

Tato práce se primárně zabývá tématem zakládání nového podniku v podmínkách českého právního prostředí. Snažil jsem se zmapovat celý proces rozhodování a plánování budoucího podnikatele. Kapitoly jsem tudíž seřadil tak, aby orientace v práci byla intuitivní a i pro laika přehledná. Začal jsem od právních aspektů, přes ekonomické aspekty podnikání a zakládání podniků, až konečně po marketingový plán společnosti SOLAR ENERGY CZ s.r.o. Dlužno dodat, že reflektuji faktický a legislativní stav k 1.1.2008. Součástí práce jsou také přílohy, kterými podkládám některá citovaná data.

Záměrem práce je, nejprve zhodnotit právní aspekty zakládání tuzemského podniku a to jak ve formě individuálního, tedy živnostenského podnikání fyzické osoby, tak též právnické osoby, včetně nových entit implementovaných do českého právního řádu v souvislosti se vstupem naší země do Evropského společenství. Pokusil jsem se také obecně rozebrat problematiku podnikání s akcentem na ty plánovací a rozhodovací činnosti budoucího podnikatele, které jsou spojeny s marketingovým plánem nového podniku. Ty jsou nezbytně nutné pro jakoukoliv rentabilní a úspěšnou činnost a měly by eventuelně již dopředu signalizovat možné nedostatky v podnikatelském záměru investora. Marketingové plány, jejich formální struktura a tvorba včetně průběžné aktualizace jednotlivých ukazatelů však zatím nemají v naší relativně krátké „porevoluční“ historii dlouhodobou tradici. Do přílohy k práci jsem též zapracoval stručný popis konzultantských společností, které mohou s náročnější částí zakládání podniku /tzn. marketingový plán – cash flow, analýza odvětví, atp./ zakladateli efektivně pomoci. Vyvrcholením celé práce je snaha přesunout se od obecných poznatků a určitých premis zakládání podniků z prvních kapitol k praktičtější stránce problematiky a tedy aplikovat obecné poznatky na konkrétní podnikatelský záměr – solární elektrárna. Tím myslím konkrétní podnikatelský plán SOLAR ENERGY CZ s.r.o., který po své formálně-systematické stránce vychází z poznatků předcházejících pasáží této práce a odpovídá americkému modelu marketingových plánů. Obsahově se plán týká problematiky obnovitelných zdrojů elektrické energie v České republice a z toho vyplývajících podnikatelských příležitostí pro tuzemské, ale i zahraniční investory.

Nekladl jsem si za cíl vytvořit univerzální návod, jak vypracovat v české praxi aplikovatelný a investorsky úspěšný marketingový plán a ani jsem nechtěl zbytečně přeceňovat jeho formální strukturu. Inspiroval jsem se americkou odbornou literaturou, která je – dle mého soudu – v tomto směru konzistentní. Konstrukci „mého“ business plánu, který tvoří podstatnou část této práce, jsem tedy opřel o americké poznatky a praktické zkušenosti poměřená českou optikou. V žádném případě nechci tvrdit, že po formální stránce jde o jedinou možnou „šablonu“ pro české prostředí. Spíše je plán do značné míry obsahově více než podrobný, což může být v praxi redundantní, ale pro tuto práci vcelku vhodné – vzhledem ke složitosti odvětví, ve kterém hodlá investor podnikat. Snažil jsem se nevynechat nic, co americká literatura považuje v jejich podmínkách pro marketingové plány za zásadní. Navíc jsem se detailně snažil vysvětlit předmět

podnikání nové společnosti, včetně legislativních a technických aspektů, což marketingový plán do jisté míry „nafouklo“.

Tento marketingový plán se podrobně zabývá založením nového podniku v oblasti energetiky. Konkrétně jde o obnovitelné zdroje elektrické energie, které jsou nyní hojně diskutované v souvislosti s tzv. globálním oteplováním, respektive zvyšující se energetickou závislostí současné společnosti na neobnovitelných zdrojích /ropa, plyn, uhlí, uran/. Investor je v reálném světě již *de iure* fungující společnost, takže nejde o žádný virtuální podnik. Vzhledem ke svému zájmu o solární energii a obnovitelné zdroje energie vůbec, jsem se tedy pokusil sestavit, na základě poskytnutých informací od zástupce investora, co možná nej přesnější podnikatelský plán reflektující víze a cíle tohoto nového podniku v tomto mladém a progresivním odvětví. Pro relevantnost informací jsem použil technické podklady od výrobců technologií a základní finanční kalkulace financující banky /poskytnuté investorem/. Dané informace jsou po stránce relevantnosti dostatečně validní a poskytují solidní základ pro vnitřní komunikaci a plánování. Vzhledem k tomu, že SOLAR ENERGY CZ s.r.o. je jen jednou ze společností, kterou má ve svém portfoliu její jednatel, odpadly ve finančních kalkulacích a přehledu *cash-flow* některé jinak nezbytné položky, které se týkají administrativně-obchodního zázemí každé firmy /fakturace, mzdová účtárna, atd./. V tomto směru je SOLAR ENERGY CZ s.r.o. plně saturována základní společností jednatele, společností FERI s.r.o. .

