



Jitka Srpová, Václav Řehoř a kolektiv

# Základy podnikání



- Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

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

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc., Ing. Václav Řehoř, Ph.D., MBA, a kolektiv

## Základy podnikání

### Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 3891. publikaci

#### **Vedoucí autorského kolektivu:**

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc. – vedoucí autorského kolektivu, zástupce akademické sféry, úprava a sjednocení textů, autorka kapitol 1.3.1, 1.3.2, 1.3.5, 2.1.1, 2.1.3, 2.1.4, 3.1.1, 3.1.5, 4.4.2, spoluautorka kapitol 3.1.2, 3.1.3., 3.1.4., 3.1.6

Ing. Václav Řehoř, Ph.D., MBA – vedoucí autorského kolektivu, zástupce praxe, autor kapitol 1.1.2, 1.1.3, spoluautor kapitol 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.6

#### **Autoři z akademické sféry:**

Ing. Katarína Grančičová, Ph.D. – autorka kapitol 4.1, 4.2

Ing. Blanka Habrmanová – autorka kapitoly 1.3.4

doc. PhDr. Josef Junger, CSc. – autor kapitoly 1.1.1

Ing. Martin Kešner – autor kapitoly 2.4

prof. Ing. Josef Koubek, CSc. – autor kapitoly 5

Ing. Markéta Kubálková, Ph.D. – autorka kapitoly 1.3.3

Ing. Dana Kubičková, CSc. – autorka kapitol 6.2.2 až 6.2.6

Ing. Vilém Kunz, Ph.D. – autor kapitoly 1.1.5

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc. – autor kapitoly 1.2

doc. Ing. Mária Režňáková, CSc. – autorka kapitol 1.1.4, 6.1

Ing. Ivana Svobodová, Ph.D. – autorka kapitoly 2.1.2

JUDr. Ing. Pavel Šašek – autor kapitol 2.2, 2.3.1

doc. Ing. Elena Šubertová, Ph.D. – autorka kapitol 2.3.2, 6.2.1

#### **Autoři z praxe:**

Ing. Tomáš Březina – autor případové studie 6 – firma BEST, a. s.

Ing. Zbyněk Frolík – autor případové studie 5 – firma LINET, spol. s r. o.

Jan Háša – autor případové studie 4 – firma AUTOCENTRUM – Háša, s. r. o.

Dipl. Wi-Ing. Heinrich Homola – autor kapitol 4.3, 4.4.1, 4.4.3

Ing. Petr Kasa – autor případové studie 2 – firma KASA.cz

Ing. Miroslav Křížek, Ph.D. – autor kapitol 3.2, 3.3, případové studie 1 – firma Jazykový institut Praha

Ing. Jan Musil, CSc. – autor kapitoly 3.4

Ing. Vlastislav Pánek – autor kapitoly 6.3

Ing. Roman Senecký – autor kapitoly 6.4

Martin Vohánka, MBA – autor případové studie 3 – firma W.A.G. minerální paliva, a. s.

#### **Odborná recenze:**

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Překlad slovenského textu Martin Morovics

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Sazba Milan Vokál

Počet stran 432

První vydání, Praha 2010

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2010

Cover Photo © fotobanka allphoto, 2010

ISBN 978-80-271-9184-0 (pdf)

ISBN 978-80-247-3339-5 (print)

*Knihu Základy podnikání držíte v rukách i díky Mondi SCP – je vytištěná na papíře **Maestro Print** vyrobeném v této společnosti.*

**Nakladatelství děkuje za významnou podporu  
partnerům vydání této knihy**

**Generální partner**

 **ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*

**Hlavní partneři**



**Partneři**



# Obsah

<b>O autorech</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Úvod</b> . . . . .	<b>16</b>
<b>1. Než začneme podnikat</b> . . . . .	<b>17</b>
1.1 Podnikání . . . . .	18
1.1.1 Co je podnikání . . . . .	18
1.1.2 Mýty o podnikání . . . . .	20
1.1.3 Typy podnikání . . . . .	22
1.1.4 Cíle podnikání . . . . .	23
1.1.5 Společensky odpovědné podnikání . . . . .	25
1.2 Podnikatel . . . . .	30
1.2.1 Kdo to je podnikatel . . . . .	30
1.2.2 Podnikatel versus zaměstnanecký poměr . . . . .	31
1.2.3 Předpoklady úspěšného podnikatele . . . . .	34
1.3 Podnik . . . . .	35
1.3.1 Co je to podnik . . . . .	35
1.3.2 Malé, střední a velké podniky . . . . .	36
1.3.3 Životní cyklus podniku a modely růstu podniku . . . . .	41
1.3.4 Rodinný podnik a nástupnictví . . . . .	47
1.3.5 Pojem firma . . . . .	48
<b>2. Začínáme podnikat</b> . . . . .	<b>53</b>
2.1 Než zahájíme podnikatelskou činnost . . . . .	54
2.1.1 Předpoklady úspěchu začínající firmy . . . . .	54
2.1.2 Zakladatelský rozpočet . . . . .	56
2.1.3 Podnikatelský plán . . . . .	59
2.1.4 Volba právní formy podnikání . . . . .	67
2.2 Nejdůležitější legislativní požadavky při zahájení podnikání . . . . .	68
2.2.1 Živnost . . . . .	68
2.2.2 Veřejná obchodní společnost . . . . .	70
2.2.3 Komanditní společnost . . . . .	72
2.2.4 Společnost s ručením omezeným . . . . .	74
2.2.5 Akciová společnost . . . . .	78
2.2.6 Družstvo . . . . .	81
2.3 Zahájení podnikatelské činnosti a registrační povinnosti . . . . .	84
2.3.1 Zahájení podnikatelské činnosti v České republice . . . . .	85
2.3.2 Zahájení podnikatelské činnosti na Slovensku . . . . .	93
2.4 Podpora podnikání . . . . .	98
2.4.1 Subjekty poskytující služby podnikatelům . . . . .	98
2.4.2 Podpora podnikání v Evropské unii a v České republice . . . . .	105
2.4.3 Operační program podnikání a inovace . . . . .	108
2.4.4 Užitečné odkazy pro podnikatele . . . . .	111

