednotlivých pojmů v podnikatelském plánu, tzn. - osvojit si proces tvorby plánu, znát principy jeho sestavení a definovat teze, jejichž prostřednictvím budeme budovat vlastní byznys.

Vydáme se od toho nejsilnějšího a nejstabilnějšího základu, až po jeho samotný vrchol.

Nebudeme se zde učit rozebírat podnikatelský plán do šablon a schémat, ale upřednostníme principy a procesy, které dnes v běžné praxi fungují a jsou ověřené letitou empirií.

Stále se jím snažím řídit, přičemž pojem - „*snažím se*“ zde není zvolen samoučelně, neboť se jedná o důraz na vysoce žádoucí vlastnost podnikatele - úspěšného podnikatele – a tou je především **disciplína**.

Než se tedy začneme zabývat podnikatelským záměrem, rád bych věnoval pozornost Vám, samotným podnikatelům, nositelům podnikatelského záměru.

Proč? Hned zdůvodním: **podnikání je především o Vás!**

Vy jste a následně budete nositeli určitého poslání, proto byste měli mít naprosto jasno v celé řadě věcí. Existuje několik teorií, stanovujících procento úspěšnosti podnikatelských aktivit v dnešní populaci. Ta čísla se od sebe mnoho neliší, ovšem z určitého úhlu pohledu jsou až zarážející, neboť pokud bychom do důsledku domýšleli fakt, že z celkového počtu potenciálních zájemců - podnikatelů, se stává opravdu úspěšnými maximálně 5 až 10 %, tak bilance to není rozhodně příznivá. A co bude s těmi ostatními, kdo se o ně postará? Pokud někdo převezme starost na sebe, tak to musí být opravdu silná individualita, která stojí pevně na svých základech a za svým přesvědčením. **Zásadní je, být vždy a v každé ohledu naprosto upřímným především sám k sobě!**

Není snadné dodržovat několik celkem jednoduchých pravidel a zásad a rozhodně se nejedná ani o nic nového. Princip funguje stejně v podnikání jako i v lidském bytí.

Proto, abyste dokázali zjistit, jak dalece je každý z Vás připraven začít podnikat, pomohou Vám odpovědi na níže uvedené otázky.

K opravdovému porozumění každé otázce je dobré si udělat **písemný rozbor**. Textová forma je velmi důležitá, neboť Vás přinutí k analytické úvaze nad jednotlivými zadáními. K poznámkám se můžete kdykoliv vrátit, nezapomenete je.

Tematické zadání: **Proč chci podnikat, proč chci začít (nový) byznys?**

Proč chci mít svůj vlastní byznys?

- * Mám vlastní myšlenku a mám silnou touhu ji realizovat
- * Chci být svobodný, tzn. nezávislý
- * Mám prostředky, zdroje a chci je zhodnotit



Do jaké míry chci svůj vlastní byznys?

- * Chci podnikat sám, případně sestavit tým
- * Podnikání – byznys, bude pro mne hlavní činností
- * Chci dělat byznys - podnikat na kvalitní úrovni

Chci podnikat jako OSVČ, jako majitel společnosti, jako investor?

- * Vyberte alternativu

Na začátku téměř nikdo správně neodhadne, jak jeho byznys půjde, kolik překážek bude muset překonat, proto je vždy dobré se vnitřně připravit na dvojnásobek zátěže, kterou si momentálně představujete.

Co jsem ochoten podstoupit?

* Jsem ochoten vynaložit svůj čas na to, abych se něco dozvěděl o ostatních úspěšných podnikatelích a jejich byznysu

* V byznysu platí: – „Hledej raději jednoho člověka se zkušenostmi než sto s vědomostmi“.

Mám strach z neúspěchu?

- * Kdy Vás ovládne strach? (Pokud ano, tak jste na nejlepší cestě zařadit se mezi neúspěšné)
- * Víte, že strach je to nejhorší, co Vás může nepříjemně v byznysu zaskočit?
- * Dokážete změnit svůj strach v sílu, která Vám pomůže v podnikání?
- * Každý se bojí, ale jen málo lidí dokáže strach přetavit v touhu a sílu, které nás pohánějí, utvářejí náš život, patříte mezi ně?

Jsem schopen se poučit z vlastních chyb?

- * Jsem schopen se poučit z vlastních nezdarů a špatných rozhodnutí nebo dělám stále stejné chyby, jsem naprogramovaný nebo jsem programátor?

Dokážu vytvořit tým nebo chci pracovat samostatně?

- * Být v týmu není jednoduché, podnikat sám je v podstatě nemožné - vždy budete někoho potřebovat, volba správného týmu je velice důležitá, jaký je Váš názor?
- * Jste ochoten věnovat svému byznysu veškeré své úsilí?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

* Co rodina, přátelé, koníčky?

Vy sám jste pilný či lhostejný, zodpovědný či lehkomyšlný?

* Budete schopen pracovat a smířit se s tím, že odměna přijde později?

Máte závazky. Začátek podnikání Vám přinese další, sám nevíte jaké, v jaké výši budou, jak Vás mohou ovlivnit.

Do jaké míry budete schopen podstoupit všechna rizika zadlužení?

* Teorie tvrdí, že hypotéka je nejlepší motivace pro zaměstnance setrvat na místě a v pracovním procesu, rozhodnete se i v tomto případě pro změnu?

* Budete ochoten odložit finanční odměnu do té doby, než bude Váš byznys úspěšný nebo potřebujete pravidelnou mzdu?

Jak dalece jste a jak budete svobodný po nastartování Vašeho byznysu?

* Neumím definovat

* Chci být ve svém rozhodování svobodný

* Nedokážu si představit, jak budu rozhodovat sám o sobě

Pokud si upřímně, sami pro sebe, odpovíte na všechny výše uvedené otázky a zůstanete i nadále přesvědčení o tom, že chcete podnikat, pokračujte a odpovězte si na následující otázky:

Co bylo Vaším největším úspěchem?

Co bylo Vaším největším neúspěchem?

Jak často jste pracovali zadarmo?

Budete ochotni pracovat pro svůj byznys, aniž byste byli placeni?

Podporují rodina a přátelé Vaše podnikatelské snahy?

Jste ochotni se vzdělávat ve všech oblastech podnikatelského plánu?



2. Základní kameny podnikatelského plánu – trojúhelník M-I

Pokud máte jasno v rozhodnutí, zda chcete podnikat a chcete mít svůj vlastní byznys a odpovíte si jednoznačně **ANO**, pak můžeme postoupit dále a seznámit se se základními kameny podnikatelského plánu, s tzv. **Trojúhelníkem M-I**. Nemusí každý se mnou souhlasit, neboť se jedná o osobní zkušenosti každého podnikatele, o ryze osobní praxi.

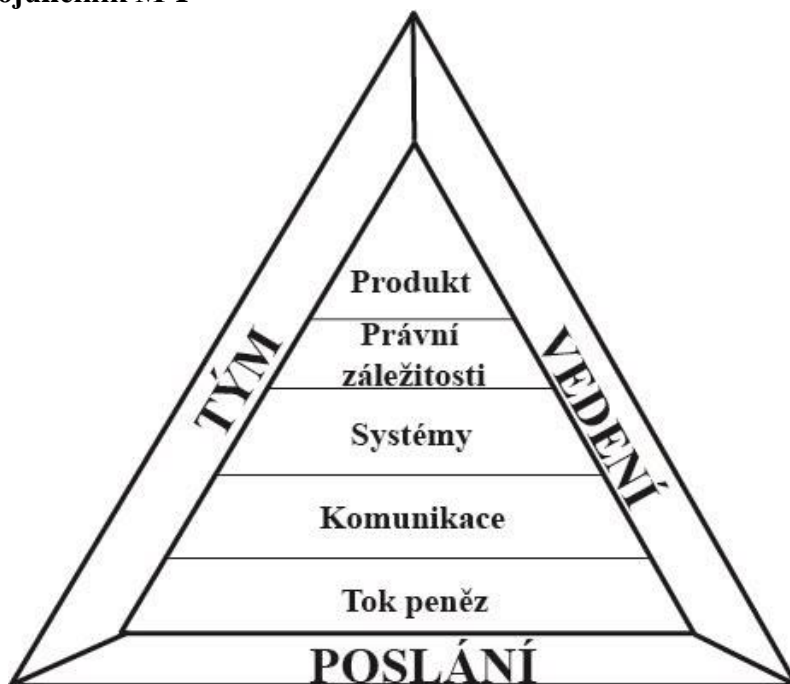
Nebojím se říct, že když jsem se já osobně seznámil s principem **Trojúhelníku M-I**, hodně mi pomohl. Do souvislostí jsem si dal spoustu věcí, pochopil jsem principy byznysu i svou roli v něm, bohužel, jsem se s ním seznámil relativně pozdě, zejména s ohledem na svůj věk a na dobu svého podnikání.