Závěrem bych chtěl nastínit určitý závěr a komplexní shrnutí této práce. Primárně jsem sledoval vztah právních a ekonomických aspektů ke konkrétnímu podnikatelskému záměru. V pasáži věnované právním aspektům jsem charakterizoval jednotlivé právní formy podnikání a porovnával jejich výhody či nevýhody. Myslím si, že v kontextu zadání investičního záměru, kdy investor chce vybudovat a posléze provozovat energetické zařízení s vysokou pořizovací hodnotou v řádu desítek a výhledově až stovek milionů korun, je nemyšlitelné zvolit elementární formu podnikání. Především z titulu plné odpovědnosti podnikatele - fyzické osoby - za své závazky. V kontextu investiční náročnosti tohoto záměru by to byla šílenost, být z dalších souvislostí vyplývá, že toto odvětví podnikání je překvapivě relativně bezpečné. Nepochybné důvody nahrávající ve prospěch právnické osoby jsou:

- a) snadnější způsob případného prodeje solárního parku jinému subjektu,
- b) obecná zvyklost podnikat přes s.r.o.,
- c) zkušenosti investora s touto formou,
- d) individuální podmínky investora /viz níže/.

Vzít na svá bedra takový úvěr při 10-20% ekvité či akontaci, by bylo čiré dobrodružství, respektive velmi nestandardní počín v zaběhnutých zvyklostech podnikatelského sektoru. Pokud tedy přijmeme, vcelku logicky, premisu, že podnikání v tomto rozsahu je „bezpečné“ jen skrze tu formu, která neobsahuje pro svého zakladatele nebezpečné konsekvence v podobě absolutní odpovědnosti za závazky podniku, budeme volit mezi právními formami: akciová společnost, družstvo, evropská společnost a společnost s ručením omezeným. Na základě jednotlivých typologií a obvyklých zvyklostí je rozumné rozhodování zaměřit a zúžit jen na

akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Zde bych laskavě čtenáři odkázal na detailní popis v konkrétní pasáži této práce věnované právním aspektům. Důležitou podmínkou investora bylo, aby ve firmě figuroval toliko sám, aby neměl společníka, partnera a aby tato společnost byla, vzhledem k profinancování záměru bankou, účetně „jednoduchá“ a „průhledná“. Problém zde nastává pro družstvo i akciovou společnost. Z dlouhodobé perspektivy by „akciovka“ byla velmi dobrá forma, protože v úvahu připadá vstup na burzu /provedení IPO - přísun externího kapitálu pro další expanzi /. Podmínky založení by však byly „kostrbaté“ řešitelné a „proti duchu zákona“ – pouze založením jednočlenné společnosti s ručením omezeným /společník Ivo NOVÁK/, která by posléze založila vlastní akciovou společnost. To je pro investora proces neadekvátní, drahý a komplikovaný. Vzhledem k administrativní složitosti byl tedy tento model opuštěn a zvítězila všeobecně nejpopulárnější právní forma mezi korporacemi /viz příloha/ - společnost s ručením omezeným. Pro úplnost je třeba dodat, že tuto formu obecně preferují vedle samotných podnikatelů i banky. V úvahu připadající byla také varianta rozšíření předmětu podnikání již fungující a zaběhnuté stavební firmy FERI s.r.o. a provozovat solární park přes ni. Věc jednoduchá, nicméně pro účetní transparentnost a další okolnosti související s konzervativností „stavařského“ oboru a tedy i obchodních partnerů společnosti FERI, zcela nevhodná. Byl zde také požadavek banky založit „čistou“ entitu a přes ni provozovat solární elektrárnu s tím, že závazky zastřeší společnost FERI. Dle bonity FERI byl také nastaven úvěrový rámec - podmínky úvěru /výše ekvity, úroku, etc./.

Jádrem této práce je podnikatelský plán. Obecné poznatky jsem se snažil implementovat tak, abych udržel strukturu plánu tak, jak ji popisuje odborná literatura. Marketingový plán solární elektrárny měl dát jasnou odpověď na zadání, zda je daný podnikatelský záměr v českých podmínkách realizovatelný a rentabilní. A pokud ano, tak jaké jsou jeho ekonomické výsledky. Plán dále rozebral obšírně předmět záměru, jeho význam pro plnění indikativního cíle státu v oblasti obnovitelných zdrojů, technologické souvislosti solárních panelů a zvolenou technologii - včetně základních parametrů /výkon, cena, atp./. Logicky jsem se podrobně zabýval legislativními aspekty a právním rámcem podnikání v tomto oboru, který tento segment zajišťuje a reguluje /stanovení výkupní ceny kWh, etc./. Právní rámec totiž výrazně minimalizuje rizika pro investora - díky obligatornímu připojení provozovatele do distribuční sítě /v závislosti na možnostech distribuční sítě v dané lokalitě/ a především státem nastaveným ekonomickým parametrům výkupu vyrobené elektřiny z těchto zařízení po zákonem stanovenou minimální dobu /15 let/. To vše vyznělo jednoznačně „PRO“ daný záměr realizovat.