<b>3. Základy managementu pro podnikatele</b>	<b>115</b>
3.1 To nejdůležitější z teorie managementu pro podnikatele	116
3.1.1 Management a manažer	116
3.1.2 Manažerské funkce	120
3.1.3 Strategický management	128
3.1.4 Management změny	137
3.1.5 Management procesů a projektů	139
3.1.6 Firemní kultura	141
3.2 Management malé firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	143
3.2.1 Řízení malé firmy	143
3.2.2 Mise, vize, strategie, podnikatelský plán malé firmy	143
3.2.3 Podnikatel v malé firmě	145
3.2.4 Růst malé firmy	148
3.2.5 Motivace zaměstnanců v malé firmě a firemní kultura	152
3.2.6 Chyby v podnikání a ukončení podnikání	153
3.3 Management střední firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	156
3.3.1 Řízení střední firmy	156
3.3.2 Stanovení mise, vize a strategie ve střední firmě	156
3.3.3 Podnikatel ve střední firmě	158
3.3.4 Růst střední firmy	158
3.3.5 Motivace zaměstnanců ve střední firmě a firemní kultura	167
3.4 Management velké firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	168
3.4.1 Řízení velké firmy	168
3.4.2 Cíle a strategie velké firmy	168
3.4.3 Management změny ve velké firmě	169
3.4.4 Procesní a projektové řízení ve velké firmě	173
3.4.5 Manažerský styl práce a motivace	179
3.4.6 Co je důležité pro vedení velké firmy	184
<b>4. Základy marketingu pro podnikatele</b>	<b>187</b>
4.1 To nejdůležitější z teorie marketingu pro podnikatele	188
4.1.1 Podstata marketingu	188
4.1.2 Poznávací stránka marketingu	191
4.1.3 Realizační stránka marketingu	196
4.1.4 Produkt	199
4.1.5 Cena	205
4.1.6 Distribuce	213
4.1.7 Marketingová komunikace	218
4.2 Marketing malé firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	224
4.2.1 Marketing malé firmy	224
4.2.2 Marketingový plán v malé firmě	227
4.2.3 Marketingové strategie v malé firmě	228
4.2.4 Průzkum trhu v malé firmě	232
4.2.5 Marketingový mix v malé firmě	233
4.2.6 Marketing v malé firmě a osobnost podnikatele	238