Berte proto následující zjištění jako můj osobní přístup k podnikatelskému plánu, který ověřilo mých 20 let aktivní práce v byznysu.

Abych byl upřímný, vyšlo mi to zhruba takto: 10 let „**BEZ**“, - míněno /T M-I/ a 10 let „**S**“, /T M-I/. Nabízím jisté porovnání.

Na tomto schématu si probereme, vysvětlíme a prodiskutujeme všechny pojmy, jejich obsah, vliv na ostatní oblasti i na celek. Umístění jednotlivých pojmů v tomto geometrickém útvaru představuje jejich místo a důležitost v podnikatelském plánu.

Obrázek 1: Trojúhelník M-I



Zdroj: Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*



3. Obvod Trojúhelníku M-I

K úspěšnému podnikání potřebujete mít tři základní předpoklady:

POSLÁNÍ, TÝM, VEDENÍ

Tyto pojmy, jako stěny rovnoramenného trojúhelníku, jsou zvoleny proto, aby Vám hned na první pohled bylo jasné, že jsou všechny tři stejně důležité a měly by být harmonizovány a v rovnováze. Pro přírodu, život i podnikání jsou rovnováha a harmonie nejvýznamnějšími principy obchodu. Jejich porušování a disharmonii nelze žádnými prostředky kompenzovat. Bude-li cokoliv pokulhávat v symbióze a rovnováze, nemůže být dosaženo harmonizace. Rovnováha je velice důležitá. Z hlediska byznysu jde o jedno: obě strany musí být vždy spokojené - ten, co prodává i ten, co nakupuje. Vy sice můžete jednou velice dobře prodat, ale pokud nebudete ke kupujícímu „fair“, tak ten obchod uděláte pouze jednou! Vy ovšem chcete podnikat i dál a být úspěšní. Byznys má přeci jiné poslání - „Než jednou a dost!“. Proto je dobré si pamatovat zásadu: **nejlepší zákazník je ten, který se vrací!**

Stejně tak i ve vztahu musí být vše v rovnováze. Pokud se jedna strana cítí být poškozována, nevydrží ve vztahu!

To samé platí i o týmu. Ne všechny dny budou světlé. V byznysu s tím počítejte, že Vás čekají některé dny tmavé až černé. Tým však musí držet pospolu, táhnout za jeden provaz a obtíže společně překonávat. Zřejmě znáte ze svého okolí či zprostředkovaně některé firmy, které se dříve či později „rozpadly“ a společníci rozešli. Důvod byl prostý: **vztah nebyl nastaven v optimální rovnováze**. K vyváženosti vztahu je potřeba obrovské dávky disciplíny, a to jak vlastní, tak i systémové – tzn. vůči sobě, komplexní koncepci vedení i celé organizaci.

Vaše podnikání musí mít pevný základ, a to především v **poslání**, z něhož Vás k úspěchu dovedou kvalifikovaný a správně zvolený **tým** a systémově nastavené **vedení**.

Znovu opakují: aby tohle vše fungovalo, Váš byznys dosáhl svého zadání, naplnil Vaše představy, a hlavně dnes i zítra prosperoval, měli byste a priori akceptovat hlavní zásadu podnikatelské abecedy: **vytvořit si kvalifikovaný a spolehlivý tým a zvolit jeho správné vedení**. Váš produkt či služba by měly ctít poslání a vždy prosazovat privilegium někomu sloužit, neboť poslání je ochrannou a životadárnou atmosférou kolem vašeho byznysu.

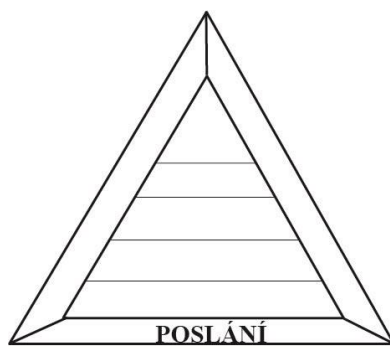
Analýza, vysvětlení a diskuze kolem jednotlivých pojmů

3.1 Poslání

Obrázek 2: Trojúhelník M-I



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Zdroj: Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*

POSLÁNÍ – proto, abyste si ujasnili své poslání a poslání svého podnikání, zodpovězte si na následující otázky:

- * *Co je Vaším posláním?*
- * *Jaké poslání má Váš produkt?*
- * *Komu chcete sloužit?*
- * *Kolika lidem je určen Váš byznys?*
- * *Znáte cestu a proces realizace, jak dostat Vaše poslání k cíli?*
- * *Máte určený cíl?*
- * *Dokážete vyřešit nějaký problém (na velikosti nezáleží)?*
- * *Uspokojíte svým záměrem novou potřebu (a nemusí mít zrovna globální charakter)?*

Odpovědi na tyto otázky Vám budou nápomocny, jak ve dvou až pěti minutách prezentovat svou **podnikatelskou myšlenku**, ovšem musíte být schopni **jednoduše, srozumitelně a jednoznačně** vyjádřit svůj podnikatelský plán. Jedině takto můžete vzbudit zájem ostatních. Pokud se Vám to podaří, měli byste být připraveni na další komplexní popis svého podnikatelského záměru, tzn., dokázat předložit **ucelenou vizi svých záměrů** (pozor na konkurenci). Celkový sumář by měl dále obsahovat, pokud možno přesnou **definici cílové skupiny zákazníků na daném trhu včetně trhu samotného**.

Zkusme si představit strategii, tzn. plán, jak uvedete svou myšlenku na trh:

- * potencionálním investorům je třeba předložit věrohodné zhodnocení Vašich dosavadních manažerských a odborných dovedností
- * v prezentaci uveďte svá stanoviska, názory, osobní postoj k pojmům, jako jsou podnikatelská morálka, etika podnikání a sociální odpovědnost – (respektujte rovnováhu mezi jednotlivými pojmy)



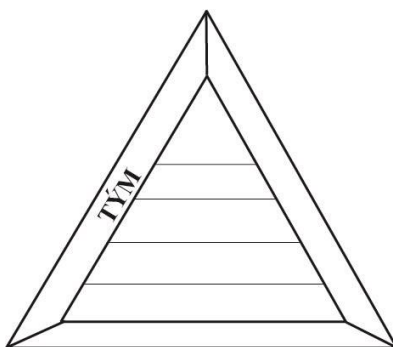
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

* počítejte i s tím, že Vám nikdo nedá 100% finanční podpory, proto je namístě si připravit nějaké vlastní finanční prostředky

* měli byste mít i přesnou představu o výši potřebných finančních prostředků - existují v různých zdrojích a návodech na sestavení zkráceného i plného podnikatelského plánu, např. vládní agentura pro podporu podnikání CZECH INVEST, případně - pokud byste se rozhodli podnikat v zahraničí resp. v oblasti exportu, tak vládní agentura pro podporu zahraničního obchodu CZECH TRADE. (Právě s posledně jmenovanou institucí mám osobně velmi dobré zkušenosti).

3.2 Tým

Obrázek 3: Trojúhelník M-I



Zdroj: Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*

TÝM – Jste týmový hráč?

Zcela upřímně si na tuto otázku odpovězte, neboť bude na Vás sestavit si tým. Složení týmu je závislé na druhu byznysu - odvětví, v němž chcete podnikat. Měli byste dokázat sestavit si erudovaný tým lidí, s nimiž budete dále pracovat, resp. mít alespoň jasnou představu o klíčových pracovnících týmu, znát přesný a kvalifikovaný odhad potřeby zaměstnanců. Získané informace Vám musejí dát co možná nejpřesnější propočty potřebných mzdových prostředků a z toho plynoucích odvodů. Na Vás bude zvládnout i všechny nezbytné technologie pro Váš byznys.

Minimálně budete potřebovat odborníka na účetnictví a daně, pokud budete mít zaměstnance, měli byste mít odborníka na mzdovou agendu, tzn. někoho, kdo vám bude hlídat

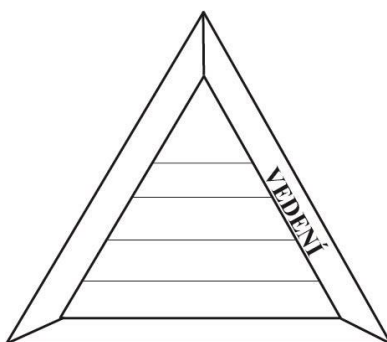


změny v těchto oblastech, dále zvládnout finanční plán, pochopit, jak se chovají finanční trhy – investoři a řadu jiných povinností, jimiž jsou např. bezpečnost práce, nakládání s odpady atd. Mohu Vás z vlastní zkušenosti ujistit, že je naprostou utopií, chtít všechny potřebné náležitosti zvládnout sám.