Máme zde tedy všeobecný povinný odkup, na předem stanovenou dobu, za dopředu známou cenu, která má primárně zajistit přiměřeně zajímavou návratnost a zhodnocení vložené investice, aby investoři i z řad „neenergetických“ subjektů „přelili“ své likvidní prostředky do této oblasti a pomohli tak státu zajistit splnění závazného indikativního cíle v podílu obnovitelných zdrojů na výrobě elektrické energie v roce 2010, respektive v roce 2020. Je to oboustranně výhodný business – pro stát i pro investory, již ne tolik pro daňové poplatníky. Česká republika si i díky subvencím, které ve finále zaplatí daňoví poplatníci, tímto plní závazný

indikativní cíl v podílu obnovitelných zdrojů na výrobě elektrické energie. Svízejnější otázkou se pro samotného investora překvapivě jeví zajistit si vhodný pozemek, připojitelnost do sítě, docílit změny územního plánu a získat územní, respektive stavební povolení. Jinými slovy, zvítězit nad byrokratickou mašinerií a k tomu překonat nedůvěru obce a jejích obyvatel. A před tím vším ještě „vypátrat“ vhodně situovanou lokalitu a pozemek k odkoupení /o dostatečné výměře, vhodně umístěnou ke slunci, etc./ . Kritik této práce by mohl soudit, že marketingový plán této konkrétní společnosti SOLAR ENERGY CZ s.r.o. je prakticky prost jakéhokoliv rizika a neúspěchu. Že autor je příliš smělý ve svých odhadech a „maluje“ si ekonomické výsledky příliš růžově. Opak je však pravdou. Peníze jsou tím posledním problémem. Banky jsou „lačné“ uvěřovat tyto investiční akce a jsou zde energetickým zákonem a zákonem o obnovitelných zdrojích stanovené mantinely podnikání. V tomto segmentu je totiž nejobtížnější se k přípravě konkrétního marketingového plánu vůbec dostat. „Prokousat“ se všemi administrativními či faktickými obtížemi, které mohou trvat měsíce až roky a jsou tak typické pro tento segment. Realizace tohoto záměru v sobě obnáší měsíce nejistot strávené hledáním lokalit, psaním dopisů, přesvědčováním zástupců místních samospráv a jejich občanů. V poslední instanci, když už máme vlastní marketingový plán ke konkrétní lokalitě, i úřadů veřejné správy při územním, respektive stavebním řízení. Můžeme to brát jako nechtěné externality v řádu stovek tisíc korun u tohoto obnovitelného zdroje, byť v pravém slova smyslu – oproti neobnovitelným zdrojům – žádné externality nemá. Příprava takového záměru je opravdu unikátní zkušenost a test trpělivosti a vůle pro investora. Pokud však ale vydrží, podílí se na něčem, co má pro investora racionální a ekonomický smysl, byť pouze díky dotacím státu. Tato investice prokazatelně přináší, i podle zkušeností ze zahraničí, zisk - a to je cíl každého podnikatele.

Dovolím si na závěr několik „kacířských“ otázek k zamyšlení. Má v tržním hospodářství vskutku ekonomický smysl činnost, kterou musí stát dotovat? Je to správné, ekonomické? Jsou opravdu obnovitelné zdroje /slunce, vítr/ v podmínkách České republiky tou efektivní a racionální cestou ke snížení tzv. globálního oteplování, ke kterému se Evropské společenství tak odhodlaně hlásí? Má smysl z daní daňových poplatníků, či z plateb za elektrickou energii domácnostmi dotovat tento „zelený business“? Na tyto otázky, nechť si odpoví čtenář sám. SOLAR ENERGY CZ pouze využívá situace na trhu a ta je jednoznačně příznivá k investicím do obnovitelných zdrojů.

Snažil jsem se o co nejkomplexnější pohled, kdy se v jedné práci kumulují jak právní aspekty zakládání podniků, tak i aspekty ekonomické, jsouce podloženy konkrétním marketingovým plánem. Praktická ukázka konkrétního plánu *de iure* i *de facto* existující společnosti SOLAR ENERGY CZ s.r.o. by měla potencionálnímu investorovi, respektive čtenáři, osvětlit podstatné souvislosti zakládání nového podniku v daném podnikatelském odvětví. Jinými slovy, obecné poznatky zde doznaly též praktické aplikace na progresivním oboru podnikání. Marketingový plán by se měl stát nedílnou součástí úvah a plánování každého začínajícího podnikatele či investora. Kvalitně sestavený plán dokáže totiž investorovi dopředu, bez rizika a „nanečisto“ signalizovat zjevné nedostatky projektu a také mu v nemalé míře pomoci k získání profinancujícího úvěru, což je ve většině případů alfou a omegou realizace každého nového podnikatelského záměru.