4.3	Marketing střední firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . .	241
4.3.1	Co v marketingu platí pro všechny firmy a co je rozdílné . . . . .	241
4.3.2	Marketing střední firmy . . . . .	242
4.4	Marketing velké firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . .	244
4.4.1	Marketing velké firmy . . . . .	244
4.4.2	Systemický marketing . . . . .	245
4.4.3	Příklady z praxe . . . . .	246
<b>5.</b>	<b>Základy řízení lidských zdrojů pro podnikatele . . . . .</b>	<b>255</b>
5.1	To nejdůležitější z teorie řízení lidských zdrojů pro podnikatele . . . . .	256
5.1.1	Lidské zdroje a jejich řízení . . . . .	256
5.1.2	Pracovní místo a pracovní role . . . . .	259
5.1.3	Získávání a výběr pracovníků . . . . .	264
5.1.4	Hodnocení pracovníků . . . . .	268
5.1.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků . . . . .	272
5.1.6	Odměňování pracovníků . . . . .	276
5.2	Řízení lidských zdrojů v malé firmě – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . . . .	281
5.2.1	Povaha malé firmy z hlediska řízení lidských zdrojů . . . . .	281
5.2.2	Organizační zabezpečení řízení lidských zdrojů v malé firmě . . . . .	282
5.2.3	Personální činnosti v malé firmě . . . . .	282
5.3	Řízení lidských zdrojů ve střední firmě – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . . . .	289
5.3.1	Povaha střední firmy z hlediska řízení lidských zdrojů . . . . .	289
5.3.2	Organizační zabezpečení řízení lidských zdrojů ve střední firmě . . . . .	290
5.3.3	Personální činnosti ve střední firmě . . . . .	290
5.4	Řízení lidských zdrojů ve velké firmě – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . . . .	298
5.4.1	Povaha velké firmy z hlediska řízení lidských zdrojů . . . . .	298
5.4.2	Organizační zabezpečení řízení lidských zdrojů ve velké firmě . . . . .	299
5.4.3	Personální činnosti ve velké firmě . . . . .	299
<b>6.</b>	<b>Základy finančního řízení pro podnikatele . . . . .</b>	<b>309</b>
6.1	To nejdůležitější z teorie finančního řízení pro podnikatele . . . . .	310
6.1.1	Obsah finančního řízení . . . . .	310
6.1.2	Organizace finančního útvaru a principy finančního rozhodování . . . . .	312
6.1.3	Evidence výsledků podnikání . . . . .	314
6.1.4	Hodnocení výsledků podnikání . . . . .	323
6.1.5	Alokace finančních zdrojů . . . . .	326
6.1.6	Získávání zdrojů financování . . . . .	329
6.2	Finanční řízení malé firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . . . .	333
6.2.1	Faktory ovlivňující nároky na počáteční kapitál . . . . .	333
6.2.2	Majetek a kapitál firmy a jejich obraz ve finančních výkazech . . . . .	334
6.2.3	Úvahy a propočty spojené se založením firmy . . . . .	339
6.2.4	Struktura majetku a zdrojů a její finanční souvislosti . . . . .	344
6.2.5	Efekt daňového štítu a finanční páky při využití cizího kapitálu . . . . .	349
6.2.6	Využití fixních a variabilních nákladů pro finanční řízení . . . . .	351

6.3	Finanční řízení střední firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . . . .	357
6.3.1	Řízení výkonnosti střední firmy . . . . .	357
6.3.2	Specifika finančního řízení střední firmy . . . . .	358
6.3.3	Příklad z praxe . . . . .	360
6.4	Finanční řízení velké firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . . . .	369
6.4.1	Specifika finančního řízení velké firmy . . . . .	369
6.4.2	Identifikace prioritních procesů ve firmě a jejich řízení . . . . .	373
6.4.3	Zvyšování výkonnosti velké firmy . . . . .	379
	<b>Případové studie . . . . .</b>	<b>385</b>
	Případová studie 1 – firma Jazykový Institut Praha . . . . .	386
	Případová studie 2 – firma KASA.cz . . . . .	392
	Případová studie 3 – firma W.A.G. minerální paliva, a. s. . . . .	395
	Případová studie 4 – firma AUTOCENTRUM – Háša, s. r. o. . . . .	401
	Případová studie 5 – firma LINET, spol. s r. o. . . . .	405
	Případová studie 6 – firma BEST, a. s. . . . .	413
	<b>Shrnutí/Summary . . . . .</b>	<b>424</b>
	<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>425</b>



# O autorech

## O hlavních autorech

### doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Je absolventkou Fakulty výrobně-ekonomické Vysoké školy ekonomické v Praze (1980), kandidátkou ekonomických věd v oboru ekonomika průmyslu (1992), docentkou v oboru podnikové hospodářství (1999). Je vedoucí sekce malých a středních podniků na katedře managementu VŠE v Praze, garantem vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí a garantem předmětu Podnikání v malé a střední firmě. Odborně se zaměřuje na problematiku managementu, malých a středních podniků, podnikání, podnikatelského plánu a strategie. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, například Management – základy, prosperita globalizace (Management Press, 2000), Podniková ekonomika (C. H. Beck, 2006), Podnikání malé a střední firmy (Grada Publishing, 2005, 2008). Je spoluautorkou vysokoškolských skript, autorkou více než 90 odborných statí a též spoluřešitelkou výzkumných projektů. Úzce spolupracuje s praxí, působila jako jednatelka společnosti, členka dozorčí rady, organizátorka vzdělávacích kurzů pro manažery a podnikatele.



### Ing. Václav Řehoř, Ph.D., MBA

Je absolventem ČZU v Praze a The Manchester Metropolitan University/VŠE/PIBS. Působil v České republice jako business development konzultant a projektový manažer, byl členem představenstva společnosti Lybar, a. s., ve vedení společností Spolchemie, a. s., a Michelské pekárny, a. s. V kanadském Torontu pracoval ve vybraných oblastech finančního plánování a reportingu, controllingu a IT např. u společností De Beers a Campbell Soup Canada (obě společnosti patří k předním společnostem ve svém oboru). Po návratu do České republiky nastoupil na místo jednatele a finančního ředitele ve firmě ŠKODA POWER, s. r. o. Nyní pracuje jako finanční ředitel společnosti CCS Česká společnost pro platební karty, s. r. o., a je pověřený výkonem funkce generálního ředitele. Přednáší na VŠE v Praze v rámci předmětů Podnikání malých a středních firem a Specifika podnikání malých a středních firem.