Diskutovat se dá o formě týmu, ale bez týmu to nebude nikdy pořádně fungovat. S volbou týmu tedy souvisí vedení. **Vedení = organizace týmu = řízení organizace = organizační struktura = postavení jednotlivých lidí v týmu, stanovení jejich pravomocí a odpovědnosti.** Pro úspěch Vašeho týmu je důležitá jeho **pracovní morálka a touha.**

3.3 Vedení

Obrázek 4: Trojúhelník M-I



Zdroj: Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*
VEDENÍ

Pokud jste dokázali sestavit tým, čeká Vás vytvořit systém organizace podniku, celého byznysu. Tým potřebuje vedení, což je práce s lidmi, je nutné vytvořit **organizační řád**, dále **informační systém**, **určit kontrolní mechanismy**. Byznys byste měli mít v každé situaci a každé jeho fázi pod kontrolou, měli byste přesně vědět, kam Váš byznys směřuje, kolik Vás to stojí a kolik Vám na konci zůstane. **Podnikáte pro zisk a ten musíte mít pod kontrolou!**

Zároveň myslte na daňovou optimalizaci. Vzhledem k tomu, že jsem člověk z výrobního subjektu (fabriky), pracuji v tzv. řízeném zisku - vytvořil jsem si pro sebe výstupy z firemního informačního systému tak, abych výši zisku dokázal ze všech stran ovlivnit. Pro tohle všechno musíte plánovat, určovat cíle a kroky svého podnikání - co a za kolik se bude budovat, do čeho investovat, kolik se za co utratí, apod. K tomu potřebujete rychlé a především relevantní informace. A abyste je měli, je dobré si vytvořit spolehlivou databázi informací a přehled informačních zdrojů. Také nezapomínejte na fakt, že je potřebné být stále připraven i na okolnosti, kdy se nebude dařit, kdy Vás postihne nějaká krize. V takové situaci je žádoucí mít připravený krizový plán, tzn., jak budete firmu řídit, když třeba přijde povodeň nebo Vás zasáhne jiná ekologická havárie, vypadnou Vám strategičtí dodavatelé apod. **Vedení musí zvládat krizové řízení i krizovou komunikaci.**

Říkám „MUSÍ“ – *(přiznejte si, že toto slovo přijímáme s určitou nelibostí, nicméně, je to tak, že člověk velmi často „MUSÍ“!)*



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ano, musíte! Rozhodně Vám nechci něco osobně rozkazovat, spíše jen upřímně doporučit. Sami si musíte vyhodnotit situaci, uvědomit její dopady, hledat cesty řešení, sami si musíte rozkázat a stále opakovat to slůvko „*MUSÍM* „! Pokud tohle dokážete, určitě v sobě najdete dostatek disciplíny k podnikání, dokážete vybudovat i úspěšný byznys!



4. Obsah Trojúhelníku M-I

Výše popsaný obvod trojúhelníku vnímejte jako prostor pro Váš nový byznys. Takto postavený obvod (hradba), vytváří prostor pro Váš opakovaný byznys, tzn., pokud se Vám podaří sestavit fungující tým, vedení a poslání, pak k tomu můžete přidávat náplň dalších nových byznysů.

Zmíněnou náplň tohoto prostoru tvoří:

- *PRODUKT*
- *PRÁVNÍ ZÁLEŽITOSTI*
- *SYSTÉMY*
- *KOMUNIKACE*
- *TOK PENĚZ*

To vše musíte umět prodat!

Vše je obchod a v něm je vždy něco za něco! Aby byl byznys úspěšný, a úspěšní jste byli i Vy - podnikatelé, pak musíte svůj nápad dokázat prodat!

Sebelepší nápad, sebelepší myšlenka, nemá šanci na úspěch, pokud ji nedokážete prodat – tzn. zrealizovat.

Plocha Trojúhelníku (tedy jeho obsah) – neznamena nic jiného než obsah Vašeho podnikatelského plánu, který by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

4.1 Produkt

- tady mám opět několik otázek, které si zodpovězte sami:

- * *Co je Váš produkt?*
- * *Komu je určen?*
- * *Existuje již?*
- * *Znáte konkurenci, jestli ano, jakou?*
- * *Máte posouzeny slabé a silné stránky svého produktu?*
- * *Jaké spatřujete konkurenční výhody ve svém produktu?*
- * *Máte nějaký důkaz vlastního tvrzení?*

Z postavení v trojúhelníku je na první pohled zřetelně vidět, že se jedná o špičku ledovce - o vrchol, který je budován na následujících základech. Vrchol vnímejte jako to, co je vidět, co prezentujete Vaši firmu na trhu. Je to produkt, který hodláte prodat, a proto musí být vždy 100 %! Říkám, že vše musí být na sto procent a nikdy jinak!

(Použit tento výraz, resp. postoj, samo o sobě zakládá prostor k pochybnostem. Parašutista také vše na 100 % prověří, než skočí, něco málo se dá v letu ještě upravit a zvládnout, ovšem otázka je kdy a co?) Pokud si řeknete: zkusím to, třeba to vyjde, tak to si raději kupte los nebo vsadte sportku. Sazku ne, ta už představuje znalosti, přehled, kvalifikovaný odhad, založený na určitých principech a zkušenostech.

Vy si musíte být jisti, že jste udělali vše v prospěch věci a vydali ze sebe maximum. Trh následně prověří jednoduchou otázkou následující: **byl někdo lepší než Vy?**

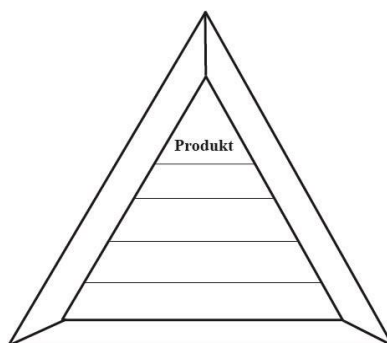


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

A tady je namístě si uvědomit zásadní úkol: Váš produkt je třeba podrobit komplexní analýze ze všech možných stran. Udělejte si to raději sami, než Vás roztrhá trh a pošlape konkurence. Denně se totiž na světě snaží milióny lidí vymyslet něco, co tu snad ještě nebylo, snaží se vytáhnout peníze z našich peněženek, ovládnout trhy a ovlivnit naši vůli.
A kolik jich má šanci na úspěch?

Obrázek 5: Trojúhelník M-I

Produkt



Zdroj: Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*

4.2 Právní záležitosti - právní ochrana byznysu

Až na formu podnikatelského subjektu, jehož volba je vysoce důležitá s přihlédnutím k velikosti samotného plánu, je třeba velice obezřetně volit, které informace hodláte zveřejnit, jaká bude ochrana Vámi publikovaných dat, jak se budete bránit proti invektivám a jaké prostředky právní obrany zvolíte. Každý Váš inzerát nebo webové stránky jsou samozřejmě Vaší dobrou prezentací, ale pozor, také velmi cennou informací pro konkurenci! Fotografiemi můžete prozradit svá technická a technologická řešení, celou řadu citlivých dat a údajů o Vašich produktech, o know-how procesu výroby apod. a to ještě dříve, než produkt dokážete nabídnout trhu a následně jej prodat.

To je jen část postřehů k Vašemu byznysu.

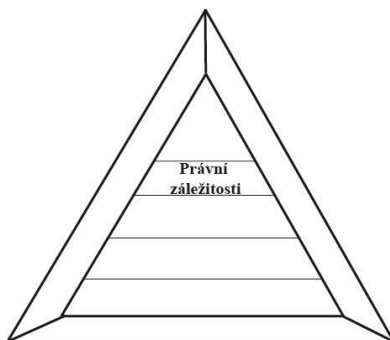
Co je podstatné, to je přehled o všeobecně platné legislativě v mnoha oblastech, která výrazně ovlivní Vaše vedlejší výdaje. Musíte znát všechna pravidla platná pro daný obor.

Pracovní právo, Obchodní zákoník a pokud se chystáte exportovat, tak je namístě si osvojit minimálně základy obchodního práva v zemích, kde se chystáte se svým produktem prosadit a efektivně zaútočit na peněženky tamních obyvatel nebo firem.



Obrázek 6: Trojúhelník M-I

Právní záležitosti



Zdroj: Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*

4.3 Systémy, organizace, sestavení týmu, stanovení pravidel pro fungování týmu

Volba organizačního systému je velice důležitá, jde o středovou fázi každého plánu. Organizace ovlivní vše. Neustále se vyvíjí, prochází změnami a různými formami aplikace. Existuje celá řada teorií, jak řídit byznys, ale také existují předem daná pravidla jako např. principy účetnictví.

Pokud chcete v dané lokalitě podnikat, je třeba v ní dodržovat určitá pravidla. Ta slouží jako jeden z hlavních pilířů k sestavení informačního systému pro Váš byznys. Jedná se o informace velmi významné, rychlé a identické, neboť jde o data, která Vám umožní mít vlastní byznys pod kontrolou a dokážou jej podstatně ovlivnit.

Namíste je další podnikatelský krok.

Se svým týmem budete muset vytvořit přesná pravidla pro fungování všech oblastí Vašeho byznysu, jako jsou např.:

- **personalistika** - musíte mít absolutně jasno: koho, kdy, za kolik a na jak dlouho hodláte zaměstnat

- **nákup** - je třeba vybudovat systém dodavatelsko-odběratelských vztahů, který je stejně důležitý jako stavba distribučních kanálů (uvědomte si a spočítejte, kolik finančních prostředků ušetříte a o kolik se Vám zvýší výnos, dokážete-li nakoupit o 3% levněji!)

- **odměňování** - jedna z nejtěžších věcí. Většina z nás pracuje pro peníze a nikdy jich nebude mít dost, vždy se bude cítit nedoceněna. Vytvořit a udržet rovnováhu v odměňování, znamená udržet také sociální smír, což je velice náročné a navíc tuto skutečnost ovlivňuje celá řada vnějších vlivů



- **prezentace firmy** – jde o obchodní strategii, stanovení priorit, výběr trhů, způsob oslovení cílových skupin zákazníků, analýzu konkurence

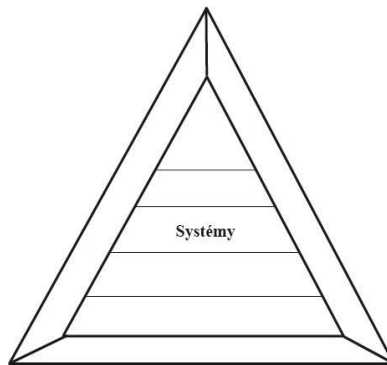
- **skladování** - pravidla pro skladování nakoupeného zboží atd.

- **krizový management a krizová komunikace**, jedná se o pravidla, jimiž se bude firma řídit vně i na venek v případě propuknutí krize – tzn., kdo bude firmu zastupovat při jednání s institucemi, obchodními partnery, zaměstnanci, médii, veřejností apod.

Systemy jsou tedy souborem mnoha vnitropodnikových norem a nařízení nutných pro fungování Vašeho byznysu. Jejich počet a šíře záleží na tom, v čem podnikáte, jak velkou a ambiciózní máte obchodní firmu či vlastníte nějaký výrobní závod s desítkou zaměstnanců, případně jste známá firma, která se snaží o inovaci atd.

Obrázek 7: Trojúhelník M-I

Systemy



Zdroj: Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*

4.4 Komunikace

** Naučit se kvalifikovaně, efektivně a cíleně komunikovat*

** Umět prodat sílu slova, jež je nejúčinnější a nejlevnější zbraní, efektivním nástrojem v konkurenčním boji*

** Dokázat prodat produkt svými schopnostmi – „Neprodáš, umřeš hlady!“*

Komunikace je v podstatě o síle slova směrem dovnitř i směrem ven, o schopnosti umět prodat produkt, dokázat motivovat lidi, řídit svůj tým. Čím níže se v pyramidě dostáváte, tím je základní kámen širší, a tedy i důležitější pro úspěch každého byznysu.

Síla slova je mocná. Pokud budete mít ten dar, že pouze slovem dokážete někoho přesvědčit, aby si právě Váš produkt zvolil, máte vyhráno! Jednou ze zásad, jíž byste se měli



v byznysu řídit: ***vždycky se snažte svůj produkt prodat a dělejte vše, abyste jej dokázali uplatnit na trhu!***

A nasnadě je otázka: dokážete to sami? Zvládnete sestavit tým, který umí vybudovat aktivní systémové formy distribuce, případně využijete k realizaci svého byznysu distribuční kanály někoho jiného?

V každém případě by bylo namístě zvolit takové komunikační prostředky, jimiž oslovíte cílovou skupinu, které je Váš produkt určen a kde můžete zaznamenat úspěch v podnikání. Síla slova je v takovém případě vysoce efektivní. Umět správně využít síly slova, informací, komunikačních schopností a osobní prezentace – tak to je pro úspěch v podnikání přímo darem a výhrou!

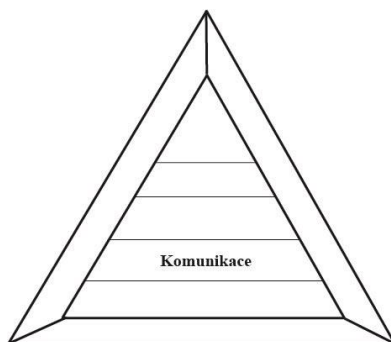
A teď si položíme zásadní otázku: **jaký zákazník je pro Vás nejdůležitější?**

Pokud budete k sobě upřímní, dojdete k závěru, že jedině ten, který se k vám bude vracet. Když někoho „jenom tak zlákáte“ na určitý produkt a on se poté zklame, tak byste museli být výjimkou, aby se k Vám opět vrátil. Ale ten, co se Vám vrátí, pro Vás představuje větší zisk, protože na jeho získání již nepotřebujete téměř žádné náklady! Zkrátka dělat věci pořádně a napoprvé se prostě vyplácí! V obchodě platí velice jednoduché pravidlo - držet slovo! K tomu se poté přidává další alternace tohoto pojmu - mluvit pravdu, což je v konečném důsledku také nejméně nákladné. Zákazníkovi i třeba zaměstnancům můžete naslibovat cokoli, ale jestli své slovo nedodržíte – Vaše chyba! Kolikrát si to budete moci napříště dovolit?

Již dvakrát jsem se zmínil o krizové komunikaci. Ta samozřejmě patří i do této kapitoly. Krizi firmy mohou zapříčinit zaměstnanci, konkurence, špatná rozhodnutí vedení či jednotlivého zaměstnance, průmyslové havárie nebo přírodní katastrofy. Jedním z předpokladů zvládnutí krize je profesionálně vedená krizová komunikace a samozřejmě prevence. **Všichni musí být připraven**

Obrázek 8: Trojúhelník M-I

Komunikace



Zdroj: Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*



4.5 Tok peněz - finanční tok, shánění peněz

Vše je o penězích!

Oblast FINANČÍ je asi pro většinu podnikatelů tou nejméně populární oblastí, protože souvisí s účetnictvím, daněmi, právem a dalšími nutnostmi, které nám ukládá legislativa. Často se nám může zdát, že právě tato oblast nás nejvíce omezuje. Pro každého podnikatele, je však tato oblast **ta NEJDŮLEŽITĚJŠÍ**.

Vědět, jak si v podnikání stojím, jaké mám výdaje, jaké mám příjmy, zda jsem ve ztrátě či v zisku, jsou základní informace pro každého podnikatele. Pokud tyto informace nemám, pak se nám zcela ztratil smysl našeho podnikatelského počínání.

Do oblasti financí mimo jiné patří:

- **Účetnictví**
- **Povolovací činnost**, kde nám legislativa ukládá povinnost mít k dané podnikatelské činnosti – licence, certifikace, oprávnění k podnikání aj.
- **Založení bankovních účtů, investice, úvěry/půjčky**
- **Pojištění**
- **Reporting** - přehledy o našich aktivitách – počtech klientů, počtech prodejů, počtech nových akvizic (nový obchodní případ), počtech obchodníků, úspěšnosti prodeje atd. – slouží hlavně oblasti OBCHODU při nastavování nových obchodních strategií na základě skutečných obchodních výsledků promítnutých do reálných příjmů (peněz).
- **Controlling** nebo-li **kontrola našeho hospodaření** – sleduje a kontroluje naše výdajové položky a snaží se je touto činností více řídit. Optimalizovat a mnohem efektivněji vynakládat.
- **FINANCE** v sobě obstarávají a hlídají i **6 základních ukazatelů úspěšného podnikání** – jako jsou: **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR, FINANČNÍ PLÁN, OBCHODNÍ PLÁN, CASHFLOW, ROZVAHA A VÝSLEDOVKA**.

Forma zdrojů

- * **vlastní**
- * **alternativní finanční zdroje – bankovní půjčky**
- * **nebankovní sektor**
- * **prodej podílu z byznysu**

- vlastní zdroje.
- rodina, přátelé a „blázni“



- crowdfunding.
- peer-to-peer **financování**
- start-up soutěže.
- bankovní úvěr pro začínající **podnikatele**.
- investor.
- dotace.

Říká se: „*Bez peněz do hospody nelez*“, ale bez nich to opravdu nejde. Pokud finance vlastníte, máte většinou vyhráno. Důvod je nasnadě, neboť „*myšlenka se prodává hůře*“. Pokud nemáte finance, velice těžko se přesvědčuje druhá strana o Vaší finanční akceschopnosti a pokud někoho přesvědčíte, tak možná pouze jednou. Vy ovšem potřebujete podnikat kontinuálně. Pokud finance nemáte, musíte si je sehnat. A peníze něco stojí, s tím musíte počítat! Banky Vám poskytnou finanční prostředky na podnikání, s nejvyšším stupněm zajištění a lze říci, že co nejlevněji. Platí ovšem pravidlo, že s rizikem stoupá i cena. Pokud se Vám tedy nepodaří získat financování od banky, třeba nebudete mít čím se zaručit, popřípadě nebudete mít za sebou minimálně dvě daňová přiznání a neodradí Vás to, hledejte jinde. V takové situaci je nutné svou myšlenku prodat. Svůj prodej musíte hned na začátku přizpůsobit subjektu, jemuž budete prodávat. Banka bude chtít vědět něco jiného než investor. Aby byla Vaše nabídka úspěšná, musí být šita na míru a k tomu je třeba mnoho zkušeností.