## Autoři z akademické sféry

### Ing. Katarína Grančičová, Ph.D.

Je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Bratislavě, Fakulty ekonomiky a řízení výrobních odvětví. Vědeckou hodnost Ph.D. získala v oboru Řízení a ekonomika podniků (2005). V současnosti působí na Fakultě podnikového managementu Ekonomické univerzity v Bratislavě, kde od roku 2007 vykonává funkci proděkanky pro rozvoj a sociální otázky. Odborně se zaměřuje zejména na otázky podnikové ekonomiky jako celku a v užších souvislostech především na oblast prodeje a marketingu. V uvedených oblastech působí i pedagogicky.

Vede přednášky, cvičení a konzultace v předmětech Základy podniku a podnikání, Podnikové hospodářství a Odbytová strategie podniku. Publikovala několik odborných a vědeckých článků, je spoluautorkou vysokoškolských učebnic a skript a též spoluřešitelkou několika výzkumných projektů.

### **Ing. Blanka Habrmanová**

Je absolventkou Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze a International Faculty Development Programm na IESE Business School University of Navarra v Barceloně. Působí jako odborná asistentka v sekci malých a středních podniků na katedře managementu Vysoké školy ekonomické v Praze. Aktivně se podílí na metodickém rozvoji výuky předmětů vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí. Odborně se zaměřuje na problematiku podnikání malých a středních podniků a rodinných firem. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, skript a spoluřešitelkou výzkumných záměrů.

### **doc. PhDr. Josef Jünger, CSc.**

Absolvoval obor psychologie na Masarykově univerzitě v Brně, následně získal vědeckou hodnost kandidát ekonomických věd a habilitoval v oboru ekonomika průmyslu. Absolvoval četné studijní pobyty a stáže se zaměřením na vysoké školy, kde se věnuje pozornost podnikání (Durham Univerzity, Harvard Business School, Babson College). Pracoval v podniku, ve výzkumném ústavu a od roku 1973 na vysokých školách. V současné době působí jako rektor Vysoké školy podnikání, a. s., Ostrava, kde se věnuje výuce a výzkumu podnikavosti, podnikání a strategickému managementu. Podniká od roku 1991 v oblasti vzdělávání a znalostního servisu. V roce 1991 spoluzaložil investiční fond Prosperita, a. s., kde od jeho založení působí jako předseda představenstva.

### **Ing. Martin Kešner**

Je absolventem Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Od roku 2008 je studentem doktorského typu studia na katedře managementu VŠE v Praze, zabývá se problematikou malých a středních podniků. V minulosti byl vedoucím obchodního oddělení v Jazykovém Institutu Praha. V roce 2008 stál u vzniku Institutu rozvoje podnikání při VŠE v Praze, kde nyní působí jako výkonný manažer. Organizuje soutěž podnikatelských záměrů Milionový nápad, jejímž cílem je motivovat studenty a širokou veřejnost k vypracování podnikatelských záměrů a těm nejlepším následně usnadnit uvedení na trh.

### **prof. Ing. Josef Koubek, CSc.**

Dlouhodobě působil na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze a dosud vědecky a pedagogicky spolupracuje s řadou zahraničních univerzit i tuzemských vysokých škol. Byl členem mezinárodní pracovní skupiny organizující dlouhodobý výzkum řízení lidských zdrojů v Evropě a připravující tzv. Evropský model řízení lidských zdrojů. Až dosud publikoval více než 350 prací, z toho asi 85 v zahraničí. K jeho nejvýznamnějším publikacím patří knihy Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, která až dosud vyšla ve čtyřech vydáních a několika dotiscích (Praha, Management Press 1995, 1997, 2001, 2007), či Personální práce v malých podnicích (Praha, Grada Publishing, 1. vydání 1996, 2. vydání 2003; 3. rozšířené vydání pod názvem Personální práce v malých a středních firmách, 2007).

### **Ing. Markéta Kubálková, Ph.D.**

Je absolventkou Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Působí jako odborná asistentka na katedře obchodního podnikání a komerčních komunikací Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze. V roce 2006 obhájila na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze svoji dizertační práci na téma Model

stádií růstu malých a středních podniků. V témže roce získala za tuto práci Cenu prof. Františka Egermayera (v kategorii nejlepší dizertační práce), kterou uděluje Česká společnost pro jakost. Vyučuje předměty zaměřené na aplikaci kancelářských programů a řízení projektů. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic a skript. Vede počítačová školení učitelů a zaměstnanců školy i externí školení. Je testerkou ECDL.

**Ing. Dana Kubíčková, CSc.**

Je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Praze. V současné době působí jako odborná asistentka na katedře řízení podniku a podnikové ekonomiky Vysoké školy finanční a správní, o. p. s., Praha. Ve svém odborném zaměření se dlouhodobě věnuje problematice účetního výkaznictví a hodnocení finanční výkonnosti firem, zejména v segmentu malých a středních podniků, a problematice mezinárodních standardů účetního výkaznictví a jejich implementace do českého účetního systému. Je autorkou vysokoškolských skript, spoluautorkou učebnic a odborných statí, řešitelkou a spoluřešitelkou výzkumných projektů.