Vezměme to od začátku. Co všechno budete potřebovat znát a mít, v čem se správně orientovat, abyste mohli vůbec začít? Naštěstí existují a snadno jsou dostupné návody na sestavení finančních plánů, k dispozici jsou i ověřené postupy kalkulací a tvorby cen.

Na trhu jsou nabízeny i speciální kurzy a školení k daným tématům. Zajištění financování Vašeho podnikání z jiných než vlastních zdrojů, to je v podstatě první velký krok ve Vašem byznysu.

Nabízí se hned několik možností, jak si opatřit finance na rozjezd úspěšného podnikání. Jako začínající podnikatel se můžete spolehnout na rodinu či přátele, najít vhodného partnera nebo investory, využít možnosti crowdfundingu, P2P nebo bankovních půjček. Jak vybrat nejvhodnější řešení šité na míru vašim potřebám.

Bez počátečního kapitálu se velmi složitě uskutečňují nové podnikatelské projekty. Pokud nedisponujete penězi z vlastních zdrojů, zkuste o vašem podnikatelském záměru a jeho rentabilitě přesvědčit možného společníka, investory nebo některý z bankovních domů.

Pomoc rodiny nebo přátel

Ideální možností, jak nejlépe financovat rozjezd podnikání, je jistě přátelská nebo rodinná pomoc. Nikdy ale k této možnosti nepřistupujte lehkovážně. Jednejte profesionálně a o každé půjčce sepište písemnou dohodu s kalendářem stanovených splátek a výší úroků, a to i v případě, kdy se jedná o vaši nejbližší rodinu. Předejdete tak případným hádkám a rodinným rozkolům.

Společník s kapitálem

Další z možností, jak rychle získat potřebné finance, je přijmout do firmy společníka, který



disponuje dostatečným množstvím peněz. Vy dodáte nápad, on počáteční kapitál. Odměnou mu samozřejmě bude podíl na vaší společnosti. Stanovení jeho výše je pak vždy předmětem vzájemné dohody, která by měla být výhodná pro obě ze zainteresovaných stran. V budoucnu totiž může být pro řízení firmy zásadní. Při rozdělení firmy napůl hrozí riziko, že se v budoucnu nedohodnete na možném směřování. Nabídnete-li společníkovi více než 51 % podílu, postupem času vás tohle rozhodnutí může vyřadit ze hry úplně. V ideálním případě byste si tedy jako autor nápadu měl ponechat většinový podíl, aby konečné rozhodování o dalším rozvoji firmy zůstalo vždy na vás.

Investor start-upů

Nechcete-li se o podíl ve firmě dělit, řešením může být investor, kterému představíte svůj nápad, a ten se na základě rentability projektu rozhodne, zda vám finančně pomůže, či nikoli. V dnešní době již existují specializované společnosti, které start-upy podporují. Mezi nejznámější patří například Czech Invest, který naleznete na podporastartupu.cz či czechstartups.org. Pokud se s investorem dohodnete na spolupráci, váš vztah bude stejně jako u výše zmíněných ošetřen smlouvou.

Crowdfunding: Veřejná sbírka

Boom v posledních letech zažívá i tzv. crowdfunding neboli způsob financování prostřednictvím peněz od více investorů. V první řadě autor nápadu vyčíslí částku, která je zapotřebí pro realizaci projektu a k jeho počátečnímu provozu. Potřebný finanční obnos se pak formou veřejné sbírky získává od investorů, přičemž každý poskytne sumu dle vlastního uvážení a svých možností. Peníze investoři poskytnou jako finanční dar, který podléhá zdanění v běžné 19% sazbě v případě společnosti a v 15% sazbě, pokud peníze daruje fyzická osoba. Výhodou je, že jako začínající podnikatel ihned zjistíte, jestli jste schopni zaujmout potenciální zákazníky svým nápadem a jaký je o něj zájem v reálném čase. V případě, že se stanovená částka nepodaří vybrat, peníze jsou lidem vráceny a vy bohužel žádný byznys nerozjedete. Klasickým příkladem crowdfundingu je například hithit.cz nebo startovac.cz.

Peer to peer: Rovný s rovným

S crowdfundingem souvisí i způsob získání prostředků tzv. P2P půjčkou, jejímž smyslem je filozofie sdílené ekonomiky. Ta je založená na tom, že není potřeba vše vlastnit, protože některé věci se dají jednoduše sdílet. V praxi to pak znamená, že si za výhodných podmínek jako podnikatel půjčím to, co zrovna potřebuji. A to platí i o penězích. P2P půjčka se pak chová jako každá jiná běžná půjčka, jejíž daňovou uznatelnost musí podnikatel řešit, tedy i to, je-li úrok, který firma zaplatí, uznatelným výdajem. Poskytovatelé P2P půjčky pak musí tento předem stanovený úrok zdanit. Tento koncept nabízí například portál zonky.cz.

Dotace: Z Bruselu až k žadateli

Finanční podpora podnikatelů v podobě dotací spojených s čerpáním EU fondů probíhá v cyklech neboli programových obdobích. V nich přicházejí peníze z EU do České republiky a ty pak spravují jednotlivá ministerstva. Dotace rozdělují do několika operačních programů podle tématu a zaměření. Operační programy se dále ještě specifitěji třídí do jednotlivých programů dotační podpory. Každý dotační program má pak jasně daný cíl a také rozpočet, který bude mezi žadatele rozdělen. Žádost o dotaci na konkrétní projekt pak podáváte v momentě vyhlášení výzvy jednotlivými ministerstvy, která zveřejní podmínky dotačních pravidel. Jednoduše řečeno, ministerstvo vyhlásí, jaký projekt může o dotaci požádat a kolik



peněz může získat. Vaše žádost se všemi náležitostmi pak už jen čeká na možné schválení a přidělení konkrétní dotace.

Bankovní půjčky pro začínající podnikatele

Jedním z nejbezpečnějších způsobů rychlého získání počátečního kapitálu je bezpochyby spojení s bankovním domem. Bankéři o podíl ve vaší společnosti zájem nemají a jejich smlouvy jsou jednoznačné a transparentní. Jednání s bankou je sice administrativně náročnější proces, v němž je nutné ověřit způsobilost každého žadatele splácet budoucí půjčku, ale pokud bankovní dům pozitivně vyhodnotí dokumentaci žadatele o půjčku, nabídne podnikateli vhodný finanční produkt.

Finanční produkty poskytované bankami

- *Kontokorentní úvěr a povolený debet na běžném účtu*

Tento základní typ bankovního úvěru se vám bude hodit v případě, že potřebujete ustát přechodný nedostatek financí ve firmě, spojený většinou s obdobím čekání na splatnost faktur vystavených odběratelům. V případě Kontokorentu princip spočívá v možnosti čerpat menší částky do výše určitého limitu, kdy může účet vykazovat záporný zůstatek. Úvěr splácíte automaticky s každou příchozí platbou bez pevně stanovených splátek. Jeho obrovskou výhodou je velká míra flexibility. Omezovat vás ale naopak bude výše kontokorentu, která nebývá nikterak závratná a pohybuje se obvykle v řádech desetitisíců, a také krátká doba poskytnutí úvěru, většinou maximálně po dobu jednoho roku. Pokud chcete čerpat o něco větší částky pravidelně a za konkrétním účelem, nabízí se tedy spíše varianta revolvingu

- *Revolvingový úvěr*

Oproti povoleným debetům je revolvingový úvěr účelový a není svázan s konkrétním běžným účtem. V praxi to znamená, že od banky získáte jistou finanční rezervu, kterou opakovaně používáte na financování oběžného majetku firmy. Hodí se v případě, že potřebujete větší objem peněz, na jehož půjčení by vám kontokorent nestačil. Mezi nesporné výhody revolvingu patří stejně jako u kontokorentu možnost opakovaně si peníze půjčovat bez nutnosti úvěr znovu vyřizovat a také fakt, že finance můžete čerpat a splácet zároveň. Navíc se jedná o produkt administrativně nenáročný a s velkou pravděpodobností, že vám bude bankou schválen. Nevýhodami však mohou být vysoké úroky v případě prodlení ve splácení, nižší úvěrový rámec a vyšší minimální splátky

- *Provozní úvěr*

Je-li třeba finančně pokrýt každodenní provoz firmy (např. dodávku zásob či pohledávky), ideálním řešením je tzv. provozní úvěr, která slouží jako prostředek pro nákupy, ale i k dalším platbám spojeným s podnikáním či výdaji ve firmě i na služebních cestách.

- *Investiční úvěr*

V momentu, kdy se rozhodnete podnikání rozšiřovat, vám banka nabídne produkt tzv. investičního úvěru s delší dobou splatnosti. Takový typ úvěru předpokládá, že budete peníze od banky čerpat právě pro nutné investice vedoucí k rozvoji firmy. V praxi to znamená např. nákup nového zařízení, strojů, zlepšení technologie, ale i výstavbu či rekonstrukci firemní nemovitosti. Další formou investic je leasing pro financování strojů, aut či IT vybavení.



Co si připravit na jednání s bankami?

Pro poskytování financí na rozjezd podnikání mají jednotlivé banky různá kritéria. Obecně ale platí, že budou vždy požadovat objasnění vašeho podnikatelského záměru a předpokládané počáteční náklady.

Dodavatelský úvěr je typ **úvěru** v rámci **dodavatelско-odběratelských** vztahů. Dodavatel tímto **úvěrem** zvýhodňuje svého odběratele tak, že mu umožní odložit platbu za dodané zboží na pozdější dobu. Celý **úvěr** probíhá bez přítomnosti banky. Zboží zůstává ve vlastnictví dodavatele až do úplného zaplacení dodávky.

Odběratelský úvěr

forma obchodního úvěru, který je poskytnut odběratelem dodavateli ve formě zálohy na dodávané zboží

Leasing je smluvní dohoda zavazující nájemce zaplatit pronajímateli pro užívání aktiva. Leasing je běžně aplikován na vozidla a nemovitosti, nicméně výrobní stroje jsou rovněž oblíbeným aktivem.

V podstatě je to smlouva mezi dvěma stranami, pronajímatelem a nájemcem. Dokud nájemce nezaplatí všechny splátky (většinou měsíčně), zákonným vlastníkem aktiva je stále pronajímatel. Nájemce musí rovněž dodržovat různé smluvní podmínky o nakládání s majetkem nebo náčiním. Například nájemce, jenž splácí na leasing vozidlo, musí souhlasit, že bude vozidlo používat pouze k osobnímu užití.

Leasing

Jako leasing je v českém prostředí označován finanční produkt, kterým je možné financovat pořízení většinou movité věci. Je charakterizován především vazbou na financovaný předmět. Je to produkt, který se objevil v Česku teprve po roce 1989 a má za sebou několik let poměrně rychlého rozvoje. Existuje několik druhů leasingu, v základu rozlišujeme finanční a operativní leasing.

Kromě leasingu nabízejí v poslední době leasingové společnosti i další produkty jako spotřebitelský (zákaznický) úvěr, splátkový prodej apod. Pro leasingovou společnost tyto produkty představují vyšší riziko a jsou proto většinou dražší než finanční leasing.

Většina leasingových společností v Česku je členem České leasingové a finanční asociace.

Finanční leasing

Základním typem je *finanční leasing*, kdy financovaný předmět je po celou dobu majetkem financující (leasingové) společnosti a teprve na konci leasingu přechází vlastnictví na zákazníka. Vlastnictví předmětu financování významně snižuje riziko leasingové společnosti. Ta má v případě nedobytnosti pohledávky v ruce silný nástroj, umožňující využít §207 trestního zákoníku o „neoprávněném užívání cizí věci“. Riziko odcizení nebo zničení při



havárii je kryto havarijním pojištěním. Toto pojištění může mít nižší sazby než individuální pojištění, protože leasingová společnost může s pojišťovnou sjednat lepší sazby. Kromě pojištění předmětu je možné rovněž pojistit riziko nesplácení z důvodu ztráty pracovní schopnosti, ztráty zaměstnání apod. Naše zákony (o dani z příjmu, dani z přidané hodnoty) pojem „leasing“ přímo neobsahují, ale mluví o něm jako o „finančním pronájmu s následnou koupí najaté věci“. Při dodržení minimální délky (leasingové) smlouvy je možné leasingové splátky započítat přímo do daňově uznatelných nákladů, délka smlouvy je přitom většinou kratší než doba odepisování předmětu při jeho vlastnictví.

Zpětný leasing (Nepřímý finanční leasing)

Speciální formou finančního leasingu je tzv. zpětný leasing, při kterém majitel nějaké věci (dopravního prostředku, výrobního stroje, nemovitosti atp.) tuto věc nejprve prodá leasingové společnosti, která mu následně na tuto věc poskytne finanční leasing, takže původní majitel věc i nadále užívá jako nájemce a průběžně splácí. Po řádném splacení se pak stává majitelem věci zpět. Účelem zpětného leasingu je získat aktuálně potřebnou hotovost.

Zpětný leasing může být používán i jako ochrana majetku před hrozícími exekucemi a věřiteli. Pokud totiž dlužník převede svůj majetek na třetí subjekt, věřitelé se obtížněji domáhají úhrady svých dluhů.

Operativní leasing

Operativní leasing (dále jen OL) se od finančního leasingu (dále jen FL) liší zejména tím, že předmět nájmu (nejčastěji vozidlo) zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti i po skončení smlouvy. To umožňuje leasingovým společnostem započítat do splátek pouze rozdíl mezi pořizovací a zůstatkovou hodnotou předmětu nájmu. Díky tomu klient během leasingu zaplatí pouze reálně amortizovanou část ceny předmětu nájmu. V Česku je OL využíván většinou živnostníky nebo společnostmi – běžní spotřebitelé OL využívají v omezené míře a většinou pouze na vozidla.

Operativní leasing vozidel

Minimální délka OL u vozidel není limitována, většinou však 6 měsíců, maximální je 60 měsíců. Nejčastěji volená délka je 36 měsíců. Pro výpočet přesné výše splátky je důležitý i počet km, které klient s vozem během leasingu naježdí. Většina nabídek OL obsahuje roční nájezd v rozpětí 20 – 35 tis. km s tím, že je možné individuálně sjednat vyšší limity nájezdu. Pro období delší jak 12 měsíců se nájezdy sčítají a není podstatné rozdělení nájezdu mezi jednotlivé roky (tzn., že roční limity nemusí být v jednotlivých letech dodrženy, důležité je dodržet celkový stav na konci období OL).

OL se dále dělí na Full service leasing – Otevřená kalkulace (FSL-OK) a Full service leasing – Uzavřená kalkulace (FSL-UK). Při variantě FSL-UK je v ceně splátky (spolu se silniční daní, sdruženým pojištěním a administrativním poplatkem) většinou zahrnut kompletní servis, pneuservis a náhradní vozidlo formou předem pevně definovaných nákladů (paušál). Při variantě FSL-OK jsou technické služby (kompletní servis, pneuservis a náhradní vozidlo) do splátky zahrnuty pouze formou záloh na budoucí reálné výdaje. V průběhu několika posledních let je z hlediska uzavřených smluv u klientů oblíbenější varianta FSL-OK. Pravdou ovšem také je, že výhodnost, popř. nevýhodnost jednotlivých variant je do značné míry závislá na individuálním využívání vozů.



Americký leasing je forma operativního leasingu většinou užitkových nákladních vozidel, při které se poskytuje vozidlo obvykle včetně paliva a je zahrnut kompletní servis. Při této variantě je zákazníkovi účtována ujetá vzdálenost (km, míle). Vozidlo je vybaveno systémem sledování nebo zvláštním počítadlem kilometrů. V zahraničí tuto formu využívají největší poskytovatelé operativního leasingu ve spolupráci s distributory pohonných hmot. Jedná se tak vlastně o formu vertikální spolupráce: *leasingová společnost – dodavatel paliva – provozovatel vozidla*. Palivo je obvykle poskytováno formou kreditní „palivové“ karty, která umožňuje tankování pouze na vybraných čerpacích stanicích.

Operativní vs. finanční leasing

Z hlediska finanční zátěže je pro společnosti s více vozy (3 a více) téměř vždy výhodnější OL. Důvodem jsou jednak flotilové slevy, které leasingové společnosti nabízejí (a které u FL nejsou velmi často aplikovány) a také daňové zvýhodnění (OL se považuje za službu a v současné daňové úpravě je možné, na rozdíl od FL, dávat do daňových odpisů celou splátku OL). U OL vozidel, která jsou poskytována zaměstnancům k soukromému použití, platí také povinnost zúčtovat soukromé kilometry a odvádět daň za soukromé účely užití. U OL většinou není požadována akontace (tj. vázání fin. prostředků do neziskového majetku společnosti formou zvýšené úvodní splátky). Díky tomu, že vozidlo je v majetku leasingové společnosti a nikoliv klienta, je možné ušetřit na zaměstnávání lidí, kteří se ve společnostech o tyto věci starají (vyřizování pojistných událostí, STK, hlídání servisu, zajišťování náhradních vozů, odprodej ojetých vozů atd.). Tato výhoda silně závisí na počtu vozidel ve fleetu, OL je v tomto výhodnější až od většího počtu vozidel, přičemž na tyto velké vozové parky se soustředí i širší celková nabídka služeb spojených s OL (nejen poskytnutí vozidla a servisního plánu, ale i tankovacích karet, asistenčních služeb a telematiky pro vedení knihy jízd např.).