**Ing. Vilém Kunz, Ph.D.**

Je absolventem Fakulty sociálně ekonomické Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. V roce 2008 obhájil na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze svoji dizertační práci na téma Společenská odpovědnost firem a její uplatňování v ČR. V roce 2008 získal za tuto práci Cenu prof. Františka Egermayera (v kategorii nejlepší dizertační práce), kterou uděluje Česká společnost pro jakost. Působí jako odborný asistent na katedře marketingové komunikace Vysoké školy finanční a správní. Odborně se zaměřuje na problematiku společenské odpovědnosti firem a marketingové komunikace. Je garantem předmětu Public relations na VŠFS. Je autorem nebo spoluautorem vysokoškolských učebnic a skript a autorem řady odborných statí, zejména týkajících se problematiky společenské odpovědnosti firem.

**prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.**

Je absolventem Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, kde v současné době působí jako vedoucí katedry podnikohospodářské. Na vysokých školách vyučuje 35 let. Působí aktivně jako vysokoškolský pedagog, člen vědecké rady, odborných a zkušebních komisí v ČR a v Polsku, rovněž aktivně spolupracuje s vysokými školami na Slovensku. Má těsné kontakty s praxí. Pracoval v ČEZ-SME Ostrava, VÚROM Ostrava, byl v představenstvech a vedení řady akciových společností, společností s ručením omezeným, investičního privatizačního fondu apod. Od roku 1990 je aktivním poradcem v oblasti malého a středního podnikání, je hodnotitelem projektů předkládaných MPO ČR. Byl rovněž členem týmu OECD řešícího problematiku klastrů. Má rozsáhlou publikační a výzkumnou činnost v oblasti ekonomiky a managementu podniku a podnikání. K jeho hlavním publikacím patří Business Clusters (OECD, spoluautor), Podnikání malé a střední firmy (Grada Publishing, spoluautor), Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku (Grada Publishing), Entrepreneurship (Victoria, Polsko) atd.

**doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.**

Působí od roku 1996 na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, v současnosti jako docentka na Ústavu financí. Je absolventkou VŠE v Bratislavě, obor Ekonomicko-matematické výpočty. V roce 2002 obhájila habilitační práci na téma Strategické finanční řízení podniků v ČR. Je garantem předmětů Finanční management, Finance podniku, Finanční řízení a investování a dalších, zabývajících se problematikou finančního řízení podniku a vyučovaných na všech stupních vysokoškolského studia a studijních programů MBA, resp. LL.M. – Obchodní právo. Publikovala množství odborných a vědeckých článků, je autorkou a spoluautorkou 20 vysokoškolských učebních textů a spoluautorkou pěti knižních

publikací. Výzkumné aktivity dlouhodobě zaměřuje na problematiku hodnocení výkonnosti podniků, finančního řízení podniků, oceňování podniků a na témata s tím související.

### **Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.**

Je absolventkou Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze, kde působí jako odborná asistentka v sekci malých a středních podniků na katedře managementu. Aktivně se podílí na metodickém rozvoji výuky předmětů vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí. Je garantem předmětu Strategie a podnikatelský plán v MSP. Odborně se zaměřuje na problematiku podnikání malých a středních podniků, podnikatelský plán a strategie. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, skript a autorkou odborných statí.

### **JUDr. Ing. Pavel Šašek**

Je absolventem Fakulty právnické Západočeské univerzity v Plzni a Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. V roce 2002 obhájil diplomovou práci na téma Euro a EMU a v roce 2005 diplomovou práci na téma Společnost s ručením omezeným – právní a ekonomické aspekty. V současné době studuje doktorský studijní program Ekonomika a management na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni, kde působí na katedře managementu, inovací a projektů. Odborně se zaměřuje na problematiku managementu výkonnosti a na ekonomické a právní pohledy v souvislosti s podnikatelskou činností.

### **doc. Ing. Elena Šúbertová, Ph.D.**

Působí na Fakultě podnikového managementu Ekonomické univerzity v Bratislavě. Od roku 2003 je proděkanou fakulty pro vědu a doktorské studium. V pedagogické oblasti působí jako garant předmětů Podnikání malých a středních podniků, Podnikatelské prostředí v Evropské unii a Družstevní podnikání. Je autorkou pěti monografií v oblasti podnikatelské činnosti na Slovensku a v zahraničí. Současně zpracovala jako autorka či spoluautorka více než dvě desítky vysokoškolských učebnic a skript, z toho tři v ČR. Dále je autorkou více než šedesáti vědeckých a odborných článků. Ve vědeckovýzkumné oblasti byla řešitelkou nebo spoluřešitelkou patnácti grantových projektů, z toho dvou mezinárodních. V letech 2006–2008 byla delegátkou Evropské komise za Slovensko v Bruselu při řešení projektu Entrepreneurship in higher education... V roce 2003 jí byla udělena Představenstvem Družstevní unie SR Zlatá medaile Samuela Jurkoviče.