Díky poslední daňové reformě (ale nejen díky ní) je pro všechny podnikající subjekty většinou výhodnější OL (s výjimkou společností, které chtějí vozy využívat déle než 5 let), zatímco FL je vhodnějším řešením pro soukromé osoby.

Celkový rozdíl ve výhodnosti OL vůči FL je dán:

- možností odečtu nákladů na OL do daňově uznatelných výdajů,
- efektivnějším rozpuštěním nákladů na provoz vozidel ve srovnání s odpisy majetku (vozidla jsou v odpisové skupině 2),
- snížením administrativní zátěže na provoz fleetu,
- automatickou náhradou vozidla v případě nepojízdnosti (náhrada vozidla jiným) – tato služba může záviset na rozsahu sjednaných služeb,
- dopředu je sjednán rozsah servisního plánu a náklady tak jsou součástí splátek, nikoliv dodatečnými náklady na provoz.

Faktoring je metoda financování krátkodobých úvěrů poskytnutých při dodávkách zboží a služeb.



Podstatou faktoringu je odkup krátkodobých pohledávek zpravidla bez postihu vůči původnímu věřiteli. Základem pro vztah je faktoringová smlouva, která stanoví práva a povinnosti obou stran. Cenou faktoringu je faktoringová provize (0,8 – 3% z pohledávky), která je tvořena rizikovou složkou a náklady souvisejícími se zpracováním faktoringu. Odkup pohledávek provádí faktoringová společnost (banka) buď bez možnosti zpětného regresu na dodavatele, tzn. že riziko nezaplacení pohledávky přechází na faktoringovou společnost, nebo s možností zpětného regresu (riziko nezaplacení zůstává na dodavateli). Pohledávky, které jsou předmětem odkupu, musí obvykle splňovat následující podmínky:

- vznik pohledávky na základě dodavatelského nezajištěného úvěru
- existence možnosti postoupení pohledávky
- splatnost pohledávek nesmí překročit 180 dní
- nesmí být s pohledávkou spojena práva dalších (třetích) osob
- pohledávka je za subjektem pro faktoringovou společnost akceptovatelnou bonitou a z přijatelné země



Funkce faktoringu

- Funkce předfinancování (úvěrování): faktor proplácí sjednanou výši odkupovaných pohledávek v okamžiku jejich odkupu. Opět faktor vyplatí 80 % pohledávky a zbývající část mu slouží jako záruka pro případ skonta, reklamací, úroků, provizí....
- Funkce správy pohledávek a ostatních služeb: faktor na základě faktoringové smlouvy poskytuje dodavatelům pohledávek služby související s odkupovanými pohledávkami (účetnictví, statistika, výkaznictví...)
- Funkce garanční: faktoringová společnost musí v případě nezaplacení pohledávky sama provést proplacení pohledávky dodavateli ve formě garanční platby, která následuje např.: ve lhůtě 90-120 dnů po termínu splatnosti (standardní faktoring), ve lhůtě 10-20 dnů po termínu splatnosti (nestandardní faktoring)
- Funkce informativní: faktoringová společnost poskytuje informace o finanční situaci dodavatele (odběratele), poradenství a administrativu

Druhy faktoringu

- Úplný faktoring: faktoringová společnost zabezpečuje všechny operace spojené s faktoringem (účetnictví, výkaznictví, pojištění, vymáhání...). Zároveň před uzavřením smlouvy opatřuje komerční informace o hospodářské situaci dodavatele (odběratele).
- Důvěrný faktoring: omezuje se pouze na financování vybraných pohledávek a odmítá nedobytné pohledávky, pohledávky na zboží, u kterého hrozí nebezpečí častých reklamací a pohledávky vůči opakovaně neplatícím odběratelům.
- Tuzemský faktoring: dochází k převzetí závazků za tuzemské subjekty vůči jiným tuzemským subjektům. Je uplatňován na vnitřním trhu na území jednoho státu a mezi subjekty jednoho státu.



- Zahraniční faktoring: uplatňuje se při obchodování subjektů, při němž zboží (služby) přechází za hranice státu

Zásady faktoringu

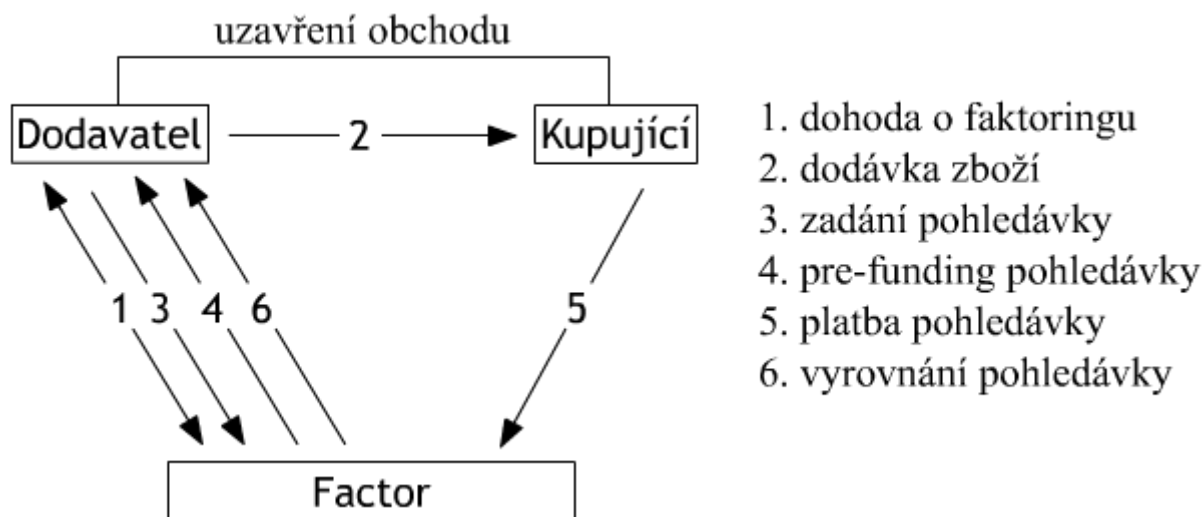
- V případě odkoupení pohledávky plní faktor finančně zabezpečující funkci a funkci služeb, přičemž na sebe přebírá riziko z nezaplacení. Ostatní rizika musí být dohodnuta ve faktoringové smlouvě.
- Při faktoringu se většinou odkupují celé skupiny krátkodobých pohledávek, které jsou rozlišené časově nebo geograficky či dle jména.
- V případě nedobytnosti pohledávky není možné proti prodávajícímu žádný postih. Výjimečné jen v případě nedodané potřebné kvality či sortimentu zboží.

Struktura transakce

Faktoring se nejjednodušeji rozděluje na tuzemský a zahraniční faktoring.

Tuzemský faktoring

Více viz následující obrázek:

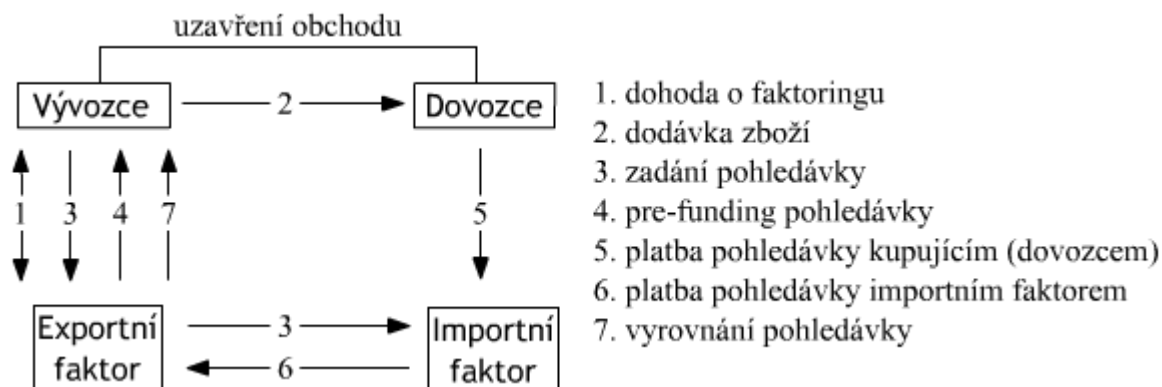


Zahraniční faktoring

Na rozdíl od tuzemského faktoringu zde vystupují faktorové za každou stranu, tj. importní a exportní. Importní faktor poskytuje spojení mezi exportním faktorem a dovozcem. Slouží jako pomoc při např. zdolávání mezinárodních bariér (jazykové, právní, ...).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Zdroj: MEJSTRÍK, Michal; PEČENÁ, Magda; TEPLÝ, Petr. *Základní principy bankovníctví/Basic principles of banking*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, Univerzita Karlova v Praze, 2008. ISBN 978-80-246-1500-4. (česky)

Forfaiting

Forfaiting je odkup bezpečně zajištěných střednědobých nebo dlouhodobých exportních pohledávek splatných v budoucnosti bankou nebo specializovanou finanční institucí (forfaiteřem) bez postihu na původního věřitele (vývozce).