### **Autoři z praxe**

#### **Ing. Tomáš Březina**

Je předsedou představenstva a vlastníkem firmy BEST, a. s., největšího českého výrobce betonových prvků pro venkovní architekturu. Firma pokrývá téměř 70 % domácího trhu a exportuje do sousedních zemí, zejména do Německa, Rakouska a na Slovensko. Firma BEST, a. s., se řadu let umísťuje v žebříčcích mezi nejlepšími českými firmami. Ing. Tomáš Březina je zakladatelem svého průmyslového odvětví v ČR a prezidentem Svazu betonářů v České republice. Je absolventem ČVUT, Fakulty stavební. Je vítězem soutěže Podnikatel roku 2007 v ČR a reprezentoval Českou republiku na mezinárodní soutěži Světový podnikatel roku v Monte Carlu.

#### **Ing. Zbyněk Frolík**

Je zakladatelem, jednatelem a generálním ředitelem společnosti LINET, spol. s r. o., která je absolutní špičkou na českém trhu a patří k pěti největším výrobcům nemocničních a pečovatelských lůžek na světě. Produkty z firmy LINET se prodávají v 70 zemích světa na všech kontinentech. Ing. Zbyněk Frolík vystudoval Střední průmyslovou školu elektrotechnickou

a ČVUT Praha, Fakultu elektrotechnickou, obor Technická kybernetika a elektronické počítače. Je vítězem soutěže Podnikatel roku 2003 v ČR a reprezentoval ČR na mezinárodní soutěži Světový podnikatel roku 2004 v Monte Carlu. Je autorem několika patentů a inovací. Jako spoluautor získal cenu za Vynikající design. Založil úspěšnou vzdělávací instituci – Akademii produktivity a inovací (API). Přednáší na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně na Fakultě managementu a ekonomiky, na ČVUT na Fakultě elektrotechnické, Fakultě strojní, Fakultě biomedicínského inženýrství a na Vysoké škole ekonomické v Praze.

### **Jan Háša**

Je zakladatelem společnosti Autocentrum – Háša, s. r. o. Tato firma se zabývá v severočeském regionu prodejem osobních a užitkových vozů značky Hyundai, kde se po dobu sedmi let pohybuje v pozici Star dealera v České republice, což je pozice do 3. místa v prodeji vozů této značky v ČR. Dále se zabývá nákladní autodopravou, speciálně chladicími vozy pro přepravu potravin od 1 do 25 tun, servisem nákladních vozů, servisem a prodejem vozů Mitsubishi, prodejem pohonných hmot a dalšími službami pro motoristy. V prodeji vozidel a servisu zabezpečuje svoji činnost v Bohušovicích nad Ohří, Ústí nad Labem a v Děčíně. Firma vznikla v roce 1991 a z obrátu jeden milion Kč v prvním roce podnikání dosáhla obrátu 450 milionů Kč v roce 2008. Jan Háša se vyučil v roce 1984 v oboru mechanik – opravář pro silniční motorová vozidla a poté dokončil střední vzdělání se zaměřením na obor Podnikání na gymnáziu v Litoměřicích.

### **Dipl. Wi-Ing. Heinrich Homola**

Je absolventem industriálního inženýrství na Universitě Karlsruhe v Německu. Svoji mezinárodní kariéru začal u společnosti Procter & Gamble v marketingové divizi v Německu, poté se aktivně účastnil proniknutí spol. P&G do České republiky. Pokračoval na pozici generálního ředitele kosmetické firmy Coty v různých zemích: v ČR, následně v Nizozemsku, pak vedl celý německy mluvící evropský region. Následovalo působení na pozici managing partnera konzultační firmy COP East Consult GmbH a člena představenstva společnosti COP Consulting Partners GmbH v Německu. Po svém druhém návratu do ČR se stal generálním ředitelem společnosti Vitana, a. s. Nyní působí jako nezávislý, profesionální kouč vrcholových manažerů, vlastníků a jednatelů českých i mezinárodních firem. Kromě kvalifikace systemický kouč a systemický skupinový kouč je i certifikovaným NLP master practitioner z NLPU na Univeristy of California Santa Cruz v USA. Působí také jako trenér a vedoucí seminářů v oblasti marketingu a managementu, jako lektor MBA programu na B.I.B.S. (Brno International Business School) a přednáší na VŠE v Praze. Je vyučujícím partnerem pro organizaci Junior Achievement a členem dozorčí rady mezinárodní studentské organizace AIESEC v ČR.

### **Ing. Petr Kasa**

Vystudoval ekonomiku a management na Českém vysokém učení technickém v Praze. Již od studentských let se věnoval internetovým projektům a moderním technologiím. V roce 1998 spoluzaložil internetový obchod KASA.cz, který se v průběhu několika dalších let stal jedním z nejsilnějších hráčů ve střední Evropě. Poté pracoval v obchodních a manažerských pozicích zejména v oblasti retailu, distribuce a telekomunikací. Od roku 2005 pracoval pro společnost Nokia, naposled na pozici obchodního ředitele pro Polsko, Českou republiku a Slovensko ve Varšavě a poté generálního ředitele pro Českou republiku a Slovensko v Praze. V roce 2008 stál u zrodu investiční společnosti Clareo, jejíž je zakládajícím partnerem.

**Ing. Miroslav Křížek, Ph.D.**

Je absolventem Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Od roku 2005 působí na této fakultě jako pedagog s odborným zaměřením na malé a střední podniky a podnikání obecně. V roce 2006 založil Podnikatelský inkubátor, který se v roce 2008 přetvořil na Institut rozvoje podnikání při VŠE v Praze, kde v současnosti působí jako ředitel. V roce 2008 obhájil doktorskou dizertační práci na téma Podnikatelský inkubátor – nástroj zvyšování úspěšnosti začínajících firem. V roce 1998 založil Jazykový Institut Praha (JIPKA). Ten se kromě samotné výuky jazyků zabývá také tlumočením, překlady, ale i pořádáním studijních pobytů v zahraničí. JIPKA v současnosti zaměstnává několik desítek lidí a má několik poboček.

**Ing. Jan Musil, CSc.**

Je předsedou představenstva a generálním ředitelem skupiny ČKD GROUP, která představuje společenství inženýrsko-výrobních firem působící v oblasti energetiky, plynu a ropy, ekologie, infrastruktury a elektrotechniky. Skupina ČKD GROUP je významným českým exportérem a jednou z nejznámějších českých firem s tradicí více než 100 let. Jan Musil je absolventem vysoké školy v oboru Jaderná elektroenergetika (Ing.), dizertační práci obhájil v oboru Plazmové technologie a nové materiály (CSc.), manažerské vzdělání (MBA) si doplnil v oblasti Strategický management a finanční řízení. Nejdříve pracoval v Akademii věd ČR jako vědeckovýzkumný pracovník a zároveň jako externí přednášející na univerzitě. Je autorem řady publikací a přednášek v Evropě a USA. Byl koordinátorem výzkumných projektů EU. Absolvoval studijní pobyty v Castolin-Eutectic a L'Ecole Polytechnique Lausanne, Švýcarsko, University of Minnesota a State University of New York, USA. Dříve pracoval např. v plzeňské firmě ŠKODA, nejdříve jako technický ředitel, následně jako ředitel pro rozvoj a místopředseda představenstva. Poté byl generálním ředitelem firmy ŠKODA POWER, kterou úspěšně restrukturalizoval a která se pod jeho vedením dostala poprvé ve své historii na trhy západní Evropy. Byl členem Industry Fusion Committee, Brusel, pro přípravu výstavby fuzního termojaderného reaktoru ITER. Přednáší externě na vysokých školách, je předsedou České rady pro obchod a investice.

**Ing. Vlastislav Pánek**

Je zakladatelem a jednatelem společnosti Eurofin Management, s. r. o., která je poradenskou společností v oblasti budování systémů řízení a zlepšování fungování ekonomických procesů firem. Společnost má za sebou řadu úspěšných optimalizačních projektů ve firmách výrobních, obchodních a podnicích služeb. Zabývá se jak externím poradenstvím, tak realizuje interní školicí bloky pro střední a vyšší management společností. Ing. Vlastislav Pánek je absolventem Technické univerzity Ostrava, Ekonomické fakulty, obor národohospodářství a zároveň vystudoval Ostravskou univerzitu, Pedagogickou fakultu, obor učitelství odborných ekonomických předmětů. Nejprve pracoval v akciové společnosti ČKD Hradec Králové, kde byl od roku 1993 vedoucím odboru vnitřní ekonomiky (oblast rozpočtů, kalkulací, cenotvorby, statistiky a účetnictví). V letech 1997–2005 byl finančním ředitelem, později členem dozorčí rady ve společnosti Ammann Czech Republic, a. s., (dříve Stavostroj, a. s.) Nové Město nad Metují. V současné době řídí vlastní poradenskou společnost. Je spoluautorem projektu Integrovaného systému parkování v Hradci Králové. Přednáší pro ČVUT Praha, VŠE Praha a řadu předních vzdělávacích institucí v oblasti financí a ekonomiky na českém a slovenském trhu.

**Ing. Roman Senecký**

Je členem představenstva a generálním ředitelem Mondi SCP v Ružomberoku. Mondi je celosvětově působící skupina v papírenském a obalovém průmyslu a její závod v Ružomberku je největším slovenským výrobcem papíru a celulózy s obratem téměř 500 mil. EUR. Vystudoval Střední průmyslovou školu v Chomutově a vysokoškolské vzdělání získal na VŠB v Ostravě, Fakultě ekonomické, obor finance. Ve firmě Mondi působí již od roku 2000, kdy nastoupil do finančního úseku v závodě ve Štětí jako controller energetiky. V roce 2006 byl jmenován členem představenstva Mondi Štětí, a. s., a finančním ředitelem. Jeho hlavní zaměření ve finančním řízení bylo na zvyšování produktivity, řízení nákladů, plánování, reporting, analýzy podnikových procesů a benchmarking. O své zkušenosti s finančním řízením se dělí prostřednictvím přednášek a odborných vzdělávacích kurzů na toto téma. V České republice zastupoval Svaz průmyslu a Svaz průmyslu papíru a celulózy v oblasti energií, emisního obchodování s CO<sub>2</sub>, výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů a souvisejících otázek. Za ČR byl zároveň členem CEPI Energy committee. Od roku 2009 pracuje ve Slovenské republice a působí v představenstvech a dozorčích radách několika firem v rámci skupiny Mondi.