Forma financování vývozu, kdy forfaiteř zpravidla uzavírá předem smlouvu s vývozcem, kde se stanoví podmínky budoucího odkupu pohledávky. Po realizaci dodávky zboží do zahraničí vývozce odprodá pohledávku forfaiteřovi a získá okamžitou úhradu (sníženou o odměnu forfaiteřovi).

Akreditiv

Akreditiv je: Platební instrument. Dokument vydaný bankou na základě žádosti zákazníka, ve kterém se banka zavazuje provést platbu, pokud zákazník splní podmínky akreditivu. Používá se ve formě dokumentárního akreditivu především v zahraničním obchodě k proplácení zahraničních směnek. Skýtá záruku jak prodávajícímu, že zboží bude zapláceno, tak kupujícímu, že výplata bude provedena až po splnění podmínek dodavatelem. Peníze kupujícího jsou při placení akreditivem po určitou dobu vázány na jeho účtu.

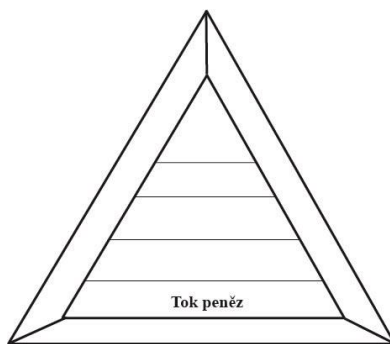
Tok peněz ale není pouze o zajištění potřebných finančních zdrojů. Je také o tržbách, jejich vývoji, stanovení cenové politiky vhodné pro Váš byznys, o sledování výdajů a průběžné kontrole celé řady odborných pojmů z hlediska financí.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Obrázek 9: Trojúhelník M-I

Tok peněz



Zdroj: Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*

Pro vše, co jsem již v předchozích kapitolách uvedl, je podstatné a pro úspěch Vašeho byznysu nezbytné - **umět prodat!** Vše musíte dokázat prodat, neboť platí zásada: „Něco za něco“ a to platí úplně ve všem! Pokrytectvím by bylo tvrdit něco jiného.



5. PRODEJ - PŘÍJEM

PRODEJ = PŘÍJEM a to platí ve všech úrovních trojúhelníku.

Produkt musím prodat, abych zaplatil náklady všech následně uvedených oblastí, a ještě mi něco zbylo.

Prodej je vysoce emocionální záležitost, emoce jsou v obchodě důležité!

Dvě nejsilnější emoce ovlivňující náš život:

- Strach a touha nebo chcete-li **strach a víra**.

Co je pro Váš prodej to nejhorší – strach z odmítnutí! Je namístě, abyste dokázali ovládnout strach, pochopili, proč a z čeho vzniká, vnikali do jeho složitostí a chápali, jak vše funguje.

Potřebujete mít opravdu silnou touhu po svém cíli a opravdovou víru v to, že to dokážete. Musíte tomu vše podřídit, dělat stále na plných 100 % a to nejlépe, jak dovedete, všechny potřebné věci dotahovat vždy do konce. A bude to celá řada nových věcí, které budete poznávat a učit se je. **Pro úspěch Vašeho byznysu je nejpodstatnější Vaše osobní disciplína a sebekázeň!** Vy představujete svůj byznys, jen Vy bude těmi, na nichž záleží. Váš úspěch máte ve vlastních rukách.

Musíte být připraveni i na neúspěch, najít v sobě schopnost a sílu opakovaně prosazovat své ambice a zájmy. Miliony lidí na světě mají stejný nebo podobný nápad jako Vy, ale úspěšný bude jedině ten, kdo bude konat, shromáždí všechny prostředky a invence, aby svou vizi, myšlenku, nápad realizoval a prosadil se. Je to také víra v něco, co chcete dělat, víra ve Váš byznys. Zkrátka musíte si věřit!!!

Osobní disciplína je opravdu tou nejdůležitější odpovědností k sobě samému i druhým. Musíte být důslední, jinak Vás brzy okradou a doslova „roztrhají za živa“. Bez disciplíny a sebekázně na Vás čekají značná rizika, existenční problémy, komplikace, zadlužíte se, zastavíte svůj majetek, a to vše jsou dlouhodobé záležitosti. Proto byste si měli nastavit pravidla a priority svých podnikatelských aktivit, které je třeba dodržovat každý den, pokud v něčem jen na chvíli polevíte, všichni kolem vás toho využijí (zneužijí) - zaměstnanci, dodavatelé, konkurence, státní správa atd.

Snad je to štěstí či nějaký šestý smysl – nevím, jak to pojmenovat, ale rozhodně to v praxi funguje!

A pak také platí, že samozřejmostí je dokázat vždy držet slovo, mluvit pravdu, rozhodně, „nehřešit činem ani slovem“. Jedině tak se nedostanete do vlastních tenat lží, neztratíte na přesvědčivosti a důvěře. Morální kritériem by se Vám měla stát pouze pravda. Hlavně ve stresových situacích to bude pro vás obrovská výhoda, protože lidé si v nich často vymýšlejí, lžou, a tak snadno ztrácejí doslova půdu pod nohama. Dodržovat slovo není jen čestné, ale zároveň to nejlevnější, co můžete investovat.



V úvodu kapitoly jsem hovořil o schopnosti dokázat svůj produkt v byznysu hlavně prodat, jinými slovy, umět si najít tu správnou cestu a metodu, jak se dostat k zákazníkovi. Od toho jsou tzv. distribuční kanály, jejich vybudování a nastavení systému, jak získat zákazníka, jak dojít k cíli. Nejlepší je proto si vybudovat vlastní sofistikovaný systém pro obchod, přesně znát, kdo bude a jak prodávat, kdo bude odpovědný za tvorbu cen, stanovit si pro sebe únosnou výši odběratelského financování - úvěrování - dobu splatnosti Vašich pohledávek.

6. Závěr

Seznam použitých zdrojů:

1. Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Co máte vědět, než začnete podnikat*
2. Robert T. Kiyosaki a Sharon L. Lechter: *Bohatý táta radí, jak investovat*
3. Ivo Toman: *Pozitivní myšlení... ..není pro každého*
4. Internet

Seznam příloh:

Návrh osnovy podnikatelského plánu:

1. **podnikatelská myšlenka** („prezentace ve výtahu“)
2. **exekutivní sumář** – stručný popis podnikatelského záměru (komplexní obrázek o svých záměrech), cílové skupiny zákazníků na trhu, strategie a její implementace, zhodnocení manažerských a jiných dovedností, existující a potřebné finanční prostředky (zkrácený a plný podnikatelský plán – osnovy, zásady)
3. **produkt/služba** – popis, výhoda, důkaz (charakteristika oboru a jeho specifik, důvody pro podnikání – výhody, které mohou nabídnout zákazníkovi a investorovi)
4. **prodejní a marketingová strategie** – výzkum trhu a analýza dat (potenciální zákazníci, velikost celkového trhu pro daný produkt či službu, velikost tržního podílu), analýza konkurence (kdo jsou Vaši konkurenti, jejich silné a slabé stránky, charakteristika současných a budoucích dodavatelů a jejich zdrojů), marketingový plán (SWOT analýza, formulace výchozí strategie)
5. **management a zabezpečení zdrojů** - klíčoví pracovníci, předpokládaná potřeba zaměstnanců, hrubý propočet mzdových prostředků, organizační struktura a postavení jednotlivých lidí v ní, místo podnikání, vzdálenost dodavatelů, situace na trhu práce z hlediska potřeby pracovníků, technologie
6. **finanční plán a psychologie finančních trhů (motivace investorů) základy** – tržby (a jejich vývoj), počáteční provozní prostředky, výdaje, cash flow, předběžný výkaz výnosů a nákladů, propočet základních poměrových ukazatelů, výpočet bodu zvratu (stanovení výše tržeb, od níž dochází k vytváření zisku), plán financování
7. **kritická místa (risk management)** – identifikace a řízení rizik (např. potenciální riziko nepříznivého vývoje na trhu dodavatelů, vliv konkurence, náklady vstupu na trhy EU), základní způsoby práce s jednotlivými druhy podnikatelských rizik



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

8. **vlivy sociální odpovědnosti na firmu** – životní prostředí (kontrola znečišťování, obaly, recyklace, likvidace odpadů), energie (opatření k úspoře energií, alternativní zdroje energie), produkt (bezpečnost produktu a požadované normy)
9. **základní časové etapy** – časový plán s nejdůležitějšími etapami jednotlivých aktivit
10. **Podnikatelská morálka a etika**