**Martin Vohánka, MBA**

Je generálním ředitelem a předsedou představenstva společnosti W.A.G. minerální paliva, a. s. Krátce po ukončení středoškolských studií se zaměřením na dopravu (roku 1994) založil svou první firmu v sektoru pojišťovnictví. V roce 1995 založil firmu W.A.G., která se zpočátku specializovala na prodej a distribuci paliv dopravcům. Později firma rozšířila sortiment svých služeb poskytovaných klientům o jedinečnou platební metodu nabízenou mezinárodním přepravcům – EUROWAG. Ve snaze rozšířit cílový trh společnost W.A.G. úspěšně zavedla novou koncepci bezobslužných čerpacích stanic pro osobní automobily s názvem Tank & Go. Martin Vohánka přednáší na Vysoké škole ekonomické v Praze a je nositelem titulu MBA, který získal na univerzitě v Pittsburghu.

# Úvod

*„Podnikání neznamená jen založení nové firmy. Jedná se o identifikaci, ocenění a uchopení příležitosti. Podnikání je nezbytné pro všechny firmy – ať už malé nebo velké, nové nebo staré, založené za účelem zisku nebo neziskové.“ [Columbia Business School, 2008]*

Postup při podnikání je většinou stejný. Podnikatel vidí příležitost na trhu a začne podnikat buď sám, nebo s několika málo spolupracovníky. Jestliže danou příležitost správně uchopí, jeho firma roste. Pokud si však nezachová podnikatelského ducha a nehledá neustále nové příležitosti, reakce jeho firmy na trh se zpomalí a růst firmy se zastaví. Podnikat je třeba neustále. Řídit firmu nestačí. A je jedno, jak je firma velká nebo jakou má historii.

Představme si firmu jako kárku. Kárku táhne jeden nebo dva podnikaví lidé. Jak se jejich podnikání rozvíjí, kárka se stává těžší a těžší, je třeba získat nové posily. Firma nabírá další zaměstnance, kteří pomáhají kárku v ideálním případě tlačít, v horším případě se jen vezou. V okamžiku, kdy u oje kárky nebudou stát podnikaví lidé s nápady a schopnostmi nalézat a realizovat nové příležitosti, kárka pojedě špatným směrem a dříve nebo později se zastaví. V dnešním světě neustálých změn nelze jen pasivně udržovat jeden směr, aniž bychom dávali pozor na překážky a měnící se přání trhu. Je to jako jít v lese a nekoukat na kolem rostoucí stromy. Pokud půjdeme stále rovně jednou stanoveným směrem, dříve nebo později narazíme. A ti zaměstnanci, kteří ani neudávají směr, ani kárku nepomáhají tlačít vpřed, jsou pro firmu jen přítěží, protože se pouze vezou.

Každá firma řeší své specifické problémy, ale jedno mají všechny firmy společné – aby na trhu uspěly, musí umět identifikovat, ocenit a uchopit příležitosti.

Knihla přináší čtenáři základní poznatky z oblasti podnikání. Seznamuje čtenáře s postupem založení firmy, ukazuje, jak sestavit zakladatelský rozpočet, jakou strukturu má mít podnikatelský plán, na které organizace se může začínající podnikatel obrátit s žádostí o radu či jaké formy podpor v oblasti podnikání může využít. Obsahuje nejdůležitější teoretické poznatky z oblasti managementu, marketingu, řízení lidských zdrojů a finančního řízení, bez kterých se žádný podnikatel neobejde. Ukazuje, jak se mění postupně role zakladatele firmy v průběhu jejího růstu a jak rozdílné problémy řeší podnikatelé malé, střední a velké firmy. Současně upozorňuje na to, co v podnikání platí pro všechny firmy, bez ohledu na velikost.

V knize se prolínají základní teoretické poznatky, jejichž autory jsou pedagogičtí pracovníci z vysokých škol ekonomického zaměření v České republice a na Slovensku, s praktickými příklady, názory a zkušenostmi úspěšných podnikatelů a manažerů. Knihla je určena studentům vysokých škol ekonomického zaměření, kteří se potřebují seznámit se základními teoretickými poznatky z oblasti podnikání. Je určena také těm, kteří uvažují o podnikání, kteří začínají podnikat nebo již podnikají a chtějí se dozvědět nové informace a inspirovat se příklady českých podnikatelů. Mohla by se stát také užitečnou pomůckou pro vedoucí pracovníky různých odborných útvarů ve firmách, kteří nemají ekonomické a manažerské vzdělání.

Informace o knize, autorech, úspěšných podnikatelích a jejich firmách, ale také odkazy na zajímavé stránky z oblasti podnikání jsou k dispozici na: [www.zakladypodnikani.com](http://www.zakladypodnikani.com).

za autorský kolektiv  
Jitka Srpová a Václav Řehoř



---

# KAPITOLA 1

## Než začneme podnikat